

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Джули Стар

ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО

ПО МЕТОДАМ, ПРИНЦИПАМ И НАВЫКАМ
ПЕРСОНАЛЬНОГО КОУЧИНГА



INTERNATIONAL
COACHING
ACADEMY

Книга рекомендована
Международной академией коучинга (ICA)
Международной школой бизнеса (IBS-Plekhanov)



///pretext

Джули Старр

**Полное руководство по
методам, принципам и навыкам
персонального коучинга**

«Претекст»

2016

УДК 005.95/.96
ББК 65.240

Старр Д.

Полное руководство по методам, принципам и навыкам
персонального коучинга / Д. Старр — «Претекст», 2016

Бестселлер Джули Стар, переведенный на многие языки, входит в список рекомендованной литературы для коучинговых программ, во всем мире признан одним из самых полных и авторитетных руководств по коучингу. Эта книга – лучшее практическое руководство по коучингу, которое сочетает в себе принципы, навыки, методы и стили коучинга, наряду с подробным перечнем основных инструментов коучинга. Оно проливает свет на все этапы коучинга – от первой встречи с клиентом до завершения процесса. Это полное руководство по коучингу, включая различные модели, подходы, примеры, советы и рекомендации.

УДК 005.95/.96
ББК 65.240

© Старр Д., 2016
© Претекст, 2016

Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
Благодарности	8
Введение	9
Как устроена книга	10
Это руководство работает, когда работаете вы	11
Что такое коучинг	12
Что представляет собой личностный коучинг	13
Сосредоточенность на конкретной теме с долгосрочным воздействием и преимуществами	14
Резюме раздела	15
Глава 1	16
Недирективный язык против директивного	17
Признаки хорошего коуча	22
Глава 2	25
Принципы коуча	25
Основывайте взаимоотношения в коучинге на правде, открытости и доверии	30
Клиент несет ответственность за результат, который он создает	32
Клиент способен на более высокие результаты, чем те, которых он добивается сейчас	35
Сосредоточьтесь на мыслях и чувствах клиента	37
Клиенты могут предлагать отличные решения	38
Коучинг-сессия основана на равенстве	41
Глава 3	43
Кто может стать коучем?	44
Навык первый. Установление взаимопонимания	45
Навык второй. Различные уровни слушания	61
Навык третий. Использование интуиции	71
Конец ознакомительного фрагмента.	72

Джули Стар
Полное руководство по
методам, принципам и навыкам
персонального коучинга

© Pearson Education Limited, 2016

© Александр Былов, дизайн обложки, 2016

© Претекст, авторизованный перевод, подготовка к изданию, 2016.

Предисловие к русскому изданию Коучинг – дорога к успеху

«Если он действительно мудр, он не пригласит вас в дом своей мудрости, а лишь подведет к порогу вашего собственного ума».
Джебран Халиль Джебран, пророк

Книга Джули Стар «Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга» раскрывает основные особенности этого метода, показывая его место и возможности в бизнесе и жизни. Коучинг – это один из эффективных путей достижения положительных перемен. Позволяя формировать будущее, а не преодолевать прошлое, коучинг помогает достигать поставленных целей. При выборе коуча необходимо четко осознавать, что его основной талант должен заключаться в умении обучать, видеть возможности для роста, помогать находить пути их осуществления, а не его личные успехи в рассматриваемой сфере. В отличие от других форм обучающего взаимодействия и общения, коуч-общение представляет собой сочетание объективной беспристрастности и приверженности целям клиента. Коуч не дает ответы, ответы должен давать сам клиент. Его основное назначение – поддержка и руководство.

Сама идея коучинга основывается на взаимозависимости людей друг от друга, необходимости поддержки, одобрения, наставничества. Люди постоянно учатся друг у друга, и коучинг использует это. В отличие от специалистов, консультантов, которые решают частные вопросы, коуч обеспечивает поддержку в общих жизненных ситуациях, помогая находить и преодолевать препятствия, возникающие на пути к искомой цели.

В книге Джули Стар широко освещены техники и методы, с которыми работают коучи. Однако это пособие для коучей может служить и самоучителем, позволяющим применить данные подходы к самому себе в любой жизненной ситуации. Обычно коучинг проводится в рамках сессий – специально организованного общения коуча и клиента. Строится коучинг на принципе сотрудничества. Коллаборативный коучинг – это совместная работа коуча и клиента над формированием пути достижения положительных перемен. К результатам всегда приходят двое. Важнейшая задача коуча – понять, что у клиента происходит в действительности. И, помня его цели, помочь выделить главное. Ключевой навык коуча – добиться взаимопонимания, которое достигается благодаря умению выделять различные «уровни слушания» и даже использовать интуицию. Важный принцип, который помогает сотрудничеству, – это искренняя вера коуча в то, что его клиент способен на большее. Клиенту не нужен коуч, который в него не верит. А сам коуч достигает успеха тогда, когда выигрывает его клиент.

В книге подробно раскрываются и основные ошибки, которые допускают коучи. Подчеркивается необходимость поддержания баланса между влиянием и контролем, а также умения задавать вопросы, направлять разговор в нужное русло и мягко воздействовать на идеи клиента. Важно и умение поддерживать обратную связь. Для совершенствования данных навыков в книге предлагаются различные приемы игрового плана. Автор отмечает, что навыки коуча подобны мускулам. Надо регулярно их нагружать и тренировать. Кроме того, автор обращает внимание на физические барьеры в коучинге, когда проведению сессий мешают неприятные условия для занятий – суета, шум, дискомфорт, а также на поведенческие барьеры, когда коуч проявляет нетерпение, задает много вопросов, не учитывает эмоционального состояния клиента и др.

Специальные упражнения, приведенные в книге, позволяют преодолевать эти «ловушки» для коучей. В ней также даются поддерживающие схемы типичных коучинговых сессий, примеры диалогов и др. Согласно известному высказыванию, «Для музыки одинаково важны как

удары палочек по барабану, так и не удары палочек по барабану». Так и для коуча важно не только то, что он делает, но и то, что он не делает, поскольку основная цель коучинга – помочь клиенту познать самого себя. Чудо коучинга состоит в том, что коуч помогает клиенту обнаружить у себя в голове великолепную идею.

Для достижения наиболее весомых результатов нужна совместная работа. Коучу важно соединение собственного пути с надежными профессиональными стандартами, а клиенту требуется желание меняться. Коучинг – это эффективный способ поддержать клиента в его стремлении к переменам. Для этого в его арсенале есть специальные приемы, например, «прогулка в будущее», позволяющие конкретизировать атрибуты цели. При этом надо помнить о том, что для достижения цели необходим переход из зоны «думания» в зону «делания». Причем в ходе работы само понимание цели может меняться и развиваться. Занятия коучингом повышают способность клиента к самоуправлению в тех областях, в которых он хочет совершенствоваться.

Коучинг в настоящее время – одно из самых популярных и востребованных направлений индивидуального развития личности. Книгу Джули Стар «Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга» могут использовать и коучи для совершенствования своих профессиональных навыков, и специалисты из других областей деятельности, решивших стать «коучами для самих себя». Книга способствует тому, чтобы воспринять коучинг как общий стиль поведения, что, безусловно, поможет достижению успеха во многих областях.

***Валерий Никишкин**, директор УНЦ по переподготовке и повышению квалификации РВШ РЭУ им. Г. В. Плеханова, доктор экон. наук, профессор*

Благодарности

Многие люди способствовали развитию идей, которые легли в основу этой книги, и, я надеюсь, мне удастся поблагодарить большинство из них. Итак, мне бы хотелось выразить благодарность Ричарду Бендлеру, Брендону Бейсу, Кевину Биллету, Дипак Чопра, покойному Стивену Р. Кови, Фрэнку Дэниелсу, Landmark Education, Милтону Эриксону, Джону Гриндеру, Байрону Кети, М. Скотт Пек, Энтони Роббинсу, Экхарту Толли и Брайану Трейси.

Также хочу поблагодарить Рейчел Реймонд, Лизу Бартон, Элоиз Кук, Белинду Ноакс, доктора Ксанте Уэллс и Марсию Юдкин за их помощь в подготовке текста.

Введение

«Радуйтесь настоящему так, будто сами его создали».

Пема Чодрон

Вы держите в руках четвертое издание *The Coaching Manual*. Это новое переработанное издание отражает мое нескончаемое стремление сформулировать основополагающие принципы и «истины», на которых строится эффективный коучинг. Главная цель книги остается неизменной: предложить вам простые принципы и советы, подходящие для коучинга любого типа.

После издания первой книги в 2002 году я наблюдала весьма любопытные тенденции в профессиональном развитии. Я заметила, что интерес к коучингу рос по мере того, как люди понимали влияние, преимущества и ценность этого метода содействия и развития. Любой коуч, практикующий или будущий, имеет теперь доступ к обширным знаниям, тренингам, советам и руководствам, которые помогут им профессионально развиваться. В организациях коучинг все чаще признается средством позитивного воздействия на бизнес-цели. Итак, коучинг привлекает людей на личностном и профессиональном уровне, отражая основополагающую взаимозависимость между людьми и их потребность поддерживать друг друга. Как показывает мой опыт, эта простая истина приносит много пользы.

Книга *The Coaching Manual* переведена на многие языки и активно способствует развитию коучинга во всем мире. После выхода первого издания я продолжаю исследовать область личностного развития применительно к коучингу.

Внеся некоторые изменения, мы сделали это руководство более разносторонним, включив в него приложение «Арсенал коуча», а также шаблоны, которые можно бесплатно скачать в Интернете. Моя цель – снабдить читателей практическими знаниями и познакомить с методами и процессами, которые позволят им развивать свои способности коуча.

Глава 9 объясняет, как использовать эти принципы и навыки самостоятельно – например, в повседневной жизни или в работе профессионального коуча. Каким бы ни был ваш интерес к коучингу, надеюсь, вам понравится эта книга, благодаря которой вы сможете добиться большего.

Как устроена книга

Эта книга разъясняет принципы и методы коучинга, а также показывает, как применять их в любой коучинговой ситуации – от бизнес-коучинга в рамках компании до личного коучинга и индивидуальных потребностей. Если вы новичок в коучинге, эта книга станет для вас практическим руководством в процессе его освоения, а также в повседневных ситуациях. Практикующим коучам это руководство предлагает новейшие методы и идеи, которые наверняка пригодятся в их работе. А менеджерам книга предлагает инструменты, которые можно использовать в команде.

Я буду часто обращаться к вам так, будто вы уже коуч или тем или иным образом практикуете коучинг. Однако не забывайте, что вам совершенно не нужно быть коучем, чтобы воспользоваться советами этой книги. Если в своей работе вы помогаете людям вносить изменения путем того или иного обучения, уверена, это руководство будет полезно вам.

В этой книге я призываю к коллаборативному коучингу, предполагающему совместную работу коуча и клиента, направленную на изменение ситуации. Будучи коучем, вы используете свои конкретные навыки, подстраиваясь под проблемы, намерения и нужды конкретного клиента. Для того чтобы вовлечь клиента в процесс, предлагаю менее директивный стиль поведения и язык, поддерживающий изменения. Для того чтобы ваш коучинг стал эффективнее, я разъясню принципы и убеждения, лежащие в основе коучинга, а также представлю новый взгляд на навыки, которые вам нужно развивать. Вы также ознакомитесь с простыми примерами позитивного коучингового поведения и языка, чтобы развивать свое самосознание: например: «Мне нужно яснее формулировать свою позицию с самого начала» или: «В этой ситуации я слишком много говорю». Я покажу примерную структуру разговора коуча с клиентом, чтобы помочь вам пройти весь путь – от приветствия до прощания. Вы также найдете здесь практические советы о том, как преодолевать непредвиденные препятствия, которые мешают первоклассному коучингу. Выработать определенный подход к коучингу вам поможет перечень стандартных этапов коучингового задания. Когда вы будете готовы перейти к действиям, «Арсенал коуча» поможет укрепить вашу уверенность.

Это руководство работает, когда работаете вы

В этой книге вы найдете небольшие вставки, которые помогут практической работе и изучению материала, помогая укрепить ваше самосознание и способность наставлять других людей. Эти вставки представляют собой:

Тестовые вопросы

Эти вопросы помогают адаптировать методы и советы к вашей конкретной ситуации и поразмышлять над ними. Можете записать ответы, произнести их вслух, опробовать их на деле или просто обдумать. Важно помнить, что вопросы призваны дать вам пищу для размышлений и побудить к действиям. Сделайте паузу и обдумайте вопросы, чтобы получить максимальную пользу от этой книги.

Проверки

Список вопросов для проверки того, насколько хорошо вы поняли материал, помогающий вам вспомнить те или иные моменты – например, насколько структурированным должен быть коучинг, или как понять воздействие вашего коучинга на клиента.

Рассказ коуча

В основном здесь представлены примеры, иллюстрирующие принцип или идею с использованием предполагаемых ситуаций и людей. Они продиктованы моим личным опытом работы и зачастую опираются на реальные случаи, которые я подкорректировала, чтобы они были актуальны для вас.

Упражнения

Периодически я буду просить вас опробовать тот или иной метод или идею на практике, зачастую в повседневном общении. Именно в такие моменты вы сможете развивать свои коучинговые способности наиболее эффективно. Одни упражнения довольно простые и помогают проверить ваше понимание материала, а другие намного сложнее и призывают вас выйти за рамки зоны комфорта. Хотя эти упражнения необязательны, как вы понимаете, я все же настоятельно рекомендую вам выполнить как можно больше упражнений! Помните: только практика сделает из вас коуча.

Арсенал коуча: также онлайн

В конце книги вы найдете приложение «Арсенал коуча». Здесь собран материал, который поможет вам развивать навыки коуча и работать с клиентом. В этом разделе представлен краткий обзор коучинга для потенциального клиента, а также указаны принципы, которым вы можете следовать, чтобы совершенствовать свои навыки. Можете использовать это для личной практики или рекомендовать другим – но только бесплатно.

Весь контекст, помимо дополнительного материала, можно скачать бесплатно на моем веб-сайте www.starrconsulting.co.uk.

Что такое коучинг

Эффективный коучинг влияет на понимание, обучение, поведение и развитие человека

В двух словах, коучинг представляет собой разговор или серию разговоров одного человека с другим. От привычного для нас разговора его отличает воздействие на клиента. Эффективный коучинг обязательно влияет на понимание, обучение, поведение и развитие человека. Коучинг может проходить в разных временных рамках и в разных местах. Например, можно общаться с глазу на глаз с клиентом в течение двух часов или провести десятиминутный телефонный разговор, поскольку коучинг определяется степенью воздействия на человека, а не продолжительностью общения.

Как правило, именно клиент способен судить о том, можно ли считать разговор коучингом, если он согласится со следующими утверждениями о коучинге:

- разговор был сосредоточен на клиенте и на его ситуации;
- общение было полезным для мышления, действий и развития клиента;
- без этого разговора клиент вряд ли сумел бы достичь тех же результатов за то же время.

Что представляет собой личностный коучинг

Клиент получает четкое понимание ситуации или проблемы, что позволяет ему достичь положительных изменений.

Личностный коуч проводит коучинг-сессии в течение определенного времени (зачастую это называют коучинговым заданием). В ходе общения коуч создает условия для исследования и обсуждения проблемы, например, слушает, задает вопросы и формулирует то, чего удалось достичь передает свои наблюдения, высказывает собственное мнение. Сосредоточившись на клиенте и его ситуации, можно помочь ему осознать свою проблему, чтобы он смог достичь положительных изменений. Кроме того, клиент сам решает, как двигаться дальше; например, коуч может создать условия, чтобы клиент самостоятельно принимал решения, или призывать клиента к действиям и изменениям. Кроме решения сегодняшних проблем, со временем клиент ощутит более масштабные результаты – уверенность в себе, гибкость и изобретательность, эмоциональную зрелость. Коучинг не всегда предполагает формальные встречи. К примеру, непринужденное обсуждение проблемы, задачи или цели может расцениваться как коучинг, если клиент чувствует положительное воздействие: «Я действительно задумался...» или: «Теперь я точно знаю, что мне делать». Скорее всего, вы сами участвовали в подобных беседах, когда неформальное обсуждение проблемы приносило вам неожиданное понимание или озарение.

Сосредоточенность на конкретной теме с долгосрочным воздействием и преимуществами

Коучинг помогает людям развиваться и учиться новому, чтобы достичь желаемого результата. Это происходит потому, что коуч сосредотачивается на конкретной ситуации клиента с таким вниманием и интересом, какие клиент вряд ли найдет где-либо еще. Как правило, такой тип общения воздействует и на профессиональную, и на личную жизнь клиента, независимо от того, чему конкретно посвящен коучинг.

