

Марина Мелия

КАК
УСИЛИТЬ
СВОЮ СИЛУ?
Коучинг.

от автора бестселлера
«БИЗНЕС — ЭТО ПСИХОЛОГИЯ»



Москва
2009

УДК 159.923;174.4
ББК 88.37
М47

Научный редактор Е. Щедрина
Редактор О. Нижельская

Мелия М.

М47 Как усилить свою силу? Коучинг. / Марина Мелия. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 298 с.

ISBN 978-5-9614-0883-6

Книга «Как усилить свою силу? Коучинг.» о том, что каждый из нас может реализовать заложенный природой потенциал и повысить свою эффективность. Марина Мелия приглашает читателя в «мастерскую» коуча, где происходит обычно скрытый от посторонних глаз процесс консультирования. Свойственный автору диалогичный стиль изложения делает книгу своеобразным коуч-консультантом и помогает читателю по-новому взглянуть на себя, прояснить свои истинные ценности и цели, превратить жизненные проблемы в задачи, найти собственные ресурсы для их решения.

УДК 159.923;174.4
ББК 88.37

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-5-9614-0883-6

© Мелия М.И., 2009
© ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009

Содержание

Выражение признательности	5
Предисловие	7
Введение	13
Глава I Как усилить свою силу?.....	17
Мифы о гармоничном развитии	19
Как коучинг помогает усилить свою силу	23
Коучинг — ключ к себе	33
Глава II Что такое коучинг и откуда он взялся?	37
Что такое коучинг?	39
Откуда взялся коучинг, или Три источника и три составные части коуч-консультирования.....	46
Как коучинг стал востребованной услугой?	52
Глава III Кому, когда и зачем нужен коучинг?.....	59
Кому нужен коучинг?	61
Когда необходим коучинг?.....	73
Зачем нужен коучинг?	86
Глава IV Десять принципов коучинга, или Мой профессиональный кодекс.....	101
Конфиденциальность	103
Ориентированность на клиента	107
Ориентированность на проблему	110
Опора на позитив.....	114
Конгруэнтность	119

Эмпатия	123
Принятие	126
Сотрудничество и разделенная ответственность	129
Структурирование	134
Вненаходимость	139
Глава V Как проводится коучинг?	145
Как структурировать процесс коучинга?	147
«Что делать?», или Интеллектуально-действенный компонент коучинга	149
«Почему горит огонь в очаге?», или Эмоциональный компонент коучинга	173
Глава VI Какие ловушки подстерегают нас на пути коучинга	209
Ловушки позиционирования	211
Ловушки содержания	221
Ловушки роли	228
Глава VII Из чего «складывается» коуч, или Что помогает нам помогать другому?	237
Жизнь — лучшая школа	240
Профессиональная подготовка	242
Личность — главный инструмент	256
Послесловие	296

Выражение признательности

Коучинг и написание книги о нем — два настолько трудно совместимых дела, что вряд ли я смогла бы решиться на эту затею, если бы не помощь и влияние многих людей.

Я благодарна судьбе за то, что мне удалось увидеть воочию, как работают великие Карл Роджерс, Виктор Франкл, Карл Витакер, Вирджиния Сатир, Джеймс Бьюдженталь... Эти встречи изменили мою профессиональную жизнь и стали открытием в понимании реального человеческого контакта и возможности услышать Другого.

В этом ряду и два отечественных психолога — Владимир Столин и Андрей Копьев. С Владимиром Столиным мы были партнерами по первому в СССР психологическому кооперативу «Интеракт» и по первой в России психологической консалтинговой компании RHR Int/Экопси. На это время приходится бесценный опыт первых контактов с руководителями предприятий, первые попытки «психологическими методами помочь развитию экономики России» (именно этот смысл мы вкладывали в название «Экопси»). Кроме того, я убеждена, что все отечественное корпоративное консультирование вышло из «столинской Погодинки». С Андреем Копьевым меня связывают почти 20 лет совместной работы. За это время я многому у него научилась. Ежедневное общение с таким блестящим профессионалом дало мне больше, чем десятки прочитанных книг.*

Я признательна всем моим коллегам по «ММ-Классу» за интеллектуальную поддержку: многие мысли, изложенные в этой книге, родились в диалоге с ними. Особенно мне хотелось бы поблагодарить Екатерину Гарсиа и Светлану Спичакову, которые не только сумели организовать меня для этой работы, но и очень тщательно работали с материалом книги. И, конечно, Марию Сидорову, которая прошла

* По адресу Погодинка, 20/5 в 80-е годы прошлого века располагалась первая в СССР платная психологическая консультация

со мной весь этот путь: от распечаток материалов мастер-классов до сверки окончательного варианта рукописи.

Хочу выразить глубокую благодарность слушателям мастер-классов, подтолкнувшим меня к тому, чтобы поделиться своим двадцатилетним опытом.

Я благодарна всем своим клиентам, которые были и остаются моими главными учителями.

Предисловие

Коучинг — это что-то модное и таинственное. И очень современное. Личный психотерапевт, психоаналитик — это XX век, а вот личный коуч — это век XXI. Что же это такое? «Наука, искусство, ремесло, — отвечает Марина Мелия, — и все это сплавлено воедино». Как в профессии хирурга, или скульптора, или режиссера. Раскрыть в книге творческую составляющую профессии сложно. И все же в других творческих профессиях есть очевидный результат творчества — будь то сложнейшая операция на сердце, скульптура или кинофильм. Есть и место для подписи автора под своим произведением. Даже «ближайшие родственники» коуч-консультантов — спортивные тренеры — могут наслаждаться публичностью своего успеха — выигранными медалями и призовыми местами их подопечных. Продукты творчества коуч-консультанта — особенно работающего с Первыми лицами бизнеса — не видимы внешнему глазу, имена клиентов, сам факт работы укрыты завесой профессиональной тайны.

Марина Мелия не опирается на звучные имена и славу своих клиентов, не приписывает себе их успехи, не приводит многостраничных стенограмм своих встреч и не публикует рецептурное меню. И тем не менее после прочтения книги читатель поймет и что такое коучинг, и зачем он нужен, и на чем основан, как строится и что движет процессом, что должен уметь коуч-консультант и какие ловушки подстерегают коуча в его профессиональном деле. Более того, после знакомства с книгой — написанной удивительно легко, просто, в разговорной манере — возникает ощущение, что тебе продукт все же показали, что-то осязаемое, зримое все-таки было или как-то возникло в сознании.

Одна из опорных идей книги, вынесенная в ее заголовок, — «секрет успеха — в способности раскрыть свои преимущества и организовать свою жизнь так, чтобы максимально эффективно их использовать». Казалось бы, эта идея и так присутствует в сознании профессионального сообщества, да и в более широком плане —

в общественном сознании. И все же для большинства людей — это просто красивые слова, элегантная идея. Ее чрезвычайно трудно использовать — как в отношении других людей, так и в отношении нас самих.

Коуч-консультант помогает другим людям, опираясь на их собственные таланты, достичь их целей. Обнаружить талант в другом — легко сказать! Мы — критичные люди. Мы научены видеть слабости и недостатки в любом профессиональном деле — политике, искусстве, бизнесе. Чужие успехи мы легко объясняем — удачными обстоятельствами, везением, ситуацией. Приписывать выдающийся успех другому таланту, уму, воле того, кто этого успеха добился, — значит идти наперекор своему нутру — совершить над собой насилие. Это все равно что признать: тебе самому чего-то из этого набора — таланта, ума, воли — не хватило. Ну хорошо бы еще речь шла о людях из другого мира — о Билле Гейтсе, например. Но о своих, выросших на той же коммунальной кухне... В психологии этот феномен обозначается «умным» термином — *каузальная атрибуция*, ну а на общепонятном языке — просто зависть. Чем ближе к нам человек — по возрасту, образованию, обстоятельствам жизни, — тем мощнее действует на нас скрытый импульс: объяснить его успех случаем, везением, отсутствием моральных запретов, и тем труднее обнаружить его особый талант.

Использовать идею опоры на сильные стороны в отношении самих себя тоже трудно. Таланты, способности — они уже есть, стоит ли уделять им большое внимание? Не правильнее ли поискать то, что в нас слабо, что есть тормоз и дефицит?

Марина Мелия раскрывает идею опоры на силу и вглубь, и вширь — что это значит в жизни каждого из нас и что это значит в работе коуча. Как научиться верить в неслучайность чужого успеха и вооружиться желанием разгадать талант своего клиента? Как избежать ловушек, создаваемых нашей природой и самой профессией, и как подвергнуть свое сознание и подсознание химической чистке, избавиться от малейших пятен зависти, тщеславия,

властолюбия, самоуничужения — истинных врагов профессионального коуча.

Марина Мелия работает не с любыми клиентами. Ее специализация — Первые лица российского бизнеса: собственники и управляющие крупными организациями и предприятиями. Один из интереснейших разделов книги посвящен их обобщенному портрету.

В нашем обществе существуют устойчивые и преимущественно негативные стереотипы успешных предпринимателей. Эти люди в полной мере переживают проявления асимметрии каузальной атрибуции — их успехи приписывают случаю, обстоятельствам, низкой морали. Их богатство воспринимается окружением точно в соответствии с поговоркой «Трудом праведным не наживешь палат каменных». Постоянно цитируют поражающие воображение разрывы в доходах самых бедных и самых богатых. В их бескорыстных филантропических действиях ищут скрытую корысть.

Чем мощнее стереотип, тем интереснее понять, а каковы же эти люди на самом деле. И Марине Мелия есть что сказать по этому поводу — ее эмпирическая база шире той, что когда-то позволила Маслоу дать определение самоактуализирующейся личности. Да и доверительные отношения коуча и клиента позволяют увидеть предмет глубже и полней, чем любое интервьюирование или тестирование. Коллективный портрет российского предпринимателя получился красочный, точный, выпуклый, многомерный — далекий и от завистливой критики, и от безоглядного восхищения.

Любая профессия нуждается в каркасе — в своей конституции или «десяти заповедях». Марина Мелия предлагает свой вариант такой конституции — свои десять принципов. Описание принципов или заповедей провоцирует пафос, отвлеченность и метафоричность. Автору удалось избежать этих провокаций. В изложении Марины Мелия принципы — это рабочие моменты: «драйверы», запускающие правильное поведение, и «блокаторы» ошибок. Принципы, помещенные в реальный процесс, «обрастают плотью» подробностей и нюансов. Противоречия самих принципов открыто обсуждаются и снимаются.

«Опора на позитив», но как быть, если видишь «негатив» — что-то мешающее и наносящее вред самому клиенту? «Безусловное принятие» — а как быть, если хочется возразить? «Ориентированность на клиента» и его проблему — а что делать с собственными эмоциями? Все эти реальные и кажущиеся противоречия снимаются не путем словесной эквилибристики, а на основе собственного опыта, с использованием примеров из богатой практики.

В профессиях, в которых один человек помогает другому, нередка ситуация, когда помогающему не хватает как раз того, в чем он стремится помочь другим. Семейный терапевт может быть одиноким, преподаватель менеджмента — не способным самостоятельно ничем управлять. Я знаю Марину Мелия 20 лет и могу — с удовольствием — констатировать: Марина живет так, как проповедует. Она сама сумела открыть в себе свой талант, найти свою силу, развить ее и сделать инструментом успеха. Ее собственные таланты — иллюстрация ее книги. Марина обладает особой природной способностью — умением максимально сосредотачиваться на своем клиенте. Это сосредоточение — великая концентрация внимания и большой труд — физический и духовный. Сосредоточение требует таких энергетических затрат, каким организм обычного человека противится, а партнером по общению ощущается почти как физическая поддержка. Сосредоточение позволяет проникнуть в другой мир, в личную семантику своего клиента — понять и почувствовать те значения и смыслы, которые определяют его восприятие реальности. И здесь раскрывается еще один талант Марины — способность не раствориться в этом другом мире, не потерять себя, не утратить здравый смысл и свой угол зрения. Ведь без этого, говоря современным языком, не удастся создать добавленной стоимости. Но и просто разума, здравого смысла тоже мало — нужна энергетика, нелепая душа, готовность отдавать, действовать, вникать, разбираться, следовать и преодолевать. И это тоже талант Марины.

Жизнь свела нас с Мариной в других ролях — коллег, партнеров. Но иногда я жалею, что не был ее клиентом — вероятно,

я научился бы лучше использовать свои сильные стороны. В какой то мере эта книга может восполнить этот пробел: и для меня, и — я надеюсь — для других читателей.

*Владимир Столин,
доктор психологических наук, профессор,
председатель совета директоров «Экспси/Консалтинг»*

Введение

Название книги отражает саму суть коучинга. В основе книги — моя глубокая вера в возможности и скрытые силы, которые заложены в каждом человеке. Пятнадцать лет работы психологом с лидерами советского спорта и двадцать лет консультативной практики с Первыми лицами российского бизнеса только усилили мою убежденность в том, что секрет успеха победителей заключается не в борьбе со своими недостатками, а в способности найти свои преимущества и максимально эффективно их использовать. Очевидно, что стать тем, кем являешься потенциально, прожить действительно свою жизнь — можно, лишь наладив контакт со своей внутренней силой.

Коучинг — это возможность для делового, активного человека достичь успеха и при этом не потерять себя в водовороте современной жизни, осознать и понять свою цель, раскрыть свой потенциал, выполнить свое «жизненное задание». Коучинг помогает превратить жизненные проблемы в задачи, которые можно решить с помощью собственных ресурсов, о существовании которых человек порой не догадывается.

Коучинг способен принести пользу каждому, но услуга это эксклюзивная, воспользоваться ею могут немногие, так как профессиональных коучей пока мало, да и стоимость консультирования очень высока. Поэтому сейчас клиенты коуч-консультантов в первую очередь «чемпионы бизнеса» — руководители и владельцы компаний. Работа коуч-консультанта дала мне возможность ежедневного общения с такими уникальными людьми. В основе этой книги — попытка обобщения и описания моего опыта, того подхода, который сформировался в процессе моей работы с Первыми лицами. Это люди целедостижения, преодолевающие проблемы и принимающие решения в пользу роста, несмотря на возможные риски.

Каждому из нас тоже приходится принимать множество решений и нести за них ответственность, а значит, быть для себя Первым лицом. Коучинг дает прекрасную возможность для развития человека, который хочет управлять своей жизнью сам.

Читатель допускается в «мастерскую коучинга», в ту заветную консультативную комнату, где происходит этот обычно скрытый от посторонних глаз процесс. Таким образом книга становится своеобразным коуч-консультантом для читателя, который, как в настоящем коучинге, может включиться в диалог, прочувствовать атмосферу коучинга, а значит, задуматься о себе, о своих истинных ценностях и целях, начать поиск самого себя — самый главный поиск в жизни.

Кроме того, следуя принципам коучинга, можно не только помочь себе, но и поддержать другого человека в его стремлении раскрыть свой потенциал и достичь своей цели. Особенно значительного эффекта можно добиться во взаимоотношениях, которые в нашей культуре привычно осуществляются в иерархической системе руководства-подчинения, то есть «сверху вниз». Коучинг способен перевести их в продуктивные, партнерские отношения, в которых раскрываются возможности для сотрудничества и развития другого человека. Несомненно, это может принести пользу руководителю во взаимодействии со своими сотрудниками, тренеру — со спортсменами, преподавателю — со студентами, родителям — с детьми...

Для того, чтобы воспользоваться силой коучинга, необходимо разобраться: что такое коучинг и для чего он нужен; какие условия следует соблюдать, чтобы коучинг принес пользу; какие ловушки подстерегают на этом пути и как их избежать; в чем суть процесса коучинга и как он происходит; на какие свои качества здесь можно опереться. Эти вопросы и стали названиями глав, но сами главы — не ответы, а их обсуждение. Может быть, кому-то нужно прочитать всю книгу, а кому-то — лишь одну главу. Это как в жизни: порой бывает достаточно одной сессии с коуч-консультантом, чтобы появился ответ на жизненно важный вопрос.

Написана книга так, что читать ее можно с любой главы, каждая из которых абсолютно самодостаточна. Это тоже один из принципов моей работы: каждая консультативная сессия, даже если она включена в общую систему, должна иметь свой совершенно определенный результат.

Книга практически не содержит специальных терминов и написана тем языком, который сформировался в процессе моей работы с клиентами.

Кому адресована эта книга? Во-первых, всем, чья деятельность относится к коммуникативным или «помогающим» профессиям, конечно, моим коллегам — профессионалам в области коуч-консультирования. Во-вторых, безусловно, тем людям, которые собираются обратиться к коуч-консультанту. И, наконец, эта книга для вдумчивого читателя, который не хочет останавливаться на достигнутом, думает о своем развитии и просто хочет узнать больше о себе и о других людях.

Как усилить свою силу?

Мифы о гармоничном развитии

Всякий раз, когда проводишь интервью с человеком, который преуспел в своем деле, будь то менеджер по продажам или владелец крупной корпорации, убеждаешься в том, что секрет успеха заключается в способности раскрыть свои преимущества и организовать жизнь так, чтобы максимально эффективно их использовать.

Казалось бы, рецепт понятен и каждый может им воспользоваться. Надо лишь внимательно присмотреться к себе, найти свой индивидуальный стиль, определить свои сильные стороны и затем, опираясь именно на эти преимущества, подкреплять их знаниями и опытом.

