

**Александр Сорокоумов**

# **Что такое коучинг?**

*или попытка пролить свет на самое популярное и самое непонятное увлечение современных менеджеров и консультантов по управлению*

В печатном варианте статья издана в сборнике «Управленческая культура организаций»,  
издательство «Класс», 2004 г. [www.igisp.ru](http://www.igisp.ru)

## содержание

<b>Часть 1. Так что же такое коучинг?</b>	<b>4</b>
Базовое уравнение коучинга	5
Зачем людям коучинг	5
Введение в технологию развития	7
Терапия успехом	12
Какой продукт у коучинга?	16
Что нужно, чтобы начал происходить коучинг?	16
<b>Часть 2. Что это за человек такой – коуч?</b>	<b>18</b>
Базовые подходы, или «кандидатский минимум» для коуча	18
Как становятся коучем?	19
Как выбрать коуча?	20
<b>Часть 3. Уникальные технологии, или что есть в коучинге, чего нет в других дисциплинах?</b>	<b>23</b>
5-элементная система коучинга	23
Модели коучинга	28
Коучинговые программы	29
Анализ понятий и принципов с помощью диаграмм Венна (кругов Эйлера)	30
Метод тонких различий	31
<b>Часть 4. Коучинг в бизнесе, или «коуч против консультанта».</b>	<b>32</b>
Стремительные и смертельно уставшие	32
Чем «коучинговый» подход отличается от «консультирования»?	33
Войны вокруг советов.	35
А не сади ты нас – на иглу...	36
Коучинг и тренинг	36
Организационная диагностика в стиле «коучинг»	38
Почему 80% консультантов и менеджеров не могут стать коучами?	39
Так все же: кого выбрать?	40
<b>Подводя итоги</b>	<b>40</b>
Почему коучей не любят?	40
Для кого существует коучинг?	41
Могу ли я стать коучем?	41
Об авторе:	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

*Автор выражает признательность компании Caplan & Galata Coaching, официального представителя Coachville LLT(США) в России и Латвии за любезно предоставленное разрешение опубликовать некоторые материалы Томаса Леонарда и сайта [www.coachville.com](http://www.coachville.com) в данной статье (см. часть 3).*

## Вместо предисловия

В среде отечественных тренеров, консультантов и психотерапевтов царит оживление. Появилось новое слово, и все хотят узнать, что же это такое. Тем более, что по слухам, на нем можно неплохо заработать.

И действительно, некоторые уже зарабатывают. Говорят, нормально. Значит, и мы тоже теперь будем. Итак, говорит некий директор некоей консалтинговой (тренинговой? рекрутинговой?) компании, теперь мы будем заниматься коучингом тоже. Время, понимаете, конкуренты там уже шевелятся, надо и нам. Так, кто у нас бывший психотерапевт? Ты? Будешь теперь коучем. Лицо поумней, взгляд посуровей... хорошо. Так, что теперь? Сайт надо дополнить, там статей пару тиснуть – что такое коучинг и зачем он нужен нашим клиентам. Так, кто у нас клиенты побогаче, кто за это заплатить может? Топы, значит? Хорошо, будем топам продавать бизнес-коучинг. Эх, здорово звучит!...

И – продают. Побродив по просторам интернета, полистав печатные издания и даже на скорую руку изданные книжки, приходишь к выводу, что продажа коучинга в современной России чем-то неуловимо напоминает продажу Гербалайфа. Причем продавец заранее чувствует себя виноватым в том, что продает вам этот гербалайф. Простите, коучинг.

И не зря чувствует. Ибо под маркой коучинга, как в свое время под маркой гербалайфа, тайм-шера, тренинга продаж и всех прочих модных увлечений чаще всего продается одно и то же: этакая волшебная палочка, которая принесет счастье, быстрое и легкое, в яркой заграничной упаковке и без необходимости что-то делать самому (сидеть на диетах, заниматься спортом, разрабатывать систему стимулирования и т.п.). Просто, как в американской сказке: заплати – и у тебя все будет.

По всем правилам жанра здесь мне следует со всем негодованием заявить, что коучинг – ЭТО НЕ ВОЛШЕБНАЯ ПАЛОЧКА!!! Кстати, во всех встретившихся мне книгах по коучингу, авторы, словно сговорившись, постоянно пишут, чем коучинг не является. Коучинг – это, дескать, не тренинг, не консалтинг, и (боже упаси!!!) не психотерапия!!! Вот можно еще одно «не» добавить. Коучинг – ЭТО НЕ ВОЛШЕБНАЯ ПАЛОЧКА!!!

Но что же это тогда, возникает справедливый вопрос. И действительно, что же такое коучинг? Чем конкретно он отличается от консалтинга, тренинга и т.п.? Какие задачи он решает и как? И можно ли объяснить это в двух словах, так, чтобы понял и неспециалист?

Ну что ж, попробуем.

## Часть 1. Так что же такое коучинг?

12 часов ночи. Громкий стук в дверь.  
Штирлиц подходит к двери и спрашивает: «кто там?»  
«Здесь вопросы задаем мы!» - доносится из-за двери.  
«О, - подумал Штирлиц, - коучи пришли...»

Хотите застать коуча врасплох – спросите его, что такое коучинг. Я сам долгое время терялся, когда меня об этом спрашивали. Коучинг – это такое... этакое..., и еще вот это..., а вот например... и на пятой минуте объяснений собеседник (если не сбежал раньше) уже и сам не рад, что спросил.

И как только коучинг не называли. Это и персональный тренинг (это явно тренера постарались). Это и психотерапия для здоровых (здесь голос подают психологи). Это и персональное консультирование (здесь тоже все понятно, правда?). Напридумывали массу метафор, историй и притч (благодаря этому коучинг начали называть «новой религией менеджмента»... чур меня!). Затем спохватились, что коучинг могут спутать с тренингом, консалтингом и психотерапией – и сразу стали говорить, чем коучинг *не* является... Теперь, для целостной картины, нам осталось сформулировать одно. Чем же, наконец, коучинг является?

Некоторое время назад я готовил мастерскую для конференции по управлению персоналом. Мастерская, разумеется, была на тему коучинга в бизнесе. И, зная обычных посетителей такого рода конференций, я понял, что уж где-где, но здесь без конкретного определения, что такое коучинг, не обойдешься. Поэтому пришлось сесть и написать:

Коучинг – это профессиональная помощь человеку в определении и достижении его личных целей.

Тут же моя душа коуча начала возмущаться, стенать и кричать, что определение далеко не полно, что оно не раскрывает всю настоящую суть коучинга и т.д., и т.п... Но чем больше я смотрел на то, что написано, тем больше убеждался, что добавлять ничего не надо. Суть изложена ясно. А особенности коучинга – тема для статьи, а не для определения.

Далее, необходимо было сказать, какие конкретно задачи решает коучинг. И сказать также надо было ясно и конкретно. Поэтому, в очередной раз повоевав со стенающей душой, я умудрился сократить весь спектр задач всего до трех пунктов:

1. расширение картины мира клиента
2. решение задачи руками клиента
3. выработка клиентом навыков, позволяющих решать аналогичные задачи самостоятельно

И действительно, что бы там про коучинг не говорили, его можно свести к трем задачам. Клиенту необходимо помочь расширить кругозор, чтоб он лучше начал видеть свою ситуацию, проблемы, задачи и возможности их решения. Затем надо помочь ему решить свои задачи, но сделать это так, чтобы клиент сам с ними справился – и таким образом стал сильнее (если хотите, то и мудрее, просветленнее, даже духовнее), - т.е. просто более способным решать такие задачи самостоятельно.

Все гениальное просто. Особенно в теории. А когда мы переходим к практике и начинаем отвечать на вопрос, *как именно* коуч помогает клиенту в решении этих проблем... Единственное, на что становишься способен – так это говорить всякими метафорами, легендами и иносказаниями. Как оракул, честное слово.

Поскольку, благодаря килограммам соответствующей литературы, существует масса примеров того, как коуч будет помогать вам учиться ездить на велосипеде, мы в качестве метафорического примера, объясняющего, как работает коуч, выберем что-нибудь другое. Например, лазание по стенам.

Итак, представьте себе, что вы приходите к специалисту и говорите: «вон там есть стена и я ее боюсь». Как реагируют разные специалисты?

**Психолог:** «Хочешь поговорить об этом?» «Ты в детстве падал со стен?» «Что тебе при этом говорил папа?»

**Тренер:** «Подумаешь, стена! Пару недель хорошей тренировки – и любая стена нипочем! Смотри, как я это делаю!»

**Консультант:** «Вообще, в природе встречаются разные типы стен, и существуют несколько способов их преодоления, в зависимости от поставленных целей и имеющихся ресурсов. Вот например, как эту проблему решила компания «Хаммер технологиз»...»

**Коуч:** «И что?»

То есть, как что, - спросите вы. А так, ответит коуч. Что с того, что там стена и ты ее боишься? Зачем она тебе? Ну как зачем, - скажете вы, - мне надо на ту сторону. А зачем тебе на ту сторону? – спросит коуч.

Если вы не пошлете его куда подальше и соблаговолите продолжить разговор, вы обнаружите, что если вас жизнь в принципе устраивает, вот только стена маячит на горизонте и мешает этой жизнью наслаждаться (и поэтому вы хотите ее убрать) – то вам действительно не к коучу. Вам нужен психолог или консультант, или там подрядчик по сносу недружественных элементов ландшафта.

А вот если у вас есть цель, и дорогу к ней преграждает стена, и вам *действительно* надо на ту сторону, и вы не знаете, что делать – вот тогда вы обратились по адресу.

Коуч знает, что **есть стена, и есть изображение этой стены на вашем «внутреннем экране», и то, чего вы боитесь, скорее, существует не на стене, а на «внутреннем экране».** Коуч также знает, что для того, чтобы эти страхи преодолеть, вам нужно **подойти к стене и сравнить то, что вы видите с тем, что у вас на «экране».** Возможно, то, что вы увидите, подойдя к стене, будет настолько отличаться от того, что вы видите на внутреннем экране, что вы просто рассмеетесь от неоправданных страхов – и узнаете много о себе и об этой злополучной стене. Возможно, обе эти картины окажутся идентичными, а ваши страхи реальными – например, стена действительно неприступна, ее никак не обойти, и вы боитесь упасть, потому, что не умеете лазать. И **тогда вам придется учиться лазать и преодолевать страх в процессе учебы.** А возможно, стены там вообще не окажется – это будет лишь мираж, к которому вы боялись подойти.

Как бы то ни было, но коуч будет вместе с вами все это время. Он не будет гнать вас к стене, не будет тащить вас на себе или переносить через стену. Он будет помогать вам идти к ней самостоятельно – делать те шаги, которые вы можете сделать, искать те решения, которые подходят для *вашей ситуации*, а не для каких-то там «Хаммер энтерпрайзес». Он будет помогать вам раскрывать свой имеющийся потенциал, с максимальной эффективностью использовать те навыки, которые у вас уже есть, и вырабатывать те, которых вам не хватает. Он будет тем человеком, который действительно заинтересован в том, чтобы вы дошли до этой треклятой стены – и преодолели ее, или то, что там окажется. И после этого пошли дальше и достигли того, чего вы хотели достичь.

И не важно, что обычно находится на месте стены: новая работа, открытие своего бизнеса, проведение важных переговоров, начало карьеры торгового агента или следующие 10 миллионов евро... Важно то, что **какими бы неприступными не казались нам препятствия, всегда есть способ их преодолеть, и какой бы далекой не казалась наша цель – мы всегда имеем возможность добраться до нее быстрее, чем нам поначалу кажется.**

## Базовое уравнение коучинга

Давным-давно, когда слово коучинг впервые начало переключиваться из спорта в бизнес, один из бывших спортивных коучей (а ныне – признанный гуру спортивного и бизнес-коучинга) Тим Голви предложил «формулу эффективности», показывающую, из чего эта самая эффективность складывается. В математическом виде формула выглядит так:

$$P = P - I$$

$$\text{Performance} = \text{potential} - \text{interference}$$

$$\text{Эффективность} = \text{потенциал} - \text{препятствие.}$$

И из нее следует, что для достижения поставленных целей нам необходимо сделать две вещи:

- а) **максимизировать наш потенциал** (т.е., обнаружить лучшее, что в нас есть, научиться эффективно его применять, и по ходу дела подтягивать то, чего не хватает)
- б) **устранить препятствия** (т.е., как внутренние – страхи, предположения, стереотипы и проч., так и внешние – неблагоприятную среду, угрозы внешнего окружения, отсутствие альпинистского снаряжения и несовершенство налоговой системы)

На этом и фокусируется работа коуча.

## Зачем людям коучинг

**Первое, что здесь следует сказать,** - это то, что наша цивилизация меняется, и меняется неотвратимо. Сейчас весь мир движется не просто в сторону рынка (в штатах уже три столетия рынок), а в сторону огромного, глобального рынка. Этот рынок сулит всем огромные возможности (посудите сами: ведь сейчас, чтобы выйти на глобальный рынок, достаточно иметь лишь компьютер и телефонную линию). Еще никогда не было так просто и так дешево организовать собственный бизнес, как сейчас. Именно сейчас, для того, чтобы стать миллионером, не нужно владеть нефтяной скважиной – можно заработать просто на своих идеях.

Но также этот рынок предъявляет высокие требования к участникам. На этом рынке заканчивается эра господства индустриальных корпораций, с пожизненным наймом, пенсионными фондами и гарантией занятости. Теперь, чтобы выжить и преуспеть на этом рынке, каждый должен быть бизнесменом.

Что это означает? Это означает, что недостаточно иметь какие-то профессиональные знания и надеяться, что эти знания тебя прокормят. Нужно обладать *навыками ведения бизнеса*: планирования, оценки рынка, маркетинга и продаж, ведения переговоров, управления финансами, управления людьми и т.п. И этими навыками нужно обладать, даже если ты – лишь наемный работник. Ибо в новой экономике позиция наемного работника потихоньку превращается в этакий микро-бизнес, который носит ваши имя и фамилию и целиком зависит от того, как вы им управляете.

Мы еще недалеко отошли от некоего подобия патриархата, когда о большинстве граждан заботился кто-то другой. В западном мире это были громадные корпорации. Кое-где (в том числе и у нас) это было государство. Где-то – большие семьи, кланы и т.п. Сейчас и в богатых странах, и в бедных, ни государство, ни корпорации, ни пенсионные фонды не способны в достаточной степени позаботиться о каждом. Теперь никто не будет о тебе заботиться. Никто никому не гарантирует надежную работу, достойную зарплату и пенсию, если он не позаботится об этом сам. Ты сам отвечаешь за свой успех или неуспех.

«Наука саморазвития» прошлого века тоже заслуживает быть выброшенной на свалку. Потому, что большинство книг типа «10 шагов к успеху» или «как залезть на вершину и не свалиться» была написана для сотрудников корпораций. И основная идея, которая в них проскальзывает – будьте хорошими мальчиками (девочками), ответственно относитесь к своей работе, – и добрые дяди вам все дадут – много денег, интересную работу и золотые часы к выходу на пенсию.

Конечно, для многих мыслить по-новому – большое мучение. Даже многие молодые специалисты считают, что компания просто обязана о них заботиться... Причем эти проблемы схожи и в нашей стране, и на западе. Вот, например, что пишет известный консультант по маркетингу Джек Траут:

*«Планирование карьеры – один из величайших вымыслов корпоративной Америки. Молодые люди грезят о стране наставников и руководителей, которые проведут их по всем ступеням карьерной лестницы. Воспитают, обучат, полюбят и повысят в должности....»*

**Большинству людей, чтобы добиться успеха в новом мире, придется перестать быть специалистами и превратиться в бизнесменов.** А для этого необходимо изменить свое мышление, свои ценности, свои отношения к жизни. По книгам и семинарам этому может научиться далеко не каждый. Здесь нужны практические навыки, здесь нужно совершать действия, учиться на пробах и ошибках, здесь многим нужна поддержка на этом пути, – и большую роль (и значительное облегчение) в этом процессе может сыграть коуч – человек, профессионально умеющий прокладывать путь в неведомое.

**Второе наблюдение** заключается в том, что в новой экономике постоянные изменения становятся нормой. И это означает, что именно теперь, чтобы выжить, всем придется постоянно учиться. Старые способы добиться успеха не обязательно будут работать завтра. И для того, чтобы преуспеть, нам придется не только *учиться* действовать по-новому, но и *разучиваться* действовать по-старому. Причем неважно, кто мы – наемные работники или преуспевающие бизнесмены, или даже государственные чиновники. Чтобы победить в конкурентной гонке, изменяться придется всем.

И опять-таки, многим навыкам не научишься по книгам, семинарам или тренингам. Когда изменения происходят постоянно, не существует книг или специалистов, умеющих решать большую часть проблем, с которыми вы столкнетесь. Это придется учиться делать самостоятельно, на ходу. Необходимые навыки придется вырабатывать непосредственно в жизни, учиться непосредственно на опыте. Кроме того, учиться придется быстро. Необходимо будет развивать навык обучения и особенно – самообучения.

Наилучшую помощь в этом опять-таки оказывает коучинг, как технология обучения и развития навыков на собственном опыте и в реальной жизни (а не в семинарской аудитории).

**Третье наблюдение** опять-таки возвращает нас к открывающимся возможностям новой экономики. Еще никогда раньше у человека не было столько возможностей быть действительно свободным. Раньше, работая в громадных корпорациях, человек получал гарантии безопасности и защищенности, но получал он их **в обмен на свою свободу**. Свободу говорить, что думаешь, свободу поступать, как считаешь нужным, свободу планировать свой день, свободу работать с тем, с кем хочешь и так, как у тебя лучше всего получается...

Сейчас у людей больше возможности быть теми, кем они хотят быть, самим планировать свою жизнь, самим выбирать круг общения, ту компанию и тех людей, с которыми они хотели бы работать, самим зарабатывать столько, сколько они достойны (а не столько, сколько решил босс или важный партнер по бизнесу). Окружающий мир предоставляет больше возможностей построить ту жизнь, которую мы хотели бы вести, без необходимости чем-то жертвовать во имя «светлого будущего», «корпоративной культуры» или там «семейных ценностей».

Сегодня больше возможностей для счастья – это касается и трудоголика, работающего по 14 часов в сутки, и бизнесмена, отошедшего от дел с парой-тройкой миллионов, и даже студента, только начинающего свою карьеру. Воспользоваться этими возможностями, организовать свою жизнь в соответствии со своими целями, ценностями и желаниями, - вот еще одна из задач, которую помогает решить коуч.

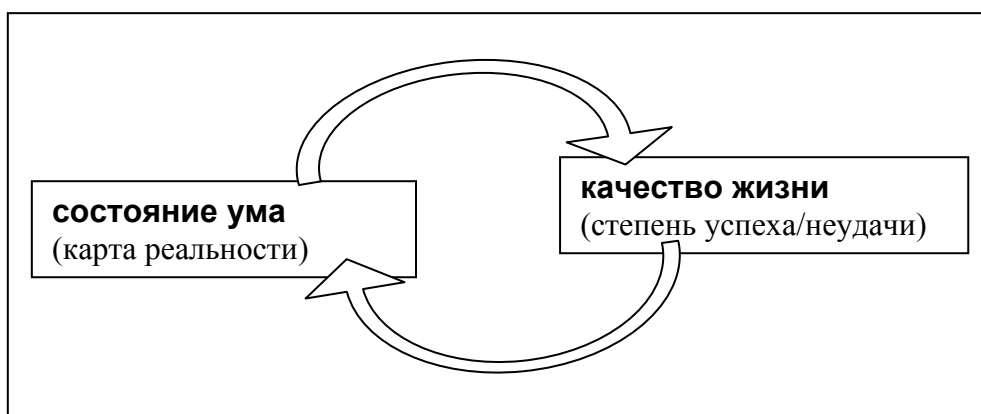
Итак, подводя резюме, -

- ❑ **коучинг дает навык выживания в нестабильном мире.**
- ❑ **коучинг позволяет быстро учиться и становится победителем в реальной жизни**
- ❑ **коучинг позволяет организовать вашу жизнь так, как вы хотите.**

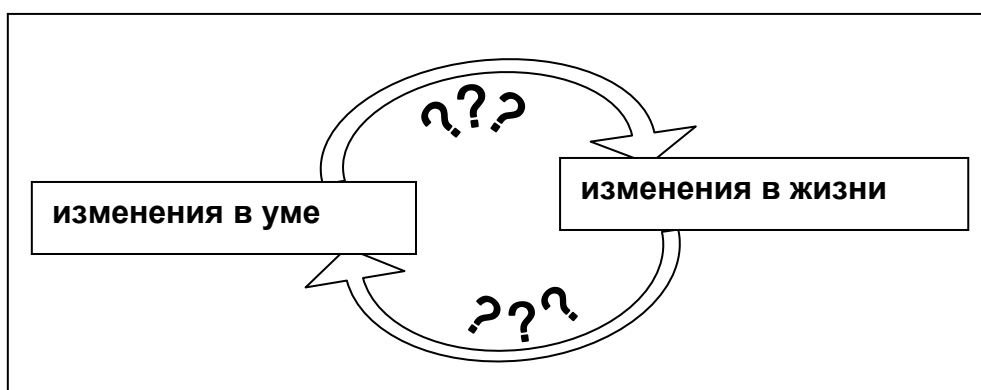
Т. е., коучинг позволяет умному стать, наконец, богатым, наемному работнику - бизнесменом, а бизнесмену – суперэффективным бизнесменом

## Введение в технологию развития

Про то, что «бытие определяет сознание», мы, благодаря господину Марксу, уже знаем. Про то, что сознание определяет бытие, нам психологи буквально все уши прожужжали. Теперь настало время объединить эти два наблюдения в одну схему и заявить: состояние ума (сознание) и качество жизни (бытие) взаимосвязаны. Они, дескать, влияют друг на друга, причем как в положительном смысле, так и в отрицательном. То есть, мы можем изобразить это в виде следующей системы:

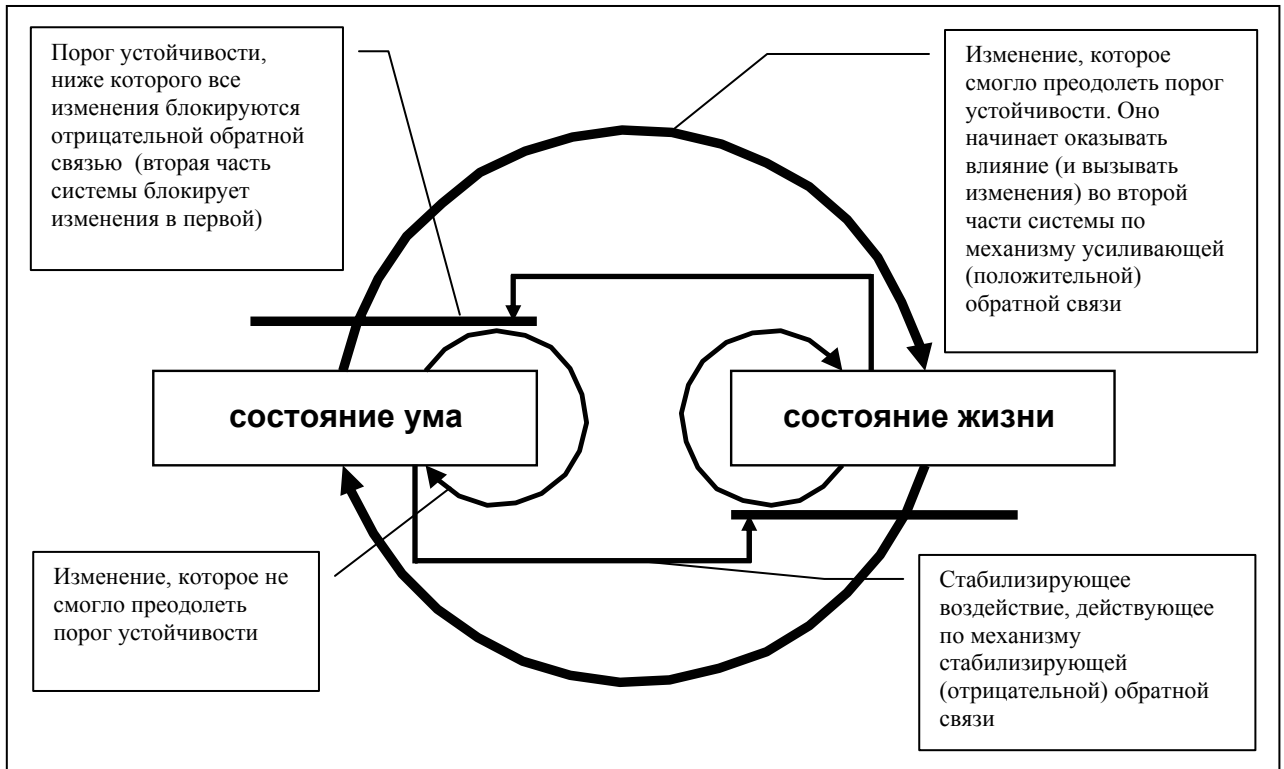


То, как мы думаем, влияет на то, как мы живем, а то, как и где мы живем, отражается на том, как мы думаем. Прописные истины, не правда ли? И чем же они смогут нам помочь? До тех пор, пока мы будем относиться к ним как к простой констатации факта, - дескать, «вот такая вот се ля ви», - ничем. Но если мы посмотрим с точки зрения **динамики**, т.е., изменений, - то сможем задать себе такой вопрос: **а смогут ли изменения** в одной из частей этой системы **вызвать изменения** в другой? Т.е., могут ли изменения в уме вызвать изменения в жизни? И могут ли изменения в жизни вызывать изменения в уме?