Резюме раздела

Коучинг опирается на типы поведения, методы и инструменты, способные воздействовать на результаты, которых хочет достичь клиент. Например, во время разговора коуч внимательно слушает и задает вопросы, делает конструктивные замечания или передает свои наблюдения и высказывает свое мнение. У клиента может быть конкретная проблема, которую он хочет решить, или он стремится к определенному образу жизни. Успешный коуч так строит обсуждение, чтобы оно способствовало укреплению самосознания клиента, его пониманию ситуации и вариантов действий. Для любого коуча совершенствование своих навыков является весьма полезной задачей, позволяющей, в первую очередь, узнать больше о себе, чтобы лучше понять других людей и помочь им. В мире, где многие из нас сталкиваются с непростыми ситуациями, помимо достижения личностных целей и желаний, опытный коуч может буквально помочь нам жить полноценной жизнью.

Глава 1

Коллаборативный коучинг

«Знание говорит, а мудрость слушает».
Неизвестный автор

Эта книга основана на коллаборативном стиле коучинга. Коллаборативный коучинг подразумевает совместную работу коуча и объекта коучинга (клиента) над формированием изменений. Коллаборативный коуч не «исправляет» кого-то, не решает его проблемы и не «смотрит на него свысока».

Напротив, коуч исходит из того, что его клиент знает больше о своей ситуации, чем он. Коуч верит в способность человека порождать идеи, способствующие разрешению его ситуации. Задача коуча – использовать отработанные навыки слушания, задавания вопросов и рассуждения для выстраивания максимально полезной для клиента беседы.

Задача коуча – использовать отработанные навыки слушания, задавания вопросов и рассуждения для выстраивания максимально полезной для клиента беседы.

Клиент воспринимает взаимоотношения с коучем, скорее, как партнерство равных, нежели как отеческие или наставнические.

Недирективный язык против директивного

Язык коллаборативного коуча недирективный. Отличие директивного языка от недирективного показано на рис. 1. Пример использования в беседе того и другого языка приведен в табл. 1.

Коуч (или менеджер) с исключительно директивным стилем считает, что он авторитетнее других и лучше разбирается в какой-либо ситуации, поэтому остальные обязаны следовать его указаниям.



Рис. 1. Стили речи

Таблица 1. Директивный и недирективный язык

Директивный язык	Недирективный язык
Расскажите мне точно, что вы сделали	→ Не могли бы вы рассказать об этом побольше?
Нет, ответ, который вы ищете, – три	→ Подскажите мне, как вы пришли к такому ответу
Будьте со мной откровеннее	→ Я заметил, что, обсуждая со мной некоторые вещи, вы иногда чувствуете себя не в своей тарелке. Я пытаюсь понять, почему это происходит
Если вы хотите, чтобы ваша жизнь вне работы была разнообразнее, вам следует вступить в клуб или примкнуть к какой-либо группе	→ Как вы считаете, как можно разнообразить жизнь вне работы?
Я знаю, просто вступите в одно из сообществ для одиноких в Интернете – они действительно неплохо работают	→ Какой вариант вы предпочтете, как вы думаете?
Вы все тянете время? Надо это просто сделать	→ Что мешает вам начать действовать?

Клиент воспринимает директивный стиль как указание сделать что-то, а недирективный – как совет.

Кроме того, коуч с директивным стилем считает, что выдавать идеи и предлагать план действий в ходе беседы – это именно его задача. Такой коуч не столько работает с клиентом, сколько *над* клиентом. Это может выглядеть таким образом.

Директивная беседа

Коуч: Итак, вы говорите, что медлите, оттягиваете время. Почему же?

Клиент: Ну, думаю, можно было бы сказать из-за канцелярской работы, я имею в виду в общем смысле. Я не люблю возиться с бумагами, заполнять

бланки, отсылать письма – у меня стол завален бумагами, они выходят из-под контроля.

Коуч: Понятно. И вы хотите быстро разделаться с этим и взять все под контроль, так?

Клиент: Думаю, мне следует это сделать.

Коуч: Что ж, это можно сделать несколькими способами. Для начала вам следует составить список нужных дел, а затем определить твердые сроки их исполнения. Я могу вам в этом помочь.

Клиент: (с сомнением) Ла-адно.

Вы заметили, что в вышеприведенном диалоге говорит в основном коуч, который явно контролирует ход беседы. От него же исходят идеи и решения, которым и должен следовать клиент.

Коллаборативный стиль предполагает, что у человека зачастую есть свои собственные ответы, и ему лишь нужна помощь на пути к решению. Например, человек, который постоянно откладывает важные задания, обычно хорошо знает и себя, и свои способности к совершенствованию. Коллаборативный коуч сосредоточит внимание клиента на соответствующем моменте проблемной ситуации, чтобы побудить его высказать свои мнение и идеи, необходимые для достижения прогресса. Это может выглядеть таким образом.

Коллаборативная беседа

Коуч: Какие же вещи вы откладываете, с чем медлите и почему?

Клиент: Ну, думаю, можно было бы сказать из-за канцелярской работы, я имею в виду в общем смысле. Я не люблю возиться с бумагами, заполнять бланки, отсылать письма – у меня стол завален бумагами, они выходят из-под контроля.

Коуч: Какие проблемы это вызывает?

Клиент: Самые разные – от чувства неловкости, когда мне приходится извиняться, до настоящих проблем. Однажды все три мои кредитные карты не были приняты к оплате просто потому, что я не отослал платежи. И вот я стою в аэропорту Рима, не имея средств на обратный билет.

Коуч: Каким еще образом на вас влияет то, что вы вовремя не разбираетесь со своими бумагами?

Клиент: Ну, честно говоря, я чувствую себя несколько дезорганизованным. Я хочу сказать, что выгляжу довольно глупо: взрослый человек, который даже не может отослать вовремя анкету, хотя и обещал это сделать, а затем просит еще одну, потому что потерял первую.

Коуч: Хорошо, мы поговорили немного о последствиях, теперь давайте посмотрим, что мешает вам все это сделать?

Клиент: Знаете, я мог бы сказать, что мне не хватает времени, но это не совсем так. Скорее, мне просто не хочется делать это.

Коуч: Что же именно в работе с бумагами вам не нравится?

Клиент: Я как бы нахожусь под контролем, будто кто-то заставляет меня учить уроки, а мне хочется заняться чем-то другим.

Коуч: Интересно! А это соответствует действительности?

Клиент: Ну, нет, конечно, нет, скорее, наоборот. Если бы я разобрался с этими бумагами, то почувствовал бы себя намного свободнее и легче на 10 фунтов. Я бы мог с чистой совестью заняться тем, чем мне хочется.

Обратите внимание, как клиент сам приходит к пониманию, обретает собственный взгляд и смотрит на ситуацию под другим углом зрения. Заметьте, что коуч направляет внимание клиента, но не указывает при этом, что ему следует думать.

Клиент убежден, что он сам нашел ответ, проанализировав свои собственные мысли.

Директивный язык – преимущества

Важно понимать, что директивный стиль речи имеет свое приложение и может оказаться полезным при определенных обстоятельствах. В качестве примера можно привести ситуацию, в которой один обучает другого каким-то простым навыкам. Если я знаю, как работает блендер, а вы – нет, вам могут не понравиться мои расспросы о том, что вы думаете на этот счет. Вам просто надо узнать, для чего нужны кнопки и в каком порядке их нажимать.

Директивный язык необходим, если человек ничего не знает или мало знает о чем-то и хочет быстро этому научиться. Для него это будет выглядеть, скорее, как инструктаж, нежели как коучинг.

Использование директивного языка иногда необходимо и в персональном коучинге. Например, простой короткий ответ может лучше подействовать на человека, чем множество косвенных замечаний.

Представьте себе человека, который постоянно отклоняется от темы беседы, не желая сосредоточиться на теме, над которой они с коучем договорились работать.

Приведем некоторые примеры прямых ответов или просьб.

«Я заметил, что вы все время меняете тему разговора, Джек, а мне нужно, чтобы мы обсуждали изначальный вопрос: что вы в связи с этим чувствуете».

«Джек, мне неважно, что он думает; просто расскажите мне подробнее, что вы сами думаете».

Для того чтобы вышеприведенные реплики имели эффект, отношения Джека и коуча должны основываться на доверии и взаимоуважении. В этом случае Джек воспримет их как поддержку, а не как агрессию.

Директивный язык – недостатки

Применительно к коучингу директивный стиль имеет множество недостатков.

Например.

- Клиент может почувствовать себя под контролем или давлением, поскольку коуч действует с позиции «я знаю лучше».
- Коуч считает, что у него есть правильные решения для человека, а это часто оказывается не так.
- Беседа сфокусирована в основном на идеях коуча, что уменьшает возможность клиента углубить свои знания в процессе беседы.

- Возможно, во время беседы коучу придется работать с позиции «я все знаю, я все исправлю», и это создает дополнительную нагрузку на него.
- Если коуч действует с позиции «я должен найти верный ответ», а не с позиции «как может клиент найти верный ответ», тогда вполне вероятно, что он не примет во внимание некую ценную информацию или какие-то ключи к решению.
- Коучу необходимы «обязательства» клиента по отношению к тем предложениям, которые вносит коуч. Если такие «обязательства» отсутствуют, обе стороны чувствуют себя разочарованными и не продвигаются вперед.
- Решения, исходящие от коуча, могут показаться клиенту неподходящими для него, и он расценит их как пустой, не имеющий смысла совет.
- Если клиент склонен избегать ответственности вообще, то ему может быть даже удобно то, что кто-то контролирует все, а директивный стиль коуча лишь укрепит это положение вещей.

Недирективный язык – преимущества

Если же обучение идет *от* человека, мы получаем следующие преимущества.

- Человек чувствует, что его внимательно слушают, и высоко ценит усилия коуча, старающегося вникнуть в суть ситуации.
- Взаимоотношения основаны на равенстве, открытости и доверии. Коуч не делает вид, что у него есть готовые ответы на все вопросы, и клиент чувствует, что его вклад тоже имеет значение.
- Мнения, точка зрения и идеи имеют самое непосредственное отношение к клиенту, и он относится к ним как к собственным, с чувством ответственности.
- Поскольку большая часть идей и действий исходит от клиента, то и ответственность за действия и результат также ложится на него.
- Решения выносятся исходя из понимания человека, который сам проходит через данную ситуацию, поэтому они, как правило, более адекватны и эффективны.
- Размышления и идеи запускают процесс развития в сознании клиента. Беседа подобна камню, брошенному в пруд: вопросы являются катализатором, который вызывает реакцию. Волны, поднятые коучинг-сессией, порой уходят за ее пределы.
- Если идея не приносит желаемого результата, клиент, помня о своем авторстве, будет тем не менее стремиться и дальше к достижению результата.

Недирективный язык – недостатки

- Для овладения недирективным стилем коуч должен обладать соответствующими навыками. Построение предложений и вопросов обеспечивает влияние, а не контроль (подробнее рассмотрим это ниже).
- Пока клиент не почувствует всех преимуществ такого стиля беседы, он может поначалу испытывать разочарование от того, что коуч не руководит беседой и не предлагает ему готовых решений.
- У коуча значительно меньше возможностей для контроля хода беседы, и это может создавать ощущение дискомфорта для обеих сторон.
- Коуч должен уметь различать явные отклонения от предмета разговора и темы, имеющие большое значение для беседы. Так, если вы обсуждаете тему здоровья, имеет смысл говорить о том, что вы едите, а не о том, в какие рестораны ходите, хотя и это не всегда именно так.
- Иногда беседы занимают больше времени, поскольку коуч исследует размышления и опыт клиента с той скоростью, которая комфортна именно для клиента.

Признаки хорошего коуча

Хотите ли вы развивать свои навыки коучинга или собираетесь воспользоваться услугами коуча, вам полезно знать, как отличить хорошего специалиста от не очень хорошего.

Табл. 2 дает нам представление о том, что же мы ищем.

Таблица 2. Признаки хорошего и не очень хорошего коуча

Хороший коуч	Не очень хороший коуч
Открыт/честен (например: «Слушайте, я думаю, это не срабатывает, не так ли? Мы можем разобраться, почему?»)	Может не высказывать свои взгляды или не информировать клиента (например, он думает так: «По-моему, это идиотская идея, но я не хочу показать ему, что не поддерживаю его»)
Создает ощущение у клиента, что его слушают, ценят и понимают.	Его клиент ощущает себя странным, непонятым: «Гм, похоже у вас необычный случай, правда?»
На следующих сессиях клиенты ощущают себя бодрыми, позитивными и оптимистичными	
Вдохновляет клиента на разговор, расспрашивая его, выслушивая или просто сохраняя молчание	Делает все, чтобы самому найти ответы и решения, подавляет его; клиент чувствует себя лишним
Делает так, что беседа течет как бы сама собой, то есть поддерживает разговор подходящими для данной ситуации репликами	Изю всех сил старается поддержать разговор, говорит слишком много или просто «слишком старается»
Инстинктивно концентрируется на ключевых моментах беседы, например: «Можем мы здесь остановиться и вернуться немного назад?»	Упускает или не принимает во внимание ключевую информацию, вероятно, стремясь «нажать», быстрее продвинуться вперед, чтобы получить «результат»
Сохраняет объективность и беспристрастность на протяжении всего разговора, например: «Я понимаю, почему вы могли так подумать, но мне также интересно узнать и о других причинах поведения вашего друга»	Привносит суждение или предубеждение в беседу, например: «Я согласен, она явно хотела проучить вас – вы были правы, что рассердились»
Ненавязчиво исследует ситуацию, собирая все относящиеся к делу факты, например: «И что конкретно вам не нравится в зиме?»	Считает, что понимает, что имеет в виду клиент, возможно, для того, чтобы разговор не останавливался, например: «Да, я ненавижу зиму, ведь это из-за темноты, правда?»
Создает ощущение сопричастности с клиентом, чтобы добиться открытости и доверия	Клиент насторожен или напряжен на всем протяжении беседы, например, он чувствует, что у них нет с коучем ничего общего
Поддерживает клиента в его стремлении достичь большего, чем обычно, то есть без прицельной поддержки коуча	Никак не влияет на текущие дела или результаты клиента

Четко определяет мысли и цели клиента, например: «Что конкретно означает «больше денег» и чего, применительно к этому, вы действительно хотите?»	Оставляет ключевые мысли и задачи в сознании клиента нечеткими, например: «Хорошо, итак, вы хотите больше денег. Давайте подумаем, как этого можно достичь»
Оставаясь реалистичным, вдохновляет на решение более трудных задач, например: «Две недели на все эти звонки – прекрасно, но интересно, что получится, если вы сделаете это за неделю. Какие у вас будут ощущения?»	Не вдохновляет или оказывает ненужное давление: «Ай, да ладно, ну сколько могут занять времени эти звонки? Если бы вы действительно попытались, то справились бы с ними к завтрашнему дню»
Настаивает на выполнении договоренностей, чтобы постоянно держать в фокусе задачи клиента, например: «Хорошо, в прошлый раз вы опять сказали, что к следующей нашей встрече поговорите с менеджером о зарплате. Давайте разберемся, что вас останавливает»	Позволяет себе не обращать внимания на нарушенные обещания, возможно, чтобы не портить отношения с клиентом, например: «Ну что ж, ладно, вы действительно заняты, но можете это сделать, когда у вас появится время?»
Предпочитает устойчивые результаты, пусть и отдаленные, долгосрочным, но полученным сразу	Считает, что не справился с работой, если не получил немедленных результатов
Использует слова и фразы, которые позитивно влияют на клиента, например: «Представьте себе, что вы выступаете перед аудиторией и на этот раз вам это понравилось. Какие у вас при этом будут ощущения?»	Использует резкие выражения; клиент чувствует себя неудобно, ощущает негативный настрой, например: «Да, ваша проблема – это недостаток уверенности в себе»
Придает большое значение удобству клиента во время сессии, например: «Мы довольно интенсивно занимались, вы не хотите отдохнуть? Хотите кофе?»	Во время сессии позволяет себе думать о другом, например, оставляет включенным мобильный телефон
Показывает пример: не опаздывает, звонит в назначенное время, выполняет все договоренности, предупреждает об изменениях во встречах	Использует двойные стандарты: опаздывает, не имея на то оснований, не готов к сессии и проч.

Конечно, это не исчерпывающее описание, но оно дает вам представление о том, как отличить хорошего коуча от не очень хорошего. У хорошего коуча процесс коучинга выглядит непринужденным, не требующим усилий.

У хорошего коуча процесс коучинга выглядит непринужденным, не требующим усилий.

Таким образом, признаки хорошего коуча можно сгруппировать по трем основным областям.

- Принципы и положения, на основании которых работает коуч, например: «В этом разговоре мы равны» или: «Сначала я должен это понять».
- Что коуч может сделать – его навыки и знания.
- Что он действительно делает, то есть его фактическое поведение.

РЕЗЮМЕ ГЛАВЫ

Коллаборативный коучинг

Коллаборативный коучинг – это прекрасный стиль коучинга, поскольку он использует недирективный, «поддерживающий» подход. И хотя директивный стиль тоже может быть эффективным, он требует от коуча уверенности как в прочности отношений с клиентом, так и в своих знаниях и опыте. В коллаборативном коучинге клиента побуждают мыслить, высказывать свои взгляды и генерировать идеи, которые он часто оценивает как невероятно освобождающие. Для коуча ослабление директивной составляющей, если подходить к этому правильно, оказывается непростой задачей, требующей особых навыков, а для клиента зачастую становится полезнейшим опытом, который может буквально перевернуть его жизнь.