Почему же вместо этого мы игнорируем свои плюсы и тратим силы и время на коррекцию и искоренение минусов? Почему зачастую мы определяем достоинства лишь как отсутствие недостатков? Почему большинство из нас мало что знает о своих преимуществах, а еще меньше — о том, как на их основе построить свой успех?

Причина тому, на мой взгляд, — распространенные мифы.

МИФ ПЕРВЫЙ:

«Каждый человек может достичь любой цели, нужно только захотеть».

Авторы популярных изданий пишут об этом примерно так: «Вы способны добиться всего, чего пожелаете, даже если это кажется невозможным. Надо только поставить перед собой цель и, напряженно работая, к ней стремиться». Этот тезис иллюстрируется примерами невероятных превращений, напоминающих нам любимые с детства волшебные сказки. Такие чудеса дают нам надежду, что любую сказку «можно сделать былью», а любую мечту — реальностью, необходимо лишь проявить трудолюбие и настойчивость.

И действительно, заманчивые обещания типа «каждый может добиться любой цели, нужно только много трудиться», «каждый может стать тем, кем захочет», «каждый может достичь тех же вершин, что и другие» были бы выполнимы — не будь между людьми никаких различий и имей они все одинаковый потенциал.

Представим себе соревнование, в котором принимают участие десятки спортсменов. Каждый выходит на старт с одной целью — стать первым. У всех за плечами годы упорных тренировок, все имеют железную волю к победе, каждый видит себя на пьедестале. Но лишь один из них станет чемпионом. Получается, что горячее желание победы и упорный труд, безусловно, необходимые, но недостаточные условия для достижения своей цели.

Однако бывает нелегко признать, что недоступное тебе может быть доступно другому; еще обиднее, когда кто-то затрачивает меньше усилий и при этом получает лучший результат.

Мне вспоминается случай, который произошел много лет назад, когда я преподавала психологию спорта на курсах, организованных для подготовки тренеров из разных стран. Одним из слушателей был легкоатлет из Кении, серебряный призер Олимпийских игр. В конце первого занятия я спросила, есть ли у кого-нибудь вопросы. «Да, профессор, меня давно мучает один вопрос, — сказал он. — Я и мой товарищ (называет имя олимпийского чемпиона, с которым вместе бежал в финале) из одной деревни, мы занимались у одного тренера, у нас были одинаковые нагрузки, мы выполняли одни и те же упражнения. Но он чемпион, а я никто. Почему такая несправедливость?..»

В течение полугода, пока продолжались занятия, «неудачник» с завидным упорством слово в слово спрашивал об одном и том же, даже не желая вступать в диалог. Этот случай, может быть, неординарный, но он демонстрирует глубинные вопросы, которые волнуют многих: почему кто-то добивается успеха, а кто-то всю жизнь вынужден «прозябать» на вторых ролях, почему при, казалось бы, равных усилиях результаты получаются такими разными, почему «одним все, а другим ничего».

МИФ ВТОРОЙ:

«Чтобы добиться успеха, главное понять, что нам мешает».

Он основывается на убеждении, что хорошее — это отсутствие плохого и надо лишь нащупать слабое звено в цепи. Нас еще в детстве учили: чтобы стать сильнее, нужно уметь находить свои слабости, определять и анализировать ошибки.

Действительно, в нашей культуре принято постоянно «работать над ошибками», пытаться их исправлять, «называть вещи (читай — недостатки) своими именами», то есть держать в фокусе негатив. Акцентировать на нем внимание помогает и наш язык: словарь понятий для обозначения человеческих недостатков весьма разнообразен. Большинство из нас, описывая свои и чужие слабые стороны, используют эти понятия с поразительной точностью.

В противоположность этому перечень человеческих достоинств куда более скромнен. Описывая их, мы быстро сбиваемся на формальные показатели — рассказываем об образовании, семейном положении, опыте работы. Зачастую и для профессионального консультанта облечь в слова свои позитивные впечатления о том или ином человеке — сложная задача. А ведь не назвав то или иное качество, не найдя нужного слова, мы рискуем пройти мимо особенного, неординарного и, возможно, самого главного в себе или в другом человеке. Поверив в первые два мифа, мы легко поддаемся соблазну принять и третий.

МИФ ТРЕТИЙ:

«Наше развитие возможно лишь через искоренение наших недостатков».

Существует представление, что если много работать над своими слабыми сторонами, то в конце концов настойчивость их победит. Часто можно услышать такой совет: «Если что-то не удается, снова

и снова пытайся это сделать». Корректирующий подход к самосовершенствованию вдалбливают в нас с детства.

Стремление к развитию заложено в каждом человеке от рождения — эта сила и есть основа самореализации, постоянного движения. Но в большей степени такое желание реализовать себя свойственно успешным, смелым, активным людям, которые хотят многого достичь. Они ставят перед собой амбициозные цели и добиваются успеха там, где другие пасуют. Они — то самое беспокойное меньшинство, которому всегда нужно покорять одну вершину за другой. Они не из тех, кто доволен собой, а в своих неудачах винит окружающих или внешние обстоятельства. Они не закрывают глаза на свои проблемы и не загоняют их внутрь. Неудовлетворенность успешных людей носит конструктивный характер: если что-то в себе их не устраивает, они готовы меняться, чтобы становиться еще успешнее, развиваться, идти вперед. Зачастую именно это желание является мотивом их обращения к коуч-консультантам.

Как показывает мой опыт, во многих случаях успешный и даже выдающийся человек начинает разговор с коуч-консультантом так: «Мне важно понять, что я должен в себе изменить, чтобы стать эффективнее». Он вываливает на консультанта гору информации о собственных минусах, забывая рассказать о своих плюсах. Объясняется это так: «Чтобы сэкономить время и быстрее добиться результата». Иными словами люди изначально видят путь к успеху в борьбе со своими недостатками и ограничениями.

На вопрос консультанта «Что скорее поможет вам улучшить собственные результаты — знание сильных сторон или знание слабых?» подавляющее большинство отвечают, что полезнее, конечно, знать свои слабые стороны. И даже когда начинается работа, часто приходится слышать удивленное: «А где критика?»

Каждый настроен на беспощадный самоанализ и готов без усталости работать над собой. Желание не иметь никаких слабостей, намерение искоренить или хотя бы нейтрализовать свои недостатки — та

ловушка, в которую часто попадают энергичные, честолюбивые и целеустремленные люди.

Стремясь к самосовершенствованию, наши клиенты стараются быть предельно честными с самими собой. Однако попытки изменить себя, свою натуру, «повернуть реку вспять», стать совсем другим — это путь в никуда. Он ведет не к созиданию, не к развитию, а к разрушению тех качеств, которые при внимательном, «экологичном» и бережном отношении к ним могли бы обернуться силой.

Как коучинг помогает усилить свою силу

В процессе коучинга человек получает возможность развития своей личности, того лучшего, что в нем есть. Коуч верит, что это подвластно каждому. На встречах с консультантом создается особая атмосфера, в которой клиент раскрывается и его внутренние ресурсы высвобождаются для достижения истинных целей. Он обретает способность воспринимать различные аспекты своего Я, не прибегая к защитным реакциям. Вместо стремления быть «кем положено» позволяет себе быть тем, кто он есть на самом деле.

В своей работе я опираюсь на следующие постулаты, в корне отличные от приведенных выше мифов:

- Каждый человек уникален, а значит, и работа с каждым абсолютно индивидуальна и не может быть основана на стандартных, заранее заготовленных схемах и рецептах.
- Каждому человеку в первую очередь нужно найти свои таланты, ресурсы, конкурентные преимущества — то, что выгодно отличает его от других.
- Каждому человеку нужно развивать свой потенциал, свои достоинства, усиливать свою силу, а не искоренять свои недостатки.

Поговорим об этих постулатах подробнее.

Уникальность каждого и отсутствие готовых рецептов. Консультативная работа основывается на, казалось бы, простом утверждении: все люди разные. Все мы действительно отличаемся друг от друга. Каждый из нас по-своему реагирует на окружающий мир: что-то замечает, что-то игнорирует, что-то любит, а что-то ненавидит. То, что просто для одного, оказывается мучительно сложным для другого. То, что для одного — стимул, у другого вызывает скуку или сопротивление. Наверняка у любого из нас найдется хотя бы пара знакомых, которые по-разному реагируют на дефицит времени: у одного ситуация аврала вызывает азарт, эффективность его работы вырастает в разы, другой, наоборот, теряет работоспособность и не может сохранить даже свою обычную продуктивность. Таких примеров много. Если мы посмотрим вокруг, то увидим: один руководствуется желанием выделиться, в нем сильно чувство конкурентной борьбы, другому же вполне достаточно того, чего он достиг. Один нацелен на конкретные дела, другого привлекают отдаленные перспективы. Одному нравится знакомиться с новыми людьми, другому уютно только в компании близких друзей. Один ищет любую возможность поспорить, другой всеми способами избегает даже намек на конфронтацию. Каждый человек уникален не только в своих поступках, мыслях, чувствах, но и в своем восприятии мира.

Все мы ежедневно принимаем тысячи решений. Сидя за столом и просматривая список дел, мы думаем, с каких начать — с простых, которые не потребуют много времени, или со сложных, разбор которых займет полдня? Звонит телефон. Что мы сделаем: снимем трубку или не будем отвечать на звонок, предпочитая не отрываться от задачи, которую решаем? Если все же снимем трубку, узнаем ли голос собеседника? Вспомним ли сразу его имя? Уловим ли тон его голоса? А если услышим претензии, то какотреагируем: начнем оправдываться или внимательно слушаем? Осмысливать каждое из этих действий невозможно, поэтому мы следуем по пути наименьшего сопротивления и реагируем авто-

матически. Эти реакции, а тем более их сочетания, сугубо индивидуальны.

Сталкиваясь с различиями между людьми, мы порой предпочитаем укрываться от этого многообразия за безопасными схематическими обобщениями. Ошибка, которую в таком случае мы допускаем, состоит в стремлении подогнать человека под одну из известных категорий и «взирать на него со своей колокольни», руководствуясь нашими нормами, взглядами и установками.

Не существует единой формулы или единственно правильного рецепта, определяющего путь к успеху. У каждого свои цели и приоритеты, достоинства, присущие именно ему, выделяющие его из общей массы. Каждый человек обладает врожденными талантами, которые являются неотъемлемой частью его личности. Каждый делает что-то лучше, чем тысячи других людей. И от того, принимает ли человек в себе эту уникальность, зависит возможность его развития.

Общаясь с клиентами, поражаешься их оригинальности, неординарности, удивительному разнообразию и неповторимости характеров. Задача коуч-консультанта — сохранить и подчеркнуть эту неповторимость, помочь человеку стать таким, каким предназначено быть судьбой.

Уже привычное для нас выражение «каждый человек исключителен» применительно к коучингу можно истолковать так: «работать с каждым человеком нужно как с исключительным». Встречаясь с клиентом, коуч всякий раз ищет тот ключ, который поможет открыть сокровищницу, где хранятся таланты, особенности и ресурсы именно этого человека.

ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЮТСЯ НАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА

Преимущества складываются из наших талантов, навыков и знаний. Их сочетание и создает невероятно мощный потенциал. Однако важно уметь отличать одно от другого, иначе мы рискуем

потратить время и деньги, пытаясь обучиться тому, к чему не предрасположены. В процессе наших сознательных усилий могут быть приобретены навыки и знания, но не таланты — они даны нам от природы.

Знания — это то, что нам известно, что можно выучить или приобрести эмпирическим путем. Их можно постоянно получать и накапливать. Знания не гарантируют совершенства в делах, но без них совершенства не достичь.

Навыки — это действия, выполнение которых не требует от нас сознательного контроля и специальных волевых усилий. Это то, что мы умеем и часто делаем автоматически.

Таланты — это особые природные способности, склонности. Часто под ними понимают лишь талант к музыке или пению, художественный или писательский дар. Между тем и любознательность — это, безусловно, талант. Склонность к соперничеству, настойчивость, ответственность — тоже таланты.

Например, для бухгалтера одним из наиболее важных талантов является врожденная склонность к точности. Успешно сводя баланс, он каждый раз испытывает удовлетворение. Сколь многие из нас могут похвастаться тем же? Любовь к точности — не навык и не знание. Это талант, без которого не стать настоящим бухгалтером.

Другой пример: у консультанта отсутствует талант сопереживания, однако он посещал соответствующие курсы и знает, что должен замечать «исходящие от собеседника эмоциональные сигналы» и показывать ему свое понимание, чтобы тот почувствовал, что его «услышали». Между тем в разгаре беседы такой консультант отвлекается, перебивает, когда надо слушать, отворачивается, когда следует смотреть в глаза, ерзает на стуле, когда язык тела должен говорить, что он открыт и принимает услышанное. Иногда его рациональный ум напоминает о необходимости помолчать или задать несколько вопросов, но даже в этом случае вопросы могут оказаться формальными или чересчур сложными.

В конечном счете, несмотря на «благие намерения», действия консультанта могут стать даже бестактными и будут лишь имитацией сопереживания.

Особая чувствительность, способность понять другого, проявить к нему интерес, сопереживать ему — это тоже не навыки и не знания, это — таланты. Есть консультанты, у которых настолько развит дар взаимодействия с другими людьми, что они могут успешно работать, даже если их специальные навыки и знания ограничены.

Если кто-то не любит встречаться с новыми людьми, способен ли он научиться испытывать удовольствие при контакте с незнакомым человеком? Если кто-то пасует при конфронтации, можно ли его заставить наслаждаться остротой и накалом спора? Если от яркого света и большого скопления людей кого-то бросает в жар, реально ли научить его радоваться перспективе выступить с речью перед многотысячной аудиторией? Безусловно, можно «подтянуть» эти ограничения, но превратить их в яркие достоинства вряд ли удастся.

Хотя для создания преимуществ важны все три составляющие, наибольшее значение имеют, конечно, таланты. Только определив их, можно понять, какие знания и навыки необходимы, чтобы они превратились в наши преимущества.

Поиск талантов и конкурентных преимуществ. Гораздо важнее найти свою уникальность, чем стремиться стать «круглым отличником», получать «пятерки» по всем предметам, но ни в одном из них так и не сделать открытия. Жизненные планы лучше строить, опираясь на «свою силу», выбирая соответствующие ей цели и средства. Ведь когда делаешь то, что тебе интересно и что дается как бы без труда, можно превзойти всех, и не важно, о чем именно идет речь — об управлении компанией, консультировании, исследовательской или политической деятельности.

Совет «опирайтесь на свои преимущества» сам по себе прост и понятен. Но мы знаем по опыту, что ему сложно следовать. Навыки и знания, которые мы приобрели в течение жизни, выявить значительно проще, чем таланты, которым не научишь, ведь их вначале нужно в себе открыть, а сделать это трудно. Почему? Есть по крайней мере две причины.

Во-первых, наши таланты кажутся нам такими естественными, что мы невольно попадаем в плен ложных представлений: «Разве не все воспринимают мир так же, как я? Разве не все стремятся начать новый проект? Разве не все хотят избежать конфликта и найти точки соприкосновения? Разве не все видят препятствия на этом пути?»

Таланты составляют нашу внутреннюю сущность, поэтому многим из нас трудно разглядеть их в себе. «Меньше всего рыба замечает воду, в которой она плавает», — гласит китайская пословица. Требуется умение, чтобы посмотреть на себя со стороны и «высветить» то уникальное, что делает нас самими собой.

Во-вторых, все наши преимущества бывают с самого детства прочно «замурованы» многочисленными запретами, «закатаны» социальной действительностью. Все эти «надо» и «нельзя» превращают наши таланты в недоступный капитал. Да мы и сами порой выставляем к ним, как часового, своего внутреннего цензора. И тогда нащупать свою «силу», осознать свои истинные мотивы и мечты, которые создают уникальность каждого из нас, становится почти невозможно.

Как же обнаружить свои таланты? Попробуем вспомнить спонтанные реакции на те или иные ситуации, в которые мы попадаем. Представим, что коллега сообщает: он не может выйти на работу — заболел ребенок. Какой будет наша первая реакция? Если мы подумаем о больном ребенке, поинтересуемся, что с ним, это, как правило, означает, что один из наших талантов — сопереживание. Если же мы сразу сосредоточимся на том, как без ущерба для дела заменить отсутствующего сотрудника, это указывает на то, что мы по природе — организаторы.

Спонтанные реакции — четкие индикаторы наших талантов, но есть еще три признака, которые помогают их выявить.

Первый — это стремление заниматься любимым делом, ради которого человек готов упорно преодолевать трудности и во многом себя ограничивать. Порой в глазах окружающих такое поведение выглядит так, как будто человек приносит себя в жертву, но целеустремленный человек не чувствует себя обделенным, когда отказывается от того, что для других сверхзначимо. Для него эти самоограничения естественны — ведь только так можно двигаться по избранному пути.