Опыт нам подсказывает, что такое бывает, но далеко не всегда. Если изменения (как в уме, так и в жизни) недостаточно сильны, то рано или поздно, они сходят на нет и никаких результатов не дают. Но если эти изменения переходят какую-то границу (или, как еще говорят, **порог**), то они **начинают оказывать влияние** на вторую часть системы и **вызывать изменения** в ней, которые, в свою очередь, вызывают изменения в первой части – и процесс начинает развиваться по нарастающей:





То есть, здесь мы имеем два типа взаимного влияния. Ниже определенного уровня (порога) это влияние действует по принципу стабилизирующей обратной связи – т.е., удерживает систему от изменений. А вот после достижения определенного уровня это взаимное влияние начинает работать по принципу усиливающей обратной связи – т.е., ускоряет происходящие изменения.

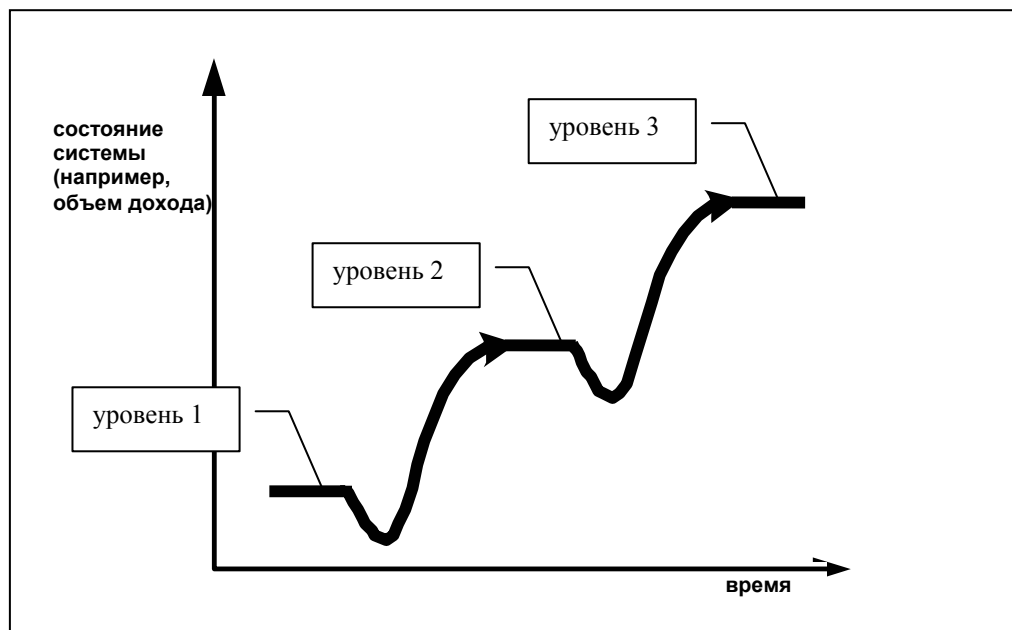
Причем это работает в обе стороны – как в сторону ухудшения, так и в сторону улучшения. Если изменения происходят в худшую сторону (доход потихоньку уменьшается, количество клиентов сокращается, отношения ухудшаются), то рано или поздно они пересекают порог устойчивости и начинают вызывать аналогичные изменения во второй половине (характер портится, воля к жизни пропадает, управление становится все более авторитарным, воцаряется пессимизм и страх) и по принципу усиливающейся обратной связи человек (либо компания) начинает катиться по наклонной, пока не достигнет устойчивого состояния на более низком уровне (дохода, доли рынка, количества персонала, климата и характера взаимоотношений и т.п.). Аналогично и обратное – если что-то изменять в лучшую сторону, то рано или поздно начинаются улучшения в другой части системы и по принципу той же самой обратной связи процесс пойдет в сторону развития.

Этот принцип распространяется далеко за рамки данного примера. Его можно заметить в разных ситуациях, и у организаций, и у отдельных людей. Например, многим известно, что первый миллион заработать несравнимо труднее, чем последующие, стоимость привлечения первого клиента несравненно выше, чем стоимость привлечения последующих, первый год работы (учебы, бизнеса) гораздо труднее, чем те, которые следуют за ним и т.п.

Дальше все идет легче и легче, но тоже до определенного уровня. Когда мы на него выходим, наш рост замедляется, мы останавливаемся на этом уровне, и чтобы стартовать выше – нам опять надо постараться и попотеть. То есть, наше развитие идет такими «ступеньками»: стабильный уровень – прыжок – снова стабильный уровень – следующий прыжок и т.п. (в обратную сторону это работает так же: деградируя, мы падаем вниз, со «ступеньки» на «ступеньку»).

Итак, для того, чтобы запустить процесс развития, нам необходимо произвести такие изменения к лучшему, которые бы начали вызывать другие изменения к лучшему, и т.д., и т.п., - и, в конце концов, мы уйдем на пенсию, купаясь в роскоши где-нибудь на Багамах.





Как бы не так!

Если мы возьмем обычного человека, который просто живет себе там, где он живет, то мы заметим, что и его ум, и его жизнь находятся в таком жестком и устойчивом состоянии, что ни о каком развитии там и речи быть не может. Причем это будет верно вне зависимости от того, является ли этот человек бомжем, домохозяйкой или топ-менеджером. Если у человека не было опыта развития, опыта самостоятельного перехода с уровня на уровень то компенсирующая обратная связь в его жизни (и особенно в уме) настолько сильна, а порог устойчивости настолько высок, что ни убеждениями, ни советами, ни даже лишней сотней тысяч долларов мы ничего не добьемся (собственно говоря, вот на этом и «погорела» масса тренеров, психологов, консультантов и прочих гуру менеджмента).

За примером далеко ходить не надо: уже давно стал притчей тот факт, что практически все «московские правители» не являются коренным москвичами. А до вершин власти, как правило, добираются только те, кто, образно выражаясь, однажды пришел в столичный град в одних лаптях китайского производства – и пережил необходимость усиленно шевелиться, чтобы хотя бы закрепиться на новом месте. Такой опыт – опыт перехода с уровня на уровень – и дает им возможность двигаться дальше (и понимание того, что это возможно).

Но обычный человек, которому неплохо живется там, где он находится, просто так ничего менять не хочет. Если мы хотим ответить на вопрос, почему же так происходит, нам стоит снова посмотреть на рисунок, иллюстрирующий процесс переходов с уровня на уровень. Видите, кривая, изображающая путь наверх, сначала идет вниз, и только затем поворачивает кверху? Для того, чтобы осуществить изменение, надо сначала раскошелиться – потратить время, силы, деньги – и только потом мы начнем получать отдачу. Бизнесмены (**не менеджеры, а именно бизнесмены**) это хорошо знают. А вот не-бизнесменов это пугает. Зачем лишний раз суетиться, куда-то бежать, что-то тратить, когда и так все вроде бы хорошо? Как в детском мультфильме: «Не хотим мы ни на какой Таити, - нас и здесь неплохо кормят!»...

Следовательно, чтобы у нас началось развитие, одной положительной обратной связи мало. Необходимо включить еще один фактор. Как это ни удивительно, но тот фактор, который необходим для развития, к материальной сфере практически никакого отношения не имеет – а имеет отношение скорее к сфере духовной. И фактор этот – воля. Именно **воля**, фактор малопонятный, труднообъяснимый, и еще более трудно вырабатываемый.

Что заставляет человека сниматься с насиженного места и искать нового? Только воля. Что заставляет бороться с трудностями и стремиться к победе? Только воля. Сама по себе ни одна система развиваться не будет, если в нее не заложить некую «программу», направленную на развитие. А что такое программа, как не набор приказов, продиктованный чьей-то волей? Два волшебных слова «я хочу» - это, наверное, главное, что двигает наш мир к лучшему.

Давайте попробуем разобраться, откуда эта самая воля берется... Все-таки духовная сфера – вещь малоизученная, - если послушать рассуждения многих специалистов, то после долгих и глубокомысленных умопостроений, большинство обычно сходится на одном: воля – это такая штука, которая или есть, или ее нет. (Как в сказке: «одно из двух - больной либо жив, либо мертв»). Когда воля к достижению есть, все ясно – надо ее укрепить, поддержать, развить и т.п. – то есть, прямая задача для всяких там коучей и консультантов.

## А где ее взять, когда ее нет?

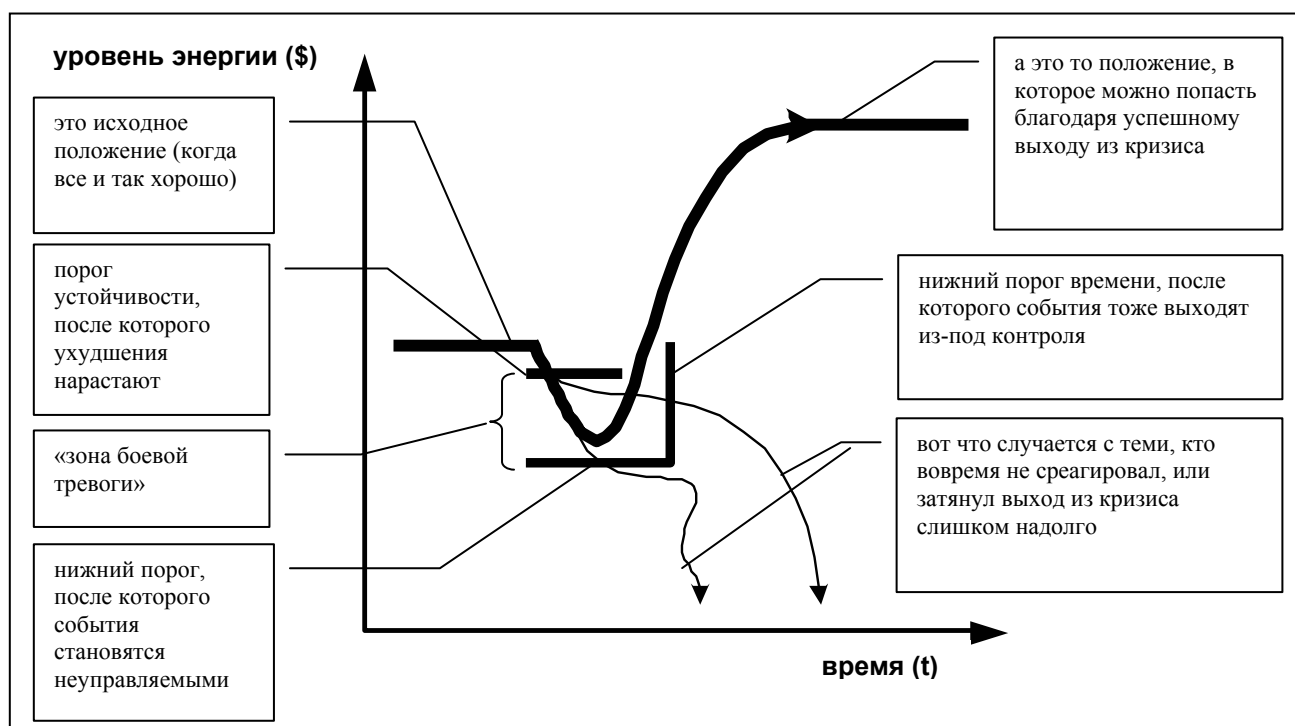
Давайте предположим, что в жизни нашего обычного среднего топ-менеджера начали происходить сильные изменения к лучшему. Как вы думаете, вызовут ли эти изменения какие-либо улучшения в уме нашего героя? Станет ли он более умным, наблюдательным, мудрым и волевым? Всякое может быть, однако скорее всего наш герой посчитает, что так все и должно быть, и удача сама идет ему в руки, потому, что он **уже** достаточно умен, мудр и воля у него о-го-го! Посудите сами - если он ничего не делал, и удача ему улыбнулась – значит, верной дорогой идете, товарищи, так держать и дальше! Этот принцип – что подкрепляем, то и получим, - описан еще в Бихевиоризме, так что здесь мы с вами ничего нового не открыли.

Получается, что наша теория о взаимосвязи изменений в уме с изменениями в жизни начинает трещать по швам. Что же делать? Как нам заставить нашего героя развиваться? Как (и откуда) «достать» его волю и направить в нужное русло?

Мировая практика показывает, что есть один способ. Правда, он (поначалу) не нравится почти никому. Все дело в том, что человек, которого удовлетворяет текущее положение вещей, у которого нет ни воли, ни желания (ни опыта) двигаться куда-то вверх, - **этот человек начинает развиваться только после кризиса**. Я думаю, здесь мы Америки тоже не открыли. Существует масса мудрых мыслей, иллюстрирующих эту тему: «Для того, чтобы стать настоящим миллионером, надо хотя бы раз разориться». «Пока гром не грянет – мужик не перекрестится». «Не было бы счастья – да несчастье помогло». Эта истина давно известна. И, тем не менее, для наших целей она представляет интерес.

## Как конкретно этот процесс работает?

Как мы уже знаем, если изменение невелико, оно компенсируется стабилизирующей обратной связью. Но если это изменение значительно, оно **«пробивает» порог устойчивости** и начинает развиваться по нарастающей. Так вот, в случае, когда это изменение – к худшему, существует определенная зона, мы ее назовем «зоной боевой тревоги», в которой ухудшения уже довольно серьезны, чтобы от них нельзя было отмахнуться, но в то же время еще не являются необратимыми, чтобы они нас «сломали». Т.е., когда сирена уже гудит, но от торпедного катера еще можно увернуться (или когда корабль уже потопили, но мы, слава богу, уцелели, и нас за это пока не расстреляли). Именно в этот момент человек понимает, что так жить нельзя, - и надо что-то делать. И именно в этот момент у него есть шанс **захотеть** чего-то большего, захотеть измениться.



К чему это приводит? Бывает, что человек спохватился, все исправил и, - вернулся к прежним привычкам. В этом случае мы, скорее всего, имеем дело не с настоящим кризисом, а, скорее, со стабилизирующей обратной связью. Если кризис действительно серьезный, если мы действительно попали в «зону боевой тревоги», то просто вернуться в исходное положение и остаться в нем мы, скорее всего не сможем, – мы либо будем находиться в состоянии «мосты сожжены», либо тот опыт, который мы получим, выходя из кризиса, откроет перед нами новые горизонты, так что в восстановленном положении мы долго не задержимся. Увидев, что с

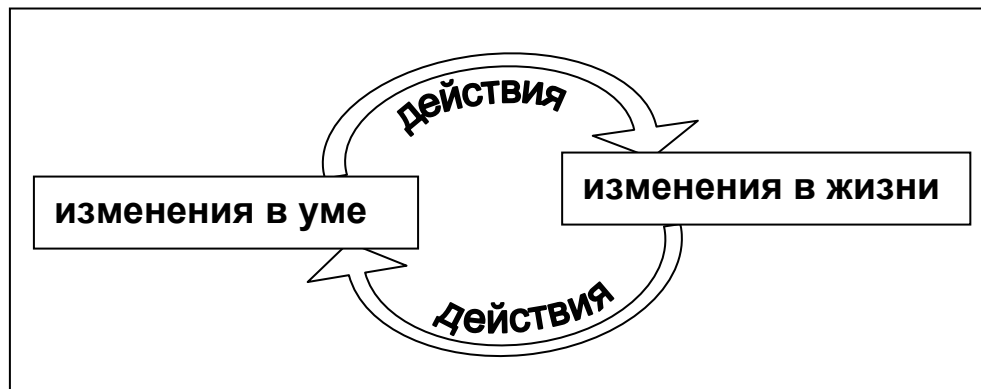
одной проблемой мы справились, мы не захотим останавливаться на достигнутом и, опьяненные победой, побежим завоевывать новые рубежи. Пока не задерем нос и не набьем новую шишку.

### **Подведем краткие итоги: как происходит развитие, и от чего оно зависит?**

1. Состояние ума и состояние жизни человека представляют собой тесную взаимосвязанную систему
2. Если изменения в одном из элементов системы не превышают определенного порога – «порога устойчивости» - то другой элемент оказывает стабилизирующее воздействие и блокирует произошедшие изменения.
3. Если изменения в одном из элементов превышают порог устойчивости, то эти изменения начинают вызывать аналогичные изменения в другом элементе, что в свою очередь, вызывает дальнейшие изменения в первом и т.д. – мы имеем дело с усиливающей обратной связью
4. Изменения могут происходить как в сторону улучшения (качества жизни, ментального и эмоционального состояния), – и тогда мы говорим о развитии, - так и в сторону ухудшения – и тогда мы говорим о деградации.
5. Изменения происходят в виде перехода с уровня на уровень, ступенчато: относительно устойчивый уровень – затем период роста либо падения – и затем снова относительно устойчивый уровень
6. Простые самопроизвольные улучшения в жизни (удача), как правило, не приводят к изменениям в уме (если ум к этому не подготовлен). Более того, в случае с некомпетентным человеком эти изменения без квалифицированной помощи извне могут даже затормозить процесс развития или увести его в неправильное русло (из удачи тоже надо уметь извлекать уроки!)
7. Изменения в сторону ухудшения могут происходить сами собой, вследствие агрессивного воздействия внешней среды. Изменения в сторону улучшения самопроизвольно (удача) происходят редко. Для того, чтобы происходили изменения к лучшему, необходимо непосредственное участие человека, его желание, усилие, воля.
8. Для того чтобы происходил процесс развития, в первую очередь необходимы изменения в уме. Изменения в жизни несут вторичную, закрепляющую изменения в уме, функцию.
9. При наличии воли и при наличии изменений в уме, процесс развития движется даже в том случае, когда изменения в среде (в жизни) идут в неблагоприятную сторону (учимся на ошибках). Единственное требование – чтобы эти изменения не пересекали определенный «порог выживания» - т.е., нижнюю границу, после которой изменения становятся фатальными. Также, если ум натренирован на изменения, то положительные изменения во внешней среде (удача) оказывают свое положительное воздействие на ум человека (учимся и на удачах).
10. Если человек находится в стабильном состоянии и не имеет опыта перехода с уровня на уровень вверх, то процесс развития данного человека может начаться только в том случае, когда его перестанет удовлетворять его текущее положение, либо тогда, когда какой-либо кризис не выбьет его из накатанной колеи. Но если изменений в уме не происходит, то единственные изменения в жизни, которые стимулируют развитие – это изменения к худшему (т.е., кризис).
11. В случае наступления кризиса, существует узкая зона, «зона боевой тревоги», в которой изменения к худшему уже пересекли порог устойчивости и начали развиваться самопроизвольно, но еще не пересекли порог необратимости и не привели к необратимым последствиям. Именно в этой зоне человек получает сильный стимул к изменениям, и если он не сломается, у него есть шанс не только выйти из кризиса, но и начать двигаться дальше, выше. Именно в таких испытаниях проявляется и закаляется воля к победе.
12. Но стоит отметить, что хоть воля в испытаниях и закаляется, она укрепляется и становится сильнее только в результате побед. Это происходит по принципу усиливающей обратной связи.

Теперь вы спросите, причем здесь коучинг. А притом, что, в отличие от большинства специалистов, именующих себя «консультантами по развитию», **именно в процессе развития коуч должен разбираться лучше всего, уметь применять его в первую очередь к самому себе, - и оказывать квалифицированную помощь другим.**

Сокращая все те сложные схемы, которые мы с вами рассмотрели, мы приходим к тому, с чего начинали. **Изменения в уме при определенном старании приводят к изменениям в жизни. Правильно осмысленные изменения в жизни приводят к изменениям в уме - и далее по нарастающей. А для того, чтобы это начало происходить, мало сидеть, сложа руки – необходимо предпринять определенные действия, пока жареный петух не клюнул (после чего все равно придется начать действовать):**



Из этих схем становится нетрудно понять, когда и для чего приглашают коуча:

**Во-первых**, коуча приглашают для того, чтобы он помог человеку перескочить на новую ступень развития, неважно, что это будет за ступень – новая работа, новая страна, улучшение семейных отношений, развитие недостающих навыков или увеличение дохода на \$100млн.