Глава 2

Принципы коучинга

«Ваша философия жизни влияет на вашу личность больше, чем что-либо другое».
Энтони Роббинс

Принципы коуча

Коллаборативный коучинг основан на определенных принципах и убеждениях. В комнате может находиться множество прекрасных коучей. Они выглядят по-разному, говорят по-разному и кажутся разными. Однако в своей работе они исходят из общих убеждений. Например, они все верят в возможности коучинга и в то, что могут быть коучами. Эти убеждения помогают дать определение эффективному коучингу. В этой главе мы рассмотрим следующие положения коучинга.

- Я останусь верным своему обязательству помогать клиенту.
- Мои взаимоотношения в коучинге строятся на правде, открытости и доверии.
- Клиент несет ответственность за результат, которого он добивается.
- Клиент способен на более высокие результаты, чем достигнутые сейчас.
- Я сосредоточусь на мыслях и чувствах клиента.
- Я знаю, что клиенты могут предлагать отличные решения.
- Мои коучинг-сессии основаны на равенстве.

Мы выделили общий для коучинга набор положений. Эти положения станут принципами, на основе которых мы сможем работать, чтобы со временем добиться эффективности. Размышляя о них и сравнивая их со своими поведенческими стереотипами и подходами, мы можем определить те области, которые требуют совершенствования. Если вдруг наш коучинг не приносит результатов, эти принципы помогут найти причину неудачи. Иногда клиент с удовольствием жалуется на ситуацию на работе в течение всей сессии, но отказывается подумать над тем, как ее можно исправить. Коуч безуспешно пытается переключить клиента на позитивный подход или подвигнуть его на какие-либо действия. Затем, вспомнив эти принципы, коуч понимает, что клиент сам несет ответственность за свою ситуацию и собственные действия. Случается, что коуч, обескураженный сложившейся ситуацией, просто забывает о том, что в коучинге некоторые вещи, кажущиеся сложными, на самом деле имеют очень простое решение. Одни принципы представляют собой правила поведения, другие – взгляды на то, что входит в обязанности коуча, а что нет. Если коуч в состоянии последовательно применять эти принципы, со временем это повысит эффективность его коучинга.

Оставаться верным своему обязательству помогать клиенту

Хороший коуч хочет заниматься коучингом с клиентом и остается верным своим отношениям с ним. Он поддерживает клиента, помогает ему или отказывается от задания. Зачастую это случается в начале работы. Коуч, скорее всего, думает о том, как успешно выполнить задание, а не о том, хочет он или не хочет помочь клиенту в его ситуации. Со временем могут возникнуть факторы, побуждающие коуча прекратить помогать клиенту и поддерживать его. Коуч может не осознавать, что он перестал это делать. Возможно, процесс коучинга идет тяжело или не видно никаких положительных сдвигов; в этом случае коуч может прекратить поддержку, зачастую даже не отдавая себе в этом отчета. Он может вдруг почувствовать скуку и усталость. Очень важно, чтобы на этой стадии коуч умел управлять собой. Коуч должен постоянно оценивать характер развития отношений с клиентом и выявлять любые связанные с ними негативные проявления.

Вышесказанное не следует воспринимать как анализ анализа. Перед сеансом коучинга я стараюсь уделить две минуты подготовке к сессии. За это время я просматриваю свои записи предыдущих сессий, обдумываю задачи клиента и напоминаю себе, каким образом я содействую решению этих задач.

Это переключает меня на режим поддержки клиента вне зависимости от того, насколько трудной может оказаться сессия.

Беспристрастный коучинг

Иногда коуч может почувствовать, что его клиент не внушает ему симпатий. Не забывайте, что мы, люди, имеем, естественно, свое мнение об окружающих. Мы сравниваем внешний вид, способ мышления и действия другого человека со своими. Нам могут нравиться или не нравиться другие люди из-за их прически, одежды, внешнего вида, манеры речи, тона голоса и т. д.

А если коучу не нравится его клиент? Если он слышит о поступках, которые, считает недостойными? Коуч может услышать о лжи, жестокости или неверности – о том, что, по его мнению, делает человека в каком-то отношении «плохим».

Мы не будем обсуждать, что «правильно», а что «неправильно». В отношениях коуч-клиент любое неодобрение мешает плодотворной беседе. Кроме того, неодобрение коуча обычно передается клиенту, даже если оно не было озвучено.

Представим, что коуч работает с человеком, который очень напоминает ему бывшего партнера, стремившегося доминировать в их отношениях. Клиент, например, говорит: «Видите ли, у меня есть определенные жизненные правила, которых я всегда буду придерживаться». Коуч вспоминает, что именно эти слова он слышал от своего бывшего партнера. И вот уже коуч, сравнивая клиента со своим бывшим партнером, начинает ненавидеть его. Коуч вступает во внутренний диалог с тем, что говорит клиент: «О-о, это именно то, что он обычно делал» или: «С тобой, наверное, непросто жить». Это то же самое, что смотреть телевизор с включенным радио: ваш внутренний диалог мешает вам внимательно слушать.

Если мы не смотрим на человека объективно, не открыты ему, нам труднее понять его. Такой недостаток понимания напрямую влияет на нашу способность устанавливать отношения с человеком и вникать в его ситуацию. В то же время ослабленное взаимопонимание снижает нашу способность влиять на человека. Вполне вероятно, что клиент почувствует неодобрение по выражению лица, тону, жестикуляции или некоторым фразам, например: «Так почему же вы сделали это?». Как только клиент почувствует неодобрение, он станет сдержаннее в своих ответах. Почувствовав, что клиент в чем-то «небезупречен», коуч начинает действовать с позиции

«наладчика», например, говорит: «Вам не кажется, что вы должны извиниться за это?». Клиент, опять почувствовав неодобрение, может отстраниться или занять оборонительную позицию.

Поскольку способности коуча устанавливать отношения и понимать клиента являются ключевыми на пути к успеху, его личное суждение о человеке может стать для него поистине камнем преткновения. Коуч должен наблюдать клиента с позиций объективности, не вынося собственного суждения. Если коуч придерживается нейтральной, открытой позиции, он может получить более ясную информацию и понимание ситуации. Мысли коуча прояснятся, и он почувствует себя спокойнее по мере того, как постепенно начнет понимать клиента. Он уже не раздумывает над тем, чего не мог бы озвучить, и его разум остается спокойным в течение беседы.

Коуч не вправе судить клиента за его отношение к людям или выражать неодобрение по поводу образа жизни этого человека. Задача коуча – установить взаимосвязь между поведением человека и результатами, которые он получает. Например, клиент стремится к повышению по службе, но осознает, что этому мешает отсутствие поддержки коллег. Он рассказывает о своих спорах с коллегами, в которых старался «поставить их на место» или обидеть.

Коуч не вправе судить клиента за его отношение к людям или выражать неодобрение по поводу образа жизни этого человека.

Коуч легко устанавливает связь между поведением клиента и достижением его цели. Однако если коуч начнет убеждать клиента в том, что он «неправильно» ведет себя по отношению к коллегам, тот, скорее всего, станет отрицать это. Гораздо убедительнее для клиента оказалось бы предположение, что его поведение «не срабатывает» и непосредственно влияет на достижение поставленной им цели. Это позволило бы коучу и клиенту обсудить более позитивные варианты поведения, от которых выиграет и этот человек, и его коллеги.

Что ощущает коуч, стараясь быть беспристрастным?

Сохраняя беспристрастность, коуч не думает про себя: «Это ужасно, жестоко, грубо и проч.». Коуч не хмурится, неодобрительно покачивая головой. Он всего лишь внимательно слушает, оставаясь в русле беседы.

Возможно, пристрастность вытеснит растущее любопытство по отношению к тому, что говорит человек и что он чувствует. Коуч должен понять, что происходит в действительности, и, помня цели клиента, выделить в этом главное, имеющее отношение к делу.

Как избавиться от пристрастности?

Если вам не довелось многие годы идти по пути познания под руководством буддийского наставника, то знайте, что на это может уйти вся жизнь. Вы все равно будете субъективно судить о других, но фокус заключается в том, чтобы вовремя это заметить и остановиться.

Упражнение для тренировки

Набор инструментов коуча	Медитация для беспристрастности
Что это такое?	Метод избавления от пристрастности и очищения нашего разума
Когда я могу это использовать?	Наблюдая, например, за тем, кто: выступает с речью или делает презентацию; разговаривает с кем-то; участвует в групповой беседе, например на деловом совещании
Зачем мне это делать?	Для развития более объективного взгляда на чью-либо ситуацию. Для установления более близких отношений, например в процессе коучинга. Для того, чтобы научиться сохранять ясность мышления и спокойствие во время слушания

Шаг первый: узнайте

1. Найдите объект наблюдения. Вы должны находиться в одной комнате с ним, чтобы четко видеть и слышать его. Идеален был бы вариант стороннего наблюдателя, позволяющий ни на что не отвлекаться, то есть не участвовать в совещании. Держите наготове блокнот и ручку, чтобы вовремя сделать заметки.

2. Не напрягайтесь, но оставайтесь собранным. Сохраняйте ровное дыхание, тело расслабьте, но держитесь прямо. Начинайте наблюдение и делайте заметки.

3. Наблюдая за объектом, обратитесь к собственным мыслям. Что вы думаете или говорите про себя? Просто обратите на это внимание, пока этого достаточно. Например.

- Я согласен/не согласен?
- Мне нравится/не нравится?
- Я уже слышал это раньше.
- Он/она напоминает мне...

Наблюдайте за своими мыслями отстраненно, как будто они не ваши, как будто вы наблюдаете себя наблюдающего.

Шаг второй: отбросьте свои мысли

4. Заметив, что о чем-то думаете, постарайтесь прогнать свои мысли. Отследите свою мысль и отгоните ее. Позвольте ей проплыть по волнам, подобно палке, а затем отпустите ее. Если это поможет, сначала запишите мысль, затем отпустите ее.

Шаг третий: осознанно управляйте своим вниманием

5. Для переключения своих мыслей воспользуйтесь следующими вопросами.

- Что говорит этот человек?
- Что этот человек чувствует по этому поводу?
- Что важно для этого человека?

РЕЗЮМЕ РАЗДЕЛА

Набор инструментов коуча.

Медитация для беспристрастности

Это непростое упражнение! Однако польза от него стоит того, чтобы попробовать. Если вам трудно выполнить все упражнения сразу, попробуйте освоить сначала шаг первый. Когда вам станет легче, добавьте шаг второй. И наконец, переходите к третьему шагу.

Главное – выработать навык отслеживания собственных мыслей и суждений и научиться абстрагироваться. Это называется медитацией, потому что построено на простейших принципах основных медитаций, то есть на наблюдении за собственными мыслями с тем, чтобы дать им уйти. Другой способ научиться отстраненности от своих мыслей – просто начать практиковать медитацию.

Как только мы научимся абстрагироваться от собственных мыслей или суждений о другом человеке, они перестанут мешать нам делать что-то другое, например, выслушивать клиента.

Основывайте взаимоотношения в коучинге на правде, открытости и доверии

Вступая в коучинговые отношения, вы стремитесь честно служить клиенту. Это следует упомянуть, поскольку наша честность в этом отношении может быть достаточно легко коррумпирована.

Первая ловушка, в которую легко попасться, поджидает вас тогда, когда услуги коучинга заказывает не сам клиент, а кто-то другой. Такое часто случается в бизнесе, когда старший по должности заказывает коучинг для своего молодого коллеги. В качестве примера я приведу историю Скотта.

РАССКАЗ КОУЧА

Вопрос лояльности

История из жизни, только имена изменены. Гэри, менеджер Скотта, попросил меня провести со Скоттом несколько сеансов коучинга. Гэри считал, что Скотт мог бы достичь больших результатов, умей он выстраивать отношения на работе. Похоже, Гэри был сильно разочарован в Скотте.

Таким образом, я уже имею набор целей, уже поставленных для того, кто может захотеть, а может и не захотеть заниматься коучингом. С самого начала было важно объяснить Скотту, почему его менеджер пригласил меня. Вместе с менеджером мы обсудили конкретные области, которые требовали совершенствования и являлись целью коучинга, а также то, что будет включать в себя коучинг. Мы договорились, что коучинг станет поддержкой для Скотта, от которой он сможет отказаться в любое время, если захочет.

Мы также обсудили, каким образом коучинг может помочь Скотту в решении его собственных задач, и включили их в план коучинга. Я рассказала Скотту, что будет входить в мои отчеты его менеджеру, заверив его, что само содержание наших бесед останется между нами.

С Гэри, который оплачивал мои счета, мы договорились, что я буду информировать его о ходе нашей работы и достигнутом прогрессе, однако не стану посвящать его в содержание наших разговоров со Скоттом. Мы также решили, что если Гэри захочет узнать больше, он может напрямую обратиться к Скотту. Скотт охотно воспользовался коучинг-сессиями, чтобы обсудить свою ситуацию. Он раздумывал, стоит ли ему оставаться в этой организации, поскольку очень сомневался в том, что сумеет сплотить команду для работы.

В наших разговорах со Скоттом мне предстояло установить, что лучше для Скотта, а затем определить, как это связано с его менеджером и вообще с компанией, в которой он работал. Мы проработали с ним несколько сценариев, включая его уход из компании или перевод на другую должность.

Пусть это покажется нелояльным по отношению к моему спонсору (Гэри), но я хочу подчеркнуть, что только на таких принципах мы можем проводить коучинг. Если бы я стала угождать Скотта остаться на работе или взять на себя больше обязанностей, как этого хотел Гэри, наши отношения с ним испортились бы в тот же момент.

Но честно ли это по отношению к Гэри, оплатившему коучинг? С самого начала я объяснила ему, как работает коучинг, и рассказала об основных правилах работы коуча. Как правило, спонсоры соглашаются с тем, что их не будут посвящать в содержание бесед. Просто коуч

должен договориться со спонсором о том, как он будет его информировать, а потом сообщить об этом клиенту.

Для того чтобы спонсор лучше знал содержание коучинг-сессий, необходимо побудить его к регулярным беседам с клиентом. Очень часто это приводит к открытости и, следовательно, к доверию между ними, а от этого выигрывают их рабочие отношения.

Для того чтобы впоследствии клиент не услышал о себе что-то, чего вам не хотелось бы доводить до его ушей, никогда этого не говорите.

Для того чтобы впоследствии клиент не услышал о себе что-то, чего вам не хотелось бы доводить до его ушей, никогда этого не говорите.

А что же дальше случилось со Скоттом? Ну что ж, он решил остаться и воспользоваться имевшимися у него возможностями. Проанализировав различные варианты, а также возможные подводные камни и потенциальную выгоду, он сумел прийти к этому решению.

Ему помогли понять, что всегда есть выбор. Скотт перестал себя чувствовать загнанным из-за давления, оказываемого на него менеджером. В процессе наших бесед он, наконец, понял, что это было не столько «давление», сколько побуждение к действию. Могу только добавить, что без коучинга этого бы не случилось. Жизнь не всегда прекрасна, и я стараюсь быть благодарной, когда она все-таки оказывается таковой.

ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ

Уровни открытости и честности

Вспомните о своих взаимоотношениях с кем-либо. Задайте себе следующие вопросы, чтобы оценить уровень честности и открытости этих отношений. Это будет особенно полезно, если вы используете реальные коучинг-отношения.

? Насколько комфортно вам в компании этого человека?

? Насколько свободно вы можете говорить, выражать свои мысли в присутствии этого человека?

? Как вы считаете, этот человек избегает обсуждать с вами какие-либо вопросы?

? Вы когда-либо лгали этому человеку?

? Говорили ли вы что-либо об этом человеке, чего бы вам не хотелось, чтобы он услышал?

Клиент несет ответственность за результат, который он создает

Если мы принимаем на себя ответственность за что-либо, это означает, что мы можем повлиять на это. Например, если я ответственен за свою удовлетворенность собственной работой, то именно мне следует что-то делать, если она меня не устраивает. Таким образом, коуч руководствуется принципом, по которому клиент в конечном итоге сам несет ответственность за свою жизнь и достигнутые им результаты. Это и его работа, и выбираемые им взаимоотношения, и место жительства, и проч.

В коучинге это понимание личной ответственности человека является ключевым, если мы хотим, что бы он действовал активно и позитивно в своей ситуации.

Роль жертвы

Противоположностью этой позитивной, активной роли является роль жертвы. Люди, принимающие роль жертвы, действуют так, как будто они не хозяева своей жизни и никоим образом не могут на нее повлиять. Они часто вопрошают: «Ну что я с этим могу поделать?» или: «Похоже, со мной это все время случается», или: «Это все не имеет смысла, я ничего не могу сделать в любом случае».

В конечном итоге клиент сам несет ответственность за свою жизнь и за достигнутые им результаты.