Второй признак таланта — это удовольствие, которое мы получаем от своего дела. Попробуем вспомнить свои дела и занятия за последние две недели и ответить на такие вопросы:

- Какие из этих занятий доставили мне особое удовольствие? Какие из них меня воодушевляли? Что увлекало меня так, что я забывал о времени? О чем я мог бы сказать уверенно: «Мне нравилось это делать»?
- Какого дела мне больше всего не доставало бы в случае невозможности им заняться?
- Каких занятий, напротив, хотелось бы избежать? Что отнимало у меня силы?
- В каких ситуациях я испытывал особый душевный подъем (когда поджимало время; когда на меня были направлены взгляды многочисленных зрителей; когда другие думали, что я не справлюсь, и т. д.)?
- Если это была возможность выделиться, быть отмеченным, то каким образом — участвуя в соревнованиях, конкурсах? В каких именно?
- Что меня вдохновляло? Если общение с определенными людьми, то с какими? Что меня в них больше всего восхищало? Какие у меня с ними общие качества?

Еще один вариант — вспомнить себя в детском возрасте и подумать:

- Что мне нравилось делать больше всего? Какие дела и события будили во мне воодушевление и энтузиазм? За каким любимым занятием я забывал обо всем вокруг?
- Что отвечали родители, бабушки и дедушки, дяди и тети, когда их спрашивали о моих любимых занятиях?
- В каких ситуациях я был скорее зрителем, а в каких принимал активное участие?
- Какие занятия оказали наиболее сильное эмоциональное воздействие и запомнились особенно ярко?

Третий признак таланта — это быстрая обучаемость. Ведь не всегда талант дает о себе знать через стремление: зачастую мы не слышим его зов. Но скорость, с которой мы будем овладевать новыми знаниями и навыками в какой-то области, послужит верным признаком его наличия. Поэтому, когда мы осваиваем новое дело, стоит обратить внимание, как быстро мы начинаем «забегать вперед» и использовать приемы, которым нас еще не учили.

Итак, поняв, что мы делаем легко и с удовольствием, можно найти свои таланты.

Усиление силы, а не искоренение недостатков. Наши таланты — это важнейший исходный материал для создания конкурентных преимуществ. Как только мы обнаружим: «Вот она, наша сила!», то тут же начинаем разрабатывать это «месторождение»: даем себе возможность вкладываться в это целиком — привлекаем все свои ресурсы и «добираем» все, что нам необходимо, чтобы реализовать себя.

Обращаясь к коучу, люди понимают, что вложение в себя, наверное, самое выгодное предприятие, в котором невозможно «прогореть». «Инвестиции» в свою силу быстро приносят плоды,

что еще больше стимулирует человека. Я много раз наблюдала, как люди, легитимизируя свой талант, существенно увеличивают скорость собственного развития.

Вспоминается такой случай. Ко мне обратился совладелец крупной компании в сфере недвижимости. Он испытывал неудовлетворенность работой, усталость, хотел отойти от дел и бросить бизнес вообще. Выяснилось, что в соответствии с распределением обязанностей мой клиент занимался в основном разработкой бизнес-проектов, контролировал исполнение бюджета, финансовые расчеты и т. д., а его партнер — тем, что касалось концепций проектов, дизайнерских и архитектурных идей. Когда мы с клиентом стали обсуждать возможные варианты его дальнейшей деятельности, я спросила, чем вообще ему нравится заниматься, что ему интересно, что приносит удовольствие. Оказалось, в свободное время он руководит строительством дома для сестры, концепция которого была лично им разработана. Рассказывая об этом, он буквально преобразился: вместо утомленного человека с потухшим взором передо мной сидел энергичный и увлеченный собеседник. Затем выяснилось, что он также помогал своему другу в подготовке проекта его усадьбы. На вопрос, почему, работая в сфере недвижимости, он не занимается этим в своей компании, он ответил: «Ну, я же не специалист в этом деле, у меня даже образования такого нет».

Между тем в нашем разговоре он демонстрировал доскональное знание новых тенденций и технологий. Оказалось, что он постоянно заказывает журналы по архитектуре и дизайну. Еще он вспомнил, что после школы хотел поступать в архитектурный институт, но потом выбрал финансовый, тогда очень модный. Да и родители хотели,

чтобы сын получил «серьезную профессию». Однако где бы он ни был, его внимание привлекали интересные дизайнерские решения. Так мы поняли: то, что он всегда считал своим хобби, на самом деле — его талант. За очень короткое время, подключив профессиональных архитекторов, он разработал новые интересные концепции проектов загородной недвижимости. С партнером они расстались мирно, и теперь он занимается своим делом, реализует собственные идеи, очень доволен работой и уж, конечно, не помышляет уходить из бизнеса.

Впрочем, открытие своего таланта совсем не обязательно приводит к изменению направления или сферы деятельности. Чаще люди занимаются именно тем делом, в котором могут проявить свой талант. И понимание, что «это мое», помогает еще больше сконцентрировать свои усилия и укрепить веру в себя.

Иногда к развитию достоинств можно прийти и через осознание слабых сторон. Например, одна моя знакомая много лет назад во время нашей учебы в медицинском институте сделала достаточно неприятное открытие: ей не нравилось быть среди больных людей. Но ведь врач, который не любит больных, — это такое же странное явление, как и коуч-консультант, который не любит слушать других людей. Она начала сомневаться в своей профессии. Однако вместо того, чтобы жаловаться на неудачный выбор, она постаралась проанализировать свои чувства, желания, предпочтения и постепенно поняла, что ей нравится помогать людям, но не тяжело больным. К тому же ею руководила потребность постоянно добиваться успеха и видеть доказательства своих достижений. Все это помогло ей точно определиться со своим делом — она выбрала специальность врача-диетолога. Сейчас это успешный, известный в своей сфере профессионал.

Понимание, что ты находишься на верном пути, дает ощущение той самой силы, которая позволяет человеку расправить плечи, уверенно смотреть в будущее и справляться с неудачами. Все дей-

ствия, направленные на развитие, подчинены одной четкой цели. Все нужное культивируется, все лишнее отсекается. Совместная работа клиента и консультанта идет с удвоенной энергией, появляется столь необходимый азарт. Клиент понимает: надо находить и развивать свои таланты, а не бороться с недостатками. Он верит, что у него есть нечто, присущее только ему, те сильные стороны, которые отличают его от миллионов других людей.

Коучинг — ключ к себе

Опора на силу не означает, что надо выявлять лишь свои сильные стороны и игнорировать то, в чем испытываешь трудности. Но знание своих преимуществ позволяет спокойно принимать свои ограничения. Борьба же со своими «слабыми сторонами» бесплодна, а иногда и разрушительна. Мы можем укорять себя, пытаясь что-то исправить, желая достичь невозможного, однако это стремление, даже в сочетании с упорным трудом, никогда не создаст абсолютно другую личность.

Порой, полагая, что учеба и практика помогут достичь совершенства в любой сфере, и желая подтянуть свои «минусы», мы проходим специальные тренинги (чтобы научиться сопереживать, повысить уверенность в себе, выработать стратегическое мышление и т. п.). Мы сознательно стремимся изменить себя посредством обучения, самодисциплины и направить большую часть своей энергии на избавление от недостатков. Но на пути такой коррекции и превращения одних качеств в другие (например, тактического мышления в стратегическое, аналитических способностей в интуицию) многих ждет разочарование.

Безусловно, исправление недостатков может помочь избежать неудачи, но, выбрав этот путь и работая над своими слабыми сторонами, мы будем чувствовать радость преодоления, но не радость победы. Мы тренируемся и тренируемся, но все равно — то, что для нас

неестественно, что «не наше», не принесет нам удовлетворения. Даже бесконечное обучение в «школе улыбок» кардинально не изменит того, кто не любит общаться и стремится к одиночеству.

Мы можем преуспеть, развивая свои преимущества и зная при этом о своих недостатках. Вместо того чтобы выставлять психологические защиты, пытаясь скрыть слабые стороны не только от окружающих, но и от себя самого, нужно, во-первых, их признать, а во-вторых, решить, что с ними делать. Порой даже просто принять их как свои особенности — уже полезно. Некоторые можно обратить в свои плюсы, а над другими поработать и их «подтянуть». Ведь при грамотном подходе можно даже свои слабости обратить себе на пользу. Главное — понимать относительность и условность нашей «силы» и нашей «слабости». Собственная сила может оказаться слабостью, а собственная слабость обернуться силой. Например, некоторые руководители считают своим недостатком тихий голос. Между тем, если принять его как личную особенность, это может принести пользу: в присутствии такого человека другие станут тише говорить и внимательнее слушать.

Отделять личные качества, которые нельзя исправить, от навыков, которые можно с успехом развивать, лучше не в одиночку, а с помощью коуч-консультанта. Коуч бережно относится к индивидуальности клиента. Он не стремится его переделать, несмотря на порой категоричные требования. Его задача — помочь клиенту опереться на свои преимущества и увидеть свои недостатки, какими бы они ни были. В процессе работы клиент перенимает бережное отношение к себе, к своим качествам и особенностям характера. Это требует определенной смелости. Лишь приняв не только свой «свет», но и свою «тьень», можно прийти к своему настоящему Я, проявить свою подлинную внутреннюю силу. Хотя на первый взгляд такая «целостность» представляется абстрактной идеей, на самом деле она вполне достижима.

С помощью консультанта клиент отыскивает то, что Аристотель определил как энтелехию — «ту единственную форму в желуде,

из которой неизбежно разовьется дуб». Ведь главная задача каждого — стать тем, кем он является потенциально, то есть прожить действительно свою жизнь. А сделать это можно, лишь наладив контакт со своей внутренней силой.

Развитие личности в процессе коучинга — это живой, динамичный процесс, который дает человеку возможность открыть для себя разные стороны своей натуры и увидеть, как они проявляются в реальной жизни. Коучинг помогает спокойно осознать и принять свои ограничения, ощутить себя цельной личностью, высвободить энергию, которая тратилась на возведение «защитных дамб», и направить ее на решение конкретных задач.

Осознав собственную уникальность, человек стремится понять себя еще лучше. Он пробует себя в различных ситуациях, рискует и позволяет себе быть разным, высвечивает сильные стороны, ищет свое истинное Я, «играет гранями своего таланта». В процессе такой творческой работы он все лучше и лучше понимает свою силу, и тогда его таланты находят практическое применение, превращаясь в неоспоримые преимущества.

Что такое коучинг и откуда он взялся?

Что такое коучинг?

Понятие «коучинг» появилось в русском языке сравнительно недавно — в середине 1990-х годов. Но уже через несколько лет коучинг стал одной из самых популярных и востребованных услуг на российском рынке практической психологии. Сегодня мы слышим об executive-коучинге и коуч-менеджменте, о коучинге мотивационном, экзистенциальном и стратегическом, личностном и групповом, внутреннем и внешнем, о life-коучинге, об обучении и даже о продажах в стиле «коучинг». Проводятся многочисленные конференции и семинары по коучингу, Интернет пестрит статьями и предложениями коуч-консультантов. В справочник «Коучинг в России» включены около 300 компаний, предлагающих эту услугу.

Так что же такое «коучинг»? Даже специалисты не могут дать однозначного ответа. Одни рассматривают коучинг как длительную и сложную работу консультанта с руководителем, направленную на личностный рост клиента. Другие считают, что это управленческий консалтинг, но «с человеческим лицом». Третьи понимают под коучингом специальную тренировку для достижения определенного результата и способ сделать из клиента чемпиона не только в бизнесе, но и в других сферах жизни. Есть и такие, для кого коучинг — всего лишь модная «упаковка» традиционных услуг, благодаря которой их можно продать значительно дороже — что-то вроде психотерапии для успешных и богатых. У клиента уже есть собственный телохранитель, дантист, имиджмейкер, косметолог — так почему бы не завести еще и коуч-консультанта?

В числе наиболее интригующих вопросов — «Что является предметом купли-продажи в коучинге, за что платит клиент и за что получает деньги консультант?» Тем более что коучинг — дорогая услуга. Токарь выточил деталь, портной сшил костюм, дизайнер разработал проект — все они произвели продукт, который можно «потрогать руками», и получили за это деньги. А что считать продуктом в коучинге? Ведь консультанту порой трудно четко объяс-

нить, что именно он продает: решение принимает сам клиент, говорит, рассуждает клиент, а консультант слушает, добавляет какие-то фразы, вставляет реплики... Даже опытный коуч в начале совместной работы не может точно сказать, как будет протекать процесс и чем он закончится. Отсюда и неуверенность многих консультантов, и стремление работать по готовым схемам.

Не затихает профессиональная дискуссия: должен ли коуч пользоваться общеконсультативными методами и техниками или для каждого конкретного случая следует разрабатывать специальные методики? Кто может стать коуч-консультантом, какое образование или специальную подготовку нужно для этого получить? Какие требования можно и должно к нему предъявлять? Как происходит процесс консультирования? Как следует вести себя консультанту — постоянно задавать вопросы, слушать и поддерживать клиента или спорить, не соглашаться, вступать в конфронтацию? С чем нужно работать — с чувствами, представлениями или поведением клиента? Да и сами клиенты обычно не могут четко сформулировать запрос, с которым приходят к коуч-консультанту, не могут однозначно сказать, в чем состоит их проблема и каких результатов они ждут от коучинга.

Когда речь заходит об эффективности коучинга, оценки специалистов оказываются не менее противоречивыми. Одни называют его «живой водой» и «путеводной звездой». Другие рассматривают этот метод скорее как «профессиональную экзотику» и используют лишь для расширения ассортимента консультационных услуг.

А если мы попытаемся еще и понять, «как это делается», то столкнемся с самыми разнообразными мнениями, вплоть до прямо противоположных: так, одни скажут, что самым эффективным является коучинг по телефону продолжительностью не более 30 минут, другие — что это длительное, порой многолетнее, ежедневное общение с клиентом «с глазу на глаз».

Причина такой разногласицы в том, что коучинг сегодня — пожалуй, один из самых таинственных видов консультирования.

Что это — наука, искусство, ремесло? Каковы объективные показатели успеха или неуспеха консультанта? Как, за счет чего происходит «прорыв», «чудо преобразования», чем в действительности обусловлены достижения клиента, что заставляет его меняться, способствует его развитию?

Вопросов действительно много, но самый важный и самый сложный я бы сформулировала так: что определяет «чудо» той реакции, которая происходит в процессе контакта двух людей — клиента и коуч-консультанта? Ответить на этот вопрос — значит понять, в чем суть коучинга.

Мое отношение к слову «коучинг» с течением времени менялось. Познакомившись с работами зарубежных авторов, я была приятно удивлена: оказалось, то, чем я занимаюсь с середины 1980-х годов, практикуется во всем мире и имеет емкое и «громкое» название — коучинг. Лет десять назад я в числе первых стала использовать этот термин публично. Но когда хлынул шквал статей, конференций, рекламы, я дистанцировалась от этой суеты и шумихи, а на вопрос, как называется то, чем я занимаюсь, отвечала: консультирование Первых лиц.

И моя эйфория, и мое разочарование остались в прошлом. Сегодня я уверена, что коучинг занимает особое, очень важное место в системе индивидуального консультирования. Спрос на него, безусловно, будет расти, так как растет стремление людей к раскрытию своего потенциала.

Коучинг — понятие сложное и неоднозначное. Поэтому так трудно дать ему точное определение. И все-таки я попытаюсь это сделать. Начнем с того, что английское слово «coach» можно перевести на русский язык по-разному: «тренировать», «наставлять», «подсказывать», «направлять», «снабжать фактами», «воодушевлять». Но у «coach» есть еще одно значение — «карета», «повозка». И в этом я вижу некий символ. Для чего нужны повозки? Чтобы люди могли перемещаться из одного места в другое. Коучинг — как повозка —

помогает нам перемещаться: из зоны проблемы в зону ее эффективного решения, из «здесь и сейчас» — туда, где мы хотели бы быть, — иначе говоря, способствует нашему переходу на качественно иной уровень. Недаром еще Альберт Эйнштейн говорил, что самые важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором они создавались.

Коучинг меняет картину мира клиента и выявляет систему его истинных ценностей, позволяет увидеть, почувствовать новые подходы и возможности, раскрыть свой потенциал и навести порядок во многих сферах жизни. Персональный коучинг руководителя дает мощный импульс развитию не только его самого, но и его бизнеса, помогает определению целей и направлений развития, выработке стратегии и реализации планов, освоению нового коммуникативного и поведенческого репертуара.

Я сознательно делаю акцент на истинных целях клиента. Почему? Да потому, что наше истинное «хочу» зачастую подмято, подавлено в нас чужими «должен», «обязан», «жизненно важно», «необходимо», «так принято»... И разобрать эти завалы, понять, кто ты на самом деле, найти цель именно своей жизни нам не всегда под силу, тем более в одиночку. Поэтому базовым моментом совместной работы является формулирование цели, основанной на ценностях и установках клиента. Иногда одно только осознание и принятие своих целей может кардинальным образом изменить жизнь человека, а когда цель выбрана — наметить пути ее достижения и, конечно, определиться с ресурсами. Именно консультант помогает клиенту по-новому взглянуть на себя, привести в действие систему мотивации, развить личностный потенциал и правильно себя позиционировать.

Другая важная задача коуча — помочь человеку увидеть, что лежит в основе его успеха, на какие базовые личностные качества и стратегии поведения ему стоит опираться. Коуч-консультант концентрируется не на психологических проблемах и исследовании их корней, не на анализе ошибок клиента. Он фокусирует внимание на его успешных стратегиях, на базовых жизненных ценностях,

целях и путях их достижения. Коучинг основывается на оптимистичных моделях развития потенциала человека, не поддерживая представления о том, что каждый из нас — лишь пустой сосуд, который надо наполнить, или *tabula rasa*, на которой учитель может что-то написать.