**Во-вторых**, коуча приглашают для того, чтобы он помог «вырулить» из кризиса, извлечь из него уроки и воспользоваться теми возможностями, которые этот кризис открыл, чтобы из неудачи сделать удачу

**И в-третьих**, коуча приглашают для того (не смейтесь!), чтобы он помог извлечь урок из удач, как неожиданной, так и запланированной. Действительно, как вы можете увидеть из предыдущих построений, удача – это серьезное испытание для человека, который к ней не подготовлен. И многие коучи специализируются на том, что помогают тем людям, которые многого в жизни уже добились (много денег заработали, бизнес построили) – а что дальше делать – не знают<sup>1</sup>.

Также, глядя на схему, становится ясно, на что направлен процесс коучинга.

Коучинг направлен на обе части – и на изменения в уме, - и на изменения в жизни. Таким образом коучинг как бы «раскручивает» эту спираль развития, запуская процесс и придавая ему ускорение. Причем так работает не только коучинг. Можно сказать, что в той степени, в какой любая техника – психологическая ли, тренинговая или еще какая, - направлена на обе части процесса, - в той степени развитие становится стабильным и прогрессирующим.

В качестве примера возьмем пример «от противного». Почему всевозможные популярные книжки по достижению успеха редко дают осязаемые результаты? Почему мы редко начинаем развиваться после посещения семинаров и тренингов? Все по той же причине – в большинстве из них авторы пытаются замотивировать читателя (участника) так, чтобы тот «раз – и начал думать по-другому». «Думай иначе!» - советует один автор; «Если ты пытаешься делать то же, что и всегда, ты получаешь то же, что и всегда» - иронизирует другой. Поневоле вспоминается кот Леопольд: «Ребята, давайте жить дружно!»...

А как? Как конкретно перейти от вражды к дружбе? От делания того же, что и всегда – к деланию другого? «Просто возьми и сделай это?» – но это не ответ. А если просто взять и сделать - не получается? Как найти то, что мешает?

Ясно, что нужно начать действовать, шаг за шагом, изменение за изменением, чуть-чуть здесь – чуть-чуть там... Но вряд ли многие из нас смогут воспользоваться и этим советом. Потому, что нужно решить, какие именно изменения, где именно и как именно нам необходимо сделать. Нужно ответить на вопрос, зачем нам это нужно и нужно ли вообще. Нужно найти в себе силы и волю начать двигаться – и не отступать, что бы не происходило. Одной книгой или там семинаром не всякую задачу осилишь. Вот и получается, что многим из нас очень помог бы хороший, квалифицированный, надежный помощник.

## Терапия успехом

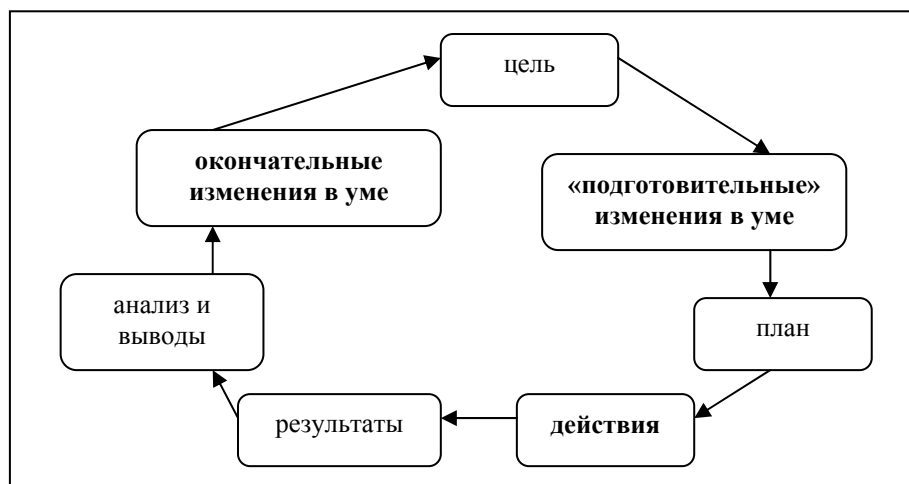
Как в коучинге ведется работа над нашим умом? Это происходит в сессиях, длительностью от 15-20 минут до 2 часов. Клиент обычно приходит с определенной целью, задачей, потребностью или проблемой. В процессе обсуждения того, с чем пришел клиент, мы анализируем, проверяем на истинность, отделяем факты от мнений, известное от неизвестного, ищем скрытые предположения, расширяем кругозор, смотрим правде в глаза (или хотя бы пытаемся), извлекаем уроки из ошибок и из побед, оцениваем свои сильные и слабые стороны, прислушиваемся к внутренним ценностям, ищем и находим наши действительные цели, мечты, желания...

Но если мы ограничиваемся лишь этим, мы еще не можем назвать происходящее коучингом. Для того, чтобы наша приятная беседа превратилась в сессию коучинга, нам необходимо сделать главное – **спланировать действия**, которые клиент пойдет совершать после сессии. Поэтому в каждой сессии мы ставим цели, оцениваем обстановку, анализируем препятствия и возможности, - и разрабатываем стратегию и план действий. После этого клиент идет, и начинает **осуществлять изменения в жизни**.

<sup>1</sup> Но в любом случае удача – вещь гораздо более полезная, чем поражение. Если удач мало, а поражений много – то поражения уже не помогают развиваться, а скорее, подавляют волю к победе. Для этих случаев тоже нужен хороший коуч. А если это длится слишком долго – то хороший психотерапевт.

Он совершает действия в реальной жизни, он получает определенные результаты (неважно, хорошие или плохие), - и после этого он приходит к коучу и мы начинаем работать с тем, что получилось в результате его действий. И именно в этом случае проанализированные и осмысленные **изменения в жизни** начинают вызывать устойчивые **изменения в уме**.

То есть, изменения в коучинге происходят в виде следующего цикла:



Коучинг часто сравнивают с психотерапией. Не одно копые было сломано в спорах о том, чем же они друг от друга отличаются. В конце концов стороны пришли к выводу, что четких границ провести нельзя. Можно только сказать, что эти два направления отличаются по-разному расставленными акцентами. Психотерапия, например, больше акцентируется на изменениях ума. А коучинг – больше акцентируется на действиях. Психотерапевт в основном работает с тем, что и как (и почему) человек **думает**. Коуч работает с тем, что и как человек **делает**.

Этому есть свои объяснения. Психотерапия обычно используется для людей, у которых «что-то болит» - и с этим чем-то нужно справиться, нужно это что-то убрать. А для этого сначала нужно разобраться, что с тобой происходит – что болит, где болит и почему болит (да простят мне психотерапевты это упрощение). Но вот после того, как с больным местом разобрались, - надо что-то делать, верно? Поэтому и психологи, и психотерапевты тоже в своей практике используют действия в реальной жизни. Чем еще более затрудняют поиск отличий между коучингом и терапией...

Рассуждения, анализ и хитрые психологические приемы позволяют найти источник проблем и снизить интенсивность негативных эмоций и реакций. Но это будут лишь подготовительные изменения в уме. **Полностью устранить проблему в уме можно только с помощью побед в реальной жизни, которые приведут к окончательным изменениям, закрепляющим достигнутое.**

Например, к вам приходит человек, которого сильно напугали и ограбили какие-то хулиганы. Как психотерапевт, вы можете значительно облегчить страдания этого человека. После долгих часов работы вы можете даже добиться того, что он будет почти спокойно ходить в том же темном переулке, где это произошло. Но вот сможете ли вы избавить его от **приобретенного страха** совсем? Нет, потому, что наш мозг устроен так, что его хитрыми психологическими трюками не обманешь. До тех пор, пока человек будет считать, что он **не способен справиться с хулиганами**, он будет бояться, он будет вздрагивать от косых взглядов, и он все равно будет в напряжении на темных улицах. Для того чтобы полностью справиться с этим страхом, человеку необходимо будет **научиться справляться** с хулиганами, и **справиться** с ними хотя бы раз. Ему надо будет научиться оценивать обстановку, принимать решения, ему надо будет овладеть навыками рукопашного боя и пару раз применить их в реальной обстановке. Только когда он одержит победу, его ум отметит, что человек стал способен справиться с ситуацией – и следовательно, теперь интенсивность страха (как команды к бегству) можно снизить. Теперь мы можем и подражаться. И хотя страх как естественная реакция никуда не денется (бесстрашных людей, как известно, не бывает), **интенсивность страха в отношении обычных хулиганов, темных улиц, подъездов и т.п.** снизится гораздо сильнее, и главное – стабильно. Человек перестанет вздрагивать от косых взглядов навсегда, а не на 2-3 дня после «психотерапии». И кроме того, у него появится стимул тренироваться дальше, чтобы стать еще сильнее, и таким образом – еще свободнее от своих страхов.

Если не брать такой жестокий пример, как война с хулиганами, а остановиться, скажем, на проблемах современного менеджмента и предпринимательского мышления, мы обнаружим практически то же самое, только в более красивой упаковке.

Предположим, хотите вы развить у себя или у своих подчиненных предпринимательское мышление, навыки лидера или что там еще модно в этом сезоне. А навыков нет. Есть только стереотипы, которые этим навыкам



проявляться мешают. Что делать – не к психотерапевту же идти? Да и чем он сможет нам помочь – анализом причин наличия ненужных нам стереотипов?

Стереотипы ведь возникают не просто так. Когда-то эти стереотипы сформировались в соответствии с условиями окружающей среды. Для какой-то предыдущей ситуации эти стереотипы были правильны (про это мы и наши консультанты постоянно забываем!). Сейчас они ошибочны – потому, что среда стала другой. Всевозможные советчики терпят неудачу, - потому, что пытаются лишь **анализировать** эти стереотипы (и еще чего доброго, **убеждать** человека в их ошибочности). А они остаются. И стереть их в результате анализа, осмысления, перемоделирования – нельзя. Мозг не обманешь.

### **Вот как эта задача решается в коучинге.**

Для начала следует заметить, что воевать со стереотипами ради войны со стереотипами или любви к самосовершенствованию – совершенно пустое дело. Так можно провозиться всю жизнь и ничего путного не получить. Со стереотипом имеет смысл воевать только тогда, когда он **мешает** вам добиться чего-то, чего вы действительно **хотите** добиться. И для начала необходимо обнаружить, **чего же вы действительно хотите добиться**.

После того, как вы разобрались с целями, вы начинаете смотреть, как вы пытались их достичь раньше и что вы получали в результате. Уже на этом этапе вы можете обнаружить те стратегии, которые вы использовали, те ошибки, которые вы совершали, и ту логику, которой вы следовали. Но даже если у вас нечего анализировать из прошлого – это не важно. Вы можете обсуждать текущее положение дел, планы достижения ваших целей, препятствия, которые, на ваш взгляд, вам мешают, и т.д., и т.п. Т.е., вы обсуждаете вашу **карту реальности** – то, как вы видите мир на вашем «внутреннем экране», в вашем уме. И хороший коуч наметанным глазом начинает обнаруживать в вашей карте реальности те стереотипы, которые мешают вам добиться ваших целей. Но он не набрасывается на них, как коршун от консалтинга, он не борется с ними и даже не всегда говорит вам про них.

Коуч, с помощью точных вопросов помогает вам расширить вашу карту мира и **понять** ваши стереотипы. Понять прежде всего их правильность. Не забывайте, они появились у нас, следуя какой-то логике, и эта логика была адекватна той ситуации, в которой вы находились. Значит, стоит разобраться в этой логике, понять, для каких случаев она была правильна, а затем сравнить с тем, что мы имеем сейчас – и посмотреть, остается ли эта логика правильной для **теперешней** ситуации. Большой плюс коучинга становится виден именно здесь – хороший коуч никогда не делает из вас дурака. Он прежде всего стремится увидеть вашу **правоту**, даже там, где и вам очевидно, что вы сделали ошибку. Парадокс заключается в том, что увидеть ошибку возможно только после того, как мы разберемся, что и почему мы делали **правильно**, но что привело к ошибке. Короче говоря, вместо того, чтобы вас поучать, коуч просто задает вам вопросы, помогая вам самому увидеть свою правоту или неправоту.

Далее, коуч помогает вам еще раз посмотреть на окружающий мир, увидеть (или хотя бы предположить), что и нужно действовать по-другому, - и решить, что именно надо попробовать делать по-другому (и какими последствиями вам это грозит, и как их минимизировать). После этого вы планируете новые действия, действуете, преодолеваете сопротивление среды, добиваетесь успеха. И после этого вы действительно убеждаетесь в том, что со старыми стереотипами распрощаться действительно стоило. А потом обнаруживаете, что уже длительное время вы мыслите по-другому.

Вот пример одного из стереотипов (или «логических уравнений»), с которыми часто приходится работать, если твой клиент – затюканный клерк какой-нибудь корпорации.

**Стереотип:** «инициатива наказуема» (будешь много шевелиться и брать на себя много ответственности = получишь по голове)

**Вывод:** «надо быть скромным, отдавать право принимать решения кому-то другому, более сильному, и стремиться ему понравиться, чтобы он дал тебе немного денег» Т.е., стандартная модель поведения у большинства наемников. И «вылечить» человека от такой «пассивной позиции» уговорами и убеждениями не получится. Но если этого клерка его корпоративная культура уже «задрала» и он пришел к коучу в надежде что-то изменить (найти более приемлемую для себя работу или, в конце концов, открыть свой бизнес), надежда есть. Потому что, начав двигаться к этой цели, рано или поздно он упрется в этот стереотип, который начнет ему серьезно мешать.

Он упирается в **противоречие:** «Я хочу добиться успеха. Но скромные и пассивные успеха не добиваются. Успеха добиваются лишь активные». Но это – лишь теоретическое данное, и оно проигрывает по силе тому опыту, благодаря которому у человека сложился стереотип «тише сидишь – дольше проживешь». Мы даже можем проанализировать (если клиент захочет), благодаря какому именно опыту у него появился этот стереотип (как правило, это вырабатывается в нашей школьной системе, где нужно хорошо учиться и не высовываться, чтобы не срезали отметки, - и закрепляется намертво, когда вечно напуганный отличник сталкивается с «суровым» миром бизнеса и, попытавшись поактивничать, быстро по голове и получает).

Но просто анализ нам, как мы уже говорили, мало чем поможет. Поэтому мы начинаем планировать действия. Нам нужно начать **проявлять инициативу, активничать**, – и благодаря этому одерживать победы. Где и как мы можем это сделать? Потребовать у шефа прибавки к зарплате, сплывав джигу у него на столе? Маловероятно, что это у нас получится. Кролик за один раз тигром не становится.

Решения подбираются в зависимости от ситуации. Человеку нужно найти то минимальное действие, которое он способен сделать сам (вот здесь и проигрывают всевозможные околопсихологические течения вроде лайф-спринга, которые **навязывают** человеку то, что ему надо сделать).

Для кого-то просто поговорить с женой о наболевшей проблеме – это предел самостоятельности и инициативности. Окей, будем для начала работать с этим. (А иногда добиться от клиента, чтобы он высказал недовольство коучем – это высший пилотаж для коуча и огромное достижение для клиента!)

Кто-то мучается по поводу того, что, договариваясь с текущим шефом или партнером, дал слабину и теперь поздно что-либо менять. Он обычно начинает ходить по собеседованиям (или незначительным деловым встречам) и пробовать разные модели активного поведения (особенно интересно – ходить на встречи с заведомыми мошенниками, вроде «сетевых» пирамид). А кто-то действительно начинает брать быка за рога и начинает менять свои сложившиеся взаимоотношения в фирме. Правда, он обычно в ней долго не задерживается – и вот тут очень важно поддержать человека в его движении к победе, чтобы он не решил с горя, что его стереотип – правда, и что не надо было шевелиться, – не потерял бы работу или отношения с партнером. Здесь нужно дожать ситуацию до конца, довести человека до новой, более интересной работы, более интересного бизнеса – и потом вместе с ним сделать вывод: вот так – надо иногда и шевелиться.

На моем опыте, этот стереотип – один из самых вязких стереотипов для наемных работников, и он требует не одной победы, и не одного года работы, чтобы с ним действительно расправиться – часто для этого приходится перестраивать всю жизнь. Для предпринимателей ситуация легче – как правило, такой стереотип «вытравливается» за годы предпринимательства самостоятельно – и обнаружить его можно лишь у начинающего бизнесмена.

А как же, спросите вы, те заманчивые истории, когда один разговор с «великим гуру» менял всю жизнь человека? Ведь такое бывало? Да, такое бывает. Единственный случай, когда стереотип может «стереться» просто так, бывает тогда, когда у человека уже есть положительный опыт, делающий старый стереотип бессмысленным, – только он его еще не осмыслил и не понял. Бывает, что стоит только обратить внимание человека на этот момент («задать правильный вопрос») – как вдруг бах! – и клиент «просветляется» буквально на глазах (у меня у самого, кстати, была такая 15-минутная сессия коучинга, где я выступал в роли клиента). Так обычно и рождаются истории о чудесных озарениях. А потом эти истории начинают тиражировать как рекламную наживку очередного «духовно»-психологического учения, от НЛП до Лайф-спринга (и коучинг здесь не исключение – ведь окрестили его почему-то «новой религией менеджмента»...). А у потребителя возникает ощущение, что стоит прийти, заплатить деньги – и с тобой сотворят чудо, быстро и без усилий. Увы...

Итак, только **действия** и следующие за ними **достижения** могут привести к устойчивым изменениям в сознании человека. Только достижения во внешнем мире могут помочь нам перекроить наш внутренний мир. Наш ум перепрограммирует наш мозг не с помощью ухищрений и отвлеченных рассуждений, а с помощью конкретных побед. А для этого нужно **действовать**. Идти наперекор **стереотипам**. Анализировать внутреннюю логику этих стереотипов. Находить несоответствие, или хотя бы намеки на несоответствие, строить планы. И... **проектировать успех. Ничто так не лечит, как успех.**

Вот это все – и есть то, чем занимаются коучи во всем мире. Поэтому если коучинг и можно было назвать терапией, то тогда он бы назывался **«терапия успехом»**



## Какой продукт у коучинга?

В результате коучинга клиент получает (точнее, не получает, а *создает*):

1. более гибкий ум - обновленную «карту мира», которая более соответствует окружающему миру
2. более качественное и синергичное окружение
3. и как побочный продукт – навыки улучшения, как своего ума (карты мира), так и своего окружения



## Что нужно, чтобы начал происходить коучинг?

Возможность эффективного проведения коучинга зависит не только от навыков и качеств коуча, но и от того, в каких условиях это происходит. Даже самый профессиональный коуч, помещенный в неподходящие условия, больших результатов не добьется. И наоборот, обладая минимальными навыками и представлениями о коучинге, можно значительно помочь клиенту, правильно организовав условия работы. (Хотя, конечно, профессиональный коуч – он потому и профессионал, что не даст клиенту поставить себя в неподходящие условия)

Сформулируем несколько ключевых требований к отношениям «клиент-коуч» и к условиям работы.

1. В самом начале работы в письменной форме заключается соглашение, в котором должны быть четко прописаны все правила работы, правила взаимодействия и ответственность сторон. Причем это соглашение необходимо заключать всегда, даже если оплата не подразумевается.
2. В первую очередь необходимо разделить ответственность. Коуч несет ответственность за качественную сессию (за процесс). Клиент несет ответственность за результат. Все действия производятся только руками клиента. Это означает, что если клиент недоволен тем, как проходят сессии, как коуч с ним работает – он имеет полное право с коучем расстаться, т.к. **качественная сессия – это ответственность коуча**. Но если клиент не делает то, что спланировано, если он не сотрудничает с коучем, сидит, открыв рот и ждет от него манны небесной – **за это он несет ответственность сам**. И здесь уже коуч может прекратить работу и расстаться с клиентом.
3. Даже если деньги за коучинг сотрудника платит компания, коуч не станет работать с нежелающим клиентом. Также коуч не может обещать компании-заказчику никаких результатов. Его работа –

помощь клиенту в достижении тех целей, которые сам клиент хочет достичь. И при этом за результат отвечает сам клиент. В этом случае, однако, можно заключить трехстороннее соглашение. Клиент несет ответственность перед компанией относительно задач, которые он перед собой ставит, компания несет ответственность за предоставление необходимых условий для работы, а коуч – за качественное проведение сессий коучинга.

4. В наличии должно быть достаточно времени и других ресурсов. Коучинг не может происходить в «пожарном» режиме. Для серьезных изменений необходимо время. Подгонять друг друга – значит оказывать себе медвежью услугу. И при этом следует помнить, что конечный результат коучинга можно предсказать лишь очень приблизительно.
5. Коуч и клиент хорошо работают тогда, когда доверяют друг другу, и им комфортно друг с другом. Коучинг – это прежде всего безопасная среда для развития, не связанная требованиями, результатами, временем, обязательствами и проч. Поэтому чем раньше участники установят открытые и доверительные отношения – тем лучше пойдет процесс. Необходимо полностью исключить манипуляцию, уловки и ложь, даже «во имя пользы». Например, если я и применяю какую-нибудь уловку (даже такую безобидную, как штраф за невыполнение принятого решения), я говорю клиенту, что это уловка – и объясняю, как и для чего она действует. Ведь моя задача – сделать так, чтобы клиенту не пришлось «насиловать» себя, выполняя принятое решение, чтобы он смог делать это с удовольствием. И опять-таки, если клиент приходит, ничего не выполнив, я не устраиваю «показательных расстрелов». Вместо этого мы сразу же начинаем вместе анализировать, как и почему это произошло, – и обычно то, что мы находим в результате, помогает нам не только в конце концов выполнить намеченное, – но и сделать гораздо больше в итоге.

Молодой специалист, в самом начале своей карьеры, столкнулся со следующей проблемой. По роду деятельности ему иногда приходилось выполнять роль продавца и обзванивать клиентов, предлагая им новые услуги своей компании. И данная задача у него не получалась, – он ненавидел звонить клиентам, его это подавляло, его просто трясло после дня такой работы... спасало его только то, что это приходилось делать лишь изредка.