Такой человек-жертва с недостаточным чувством ответственности всегда стремится обвинять других. Например: «Мой партнер не дает мне жить так, как мне бы хотелось», или: «Моя жизнь не сложилась из-за моего детства», или: «Это несправедливо».

В ситуации коучинга роль жертвы не позволяет клиенту увидеть свои возможности в изменении своей жизни и достижении ожидаемых результатов. В трудной ситуации клиенты-жертвы обнаружат для себя значительно меньше возможностей, чем другие. Они могут вообще не найти выхода из ситуации или просто не искать его.

Иногда на сессиях приходится обсуждать вопросы, возбуждающие сильные эмоции. Некоторым людям довольно тяжело согласиться с тем, что они сами ответственны за то, как живут. Например, если у человека было тяжелое детство, или возникли финансовые проблемы, или его только что уволили, то довольно трудно побудить его к оценке ситуации с точки зрения своей ответственности.

Коучу необходимо помнить, что этот постулат – всего лишь принцип, который мы используем в работе, но он может и не быть истиной в конечной инстанции. Однако готовность обвинять других в поворотах нашей судьбы не делает нас сильнее. Наоборот, мы чувствуем себя жертвой, зависящей от прихотей судьбы. Но как только мы принимаем ответственность за нашу ситуацию на себя, это дает нам силы и способность воздействовать на нее. Например, такая ситуация, как сокращение на работе, часто ставит человека, оказавшегося на «перепутье», перед выбором. Одни люди только выигрывают в такой ситуации, действуя позитивно, что влечет за собой перемены в карьере, нахождение лучшей работы, повышение уровня образования и проч.

Другие люди не столь конструктивно подходят к потере работы; они обвиняют других или утверждают, что ничего не могут сделать. Человек, принимающий на себя ответственность, автоматически становится сильнее, чем тот, кто согласился на роль жертвы.

Ответственность не есть вина

Важно понимать, что «вина» и «ответственность» – это разные понятия.

Вина предполагает расплату за неправильный поступок и ассоциируется с сожалением, страданием, ощущением виноватости. Ответственность – это просто признание нашей возможности влиять на ситуацию. Как коуч вы должны четко отличать одно от другого.

Если клиент принимает на себя вину, а не ответственность, это никак не поможет ему ощутить себя сильным. Больше того, он, скорее всего, почувствует себя еще хуже, например, ни на что не способным.

Роль мученика будет создавать у человека ощущение, что он «плохой». Например: «Да, это характерно для меня – я бесполезен» или: «Всегда у меня так этим и заканчивается, наверное, планета у меня такая, и надо просто с этим жить».

Обратите внимание на язык жертвы и мученика в следующих диалогах.

Коуч: Может быть, вы расскажете мне поподробнее, что произошло в ваших взаимоотношениях.

Клиент: Да они просто выкинули меня без разговоров. Все шло прекрасно, а затем – бах! – записка на письменном столе. Ни извинения, ничего.

Коуч: Думаю, вы чувствовали себя отвратительно в тот момент.

Клиент: Вы мне об этом говорите! Я чувствую себя ужасно. Я не ем, не сплю... Что мне теперь прикажете делать?

Коуч: Как вы думаете, что было не так?

Клиент: Кто знает? Как будто вот только что я с кем-то жил, и вдруг они собрались и ушли. Я бы даже и не беспокоился. Это со мной в третий раз. Как обычно, жизнь поворачивается ко мне спиной.

Обратите внимание: клиент считает, что с ним просто что-то произошло, а в данной ситуации он – жертва.

В таких случаях коуч может попросить своего клиента занять более активную позицию, «примерить» на себя принцип ответственности, то есть действовать так, как если бы это было в действительности.

Коуч: Если бы вы взглянули на ситуацию с точки зрения своей ответственности, что бы вы увидели?

Клиент: Не совсем понял, что вы имеете в виду. Зачем мне это делать?

Коуч: Это могло бы помочь получить полезную для нас информацию.

Клиент: Ладно (пауза). Мой партнер всегда говорил, что я не стараюсь работать так, чтобы все получалось, что я прикладываю к этому недостаточно сил.

Коуч: Хорошо, что еще?

Клиент: Ну, мой партнер все время говорил, что нам нужно больше говорить о том, как идут дела, все ли у нас хорошо, нет ли чего-то, что вызывает неудовольствие, ну и так далее.

Коуч: И что же вы отвечали?

Клиент: Ну, я говорил, что все это ерунда, что я не собираюсь этого делать.

Коуч: А сейчас бы вы к этому что-нибудь добавили?

Клиент: Да, думаю, мне надо было бы лучше узнать, чего хотел мой партнер, так я хотя бы понимал, что у нас есть проблемы.

Наверное, этого недостаточно для спасения отношений, но это может повысить уровень знания клиента по сравнению с тем, какой был бы у него, оставаясь он на позиции жертвы. Обратите внимание, что во второй части приведенного диалога клиент говорит как более сильный, более осознающий ситуацию. Он обсуждает то, что ему подконтрольно: сохранить отношения или нет, говорить с партнером или нет. В конечном итоге, когда мы работаем с человеком, чтобы осуществить перемены в его жизни, такой свежий взгляд может оказаться именно тем, что необходимо для представления ситуации в новом свете.

ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ

Ответственный или жертва?

Если вы хотите заниматься коучингом, руководствуясь принципом ответственности, я рекомендую вам для начала определить, как вы сами к нему относитесь. Нижеприведенные вопросы помогут вам понять, насколько вы сами в состоянии принимать ответственность за себя и свою ситуацию. Сначала поразмышляйте над ними, затем ответьте на каждый вопрос по очереди.

? Вы предпочитаете жаловаться на проблемы или обсуждать их решения?

? Вы часто обвиняете других людей или обстоятельства в своих проблемах?

? Вы можете сопоставить свое поведение с результатами, которые получаете? Например: «Я не положил квитанцию за стекло в машину, и теперь меня оштрафовали» или: «Я опоздал, потому что не вышел вовремя».

? В разговоре вы осознаете свои проблемы как собственные? Например: «Я должен с этим что-то сделать».

? Жалуетесь ли вы, что все «несправедливо», или оцениваете ситуацию более объективно?

Если вам самому трудно определиться с ответами, спросите у того, кому вы доверяете. Или в следующий раз при обсуждении какой-либо проблемы или ситуации, которую вы хотели бы изменить, обратите внимание, сколько времени вы говорите с позиции ответственного, сильного человека и сколько времени жалуется.

Клиент способен на более высокие результаты, чем те, которых он добивается сейчас

Коуч должен верить, что человек, с которым он работает, способен сделать больше, добиться большего, особенно в отношении установленных целей. Это может быть что угодно – от успехов в фитнесе до укрепления личных отношений, лучшей работы и проч.

Если коуч втайне считает, что клиент вряд ли достигнет этих целей, полагая, что он просто не способен на это, такие мысли могут подорвать процесс коучинга.

Например, представьте себе, что вы как коуч работаете с клиентом, который хочет научиться красиво и уверенно выступать перед аудиторией. После предварительных обсуждений вы соглашаетесь поработать с ним, чтобы помочь ему достигнуть этих целей.

Позанимавшись с ним какое-то время, вы наблюдаете его попытки выступить на публике. Вы понимаете, что все это выглядит ужасно, он очень сильно нервничает, и невозможно даже представить, что ему когда-нибудь удастся успешно выступить перед аудиторией.

От таких мыслей ваша способность поддержать человека в достижении его цели немедленно снижается. Вы уже ожидаете негативных результатов от коучинга, что, конечно, мешает вашим беседам.

Наверное, вы знаете, что когда родители или учителя ждут от детей большего, они и показывают лучшие результаты, чем при заниженных ожиданиях.

И хотя это не одинаковые ситуации, я абсолютно убеждена, что тот же принцип применим к коучингу – взрослых или детей. Если как коуч вы говорите одно, а думаете другое, это чувствуется. По выражению лица, тону голоса или жестам ваш клиент поймет, что вы не верите в него. Возможно, вы побудите его довольствоваться меньшим или научиться «справляться со своей слабостью».

Если как коуч вы говорите одно, а думаете другое, это чувствуется.

В худшем случае вы можете подорвать веру клиента в себя и сделать достижение им результата менее вероятным. Наверное, это процесс, обратный коучингу!

Однако иногда бывает полезно сформировать такую точку зрения. Клиент может ставить заведомо нереалистичные цели или придавать им слишком большое значение. Однако будьте в высшей степени осторожны, не переносите свои собственные *ограничения* на других.

Например, представьте, что ваш клиент ставит цель удвоить свой доход в течение ближайших шести месяцев. Хотя такое повышение редко случается, оно тем не менее вполне вероятно. Вы сами должны решить, стоит ли вам проводить коучинг, чтобы поддержать клиента в достижении этой цели, или нет. Если вы решаетесь на это, то должны быть убеждены в способности клиента удвоить свой доход.

Соглашаетесь ли вы на работу, зная, что клиент не способен достигнуть поставленной цели? Говорите ли вы клиенту, что считаете эту цель недостижимой, но готовы помочь ему как коуч в достижении более реальной цели, – и при этом рискуете работой? Это подводит нас к вопросу о честности, не так ли? (Под честностью я подразумеваю верность своему слову: говорить то, что вы считаете правдой, и делать то, что вы обещали).

На мой взгляд, если коуч не уверен, что цель достижима, он должен честно сказать об этом клиенту. Если вы начинаете коучинговые отношения, утаив от клиента то, что вы думаете, тогда честность этих отношений уже сомнительна.

Как коуч вы будете все время подсознательно помнить о своих обязательствах и раздумывать о том, «сработает» ли курс коучинга. Это негативно скажется на вашей способности честно помогать клиенту.

Клиенту не нужен коуч, который в него не верит!

ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ

Вы оказываете поддержку или саботируете?

Вспомните отношения, которые складываются у вас, когда вы оказываете помощь в достижении каких-либо целей. Оценить степень вашей приверженности клиенту вам помогут следующие вопросы.

? Что вы думаете о поставленных этим человеком целях?

? Насколько они достижимы?

? По вашему мнению, этот человек действительно выиграет, достигнув результатов, к которым стремится?

? Что вы думаете о своем клиенте?

Сосредоточьтесь на мыслях и чувствах клиента

Центром коучинг-сессий должен быть клиент, а не коуч. Это кажется очевидным? Иногда в таких беседах речь идет только о том, что коуч думает, делает, знает, как будто коуч – это пример для подражания.

Иногда понятие «коуч» вызывает ложные ожидания. Некоторые думают, что коуч обладает разумом мудреца или безграничными знаниями (рискованное предположение!). Клиент может надеяться, что коуч уже встречался с аналогичной ситуацией и знает, что делать. Он может считать, что коуч знает больше о жизни, и о том, как стать счастливым или преуспеть. Если, будучи коучем, вы достигли великолепных результатов за несколько сессий, успех легко может ударить вам в голову. Возможно, это идея, на которую вы сами «купились» (еще одно рискованное предположение...).

Предположим, клиент спрашивает коуча: «А как бы вы сами поступили в этой ситуации?». Такой вопрос тешит эго коуча: представьте, кто-то действительно хочет узнать его мнение, чтобы походить на него.

Помните, что коллаборативный коучинг предназначен не для того, чтобы указывать людям, как им следует поступать, и заставлять их делать выбор, опираясь на опыт коуча и его предпочтения. При коллаборативном подходе вы работаете с человеком, чтобы помочь ему прийти туда, куда он хочет попасть.

Основной фокус должен быть постоянно сосредоточен на мыслях и целях клиента, поскольку именно они и являются поводом для беседы. Если во время беседы я ловлю себя на том, что «перетягиваю одеяло на себя», излагаю свои мысли и взгляды или даю советы, то начинаю чувствовать себя неудобно, понимая, что меняю фокус разговора.

УПРАЖНЕНИЕ

Хватит обо мне – давайте поговорим о вас!

Во время любого обычного разговора попробуйте отследить момент, когда фокус разговора переходит от собеседника к вам. Иными словами, говорите вы о себе или о собеседнике? Если позволяет ситуация, удержите на какое-то время фокус на собеседнике, например, чем он занимался, что он думает, каковы его впечатления и проч. После разговора задайте себе следующие вопросы.

- Насколько удобно я себя чувствую, не высказывая своих мыслей и взглядов?
- Пришлось ли мне сдерживаться и скольких усилий это потребовало, чтобы не высказать того, что я думаю или знаю?
- Какие последствия имело то, что я сосредоточился только на словах или мыслях собеседника?

Клиенты могут предлагать отличные решения

Любой человек хочет, почти как ребенок, чтобы именно он дал самый умный ответ, подал лучшую мысль или самую здравую идею. Так было в школе: похвала и награда доставались тому, кто давал «правильный» ответ.

В коллаборативном коучинге правила игры несколько иные. Если продолжить пример со школой, можно сказать так: вы используете все свои знания и опыт, чтобы кто-то другой дал правильный ответ, который может совпадать или не совпадать с вашим. Авторство принадлежит другому человеку, который, как правило, использует ответ в своих целях, чтобы достичь результата – наряду с похвалой и наградой.

Коуч побеждает тогда, когда побеждает кто-то другой. Вы получаете удовольствие от того, что участвуете в процессе, помогая человеку увидеть различные варианты действий, которые помогут ему достичь желаемых результатов. Это приносит чувство удовлетворения коучу и побуждает его к продолжению работы. Как показывает практика, решения или идеи, предложенные клиентом, часто бывают более разумными, прагматичными и имеют вероятность обратиться в действие. Обычно такой человек осознает свое авторство идеи и сопрягает его с чувством ответственности за ее успех.

Например, я работаю с молодой мамой, которая разрывается между работой и домом. Мы рассматриваем все возможные аспекты ситуации, чтобы понять различные ценности и факторы, с ней связанные. Глядя со стороны, я считаю, что ей следует поменять детский садик, поскольку именно в нем, скорее всего, заключена проблема. Если бы я дала ей такой совет, ситуация стала бы развиваться по следующему сценарию.

- Она считает это прекрасной идеей и немедленно цепляется за нее.
- Она отвергает эту идею, потому что имеет склонность к «полярному реагированию», то есть автоматически принимает противоположную точку зрения.
- Она отвергает идею, которая не кажется ей правильной или имеющей практический смысл.
- Поначалу она принимает идею, но затем отказывается от нее.
- Она принимает идею, меняет садик, все становится еще хуже, и тогда она обвиняет в этом меня.
- Она принимает идею и отказывается от собственной, например, обратиться за помощью к маме.

Коуч должен противостоять искушению всегда иметь готовый ответ. Хороший коуч всегда исходит из понимания того, что лучшие решения, идеи и взгляды принадлежат клиенту. Однако коуч может оказывать влияние на эти идеи и взгляды. Это гарантируется вовлеченностью коуча в процесс. Общепринятыми «орудиями» влияния коуча остаются задавание вопросов, слушание, наблюдение и размышления.

Общепринятыми «орудиями» влияния коуча остаются задавание вопросов, слушание, наблюдение и размышления.

Однако если мы постоянно используем какое-то правило, то начинаем понимать, в каких случаях его можно нарушить. Я рекомендую коучам не давать советов и не говорить людям, что им «следует» делать. Однако в редких случаях я прошу позволить мне высказать предложение, например: «Могу ли я высказать свою идею?», а затем: «Как повлияет на ситуацию переход в другой садик?». Спрашивая разрешения, вы повышаете вероятность того, что клиент, даже принимая вашу идею, осознает ваше «вторжение». Высказав предложение, не привязывайтесь к нему, не заставляйте клиента соглашаться с ним. Он может принять или не принять его, сделать это сразу или позднее.

Кроме того, давая «верный» совет, не пытайтесь казаться «умником». Вполне возможно, что в вышеприведенной ситуации решение клиента – обратиться за помощью к матери – по некоторым соображениям, неизвестным коучу, было бы самым правильным. Может быть, бабушка была бы рада почаще видеть внуков, могла бы сидеть с ними там и тогда, где и когда это удобно обеим, да еще и делала бы это бесплатно. Просто до сих пор она не предлагала своих услуг, уважая стремление дочери к независимости.

Коллаборативный коуч должен сдерживать естественное человеческое желание «быть правым» в чем-то. Отказываясь от стремления самим найти решение проблемы клиента, мы активно подталкиваем его к самостоятельному поиску его собственного ответа. Коллаборативный коучинг побуждает клиента стать более сильным, творческим и активным в жизненной ситуации.

УПРАЖНЕНИЕ

Помогите кому-нибудь найти собственный ответ

Для выполнения этого упражнения вам необходимо поучаствовать в обычном разговоре, в котором обсуждается какая-то проблема или неприятная ситуация. Вы можете сами завести с кем-то такой разговор или дожидаться, пока это произойдет само собой. В этом разговоре ваш собеседник не просит вас решить его проблему, а просто рассказывает о чем-то или жалуется на что-то. Например, он слишком устал, постоянно перегружен делами, ему надоела его работа и т. д.

Правила игры

Во время разговора *вы не должны* давать собеседнику советы относительно его ситуации. Как бы ни были великолепны ваши идеи или предложения, просто притворитесь, что у вас нет ответа, но зато он есть у собеседника.