Клиентами коуча чаще всего становятся руководители компаний. Они уже победители. Это люди, добившиеся успеха, а победа не может быть случайной (случайно можно только проиграть). Поэтому коуч не учит и не менторствует, а пытается внимательно взглядеться и понять, что дает клиенту возможность добиваться успеха, помогает ему увидеть себя и свой бизнес со стороны. Коучинг — особая форма консультирования, своеобразное творческое партнерство. Это постоянный диалог, обсуждение происходящего, концентрация на эффективных стратегиях, а не на ошибках и промахах, хотя прошлый опыт также может быть объектом совместного обсуждения. Это серьезная напряженная работа, требующая от клиента открытости и доверия.

Работа консультанта напоминает работу спортивного тренера: он не может пробежать за спортсмена дистанцию, зато способен помочь ему актуализировать внутренний ресурс, «поймать свою игру», найти то уникальное, что свойственно только ему и что позволит добиться победы. Так коуч помогает клиенту найти свое самое сильное качество, конкурентное преимущество, определить успешные стратегии поведения. Взаимодействие с консультантом позволяет клиенту увидеть истинное и ценное, отделив его от наносного и временного, спокойно взглянуть на собственные ограничения и проблемы, принять себя как целостную личность во всем ее многообразии, наметить точки своего роста и направления развития.

Мы редко обращаем внимание на значение привычных, примелькавшихся слов. Поэтому, когда я провожу мастер-классы по коучингу, то всегда акцентирую внимание на слове «ответственность». Это важнейшее для коучинга понятие означает не что иное, как «держат ответ»: за свое решение, за свой выбор, за свои действия. При-

нимать решения — прерогатива клиента: ведь это его жизнь, его бизнес. Однако сознательный выбор означает и готовность в полной мере отвечать за последствия своих шагов и принять ту цену, которую, возможно, придется заплатить за ошибку.

Консультант должен быть готов принять любое решение клиента. Он не подсказывает ему, куда дальше двигаться, его задача — создать широкое информационное поле, чтобы стали очевидны те жизненные стратегии, которые уже помогли клиенту добиться успеха и которые надо использовать и в дальнейшем; помочь определить, какие положительные и отрицательные последствия будет иметь решение клиента, достаточно ли у него ресурсов. Возможно, клиенту придется с чем-то смириться, от чего-то отказаться и попытаться компенсировать это другими средствами.

Задача коуч-консультанта — помочь клиенту не только сосредоточиться на наиболее важных, приоритетных моментах его деятельности, по-новому посмотреть на себя и на свой бизнес, но и эффективно (и в то же время безболезненно) увязать цели клиента с целями окружающих его людей и его организации. Поэтому коучинг подразумевает и работу со значимыми лицами из «ближнего круга» клиента — определение и развитие их профессионального потенциала, возможностей их эффективного взаимодействия с ним и другими членами команды, и работу с организационными феноменами компании: ее миссией и стратегическим замыслом, структурой, дифференциацией и интеграцией функций и ролей, системой принятия решений и т. д.

Вопрос адекватного позиционирования — один из самых важных для коуча. Люди из ближнего окружения клиента эмоционально включены в процессы, происходящие в организации, имеют собственные интересы, а потому не могут быть равными партнерами, объективными и беспристрастными собеседниками. Преимущество контактов с коуч-консультантом — в его полной независимости от компании клиента. Коуч не может быть включен в структуру организации. Эту позицию должен занимать только независимый

специалист: не сотрудник, не подчиненный, не конкурент, не партнер, а внешний консультант. Коуч остается вне бизнеса клиента, системы его связей и отношений, он не имеет в этой системе своего прагматического интереса. Только так он может работать заинтересованно, продуктивно, при соблюдении полной конфиденциальности.

Необходимо упомянуть и о коучинг-менеджменте: стиле управления в организации, при котором руководитель сам становится коучем — наставником и тренером для своих подчиненных. Отказываясь от традиционного менеджмента, он практикует новый подход в управлении персоналом.

Коучинг может включать все многообразие процедур: индивидуальное консультирование по ключевым деловым и личным вопросам; ассесмент для определения базовых психологических преимуществ клиента, успешных стратегий его поведения, основных проблем и ограничений с целью их дальнейшей коррекции и компенсации; персональные тренинги, направленные на развитие необходимых умений и навыков; сопровождение — участие коуч-консультанта в повседневной деловой жизни клиента (совещания, переговоры, публичные выступления), выработку решений, различных рекомендаций, вплоть до выбора стиля одежды, дизайна офиса и т. д. Однако главное в персональном коучинге — это диалог, индивидуальная работа с клиентом.

Коуч-консультирование — процесс многогранный. Поэтому важно обозначить круг ключевых понятий коучинга: потенциал, возможности, развитие, ресурсы, таланты, осознание, выбор, ответственность, цель, а также партнерство, доверие, диалог, позиционирование.

Базируясь на таком понимании процесса, можно попытаться дать рабочее определение: коучинг — это диалог клиента и консультанта, направленный на определение, осознание, формулирование и достижение истинных целей клиента, раскрытие и реализацию его личностного потенциала.

Откуда взялся коучинг, или Три источника и три составные части коуч-консультирования

Принято считать, что коучинг — изобретение XX века, что раньше не было ничего подобного, не существовало даже предпосылок для его появления. Однако если отбросить ажиотаж, поднявшийся вокруг этой модной услуги, и сосредоточиться на ее сути — а именно на укрепляющем, позитивном влиянии одного человека на другого с целью мобилизации его сил и способностей, — становится понятно, что коучинг возник не на пустом месте. Я вижу как минимум три источника коучинга: первый — это институт советников-наставников, испокон веков существовавший при самых разных правителях; второй — психотерапия и практическая психология, сформировавшиеся на рубеже XIX и XX веков; третий — это организационное консультирование, заявившее о себе как о самостоятельном направлении в середине прошлого века.

Институт шутов, советников, наставников

Человек, стоящий на вершине иерархии власти, всегда находится в очень сложном положении. Его позиция архиответственная, ему приходится многократно принимать решения, от которых зависит жизнь, здоровье, благосостояние тысяч, а то и миллионов людей. Понятно, что такой правитель нуждается в надежной, объективной информации и адекватной оценке своих действий. Однако любой человек из его окружения зависит от него, а потому «глух и нем»... Что делать «одинокому на вершине»?

Излюбленный прием многих авторов, сочиняющих исторические романы, — рассказ о «хождении в народ»: правитель, нарядившись простолюдином, тайно покидает дворец и никем не узнаваемый отправляется путешествовать по своим владениям, чтобы послушать, что говорят о нем подданные. Нередко «глазами и ушами» правителя становились люди, занимавшие по отношению к нему особую неза-

висимую позицию — им было позволено прямо (как советникам), иносказательно (как шутам) или в виде прогноза (как предсказателям) доводить до сознания коронованной особы то, чего не смели сказать другие люди из его свиты.

При дворах средневековых монархов были шуты «от природы», карлики или люди с какими-то физическими недостатками, «веселившие глаз», и шуты по призванию. Только на первый взгляд казалось, что в их обязанности входило вызывать смех. На самом деле шуты исполняли много самых разнообразных функций и ролей.

Им разрешалось то, чего не могли себе позволить высокопоставленные особы, — ну что с дурака возьмешь? Шут мог говорить нелицеприятные вещи, комментировать события, рассказывать правду под видом баек. Не позволяя своему господину «витать в облаках», он опускал того на грешную землю и не давал потерять связь с реальностью. Зачастую именно шут с его «неупорядоченным», склонным к парадоксам умом был воплощением здравого смысла. Нередко он становился реальным тайным советником государя, и его шутовская истина побуждала правителя к действиям, ведь, говоря словами Державина, он мог «истину царям с улыбкой говорить».

Авторы средневекового трактата «Парламент, протертый до дыр» — некие «поэты без гроша», как они сами себя назвали, — написали свой «устав» в форме пародии на постановления парламента. Там есть и такой «указ»: «Повелеваем мы также, чтобы те, у кого нет совести, не старались бы в делах своих чрезмерно, а то они могут умереть, сделавшись должниками дьявола. Что же до остальных, то те, у кого денег больше, чем им самим нужно, могут, имея на то желание, помогать своим соседям». Вполне вероятно, что нечто подобное слышал от своего шута не один монарх.

Жаловали при дворах и астрологов, оракулов, жрецов. Их задачей было, как бы мы сейчас сказали, «моделирование будущего»: они не только составляли прогнозы и предостерегали, но и помогали оценить и взвесить альтернативы, принять значимое, судьбоносное решение и подсказывали, как воплотить его в жизнь.

Мы находим много исторических подтверждений существования таких «референтов первых лиц», начиная с библейских времен: пророк Даниил — при царе Навуходоносоре, Аристотель — при Александре Македонском, Нострадамус — при дворе Екатерины Медичи. Екатерина II долгие годы обращалась за советами к Вольтеру, и хотя они ни разу в жизни не встречались, их письма являют собой диалог очень близких по духу людей. Этот список можно продолжить. Ясно одно: даже самый выдающийся и, казалось бы, самодостаточный человек нуждается в своеобразной точке опоры, в собеседнике, в укрепляющем диалоге.

Психотерапия: от таблетки — к слову

Люди очень давно поняли, что слово лечит. Его целительную силу использовали шаманы, колдуны, деревенские ворожеи, лекари. Собственно, практическая психология и выделилась из медицинской практики. Кстати, Зигмунд Фрейд тоже начинал с профессии врача. Долгое время все проблемы человека, пришедшего на прием к специалисту, воспринимались как болезнь, требующая лечения. Соответственно и сам человек представлялся неким пассивным реципиентом терапевтических усилий, цель которых — избавление от болезненных симптомов.

Фрейд — один из первых, кто заговорил о влиянии психологических проблем на соматику. До Фрейда врачу не полагалось интересоваться у пациентов чем-то иным кроме проблем со здоровьем. Врач выписывал таблетки, примочки и припарки, рекомендовал кровопускание или пиявки, отправлял пациентов на воды. Иногда истинной целью этих назначений было отвлечь пациента, помочь ему выйти из ситуации, травмирующей психику, — и часто это приводило к хорошим терапевтическим результатам.

Именно Фрейд узаконил право врача обсуждать с пациентом его личные проблемы. При этом внимание концентрировалось на бессознательном, которое воспринималось как отдельный «архипелаг»

в организме пациента. Пусть это не часть тела, не какие-то физиологические процессы, которые можно «пощупать» и замерить, но это нечто столь же глубинное, невидимое и потому трудно постижимое, как и всякий органический процесс. Бессознательное можно понять через какие-то косвенные проявления. Отсюда эта сложная технология ассоциативного метода толкования сновидений, анализа ошибок, оговорок. Однако вся эта сфера принципиально недоступна сознанию пациента. Такая парадигма психологической помощи до сих пор распространена в некоторых направлениях психотерапии. В этом случае психологическая помощь трактуется как лечение, а значит, как избавление от каких-то болезненных проявлений, и соответственно клиент является пациентом.

Однако уже на первых этапах становления практической психологии начал развиваться и другой подход к взаимодействию психолога и пациента. Специалисты быстро почувствовали, что пациент играет собственную партию, реализует свою стратегию — и в жизни, и во взаимодействии с психотерапевтом. А это значит, что можно апеллировать к сфере его сознания. Уже Карл Густав Юнг и Альфред Адлер начали пересматривать систему взаимодействия психотерапевта и пациента. Они внесли свой вклад в становление психотерапии как процесса, где во главе угла — отношения между людьми, вера в человека, в его индивидуальность, в способность к диалогу, в возможность развития.

Субъект-субъектные отношения между пациентом и психотерапевтом были сформулированы позднее Карлом Роджерсом и Абрахамом Маслоу как один из принципов гуманистической психологии. Признавая достижения других направлений психологии и психотерапии, представители гуманистического направления считают, что и психоанализ, и бихевиоризм, а также прочие подходы базируются на некотором недоверии к пациенту и, как следствие, навязывают ему определенные формы анализа и способы воздействия. Представители гуманистической терапии видят главные ресурсы развития личности в самом человеке, в изначально заложенных

в нем силах добра, психического здоровья и стремления к самосовершенствованию. Поэтому своей задачей они считают создание условий для раскрытия внутренних резервов личности и атмосферы защищенности и безопасности для их естественного проявления. И в данном случае нужно говорить не об отношении «терапевта к пациенту», а о взаимоотношениях «консультанта и клиента».

При этом позиция консультанта такова — агентом изменения является сам клиент. Жизненная сила, «компас», который подсказывает направление движения, и ресурсы для новой жизни — все это в нем самом. Консультант может только активизировать этот процесс, апеллируя к сознательным установкам клиента. Однако это не означает, что консультанту отведена роль пассивного наблюдателя — скорее это признание того, что у него нет возможности осуществить экзистенциальные изменения в жизни другого человека вместо него самого.

Можно сказать, что параллельно с психотерапией, понимаемой как лечение, оформилась практика психологической помощи как поддержки и развития. Достижения психотерапевтической мысли и практический опыт, всё многообразие подходов, методов и взглядов вошли составной частью в тот вид консультирования, который мы сегодня называем коучингом.

Организационное консультирование

В конце 40-х годов XX века в США возникло новое направление в психологии — бизнес-психология. В то время в теории научного управления господствовал тейлоризм, провозглашавший отношение к работнику лишь как к источнику дешевого труда. На смену тейлоризму пришли знаменитые теория X и теория Y социолога Дугласа Макгрегора, перевернувшие представление об управлении трудовыми ресурсами. Именно эти теории стали отправной точкой развития психологии бизнеса. Макгрегор впервые обратил внимание работодателей на потребности рабочих, на необходимость стимули-

ровать персонал. Одно из центральных мест в бизнес-психологии заняли тренинги и обучающие группы. В основу идеи группового обучения положена мысль о том, что большинство людей живут и работают в группах и подчиняются их законам.

В 1950–1970-х годах в бизнес-психологии сформировалось самостоятельное направление — organization development, что переводится как «консультирование по организационному развитию», но более известно среди специалистов как «организационное консультирование», или «оргконсультирование». Главную роль в его становлении сыграли работы школы групповой динамики Курта Левина, изучение Ренсом Лайкертом и его сотрудниками аттитюдов работников на основе разработанной ими шкалы, а также анализ действий и поведения людей в организациях, проводившийся Лесли Уайтом.

Организационное консультирование объединяет в себе достижения таких наук, как кибернетика, синергетика, теория систем, экономика, с одной стороны, и социология, психология и этнография — с другой. Исследования, проведенные в рамках этой дисциплины, позволили выявить и изучить общегрупповые закономерности, сложные механизмы межличностного взаимодействия и специальные законы поведения людей в рабочих группах.

Организационное консультирование опирается на базовый принцип, суть которого в том, что надличностные аспекты жизни организации играют первичную, определяющую роль и любой человек, включенный в эту организацию, руководствуется ими. В его основе лежит представление об организации как о социотехнической системе. Люди — элементы системы, однако система не сводится к сумме устремлений, способностей, желаний людей. Руководитель в этой системе предстает как фигура, занимающая особое место в организации и во многом определяющая ее жизнь.

В организационном консультировании появились новые специальные термины и понятия: «структура», «организация», «групповая иерархия», «групповые нормы», «коммуникативные процессы» и т. д. Соответственно взаимодействие с руководителями организа-

ций, которые заказывали подобного рода услуги, строилось в рамках этого проблемно-содержательного поля.

Как коучинг стал востребованной услугой?

Итак, в 70–80-х годах прошлого века уже существовали три мощных практически автономных направления:

- многовековой институт советников-наставников (внешних, внутренних, штатных и внештатных), участие которых в жизни организации рассматривалось как норма;
- психологическое консультирование по широкому кругу личностных проблем, психотерапевтические школы, различные направления психологической помощи и поддержки;
- организационное (управленческое, корпоративное) консультирование как самостоятельная дисциплина.

Любой руководитель, заинтересованный в том, чтобы наладить эффективную работу организации, мог прибегнуть к услугам оргконсультантов. При этом, рассматривая проблемы организации, консультант, как правило, все чаще направлял свое внимание на законы группы, а личные проблемы руководителя оставались вне поля зрения. Даже во время консультационного диалога «с глазу на глаз» разговор о личных проблемах рассматривался как уход от основной темы, как «пустяки, не имеющие отношения к делу» или даже как защитная реакция клиента. Как ни парадоксально, руководитель организации — с одной стороны, человек успешный, «здоровый и богатый», а с другой — имеющий гораздо больше проблем и в личной, и в деловой жизни, чем любой рядовой сотрудник, — оставался с ними один на один. Организационное консультирование, созданное, казалось бы, специально для того, чтобы помочь

руководителю решить его проблемы, не могло справиться с этой задачей. Почему?

Исходя из логики оргконсультирования, компания рассматривается как система, подчиняющаяся определенным объективным законам. В этом случае организационные консультанты — адепты объективного подхода с его четкими правилами и нормами. На основании такого подхода ставится управленческий диагноз — насколько эффективна та или иная организационная структура. Составив свод правил, норм и закономерностей, свойственных успешным организациям, можно проецировать их на компании клиентов. Конечно, эти нормы и правила претерпевают некоторые изменения в зависимости от размера организации, специфики ее деятельности, кросс-культурных особенностей и некоторых других показателей.