Однако в один прекрасный день он обнаружил, что если он планирует делать карьеру дальше, ему придется научиться продавать, причем продавать с удовольствием. Пришлось заняться развитием этого навыка вплотную. Поначалу было очень трудно обнаружить, в чем же причина такого отношения к продажам (причин было много, и было совершенно непонятно, что с ними делать). Поэтому было принято решение некоторое время «поработать на «форсаже» (т.е., заставляя себя продавать) и понаблюдать за своими реакциями. Было установлено минимальное число звонков, которые надо было делать каждый раз... - и практически ни разу эта квота не была выполнена. Но зато сколько причин, мотивов, эмоций и реакций всплывало на сессиях благодаря этому! Терпеливо разбирая одну за другой и планируя свои действия в соответствии с тем, что мы обнаруживали, мы пришли не только к тому, что человек улучшил свой навык продажи. У него стал громче и гибче голос, он занялся спортом(!), начал пользоваться успехом у девушек и добился еще массу мелких улучшений практически во всех областях жизни.

Если бы человек боялся *не выполнить* квоту, это скорее мешало бы ему по-настоящему работать над проблемой. Важна была не квота, а наблюдение, что и как у него получается, а что - нет. И вот это «не получается» важно было сразу же найти, изучить и обнаружить источник проблемы, – а если бы человек боялся, что его будут ругать за невыполнение, то это вряд ли бы получилось. *Дайте клиентам возможность совершать ошибки!!!*

6. Между коучем и клиентом не должно быть даже намека на конкурентные отношения. Это – одна из главных причин, почему менеджер никогда не сможет быть для своих подчиненных хорошим коучем. Как только появляются конкурентные отношения (кто лучше, кто главнее, кто умнее и т.п.), начинается «игра друг против друга» и коучинг сразу же сходит на нет. Потому, что коучинг – это игра на одной стороне, а не на противоположных. Поэтому, если я не могу быть искренне заинтересован в росте и развитии моего клиента, вне зависимости от причин, я это сразу же обсуждаю с клиентом, и если проблема не решается, я коучинг не провожу. Все равно бесполезно.
7. И последнее: необходимо договориться относительно стиля взаимодействия. Точнее, постоянно договариваться, потому, что в зависимости от задачи или ситуации клиенту может потребоваться более жесткий, или наоборот, более мягкий, стиль. Поэтому мы в самом начале обсуждаем, какого стиля лучше придерживаться, и как клиент будет сигнализировать, что ему нужен другой стиль. Как ни странно, бывает, что клиенты сами просят «пожестче», дескать, «погоняйте меня немного, а то достали уже эти сочувствующие психологи». А бывает, что коуч разоидется и не заметит, что уже надо бы помягче – и поэтому надо заранее условиться, что как только мой стиль как коуча начнет клиента напрягать – пусть сразу же дает сигнал.

Если эти условия соблюдаются, то 50% результата у вас в кармане. А остальные 50% зависят от того, что из себя представляет ваш коуч.

## Часть 2. Что это за человек такой – коуч?

- Сколько нужно коучей, чтобы  
закрутить лампочку?  
- Достаточно и одного. Но лампочка  
должна сама захотеть закрутиться.

Коуч – существо, для нашего «конкретного» бизнеса абсолютно неприспособленное. Судите сами: конкретных результатов не обещает, на вопросы отвечает исключительно расплывчато (может быть, так, а может – вот так), говорит какими-то метафорами и иносказаниями и вообще хочет, чтобы всю работу выполняли вы сами и ответственность за результат лежала на вас! Немыслимо, правда?

И тем не менее, находятся люди, которые с радостью пользуются его услугами, да еще и хвастаются о своих успехах направо и налево. Интересно, благодаря чему клиенты коуча этих успехов добиваются?

Томас Леонард, человек которого часто называют основателем коучинга, говорит о трех важнейших составляющих, благодаря которым коуч приносит пользу клиенту:

1. **Во-первых, это навыки коуча, как в жизни вообще, так и в какой-то определенной области.** То есть, в той области, в которой он и предлагает коучинг, - это могут быть управление персоналом, ведение переговоров, выработка стратегии, планирование карьеры, помощь начинающим авторам в издании книг и даже адаптация домохозяек после переезда их с мужем на новое место жительства! Здесь также стоит отметить, что у коуча нужно искать не столько дипломы о соответствующем образовании, сколько практические навыки и опыт решения проблем в этой области.
2. **Во-вторых, это навыки коуча в коучинге.** Одних профессиональных знаний и умений недостаточно, - их наличие делает вас **консультантом**, но не коучем. А вот **коучем** вас делает наличие навыков, позволяющих клиенту быстро развиваться в той профессиональной области в вашем присутствии (и затем продолжить это делать и при вашем отсутствии).
3. **И в-третьих, это личность самого коуча.** От того, насколько коуч гармоничен, доволен жизнью, открыт общению, этичен, непротиворечив, способен учиться новому и вообще сам является **живым примером того, что дает человеку коучинг** – он будет приносить пользу человеку. Иногда ему для этого даже говорить ничего не придется.

### Базовые подходы, или «кандидатский минимум» для коуча

Тот же Томас Леонард с коллегами пошли дальше и составили подробный перечень всех навыков коуча, с описанием, как они выглядят, откуда берутся и как им можно научиться. Лучше, чем это сделали они, вряд ли кто-нибудь сделает, поэтому я просто отошлю вас на сайт Томаса Леонарда ([www.coachville.com](http://www.coachville.com), краткий обзор в моей интерпретации приведен в части 3)

Здесь же нашей задачей будет рассмотреть самые минимальные требования: какими навыками должен обладать специалист-консультант, какими базовыми подходами пользоваться, чтобы то, что он делает, можно было бы назвать коучингом? Или, без выполнения каких основных требований коучинг станет лишь еще одной разновидностью «давания советов» за деньги?

1. **Полное принятие клиента.** Коуч должен полностью принимать клиента, вместе со всеми его достоинствами и недостатками. Без принятия того, где и в каком положении клиент находится, невозможно помочь ему сделать следующий шаг. Этим и грешат многие консультанты. Вместо того, чтобы понять и принять то, кем клиент является сейчас, они говорят: «ты должен быть смелым! (настойчивым! внимательным! вежливым! терпеливым!...) Ну-ну. Это очень похоже на то, как инструктор по скалолазанию говорит новичку: «Ты должен находиться во-он на том выступе скалы. Вот оттуда мы и начнем учиться лазать, понял?». Для того чтобы научиться принимать клиента полностью, хорошо бы для начала научиться полностью принимать себя, со всеми своими достоинствами и недостатками. Т.е., хороший коуч, как и хороший психолог, в жизни должен «вылечить» как минимум одного человека – себя.
2. **Умение видеть совершенство даже в ошибках.** Т.е., умение полностью понимать картину мира клиента. Вместо того, чтобы давать оценку увиденному и услышанному, хороший коуч видит **идеальность** картины мира клиента, и понимает, почему она для него верна, целостна и единственно возможна. Без полного понимания вы, кстати, не сможете полностью принять клиента, - ведь непонятное всегда отталкивает. А для развития этого навыка необходимо любопытство, терпение, и – «презумпция правоты». Т.е., вам сначала необходимо согласиться с тем, что **клиент, по его мнению,**

**всегда действует правильно** (даже если совершает ошибку), - и тогда, вооружившись любопытством, терпением и массой вопросов, вы можете попытаться эту правоту отыскать. Кстати, именно тогда, когда вы ее отыщете, - вы сможете буквально с помощью нескольких вопросов расширить картину мира вашего клиента, и помочь ему увидеть то, чего он раньше не видел, и поэтому совершал ошибку...

3. **Действия из интересов клиента, а не из того, как вы бы поступали в данной ситуации.** Вы помогаете клиенту делать **его** шаги в том направлении, в котором **он** хочет, и так, как **он** может на данный момент. Ваша задача – не добиться результатов, а помогать клиенту самому добиваться результатов. Клиент – в первую очередь, результаты – во вторую. Об этом, как уже говорилось выше, неплохо договориться с клиентом в самом начале. Произвести оценку и решить что для клиента самое оптимальное сейчас – это метод работы консультанта. И если с такой установкой вы начнете работать как коуч, то все технологии – «правильное задавание вопросов», «вызов и поддержка» и прочее – будут служить лишь этой цели: вы будете задавать клиенту вопросы, исподтишка наводящие на **ваше** решение, вызов и поддержка от вас будут направлять клиента в ту сторону, которую **вы** считаете правильной для клиента и т.д. Вас как эксперта может возмутить это (меня тоже возмущает). Я тоже время от времени (как эксперт) решаю, что для клиента лучше **вот это...** но потом заставляю себя замолчать и изучать ситуацию дальше. И каждый раз обнаруживаю, что клиент знает свою ситуацию гораздо лучше чем я, что я принял решение, не зная всех особенностей его положения – и поэтому **я всегда в определенной степени неправ** в своих советах. Тогда консультант во мне успокаивается, и я занимаюсь своей прямой задачей – помогаю клиенту искать и осуществлять **его** решение. И даже если в итоге то решение, которое предложил я, оказывается наилучшим (и консультант во мне прыгает от радости), - все равно это решение клиент принял **сам**.

Итак, три стартовых условия, они же важнейшие базовые навыки: (1)понять, (2)принять, (3)помочь пойти самому. Следование этим требованиям позволяет любому консультанту, психологу, тренеру, репетитору, наставнику, родителю, ментору и даже духовному лидеру действительно помогать своим подопечным. И вне зависимости от того, какими «технологиями», правилами и приемами пользуется данный специалист, - то, что он делает со своими клиентами, можно с уверенностью отнести к коучингу.

## Как становятся коучем?

Коучинг – это довольно необычный бизнес. Потому, что в первую очередь коучинг – это стиль жизни и взаимоотношений с окружающими. И если этот стиль жизни вас не напрягает, а наоборот, приносит удовольствие, - то только после этого коучинг может стать для вас успешным бизнесом. Если заниматься коучингом из конъюнктурных соображений, «потому, что сейчас выгодно», из желания в первую очередь побольше заработать, а уж во вторую – что-то там с клиентом делать, - это исключает открытые искренние отношения, необходимые для успешного коучинга. А любая фальшь становится видна довольно быстро. И в таком случае неудавшийся коуч рискует стать тем самым «лже-коучем», которых склоняют сейчас в консультационных кулуарах на все лады.

Многие знакомые мне специалисты, и от консалтинга, и от практической психологии, к сожалению, полагают, что коучинг – это всего лишь еще одно модное слово, под которым кроются все те же вещи, которыми они занимаются уже давно. Надо сказать, у них есть основания так говорить. **И все же коучинг – это нечто большее, нежели простой набор психологических, тренерских и консалтинговых приемов. Прежде всего – это другое мировоззрение.** И если у коуча не будет этого мировоззрения, - набор приемов останется всего лишь набором приемов.

Проводя аналогию с живой природой, можно сказать, что если ящерица отрастила когти и научилась лазить по деревьям – то это всего лишь набор местных изменений, совершить которые несложно. А вот когда ящерица отправилась в полет, став птицей – это уже переход на совершенно иной уровень, требующий кардинальной перестройки всего организма. Коучинг, на мой взгляд, – это такого же плана эволюционный скачок, который в настоящий момент делает наука развития личности. И от специалиста требуется совершить такой же «внутренний скачок» в своем мировоззрении и навыках, чтобы из тренера, консультанта или психолога стать коучем.

Ну ладно, скажет читатель, это все красиво и интересно, - давайте перейдем к конкретике. Что значит это ваше «другое мировоззрение», где его взять, и вообще, как мне лично стать коучем или проверить, подхожу ли я для этой профессии?

Хороший вопрос. Давайте попытаемся на него ответить.

Для начала, давайте ответим на вопрос: кто может стать консультантом? Ответ – любой специалист, достаточно компетентный в своей области, чтобы у людей возникло желание платить ему деньги за его советы. Но достаточно ли этого для того, чтобы стать коучем? Нет, недостаточно. Потому, что, если верить Томасу Леонарду, чтобы стать коучем, ему необходимо выработать в себе еще две вещи – навыки коучинга и целостность личности.

Что это означает на практике? Жил да был некий специалист (он мог быть инженером, историком, математиком или даже специалистом по управлению), - жил себе не тужил, и вдруг начал давать советы за деньги. Давал он эти советы, давал, но в один прекрасный момент обнаружил, что какие бы качественные советы он не давал, не всякий клиент оказывался способен этими советами воспользоваться. Это сильно задело нашего специалиста, и он начал выяснять: что это за ерунда такая? И можно ли сделать так, чтобы клиент в результате консультирования стал способен сам делать то, в чем я ему помогаю сейчас? В процессе поиска наш специалист начинает экспериментировать (после чего теряет половину клиентов), страдать, бороться и разрабатывать концепцию «обучающего консультирования». Затем он называет это «бизнес-репетиторством», работает некоторое время и в один прекрасный момент знакомится с недавно изданной популярной книжкой, из которой узнает, что то, чем он занимается – уже давным-давно открыли и назвали коучингом. Тогда он начинает изучать то, что уже описано, поступает в школу коучей, начинает знакомиться с коллегами по цеху и обмениваться опытом...

Но одного этого, как правило, мало. Говорят, что для того, чтобы стать настоящим коучем, нужна «большая житейская мудрость». Откуда она берется? Обычно после того, как наш специалист сам переживает пару-тройку серьезных кризисов, которые подвергают испытанию его стойкость, уверенность в себе, годовой бюджет и любовь к человечеству (про человечество, конечно, слишком громко сказано, но надо же хоть иногда – о великом?). И вот, пройдя через эти кризисы и восстав из пепла (в соответствии с тем, что писалось выше про «развитие»), наш специалист и наполняется той самой «мудростью»... Если эта мудрость еще и требует выхода (желательно с большой трибуны), - человек делает следующий шаг и идет в проповедники. От коуча это пока еще далеко, но перспективы есть. Потому, что когда он, наконец, устанет учить других «как правильно жить» (и при этом переживет еще пару кризисов), он обнаружит, что недостаточно просто пережить кризис и вернуться на круги своя. Хорошо бы еще после этого пойти дальше - научиться жить полноценной жизнью, стать более гармоничным, да и просто добиться несколько хороших успехов, про которые уже не захочется кричать с трибуны. И когда он этого добьется – он и оглянуться не успеет, как окажется в кругу восхищенных людей, которые называют себя его клиентами, а его - странным прозвищем «коуч» (если, конечно, до этого он не обнаружит, что есть такая штука – коучинг).

### **Короче говоря, чтобы стать коучем, необходимо**

**а) стать специалистом в какой-то области**

**б) самому добиться успехов, как в этой профессиональной области, так и просто в жизни. Решить несколько серьезных задач, которые принесут вам немного мудрости и оптимизма**

**в) обнаружить, что вам нравится помогать другим решать аналогичные задачи, и научиться это делать более профессионально.**

А дальше – начать делать это. Помогать другим решать их задачи. Решать свои собственные задачи (и для этого завести себе какого-нибудь коуча). Развиваться самому. Сталкиваться с трудностями и преодолевать их вместе. Наслаждаться своими клиентами. И постоянно развивать свое мировоззрение, постепенно переходя от образа мысли некоего «гуру-консультанта» к образу мысли партнера, помощника, коуча. От борьбы с ошибками клиента – к пониманию его правоты. От оценки – к восхищению. От конкурентных отношений – к синергии и взаимной помощи. От обучения правильным вещам – к поиску своего пути. От гонки за результатами – к выстраиванию процессов и созданию стимулирующего окружения. От таскания полумертвых клиентов на себе – к помощи тем, кто хочет идти сам. От неусыпного контроля – к доверию и самостоятельности.

Мне могут возразить, что часто коучами становятся психологи, и схема, которая приведена выше, для них не подходит. Да, действительно, психолог уже по роду деятельности работает с умом своих клиентов, откуда до коучинга – один шаг. Но коучинг, кроме навыков работы с умом, подразумевает работу с окружающим миром - а для этого требуется наличие жизненного опыта и навыков решения задач в той области, в которой вы коуч. Также от коуча требуется большая целостность и стабильность личности (поскольку он работает с психически здоровыми людьми, он должен быть «еще более здоров», иначе работы не получится). Психолог может прийти в коучинг, когда ему надоест работать с теми, кто «увяз в прошлом» и захочется помогать тем, кто движется по направлению к будущему. Но для этого ему самому придется ощутимо продвинуться к этому самому будущему. Т.е. «Коуч = навыки психолога + жизненный опыт + целостность личности». А если психологического образования у вас нет, то эту формулу можно переписать так: «Коуч = навыки коучинга + жизненный опыт + целостность личности».

### **Как выбрать коуча?**

Обычно авторы различных книг предлагают формальный набор признаков, позволяющий отсеять «недостойных коучей» (у меня возникает подозрение, что некоторые из них составляют списки так, чтобы самым достойным оказался, разумеется, он сам, - но в принципе списки неплохие).



Коуч должен иметь опыт работы в той сфере, в которой он коуч. Желательно членство в профессиональной ассоциации и пара-тройка сертификатов. Рекомендации клиентов. Почти везде встречающееся условие – наличие собственного коуча.

И все было бы хорошо, если бы не факты. В России приобрести сертификат коуча можно, просто посетив пятидневный семинар какого-нибудь заезжего иностранного светила. Наличие собственного коуча проверить трудно. Рекомендации клиентов могут быть объективными, но тем не менее именно с этим коучем вы не сработаетесь. А в профессиональную ассоциацию можно вступить через интернет, не выходя из дома.

Некоторые консультанты предлагают возрастной барьер. Дескать, коучем можно быть только после 30 (35, 40, 45...) лет. Именно столько нужно, чтобы «помудреть» и стать достойным этой профессии (надо ли говорить, что сторонникам таких идей соответствующее число лет уже стукнуло...). Им тут же возражают их более молодые коллеги, что жизненный опыт измеряется не в количестве просиженных на работе лет, а в качестве сделанных выводов и уровне достижений. Да и «мудрость», как и «духовность» - понятие весьма абстрактное, трудно измеримое и используется, как я подозреваю, скорее для придания пущей важности, чем для достижения конкретных результатов.

Совершенно экзотичное требование было недавно выдвинуто недавними выпускниками бизнес-школ: настоящий коуч должен иметь диплом МВА! Дескать, если хочешь стать коучем для топов (как известно, самый лакомый клиент) – отучись, брат, с наше! Вообще-то даже для бизнес-консультанта любой диплом – мертвый груз, если у него нет практического опыта, подтвержденного вереницей довольных клиентов. А уж коуч с дипломом МВА – это все равно, что психотерапевт с сертификатом по подводному плаванию. Хотя... может пригодиться, не спорю.

Добавьте сюда еще тех коучей, которым принципиально не нужны никакие сертификаты, профессиональные «тусовки» и самореклама, к которым клиенты идут сами – и мы поймем, что формальные признаки, по которым можно подобрать себе коуча, очень растяжимы. И еще в подборе коуча в России один из важных вопросов, который мне задавали не раз, - это «как понять, то, что с тобой делают – это коучинг или нет?»

Лучшее решение этой проблемы – стать коучем самому. Тогда вы точно сможете отличить нужного для вас коуча и читать этот раздел вам уже не понадобится.

Но предположим, вы – человек, который про коучинг знает только то, что он есть. Вам надо решить конкретную задачу – подбор коуча для себя. Причем не просто найти специалиста, который вам понравится, но и убедиться в том, что он – коуч, и он – хороший коуч. И на получение специальных знаний и приемов поиска времени и желания у вас нет. Как подобрать себе хорошего коуча в такой ситуации?

**Во-первых**, найдите коуча и поговорите с ним. Помните, что коуч — это не учитель, не наставник, не тренер, а **партнер**, с которым легко и приятно работать. Если он не пытается казаться лучше, чем он есть, если в нем видна заинтересованность в **вашем** успехе, и если общение с ним вас не напрягает, первый этап тестирования пройден.

**Во-вторых**, если коуч проводит семинары, можно познакомиться с ним там и посмотреть, как он работает, как проводит сессию (если такое подразумевается) и решить, подходит ли его стиль для вас. Но практически всегда лучший способ – это заказать пробную сессию, бесплатную либо с условием, что вы оплатите в случае, если останетесь довольны работой. Пообщавшись с коучем некоторое время, задайте себе несколько вопросов: насколько комфортно мне с ним? Могу ли я быть самим собой, со всеми моими недостатками, рядом с ним? Понимает ли он меня? Помогает ли он мне слушать себя или говорит сам, поучая и наставляя? Помогает ли он искать собственный путь, или бросается готовыми советами? Да и как он сам, как личность: гармоничен ли? Действует ли так, как говорит?

**В-третьих**, есть еще один, наверное, наиболее простой способ оценить компетентность коуча. Дело в том, что коуч, как мы уже говорили, не может быть сапожником без сапог. Соответственно, если он предлагает вам коучинг в какой-то области, у него самого в этой области все должно быть в порядке, иначе он просто не сможет вам помочь. То есть, если вы собираетесь пригласить к себе коуча - специалиста по командообразованию, для начала разузнайте, какие у него отношения в собственной семье и фирме (если он владелец бизнеса). И если с «командным духом» вы обнаружите там проблемы – посоветуйте ему для начала решить свою проблему, а уж потом браться за вашу.

А если вы хотите проверить навыки коуча именно в коучинге, предлагаю вам еще один секрет. Этот тест, кстати, может помочь вам и в том случае, если вы сами – коуч: он очень хорошо показывает, насколько вы являетесь коучем в глубине своей личности.

Навыки коуча, которые он демонстрирует в сессии – это, своего рода «самый верхний уровень» его способностей. Сам формат сессии обязывает и помогает работать «правильно», так как требуют стандарты профессии. Но для того, чтобы выявить глубину и укорененность его навыков как коуча, необходимо посмотреть на то, насколько человек использует коучинг в ситуациях, формально к этому не обязывающих. Посмотрите, как он обращается со своими сотрудниками, детьми, женой (мужем), особенно когда он устал или

находится в цейтноте. Когда коуч работает не с клиентом, в более тяжелых условиях (я устал, а они тут лезут со своими проблемами), в нехватке времени (надо решить проблему срочно, некогда разобраться), - навыки подвергаются серьезному испытанию, и уже от личных черт человека зависит, будет ли он коучем в таких ситуациях, или нет.

У каждого есть свой предел, после которого он перестает быть коучем, и становится усталым капризным супругом, родителем, или замученным текучкой руководителем. И если этот предел **высок**, а число ситуаций, в которых коуч перестает быть коучем **низко** – вы можете быть уверены в том, что для вашего коуча коучинг – естественное свойство личности, а не профессиональная маска для зарабатывания денег. И именно с таким коучем наиболее приятно работать.

Мне могут возразить, что дескать, хороший специалист имеет право отдыхать от своей профессии и быть просто человеком, со своими слабостями в те моменты, когда он не работает с клиентами. Может, кто-то из клиентов этому и верит... Однако я бы хорошо подумал, прежде чем пойти к такому специалисту.