Шаг первый: найдите нужные факты

Задавайте вопросы собеседнику до тех пор, пока вы оба не почувствуете, что какие-то факты являются ключевыми в данной ситуации. Например: «И чем это вызвано?», «Твой шеф помогает тебе?», «А в чем суть проблемы?». Если ваши суждения «работают» лучше, чем вопросы, используйте их, например: «Похоже, ты проводишь довольно много времени вне офиса».

Шаг второй: найдите его ответ

Когда вы почувствуете, что уже собрали достаточно информации для того, чтобы собеседник мог определиться с ответом, задайте ему любой из этих вопросов.

- И что ты собираешься делать в связи с этим?
- И что нужно, чтобы с этим разобраться/исправить это?
- Что бы ты мог сделать для улучшения ситуации?
- Какие у тебя варианты?

Шаг третий (дополнительный)

Если вы по-прежнему стопроцентно уверены, что ваше решение лучше, и поэтому собеседнику будет полезно его услышать, озвучьте его. Для связи с предыдущей частью можно воспользоваться одной из следующих фраз.

- Можно мне предложить идею?
- Пока ты говорил, мне пришло в голову кое-что, что может оказаться полезным. Что если...
- Знаешь, интересно, а вот такое решение могло бы...

Призыв к здравомыслию

Это упражнение может оказаться трудным, особенно если вы привыкли решать за других людей их проблемы. Мы можем чувствовать себя неловко или неудобно, не «исправив» что-то для другого человека. Разговор может и не наладиться.

Например.

- Разговор идет напряженно, неестественно.
- Вам в голову не приходят подходящие вопросы или суждения.
- Собеседник не может предложить свое решение.

В этом случае прекращайте разговор и через какое-то время повторите попытку. Вернитесь к обычному каждодневному разговору, расскажите о своих мыслях, делах и проч.

Другой вариант – начните с первого шага, а затем, когда сочтете нужным, перейдите ко второму. Просто задайте больше вопросов, чем обычно, до того как предложить что-либо. Вскоре вы ощутите большую непринужденность, поскольку не будете чувствовать себя обязанным дать свой совет. Затем, когда вы «освоитесь» на этом этапе разговора, просто спросите собеседника, каково его решение, используя рекомендации из второго шага.

Коучинг-сессия основана на равенстве

Коуч работает с человеком, чтобы помочь ему в достижении его целей. Ваши отношения будут восприниматься, скорее, как партнерство равных, чем «наставнические» или «отеческие». Продолжая работу с клиентом, вы усиливаете процесс коучинга. Совместно вы исследуете ситуации, причины, препятствия и пути продвижения вперед. Клиент должен чувствовать постоянную поддержку, оставаясь с вами на равных. Он должен иметь возможность в любой момент задать вопрос или поучаствовать в разговоре. Если коуч ставит себя выше клиента, например: «Уж поверьте, я-то это знаю» или: «По-моему, в этом вопросе вам следует повнимательнее слушать меня», он может не только отдалить от себя этого человека, но и рискует дать ему неправильный совет.

Такой несбалансированный подход может подорвать уверенность клиента в себе, поскольку он начинает чувствовать свою подчиненность в данных отношениях. Или ему может не понравиться, что в его собственной ситуации коуч становится «выше» него. Даже если человек чувствует себя вполне комфортно в роли подчиненного, эта роль мешает ему воспринимать проблемы как свои собственные или искать их решение. Действуя на основе равенства и сотрудничества, мы создаем обстановку, в которой можно говорить правду, ошибаться и выносить собственные суждения.

ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ

Мы равноправны?

Вспомните отношения, в которых вы поддерживали кого-либо, руководили кем-то или занимались коучингом, определите степень равноправия между вами и этим человеком.

? Насколько вы уважаете его или восхищаетесь им?

? Если бы вы не руководили им или не были его коучем, насколько удобно вам было бы просить у него совета?

? Если бы этот человек захотел что-то сделать, а вы бы сказали ему, что не согласны с этим, что бы он сделал?

- Все равно сделал бы это.
- Расспросил бы вас подробнее, прежде чем решать.
- Принял бы ваше решение, потому что «вам лучше знать».

РЕЗЮМЕ ГЛАВЫ

Принципы коучинга

Коуч действует, веря в успех, – как это делают спортсмены и бизнесмены.
Повторим основные принципы.

- Оставайтесь верным своему обязательству помогать клиенту.

- Основывайте ваши взаимоотношения в коучинге на правде, открытости и доверии.
- Помните, что клиент несет ответственность за результат, который он создает.
- Не забывайте, что клиент способен на более высокие результаты, чем те, которых он добивается сейчас.
- Сосредоточьтесь на том, что **клиент** думает и чувствует.
- Помните, что клиенты могут предлагать отличные решения.
- Основывайте ваши коучинг-сессии на равенстве.

Глава 3

Основные навыки коучинга

«Чем чаще молчишь, тем больше услышишь».
Рам Дасс

Базовым навыкам коучинга можно обучиться, их можно развить; они отличают «хорошего» коуча от «не очень хорошего». Мы все так или иначе обладаем некоторыми способностями, которые требуются в коучинге, например, в той или иной степени умеем устанавливать взаимопонимание. Но для коучинга необходимы и другие, не столь естественные, навыки, например эффективное задавание вопросов, которые могут потребовать специального обучения и практики. Тому, кто решил стать профессионалом в коучинге, я бы рекомендовала серьезно отнестись к обучению этой профессии. Коучи-недоучки могут нанести серьезный вред, создавая опыт, контрпродуктивный как для клиента, так и для самого коуча. Но приобретение навыков – это только начало. Это не похоже на езду на велосипеде – научились и поехали. Коучи, забудьте об этом! Скорее, эти навыки можно уподобить мускулам: для поддержания формы их нужно регулярно нагружать. В этой главе мы расскажем об основных навыках коучинга (рис. 2).

Кто может стать коучем?

Теоретически коучем может быть любой. На практике, однако, у кого-то это получается лучше, у кого-то хуже, что, вероятно, обусловлено чертами характера, позицией или мотивацией. Одни люди считают коучинг естественным продолжением их самих и того, что они уже делают. Другие находят коучинговые беседы сложными, требующими кропотливого труда, раздражающими или даже бессмысленными. Я уравниваю эти утверждения, добавив, что при желании развить в себе навыки, необходимые для хорошего коуча, это возможно.

Только в коучинг-сессии вы сможете сфокусироваться на всех этих навыках сразу! Конечно, во многих наших рутинных действиях мы тоже используем некоторые из описанных ниже навыков, и самый очевидный пример – обычный разговор. Однако использование полного набора навыков во всех беседах будет утомительным для коуча, а клиенту может и вовсе показаться довольно странным.



Рис. 2. Основные навыки коучинга

Навык первый. Установление взаимопонимания

Взаимопонимание – танец за кулисами коммуникации

Основой всех коучинг-сессий является ощущение тепла и доверия между клиентом и коучем. С отличным коучем удивительно приятно беседовать.



Рис. 3. Установление взаимопонимания

Клиент воспринимает его как душевного, внимательного, легкого в общении – все это благодаря способности коуча устанавливать взаимопонимание, или раппорт (рис. 3). Этим навыком обладают многие люди, не имеющие отношения к профессии коуча. Наверняка среди ваших знакомых найдется человек, рядом с которым люди чувствуют себя свободно; когда он разговаривает с окружающими, у них улучшается настроение, возникает ощущение дружеских отношений с этим человеком.

С отличным коучем удивительно приятно беседовать.

У одних это получается естественно, само собой, другим приходится развивать этот навык. Коучу исключительно важно знать, как именно достигается взаимопонимание, почему иногда оно не складывается и какие существуют варианты выбора при достижении взаимопонимания.

Давайте рассмотрим «взаимопонимание» несколько подробнее. Понятие «взаимопонимание» характеризует количество тепла, присутствующего в разговоре; на него влияет то, насколько «соединенными», «связанными» чувствуют себя участники разговора. Если у вас хорошее взаимопонимание с кем-либо, в его обществе, как правило, вы чувствуете себя легко и свободно. Я говорю «как правило», потому что это, конечно, зависит от уровня взаимопонимания, которого вы хотите достичь. Иногда чрезмерное взаимопонимание может оказаться для вас нежелательным. Например, если при знакомстве с человеком вы мгновенно чувствуете, что он для вас привлекателен, а у вас уже есть партнер!

УПРАЖНЕНИЕ

С кем у вас отличное взаимопонимание?

Вспомните коллегу или знакомого, с которым, по вашему мнению, у вас прекрасное взаимопонимание. Скорее всего, это будет человек, с которым вы чувствуете себя легко, с которым вам приятно разговаривать и чье общество вам нравится. Задайте себе следующие вопросы.

- Как я себя ощущаю при разговоре с ним?
- Как я себя ощущаю, находясь в его обществе?
- Чем мы похожи?

Наверное, вы знаете и такого человека, с которым просто не можете общаться, даже если пытаетесь. В разговоре с ним вы, возможно, испытываете чувство отдаленности от него, ощущаете различия между вами. Вам трудно говорить с ним свободно, и, вероятно, вы ощущаете «дистанцию» или «холодок» между вами.

Вы можете возразить, что в данной ситуации у вас нет никакого взаимопонимания вообще, так как именно это вы и чувствуете. Однако поскольку взаимопонимание связано с качеством взаимоотношений, имеющих место во время разговора, какие-то отношения, пусть и негативные, все-таки присутствуют и в данном случае.

Это похоже на оценку степени освещенности помещения. Даже когда кажется, что света нет вообще, он все-таки есть. На рис. 4 (по Джени З. Лаборд) представлен пример шкалы взаимопонимания.

Полезно помнить, что взаимопонимание в той или иной степени присутствует в любом разговоре, потому что вы всегда находитесь в каких бы то ни было взаимоотношениях с человеком, а взаимопонимание указывает на их качество. Это относится к телефонным разговорам, переписке и личным разговорам. Разговор любящих людей будет «кипеть» взаимопониманием, в разговоре друзей будет присутствовать приятная теплота, а в разговоре оппонентов – полярный холод.

Что создает взаимопонимание?

Взаимопонимание выстраивается на «одинаковости», на сходстве. Если люди во многом схожи, взаимопонимание возникает очень легко.

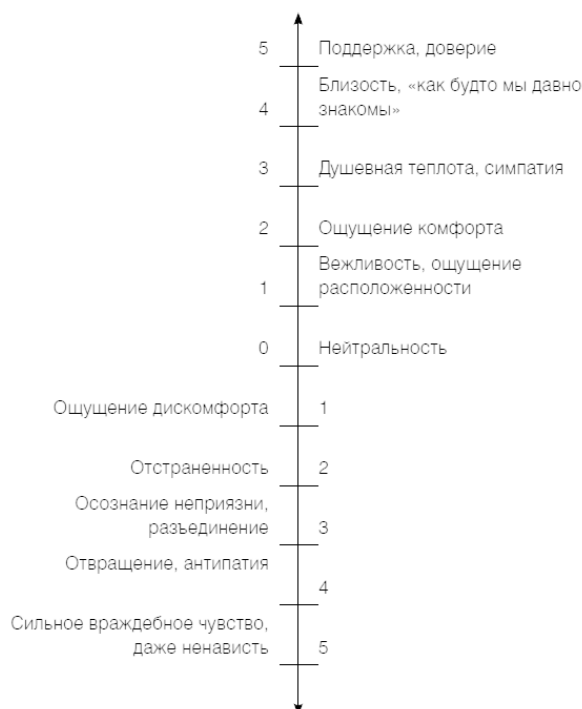


Рис. 4. Шкала взаимопонимания (по Джени З. Лаборд)

Возможно, что на уровне инстинктов мы ощущаем меньшую угрозу от кого-то, «похожего на нас», поэтому с большей легкостью расслабляемся и раскрываемся.

Категория «одинаковости» включает много различных аспектов, например:

- внешний вид/одежда;
- язык телодвижений/жестикуляция;
- качество голоса;
- язык/используемая лексика;
- убеждения и ценности.

Внешний вид/одежда

Для многих из нас внешний вид оказывает огромное влияние на взаимопонимание. Если мы выглядим схожими – по цвету, возрасту, росту, весу и чертам лица, то, скорее всего, будем чувствовать себя комфортно друг с другом. Иногда мы говорим, что какие-то два человека смотрятся «как пара», имея в виду, что они подходят друг другу для брака.

Если мы одеты схожим образом, то есть в западном стиле, опять-таки возникает почти подсознательное ощущение нашей одинаковости.

Например, если бушмен из Калахари придет на важный ланч в набедренной повязке, в перьях, с косичками, с раскрашенным лицом, вряд ли между ним и другими гостями возникнет естественное взаимопонимание, если, конечно, они не члены его племени!

Язык телодвижений/жестикуляция

Если между двумя людьми возникает взаимопонимание, наверняка имеется сходство в их языке телодвижений и жестикуляции. Они могут сидеть в одинаковой позе; если один наклоняется вперед, то же делает и другой; один опирается на локоть, другой повторяет это движение. Это легко заметить самому, просто наблюдая за людьми. Выполните следующее упражнение – оно покажется вам интересным.

УПРАЖНЕНИЕ

Наблюдайте взаимопонимание

Это приятное, легкое упражнение. Пойдите куда-нибудь, где есть пары или компании людей. Какое-то время понаблюдайте за их общением. Обратите внимание на их «танец»: как они двигаются вместе, как двигаются порознь, как они стоят и какие принимают позы по отношению друг к другу. Задайте себе следующие вопросы.

- Как, наблюдая за людьми, определить, нравится ли им общество друг друга?
- Можете ли вы определить, давно ли эти люди знают друг друга или только что познакомились?
- Что оказывает влияние на движения и поведение этих людей?

Самые явные признаки взаимопонимания легко заметить. Позиции, жесты, диапазон движений, степень энергичности обоих – вы легко догадаетесь, между кем из собеседников есть взаимопонимание, а между кем оно отсутствует.

Однако не пропустите и менее различимые признаки взаимопонимания, поскольку они часто помогают обнаружить некоторые «подводные течения». Например, вы наблюдаете в ресторане за двумя разными парами. Первая ведет оживленный разговор, между ними постоянный глазной контакт, они одинаково жестикулируют и принимают одинаковые позы. Вы решите, что у этой пары высокий уровень взаимопонимания и они прекрасно себя чувствуют в обществе друг друга.

Вот другая пара. Они спокойно сидят, мало разговаривают, почти не смотрят друг на друга, их движения менее энергичны. Вы можете подумать, что у этой пары взаимопонимание значительно ниже, поскольку воспримете их молчание и отсутствие оживленной жестикуляции как «холодность». Затем вы с удивлением наблюдаете, как один из них ласково кладет руку на руку партнера и они мгновенно обмениваются взглядом, полным любви. А потом, как будто ничего между ними не произошло, они снова обращаются к своим тарелкам.

Вот одно из возможных объяснений. Первая пара находится на начальном этапе развития их отношений, они только узнают друг друга. Их энергичность и оживленность объясняются волнением и предвкушением новых отношений. Другие признаки их взаимопонимания включают сходное выражение лиц, движения, направленные друг к другу, – этот танец называется «ухаживание».

Вторая пара счастливо живет в браке много лет; они совершенно свободно себя чувствуют, просто в этот вечер кажутся немного усталыми. Их любовь и хорошее настроение про-

являются опять же в сходстве поведения. Это тоже танец, только, скорее, медленный вальс, а не самба.

Предположу, что у второй пары, по сравнению с первой, значительно более глубокое взаимопонимание, основанное на реальном чувстве привязанности и близости.

Качество голоса

То, как звучат голоса, может стать реальным показателем уровня взаимопонимания в беседе. Я говорю о тоне, скорости речи и тембре (высокий, низкий и т. д.). Качеством голоса мы передаем большой объем смысла, что демонстрирует следующее упражнение.

УПРАЖНЕНИЕ

Измените смысл, не меняя слов

Повторите три раза фразу: «Да, тогда хорошо», каждый раз меняя качество голоса и используя следующие характеристики:

- скучающий и слегка раздраженный;
- пытающийся скрыть возбуждение, радость;
- покорный, уступчивый.

Обратите внимание, как меняется значение фразы в зависимости от качества вашего голоса.

Как и положение тела, баланс ваших голосовых качеств может стать показателем уровня взаимопонимания с кем-то. Если в разговоре двух людей присутствует взаимопонимание, их голосовые качества тоже будут похожими. Энергичность речи, скорость – все это может быть одинаковым.

Если ключевые характеристики голоса не совпадают, вероятен недостаток взаимопонимания. Распространенная ошибка – разговаривать медленно и спокойно с разгневанным человеком, надеясь его этим успокоить. Иногда это только ухудшает ситуацию. Представьте, что вы третий день сидите дома в ожидании телевизионного мастера, и пока еще его не видно на горизонте. Через 20 минут вы, наконец, продираетесь через систему телефонных ответчиков телевизионной компании к оператору. К этому моменту вы впадаете в ярость. Вы начинаете объяснять ситуацию (сердито), а в ответ слышите медленное, глубокое, теплое воркование: «Хорошо, ... пожалуйста, минуточку... Мне только нужно уточнить у вас некоторые вопросы... и тогда мы с этим разберемся».