Так, например, руководителя волнуют вопросы, связанные с персоналом: подойдет ли тот или иной человек для работы в компании, для выполнения конкретной функции, для решения задачи, которая перед ним поставлена. Об этом руководитель и спрашивает оргконсультантов, но что же он получает в ответ? Список компетенций и баллы, им соответствующие, — иначе говоря, достаточно формальные схемы. На вопрос, как сделать так, чтобы конкретный человек работал эффективно на своей позиции, руководителю дают рекомендацию: надо подтянуть такую-то компетенцию. При составлении плана развития персонала консультанты ориентируются в основном на эти компетенции, фактически игнорируя личностные особенности и их своеобразие. Ведь компетенции — это некое универсальное лекало, и когда оно накладывается на человека как на функционально-ролевую единицу, воздействие происходит по принципу «где чего-то не хватает — добавить, а где выпирает что-то лишнее — убрать». Такой же принцип используется при оценке организации в целом и при составлении рекомендаций по ее развитию. Однако отчеты, пестрящие схемами, графиками, таблицами и «учеными фразами», порой не только не проясняют ситуацию, но еще больше ее запутывают.

Такой же подход консультант может использовать и при работе с руководителем. Консультант знает, каким набором компетенций должен обладать руководитель компании, как тому следует организовать свою работу, выстроить взаимоотношения с коллективом и т. д. При этом индивидуальность руководителя практически нивелируется: он рассматривается с точки зрения соответствия образу идеального менеджера. Он хоть и важнейшая, но все же деталь этого группового механизма. Все, что касается проблем, порождаемых особенностями его личности, обычно «выносятся за скобки». Подразумевается, что это — поле деятельности психотерапевта и такие вопросы не могут быть предметом анализа и обсуждения с консультантом, который работает с организацией. В этом случае самый существенный фактор, определяющий как успехи, так и проблемы организации, — личность руководителя — практически не попадает в поле зрения консультанта.

Возникает парадокс. Чаще всего руководители обращаются за помощью к организационным консультантам, когда чувствуют наличие неких проблем, обычно личностных, которые экстраполируются вовне, на организацию в целом. Однако их обсуждение в большинстве случаев воспринимается как отход от темы и некое нарушение границ. Между тем организация — это продолжение личности ее руководителя. Управляя компанией, он воспроизводит в ней свои достоинства и ограничения, свои целевые установки и в какой-то мере даже свою семейную историю. Поэтому чем лучше руководитель знает себя, свои сильные и слабые стороны, тем яснее он видит свою организацию, понимает происходящие в ней процессы.

Как показывает опыт, проблемы руководителя серьезно отражаются на жизни организации. Недаром говорят, что компания всегда отыгрывает невроз руководителя. Но к кому он может обратиться, кто поможет разобраться с его личными проблемами — начиная бессонницей и сложными отношениями с детьми и заканчивая неумением проводить совещания, текучестью кадров, конфликтом с замом и т. д.? Выполнить такую работу способен только «человек

со стороны». Поэтому возникновение коучинга как возможности реального диалога руководителя с внешним консультантом стало объективной необходимостью. И во второй половине XX века руководители компаний стали привлекать психотерапевтов к работе со своими организациями.

В 1990-е годы, когда я возглавляла московский офис RHR International, ее президент Джек Томпсон рассказал, как возникла эта крупнейшая в сфере психологического консалтинга компания. История RHR International — наглядный пример объединения двух видов консультирования — психологического и организационного. В 1945 году один клинический психолог работал с сыном директора крупного промышленного оборонного предприятия, получившего важный государственный заказ. Несмотря на неограниченные средства, заказ не удавалось выполнить в установленные сроки. Кроме того, у директора возникли серьезные кадровые проблемы, конфликтные отношения с главным инженером. Хотя оба были прекрасными специалистами, они не могли прийти к единому мнению ни по одному производственному вопросу. Обстановка на предприятии накалилась до предела, два руководителя разговаривали на повышенных тонах в присутствии подчиненных. Директор продолжал мысленно дискутировать с главным инженером даже по ночам. Естественно, это не способствовало нормализации обстановки ни на работе, ни дома.

Однажды после психотерапевтического сеанса с подростком психолог встретился с его отцом и рассказал, каким он видит его сына, какие у того трудности, проблемы в поведении, общении. Отец, озабоченный своими рабочими вопросами, выслушал психолога и неожиданно спросил, может ли он услышать такой же рассказ о своем главном

инженере; он заинтересовался возможностью использовать опыт клинического психолога для решения своих производственных проблем. Психолог согласился при условии, что ему будет обеспечена полуторачасовая беседа с инженером. Когда беседа закончилась, он описал директору психологический портрет инженера, объяснил причины их разногласий и подсказал, как исправить ситуацию. Директор воспользовался этой информацией — обстановка стала улучшаться. Вдохновленный успехом консультант не только продолжил сотрудничество с предприятием, но и привлек к работе еще двух своих коллег, тоже клинических психологов. Первые буквы их фамилий — Rohrer, Hibler и Replogle — и вошли в название RHR International.

На мой взгляд, можно выделить три ключевых момента, благодаря которым проблема была эффективно разрешена: во-первых, психолог, имеющий большой опыт психотерапевтической практики, был компетентен в вопросах личностных особенностей; во-вторых, его работа началась с контакта с первым лицом организации — он рассматривал все проблемы, находясь «на стороне директора»; в-третьих, психолог оставался внешним консультантом компании и потому был способен эмоционально «отстраниться» от ее внутренних проблем. Так психологическая проблематика руководителя стала предметом обсуждения с консультантом.

Появление коучинга как самостоятельной консалтинговой услуги, дающей возможность руководителю обсуждать свои личностные проблемы, можно сравнить с революцией, которую произвел в медицине Зигмунд Фрейд, когда начал лечить словом психосоматические заболевания. До появления коучинга консультанты «лечили» организацию, совершенствуя бизнес-процессы или оптимизируя орг-

структуру предприятия (иногда подспудно понимая, что источник «болезни» кроется в личностных особенностях руководителя). Коучинг легитимизировал интерес консультанта к индивидуальности руководителя, узаконил отношение к руководителю как к личности, а не только как к носителю функционально-ролевых ожиданий.

В результате родился новый вид услуг — коучинг, суть которого заключалась в сопровождении и поддержке руководителя с целью его развития и личностного роста. Эта модель отношений, зарекомендовавшая себя в работе с управленцами, сейчас с успехом применяется в самых разных сферах человеческого взаимодействия.

Кому, когда и зачем нужен коучинг?

Кому нужен коучинг?

Каждый из нас хочет понять свои истинные желания, совершить прорыв, добиться важной цели. Иногда мы стремимся изменить свою жизнь, наметить перспективы и следовать этим планам. Нам хочется справиться со стрессом и негативными эмоциями, развить навыки руководства, улучшить отношения с окружающими. Наконец, нам необходимо понять самих себя — свои сильные и слабые стороны, чтобы опираться на свои достоинства и снизить зависимость от своих недостатков.

Всем нам нужен кто-то, с кем можно поделиться сокровенным, обсудить проблему, понять, как действовать. Когда у нас что-то не получается, мы испытываем потребность об этом поговорить — ищем поддержку, сочувствие, отклик на свои мысли и поступки. Нам хочется разделить с понимающим нас человеком радость и горе. При этом очень важно, чтобы собеседник был искренне заинтересован в нашем успехе и в то же время бескорыстен. Мы ищем его — этого Другого — среди людей, которые нас окружают, или идем к профессиональному коуч-консультанту.

Все мы принимаем решения, а значит, постоянно рискуем. Риск есть всегда, идет ли речь о покупке машины или о выборе сектора экономики для вложения денег. Естественно, чем серьезнее проблема, тем выше риски. Принимать решение непросто: следует четко представлять, на основании чего мы делаем тот или иной выбор, чем руководствуемся, чего хотим на самом деле, к чему стремимся. Чтобы принять правильное решение, надо увидеть действительно объективную картину. Однако для многих из нас «посмотреть правде в глаза», особенно в значимых ситуациях, — непосильная задача. Нужно иметь достаточно мужества, чтобы не бояться ответственности, не стремиться переложить ее на чужие плечи. Ведь отвечать за решение придется нам самим и «платить по счетам» — тоже.

Порой мы позволяем событиям идти своим чередом и оправдываем свою нерешительность силой обстоятельств («У меня не было другого

выхода», «Это единственное, что я мог сделать», «Я был поставлен в такие условия») или до бесконечности оттягиваем момент, когда необходимо, наконец, сделать первый шаг. Проблема принятия решения и готовности взять ответственность на себя трудна для каждого из нас.

Есть люди, для которых принятие судьбоносных решений — ежедневная работа. Их называют по-разному: альфа-лидеры, топы, випы. Мне нравится определение «Первые лица», которое подчеркивает особенность их позиции: это люди, которые принимают решения, несут за них ответственность и первыми принимают удар на себя, а это значит, что их проблемы — квинтэссенция тех проблем, которые в той или иной степени знакомы каждому из нас, но эти люди — первопроходцы. Они строят свой бизнес в условиях жесткой российской действительности. Люди, обладающие такими ярко выраженными качествами, которые, с одной стороны, им помогают, а с другой — создают сложности, нуждаются в адекватном, независимом от них собеседнике. Для человека, находящегося на вершине, возможность полноценного диалога трудно переоценить.

Когда я говорю «Первые лица», то имею в виду определенный тип людей — создателей и владельцев бизнеса, высших руководителей компаний, от решений и поступков которых зависит не только их собственный бизнес, но и судьбы многих людей. Поэтому между первой и любой другой позицией в организации — огромная дистанция. Как ни парадоксально, но между владельцем корпорации и хозяином маленькой авторемонтной мастерской различий меньше, чем между первым и вторым лицом одной крупной компании. Все Первые лица сравнимы по степени ответственности за принимаемые ими решения, но имеют существенное отличие от тех людей, которые, даже занимая самую высокую позицию, исполняют решения других, например реализуют стратегию совета директоров.

Почему? Почувствуйте разницу: Первое лицо — «локомотив перемен», он прокладывает дорогу и тянет за собой весь состав, от него зависит, по каким рельсам будет двигаться и где в итоге окажется поезд. А менеджер, даже занимающий самую высокую

позицию, следует в колее уже готовых решений. Фундаментальный выбор не за ним. Насколько свободен в своих действиях главный «проводник» эшелона? Он должен предпринять все, чтобы не растерять вагоны, не создавать проблем, двигаясь в заданном направлении и темпе. Первым лицам приходится принимать стратегические решения, от которых зависит судьба их бизнеса, и делать это зачастую в ситуации полной неопределенности, без всяких гарантий успеха. Чем крупнее компания, чем больше людей в ней работает, тем выше цена каждого шага, слова и поступка руководителя. Когда я говорю о цене, то имею в виду не только деньги, хотя порой счет идет на миллионы и миллиарды, — последствия принимаемых решений могут сказаться на судьбах тысяч и тысяч людей и даже отразиться на экономике страны. Если представить, сколько иногда зависит всего лишь от росчерка их пера, — дух захватывает! Они приводят в движение денежные потоки, людей, технику... Идут поезда, переезжают специалисты, строятся предприятия, дома, кто-то получает или теряет работу, что-то закупается, перевозится, продается...

Среди Первых лиц выделяется особая категория — прирожденные вожаки. Это уверенные в себе, успешные руководители с высоким интеллектом, способные принимать молниеносные решения. Они всегда добиваются поставленных целей, требовательны к себе и к окружающим, привыкли брать на себя всю ответственность.

И если большинство из нас, как правило, испытывает стресс перед принятием важного решения, то для наших героев стрессовой оказывается ситуация, когда им не удается взять решение проблемы в свои руки.

Казалось бы, зачем таким людям коуч-консультант? Между тем именно очень успешные в первую очередь и становятся клиентами коуча. Это вызывает недоумение и порождает множество вопросов. Однако чем сложнее выбор, тем больше таким людям нужен человек, с которым можно обсудить, проговорить проблему, рассмотреть ситуацию с разных сторон, лучше понять, какие есть варианты и альтернативы, плюсы и минусы, спрогнозировать возможные последствия.

Огромная ответственность, которая лежит на плечах любого, в том числе очень успешного руководителя, мощное переживание кризисов, наличие зависимого окружения — все это серьезные поводы для обращения к услугам консультанта. Но есть еще несколько причин, которые приводят таких людей к коучингу.

Во-первых, будучи обеспеченными людьми, они готовы инвестировать в себя, в свое развитие и оплачивать достаточно дорогие услуги коуч-консультанта.

Во-вторых, это люди с высокой самооценкой, не скованные предубеждениями, которые мешают большинству из нас обращаться за советом к консультанту. Я заметила, что самые успешные и уверенные из моих клиентов открыто говорят о том, что работают с коучем. Менее уверенные в себе пытаются это скрыть, замаскировать.

В-третьих, они открыты для всего нового, смело экспериментируют, максимально используют ситуацию для своего успеха. Коучинг они тоже выделяют из внешней среды как фактор, способный принести им пользу.

Я не исключаю, что со временем коучинг станет доступным для многих. На эту мысль меня навели кадры кинохроники Олимпийских игр, проходивших лет 30 тому назад. Я смотрела выступление великой гимнастки и удивлялась: ее программу, которая в свое время поражала воображение и заставляла зрителей замирать от восторга, сегодня могут повторить в «продвинутых» группах фитнес-центров. И это закономерно — сильнейшие берут новую высоту, а потом это становится массовой практикой.

«НЕСУЩИЕ КОНСТРУКЦИИ» ЛИЧНОСТИ ЧЕМПИОНОВ*

Находясь много лет рядом с «очень успешными», наблюдая за ними в процессе работы, проведя около четырех тысяч глубинных психологических интервью с Первыми лицами российских компаний

* Более подробно см. в книге: *Мелия М.* Бизнес — это психология. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

и людьми из их ближайшего окружения, я получила возможность понять, чем они отличаются от «просто успешных», отметить те качества, которые помогли добиться успеха, стать богатыми и влиятельными. Итак, что отличает этих людей целедостижения?

Могущество желаний. Прежде всего масштаб желаний, своеобразная одержимость большой целью. Обычному человеку это не свойственно, ему и в голову не придет замахнуться на такое, а если и придет, то станет страшно от одной только мысли об этом. К тому же надо иметь смелость осуществить задуманное. А вдруг ситуация резко изменится — не примут нужный закон, упадет курс доллара и т. д.? У лидеров бизнеса масштабные желания и ясные цели подкреплены абсолютной верой в успех — это тоже редкое качество, которое помогает желаемое сделать действительным, реальным. Они не боятся «величин»: их не смущают ни большие числа, ни огромные проекты, ни признанные авторитеты.

Мощный внутренний импульс. Чемпионы бизнеса — поистине творческие личности. Они руководствуются собственными принципами и мотивами, им не нужны системы внешнего стимулирования, мотивации, компенсации и поощрений. Они относятся к той категории людей, которые будут ставить цели и достигать их без каких-то внешних стимулов, вопреки мнению окружающих — убежденных, что они не добьются успеха. «Захотел — сделал» — вот модель жизни таких людей. Реализовать эту модель им помогает еще одно важное качество — отсутствие внутренних преград, внутреннего конфликта. А внешние преграды они умеют успешно преодолевать.

Неоправданный оптимизм. Такие люди всегда оценивают свои шансы выше, чем шансы других — коллег, друзей, конкурентов. Они верят в свои силы, считают себя более одаренными, способными и талантливыми, убеждены, что им все под силу. Их отличает высокая стрессоустойчивость, так называемый «подкожный слой оптимизма». Неудачи, даже крупные, не только не смущают

их, не заставляют опускать руки, а наоборот, побуждают к мобилизации всех жизненных ресурсов: у них появляется азарт — победить во что бы то ни стало. В психологии есть такой термин — «неоправданный оптимизм». Но оптимизм всегда неоправдан, ибо он по определению предполагает успешный исход, когда реально шансы почти всегда фифти-фифти. И все же наши герои безоговорочно верят в успех — часто вопреки происходящему его добиваются.

Открытость суровой правде. Что поражает в этих людях, так это открытость суровой правде и реальным фактам (какими бы ужасными они ни были) в сочетании с верой в победу. Я много раз была свидетелем таких ситуаций, когда окружающим казалось, что все рухнуло, пропало и уже ничего нельзя исправить, а у наших героев эта негативная, но объективная информация вызывала лишь азарт. Из борьбы с неизбежными трудностями они выходят еще более сильными.

Компетентность во времени. Успешные люди — в хороших отношениях со временем. Они живут настоящим, а не будущим или прошлым. Они реально оценивают перспективы, легко связывают текущие задачи со стратегическими планами, воспринимают время как непрерывный поток, спокойно и уверенно смотрят в будущее, не боясь его, но и не строя воздушных замков. Они не жалеют о том, что было сделано, а про свои ошибки говорят: «Ну что ж, зато я приобрел опыт» — и используют неудачи как трамплин для будущих достижений.