## Часть 3. Уникальные технологии, или что есть в коучинге, чего нет в других дисциплинах?

*Съездил Василий Иванович в Японию карате учиться. Вернулся, обступили его бойцы, спрашивают, дескать, как там, чему научился? Василий Иванович берет Петьку, выводит в центр круга, говорит, сейчас покажу. Затем берет кочергу и ка-ак хряснет Петьку поперек спины.  
- А-а-а! Ты что??? – кричит Петька  
- Так вот, хлопцы: там у них так **руками** бьют!!!*

В этой части речь пойдет о тех методах, подходах, приемах, и «товарных упаковках», которые были разработаны в американской школе коучинга (благодаря одному из «гуру» коучинга - Т. Леонарду). Они пока еще мало известны на территории России, хотя уже есть специалисты, которые работают по данным технологиям и подходам. Я не претендую на подробность и точность изложения данной информации – скорее, это будет краткий обзор наиболее, на мой взгляд, интересного, в моей авторской интерпретации (поэтому возможны некоторые расхождения с мнением оригинала<sup>2</sup>). Итак, что нового в «технологиях развития»?

### 5-элементная система коучинга

«После 20 лет исследований, - пишет Томас Леонард, - мы разработали точно сфокусированный и обладающий открытой архитектурой способ работы практически со всеми типами клиентов и их разнообразными потребностями. Мы называем это «Коучинговая система Коучвилля». Состоит она из 5 элементов. Когда коучи используют эту систему, адаптируя ее к своему собственному стилю, – они получают весьма высокие результаты. Более того, благодаря этой системе, время, необходимое, чтобы овладеть этими знаниями, сократилось вплоть до 90 %. То, что раньше требовало годы на обучение и тренировку, сейчас занимает лишь несколько месяцев...»

Я тоже готов подписаться под этим. При наличии некоторого опыта, желания и людей, готовых стать вашими клиентами, ваш профессионализм возрастает многократно буквально от сессии к сессии. Просто благодаря проведению сессий, изучению материалов и анализу ваших сессий по этим материалам. Материалы вы найдете на сайте, кликнув по ссылке [5-Element Coachville Coaching System](#)

Итак, что же это за материалы?

1. 15 “Listening Clarifiers” – вопросы для прояснения того, что говорит клиент (чтобы понять, что ты на самом деле слышишь)
2. 15 “Deliverables” – «Предоставляемые ценности», которые коуч предоставляет клиенту во время работы (и которые могут отличаться от тех результатов, которые *получает* клиент от этих «Deliverables»)
3. 15 “Life Frameworks” – «Рамки» или «жизненные позиции», из которых исходит коуч (и клиент), и которые организуют их мышление, поведение и отношения к задачам/проблемам. От этих рамок во многом зависит успех и скорость получения результатов.
4. 15 “Communication Style Points” – это те стили, которые коуч использует в своей коммуникации с клиентом, и которые помогают ему ускорить процесс коучинга.
5. 15 “Coaching Proficiencies” – “профессиональные навыки” коуча (т.е., то, чем коуч работает и производит ценность для клиента)

Далее я приведу перечень составляющих каждого из пяти элементов, с краткими комментариями. Еще раз обращаю ваше внимание, что это не перевод, а авторизованное изложение, - и мои комментарии могут отличаться от мнения разработчиков системы. Более подробно эти подходы и понятия раскрываются в оригинальных курсах и учебных материалах (доступных на том же сайте).

15 вопросов для прояснения	
1.	Является ли тема срочной и важной, или просто важной?
2.	Направлен ли клиент на проблему или избегает ее?
3.	Излагает ли точно клиент информацию или объясняет ее?
4.	Открыт ли клиент относительно того, что излагает, или защищается (сопротивляется)?

<sup>2</sup> С оригиналом вы опять-таки сможете познакомиться на сайте Коучвилля, ссылка на который приведена выше.

5. **Изнутри** ли идет то, что говорит клиент, или из какого-то **внешнего источника** (т.е., свои или чужие мысли, я так думаю или я ссылаюсь на кого-то)?
6. **Хочу** или **мог бы/должен/нуждаюсь?**
7. Это реальная **возможность** (шанс сделать что-то) или просто **вероятность** (что что-то может произойти/получиться)?
8. Это **источник** проблемы или просто **симптом?**
9. То, что клиент говорит, **открыто для изменений**, или это просто «к вашему сведению»?
10. Клиент **реагирует** на ситуацию или **откликается** на нее? (пояснение см. в разделе «метод тонких различий»)
11. Клиент **создает** или **устраняет** что-то?
12. Это **проблема** или просто **нечто, что беспокоит** клиента?
13. Клиент отталкивается от **настоящего** или от **прошлого?**
14. **Принимает** ли клиент изменения/новую реальность или **сопротивляется** им?
15. Двигается ли клиент **по направлению** к чему-либо или **от** чего-либо?

### 15 ценностей, предоставляемых коучем

1. **Перспектива** (много разных способов взглянуть на ситуацию, свежий взгляд, новый контекст)
2. **Валидация** (т.е., подтверждение правоты, ободрение, признание клиента)
3. **Идея, послание** (подходящие к теме разговора знания, идеи, точки зрения и т.п.)
4. **Энергия** (и поддержка – не путать с давлением, спешкой, стрессогенами и т.п.)
5. **Решения** (коуч может находить и делиться подходящими решениями для проблемы/ситуации)
6. **План** (совместное проектирование плана действий с клиентом)
7. **Структура** (коуч обеспечивает или создает вместе с клиентом поддерживающие и «контрольно-измерительные» структуры – те структуры, которые помогают клиенту быстрее продвигаться к цели<sup>3</sup>)
8. **Ресурсы** (книги, инструменты, эксперты, ассесменты и т.п.)
9. **Варианты действий** (т.е., коуч расширяет число вариантов, из которых клиент может выбирать, - обычно их гораздо больше, чем поначалу думает клиент)
10. **Забота** (коуч просто заботится о клиенте – слушая, обеспечивая безопасность, проявляя терпимость, симпатию ...)
11. **Тренировка различных навыков** (хороший коуч может тренировать все – от спортивных навыков до навыков общения, управления бизнесом и личной жизнью и даже, по слухам, неких сверхнормальных навыков тоже...)
12. **Совет** (говорят: коучи не дают советов, - как же, дают! Только по-своему – не в виде экспертного указания, а в виде рекомендаций, предложений, широкого спектра возможностей - а не «единственно верного» решения)<sup>4</sup>
13. **Стратегия** (т.е., долговременные цели, направления, пути их достижения, варианты действий, - не только тактические кратковременные решения. Стратегия создается не только для бизнеса, но и для самого человека)
14. **Обратная связь** (наблюдения, озарения, идеи, мнения, чувства и все прочее, что может быть обратной связью для клиента. Степень прямоты подбирается индивидуально, но в целом в коучинге принято быть максимально открытым с клиентом – это может быть и болезненно поначалу, но зато дает быстрые результаты и тренирует клиента спокойно воспринимать даже негативную критику и находить в ней позитивные моменты)
15. **Вызов** (для начала изменений, для улучшения чего-то и для ускорения процесса... вызов иногда творит чудеса и полностью меняет представление клиента о своих возможностях, но это – уже о результатах...)

<sup>3</sup> Приведем самый примитивный пример: если вы решили начать бегать по утрам, то наличие напарника в качестве поддерживающей структуры будет приносить больше пользы, чем ежеутренняя битва воли с ленью. А взвешивание по утрам или таблица километров будет тем контрольным инструментом, по которому вы отслеживаете ваш прогресс и обнаруживаете, что добились поставленной цели (того, для чего вы решили бегать по утрам).

<sup>4</sup> Вы спросите: а чем это отличается от обычного консалтинга? Да ничем! Все дают советы. Только хорошие специалисты дают их умело.

## 15 «рамок» или жизненных позиций

- 1. Это все разрешимо...или нет.** Когда так относишься к проблеме, чувствуешь себя более спокойно. Вспоминается молитва о том, что «дай мне силы справиться с тем, с чем могу, смириться с тем, с чем не могу справиться и мудрости отличить одно от другого». Лично мое мнение звучит несколько иначе: разрешимо все – это лишь вопрос наличия времени, ресурсов и поиска решения. Хотя в конкретной ситуации из-за нехватки чего-то проблема может быть неразрешима, это не значит, что она не разрешима вообще.
- 2. Риск всегда можно уменьшить.** Способность клиента к успеху – это его способность справляться с риском. Поначалу страх перед необходимостью рисковать может парализовать волю человека. Однако, назвав угрозы своими именами и предприняв меры по их уменьшению (предотвращению последствий) можно начать чувствовать себя гораздо свободнее – и легче принимать риски. Кроме того, не все то, что человек считает рискованным, - им на самом деле является...
- 3. Обычно всегда есть лучший способ.** Вне зависимости от того, над чем вы сейчас работаете, всегда есть более лучший способ. Понимание этого здорово стимулирует креативное мышление. Всегда можно делать что-то быстрее, лучше, проще, легче, менее затратно, менее рискованно, с большим удовольствием... Выйдите за рамки принятых стандартов. Думайте по-другому.
- 4. Успех – это побочный продукт.** Гоняться за успехом очень напоминает попытки толкать веревку. Так можно и всю жизнь пробегать. Не проще ли сосредоточиться на том, что для вас действительно важно, жить той жизнью, которая вас воодушевляет, следовать своей цели и позволить успеху самому вас найти? (Если вы гоняетесь за успехом, вам нужен лишь результат – и, как правило, любой ценой. А если сконцентрироваться на процессе – то и результат не заставит себя ждать.)
- 5. Эмоции – наши учителя.** Это замечательное правило – если у вас есть эмоциональная реакция – значит, там что-то есть! Эмоции – это как зеркало, как измерительный прибор, который говорит нам: «Копать здесь!». Именно «здесь» у нас есть шанс чему-то научиться, узнать о себе что-то новое, - и заодно совершить наибольший прорыв. Когда мы задаем себе вопрос «а что же стоит за этими эмоциями, почему и по поводу чего я их испытываю» – то когда мы наконец находим ответ, бывает так, что проблема буквально распадается на части и на следующий день мы даже вспомнить не можем, из-за чего мы так разозлились на нашего супруга, ребенка, собаку или партнера по бизнесу... И больше мы на такие глупости не обижаемся никогда.
- 6. Промедление тем затратнее, чем дольше оно длится.** Скорость бизнеса растет, и чем дальше, тем быстрее надо двигаться, чтобы лучше (и быстрее) удовлетворять потребителя. Бизнес – это гонки, а в эпоху интернета это еще и высокоскоростные гонки. Окна возможностей открываются и закрываются очень быстро, - поэтому если вы видите возможность – хватайте ее!.. Однако здесь я бы отметил и следующие наблюдения: (1) иногда постоять и подумать гораздо важнее, чем бегать, свесив язык, (2) если возможность открылась, а вы ею не воспользовались – значит, это была не ваша возможность, ваша будет следующая, (3) не стоит пытаться впрыгнуть в последний вагон уходящего поезда – может, лучше поискать свой?<sup>5</sup>
- 7. Смутные подозрения (inklings) – это высшая степень интеллекта.** Иногда вы просто ощущаете что-то, предчувствуете или догадываетесь, что это – правда, хотя нет никаких оснований верить этому. Эти полунамекы (которые даже более смутные ощущения, чем интуиция) стоят «у ворот правды» - и в той степени, в которой мы тренируем свою чувствительность к ним и смелость действовать исходя из этих ощущений – мы становимся способны делать лучшие выборы.
- 8. Ответ где-то есть.** Может быть, у клиента. Может, у коуча. Может, в книге, у эксперта или еще где-либо. Главное – не сидеть на месте, а искать. И никто (ни клиент, ни коуч) не обязан иметь этот ответ – клиенту и коучу лучше объединять усилия в его совместном поиске.
- 9. Уверенность в себе можно организовать.** Для этого не обязательно полагаться только на себя и доказывать себе, что я супергерой. Можно создать достаточно поддерживающих структур, окружить себя поддержкой и ободрением со стороны окружающих, а также организовать те события, которые наполнят вас уверенностью в себе. И так, от события к событию, эту уверенность можно развивать и усиливать до бесконечности.
- 10. Гены и мемы эволюционируют с разной скоростью.** Что такое гены, знают практически все. Это внутриклеточные структуры, отвечающие за нашу наследственность. А вот «мемы» - это понятие, появившееся недавно, и оно в одном из вариантов означает «гены бизнеса» - идеи, мнения, находки и т.п. Так вот они размножаются и эволюционируют гораздо, гораздо быстрее, чем гены. Теперь мы просто перегружены массой идей, которые неудержимым потоком сваливаются на нас со всех сторон (отдельное спасибо интернету). От себя добавлю, что именно этот факт добавляет в жизнь массу

<sup>5</sup>Я довольно критически отношусь к этому пункту – он чем-то неуловимо ассоциируется с волной всеобщего энтузиазма по поводу минувшего интернет-бума (закончившегося, как вы знаете, большим «бамом»). Надо не только уметь быстро бегать, но и иметь время на то, чтобы «медленно осмотреться».

возможностей – после того как стресс от новой информации проходит, становится очень интересно наблюдать, как разные идеи кочуют из области в область, видоизменяются, размножаются – именно так и находятся прибыльные решения для современного бизнеса.

11. **Работа создана для удовольствия.** Ага, как бы не так, скажете вы. Работа создана для зарабатывания денег – ибо каждый хочет кушать. Но после того как вы сыты, одеты и у вас есть, где жить, какой смысл в работе или бизнесе, - если он не приносит вам удовольствия? Да и практика показывает, что первенство в бизнесе и самые большие деньги зарабатывают, как правило, те, кто получает от своей деятельности искреннее наслаждение.
12. **Проблемы – это немедленные возможности.** Это мы тоже уже проходили, спасибо психологам. Любая проблема – это шанс начать двигаться, вырасти, справиться, научиться, воспользоваться, сделать что-то... Даже банкротство любимой фирмы можно рассматривать не как банкротство, а как очень дорогое обучение (для шефа) и возможность наконец начать искать себе более подходящую работу (для сотрудников).
13. **Люди делают лучшее, на что они способны, даже если на самом деле это не так.** Вот такие мы с вами существа. Мы исходим из своей карты реальности, своего понимания правильного и неправильного, возможностей и ограничений. И принимаем наилучшие решения из тех, которые видим. Понимание этого факта учит нас более спокойно относиться к людской глупости – у каждой глупости есть искренние и совершенно разумные причины. Не делайте из людей идиотов, - помогите им расширить их карту реальности.
14. **Осознание объединяет.** Т.е., что объединяет людей? Что помогает преодолеть мелкие разногласия, конфликты, выйти за рамки противостояния? Осознание, т.е., понимание или открытие той правды, которая шире нашего текущего мировоззрения. Когда мы повышаем (расширяем) свое осознание, мы видим больше общего, больше взаимосвязей друг с другом, мы начинаем лучше понимать и принимать друг друга и мы повышаем уровень гармонии между нами.
15. **Life is about us, and it's not personal.** Поскольку автор не потрудился раскрыть, что же конкретно он под этим подразумевает, то я попробую передать все оттенки смысла, которые я вижу в этой фразе (а если вы знаете точный перевод – напишите мне, хорошо?). Жизнь происходит вокруг нас, и она происходит для нас, и касается не только нас, и не ограничивается только нашей персоной...

Я бы добавил еще одну идею, которая встречается в других работах Т. Леонарда, однако заслуживает чтобы ее поместили сюда – в принципы отношения к жизни:

16. **За самой большой вашей слабостью кроется самая большая сила.** Точно также как проблема – это еще и возможность, так и слабость – это потенциальная сила, которую только надо извлечь. И неважно, что это за слабость – страх, неспособность, неуверенность, ошибки, темное прошлое, недостаток опыта, принадлежность к «не той» социальной группе, черты характера, трудное детство и т.п. Главное – что, если за нее взяться, ее можно превратить в очень сильную сторону. Страх – в способность преодолевать страхи. Ошибки – в опыт и предусмотрительность. Темное прошлое – в автобиографию-бестселлер. За неуверенностью могут скрываться недоюжные способности, трудное детство могло дать бесценные навыки и иное отношение к жизни, чем у представителей «той социальной группы»... Да и сам процесс превращения недостатков в достоинства – это способ восстановить гармонию в самом себе, а гармоничный человек – это очень сильный человек. По моим собственным наблюдениям, «слабость» иногда выполняет роль этакой заглушки, сдерживающей природную энергию и таланты – и будучи устранена, дает такой всплеск сил и способностей, что описать трудно.

## 15 стилей коммуникации коуча

1. **Слышит то, что на самом деле сказано** (не «фильтрует», не меняет рамки, не «интерпретирует» ...)
2. **Отвечает чисто** (без добавления позитива, ответа на то, чего не говорилось, готовых решений, ненужных комментариев и т.п.)
3. **Принимает серьезно то, что сказал клиент** (без легкомысленного отношения, обесценивания, ненужного юмора и т.п.)
4. **Говорит просто** (и понятно, - т.е., без длинных историй, сложных умопостроений, повторов, лишних деталей и т.п.)
5. **Легок и нейтрален** (он просто есть здесь с вами – без большой значимости, наэлектризованности, снобизма, излишней серьезности, «тяжеловестности» и т.п.)
6. **Сотрудничает** (а не читает лекции, забрасывает вопросами, давит, требует, навязывает и т.п.)
7. **Общается в полном двустороннем режиме** (т.е., может говорить и слушать одновременно)
8. **Полностью выражается** (не удерживает ничего при себе, не старается работать «правильно», просто является самим собой)

9. **Идет наравне с клиентом** (не отстает, замечает все изменения в клиенте, не просит вернуться и повторить то, что прослушал и т.п.)
10. **Слышит «между строк»** (улавливает диссонансы, полунамеки, мелкие детали, недосказанное и т.п.)
11. **Использует общепринятые и понятные слова** (а не бросается жаргонными словечками и умными терминами, стараясь произвести впечатление)
12. **Спокоен и уверен в себе** (без надменности и бахвальства равно как и без робости, застенчивости)
13. **Клиент-центричен** (не поет про себя-любимого, не борется за внимание, не навязывает себя в пример)
14. **Удобно чувствует себя рядом с проблемами** (не пытается немедленно справиться, не ищет преимущественно положительных моментов, не бросается утешать клиента и проч.)
15. **Находится «вместе» с клиентом** (не отвлекается, не готовится к ответу, не думает так напряженно, что забывает про клиента, – просто находится рядом с ним – и все.)

## 15 профессиональных навыков коуча

1. **Вовлекает клиента в провокативные разговоры.** Сессии коучинга коротки, а сделать надо много. Поэтому времени на расшаркивания нет. Вместо этого коуч сразу идет вглубь – к существу вопроса, проблемы или ситуации. Слушая, что клиент говорит и о чем молчит, расспрашивая о том, что услышал, задавая «правильные», точно сфокусированные вопросы и требуя ясных ответов, коуч быстро проясняет содержание не только для себя, но и для клиента. Причем заметьте – это не допрос и не «выведение» клиента «на чистую воду». Это прямой и открытый разговор, проводимый по обоюдному согласию – с целью быстро и эффективно прояснить ситуацию, выйти на суть проблемы и найти подходящее решение.
2. **Раскрывает клиента для самого себя.** Чем больше человек осознает, тем более верный выбор он может сделать. Беда только в том, что правду о самом себе люди сознают плохо. А парадокс в том, что эта правда не такая уж и суровая, как они почему-то считают. И задача коуча здесь – помочь клиенту раскрыть свои дарования, таланты, желания, ценности, потребности, мечты, обнаружить, что движет им, что мотивирует его... А когда клиент вдруг осознает свои сильные стороны и понимает, что он *уже* есть весьма достойный субъект, лучше, чем он себе казался – скорость его продвижения возрастает неимоверно.
3. **Выводит наружу величие.** Клиенты этого, конечно, редко просят. Однако когда коуч просит (и приучает) клиента думать и действовать во все более и более крупных масштабах, постоянно повышать свою «планку», свои стандарты – что получается в итоге? Клиент становится все более и более «большим» человеком.
4. **Безгранично наслаждается клиентом.** Он не выполняет свои обязанности – а именно наслаждается клиентом – его сильными сторонами, слабыми сторонами, достижениями, поражениями – всем человеком без остатка. А клиент благодаря этому чувствует себя свободнее, действует активнее, берет на себя больше риска – и добивается большего, поскольку знает, что любые его результаты будут приняты полностью.
5. **Делает самые большие усилия клиента еще большими.** Одна из важных задач коуча, для которых его приглашают – это помочь клиенту добиться больших результатов и за более короткие сроки, чем если бы он делал это самостоятельно. Здесь коуч работает и как катализатор, и как стимулятор, и как акселератор.
6. **Прокладывает путь с помощью любопытства.** Если ты не любопытен, как ты сможешь помочь клиенту найти новый путь, новые решения? Коучинг – это процесс исследований и открытий – и любопытство здесь – важнейшее условие успеха.
7. **Замечает совершенство в любой ситуации.** Недовольство миром – весьма непродуктивный образ мышления. Тем более непродуктивно недовольство клиентом. Наша карта мира устроена так, что мы всегда выбираем наилучшее решение из тех, которые видим. И поэтому все, что делается – делается с какой-то совершенно положительной целью и с наилучшими побуждениями, даже если на первый взгляд их отыскать трудно. Если мы сначала найдем, как и в чем эта ситуация совершенна, вместо того, чтобы сразу бросаться ее решать, справляться и бороться – мы сможем лучше понять происходящее, а следовательно, с гораздо меньшими затратами сделать ситуацию еще лучше.
8. **Заостряет внимание на наиболее важном.** То, что важно для клиента, может меняться день ото дня, а для клиента в фазе быстрых изменений – даже несколько раз в течение сессии. Задачей коуча является не застревать на старых темах (какими бы интересными но не казались), а во-первых, замечать изменения в клиенте, и во-вторых, реорганизовывать процесс коучинга так, чтобы он соответствовал тому, что важно для клиента сейчас.