Если ключевые характеристики голоса не совпадают, вероятен недостаток взаимопонимания.

Весьма вероятно, что у вас появится ощущение, что вас поглаживают по головке, не принимая всерьез. Ведь вы единственный, кто страдает в этой ситуации!

Проблема коренится в несоответствии голосов. Оператор действовала бы успешнее, если бы подстроилась под вашу скорость речи и характер голоса. Говоря так, как вы, она начала бы создавать ощущение понимания и связи с вами. Например (произносится быстро, активно,

направленно): «Да, с этим обязательно надо разобраться, мне потребуются некоторые уточняющие детали – и мы быстро все сделаем».

В этом случае вы почувствуете, что ваша проблема важна для них; поймете уже потому, что голосовые характеристики разговаривающего с вами оператора схожи с вашими. Вполне возможно, что это подействует благотворно, и ваша речь станет спокойнее. Если это грамотный оператор, она опять подстроится под вас, и ее речь тоже станет «мягче».

УПРАЖНЕНИЕ

Измените свой голос

Найдите человека, речь которого соответствовала бы одному из следующих параметров:

- он говорит значительно медленнее вас;
- он говорит значительно громче или тише вас;
- он говорит значительно более низким или высоким тоном.

Для «разминки» сделайте упражнение с человеком, который говорит значительно быстрее вас, но имейте в виду, состязание в скорости может оказаться непростым. Когда вы будете делать это в первый раз, я бы порекомендовала предупредить человека, «на котором» вам предстоит упражняться. Это позволит вам узнать, что он чувствовал, как он себя чувствовал и т. д. Овладев этой техникой, используйте ее для установления взаимопонимания, когда сочтете нужным.

Шаг первый

Заведите с этим человеком разговор о чем-то интересном для него, например о его хобби, учебе и проч. По мере развития разговора постепенно подстраивайтесь под его манеру говорить. Если он говорит медленно, снижайте скорость своей речи, если тихо, говорите тише и вы. Делая это, проследите, как переключается ваше внимание. Старайтесь быть как можно естественнее. Иногда небольшие «подстройки» работают лучше, чем полная схожесть.

Шаг второй

Подумайте над следующими вопросами.

- На чем вам надо было сфокусироваться, чтобы это сделать?
- Какое воздействие оказало ваше «подражание» (и на вас, и на вашего собеседника)?
- Как это повлияло на степень взаимопонимания, которое вы чувствуете?

Если есть возможность, задайте эти вопросы своему собеседнику. В этом случае упражнение окажется еще полезнее.

Язык/используемая лексика

Обычно мы осознаем важность слова для взаимопонимания только тогда, когда уже совершили ошибку! Вот, например, начало коучинговой беседы.

Коуч: Итак, Джим, прошел уже почти месяц, да? Как у вас дела?

Джим: Ну, думаю, неплохо. Хотя ощущал себя немного вроде подавленным, как говорится, «погода придавила».

Коуч: Сожалею. И как долго вы были в депрессии?

Джим: Но я не был в депрессии! Я просто сказал, что был немного подавленным. Почему вы решили, что я был в депрессии?

Теперь коучу приходится исправлять ситуацию – и это в самом начале беседы! Не очень хороший старт! Этого можно было бы избежать, просто повторяя формулировки клиента.

Вот более позитивный пример. Вы когда-нибудь обращали внимание на то, что в каких-либо группах люди используют одни и те же слова и фразы? Особенно среди людей одной профессии.

Например.

Фраза	Значение
«Давайте перенесем это в оф-лайн»	«Давайте обсудим это, когда присутствующие разойдутся»
«Ты звезда»	«Ты великолепен /спасибо/ молодец»
«Чтоб ты ногу сломал»	«Надеюсь, у тебя все пройдет удачно»
«Отфутболь эти кирпичи»	«Отбрось эти кирпичи вручную»
«То же старье, то же старье»	«Ничего не меняется»

Будь вы строитель, финансист, театральный работник или имеете любую другую профессию, у вас наверняка существуют собственные жаргонизмы, подтверждающие вашу принадлежность к данному сообществу. Если вы «вне» этого языка, то есть не понимаете или не используете его, то можете почувствовать себя неуютно там, где люди говорят на нем.

УПРАЖНЕНИЕ

Кто играет в слова?

Несколько дней понаблюдайте за разговором людей у себя на работе или где-то в компании (или просто пойдите куда-нибудь и подслушайте!).

Прислушайтесь к разговору, особенно к необычным словам и выражениям. Оцените степень взаимопонимания между людьми. Затем ответьте на следующие вопросы.

- Какие модные словечки или фразы использовались?
- Как часто эти слова повторялись говорящими?
- Как влияло это повторение на разговор?

Давайте вернемся к предыдущей коучинговой беседе. На этот раз коуч уже более осторожно подбирает слова.

Коуч: Итак, Джим, прошел уже почти месяц, да? Как у вас дела?

Джим: Ну, думаю, неплохо. Хотя ощущал себя немного вроде подавленным, как говорится, «погода придавила».

Коуч: Вы чувствовали себя немного подавленным?

Джим: Ну да, знаете, странные дни; такое ощущение, что надо мной небольшое серое облако, которое никуда не движется.

Коуч: Облако – это что? Что в нем?

Обратите внимание, что коуч не только повторяет слова, выбранные клиентом. Он также использует и «образы», созданные клиентом, например, спрашивая о том, что «в облаке». Клиент чувствует, что его понимают, расслабляется и начинает объяснять, что он ощущает.

УГОЛОК КОУЧА

Наблюдайте за моими чувствами

Если мы хотим показать, что понимаем чьи-либо чувства

Иногда нам нужно показать, что мы понимаем чувства говорящего; это один из способов сопереживания, возможность продемонстрировать понимание сказанного. В такой ситуации лучше всего помогает использование точных слов самого говорящего. Особенно часто это помогает в тех случаях, когда говорящий выражает негативные чувства. Например, если он говорит, что очень расстроен, ответьте: «Да, я чувствую, что вы расстроены». Если он использует слово «утомлен», повторите слово «утомлен» (а не «изнурен» или «устал, как собака»).

Если мы хотим повлиять на чувства

Иногда вам необходимо снизить значение чьих-либо чувств в разговоре. Возможно, вы хотите, чтобы он не воспринимал все в черном цвете или немного успокоился. Если у вас хорошее взаимопонимание, используйте ослабленный или редуцированный вариант словестного оборота. Например, клиент говорит: «Я просто немею, когда мне надо делать презентацию». Вы не хотите «фиксировать» это чувство, поэтому, когда вам приходится называть его, замените слово «неметь» выражением «чувствуете себя некомфортно» или «испытываете тревогу». Например: «Насколько я понимаю, вы хотите избавиться от чувства тревоги, не так ли?» После этого вы можете начать использовать более позитивные образы и чувства, например: «Какие усилия от вас потребуются, чтобы вы стали обожать презентации?».

Убеждения и ценности

Кажущиеся нам правильными взгляды на мир и на самих себя могут разъединять людей или, наоборот, сплачивать их. Прекрасным примером того, как представления могут сплачивать или разъединять, является религия. Если брать пример попроще, послушайте споры мясоедов и вегетарианцев о питании, и вы поймете, насколько убеждения могут разделять людей.

Обратите внимание, как продавцы, стремясь завлечь потенциального покупателя, находят общие с ним темы. Хороший продавец не пожалеет времени на то, чтобы изучить клиента как личность: что он делает, что любит, чего не любит. Соглашаясь с клиентом по вопросам,

которые их сильно волнуют, например, как важно иметь хорошее образование (или наоборот, что образование не имеет никакого значения), они устанавливают взаимопонимание, основанное на подразумеваемом сходстве мнений.

Мы склонны покупать продукты и услуги тех, кто нам «нравится»; кроме того, с этим связана и наша склонность симпатизировать людям, которые, как мы считаем, симпатизируют нам. Очевидно, что установление взаимопонимания – ключевой навык поведения людей, связанных с продажами.

Когда следует усиливать взаимопонимание

Зная, как устанавливать взаимопонимание, мы должны представлять себе, *когда* следует поработать, чтобы его усилить. Иногда этого просто не требуется. Работая над усилением взаимопонимания тогда, когда в этом нет необходимости, мы отвлекаемся от других важных аспектов, например от слушания. Кроме того, вы можете настолько изменить поведение, что достигнете обратного, то есть несоответствия, и этим только нанесете вред. Если клиент во время беседы чувствует себя свободно, выглядит расслабленным, говорит без напряжения, не выказывает никаких признаков отчужденности или разъединения, я не трачу время на работу над взаимопониманием.

Иногда все-таки приходится поработать над взаимопониманием. Это происходит на первых этапах процесса коучинга. На этой стадии клиенту, возможно, потребуется почувствовать себя в разговоре со мной более комфортно, прежде чем он доверится и откроется мне, что необходимо для начала работы.

Еще один момент, когда необходимо удостовериться в присутствии взаимопонимания, – начало каждой коучинг-сессии. Независимо от того, насколько теплая и открытая обстановка сложилась в ходе предыдущей встречи, временной промежуток между сессиями требует подтверждения вашего взаимопонимания.

Усиление взаимопонимания путем подражания

Один из хорошо известных способов усиления взаимопонимания – это «подражание» или подстройка. Оно означает, что вы в каком-то смысле просто перевоплощаетесь в того, с кем требуется установить взаимопонимание. В коучинге самый простой способ установления взаимопонимания – это подражать голосовым качествам, скорости речи, жестикуляции, позам и т. д.

Если в ходе коучинг-сессии я чувствую недостаток взаимопонимания, то прежде всего анализирую различия между мной и клиентом. Я быстро проверяю положение тела, голосовые качества, энергичность, то есть то, подо что я легко могу подстроиться. Если я жестикулирую оживленнее клиента, то снижаю энергичность. Если я говорю быстрее его, то начинаю снижать скорость речи. Но делать это надо постепенно, чтобы собеседник ничего не заметил.

Как правило, я начинаю с «подгонки» положения тела, что дает несколько преимуществ. Во-первых, это помогает сосредоточиться на собеседнике: больше думать о том, что происходит с ним, а не со мной. Во-вторых, зачастую это очень быстро улучшает взаимопонимание. В-третьих, что может показаться странным, как только я начинаю подражать клиенту в этом, моя концентрация увеличивается, а на каком-то уровне я начинаю замечать и другие детали поведения клиента. Это и почти незаметные изменения в выражении лица, движении глаз, цвета лица и проч. Зачастую я «читаю» или «принимаю» и другие сигналы, которые раньше могла пропустить.

Когда подражание становится несоответствием?

Некоторые предупреждения по поводу подражания. Если вы будете слишком усердны и «перестараетесь», подражая кому-то слишком явно, во всех мельчайших деталях, то вместо взаимопонимания добьетесь отчуждения. Это ужасно, когда кто-то «отзеркаливает» каждое ваше движение. Вы поднимаете руку – он поднимает руку, вы кашляете – он кашляет. Рано или поздно вы замечаете, что напротив вас находится какой-то странный субъект, ведущий себя непонятным образом! Вместо комфортности вы почувствуете прямо противоположное.

Эффективное подражание – тонкое искусство. Если вы хотите повторить движение человека, который наклонился вперед, сначала слегка наклоните тело в его сторону. Если человек постоянно приглаживает брови, проведите рукой по своим. Если он постоянно сжимает руки, как бы ненароком сведите свои кисти. Я знаю, что это может показаться странным, но это работает!

Глазной контакт

Некоторые пытаются улучшить взаимопонимание, продолжительное время глядя собеседнику прямо в глаза. Работников розничной торговли и вообще людей, связанных с продажами, специально обучают при разговоре с клиентом смотреть ему в глаза. Это никоим образом не гарантирует повышения чувства комфортности у клиента, особенно если его собеседник при этом не моргает! Не все любят, когда на них пристально смотрят или «глазеют», а кто-то даже может почувствовать в этом угрозу.

Возможно, у кого-то продолжительный прямой глазной контракт ассоциируется с ситуациями из детства, когда их отчитывали или ругали. К сожалению, родители, отчитывая ребенка и говоря ему о том, какой он плохой, непрерывно смотрят ему в глаза. Это одно из возможных объяснений того, почему во взрослом возрасте человек не любит длительного глазного контакта. И опять, определяя продолжительность глазного контакта с клиентом, мы должны подражать ему. Когда человек долго поддерживает с вами глазной контакт, он будет чувствовать себя комфортно, если вы сделаете то же самое. Если он смотрит на вас не так часто, вероятнее всего, ему будет комфортно при аналогичном уровне глазного контакта с вашей стороны. Просто заметьте, какое время он смотрит вам прямо в глаза, и делайте то же самое.

Когда следует уменьшать взаимопонимание

Иногда возникают ситуации, когда необходимо снизить уровень взаимопонимания и взаимоотношений, возникший в ходе беседы. Например, когда вы завершаете беседу, начинаете подводить итоги и согласовывать действия.

Кроме того, есть подходящие и не подходящие для коучинга уровни взаимоотношений. Если между коучем и клиентом устанавливается слишком тесная связь или возникают слишком теплые отношения, они очень легко могут перейти в дружбу вместо согласованного сотрудничества двух людей. Я считаю не очень удобным заниматься коучингом с друзьями и уж тем более с членами семьи. Одной из причин тому является слишком тесная связь, о которой мы говорили выше. Другие причины связаны с эмоциональной привязанностью и личной вовлеченностью, но об этом мы поговорим ниже.

Есть подходящие и не подходящие для коучинга уровни взаимоотношений.

Для уменьшения взаимопонимания используются те же принципы, что и для увеличения, только наоборот. Например, вы хотите завершить беседу, потому что у вас назначена следующая встреча. Ваш собеседник не знает, что вам пора заканчивать разговор. Заметьте, в чем вы его повторяете, и медленно начинайте снимать это повторение. Поменяйте положение тела, чтобы оно отличалось от его позы. Если в его голосе сохраняются теплота и ровность, начинайте говорить энергичнее. Еще раз повторю: делайте все постепенно, незаметно для собеседника, чтобы он не обратил внимания на контраст в вашем поведении. Если у вас высокий уровень взаимопонимания, он может начать подражать вам: сядет прямо, станет кивать головой и проч. Обычно собеседник замечает признаки завершения разговора. Если вы делали это деликатно при наличии хорошего взаимопонимания, это будет воспринято как жест вежливости.

УПРАЖНЕНИЕ

Повышение и снижение уровня взаимопонимания

Это очень простой прием, который демонстрирует нашу способность повышать и снижать уровень взаимопонимания. Он основан на увеличении или уменьшении физического ощущения «одинаковости». Для этого упражнения вам понадобится партнер, готовый вам помочь, и помещение, где вам никто бы не смог помешать.

Сообщите своему партнеру, что вы будете упражняться в установлении взаимопонимания, но не посвящайте его в детали. Попросите его поговорить на легкую для него тему, например, о том, как он любит проводить свободное время.

Шаг первый. Говорите и наблюдайте

Начните разговор. Задавайте своему партнеру вопросы, пусть он разговорится. Обратите внимание на положение его тела и жестикуляцию в процессе разговора.

Шаг второй. Повышайте взаимопонимание с помощью подражания

Продолжая разговор, постепенно начинайте подстраиваться под его жестикуляцию и положение тела. Если он наклонился вперед, подайтесь вперед; если он много двигается, больше двигайтесь и вы. Делайте то же самое до тех пор, пока не почувствуете, что вы «подстроились». Продолжайте это делать в течение двух минут.

Шаг третий. Снижайте взаимопонимание «рассогласованием»

Продолжайте разговор, постепенно рассогласовывая, или «отстраивая» движения. Сложите руки, посмотрите в сторону, положите ногу на ногу – будьте другим! Продолжайте это делать до того момента, пока вы не заметите эффект – или не сможете удержаться от смеха! (Это не так просто, ведь ваш партнер знает, что вы это делаете!).

Шаг четвертый. Обсуждайте произошедшее

Расскажите своему партнеру об этом трехступенчатом процессе, затем задайте ему следующие вопросы.

- Заметил ли он момент, когда вы начали подражать ему?

- Как повлияло на него ваше подражание?
- Как повлияло на него ваше рассогласование?

Факультативная «растяжка»

Если упражнение покажется вам слишком легким, попробуйте подстраиваться (или «отстраиваться»):

- к его дыханию;
- к качеству его голоса – тембру, скорости, тону и проч.;
- используя его ключевые слова и фразы.