Черно-белое восприятие мира. Им свойственна удивительная целеустремленность, своеобразная «суженность сознания». Все подчинено достижению цели, все делится на «черное и белое»: жизненные ситуации, факты сортируются по принципу «нужно — не нужно», и все «нужное» притягивается, как магнитом, а ненужное отбрасывается. Для мышления этих людей характерна специфическая черта, известная психологам-когнитивистам как «независимость от поля». Их не смутит изобилием фоновых

деталей в процессах обсуждения и планирования. Когда другие видят в чем-то путаницу или нагромождение случайных фактов, наши герои быстро выхватывают ключевые параметры нужной им информации.

Харизма. Обладая притягательной силой харизматической личности, «очень успешные» способны «завораживать и увлекать». Они чувствуют за собой безусловное право управлять людьми — даже теми, кто значительно превосходит их по возрасту, опыту и квалификации. Харизматический лидер наделен особой властью: он способен влиять на мысли и действия окружающих. Когда такой руководитель появляется в офисе, жизнь вокруг закипает. Его нет — и все как будто замирает. Он может говорить громко или тихо, может заикаться, быть красивым или некрасивым — но люди идут за ним. Можно назвать это харизмой, сильной энергетикой, лидерством — как угодно.

Склонность к риску. Среди заметных черт наших героев — отвага, умение рисковать, тяга к экстриму во всем: в жизни, в бизнесе. Что такое отвага в бизнесе? Это сочетание риска с ответственностью: вы принимаете решения, цена которых очень высока, за решениями последуют изменения, а это всегда риск. Сколько решений — рискованных, опасных, авантюрных — принимают в день деловые люди, трудно подсчитать. При этом они не испытывают страха, напротив, получают удовлетворение, беря на себя ответственность за дело и за людей.

Высокая энергетика. Людей успешных отличает высокая энергетика, каждый из них — своеобразный вечный двигатель. Такой человек может работать по 15–20 часов, а прилетев с Камчатки в Москву, тут же готов отправиться на переговоры в США, от туда — в Европу, потом лететь куда-то на уик-энд кататься на горных лыжах, затем на свое уральское предприятие и т. д.

Мощный созидательный импульс. Еще одна удивительная способность наших героев — порождать успешные проекты, создавать новые компании, предприятия, даже не имея специального

образования и не зная особенностей конкретного бизнеса. Появилась новая идея — быстро что-то набросал, обговорил и уже готов действовать. Они способны к созданию новой реальности, чего-то большего и более долговечного, чем они сами. «Создавать», «строить», «развивать» — ключевые слова их деловой жизни.

Ответственность. Уникальная черта этих людей — чувство тотальной ответственности за свои слова, дела, за людей, которые им доверяют. «Кому много дано, с того много и спросится». Хотя они прекрасно понимают важность делегирования властных полномочий, они ясно осознают и то, что чувство ответственности делегировать невозможно. Если где-то какие-то дела начинают идти плохо, «чемпионы» не сваливают ответственность за неудачи на других.

Моральные границы. От этих людей зависит слишком много человеческих судеб, иногда даже в масштабах всей страны. У них есть собственный свод правил, определенные этические принципы, внутренние нормы, моральные границы, за которые нельзя переступать. Соблюдать такие правила очень важно — именно это позволяет им держать голову высоко поднятой и смело идти вперед, занимаясь своим делом.

Ясность мышления и безальтернативность решений. Они способны воспринять большой объем информации, проанализировать ее, установить нестандартные связи, не ставя никаких фильтров, барьеров. В отличие от большинства людей, которые принимают решения, а потом их без конца меняют, «очень успешные» действуют совершенно иначе: пока решение не выработано, они открыты для обсуждения, диалога, откровенны и внимательны, но как только решение созрело — больше оно не обсуждается, все внимание сосредоточивается на реализации, на достижении поставленной цели. Итак, многовариантность «на входе», отсутствие внутренних преград и безальтернативное решение «на выходе».

Толерантность к неопределенности. Обладая удивительной способностью «переваривать» огромный объем информации, чемпионы бизнеса умеют действовать и в совершенно иных условиях:

они обладают толерантностью к неопределенности — иначе говоря, способны двигаться вперед и принимать решения на основе неполной информации и без гарантии успеха. Стремление избегать неопределенности вообще присуще человеческой природе. Однако эта «пугающая неопределенность» наших героев не останавливает — и в результате они чаще других оказываются первыми.

Деньги — лишь средство для достижения цели. Деньги для таких людей — скорее средство, а не цель. Они дают возможность своему хозяину ставить невыполнимые для других задачи: сегодня он принимает решение ценой в \$50 миллионов, а завтра — в \$500 миллионов. Деньги позволяют выйти на качественно новый уровень решений, на новый виток развития, значительно расширить сферу влияния и деловых интересов.

Бизнес — способ самореализации. Иногда говорят, что деловые люди реализуют в бизнесе свои комплексы, компенсируя непродуктивность в других областях жизни. Это не так. Гиперкомпенсация характерна скорее для политиков, диктаторов: унижение, испытанное ими в детстве, зачастую приводит к непомерным амбициям и стремлению к власти. Для наших героев бизнес — способ самореализации, а не компенсации того, чего у них нет: у них-то как раз все есть.

Здоровый оппортунизм. «Очень успешных» отличает и умение улавливать все «возможные возможности» вокруг себя и использовать их «на все сто». Все, что попадает на их пути — ситуации, люди, идеи, — они направляют на решение конкретных задач, всегда зная, чего хотят. Они обладают определенной внутренней цельностью, четким пониманием своих основных целей и потребностей. И даже то, что другие воспринимают как помеху, они умеют обернуть себе на пользу.

Гениальная простота. Этим людям свойственно не усложнять, а упрощать, делать более четким и ясным все: структуру компании,

постановку задачи, технологический процесс. Они всегда знают, что для них существенно, а что — нет, и это позволяет очень быстро и точно структурировать, сортировать, ранжировать по степени значимости любую информацию. Они умеют формулировать простые и ясные цели, которым четко следуют, и не отвлекаться на задачи, которые не совпадают с генеральной линией развития их бизнеса.

Установка на позитив. «Чемпионы» не застревают на своих недостатках, не пытаются постоянно просчитывать, чего им не хватает, сколько еще надо выучить, сколько еще узнать, чтобы достичь той или иной цели. Они опираются на свои сильные качества, на свои успешные стратегии, на свои достижения. Они действуют по отношению к себе, как опытный, талантливый тренер — по отношению к любимому ученику: он тонко подмечает его верные действия, правильные техники, эффективные стратегии и выделяет тот единственный и уникальный прием, который и позволяет спортсмену добиться победы.

Экзистенциальная тревога. Казалось бы, они имеют все, удовлетворили многие свои потребности: и базовые — витальные, и потребность в общении, руководстве, самореализации. У них есть успех и богатство. И все равно они постоянно ощущают то, что в профессиональной литературе называют «экзистенциальной тревогой», — они все время хотят большего.

Инакость, уникальность. В окружении крупных бизнесменов нет людей, подобных им, сравнимых с ними по личностным качествам. Они иные: независимые и нетрадиционные во взглядах и привычках, поэтому зачастую воспринимаются окружающими как люди эксцентричные. Они сосредоточены на себе и своих планах, могут подавлять и удивлять других своим экстравагантным поведением.

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА МЕДАЛИ

Говорят, наши недостатки — продолжение наших достоинств. И это справедливо: те удивительные качества, которые помогли

«очень успешным» взлететь на Олимп, часто становятся для них источником проблем.

Демонстрация превосходства. Как показывает мой опыт работы, Первые лица очень рано осознают свое интеллектуальное превосходство. Они привыкают к тому, что их идеи блистательны и уникальны, и, став взрослыми, нередко начинают фокусировать внимание на недостатках других людей. Такое отношение к коллегам создает в коллективе напряженную, нервную обстановку и мешает сотрудникам перенимать опыт у своего руководителя. Чем напористее босс, тем менее стимулирующим становится его стиль управления, мало того — подчиненные подчас воспринимают такой стиль как оскорбительный, начинают избегать общения с руководителем. Все это, в конце концов, может способствовать развалу организации.

Телеграфный стиль. Высокая скорость мышления накладывает отпечаток и на язык лидеров — они говорят быстро, четко, излагают мысли кратко, пропуская целые блоки рассуждений, предполагая, что собеседник способен воспринимать информацию «с той же скоростью» и она ему понятна и доступна. Они не задумываются о том, что окружающие живут в другом темпе: их раздражает, когда люди говорят медленно, они могут не дослушать что-то очень важное и полезное — у них просто не хватает терпения воспринимать ее в несвойственном им темпе.

Односторонняя связь. Нетерпеливость таких руководителей мешает им слушать окружающих, из-за чего они порой не замечают весьма существенных деталей. Кроме того, у них обычно есть собственное мнение обо всем на свете, и они крайне редко соглашаются признать, что оно неверно.

Сверхвысокая норма. Первые лица, будучи людьми независимыми и деятельными, считают сверхвысокую производительность нормой. Они не щадят себя и предъявляют повышенные требования к другим. Ритм их жизни настолько интенсивен, что люди

из ближнего окружения, помощники, заместители, порой его не выдерживают — ни физически, ни психологически.

То ли люди, то ли винтики. Для таких руководителей характерна сосредоточенность на деле — бесстрастный аналитический подход и стремление больше узнать о бизнесе, технологиях и т. п. В то же время человек с его проблемами им неинтересен. Они принимают деловые решения, руководствуясь точными и полными данными, зато их суждения о людях зачастую бывают скоропалительными и ошибочными. Люди для них — элементы отлаженного механизма, которые, как винтики или запчасти автомобиля, можно при необходимости заменить. Это проявляется в жестко функциональном отношении к людям.

Безразличие к чужому мнению. Многих лидеров совершенно не заботит, какое впечатление они производят на окружающих. Они позволяют себе быть упрямыми, холодными, бессердечными и безжалостными, зачастую не замечают собственных вспышек гнева и раздражения или же оправдывают их.

Суженность сознания. Когда все подчинено достижению цели, суперуспешный человек, как снайпер, смотрит на мир «сквозь прицел»: мир упрощается, становится двухмерным, краски и полутона стираются. Все, что он видит, с чем сталкивается, тут же маркируется — либо как средство для достижения цели, либо как препятствие. И люди оцениваются по тому же принципу — они могут быть либо полезными, либо бесполезными; либо соратниками, либо врагами. Зачастую успешные руководители работают от зари до зари, живут и действуют на пределе возможного. Окружающим такие сильные лидеры часто кажутся бессердечными, эгоистичными, гордыми, тщеславными. На самом деле они просто сосредоточены на своих планах и все остальное воспринимают как нечто второстепенное. Им объективно не хватает времени остановиться, подумать о себе, о своей жизни, посмотреть на свое дело со стороны.

В таких условиях может произойти трансформация достоинств в недостатки, и тогда решительность переходит в своеволие,

воля — в волюнтаризм, дерзость — в самоуверенность, смелость — в безоглядность, склонность к контролю — в параноидальную подозрительность и тотальное недоверие. Способность отделять «сигнал» от «шума», высокая восприимчивость к этим «шумам» позволяют лидерам многого добиться, но может навредить там, где важно проявить иные качества: чуткость и внимание к обстоятельствам, осторожность и рефлексии, критичность, трезвость взгляда, терпимость, а иногда даже робость.

Когда необходим коучинг?

Бывают периоды, когда услуги коуч-консультанта жизненно необходимы даже самому успешному человеку. Я имею в виду кризисные ситуации, которые случаются у любого. Именно в такие моменты как никогда нужны стойкость, сила духа, вера в себя, терпение, смелость, умение преодолевать преграды на пути к цели. Чем масштабнее личность, тем сильнее проявляются кризисы. В судьбах таких людей все более ярко и мощно: если успех — то рекорд, если кризис — то почти катастрофа.

В словаре С.И. Ожегова «кризис» трактуется как резкий крутой перелом. Мудрые китайцы пишут слово «кризис» (вэй-цзи) при помощи двух иероглифов: один обозначает опасность, второй — возможность. Кризис действительно таит в себе массу опасностей, но одновременно дает импульс для дальнейшего развития. И от самого человека зависит, сможет ли он преодолеть обстоятельства, выйти из кризиса обновленным, найдет ли смысл дальнейшей жизни или сломается, потеряет себя.

Обратимся к трем наиболее сложным и самым типичным кризисам, которые постигают Первых лиц. Назовем их условно «кризис цели», «возрастной кризис» и «кризис смены роли».

Эти кризисы преодолеть даже сложнее, чем ситуационные кризисы — такие как смерть близких, крупные неудачи на работе, пре-

дательства, разводы, конфликты с повзрослевшими детьми и т.п., когда нам легче понять происходящее, поскольку есть конкретная причина и ее следствие. Здесь же внешне ситуация вроде бы не меняется, а внутренних проблем и вопросов возникает великое множество. К тому же в отличие от ситуационных кризисов, когда «время лечит», здесь с течением времени проблемы только усиливаются и могут сломать жизнь, привести к самым трагическим последствиям.

Кризис цели, или экзистенциальный вакуум. Достигнув желанных вершин, люди сталкиваются с новыми неожиданными проблемами. Уже немало сказано о том, что на вершине одиноко, что там нет образцов для подражания и готовых формул для принятия решений, а также о том, что поднявшиеся на самый верх больше других подвержены кризису, который мы называем экзистенциальным вакуумом (от лат. *existentia* — существование).

Человек определяет жизненную цель, которая служит ему ориентиром для развития, движения вперед. И вот, когда цель достигнута, «соперники повержены», нередко и наступает состояние экзистенциального вакуума. Этот кризис может настичь в любом возрасте, ему подвержены и четырнадцатилетний подросток, и тридцатилетний бизнесмен, впервые заработавший действительно большие деньги, и семидесятилетний директор крупного завода, вышедший на пенсию.

Амплитуда переживаний такого кризиса довольно велика — от ощущения постоянной скуки до острого чувства внутренней пустоты или даже бездны, способного толкнуть человека на самый отчаянный шаг. У тех, чья жизнь полностью «заточена» на достижение цели, кризис нередко бывает очень серьезным. Человек внезапно обнаруживает, что цель, увлекавшая его в течение многих лет, достигнута, но ожидаемого чувства удовлетворения почему-то нет. Допустим, он поставил перед собой задачу заработать миллион или осуществить какой-то проект и сделал это; потом — следующая мишень, и опять успех, затем — еще одна, другая, третья... А что же дальше? Ответа нет, и удовлетворения — тоже; материальные блага

уже не приносят никакой радости. Дальше ситуация может развиваться по-разному. Приведем три наиболее типичных варианта.

В первом — нигилистическом — человек начинает все обесценивать, подвергать насмешкам. «Нигилист» не жалеет ни других, ни самого себя, вспоминая прошлые устремления как глупую романтику наивной юности. Осмеять все легко, это не требует затрат сил и энергии. Чем возвышеннее цели, тем проще над ними иронизировать.

При втором варианте — сверхактивном — человек внешне бодр и энергичен, как бы переполнен энергией, всегда старается быть на виду, демонстрируя, что у него все прекрасно. Он несется по жизни как на велосипеде, боясь остановиться, потерять равновесие, поскольку никакой серьезной опоры — смысла существования — у него нет. Он постоянно решает мелкие задачи и добивается незначительных целей, не задумываясь о том, что делает и зачем.

Наконец, третий вариант — «депрессивный». Его симптомы — апатия, алкоголизм, наркомания, различные навязчивые состояния, способные привести к самым печальным последствиям, в том числе и к суициду.

Справедливости ради надо заметить, что есть люди, умеющие преодолевать экзистенциальный вакуум за счет азарта, увлеченности, конкуренции с реальными или воображаемыми соперниками, умения ставить перед собой новые цели. В то же время я не раз видела, как на молодого успешного бизнесмена после серии побед наваливается непонятная усталость. Большинству людей трудно самостоятельно справиться с кризисом цели. Как ни парадоксально, особенно тяжело приходится наиболее успешным. Именно в эти по-настоящему непростые периоды жизни ко мне как к коуч-консультанту чаще всего и приходят клиенты.

Кризис среднего возраста, или кризис середины жизни.

С кризисом середины жизни или, как его еще называют, кризисом среднего возраста сталкивается каждый. Он наступает человека

в 35–45 лет — в период, на который у большинства приходится пик достижений. Чем активнее, амбициознее человек, чем выше его мотивация к успеху и уровень притязаний, тем тяжелее протекает у него кризис.

Неприятности начинаются именно тогда, когда человек многого добился: у него высокий общественный статус, есть деньги, работа, семья, дети. Но в этот момент он вдруг начинает чувствовать: что-то не так. Мир словно переворачивается с ног на голову. Он утрачивает интерес к жизни, отвергает то, к чему шел годами, что всегда имело для него ценность и что воспринимается окружающими как безусловное благо. Его поведение заметно меняется: становится менее нормативным, более свободным и даже эксцентричным.

Часто возрастной кризис заявляет о себе депрессией, чувством подавленности, опустошенности. Человеку кажется: его работа и жизнь однообразны, он попал в ловушку карьеры или брака. В голову лезут навязчивые мысли о том, что жизнь несправедлива к нему и он заслуживает большего. Появляется ощущение неудовлетворенности и жажда чего-то непонятого, неведомого. Работа представляется рутинной, супружеская жизнь — банальной и унылой, к тому же дети, «цементировавшие» семью, выросли и предпочитают жить собственной жизнью, а круг внесемейного общения с годами сузился, да и само это общение стало казаться однообразным...