9. **Поддерживает «чистое» общение.** Вроде бы очевидно? У всех нас есть что-то, что засоряет наше общение. Это всевозможные предрассудки, суждения, неудовлетворенные потребности, «должен», «мог бы», ожидания, высокомерие, интерпретации, страхи, странности, запреты... и т.п. Хороший коуч, чтобы стать хорошим коучем, должен основательно проработать свое общение на предмет удаления из него данного мусора. Ибо чем чище общение, тем меньше преград оно содержит для коучинга – и тем эффективнее процесс коучинга и его результаты.
10. **Делится с клиентом тем, что есть.** Тем, что он видит, слышит, чувствует. Клиенты ожидают от нас этого, они полагаются на наши наблюдения, интуицию, смутные ощущения – иногда тончайшие ощущения, неоформившиеся идеи могут действовать как катализаторы быстрого роста и значительных изменений в жизни клиента. Кроме того, коуча нанимают еще и для того, чтобы он искренне делился с клиентом тем, что он видит, давал «честную обратную связь». Коуч – это один из наилучших способов посмотреть на себя со стороны, поскольку окружающий мир редко бывает к нам адекватен – нас или перехваливают, или слишком критикуют. А квалифицированный коуч не делает ни того, ни другого – он просто делится с клиентом тем, что видит, слышит, чувствует. Без выводов и умозаключений.
11. **Пробуждает в клиенте чемпиона.** Можно, конечно, сказать, что он поддерживает и приободряет клиента. Однако этого мало. Коуч предоставляет значительно более высокий уровень поддержки – направленный на то, чтобы клиент становился не просто «выше», а *значительно выше* – во всех аспектах (в действиях, достижениях, мечтах, чертах характера, талантах, качествах, обязательствах).
12. **Открывает новые территории.** Коуч расширяет «карту мира» клиента в течение сессий, предлагая новые идеи, взгляды, принципы, обращая внимание на различия, предлагая экспериментировать с новыми моделями, способами действия, и даже подводя клиента к новым целям и задачам. Проблема обычно не решается так, как это поначалу предполагает клиент. И задача коуча – раскрыть перед клиентом новый, более широкий, мир, где эта проблема, задача, решается просто (или необходимость в ее решении отпадает вовсе, ввиду новых, более амбициозных целей). Клиенты об этом обычно не просят. И бывает, пугаются. Но потом благодарят.
13. **Предвкусает правду.** Не просто новые факты, информацию, «честность» и т.п. Всегда существует что-то, что можно назвать «правдой» или «истинным положением вещей» относительно ситуации, клиента, задачи, проблемы... Когда это истинное положение вещей раскрывается, оно зачастую полностью преобразует жизнь или бизнес клиента. Этого не стоит бояться. Его стоит *предвкушать*.
14. **Проектирует поддерживающие структуры.** Успех становится постоянным, когда человека окружают среда и структуры, которые поддерживают его в его действиях и предохраняют от неудач. Попробуйте добиться всего одной только силой воли и мужеством – это же не саморазвитие, а самобичевание какое-то получится. Лучше направьте свою силу воли на проектирование того, что будет поддерживать вас в вашем движении – и воспользуйтесь услугами хорошего коуча (сам по себе коучинг – это уже хорошая поддерживающая структура)
15. **Уважает в клиенте человека.** Мы все люди, с нашими слабостями и ограничениями (и внешними, и внутренними). И в то время как коучинг направлен на максимизацию нашего потенциала и минимизацию барьеров, для того чтобы процесс шел успешно, нам надо прежде всего уважать клиента таким, каков он есть. Не может быть универсальных и «единственно верных» способов решить ту или иную задачу. Не каждому клиенту годится тот или иной метод. Уважая клиента таким каков он есть, помогая ему найти свой способ, не сравнивая его со «стандартами» и принимая его недостатки, мы предоставляем клиенту возможность расти с той точки, где он находится, и при этом не испытывать стресса и недовольства собой.

## Модели коучинга

Разные клиенты приходят к нам с разными проблемами. Разные ситуации требуют от коуча разных стратегий поведения. Чтобы не описывать их долго, Т. Леонард с товарищами разработали довольно простую и тем не менее, весьма информативную схему. Это так называемая «3-шаговая модель коучинга». Основные стратегии, которые использует коуч в работе с клиентом, были собраны, систематизированы и описаны в виде простейших алгоритмов из 3 шагов. Разумеется, за каждым шагом стоит целый набор приемов, методов и подходов (из-за чего новичку будет трудно воспользоваться этими материалами – нужен опыт работы), однако на верхнем уровне все предельно просто.

Практически все российские коучи, наверное, знают самую известную модель – «кто-что-как». Она выделяет три фокуса, которые прорабатывает клиент с коучем от сессии к сессии: «КТО» (клиент, его цели, ценности, потребности, сильные стороны, слабые стороны, таланты, ограничения, стили бействия и т.п.) «ЧТО» (цели клиента, задачи, мечты, то что надо, то что хочу то от чего отказался...) и «КАК» (как этого достичь, способы, возможности, стратегии, навыки, технологии, приемы, методы и т.п.). Причем эти фокусы перемещаются произвольно, в зависимости от содержания сессии – могут прорабатываться параллельно, последовательно, в любом порядке, главное – чтобы каждый был проработан до конечной, максимальной ясности.

Пример еще одной модели – это «**фокус – сотрудничество – наблюдение**» Применяется для уже успешных клиентов, когда вы с ним настроились на волну друг друга. Сначала вы фокусируетесь на какой-то теме. Затем начинаете ее совместно прорабатывать, на сессиях, в действии. А затем вы внимательно смотрите то, что происходит. Часто происходит совсем не то, что планировалось. Для современного менеджмента это неудача. А для коучинга – успех. Теперь из этого надо извлечь пользу и – оп! Мы вышли на новый уровень. Так можно помогать спортсменам справляться с застоем в форме. И так же вырабатывается маркетинговая стратегия для какого-нибудь предприятия. Ключевая идея здесь – внимательно наблюдать за результатами. (А методов и навыков коучинга за этим стоит масса – не обманывайтесь внешней простотой)

Познакомившись с принципом построений можно обнаружить, что вы сами пользовались некоторыми аналогичными моделями, или даже разработать несколько своих. Например я часто проводил «коучинг безопасности», для клиента, опасаящегося рисковать или испытывающего чувство неясной угрозы. Стратегия заключалась в следующем: «(1)определи наихудший результат, - (2)выработай планы предотвращения/минимизации последствий – (3)подготовь /структуры/навыки/механизмы для предотвращения этого результата».

Второй пример: выработка своего стиля. Для клиентов, которые уже успешны, мало стандартных решений. Им надо выработать свой стиль. Да и в целом ряде профессий (например, в продажах) человек добивается успеха, только выработав свой стиль работы с учетом своих личных особенностей<sup>6</sup>. Как выглядит стратегия выработки своего стиля (на примере продаж)?

1. Поставьте задачу (довести количество холодных звонков до 40 в день, или повысить продуктивность сделок в 2 раза)
2. Двигайтесь в направлении ее решения и внимательно смотрите, **как** вы ее решаете (если тяжело звонить – все равно заставляйте себя и наблюдайте за своими реакциями. Если задача увеличения продуктивности нереальна – все равно ищите способы ее решения – кто покупает чаще, с кем работать легче, кому вы продаете быстрее и больше, кто вам нравится...)
3. Детально исследуйте все, что вы обнаруживаете (Что именно вам не нравится в холодных звонках? Какие звонки у вас получались? Как вы это объясняли? Что могло быть на самом деле? Где вы добились успеха? Какое время суток у вас наиболее продуктивно? Почему? Почему с этим клиентом вам легче работать, а с этим – нет? Почему вчера вы едва работали, а сегодня – сверхпродуктивны?)

В итоге вы можете обнаружить массу нового о себе и о том, что и когда и как у вас получается лучше всего – и как организовать вашу работу зарабатывая максимум при минимуме затрат и без насилия над собой.

Всего этих моделей (стратегий) около 50, и из них 31 описана у Т. Леонарда. С сайта coachville.com можно скачать набор слайдов с описанием этих 31 модели (стратегии) коучинга, если кликнуть по ссылке «coaching models». Анализируя по ним свою работу с текущими и бывшими клиентами, можно значительно улучшить скорость и качество своего коучинга. А если вы – клиент, то это поможет вам лучше ориентироваться в своей ситуации и сразу же предлагать для работы соответствующую стратегию (да и поможет лучше понимать, что делает ваш коуч)

## Коучинговые программы

Еще одна находка американских коучей – это коучинговые программы. Выглядят они как тест – есть набор утверждений, и есть квадратики, которые нужно закрасить, если это утверждение относится к вам. А потом подсчитать набранные баллы. Но в отличие от тестов, этот список утверждений используется не только для оценки. Это еще и руководство к действию. **Сделайте** так, чтобы данное утверждение стало относиться к вам. Можете сделать сами, можете пригласить коуча в помощь. Основная задача – это довести ваш показатель закрасенных квадратиков до максимума.

В качестве примера приведу 15 утверждений (всего их 100) из одной программы – «Clean sweep» (можно перевести и как «генеральная уборка – полное избавление от хлама, так и «полная победа»). Попробуйте оценить себя в отношении того, как вы управляетесь с деньгами:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Я постоянно откладываю минимум 10% моего дохода  | <input type="checkbox"/> Я живу на недельный бюджет, который позволяет мне откладывать деньги и не страдать при этом |
| <input type="checkbox"/> Я оплачиваю счета практически всегда вовремя   | <input type="checkbox"/> Все мои налоговые декларации заполнены и сданы, и налоги уплачены                           |
| <input type="checkbox"/> Мой источник дохода стабилен и предсказуем   | <input type="checkbox"/> В текущий момент я живу хорошо, в пределах моих финансовых возможностей                     |
| <input type="checkbox"/> Я знаю, сколько мне нужно, чтобы быть минимально финансово независимым, и у меня есть план, как этого добиться |  |

<sup>6</sup> И неправда, что все продавцы должны быть обаятельными и нахрапистыми плейбоями – среди успешных продавцов иногда можно встретить человека, которого с первого взгляда к продажам и близко подпускать нельзя



- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Я вернул либо возместил все деньги, которые я когда-либо одалживал</li> <li>❑ У меня есть письменные соглашения, и я соблюдаю режим выплат тем людям и организациям, которым я должен деньги</li> <li>❑ У меня есть запасы денег на шесть месяцев жизни, которые я храню на депозите</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ У меня превосходная медицинская страховка</li> <li>❑ Мое имущество (машина, дом, ценности) хорошо застрахованы</li> <li>❑ У меня есть финансовый план на следующий год</li> <li>❑ Мои заработки соразмерны усилиям, которые я вкладываю в работу</li> <li>❑ У меня нет «висящих хвостов» в работе</li> </ul> |
|--|---|

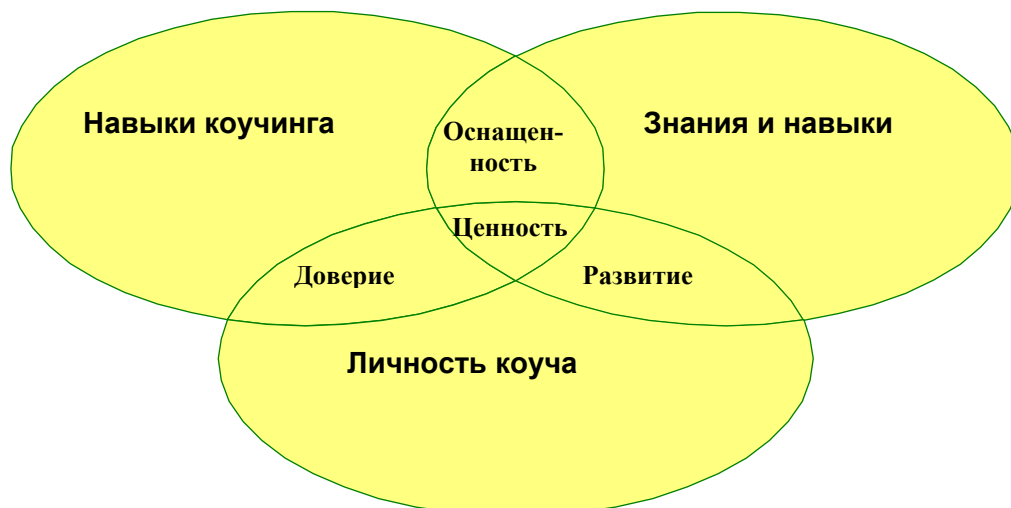
Если чего-то нет, то это не диагноз, а программа действий. Вы можете заполнять ячейки в произвольном порядке, как считаете нужным. А заполнив их все – обратите внимание, какой результат это приносит вашей жизни. Всего таких программ уже сейчас более 30, и касаются они самых разных областей. Вот список некоторых из них:

- Генеральная уборка: избавляемся от хлама в нашей жизни
- Персональный фундамент – как построить крепкое основание для успеха
- Избавление от адреналина (уберите стресс из вашей жизни)
- Программы восстановления (от чего угодно – болезни, тяжелых состояний, зависимостей и т.п.)
- Аттрактивность: как перестать гоняться за возможностями и сделать так, чтобы они гонялись за вами
- Навыки коммуникации
- Эффективный менеджер
- Старт нового бизнеса
- Эффективный веб-сайт
- Интернет-маркетинг
- И др.

Ознакомившись с программами и принципом их организации, вы можете сформировать собственную программу непосредственно под вашего клиента или целевой группы клиентов.

## Анализ понятий и принципов с помощью диаграмм Венна (кругов Эйлера)

Один из излюбленных методов Леонардовской школы коучинга – это описание всевозможных явлений с помощью пересекающихся кругов – диаграмм Венна или кругов Эйлера. Этот метод происходит из высшей математики – из теории групп. Суть его проста. Если мы хотим описать некое понятие, мы должны определить его через другие понятия. Например, что в коучинге производит ценность для клиента? Как уже говорилось в части 2, это три составляющие – **знания и навыки коуча (в какой-то определенной области и в жизни вообще), навыки коуча в коучинге и личность самого коуча**. А теперь давайте поместим все три составляющие в три пересекающихся круга (см. ниже). Мы увидим три «множества» - «знания и навыки», «навыки коучинга», «личность». В местах их пересечения возникают новые множества – и именно они и показывают нам суть вещей. Навыки коучинга и ваши знания и умения дают достаточную **оснащенность**, чтобы проводить качественный коучинг. Будучи компетентным в коучинге и являясь примером того, как можно быть счастливым и полноценным человеком, вы вызываете больше **доверия** у клиентов (а доверие – это сила, устраняющая барьеры и ускоряющая прогресс). А ваши знания и навыки в сочетании с вашей личностью будут помогать людям, находящимся рядом с вами, **развиваться** вместе с вами. В итоге все это и производит ценность для клиента.



Зачем это надо? Для более глубокого понимания предмета. Если вы составляете схему из трех квадратиков, она менее информативна, чем схема из трех кругов, так как в последней более высокие требования к качеству понятий. Понятия должны быть одного уровня, а соединенные вместе, они должны давать новые понятия в местах пересечения. И если понятия не совпадают, – схема не составляется. А вот если совпадут – перед нами

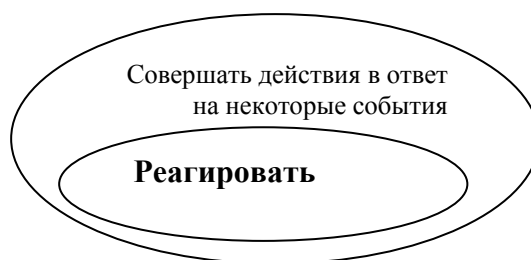
предстает целостная мини-система, описывающая то или иное явление. Клиентам нравится – они начинают лучше ориентироваться в сложных и запутанных вещах.

Если кликнуть по ссылке «life models» на том же вебсайте, можно обнаружить более 500 таких моделей, описывающих целую массу популярных понятий – от образования команд до управления сопротивлением<sup>7</sup>.

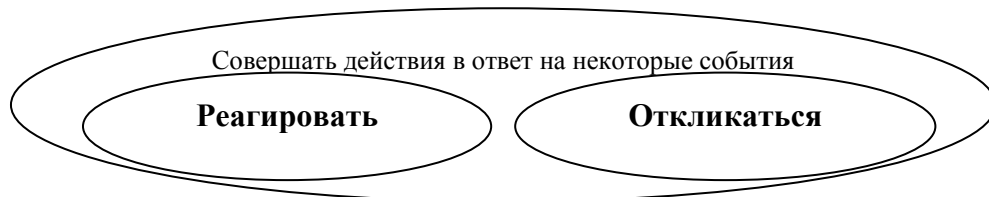
## Метод тонких различий

В продолжение предыдущего метода, для лучшего понимания оттенков смысла, предлагается еще и «метод тонких различий». На первый взгляд, ничего нового. Любой философ скажет, что все познается в сравнении. Однако все зависит от того, **что с чем сравнивать**. Если сравнивать близкие понятия, почти синонимы, или наоборот, составлять неожиданные пары для сравнения, это может дать весьма нестандартный и продуктивный взгляд на вещи. Например, берется некое понятие, скажем, «реагировать на события». Что это означает? Ну, скажете вы, реагировать – это совершать ответные действия на некоторые события. И будете совершенно правы. Однако если копнуть глубже, то не кажется ли вам, что понятие «совершать ответные действия на некоторые события» немного шире, чем понятие «реагировать»? например, так:

Может быть, скажете вы. И что? А то, что если мы сравним это понятие с понятием того же класса, но неуловимо отличающимся, мы увидим некую координатную линию, которую можно провести между ними. Мы получим возможность увидеть целый спектр возможных действий, которые скрываются за словом «реагировать».



Возьмем слово «откликаться». Оно относится к тому же классу понятий - «совершать ответные действия на некоторые события». И вроде бы это есть синоним слова «реагировать». А теперь давайте **противопоставим** слово «реагировать» слову «откликаться»... Чувствуете разницу? Только после противопоставления и следующего за ним сравнения мы видим, что слово «реагировать» подразумевает более *автоматическую* реакцию, по принципу «стимул-ответная реакция». А вот слово «откликаться» намекает на то, что ответ производится *с участием разума*, аналитического мышления. Когда мы **реагируем** на события, мы используем заученные модели поведения, а когда **откликаемся**, действуем «здесь и теперь», анализируя все, что происходит и принимая решение осознанно, исходя из текущей ситуации.



Роберт Кийосаки<sup>8</sup> в одной из своих книг приводит цитату, в которой говорится, что «разумность – это способность видеть все более и более тонкие различия». Чем больше тонких отличий мы можем различать, тем лучше мы разбираемся в предмете. А если этот предмет – эффективность в жизни и успех в бизнесе, то хорошо в нем разбираться, наверное, никому не помешает. С этой целью даже был создан целый «словарь различий», который можно найти на сайте coachville.com, кликнув на ссылку distinctionary. (Добавлю от себя, что этот словарь – еще и увлекательный способ изучать английскую лексику). А для начала предлагаю попробовать самостоятельно разобраться с несколькими парами понятий: в чем между ними различия?

<b>Мнение</b>		<b>Точка зрения</b>
<b>Проблема</b>		<b>Вызов</b>
<b>Способен к изменениям</b>		<b>Готов к изменениям</b>
<b>Потребность</b>		<b>Предпочтение</b>
<b>Цели</b>		<b>Возможности</b>
<b>Контролировать</b>		<b>Управлять</b>
<b>Компетентность</b>		<b>Мастерство</b>
<b>Думать</b>		<b>Чувствовать</b>
<b>Энергия</b>		<b>Адреналин</b>

<sup>7</sup> Консультанты – вооружайтесь! Только не забывайте про авторские права.

<sup>8</sup> Р. Кийосаки. Богатый ребенок, умный ребенок. Минск, Попурри, 2001.

## Часть 4. Коучинг в бизнесе, или «коуч против консультанта».

*Приходят мыши к филину, говорят: филин, ты такой мудрый, посоветуй нам, как не бояться? Филин подумал-подумал, говорит: ежики такие же маленькие, а ничего не боятся. Станьте, мыши, ежиками. Обрадовались мыши, пошли было, а затем забеспокоились и вернулись: постой, говорят, Филин, а как же нам стать ежиками? А, отвечает филин, не приставайте с ерундой, я стратегией занимаюсь...*

Судьба современного консалтинга очень похожа на этот анекдот. И ничего, что консультанты знают, как мышам стать ежиками, и даже напишут это в рекомендациях – все равно без непосредственного участия консультанта превращения не происходит. А когда консультант уйдет, клиент вряд ли станет способен сделать аналогичное самостоятельно. Когда фея уходит, роскошный лимузин превращается в гнилую тыкву, служба безопасности в крыс, а прекрасный принц в злого кредитора...

Консультант все, что надо, напишет, сам же это, как правило, и сделает, но вот научить клиента делать то же самое сможет далеко не каждый. Да и не каждому за это заплатят. Вот и упражняются консультанты в придумывании всевозможных советов, мучаясь от желания сделать их настолько простыми и понятными, чтобы уж любой дурак прочитав, все бы понял и сделал. Одним из таких изобретений деловой мысли являются «списки», которыми пестрят все книги по менеджменту, семинарские тетради и статьи. Хотите узнать о причинах сопротивления изменениям – вот вам список. Хотите знать, как мотивировать работника – извольте, 12 пунктов. Интересуетесь характеристиками реального лидера – получите десяток списков на любой вкус. Бери - не хочу. Только почему-то, прочитав список, лидером еще никто не стал. Равно как и не научился управлять изменениями.

Увы, но все мы просто люди. У каждого из нас ситуация до определенной степени стандартна, а до определенной – уникальна. **И любые стандартные советы действуют лишь в той степени, в которой: (а) мы их сможем понять, (б) у нас хватит навыков их применить, и (в) наша ситуация подходит под описанную.** Там, где кончается наша компетентность, начинается неизведанное. И строить путь приходится с нуля. И чужая мудрость помогает немного. Здесь нужен не советчик, а проводник. Который не обязательно знает путь, но который умеет его прокладывать. Который не обязательно знает ответы, но умеет их искать. Который не только способен найти решение сам, но и сделать так, чтобы его нашли вы – и смогли бы пойти дальше самостоятельно, без него.

### Стремительные и смертельно уставшие

Современный бизнес похож на бассейн из задачи про две трубы: «из одной наливается, в другую выливается». Отличие средней компании от бассейна в том, что она скорее, похожа не на бассейн, а на наспех сколоченную бочку: вода (т.е., выручка) вливается через одну-две трубы, а выливается чуть ли не отовсюду – мало того, что «официальных труб» далеко не одна (налоги, зарплата, амортизация, проценты по кредиту...) - дополнительно к этому стенки плохо пригнаны, где-то разохлись, а где-то и вовсе отсутствуют, щелей масса – вот и бьют фонтанчики, большие и малые, во все стороны.