Важность намерения

Один из лучших способов установления взаимопонимания с кем-либо связан с «намерением». В ходе разговора ваше намерение может оказать исключительно большое влияние на ощущение «связанности» с вашим клиентом. Под «намерением» мы понимаем ваше ощущение цели или задачи разговора. Изменение намерения меняет фокус разговора. Это может пригодиться в тех случаях, когда подстройка не помогла установить взаимопонимание на желаемом уровне. Например, вы задумаетесь о том, в чем еще можно подражать клиенту, чтобы установить с ним взаимопонимание. Для этого нужно сконцентрироваться на простой мысли: «Чем этот человек похож на меня?». В ситуации коучинг-сессии вы, скорее всего, подумаете о каких-то убеждениях, которые оба разделяете, или о том, что вас связывает. Например, у вас может быть несколько одинаковых целей. Возможно, вы вспомните, что оба стремитесь к тому, чтобы разговор оказался продуктивным и эффективным; вы оба хотите выявить информацию и взгляды, которые сделают разговор полезным. Всегда можно найти что-то, что связывает вас с другим человеком, – пусть это даже просто принадлежность к роду человеческому.

Иногда для улучшения взаимопонимания с клиентом мне достаточно лишь перестать думать о различиях, существующих между нами.

Я никогда не озвучиваю клиенту свои внутренние мысли или вопросы. В данном случае я просто использую свое намерение как средство направления своего сознания туда, куда мне надо. Концентрируясь на усилении чувства связанности с клиентом, я задаю себе короткие прямые вопросы. Прежде чем вы подумаете, что я сошла с ума, позвольте мне объяснить все подробнее.

Под термином «сила намерения» я понимаю нашу врожденную способность управлять мыслями или концентрировать их на достижении какого-то результата. В вышеописанной ситуации мы используем намерение достигнуть взаимопонимания; это намерение вызывает вопрос: «Каким образом я могу усилить свою связанность с ним/с ней?».

Оставив этот вопрос подвешенным в своем сознании, я постепенно начинаю понимать, как это сделать. Возможно, я вдруг осознаю, что начала слишком напористо, чем привела клиента в замешательство; возможно, я слишком много или, наоборот, слишком мало говорю.

УПРАЖНЕНИЕ

Используйте свое намерение

Когда мы концентрируем свой разум на намерении, наши мысли и поведение сами показывают, в каком направлении следует двигаться. Так что попробуйте. Заведите разговор с кем-то, кого вы знаете, но не очень хорошо. Если вы хотите установить с этим человеком большее взаимопонимание, упражнение окажется еще полезнее.

Во время разговора обозначьте свое намерение установить с собеседником взаимопонимание высокого уровня. Время от времени напоминайте себе об этом намерении, используя определенные слова или фразы, например «теплота и открытость» или «взаимоотношения». Во время разговора помните об этой мысли или фразе и повторяйте ее при необходимости. Однако концентрация на этой мысли или ее повторение не должны мешать вам участвовать в беседе. Если все же фраза или мысль отвлекает вас, откажитесь от нее.

После разговора задайте себе следующие вопросы.

- Каково было взаимопонимание с собеседником во время беседы?
- Как использование намерения повлияло на ваше ощущение взаимопонимания?
- Каким образом вы сможете использовать намерение в будущем?

Развитие отношений в коучинге в течение некоторого времени

Установив взаимопонимание с клиентом, вы развиваете его на протяжении всего периода работы с ним. Продолжительность ваших взаимоотношений с клиентом может варьироваться от одной сессии до нескольких месяцев или даже лет. Очень часто коучинговые задания требуют продолжающихся отношений. Поэтому нам следует обсудить факторы, оказывающие влияние на взаимную теплоту и связанность в течение какого-то периода. Рассмотрим положения, которые дополняют ранее сказанное о взаимопонимании и дают нам более полное представление о важности развития коучинговых отношений с течением времени.

Целостность

Целостность понимается как соотнесение того, что мы полагаем правдивым, правильным, неправильным, плохим, хорошим, с тем, как мы на самом деле поступаем. Например, если вы знаете, что воровать нельзя, не воруйте. Если вы считаете, что врать нельзя, не лгите. Целостность – это ясный, простой принцип, хотя он не всем дается легко. Например, воровство – это не только кража чужого бумажника, но и нежелание положить парковочный билет под стекло. Когда на нас наваливаются дела, мы спешим, ощущаем нехватку денег, так ли нам легко соответствовать своим представлениям о «правильном»? Если говорить о лжи, то остается ли таковой так называемая «ложь во благо»? Да, остается! Таким образом, целостность заставляет нас контролировать свое поведение. Большинству людей необходимо учиться всю жизнь, чтобы последовательно действовать, исходя из чувства собственной целостности. К счастью, в

коучинге приходится иметь дело со случаями, которые легче обсуждать и принимать как личный стандарт поведения.

Целостность заставляет нас держать свое слово. У коуча слово не должно расходиться с делом. Если вы обещали позвонить клиенту, сделайте это. Если обещали ему выслать информацию к пятнице, пришлите к пятнице. Это простое соответствие слова и дела очень действительно в коучинговых отношениях. Ваш клиент будет больше доверять вам и уважать вас, если вы исполняете свои обещания. Это нечто вроде вашего вклада в отношения, которые со временем от этого только выиграют. Кроме того, это может оказать положительное влияние и на поведение самого клиента. Устанавливая высокие стандарты личного поведения, вы показываете клиенту пример того, что действительно, а что нет. Последовательность в вашем поведении служит дополнительной поддержкой в коучинговых беседах.

Если коуч не выполнил обещание, он должен сделать все для исправления ситуации. Например, если он обещал выслать информацию, но не сделал этого, ему следует извиниться и обязательно отправить ее, если в этом еще есть необходимость. Если коуч не позвонил, он должен извиниться и сделать то, что было связано с этим звонком. Полезно объяснить клиенту причину невыполнения обещания.

Может быть, вы опоздали, потому что у вас сломалась машина. Но я стараюсь не вдаваться в излишние подробности, потому что объяснение причин очень легко может перерасти в оправдание. А оправдание уже позволяет нам избегать ответственности за свои действия.

Приведу некоторые правила, которых я придерживаюсь в своей работе.

- Давайте осознанные обещания: «Смогу ли я его исполнить? Разумно ли / правильно ли давать такое обещание?»

- Сделайте данное обещание важным для вас, запишите его, пусть оно будет приоритетом для вас.

- Если вы не сдержали обещание, исправляйте ситуацию: извинитесь, пообещайте большее (одно это уже заставляет нас сдерживать свои обещания!).

Итак, если вы сомневаетесь в том, что сможете сдержать обещание, не давайте его! Или оставьте себе свободу маневра: «Я вышлю вам информацию к пятнице, если у меня будет время, или в понедельник-вторник на следующей неделе». Увеличивая предельный срок выполнения обещания, мы повышаем свои шансы на его выполнение!

УПРАЖНЕНИЕ

Сдерживаете ли вы обещания?

С помощью этого упражнения поразмышляйте над тем, склонны ли вы сдерживать обещания. Если вы не сможете ответить на вопросы, используйте их, наблюдая свое поведение в течение нескольких дней или даже недель.

- Насколько легко вы даете обещания что-то сделать, например, как часто вы слышите себя произносящим фразы: «Я это сделаю к... вышлю к...» или: «Я вам позвоню»? Сюда входят и ваши обещания самому себе, например: «Я собираюсь записаться на прием на этой неделе»?

- Сколько обещаний вы выполняете в точности, например в обозначенный вами срок?

- Если вы не сдержали обещание, то как поступаете – игнорируете этот факт, с помощью оправданий уходите от ответственности или просто исправляете ситуацию?

Когда вы ответите на эти вопросы, подумайте над тем, что поможет вам еще лучше держать свои обещания:

- осознанные обещания: «Смогу ли я его исполнить?», «Разумно ли/правильно ли давать такое обещание?»;
- обещание, которое необходимо сделать важным для вас, записать его, чтобы оно стало приоритетом для вас;
- исправление ситуации при неисполнении обещания: принесение извинений, обещание большего (одно это уже заставляет нас сдерживать обещания!).

Открытость и доверие

По-настоящему успешные коучинг-отношения предполагают открытость и доверие между коучем и клиентом. Коуч может побуждать к этому, демонстрируя открытость по отношению к клиенту и приветствуя его доверие.

Приведем приемы, позволяющие повышать открытость и доверие.

- Время от времени сообщайте какую-либо информацию о своей личной жизни, например о семье, личных планах, целях и проч.
- Поделитесь своими мыслями о том, что не относится к ситуации коучинга.
- Последовательно излагайте «свою правду» (см. раздел «Стратегия разговора»).
- Будьте хозяином своего слова (держите данные обещания).
- Оставляйте конфиденциальную информацию исключительно между вами.
- Поддерживайте клиента и в разговорах вне коучинг-сессий, например, не следует говорить о нем другим ничего такого, чего бы вы не хотели, чтобы он услышал из чужих уст.
- Всегда действуйте в интересах клиента, например, в течение всей беседы с ним все время концентрируйтесь на его задачах, сделайте его успех и стремление к достижению результатов приоритетом.

РЕЗЮМЕ РАЗДЕЛА

Навык первый. Установление взаимопонимания

Такой навык коучинга, как умение влиять на уровень взаимопонимания в процессе разговора, позволяет коучу создавать атмосферу доверия, вовлеченности и оказывать влияние на ход беседы. Хорошее взаимопонимание оказывает влияние на качество взаимоотношений во время беседы. Они напрямую зависят от наших мыслей и чувств, которые могут быть сходными

с мыслями и чувствами клиента или отличаться от них. Нам нравится, когда мы схожи, в противном случае мы можем испытывать чувство отдаленности или даже неприязни. Поэтому традиционные техники простого физического подстраивания могут оказаться полезными. Однако существуют и другие факторы, которые могут оказывать значительно большее влияние. Наше ощущение общих ценностей, целей и намерений может стать тем фактором, который создает реальное чувство «связанности» во время разговора.

Со временем позитивное развитие коучинговых отношений начинает зависеть от таких принципов, как целостность, последовательность, открытость и доверие. Наша способность последовательно применять эти принципы влияет на коучинговые отношения и поведение клиента. Высокий стандарт требований к поведению коуча требует как обязательности, так и самодисциплины. Награда в виде великолепных коучинговых отношений и чистой совести стоит затраченных усилий!

Навык второй. Различные уровни слушания

Искусство слушания обычно неправильно понимается и недооценивается как навык (рис. 5). Я глубоко убеждена, что ему следует обучать в школе! Потенциальная польза от слушания, как для говорящего, так и для слушающего, не всегда осознается и оценивается по достоинству. Например, хороший слушатель лучше понимает человека и ситуацию. Наша способность слушать проверяется каждый день, например, в таких простых ситуациях, как следование указанным маршрутом, запись телефонного сообщения и проч. Человек, способный хорошо воспринимать, эффективнее реагирует в какой-либо ситуации по сравнению с тем, кто не способен слушать. Я обратила внимание, что в бизнесе хорошие «слушатели» делают меньше ошибок, лучше ладят с людьми и оперируют информацией более высокого качества. Хороший слушатель помогает и говорящему, сосредоточивая внимание на его речи. Говорящий чувствует поддержку в его желании рассказать о чем-то своем и понимает, что его мнение важно для слушающего.



Рис. 5. Различные уровни слушания

Представьте, если бы мы все повысили качество своего слушания, умения прислушиваться друг к другу. Мы бы увидели больше взаимопонимания вокруг, высказывали бы больше новых идей, меньше бы спорили и, вполне вероятно, могли бы избежать локальных войн. Как правило, плохое слушание не приводит к каким-то ужасным последствиям, но оно вызывает разочарование, чувство неудовлетворенности. Может быть, мы пропустили сообщение о встрече, может, недооценили сообщенную нам информацию или просто упустили какую-либо возможность.

Иногда плохое слушание может иметь и более неприятные последствия. В коучинге, в частности, плохое слушание со стороны коуча может помешать ему понять клиента и его ситуацию. Если коуч не способен к такому пониманию, это становится препятствием на пути к успеху.

Дар слушания

Люди, которые действительно умеют слушать, встречаются не так уж редко. Может быть, вы сами знаете хорошего «слушателя» или другие отзывались о вас как о хорошем слушателе.

Это комплимент, потому что людям нравится, когда их слушают. И даже не просто нравится, они любят, чтобы их слушали! Когда кто-то слушает вас, интересуясь тем, что вы говорите, замечает, как вы это говорите, внимает вашим мыслям, стремясь понять вас, – это сродни купанию в солнечных лучах! Когда нас слушают таким образом, мы раскрываемся, поскольку ощущаем себя оцененными и признанными. Мы как будто вырастаем в разговоре – и это благодаря качеству слушания.

Существует пословица: «Поделись проблемой, и она будет наполовину решена». Другими словами, человеку становится лучше уже оттого, что его выслушали. Каким-то образом в процессе рассказывания и слушания проблема уменьшается или снижается ее значение для говорящего.

В этом смысле слушание есть дар, который мы можем передавать другим. Это дар, потому что слушание требует усилий со стороны слушающего: на какое-то время он должен перестать думать о себе и полностью сконцентрироваться на ком-то другом. Представьте: у вас был трудный день, свои проблемы, своя информация, которой вы хотели бы поделиться; подумайте, чего стоит отодвинуть все это в сторону и внимательно слушать рассказ о том, как прошел день у другого человека!

Для большинства людей это непросто. Однако коуч при любых обстоятельствах обязан отложить все личное в сторону и полностью сосредоточиться на клиенте.

Слушать, чтобы повлиять

Как ни странно, люди, которым надо оказать влияние на кого-то, убедить его в чем-то, часто больше говорят, чем слушают. Если мы говорим больше собеседника, то в результате меньше узнаем от него. Кроме того, у нас остается гораздо меньше времени для анализа полученной информации и ответа на нее.

Люди, связанные с продажами, иногда пропускают громкие сигналы клиента о том, что он готов купить, просто потому, что находятся в режиме «говорения», а не «слушания».

Часто человек заводит спор или дискуссию, которая не оказывает никакого влияния на собеседника. Если бы он вместо этого переключился на режим слушания и обдумывания речи собеседника, то легко мог бы получить полезную ему информацию.

Например, представьте, что вы хотите убедить приятеля вместе поехать куда-то в отпуск, а он склонен, скорее, отвергнуть ваше предложение.

Вы можете потратить очень много времени, описывая местность, услуги, возможности, погодные условия, прежде чем поймете, что все это его совершенно не убеждает. Если вы внимательно вслушаетесь в суть его возражений, попытаетесь понять, чего он действительно хочет, то сможете оказывать на него большее влияние. Или даже прийти к выводу, что он ни при каких обстоятельствах не поедет в отпуск, поэтому вы зря тратите время на убеждение!

Слушание в процессе коучинга

Как правило, коуч выслушивает собеседника внимательнее и эффективнее «среднего» слушателя. Действительно хороший коуч обладает такими навыками слушания, которыми не владеет большинство людей. Эти навыки позволяют проникнуть в глубь того, что говорится, понять, что стоит за сказанным и услышать невысказанное.

Например, клиент делится своей радостью по поводу повышения по службе, которое произошло как раз в нужный момент, в нужном направлении и проч. Профессиональный коуч в состоянии распознать за этими словами противоположный смысл. Возможно, он обратит внимание на изменения в тоне голоса или его насторожат какие-то слова.

Это будут едва различимые знаки, на которые обычный слушатель не обратит внимания.

Отметив эти знаки, коуч уже по-другому воспримет волнение клиента, связанное с его продвижением по службе. Если коуч может работать, основываясь не только на сказанном, но и на том, что осталось между строк, беседа окажется плодотворной и по содержанию и по глубине – как для клиента, так и для коуча.

Что означают «уровни слушания»

Наше слушание изменяется в зависимости от сфокусированного внимания, которое мы направляем на то, что (или кого) мы слушаем.

Фактически существует несколько форм слушания, хотя обычно мы подразумеваем только одну. Мы задаем вопрос: «Вы слушаете?», ожидая услышать: «Да» или «Нет», как будто существует тумблер, позволяющий включать или выключать слушание.

Наверное, более точным ответом на этот вопрос был бы такой: «Ну так, вроде...» или: «Да, но только ваши слова», или: «Слушаю не только то, что вы говорите, но и то, что имеете в виду!». Наше слушание изменяется в зависимости от сфокусированного внимания, которое мы направляем на то, что (или кого) мы слушаем.

В конце концов, если вы всего лишь «слушаете вполуха», неужели это требует намного меньше усилий, чем «внимательное слушание»?

На рис. 6 показаны различные формы слушания как уровни. По мере «углубления» уровня слушания повышаются наши внимание и концентрация, направленные на говорящего. Рассмотрим подробнее некоторые формы слушания.