В период кризиса середины жизни зачастую меняется круг значимых лиц: мнения людей, по сути случайных, становятся порой более весомыми, чем мнения тех, чья разумность и преданность проверены годами. Меняются и ценностные ориентиры: то, что казалось незначительным, становится важным, то, что раньше нравилось, теряет свою привлекательность.

Кризис середины жизни может сделать человека непредсказуемым. Он способен расстаться с престижной работой, где не сегодня-завтра ему прочат место директора; оставить жену, с которой прожил много лет; все бросить и уехать за тысячи километров; начать учиться медитации или игре на саксофоне; засесть за написание романа.

Как правило, мужчины переживают кризис острее и болезненнее, поскольку они активнее женщин в поиске новых впечатлений, ощущений, способов самовыражения. Для сегодняшних россиян кризис середины жизни даже более актуален, чем для жителей других стран. Почему?

Прошло почти 20 лет с тех пор, как активные молодые люди выступили «прорабами» перестройки, совершив революцию в экономике страны в начале 1990-х годов. Самые целеустремленные и амбициозные с азартом приняли вызов времени. В течение всего этого периода они трудились не покладая рук, мчались по жизни от одной цели к другой. Многие к сегодняшнему дню решили большинство задач, которые ставили перед собой, достигли тех целей, о которых мечтали, — материального благополучия, высокого статуса, признания; обзавелись семьями. Сейчас им по 40–45 лет.

Они останутся в новейшей российской истории как первое постсоветское поколение предпринимателей. Эти люди сделали себя и свое состояние сами. Они не являются потомственными владельцами алюминиевых заводов, и не только в их семье, но и на соседней лужайке нет «дяди Сэма», который прошел бы тот же путь, но на 20 лет раньше, и сейчас мог бы задавать образец поведения следующему поколению либо служить примером того, как жить не надо. В России еще не сложились модели поведения богатых и успешных. Они одни в этом экзистенциальном поле — и их, стоящих во главе крупных компаний, работающих на ответственных позициях, такой кризис настигает с особенной силой, тем более что на него порой накладывается кризис цели. Мой опыт позволяет выделить три наиболее типичных варианта развития событий.

Вариант первый: мир ужасен. «Все плохо», «ничего в этой жизни изменить нельзя», «никогда мне не стать... не добиться... не достигнуть...» — вот лишь некоторые из высказываний, которые приходилось слышать от людей, казалось бы, успешных, прежде энергичных и активных,

а теперь подавленных и растерянных, жалующихся на жизнь и здоровье. У них опустились руки, пропала энергия, исчезло желание жить и что-либо делать.

Вариант второй: мир прекрасен! «Я совсем не изменился», «я чувствую себя молодым», «я выгляжу на 25» — это проявление кризиса с точностью до наоборот. Человек не хочет признавать объективные возрастные ограничения, отказывается принять себя в новом качестве, осознать неизбежность наступивших изменений, старается не думать о конечности жизни и ограниченности своих ресурсов.

Вариант третий: революция неизбежна. «Всё разрушить и построить заново» — вот лейтмотив поведения «революционера». Те, кто вступает на этот опасный путь, зачастую, не раздумывая, меняют все: бизнес, семью, место жительства, окружение — разрушая то, что создавали годами.

Переживая кризис середины жизни, мы изводим себя вопросами: что мне делать? Менять работу? Продавать свой бизнес? Уезжать в другую страну? Разводиться? И люди, когда-то принимавшие сложнейшие решения буквально на лету, не могут найти выход. Они теряют уверенность в себе, а окружающим начинают казаться слабыми, непоследовательными. Между тем — они по-прежнему должны руководить своими предприятиями, а значит, быть сильными, уверенными, надежными. В этой ситуации особенно нужен Другой для реального и искреннего диалога.

Кризис смены роли. В течение жизни наши роли меняются постоянно: из школьника человек превращается в студента, из студента — в сотрудника, из востребованного специалиста — в пенсионера. С изменением роли меняются и требования к человеку, к его личностным качествам, действиям и жизненной стратегии. Любые, даже самые радостные и желанные перемены — это всегда стресс.

Помните, как у Пушкина: «...восхищенья не снесла и к обедне умерла»? Что уж говорить об изменениях негативных? Чаще всего смена роли — позитивное, но очень глубокое изменение, вызывающее сильный стресс: закончил учиться, начал работать — стресс; перешел с одной работы на другую — стресс и т. д. Это явные смены роли. Однако кроме явных, очевидных существуют скрытые, не осознаваемые самим человеком смены роли — они и есть самые сложные. Внешне, казалось бы, ничего не изменилось, а реальная роль, и соответственно, требования к человеку поменялись кардинально. Примером такой скрытой смены роли в бизнесе может служить переход от роли предпринимателя к роли менеджера.

Предприниматель и менеджер — это принципиально разные роли, но в жизни исполнять их приходится зачастую одному и тому же «актеру»: человек, организовавший собственное дело, чаще всего продолжает сам им и управлять. Подчас он даже не замечает, что бизнес-ситуация стала иной и от исполнения одной роли он перешел к исполнению другой. Между тем успешное управление переменами (предприниматель) и успешное управление проблемами (менеджер) требуют разных систем действий и разных личностных качеств.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ И МЕНЕДЖЕР: В ЧЕМ РАЗЛИЧИЯ?

Предприниматель. Те, кто знаком с предпринимателями, знают, что в их голове постоянно крутятся одни и те же вопросы: на чем можно заработать, что придумать, какой проект запустить. В погоне за успехом они могут бросаться из крайности в крайность, «перепрыгивать» из одной сферы бизнеса в другую: сегодня заниматься издательским бизнесом, завтра вкладывать деньги в освоение земельных участков, строительство коттеджей, а послезавтра — в торговлю элитными винами.

Деловая жизнь предпринимателей всегда связана с переменами, риском, неопределенностью, что вызывает у них позитивный

эмоциональный настрой, позволяет аккумулировать энергию на достижение тех целей, которые они перед собой ставят. Ни неуверенность в завтрашнем дне, ни враждебность со стороны социума не могут остановить таких людей в их стремлении расширять свое дело, брать новые высоты, выходить на неизведанные рубежи. Напротив, постоянный стресс их вдохновляет: предприниматель «расцветает» в агрессивном окружении, подпитываясь энергией борьбы.

Предприниматели — люди действия, достижения цели, устремленные и работоспособные, решительные до дерзости, у них нет времени на лишние раздумья, они увлечены своим делом настолько, что не могут думать ни о чем другом. У них всегда очень личное отношение к тем задачам, которые они перед собой ставят. Естественно, не все цели достигаются и не все задачи удается решить, случаются неудачи, значительные денежные потери. Однако их это не смущает. Если из 20 мишеней поражены пять, предприниматель считает, что это уже успех. Об остальном он забывает и идет дальше: ведь столько всего задумано!

Важное качество предпринимателя — способность постоянно придумывать что-то новое. Он может из ничего создать успешные проекты и вовлечь в них окружающих.

Предпринимательство всегда связано с пассионарностью. Для достижения великих целей и захвата новых территорий необходима мобилизация людей. Представьте себе картинку времен зарождения нового российского бизнеса (конец 1980-х — начало 1990-х годов): сотрудники вместе сидят за одним столом, пьют кофе, бурно обсуждают проблемы. Во главе — лидер, «командир на лихом коне». Его отношения с коллегами носят спонтанный характер, они заражаются его эмоциями, подхватывают их — здесь нет начальников и подчиненных, а есть соратники. Между ними могут возникать противоречия, ожесточенные споры, но энергия конфликта в такой ситуации также идет на пользу делу.

Атмосфера вокруг предпринимателя насыщена вдохновением, предвидением, высокими мотивами, устремлениями, желаниями. Этот вихрь, эпицентр перемен, увлекает одних, удивляет других, вызывает зависть и ненависть третьих, но никого не оставляет равнодушным. Чтобы окружающие поверили в предпринимателя и пошли за ним, он должен обладать обаянием и харизмой. Тогда заряжающиеся его энергией люди будут чувствовать себя уверенно.

Если сравнить мир бизнеса с театром военных действий, то предприниматель — это тот, кто первым с саблей наголо берет высоту. Он боец, воин, захватчик, герой, мастер внезапных атак, но не творец мирной жизни.

Менеджер. Когда город взят, обязательно встает вопрос, как им грамотно управлять. И тут на смену бесстрашному главнокомандующему приходит рачительный градоначальник, то есть менеджер.

Без его управления сложную производственную структуру ждет неминуемый хаос — а это уже угроза самому ее существованию. Предприниматель создал дело — теперь необходимо согласовать и упорядочить все внутренние процессы. Менеджер и есть тот человек, которому предстоит обуздать хаос и брожение, структурировать, организовать и контролировать. Поэтому буря эмоций, высокая мотивация, поток вдохновения, выплески энергии, свойственные предпринимателю, здесь неуместны. Менеджер стремится уменьшить риск, его восприятие эволюционно, оно ориентировано на длительную перспективу. Он должен понимать логику бизнеса, его технологию, механизмы, влияющие на процесс, учитывать массу нюансов, мнений и факторов, рассчитывать реальные сроки, составлять планы, перераспределять ресурсы, а это значит — подбирать кадры, вести совещания, работать с документами. Перечень подобных дел, которые входят в обязанности менеджера, не совместим с характером и образом героя-предпринимателя.

Цель менеджера обусловлена скорее необходимостью, чем желаниями. Он должен уметь спокойно воспринимать критику, не апеллировать к энтузиазму подчиненных и не требовать, чтобы они

работали сутками. Он отлично умеет сглаживать конфликты и между отдельными сотрудниками, и между целыми подразделениями. Для хорошего менеджера нестерпима работа в условиях конфликта: ему важно, чтобы организация, как конвейер, работала ровно, без сбоев, без взлетов и падений и в любой ситуации продолжала жить повседневной жизнью. Менеджеры выстраивают спокойные эффективные отношения с внешним миром, в отличие от предпринимателя, который ориентирован на мгновенный захват, на победу «здесь и сейчас».

Базовый навык менеджера — это делегирование ответственности, отказ от стремления брать на себя решение всех вопросов. Предприниматели же, наоборот, концентрируют в своих руках всю власть, берут всю ответственность на себя, не делегируя ее практически никому.

Так, до поры до времени предпринимателя не очень волнует, что о нем думают другие, он независим от мнения «толпы». Иногда Первые лица кажутся нам неприятными именно потому, что они упрямы, не слушают ничьих советов. Но предпринимателю как раз и требуется броня, ограждающая его от чужих идей, суждений и советов. Пока он доберется до вершины, как минимум сто человек скажут ему, что попасть туда невозможно. Поэтому, чтобы действительно чего-то достичь, он должен даже заглушить свою способность слышать других.

Менеджер, напротив, не может действовать, не обращая внимания на окружающих. Ему приходится предугадывать поведение людей, их реакцию на те или иные события, проявлять по отношению к ним чуткость.

У предпринимателя и менеджера совершенно разные представления о хаосе и порядке. Предприниматель действует и добивается успеха в условиях хаоса, в неупорядоченной среде — это самые благоприятные для него обстоятельства. Для менеджера эффективность связана с абсолютным порядком — системой, структурой, надежностью.

Пока человек «карабкается на вершину», первостепенную роль играют одни качества, когда же он оказывается наверху, от него требуется проявление иных, порой диаметрально противоположных качеств. Предпринимателю, ставшему менеджером, приходится задействовать совсем другие стороны своего характера и совершать крайне непривычные для него поступки. Должно измениться многое: задачи, действия, доминирующие личностные качества. Зачастую нужные в новой ситуации черты не развиты или не успели сформироваться, но главное — люди не осознают саму необходимость их актуализации.

В сложный момент перехода от одной роли к другой человек, которому все удавалось, который был всегда успешен и в любой ситуации уверен в себе, нередко производит впечатление беспомощного юнги, впервые оказавшегося на корабле. Иногда у него не получается элементарное: например, он не в силах провести совещание. Он то мягок, то жёсток, то выгоняет людей, то набирает новых, то дает премии, то штрафует всех подряд — одним словом, из сильного, мощного и уверенного, вызывающего восхищение окружающих лидера превращается в слабого, неадекватного и непоследовательного руководителя.

Когда бизнес только формируется, предприниматель идет в бой с командой соратников и единомышленников, но как только бизнес выходит на определенный уровень, появляется объективная необходимость структурирования и упорядочивания, и эта команда должна превратиться в сложную и согласованную функционально-ролевую структуру. Предприниматель достигает своих целей, мотивируя и увлекая людей, менеджер — организуя процесс и подбирая кадры. Когда компания расширяется, появляются автономные направления, которые нуждаются в профессиональном руководстве. Возглавить такое направление приглашается специалист, зачастую более компетентный, чем сам предприниматель. Что может происходить дальше? Череда иррациональных поступков, порой в ущерб делу, даже ревность со стороны руководителя к приглашенному профи. Возникают проблемы, казалось бы, на пустом

месте, компания бурлит, и вместо ожидаемого созидательного процесса начинается процесс разрушительный.

Принято считать, что корень всех этих зол кроется в пресловутой проблеме делегирования полномочий. Поэтому первому лицу обычно советуют посетить семинары, тренинги, нанять консультанта, почитать книги и научиться «спасительной» технологии делегирования. Но, увы, ничего не получается, поскольку реальная проблема — не технологическая, а глубинная, психологическая.

Самому лидеру справиться со сложной ситуацией изменения роли очень трудно. Уходя из роли предпринимателя, наш герой должен перерезать своеобразную «эмоциональную пуповину», соединяющую его со своим детищем — созданной им компанией, он должен, по сути, попрощаться с делом и отдать его «на попечение», в чужие руки. А это очень тяжелый шаг...

Господин X — талантливый бизнесмен, создавший несколько крупных и успешных компаний — решил все продать и поставить точку в своей карьере, буквально «отравленной» постоянным раздражением от ощущения собственной беспомощности в роли менеджера. «Бизнес — это не мое», — сказал он себе и стал жить на деньги, вырученные от продажи своего дела. Теперь он прогуливается по «золотому треугольнику» Парижа, плавает на яхте, посещает выставки и т.д. Но это времяпрепровождение не приносит ему никакого удовлетворения и даже разрушительно для его личности.

С господином Y я встретила в тяжелый для него период: уже целый год он пытался наладить оперативное управление своей компанией, но явно не справлялся с ролью менеджера. Он постоянно перетряхивал команду: увольнял заместителей, нанимал новых, одних сотрудников уличал в воровстве, других выгонял за безделье... За год сменил три управленческих команды. В итоге этот успешный, талантливый предприниматель впал в состояние апатии и оказался на грани депрессии. Он постоянно жаловался на жизнь, мучил себя сомнениями

по поводу своих управленческих способностей и вопросами из серии «кто виноват?» и «что делать?».

Господин Z, казалось бы, лучше других подготовился к неизбежному — читал «правильные» книги, соглашался с тем, что придется передать управление другому человеку, обладающему менеджерскими способностями и, как магическое заклинание, повторял слова «делегировать полномочия». Он нанял за большие деньги опытного и успешного менеджера-иностранца и передал ему управление предприятием. Сам же остался председателем совета директоров, сохранив под своим контролем стратегические функции. Но «перерезать пуповину» он так и не смог: постоянно дергал генерального менеджера, вмешивался в его работу, поручал серьезные проекты и тут же менял решения. Мы встретились с этим предпринимателем в тот момент, когда наемный гендиректор, несмотря на очень хорошую зарплату, попросил расторгнуть контракт. Господин Z был возмущен, считал, что генеральный менеджер его подвел, и обратился ко мне с вопросом: как дать урок своему окружению и проучить «заввавшегося» менеджера не только материально, но и психологически грамотно.

Ни один из этих предпринимателей не смог до конца осознать, что его роль изменилась и теперь перед ним встают иные задачи, для решения которых необходимо актуализировать личностные качества, отличающиеся от тех, на которые он опирался прежде. Этим «героям войны» трудно было найти себя в мирной жизни.

В тот момент, когда вершина достигнута, человеку очень важно осознать, что он вступает на абсолютно неизведанную территорию. Нужно проанализировать, какие качества могут пригодиться ему в новой роли, готов ли он к ней в принципе и что придется сделать, изменить, принять для достижения успеха на новом поприще. Тем, кто не готов кардинально меняться, придется передать управление своей компанией в чужие руки, а самому решать,

что делать дальше. Вариантов много, и процесс их обсуждения и прояснения, анализ альтернатив, выбор оптимальной жизненной стратегии наиболее эффективно проходят в диалоге с независимым Другим.

Зачем нужен коучинг?

Успешные люди, которые, казалось бы, уже всего добились, как раз и отличаются тем, что постоянно испытывают неудовлетворенность достигнутым. Конечно, они — прирожденные лидеры, люди изначально сильные, склонные рисковать, пробовать все новое и действовать, используя все ресурсы — как внутренние, так и внешние. При этом, что очень важно, они ищут главный источник и успехов, и проблем в себе, стремятся к полноценному «освоению» жизни, а значит, к более глубокому пониманию себя, ситуации, полному раскрытию личностных возможностей. Коучинг помогает решать многие жизненно важные задачи.