А как «современный менеджер» любит решать эту задачу про бассейн с двумя трубами? Как это ни прискорбно, в основном за счет той трубы, которая воду поставляет. Т.е., за счет продаж. Это значит, что во-первых, все наши проблемы в том, что продаем мало (давайте обучим продавцов, изменим систему стимулирования, введем штрафы за невыполнение объемов и т.п.). Во-вторых, во всех наших бедах виноваты продавцы и отдел маркетинга (Вы не поверите: на одном из семинаров у клиента я своими ушами слышал, как производственники ставили себе задачу: «любой ценой заставить отдел маркетинга продавать то, что мы производим...»). И в-третьих, это означает, что продавать надо активнее и работать дольше...

Исходя из этого персоналу обычно мало не кажется. Основной способ управления им можно вкратце сформулировать так: если ты не будешь барахтаться изо всех сил, и добывать еще хоть полведра воды, то она скоро закончится и вы все сдохнете от жажды. Но до того, как она закончится, я тебя, гада эдакого, своими руками утоплю в том, что осталось!!! (Меня очень веселят всевозможные журнальные интервью с «серьезными руководителями», которые с гордостью говорят о том, какие тяжелые условия для сотрудников в их компании. Господа! У вас, что, работают мазохисты? Или вы таким способом пытаетесь оправдать собственную управленческую некомпетентность?)

Остановиться, чтобы подумать, чем же мы на самом деле занимаемся, нет времени – заедает текучка. Выйти из этой «бочки» (т.е., из сложившейся системы бизнеса, мышления, отношений) - и посмотреть на нее со стороны тоже некогда, не понятно как, да и не входит в наши обязанности. (Однажды, на заре своей карьеры, я позволил себе задуматься, сидя за рабочим столом. Тут же подбежавший шеф поинтересовался, что я делаю. Получив ответ, что дескать, думаю над планами дальнейших действий, он тут же бодро выпалил: «Ты не думай, - ты работай»...)

Вот и идет наш бизнес по замкнутому кругу. Делаем что-то не то, но времени остановиться и подумать нет, потому, что делать что-то надо. Вот и тратим мы лучшие годы (и силы) на то, чтобы носить воду в решете в дырявое корыто – и при этом бегать быстро, потому, что она, видите ли, выливается. А когда мы отчаиваемся и приглашаем консультантов, лучшее, что большинство из них может сделать – это автоматизировать процесс перемещения решета.

И надавать кучу модных советов о том, как эту проблему решали в General Motors, IBM, Sun Microsystems или еще где-нибудь. Вообще, охи, вздохи и детский восторг по поводу «новых идей мастеров управления» мне напоминает суету вокруг похудения. Множество наперебой рекламируемых диет и препаратов, сногшибательные истории сбрасывания буквально пудов лишнего веса – но процент страдающих от ожирения, если верить статистике, повышается.

Ну да ладно. В конце концов, если мы пригласим какого-нибудь консультанта, и он хоть как-нибудь позволит нам разгрузить себя – нам придется сказать ему большое спасибо. Потому, что теперь у нас появляется возможность передохнуть и попробовать решить проблему с другой стороны. А именно, как перекрыть те трубы, щели и прочее, что высасывают воду из нашего бизнеса?

Здесь стоит сделать паузу и отметить, что *не только коуч может решить эту задачу*. Любой профессионал в области консалтинга решает проблему именно с этой стороны. И на уровне профессионала, кстати, уже не важно, как он себя называет – «консультант» или «коуч».

**Поэтому, чтобы случайно не обидеть профессиональных консультантов, отнеся их скопом в разряд «ретроградов и неумех», мы осторожно скажем, что коучинговый подход изначально нацелен на решение проблем именно таким способом, в отличие от экспертного подхода и подхода «я-сделаю-все-сам-за-ваши-деньги», которые, как ни прискорбно, относятся к сфере «консультационных услуг».**

### Чем «коучинговый» подход отличается от «консультирования»?

По законам жанра, здесь мне следует заявить, что коучи – это такие хорошие специалисты, которые гораздо лучше консультантов, и привести массу рассуждений на этот счет. Однако здесь есть загвоздка. И среди коучей, и среди консультантов, есть свои мастера, и есть свои «халтурщики». И мастера действуют очень похожими методами (да и методы халтурщиков тоже совпадают). Поэтому две профессии противопоставлять нельзя – в них слишком много общего.

Мы будем сравнивать не профессии, а роли, подходы. А поскольку по законам жанра «плохих парней» все-таки нужно назвать «консультантами» (чтобы на их фоне слово «коучинг» звучало гордо), то нам, хочешь не хочешь, - придется так поступить. Только давайте условимся, что под словом «консультант» мы будем подразумевать не человека, у которого на визитке написано, что он консультант, а лишь некую крайнюю степень выраженности «экспертной», «советующей» роли - «я знаю лучше» и «я-сделаю-это-сам-только-дайте-деньги». А когда мы будем говорить о «коуче», мы будем подразумевать опять-таки не всех, у кого на визитке написано «коуч», а лишь ярко выраженную роль коуча.

Итак, чем роль и принципы работы консультанта отличаются от роли и принципов работы коуча? Главное отличие в том, что **находясь в роли консультанта, специалист работает в основном с задачей**: анализирует, принимает или находит решение, инструктирует, как решить задачу, руководит процессом ее решения – или решает ее сам за деньги. **Играя роль коуча, он в первую очередь работает с человеком**. Есть человек, есть его задача (или цель), и есть его решение этой задачи (достижение цели). Коуч работает со всеми тремя составляющими, а не только с задачей, целью или стратегией. Остальные отличия приведены в следующей таблице (хотя стоит отметить, что это не столько отличия (класса «или-или»), сколько по-разному расставленные акценты, которые вовсе не означают, что данный специалист не может пользоваться другими подходами):

Роль «консультанта»:	Роль «коуча»:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экспертное знание</li> <li>2. Советы («Как надо»)</li> <li>3. Выбор решения консультантом («ответ извне»)</li> <li>4. Планы</li> <li>5. Технологии</li> <li>6. Результат</li> <li>7. Заставляет</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соучастие</li> <li>2. Вопросы («Что мешает»)</li> <li>3. Стимулирование клиента к поиску вариантов и выбору решения («ответ изнутри»)</li> <li>4. Возможности</li> <li>5. Навыки</li> <li>6. Процесс</li> <li>7. «Заражает»</li> </ol>

### Пункт 1:

**Консультант** в основном продает свое экспертное знание, т.е., «как надо правильно действовать в той или иной ситуации». Консультант – это квалифицированный специалист, с большим опытом работы в той или иной области и умением решать всевозможные проблемы в ней. Соответственно, когда мы ищем решение некоей типовой проблемы, которое требует определенной квалификации (и нам необязательно уметь решать эту проблему самостоятельно), мы обращаемся к консультанту.

**Коуч** предлагает не столько свое знание, сколько партнерство и соучастие. Знание тоже важно, но в коучинге оно стоит на втором или даже третьем месте. А на первом месте стоит умение сопровождать нас в решении тех задач, которые **(а) не имеют стандартных и заранее известных решений, и (б) нам необходимо решить их своими руками**. Пример подобных задач – разработка стратегии бизнеса, построение команды управленцев, разрешение конфликтов, управление персоналом... Простая разработка некоей «системы управления», которую вам сделают консультанты – это мертвый груз, если вы сами не научитесь создавать такие системы и пользоваться ими.

### Пункт 2:

**Консультант**, пользуясь своим экспертным знанием, реализует его в виде советов. То есть, он говорит, **как надо** решать ту или иную проблему. Это прекрасно работает до тех пор, пока проблема решается. Но как быть, если мы и сами знаем, как надо действовать, да только вот что-то не получается? Вот здесь на помощь приходит **коуч**, со своим излюбленным вопросом: «**что мешает**». Разумеется, коуч еще и поинтересуется тем, зачем вам это, но это тема для отдельного разговора.

### Пункт 3:

**Консультант** выслушивает ваш запрос, сам выбирает наилучшее решение и говорит: здесь надо делать так: раз-два-три!

**Коуч**, даже если и знает, как решить вашу проблему, заинтересован в том, чтобы вы сами нашли решение. Поэтому советов давать он вам не будет. А вот вопросами вас буквально забросает. Отвечая на вопросы, вы сами будете видеть все больше и больше относительно вашей задачи – и что самое важное, вы сами сможете выбрать наилучшее для вас решение. Коуч, конечно, подкинет вам пару идей, когда ваши собственные закончатся. Однако на своем решении он настаивать не будет. Его цель – дать вам **возможность**, решая вашу задачу, сделать это **самостоятельно**, найти решение, анализируя свой опыт и свое видение ситуации, и таким образом, еще больше вырасти профессионально.

### Пункт 4:

**Консультант**, выслушав клиента, выбирает правильное решение и дает клиенту совет. Что он делает дальше? Он разрабатывает план работ по внедрению этого совета в жизнь, загоняет все в жесткие временные рамки, разрабатывает систему поощрений-наказаний и прочие инструменты приведения плана в жизнь.

**Коуч**, в отличие от консультанта, акцентируется не столько на планах работ, сколько на открывающихся возможностях. Планы нужны. Их составлять нужно. Но не всякая ситуация будет развиваться по плану. А часто бывает так, что жесткое следование плану мешает воспользоваться открывающимися возможностями, которые, разумеется, никто заранее не запланировал. Поэтому главная задача коуча – помогая вам составить план и реализовывать его, постоянно вырывать ваше внимание из тисков этого плана (и регулярного менеджмента вообще), обращая его на те возможности, которые открываются перед нами на каждом повороте, здесь и теперь.

### Пункт 5:

Как уже говорилось выше, **консультанты** обожают всевозможные «системы управления», они постоянно разрабатывают и внедряют какие-то «технологии» и т.п. Консультант решает проблему в рамках организации, разрабатывая определенные организационные механизмы – правила, алгоритмы, процедуры. Есть недоработки – давайте напишем регламент. Продавцы плохо продают – давайте внедрим систему CRM. Управление персоналом плохо поставлено – есть отличная система УЧР. В упаковке и с бантиком.

И все это очень хорошо, да только часто забывается одна маленькая деталь. Система управления – это не только набор регламентов. Это еще и **люди**, которые **умеют**, и вдобавок **хотят** соблюдать эти регламенты!!! И без учета данных факторов любая система управления – лишь мертворожденный набор бумаг.

Вы спросите, при чем здесь **коуч**? А притом, что многие системы управления не заживут без соответствующих **желаний и навыков**, а если этих желаний и навыков нет у первого лица, хозяина организации, - они вряд ли появятся у его сотрудников (мы не берем здесь крупные компании, у которых собственник и директор – разные люди, хотя и там без собственника не обойтись). И здесь для повышения продуктивности бизнеса главный акцент необходимо делать не на каких-то привнесенных извне «технологиях управления», а на **навыках управления**, которыми обладает данный конкретный человек. Ведь если обычный руководитель сконцентрируется не на очередной «волшебной палочке для решения проблем», а на совершенствовании своих собственных **навыков**, как управленца, то в определенный момент он **сможет сам наиболее эффективно решать проблемы своего бизнеса**, сможет не только качественно воспользоваться любой требуемой системой управления, но и – кто знает – разработать ее самостоятельно...



#### Пункт 6:

**Консультант** отвечает за результат и получает деньги за результат. Поэтому он **часто оказывается в неприятной зависимости от результата** и иногда ему проще сделать все самому, чем отдать результат (и следовательно, свой гонорар) в неквалифицированные руки клиента или сотрудников клиента.<sup>9</sup>

**Коуч** приходит к клиенту и помогает ему **самостоятельно** осуществить те изменения, которые необходимы. Коуч действует руками клиента, несет ответственность и получает деньги за **процесс помощи** в решении задачи, в то время как спланированные в сессии коучинга действия совершает сам клиент. Таким образом, **коуч более свободен действительно помогать** клиенту, вместо того, чтобы делать работу клиента вместо него.

Вообще, вся наша наука управления болезненно заиклилась вокруг «результатов». Нам нужны работники, «ориентированные на результат», наши менеджеры изо всех сил выбивают из своих подчиненных «результаты» - показатели, планы, объемы... Нам результаты нужны (а) большие, (б) вчера, и (в) все остальное меня не касается. И поскольку наша зарплата (и гонорары) зависят от результата, то мы выгрызаем этот результат, не жалея зубов своих. И не думая о том, какой ценой мы добились этого результата и что будет после. Собственно говоря, именно из-за ориентации на результат мы все и являемся теми стремительными, смертельно уставшими, медленно сгорающими на работе и практически не бывающими дома, но – «успешными, и уважаемыми представителями своего класса»

Вместо того, чтобы всеми силами рвать поджилки ради взятого с потолка результата, можно попробовать зайти с другой стороны: выстроить **процесс**, который будет **отлично работать** и приносить **с каждым разом все большие и большие результаты**, и требовать при этом все меньше и меньше внимания. Но для начала нам придется отказаться от наполеоновских планов «хочу вчера» и начать терпеливо работать. А это гораздо труднее, чем просто ставить «целевые показатели».

#### Пункт 7:

Поскольку **консультант**, как и менеджер, зависит от результата, ему часто приходится заставлять клиента что-то делать. И это часто приводит взаимоотношения клиент-консультант в некое подобие войны. Войны вокруг советов. Но об этом – отдельно.

### Войны вокруг советов.

Я как коуч никогда не настаиваю на каком-либо варианте решения, на каком-либо совете. Если клиент его не воспринимает, не согласен – значит, для его реальности этот совет неприменим. Надо попытаться понять его реальность, увидеть ее глазами клиента... И расширить ее несколькими точными вопросами, помочь ему увидеть то, что он не видел ранее, скованный какими-то рамками восприятия. Если он увидит проблему с другой стороны – мой совет может и не понадобиться. Он сам найдет ответ, и может быть, даже лучший.

Кроме того, не все то, что видит клиент, вижу я – и может быть он более прав, чем я, и мой совет ему не годится. Наша с ним задача в другом – вместе найти наиболее подходящее для него и его ситуации решение. И неважно, кто его нашел. Может быть, клиент знает ответ, может быть, коуч. А может быть, кто-то третий или четвертый. Ответ есть. Его надо найти.

В отношениях консультант-клиент все по-другому. Консультант торгует знаниями и компетентностью. Поэтому он должен выглядеть в глазах клиента авторитетом, к которому надо прислушиваться. Консультант должен знать ответы – вот распространенный стереотип. Его образование, опыт, являются **товаром**, который должен выглядеть хорошо и быть наилучшего качества. Поэтому бедняге просто приходится выпячивать грудь, пушить перья и постоянно доказывать свою эрудицию.

Зрелище, когда консультант изо всех сил советует, а клиент изо всех сил сопротивляется, достойно кисти великих художников. «Запорожские казаки пишут бизнес-план для турецкого султана». Или, допустим «круговая оборона бюджета на совете директоров»...

Джек Траут называет консультантов «источником бессмыслицы». Вовсе нет. Те ужасные схемы, которые они мучительно рожают - это не бессмыслица. Это всего лишь многократно истерзанная идея как результат попытки сделать ее более значительной (и, соответственно, более продаваемой).

У консультанта нет времени, потому, что он жестко привязан к срокам, указанным в плане, и в случае срыва клиент вполне может свалить ответственность на него. В случае, когда заказчик (тот, кто платит) у консультанта один, а клиент (тот, с кем работают) – другой, – ситуация еще хуже. Необходимо заставлять

<sup>9</sup> Редкие консультанты скажут, что отвечают за результат. И реально это возможно лишь в очень специфичных областях – например, оптимизация активов или налогообложения. Однако так уж сложилось, что даже если это не высказывается, консультант «шкурой чувствует»: «не получит клиент результата – виноват буду я!!!» Это своего рода стереотип клиента: «я вам плачу, - вы мне делаете», с которым каждый справляется, как может. А может, как показывает практика, далеко не каждый. У коучей такая проблема тоже есть, но им помогает новое имя и привычка сразу же заявлять о полной ответственности клиента (что многих клиентов отпугивает, – и правильно – про разделение ответственности между коучем и клиентом см. в разделе «Что нужно, чтобы начал происходить коучинг?»).

**клиента** выполнять намеченный план, чтобы **заказчик** увидел нужный ему результат и заплатил за него деньги... Напоминает изощренное издевательство вроде Сизифова камня, не правда ли? Эти условия и делают из консультанта эдакого «воина советов» - того, кто должен найти лучший способ, а потом любой ценой заставить клиента им воспользоваться. И выражение «мы погоним вас прикладами к светлому будущему» шуткой уже не кажется.

Скажите: это признак некомпетентности специалиста? Согласен. Любой начинающий советчик проходит через эту фазу. Хотя мне доводится видеть взрослых и опытных консультантов, изо всех сил навязывающих свои советы. Почему? По условию договора они не могли работать иначе. Поджимающие сроки, ответственность за результат, отделенность клиента от заказчика и общая демотивированность клиента ничего другого не оставляла. Худший вариант здесь – это когда консультанту приходится еще и делать непосредственную работу за своего клиента. Увы, на наших просторах такое встречается часто. И мне это делать тоже приходилось.<sup>10</sup>

Коучу тоже приходится иногда давать советы, особенно при работе с коллективами. Но он, как уже говорилось, не настаивает на них. Единственное, что может произойти с хорошим советом от коуча – он «заразит» клиента, как своего рода идея-вирус. И вывод здесь один: ваша идея заразила клиента (его компанию)? Значит, это подходящая для него (для них) идея, и он (они) будут с ней работать без давления. Не заразила? Оставьте до лучших времен.

## **А не сади ты нас – на иглу...**

Еще одно отличие коучинга от консультирования заключается в опасности для клиента «подсесть на иглу» - т.е., попасть в зависимость от консультанта, предоставляющего какую-то услугу. Разумеется, феномен "подсаживания на иглу" во многом определяется позицией клиента (и уровнем профессиональной этики консультанта). Если клиент, как это часто бывает, хочет "много, сразу и чужими руками" - он во многом похож на потенциального наркомана, который, начитавшись Кастанеды, захотел "просветления", и завтра. Поэтому вместо того, чтобы делать что-то серьезное, он идет, кушает мухоморы или курит марихуану.

Безусловно, есть такое понятие, как аутсорсинг, и я не говорю, что приглашать посторонних специалистов плохо. Плохо пытаться заставить их выполнять вашу работу **там, где ее должны делать вы**. Вот здесь и возникает эффект "иглы". Например, при реструктуризации должностные инструкции (ДИ) должны перепроектироваться сотрудниками клиента. Но большинство сотрудников не сделают это так быстро, как консультанты. А клиенту надо быстро (непонятно: зачем?). Поэтому он приглашает консультантов: попишите, дорогие, вы вместо этих оболтусов. Разумеется, когда "оболтусы" получают новые ДИ - их надо будет еще научить по ним работать... перепроектировать систему мотивации. Подобрать новых оболтусов вместо сбежавших и снова научить работать... И эти действия консультанты, опять-таки, сделают быстрее... А клиенту надо быстрее...

Один из показателей эффективности коучинга и профессионализма коуча — это то, насколько люди становятся способными справиться без него, когда он, сделав свое дело, незаметно уходит в тень. В этом, кстати, и состоит еще один большой плюс коучинга – клиент повышает свой профессионализм и в результате становится более способным действовать **самостоятельно**.<sup>11</sup>

## **Коучинг и тренинг**

Наверное, столь подробного сравнения «тренинга и коучинга» не понадобилось бы, если бы на нашем рынке не сложились весьма завышенные ожидания от тренинга. Тренинг воспринимают эдакой панацеей: «отправлю своих ребят поучиться продажам – и все проблемы решатся», «схожу на тренинг лидерства – и стану лидером», «схожу на лайф-спринг, меня там вывернут наизнанку – и жизнь моя изменится в один момент». Наверное, в глубине души никто так не думает. Но судя по запросам, ожиданиям, и рекламе тренингов, - этого не скажешь. Потому, что к нам, если верить рекламе, приезжают волшебники, творящие чудеса за 2 дня (16 часов), включая обеды и кофе-паузы.

Вот и спрашивает искушенная публика: «а что это за коучинг такой? и чем он лучше тренинга личностного роста, например?». Ну что ж, отвечаем:

---

<sup>10</sup> Самым удивительным здесь является то, что **даже такая работа приносит клиенту ощутимые результаты**. Воистину, мощны наши консультанты и способны делать невозможное...

<sup>11</sup> Здесь я также прошу понять меня правильно – в бизнесе все зависит от текущей ситуации: в определенных случаях данную работу лучше поручить консультанту (потому, что он сделает сам, квалифицированно и быстро), а в других случаях для ее выполнения требуется коучинг (потому, что после него остаются навыки и компетенции). А после хорошего консультанта, если верить стандартам профессии, также должны оставаться навыки и компетенции...



<b>Тренинг:</b>	<b>Коучинг:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тренинг – это инструмент</li> <li>2. Основная работа – с группой</li> <li>3. Основная тренировка – в защищенных условиях</li> <li>4. Часто эмоциональный заряд извне - от тренера («новые батарейки»)</li> <li>5. Требуется «харизматический» тренер (в основном)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коучинг – это метод</li> <li>2. Основная работа – с индивидуумом.</li> <li>3. Основная тренировка – в реальной жизни</li> <li>4. Эмоциональная подпитка изнутри - <u>раскрытие</u> потенциала участников</li> <li>5. Требуется квалифицированный коуч</li> </ol>

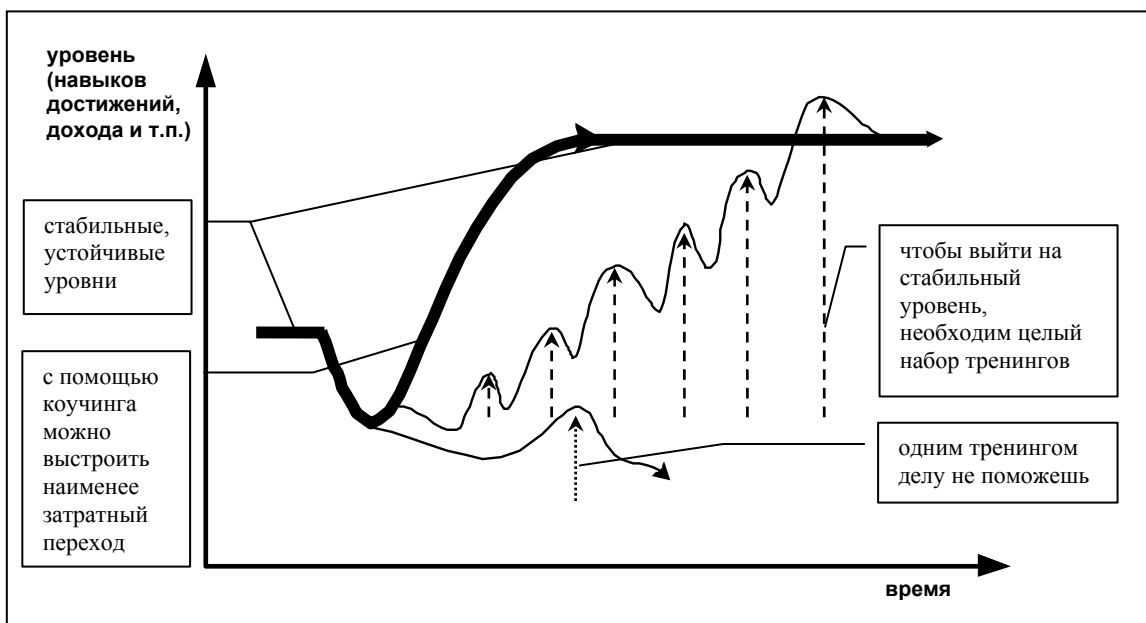
**Во-первых**, тренинг – это лишь один из инструментов, которые используются в бизнес-консультировании, психотерапии и современном образовании для решения определенных задач. Коучинг, как и бизнес-консультирование, как и всевозможные школы психологии – это метод. И как метод, он может использовать самые разные инструменты, в том числе и тренинг. Поэтому здесь и нет никакого противопоставления.