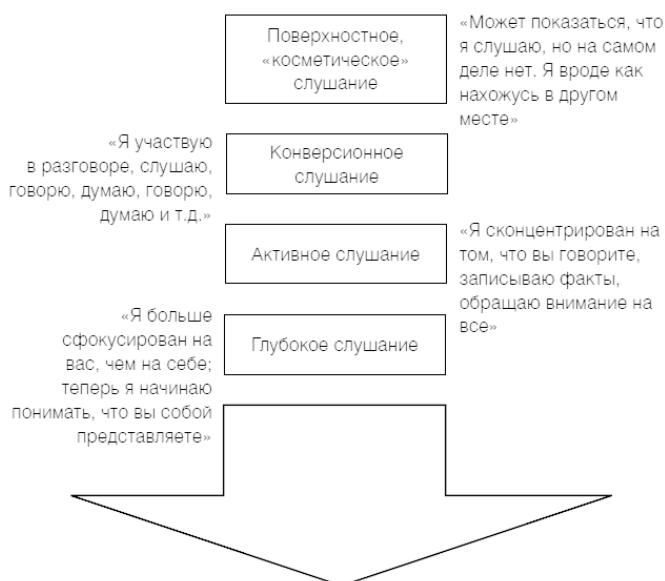


Рис. 6. Уровни слушания

Поверхностное слушание

При поверхностном слушании человек делает вид, что слушает. Вы смотрите на кого-то, киваете головой, издаете «слушательные шумы», такие как «Гм... Да... Это интересно». Говорящий может не замечать того, как именно вы слушаете, и продолжать говорить. При этом ваше внимание и ваши мысли могут быть сосредоточены на чем-то другом. Вы можете размышлять о чем-то, совершенно не относящемся к тому, что говорит ваш собеседник, или обдумывать то, что навеяно разговором.

Случайно вы «пропускаете» что-то из сказанного собеседником и понимаете, что упустили нить разговора. Вы говорите что-то вроде: «Извините, я отвлекся. Что вы только что сказали?».

Сама ситуация и ваша цель в разговоре указывают на то, насколько правильно вы выбрали уровень слушания. Например, если вы слушаете болтовню ребенка, который рассказывает какие-то свои истории, такой уровень слушания вполне удовлетворяет и вас, и ребенка.

Оговорюсь, однако, что иногда бывает очень приятно внимательно вслушаться в рассказы ребенка – вы окажетесь в совершенно другом мире. Кроме того, это великолепный способ продемонстрировать вашу заботу о ребенке: когда вы внимательно его слушаете, он чувствует, что его ценят, а это помогает ему повышать самооценку. И если при этом вы почувствуете себя хорошим родителем, значит, это приносит пользу и вам!

Поверхностное слушание подходит также в тех случаях, когда вы чувствуете, что собеседник говорит, собственно, не с вами; ему просто нравится сам процесс говорения, или он «выпускает пар», поэтому ему не требуется ваше участие. В таких случаях имеет смысл периодически прислушиваться к говорящему, если вдруг ваше участие в разговоре все-таки требуется!

Слушание этого типа не подходит для коучинга, поскольку ваши цели в разговоре зависят от той информации, которую вы соберете в ходе беседы. Признаю, однако, что большинство коучей все-таки время от времени отключаются, и этого трудно избежать. Если коуч пропустил какую-то важную информацию, я рекомендую быть открытым, например, можно сказать: «Извините, я думал о ваших идеях в связи с новой работой. Вы не могли бы повторить последнюю мысль?»

Признаваясь в том, что слегка отвлеклись, вы подтверждаете свое обязательство внимательно слушать; таким образом, говорящий понимает, что все, что он говорит, важно для вас. Да и большинство людей признают, что время от времени «отключаются» в разговоре.

Конверсионное слушание

Слушание этого типа используется чаще всего. В обычных разговорах мы слушаем, говорим, думаем, слушаем, думаем, говорим и так далее. Мы концентрируемся и на речи собеседника, и на своей собственной. Баланс между говорением, слушанием и внутренней обработкой информации у разных людей различен. На него влияют несколько факторов, включая тип личности, характер разговора, ощущения собеседников и проч. Одни говорят значительно больше, чем слушают; другие, наоборот, меньше говорят и больше слушают, а некоторые делают и то и другое в равной мере.

Как уже говорилось, ваши цели в разговоре влияют на тип вашего слушания. Полицейский, устанавливающий факты дорожно-транспортного происшествия, скорее всего, сначала выслушает его участников, осмыслит информацию и только после этого задаст вопросы или выскажет свои соображения. Объясняя кому-то, как добраться в определенное место, мы больше говорим и меньше слушаем или обрабатываем информацию.

Конверсионное слушание – это естественный процесс для большинства людей. Оно не требует больших усилий и постоянно присутствует в нашем каждодневном общении; оно может доставлять огромное удовольствие и поднимать настроение.

Однако коучинг-сессии отличаются от наших каждодневных разговоров уже просто потому, что у коучинг-сессии есть задача. Для того чтобы проводить коучинг-сессии, необходимо развить более глубокую форму слушания.

УПРАЖНЕНИЕ

Слушайте и обучайтесь

Обдумайте свои обычные разговоры в течение дня и ответьте на следующие вопросы.

- Насколько часто вы делаете вид, что слушаете кого-то, а на самом деле не слушаете?
- Как меняется ваше слушание в зависимости от обстоятельств, например, в разговорах с различными людьми?
- Какое влияние, по-вашему, оказывает качество вашего слушания на собеседника?

Активное слушание

Одним из навыков, которыми должен обладать коуч, является активное слушание. Оно характеризуется следующим.

- Слушающий прикладывает больше усилий, чтобы слушать и осознавать информацию, чем говорить самому.
- Слушатель намеренно остается сосредоточенным на том, что говорит собеседник, чтобы понять его до конца.
- Слушающий в уме фиксирует факты, которые могут понадобиться позднее (при этом можно делать записи).
- Слушатель постоянно подает «сигналы», чтобы подтвердить говорящему свое внимание (это могут быть соответствующие звуки, жесты или выражение лица).
- Слушающий активно стремится понять, что говорит его собеседник. Для этого он использует уточняющие вопросы, повторяет или резюмирует сказанное, высказывает свои наблюдения или умозаключения.

Приведем образец разговора, в котором коуч использует активное слушание.

Говорящий: В общем, все интервью превратилось в сплошной кошмар. В конечном итоге я так и не понял, зачем они меня вообще пригласили.

Слушающий: Действительно, зачем? Что произошло?

Говорящий: Ну, во-первых, они меня продержали в приемной целую вечность, так что интервью началось в три, хотя мне назначено было на два.

Слушающий: На час позже?

Говорящий: Именно. Ну ладно, я вхожу, со мной здороваются кто-то из отдела продаж и какой-то парень из компьютерного подразделения, что уже странно. Они хотя бы потрудились пригласить кого-нибудь, кто имеет отношение к этой вакантной должности.

Слушающий: А что это за должность?

Говорящий: Руководитель на складе. Это не та должность, к которой имеют отношение эти двое. Они стали спрашивать меня, с какими складскими операциями я знаком и как часто я использовал компьютер! Очевидно, они вводят какую-то необычную систему. Потом тот, из отдела продаж, стал меня спрашивать, как магазины сообщали нам о том, что заказывать и что доставлять, – совершенно не в тему.

Слушающий: Ясно. И что же вы делали?

Говорящий: Ну, я пытался вернуть разговор к действительно важным темам: как важны система безопасности, противопожарная система, как предотвратить хищения.

Слушающий: Гм... и что произошло с тех пор?

Говорящий: Ничего, абсолютно: ни письма, ни звонка – ничего!

Вы видите, что слушающий все время пытается понять, что произошло. Он собирает факты, заполняет пробелы, работает над тем, чтобы получить более полную картину произошедшего. Он не затрачивает энергию и время на то, чтобы высказать свои собственные мысли и соображения, не рассказывает о других интервью, не дает советов. Такое поведение, скорее, подходит под определение «конверсионного» слушания, о котором говорилось ранее.

Слушающий руководствуется временной последовательностью событий, то есть спрашивает о действиях или событиях в той последовательности, в которой они происходили. Например, вопрос: «И что произошло с тех пор?» задается в конце разговора, не в начале. Это дает возможность говорящему вспоминать информацию в той последовательности, в которой это удобно ему.

Глубокое слушание

Эта последняя категория слушания не похожа на три другие, поскольку выходит за пределы того, чего логически можно достичь, выслушивая кого-либо. Я слышала, как некоторых хороших коучей клиенты называют «почти телепатами» из-за их способности слушать и понимать другого человека благодаря проникновению в суть сказанного или даже понимать то, что не было сказано. Хочу подчеркнуть: коучи не обладают телепатическими способностями. Но когда коуч находится в режиме глубокого слушания, он выходит на исключительно высокий уровень понимания и проникновения в суть.

Я слышала, как некоторых хороших коучей клиенты называют «почти телепатами».

Если коуч имеет навык такого уровня слушания, он способен воспринимать другого человека, понимая, что тот собой представляет и о чем говорит. Я бы описала это слушание как состояние слегка измененного сознания. Это состояние характеризуется следующим:

- сознание слушающего спокойно;
- сознание полностью сосредоточено на собеседнике;
- у слушающего практически полностью отсутствуют мысли о себе и о своих чувствах;
- слушающий абсолютно ясен и открыт говорящему;
- это состояние легко может быть прервано, например, вопросом говорящего.

Это состояние почти неуловимо; его трудно достичь; вот вы почувствовали, что достигли его, что вы в нем, и вот оно опять ушло! Такое «повышенное» состояние слушания сходно с медитацией: в обоих состояниях сознание спокойное, движение мысли свободно.

Желание помочь

Кроме того, в состоянии глубокого слушания присутствует «намерение» в отношении говорящего. По своему опыту знаю, что это «намерение» обычно связано с желанием быть чем-то полезным: стремлением понять, помочь, поддержать – то есть с тем, что будет во благо говорящему.

Слушающий почти ощущает себя человеком, которого он выслушивает, хотя, конечно, таковым не является. Если связать это с вашей способностью общаться с другими (узнавать о том, что они думают или чувствуют в связи с какой-либо ситуацией), качество получаемой вами информации будет очень высоким. Говорящий, несомненно, почувствует, что его понимают, и, возможно, ощутит себя более «связанным» со слушающим.

Здесь следует заметить, что оставаться в состоянии глубокого слушания в течение продолжительного времени нежелательно, да это и невозможно. Коуч не может только слушать, он должен задавать вопросы, высказывать свои замечания и вообще участвовать в разговоре. Кроме того, как и в случае с медитацией, долго оставаться в таком состоянии весьма непросто. Длительные состояния глубокого слушания нежелательны, поскольку процесс коучинга требует, чтобы вы были больше, чем пассивный наблюдатель. Как коуч вы участвуете в диалоге, чтобы побудить клиента к размышлениям. В этом процессе важны и ваши слова, и вопросы, и выражение лица, и жесты.

Кроме того, иногда другие формы слушания оказываются более подходящими, например, если вы предварительно хотите собрать какую-то информацию о ситуации или «дать выплакаться в жилетку». В таких случаях активное слушание работает значительно лучше и быстрее.

Развитие навыка глубокого слушания

Я бы рекомендовала всем, кто намерен работать в сфере коучинга, активно работать над развитием этого навыка. Глубокое слушание требует от нас совершенно иного подхода, чем другие виды деятельности, возможно, потому, что работать больше иногда может означать работать против себя. Предлагаемое упражнение поможет вам выработать этот навык.

УПРАЖНЕНИЕ

Развитие навыка глубокого слушания

Что это?	→ Упражнение для слушания кого-либо; слушание поможет лучше понять его и его мысли
Как я буду это использовать?	→ Вам понадобится партнер. Он будет знать о том, что вы делаете и для чего. Это поможет вам узнать его впечатления и быстрее выработать навык. Освоив этот способ слушания, вы сможете использовать его везде. Коучу особенно важно уметь применять этот навык в ходе коучинг-сессий. Кроме того, он пригодится и тогда, когда вам потребуется кого-то внимательно выслушать
Зачем мне это делать?	→ Овладев этим навыком, вы сможете: лучше понимать других людей, их ситуации, мысли и проблемы; устанавливать лучшее взаимопонимание с другими людьми; обрести более свободную манеру разговора
Как много времени это займет?	→ Примерно 45–60 минут, в зависимости от того, что хочет обсудить ваш партнер

План

Попросите партнера придумать три ситуации, которые он хотел бы изменить. Это могут быть какие-то проблемы, затруднения или реальные задачи, которые уже перед ним стоят. Если он может придумать только две, ничего страшного, третья часто возникает в ходе разговора. Ваш партнер будет рассказывать о каждой ситуации по очереди. У вас роль слушающего, у вашего партнера – говорящего.

Беседа – шаг за шагом

1. Говорящий беседует о трех ситуациях (которые он хотел бы изменить) со слушающим. Это должно занять минут 30–40. В течение этого времени слушающий может задавать вопросы, просить разъяснить что-либо и т. д.

2. Слушающий в течение 10 минут подводит итог произошедшей беседы:

- каковы эти три ситуации;
- каково его мнение об этих ситуациях;
- что еще, относящееся к разговору, осталось незатронутым в беседе.

3. Говорящий дает обратную связь слушающему, в частности, затрагивая следующее:

- какие ощущения испытывал, когда его выслушивали: почувствовал ли он полное внимание со стороны слушающего, насколько хорошо, по его мнению, он понят слушающим;
- какое влияние оказало слушание на говорящего, например: «Я захотел говорить больше, я почувствовал то-то и то-то» и т. д.;

– повлияло ли упражнение на то, что теперь говорящий чувствует в связи с тремя ситуациями.

В своих комментариях говорящий должен сказать и о том, что вызвало эти ощущения. Например, говорящий может сказать: «Я чувствовал, что меня слушали, потому что вы задавали вопросы, чтобы лучше меня понять».

Очень важно заметить, какие действия слушающего привели к тому или иному результату или ощущению; тогда слушающему станет понятно, как воспринимаются его действия.

Роль слушающего

Главная цель слушающего – понять, что говорит его партнер. Слушая, задавая поясняющие вопросы, вы должны:

- понять суть ситуации или проблемы, например, если партнер недоволен работой, нужно определить причины этого. Если он стремится к более тесным отношениям с пасынком или падчерицей, выясните, почему, что препятствует этому и проч.;

- понять, какие чувства партнер испытывает в связи с ситуацией, и быть готовым сообщить ему об этом, например: «Мне кажется, эта ситуация тебя очень расстраивает, ты огорчен этим»;

- быть готовым заполнить белые пятна в разговоре, то есть то, что не было сказано, например: «Мне кажется, ты сомневаешься в том, как отреагирует их мать на это?».

Базовые правила для слушающего

В ходе разговора не пытайтесь:

- дать говорящему совет, предложение или решение ситуаций, которые он обсуждает;
- ссылаться на свои собственные схожие ситуации, опыт и чувства и обсуждать их;
- контролировать направление или содержание разговора;
- выглядеть «хорошим» или произвести какое-то впечатление на говорящего: не задавайте ему «умных вопросов», не приводите какие-то необычные факты и проч.

ПОДВОДИМ ИТОГ УПРАЖНЕНИЯ

Развитие навыка глубокого слушания

Это упражнение помогает нам понять, насколько мы «запрограммированы» на стремление «вложить себя» в разговор с другим человеком. Мы можем это делать, решая их проблемы за них самих или показывая им, как много мы знаем о том, что они нам рассказывают, или даже полностью «захватив разговор», то есть не давая возможности говорить собеседнику.

Упражнение прекрасно подходит для развития другого, нового ракурса слушающего. Единственный мотив слушающего – по-настоящему понять другого человека и установить с ним контакт, больше ничего.

Один раз испробовав этот способ слушания, человек может практиковать его вновь и вновь, когда захочет. Собеседник может и не знать, что делает слушающий, если говорящему, конечно, не потребуется обратная связь. На каком-то этапе практики слушающий наверняка испытает ощущение, что он более четко понимает собеседника, его чувства, включая и невысказанные. Это и есть глубокое слушание!

Навык третий. Использование интуиции

Интуиция в коучинге

Интуиция – это способность, которая есть у всех и которую можно развить в навык.

Иногда коуч может почувствовать недосказанность в разговоре и заинтересоваться тем, что фактически не было произнесено. Он может задать вопрос или высказать наблюдение, которое полностью изменит ситуацию. Одной простой ремаркой или фразой он может раскрыть какой-то вопрос для собеседника или пролить новый свет на ситуацию. Такой способ поведения называется интуицией (рис. 7).



Рис. 7. Использование интуиции

Фактически интуиция – это способность, которая есть у всех и которую можно развить в навык. Для коуча это то, на что он полагается, управляя коучинг-сессией. Рассмотрим иллюстрирующий очевидную ситуацию диалог.

Коуч: Так что же вам не нравится в интервью?

Клиент: Да все. Я хочу сказать, меня не устраивает вся ситуация. Как только я вхожу, все сразу идет неправильно.

Коуч: Может быть, вы расскажете об этом немного больше? Клиент: Ну, это, наверное, из-за вопросов. Я знаю, что хочу сказать, просто мои ответы как-то не в том направлении двигаются. В конце концов получается, что я говорю слишком много о вещах, не имеющих отношения к делу, звучащих глупо. И только когда я выхожу, я понимаю, что мог бы ответить лучше.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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