**Во-вторых**, тренинг – это вид работы, которая проводится в группе и с группой. Коучинг – это работа с индивидуумом. Работа с группой здесь вполне возможна (даже появилось новое слово – «групповой коучинг», правда, мало кто способен вразумительно объяснить, что это такое). Она может проходить тогда, когда людям выгодно собираться вместе, чтобы помогать друг другу решать определенные типы задач, и благодаря этому не только развиваться самому, но и помогать своим коллегам, учиться работать в команде и развивать собственные навыки коучинга. Пример такой «групповой работы в режиме, близком к коучингу» - технология «обучение действием», разработанная Регом Ревансом. Если ведущий этой программы – еще и квалифицированный коуч, то особых отличий между «обучением действием» и «групповым коучингом» вряд ли кто обнаружит. Но все же главная работа в коучинге проводится с **индивидом**, в режиме «один на один».

**В-третьих**, на тренинге люди тренируют необходимые им навыки в специально созданной среде, обеспечивающей сравнительно безопасные условия, - тренинг происходит в группе, относительно изолированной от жизни и работающей по определенным правилам. Для чего это нужно? Для того чтобы человек смог попробовать применять новые навыки в наиболее мягких условиях, без риска «получить по голове» за ошибки, которые неизбежны при обучении (последствия могут сильно отличаться в случаях, когда продавец совершил ошибку в игровой сделке – или когда потерял реального клиента). Это совершенно логичный подход. Единственный его недостаток – в том, что после окончания тренинга человек должен самостоятельно попытаться применить в жизни то, чему он натренировался. Часто **разрыв между игровой ситуацией в тренинге и реальной ситуацией в жизни бывает настолько высок**, что человеку может потребоваться квалифицированная помощь для применения навыков (и продолжения обучения) в реальной жизни. Именно на этом и концентрируется коучинг.

**Главное в коучинге – это действия в реальном, полном опасностей, мире.** В коучинге навыки вырабатываются, закрепляются и применяются на реальных задачах в реальной жизни, и таким образом, качество таких навыков гораздо более высокое. Работая с коучем, человек может не ходить на тренинги, потому, что он и так неплохо справляется. Однако далеко не всегда реальная жизнь позволяет, например, всласть поорать на драгоценных клиентов (или любимого шефа), сплести джигу на столе у важного партнера и т.п. Вот для этого и требуется сходить на тренинг – и поиграть. И поэтому многие коучи сходятся на том, что отказываться от тренингов не стоит. Лучшее сочетание – это «коучинг – тренинг – коучинг – ...».

**В – четвертых**, из недостатков современного тренинга, «как он есть» в нашей бизнес-среде, один из довольно серьезных – это наличие «эмоциональной подпитки» для участников извне, за счет харизмы тренера. И ничего бы плохого в этом не было, если бы такая подпитка не принималась за результат тренинга. А это случается. И даже заказ на тренинг иногда звучит так «Расшевелите мне этих людей, зарядите энергией...». Это все равно, как если бы тренер продавал участникам новые батарейки взамен подсевших. Конечно, мало кому из тренеров нравится, что их считают этакими «динамо-машинами» или допингом для демотивированной публики. Но – рынок требует, и за это готовы платить. А значит, кто-то это будет продавать. Хотя хороший специалист (неважно, коуч или не коуч) всегда будет стараться не подпитывать людей своей энергией, а раскрывать их собственную. И проблема тренинга заключается в том, что на протяжении 1-3 дней это сделать невозможно. Увы. **Чтобы вытащить энергию человека наружу, требуется не одно воздействие, а несколько постоянно повторяющихся воздействий на протяжении определенного периода времени.** Если пытаться решить эту задачу с помощью тренингов – это можно сделать, но понадобится **цикл тренингов**, которые проходят с определенной частотой. В коучинге же сразу подразумевается **длительный режим работы**, постоянные, частые и **тщательно сфокусированные воздействия**. Поэтому именно в коучинге есть шанс осуществить необходимые изменения с наименьшими затратами, как это изображено на рисунке. Нужен лишь квалифицированный коуч, а не «человек с большой харизмой» (**это в-пятых**).



## Организационная диагностика в стиле «коучинг»

С помощью коучингового подхода можно решить и одно из ключевых противоречий консалтинга: противоречие диагностики. С одной стороны, консультант дает экспертную оценку, в виде взгляда извне. С другой стороны, он до конца не понимает тот контекст, который виден изнутри сотрудникам. И поэтому результаты диагностики так часто пылятся на полках и ни к чему не приводят, даже если там написана правда. Не всю правду человек (и тем более группа) способен принять. И лучшая правда – это не та, которую сказал посторонний авторитетный дядька, а та, которую нашел сам (или нашли! Мы!)

Поэтому диагностика, которую проводит бизнес-коуч, имеет несколько ключевых характеристик, которые иногда похожи, а иногда отличаются от того, что принято называть диагностикой организации в консалтинге:

**Во-первых**, диагностика не проводится просто так, «от нечего делать»: подите, посмотрите, все ли у меня в порядке. Что значит «в порядке» и по каким критериям это можно оценить? Качество организационной структуры и системы управления лучше всего оценивать с точки зрения целей, стоящих перед организацией. Как только появляются **цели**, становится гораздо легче увидеть, что в нашей организации поможет нам их достичь, а что – помешает. И, что самое главное, это становится видно не только коучу, но и главному лицу – руководителю. Поэтому перед любой диагностикой организации коуч будет работать с целями, которые руководитель, хозяин, перед этой организацией ставит. (И поэтому такая диагностика предпочтительна для организаций, которые более-менее «здоровы» и развиваются, - а для организаций, находящихся в кризисе, необходим хороший консультант-антикризисник и совершенно другой тип диагностик.)

**Во-вторых**, именно коучинг позволяет разобраться с одной давней проблемой, которую заметили еще психологи: организация, особенно малая организация, очень сильно зависит от особенностей личности ее хозяина. И зачастую эти особенности являются главными барьерами на пути ее развития, барьерами, о которые сломалась далеко не одна с горем пополам внедренная система управления. Но если какой-нибудь консультант напишет в отчете, что все проблемы организации кроются в глубине психики ее хозяина, скорее всего, с этой организацией он работать никогда больше не будет. Потому, что проследить взаимосвязь некоторых (не очень приятных для клиента) особенностей его личности с проблемами его организации можно только в специально созданной безопасной обстановке, которую наилучшим образом обеспечивают лишь отношения коуч-клиент.

**В-третьих**, диагностика проводится минимум на 50% - руками клиента. Это означает, что в сессии коучинга планируются определенные действия по анализу ситуации, которые клиент должен будет выполнить к следующей встрече. Затем клиент идет, выполняет, а полученные результаты обсуждаются и анализируются вместе с коучем. Такой подход удлиняет время, но вместе с тем позволяет клиенту самому более глубоко и детально вникнуть в состояние своей организации, стать более компетентным в управлении, лучше понимать и быть способным лучше влиять на свою компанию. При работе с группой управленцев может использоваться диагностический семинар (на котором опять-таки коуч задает вопросы, а донельзя замученные им руководители начинают лучше ориентироваться в причинах своих проблем), группы обучения действием и т.п.. Также могут использоваться и обычные консультационные методы – интервью, наблюдение, внедрение...

Один из моих любимых методов в анализе организационной модели компании – это анализ привлекательности компании для идеального сотрудника. Идеальным сотрудником здесь является человек с исключительно высокой квалификацией в своей области, с предпринимательским подходом и стремлением максимизировать свою прибыль, минимизировав затраты. Следовательно, мы берем организацию и начинаем анализировать, насколько существующие «правила игры» могли бы быть привлекательными для такого человека и отвечаем на следующие вопросы:

1. есть ли сейчас в организации сотрудники, близкие к идеальному?
2. насколько привлекательна организация для идеального сотрудника?
3. какие правила, особенности и т.п., делают организацию непривлекательной (невыгодной) для идеального сотрудника?
4. если перевести ваших сотрудников на субподряд и дать им возможность продавать свои услуги еще кому-нибудь, будут ли они **предпочитать** работать с вами или нет? будут ли требовать других условий работы, оплаты?
5. какие факторы удерживают текущих сотрудников сейчас?
6. какие факторы могли бы удержать идеального сотрудника, даже при наличии непривлекательных для него факторов?
7. сколько по времени могут работать удерживающие факторы?
8. когда они перестанут действовать на имеющихся сотрудников?
9. что будет, когда удерживающие факторы перестанут действовать на текущих сотрудников?
10. какие правила следует изменить, чтобы сделать организацию более привлекательной для идеального сотрудника?
11. как это отразится на текущих сотрудниках?
12. и т.п.

В качестве примера приведу любимую проблему консалтинговых фирм. Не секрет, что многие, весьма маститые, консультанты, работают в одиночку, и не любят иметь компании, подчиненных и т.п. Почему? Потому, что построить эффективную организационную модель для консалтинговой компании гораздо тяжелее, чем для обычной фирмы. Потому, что в консалтинге сотрудники часто должны быть близки к «идеальному сотруднику», а выработать правила игры, привлекательные для идеального сотрудника не всякий, даже маститый консультант, способен. Часто получается, что сотрудник, работающий в такой компании, зарабатывает меньше, чем если бы он выполнял всю эту работу вне компании. Работает он потому, что компания поставляет ему клиентов, потому, что он пока не уверен в своих силах и не может вести весь процесс, от поиска клиента до выполнения проекта, самостоятельно. Следовательно, сотрудники в этой компании будут задерживаться только до тех пор, пока не повысят свою квалификацию, не наработают достаточного числа клиентов и не преисполнятся уверенности в своих силах. То есть, **как только сотрудник такой консалтинговой компании становится близок к идеалу, как он тут же из нее увольняется**. Парадокс, скажете вы? А знаете, сколько консалтинговых фирм из-за этого парадокса никогда не вырастут до размеров, превышающих 10-15 человек?

**И в-четвертых**, современная наука управления наработала массу хороших управленческих технологий. Их недостаток заключается в том, что им нельзя обучить на 2-дневном семинаре, а на более длительные семинары наши клиенты не ходят. А если в отчете по диагностике консультант расскажет клиенту про какие-нибудь «системные архетипы», то лучшее, на что он может рассчитывать, - это вежливый кивок клиента: «даа, системные архетипы – это страшная штука, как вы говорите, от них лечат?». В то время как, обучив клиента умению обращаться с этими «страшными штуками», мы могли бы помочь ему гораздо больше, чем, написав тома умных советов и поучений. Стоит ли говорить, что в режиме коучинга есть хотя бы надежда это сделать?..

## Почему 80% консультантов и менеджеров не могут стать коучами?

На основании того, что мы уже рассмотрели, мы можем сделать некоторые выводы. Причин, по которым коучинг будет долго приживаться в корпорациях, по которым менеджеры и консультанты не смогут быстро овладеть этой профессией, здесь несколько:

1. **Во-первых**, в наших сердцах живет стойкий и практически неуничтожимый навык все решать за человека. Мы принимаем решения за человека, потом используем всю свою управленческую волю, чтобы заставить (если мы придерживаемся авторитарического стиля управления) или убедить (если придерживаемся демократического стиля) его выполнить наше решение, а потом расстраиваемся, когда подчиненные становятся вялыми, безынициативными и смотрящими куда бы убежать.
2. **Во-вторых**, постольку, поскольку мы, как консультанты и менеджеры, несем ответственность за результат – нас больше интересует результат, а не то, кто и как его достигает. Если мы можем сделать лучше и быстрее, то мы стремимся сделать все сами, лучше и быстрее. Мы не можем дать своим подчиненным и клиентам право на ошибку (потому, что виноваты окажемся мы), не можем потратить время на то, чтобы обучить их. В конце концов, мы несем ответственность – вот мы и взваливаем на себя принятие решений и даже выполнение проекта.
3. **В-третьих**, для эффективного коучинга необходимо отсутствие конкуренции между коучем и клиентом. А этого в современных корпорациях добиться очень сложно. Руководитель часто будет воспринимать успешного подчиненного как конкурента себе. Консультант, чья эффективность, по его мнению, оценивается количеством внедренных советов, будет все силы тратить на то, чтобы «победить клиента в войне вокруг советов». Да и простые конкурентные рефлексии, которые мы впитали еще с детского возраста и которые так или иначе присутствуют в 80% наших взаимоотношений, - это штука, от которой просто так не избавишься.

## Так все же: кого выбрать?

В обоих случаях есть свои плюсы и свои минусы. На роль «консультанта» выгодно приглашать специалиста для решения конкретной задачи, решать которую самому руководителю не имеет смысла. Консультант хорошо работает как эксперт, как внешний работник для компании. Если вам нужен совет, куда быстро вложить деньги, как решить конкретную задачу по постановке управленческого учета, по оптимизации налогообложения, – обратитесь к знающему эксперту.

Но когда некий горе-консультант<sup>12</sup> начинает давать советы руководителю, как ему надо правильно думать, или какую стратегию выбрать, со стороны это выглядит довольно грустно. Человек годами трудился, строил бизнес, а потом к нему приходит этакий умник (у которого зачастую даже компании собственной нет), и говорит, **куда руководителю надо двигаться !!!**

Здесь не советовать надо, а **спрашивать**. И вот с этим лучше всего справляется специалист в роли коуча. Коуч не является экспертом в вашей области. Лучший эксперт здесь – вы. Коуч – профессионал в другом. Он помогает вам лучше воспользоваться вашими экспертными знаниями: понять себя и то, чего же вы хотите от жизни и бизнеса, разобраться с тем морем информации, которое обрушивается на вас со всех сторон, выработать ту стратегию, которая учитывает **ваши** сильные стороны, **ваши** возможности, и **ваши** пожелания. А также он профессионально оказывает поддержку на пути к вашей цели и помощь в устранении препятствий.

Но у коучинга есть и свои «минусы». Если вы пригласите коуча с вопросом «как мне заработать больше денег, коуч сначала спросит «а зачем вам это»... Коуч потребует от вас желать большего (хочешь миллион? а почему не 10 миллионов?). Коуч завалит вас вопросами, некоторые из них будут не очень приятными (ты считаешь себя лидером? Можешь пламенно говорить? Замечательно. А ты можешь так же хорошо **слушать?**...). Коуч не позволит навесить на себя ответственность за **ваши** результаты... В общем, не каждому это понравится.

И еще раз хочу отметить, что консультант и коуч – это всего лишь вывески. Неважно, как человек себя называет, важно, кто он есть. Как уже говорилось выше, в любой профессии есть мастера, и есть халтурщики. Хороший, опытный консультант может дать сто очков вперед как своим коллегам, так и свежее испеченным коучам, в том, как помогать клиенту решать его проблемы своими руками. И обратное, не всякий, называющий себя коучем, будет соответствовать тому, что тут про коучей написано.

Вывод один: не гоняйтесь за модными словами. Подбирайте себе толкового специалиста, с которым **вам** будет **удобно** работать. Не смотрите, как он себя называет. Смотрите, как он работает.

## Подводя итоги

Один из моих знакомых маститых консультантов, в ответ на мой вопрос «как ты относишься к коучам?» быстро ответил: «не отношусь». Не люблю я их, дескать, странные они какие-то.

*Другая моя коллега недоумевает по поводу выпадов «коучей» против «консультантов»: «...То, что является аксиомой для определенного типа консалтинга, вдруг обзывается новомодным словом, причем сильно «усекается», а потом дистанцируется от консалтинга. И вот уже коучеры рассуждают и объясняют всем, что же такое консалтинг и почему он неэффективен, и предлагают новый подход, который при ближайшем рассмотрении оказывается ответвлением, разновидностью консалтинга (почему-то коучеры очень хорошо знают, что такое консалтинг, но плохо могут объяснить что такое коучинг). Консультантов ставят в роль оправдывающейся стороны, которую обвиняют в том, что она не совершила...».*

В одном из деловых журналов консультант жаловался журналисту, что многие клиенты предпочитают «модных коучей» профессиональным консультантам...

В общем, напрашивается вывод, что коучей у нас не любят. Тут возникает справедливый вопрос: почему? Ведь если коучинг – это такая хорошая штука, то почему же коучей у нас не любят?

## Почему коучей не любят?

**Во-первых**, потому, что коучинг сейчас – не столько профессия, сколько модное увлечение богатой публики, на котором можно хорошо подзаработать. Это приводит в коучинг случайных людей, это размывает стандарты, портит рынок и вызывает негатив, автоматически переносимый на всех коучей. Это стандартное явление, оно повторяется по всему миру с каждым новым перспективным бизнесом – вспомните интернет-бум в США, или «акционерные общества» типа МММ, и т.п. В консалтинге это тоже нередкое явление. Добавьте сюда еще и то, что качественной литературы по коучингу, не считая Дж. Уитмора, на русском языке нет, - и те коучи, кто не владеет английским, пока не имеют возможности учиться на опыте своих зарубежных коллег.

**Во-вторых**, коучей не любят, потому, что их услуги более дорогие, чем услуги консультантов. Хорошим специалистам все завидуют, но вот повторить их успех бывает трудно. Ведь если консультант и может быть сапожником без сапог и при этом успешно консультировать (ребята, не делайте так, как я, - и у вас все будет хорошо!), то успех коуча во многом зависит от его личности, его собственного опыта решения проблем,

<sup>12</sup> Справедливости ради стоит сказать, что и к горе-коучам это тоже относится.

качества его жизни и т.п. Чтобы повторить такой успех, одного диплома психотерапевта и рекламных наскоков бывает маловато.

**В-третьих**, коучей не любят потому, что не знают, что это такое. В этом во многом виноваты и сами новоиспеченные коучи. Когда кто-то начинает описывать, что такое коучинг, то часто вместо какой-то конкретики (которую требует наш конкретный потребитель), адепты коучинга начинают рассуждать о «духовности» «личностном росте» и прочих абсолютно абстрактных понятиях, в которые каждый вкладывает свой собственный смысл. А когда у слушателя нет ясного представления, то его ум заполняет образовавшуюся пустоту подходящими ассоциациями. А с чем у нашего человека ассоциируется слово «духовность», когда оно произносится на рынке? Правильно, с многоликой толпой заезжих гуру, жадных до денег и любящих отвлеченно порассуждать о греховности современного мира. Разумеется, нам такие «гуру» не нужны.

**В-четвертых**, коучинг не любят, потому, что его слишком настойчиво продают. Из изданных популярных книг по коучингу большинство несет скорее рекламную функцию, нежели что-то практически полезное. Коучинг – это хорошо, настойчиво заявляют авторы. Коучинг помог вот ему, ему, и вам он поможет тоже (идет множество примеров). Смотрите, как хорошо вам будет, если вы обратитесь к коучу... В это время сами продавцы коучинга, недавние ведущие тренингов по продажам, разумеется, делают то, что умеют – активно продают, пихаются локтями и охотятся на богатых клиентов. Клиента такой подход отпугивает. Клиент хочет знать, что это такое, с чем его едят, клиент еще «сырой» и ничего не решивший. А продавец, чувствуя неладное, начинает оправдываться и ныть, что коучинг – это хорошо, вам он нужен, только вы об этом еще не знаете, и тем самым вызывает еще одну не менее неприятную ассоциацию – с сетевым маркетингом. Активные продажи в коучинге – нонсенс, как и в консалтинге. Активно продавать можно, наверное, только тренинг продаж. А для того, чтобы коучинг продавался, продавец должен привлекать людей, вместо того, чтобы за ними гоняться.

**И в пятых**, то, что коучинг не любят – это неправда. Любой человек, хотя бы однажды поработавший с хорошим коучем, никогда не скажет о коучинге ничего плохого. Просто коучинг сейчас – в центре внимания, вокруг него много слухов и непонимания и больше всего о коучинге говорят люди, которые про него практически ничего не знают. Как говорил мне один знакомый (бывший психолог) «**Я про коучинг не прочитал ни одной книги, но я знаю, что это такое**, - и то, чем я занимался со своими клиентами, когда был психологом, наверное, можно назвать коучингом». Думаю, комментарии здесь излишни.

## Для кого существует коучинг?

Коучинг существует для тех клиентов, которые не просто **хотят** большего, а **хотят добиться** большего. Чувствуете разницу? Когда вы просто хотите большего, то это можно и просто купить. Когда вы хотите добиться большего, - вы берете на себя ответственность, чтобы сделать это что-то самостоятельно. Вот тут и только тут вам может помочь коуч.

Хоть коучинг очень эффективен в стратегическом плане, он не соответствует нашим традиционным запросам: хочу много, вчера, и чтобы самому ничего не делать. В коучинге вы делаете сегодня, своими руками, всерьез и надолго. И результаты будут не вчера, и даже не завтра, а послезавтра. Но уж когда будут... то таких результатов вы, скорее всего, и не ожидали.

## Могу ли я стать коучем?

Как любят шутить американские коучи,  
**каждый может быть коучем**  
**каждый должен быть коучем**  
**каждый и является коучем, только на разной ступени мастерства.**

В той степени, в которой мы помогаем другим самостоятельно развиваться, находить ответы на вопросы, решать задачи и выбирать свой путь, - мы являемся для них коучами, вне зависимости от того, какие «технологии» используем.

В той степени, в которой мы решаем за других, что они должны думать, что им следует говорить и как им нужно жить – мы коучами не являемся.

Вот и весь ответ на вопрос. Чтобы пройти этот тест, достаточно одного. Честно спросить себя: «а что по отношению к другим делаю я?»

И не беспокоиться из-за того, что у вас написано на визитке.