Осознать и сформулировать жизненные цели

В процессе коуч-консультирования клиент проясняет и формулирует свои истинные и реальные жизненные цели, которые базируются на его истинных и реальных ценностях, а не на тех, что навязаны модой или навязаны обществом, родителями, друзьями. Самому докопаться до этих целей, понять, чего действительно хочешь от своей жизни, на что готов бросить все свои ресурсы, на что не жалко тратить время, силы, энергию, — не всегда просто, тем более что мы часто любим играть в игру «да, но...», продолжая находить причины, почему самая заманчивая цель не может быть достигнута.

Разрешить экзистенциальные проблемы

К коуч-консультанту порой обращаются люди, воспринимаемые внешним окружением как абсолютно благополучные, чья жизнь

для многих — воплощение мечты: у них высокий статус и все атрибуты материального благосостояния. Они достигли всего, о чем мечтали, потратив на это много сил, но сейчас не знают, что делать дальше, ощущают тоску и пустоту. Они задаются вопросами: имеет ли жизнь вообще какой-то смысл? Для чего я занимаюсь этим делом? Зачем тяну эту надоевшую мне ляжку?

Один из моих клиентов так описал подобную ситуацию: «Утром я уезжал в офис. Водитель, как обычно, подал машину, охранник открыл ворота. Я оглянулся и увидел огромный загородный дом с бассейном, спроектированный итальянским архитектором, сад в английском стиле. Из дома выбежала прелестная в кудряшках девочка — моя дочь, вышла красивая беременная женщина, одетая по последней моде, — моя жена, выскочил лабрадор — моя собака. В гараже стояло еще несколько самых современных машин. Внезапно я понял, что по-настоящему ко мне это не имеет никакого отношения, что все меня используют, а я работаю механически, как автомат, чтобы поддерживать все это. И вдруг ощутил абсолютную бессмысленность своей жизни...»

С кем обсудить такие чувства? Понятно, что это не могут быть люди из ближайшего окружения. Что могут они испытать во время разговора? Один — панику, страх потери, беспокойство за свое будущее; другой — зависть к человеку, который «с жиру бесится»; третий вообще покрутит пальцем у виска. Для откровенного полноценного диалога нужен независимый, компетентный и доброжелательный собеседник.

Обсудить важные деловые решения

У руководителя постоянно возникают сложные ситуации, которые выбивают из колеи и лишают душевного равновесия и которые ему не с кем обсудить: что делать со «старой» командой? Как заставить

людей себя слушать? Как структурировать свой бизнес? Как разрешить конфликт с партнером? Как мотивировать сотрудников? Почему возник конфликт с замом? Как справиться с кризисом в компании? Если руководитель стал публичной фигурой, у него появляются новые вопросы: как жить в этом непривычном статусе? Как себя адекватно позиционировать? Каким должен стать новый имидж и поведение? Масса вопросов возникает, когда дело разрослось настолько, что прежних управленческих навыков недостаточно. Проблем становится еще больше, когда нужно разделить бизнес с партнером. Тот уже почти родственник — дело основали 10 лет назад, но принимать стратегические бизнес-решения «на пару» больше невозможно. Как сделать этот процесс более конструктивным? Как менее болезненно перейти к роли единственного владельца бизнеса?

Оценка и отбор людей в ближний круг — не менее актуальная деловая задача для наших клиентов. Консультант может помочь клиенту провести такую процедуру, используя метод индивидуального психологического ассесмента. В этом случае психологическая оценка кандидата проводится не изолированно — по компетенциям, а в соответствии с индивидуальными особенностями клиента как руководителя компании, с его жизненными целями и с бизнес-задачами, которые он ставит на данном этапе. Одному руководителю нужен «генератор идей», а значит, для кандидата будут особенно важны высокий интеллект, хорошее стратегическое мышление, умение верно выбирать тактические ходы; другому на ту же позицию в первую очередь нужен человек коммуникабельный, доброжелательный, лояльный к коллективу, умеющий гасить конфликты; третьему — тот, кто умеет работать без эмоций, спокойно просчитывать варианты, четко выполнять распоряжения. С коуч-консультантом можно обсудить достоинства, проблемы, ограничения, зоны риска, особенности адаптации кандидата.

Деловых вопросов, с которыми клиент обращается к коуч-консультанту, великое множество, и в безопасной обстановке

консультативного диалога можно обсуждать всё, не запрещая себе мечтать и не стыдясь сомнений. Даже доведя свои замыслы до максимальной детализации, клиенты могут от них отказываться без каких-либо ощутимых потерь для собственной самооценки и авторитета.

Обсудить проблемы личной жизни

В личной жизни клиента возникает множество вопросов, которые просто не с кем обсудить: как разрешить семейный конфликт? Где учиться ребенку — в Англии или в России? Как «разговорить» своего ребенка? Чем занять свой досуг? Как выстроить отношения с родителями?

Так, владелец компании как-то раз в присутствии отца поговорил по телефону в своей обычной манере, жестко отчитав зама за срыв контракта. На отца это произвело шокирующее впечатление. Он воспринимал сына как вежливого, интеллигентного мальчика, гордился его победами на школьных олимпиадах и музыкальных конкурсах. После такого «конкретного» разговора у отца случился инфаркт. Это событие стало поводом для обращения к коуч-консультанту и привело к переосмыслению важных жизненных ориентиров.

Другой мой клиент однажды сказал: «Я просто потрясен. Сегодня сын задал мне вопрос: “А кто в метро говорит водителю, куда надо ехать?», и я понял, что он живет в каком-то другом мире. Общественный транспорт сын видел только по телевизору, а в жизни слышит, как я даю указания водителю, куда ехать, и пилоту, куда лететь». Мой клиент — человек достойный и трудолюбивый, всего в жизни добившийся сам. Ребенок родился, когда у его отца уже были свои автомобили, яхты, самолеты. Как сделать так, чтобы сын вырос, понимая, что такое реальная жизнь, и зная истинную цену деньгам, — было для моего клиента жизненно важным вопросом.

Еще один пример. Руководителя крупной IT-компании, человека энергичного и успешного, что-то в собственной жизни не устраи-

вало — а что именно, он не мог толком понять. Когда мы начали с ним разговаривать, выяснилось, что отдыхал он не там, где хотел бы, общался с людьми, которые ему неприятны, дом, который ему оформил дизайнер, тоже не доставлял никакого удовольствия и т. д. Фактически получалось, что он находил удовольствие только в работе, а за ее пределами жил как будто не своею жизнью. Организацией досуга и быта занималась любимая жена, которая полагала: именно это нужно мужу, чтобы соответствовать тому уровню, которого он достиг. Но, как выяснилось, и ее такая жизнь не устраивала. Чтобы разобраться в этом, понадобилось время. Сейчас они поменяли всё в своем образе жизни: съехали с Рублевки, отдыхают в Карелии, отдали детей в другую школу, живут так, как они действительно хотят, и очень довольны.

К сожалению, мы редко задумываемся о том, к тому ли мы стремились, устраивает ли нас то, чего мы достигли, или же мы лишь заложники ситуации, живущие под воздействием навязанных стандартов и стереотипов.

У успешных людей, с их мощной энергетикой, высоким темпом жизни, личных проблем не меньше, а может быть, и больше, чем у среднестатистического человека. Они тоже нуждаются в поддержке, хотят поделиться и посоветоваться с доброжелательным собеседником. И, казалось бы, это может стать предметом работы психотерапевтов. Но слишком специфичен контекст жизни Первых лиц, а без его понимания невозможен полноценный партнерский диалог.

Обеспечить сопровождение

Сопровождение клиента — отличительная особенность коуч-консультирования. В психотерапии консультант работает с проблемами клиента в специально организованном пространстве, а в реальной жизни клиент действует сам, без поддержки консультанта. Психотерапевт работает лишь с мыслями, чувствами, переживаниями, мечтами, сомнениями клиента. А коуч-консультант, как никакой другой

специалист, имеет возможность сопровождать клиента «в поле» и наблюдать, как тот реализует намеченные планы. Коуч-консультант может присутствовать на переговорах, публичных выступлениях, совещаниях, деловых встречах. Он допускается в «святая святых»: на производство, на заседание совета директоров, присутствует при разговоре «с глазу на глаз» с партнерами, с конкурентами. Это обычная практика.

Клиент имеет возможность в любой момент обратиться к коуч-консультанту за психологической поддержкой — и в случае неудачи, и в случае успеха. В ситуации позитивного изменения нужен заинтересованный зритель. Коуч-консультант как никто другой готов сорадоваться успеху. Важно ощущать одобрение в тот момент, когда испытываешь гордость: «Я смог!»

Расширить коммуникативный и поведенческий репертуар

Одни клиенты хотят научиться выступать публично, другие — эффективно проводить совещания, третьи — противостоять манипулированию. Иногда такого рода потребности становятся поводом для обращения к коуч-консультанту, а иногда они всплывают уже в процессе коучинга.

Клиенту требуется более глубокая и основательная работа над собой, чем та, которую могут дать типовые тренинги, базирующиеся на бихевиористском подходе. Коуч-консультант руководствуется жизненной миссией и стратегией клиента, его целями. Коуч также исходит из тех конкретных задач, которые клиент ставит перед собой, отправляясь на деловую встречу, проводя совещание, давая интервью. Консультант к тому же учитывает ожидания и стереотипы целевой аудитории. Он опирается на индивидуальные особенности клиента, на те сильные качества, которые у него есть, — а это филигранная, точечная, «лазерная» работа. И проводится она только индивидуально, в виде персонального тренинга «один на один». Такая работа позволяет клиенту не только расширить его коммуникативный репертуар, но и лучше понять себя, свои цели.

Получить обратную связь

Важнейшей, не всегда осознаваемой, потребностью Первых лиц является объективная обратная связь. Она дает возможность видеть реальную картину, адекватно оценивать происходящее, принимать верные решения, управлять ситуацией. Когда обратная связь потеряна, заблокирована, это может привести к самым негативным последствиям.

Добиваясь серьезного успеха в бизнесе, руководитель постепенно утрачивает реальные межличностные связи с людьми, которые его окружают, оказывается в своеобразной изоляции, в «безвоздушном пространстве», и в результате может стать самодовлеющей личностью, все менее восприимчивой к внешним сигналам. К тому же у него нередко начинается «головокружение от успехов». Подчеркнем, что успехи эти, как правило, действительно впечатляющие. Достижения столь велики, что в какой-то момент можно потерять чувство реальности: высота набрана, и сила земного тяготения ощущается все меньше и меньше. Руководитель уже обладает огромным ресурсом и колоссальными возможностями, которые выводят его за пределы привычного, общепринятого, обыденного, позволяют ему не чувствовать себя таким, как «прочие».

Само по себе достижение успеха — очевидного и всеми признанного — становится серьезной проверкой для любого человека на критичность, на способность трезво взглянуть на себя. Испытанию на прочность подвергаются его мотивация, экзистенциальные ценности. В русских сказках главный персонаж должен был пройти огонь, воду и медные трубы, чтобы мы поверили, что он настоящий герой. Именно последнее испытание — медные трубы, как показывает практика, для большинства оказывается самым сложным, противостоять ему очень трудно. Это справедливо не только для Первого лица, но и вообще для всех людей.

Зачем «одинокому на вершине» обратная связь?*

Испытание успехом, богатством, славой выдерживают не все, некоторых это разрушает так сильно, что их поведение становится, мягко говоря, неадекватным, иррациональным. Ведь по мере продвижения к вершине успеха они попадают в иную реальность. Прежде они взаимодействовали с соседями, друзьями и родственниками — с обычными людьми, ездили в общественном транспорте, встречались с девушками, которых надо было добиваться, спорили с друзьями, бывало, дрались. У них случались неудачи, кому-то они не нравились — словом, они жили обычной жизнью. Теперь и контактов с окружающей средой стало меньше, и «сопротивление материала» значительно ослабло, а взаимодействие с посторонними стало минимальным просто из-за недостатка времени. Наши герои пребывают в некоем специально организованном мире, в котором практически невозможны подлинные человеческие контакты. Все остальные отделены от них охраной, стенами кабинета, салоном персонального автомобиля или частного самолета. В машине с затемненными стеклами такой человек, конечно, может заметить, что происходит вокруг, но его самого снаружи никто не видит.

Это огромное испытание для психики. Тому, кто успел жениться в молодости, еще повезло — жена пока воспринимает его как ровню. Но некоторые нашли себе подруг уже после того, как преуспели; в таких случаях жены часто не в состоянии взаимодействовать с ними на равных, скорее они считают, что главное — никогда не перечить мужу: «не связывайся, а то все потеряешь». В итоге утрачиваются реальные межличностные связи. Лидер оказывается в изоляции, в безвоздушном пространстве, становится все менее восприимчивым к внешним сигналам.

* На основе материалов статьи, написанной в соавторстве с А.Ф. Копьевым и впервые опубликованной в журнале Harvard Business Review, №8, 2005 г.

Громко фальшивили медные трубы...

В испытании успехом важную роль играет так называемая свита. В медные трубы трубят люди, так или иначе связанные с героем, зависимые от него. Постепенно создается атмосфера, в которой нет места критике лидера, возражениям, негативной оценке его поступков. Вместо этого — всеобщее одобрение, поддакивание и восхищение. Человек изо дня в день слышит одно и то же: ты великолепен, ты не такой, как прочие, ты особенный, ты можешь все. Лидера окружают люди, которые зависят от него — материально, морально, психологически, причем в этом положении оказываются практически все, кто рядом: партнеры, сотрудники, друзья, родные.

В какой-то момент выясняется, что рядом с нашим героем нет никого, кто пользовался бы у него авторитетом. Поначалу в этой роли выступали друзья, близкие люди, чье мнение, чьи слова были важны для лидера. Потом — сильные мира сего, с которыми ему так или иначе приходилось считаться, однако со временем и они утратили значимость, «психологический вес» в его глазах.

Сами лидеры рано или поздно начинают понимать, что окружение взаимодействует с ними в сугубо комплиментарном ключе, и все меньше доверяют льстивым словам и оценкам. С другой стороны, критику в свой адрес они теперь все чаще объясняют примитивной завистью и заведомо ее обесценивают.

Интересно, что и у окружения постепенно меняется отношение к лидеру. Если на первых порах он вызывает искреннее восхищение, уважение, трепет или даже страх, то со временем, устав от странностей начальника, его неадекватной жесткости и грубости, люди, просто чтобы сохранить нормальную самооценку, начинают видеть в нем странного, отмороженного типа. После этого ни упреки, ни крики, ни обидные эпитеты ими не воспринимаются всерьез — это важно для самосохранения подчиненных. Если причислить шефа к числу людей с прибабахом, то можно сносить все его выходки без ущерба для собственного Я и вообще не считаться с его «наездами». Если же относиться к действиям шефа

серьезно, придется признать себя пустым местом, ничтожеством, человеком, который позволяет унижать и оскорблять себя.

Подобные метаморфозы происходят не только с подчиненными, но и с домочадцами, друзьями и знакомыми: чтобы взаимодействовать с лидером, они либо бездумно поддакивают и фальшиво восхищаются, либо дистанцируются и обесценивают для себя его личность. В какой-то момент его перестают воспринимать как человека, с которым можно вести нормальный диалог.

«Сколько людей, столько и вариантов»

В поведении каждого человека, в его взаимодействии с внешним миром условно можно выделить три направления. Первое — это утверждение своего Я. Второе — взаимодействие с другими людьми. Третье — достижение конкретных деловых целей. Условно это можно назвать триадой человеческой активности — «Я», «Ты», «Дело».

Если внимательно посмотреть на причины успеха тех или иных людей, то, как правило, мы видим доминирование какого-то одного направления, хотя уровень развития каждой способности у большинства «чемпионов» выше, чем у среднестатистического человека.

Увы, зачастую те ключевые черты, которые обеспечивают успех лидера, порождают и его проблемы. В результате получаются разные варианты психологической дезадаптации сверхэффективных лидеров. Вот некоторые из них.

Нарцисс. В подобном случае речь идет о крайней форме доминирования Я руководителя. Обычно эта форма характерна для людей, обладающих особой харизмой.

Такой лидер может создать уникальную клинику, авторскую школу, выдающуюся компанию. По сути дела всё в организации вращается вокруг него. Всё происходит как будто на сцене, где он царит среди статистов. Безусловно, в необычных людях есть много такого, что вызывает восхищение, однако постепенно они начинают зависеть от этого восхищения, постоянно ждут его и готовы ради

него буквально на все. Другие нужны им лишь как зеркало, у которого можно постоянно спрашивать: «Я ль на свете всех милее, всех румяней и белее?», и зеркальце должно отвечать: «Спору нет, ты на свете всех милее...» Если же оно этого не делает или восхищается неумело, то от него избавляются.

Вожак. В этом случае мы имеем дело с человеком, увлеченным самим процессом взаимодействия с людьми — своей властью над ними и возможностью ощущать благодаря этому свою силу. Такие руководители действительно очень любят говорить: «мы», «наша команда», «у нас принято», «мы особенные», «это наш стиль». Этому командному «мы» придается особое значение. Здесь важен именно момент влияния, власти, манипулирования: «сбивание» команд, апелляция к коллективному «мы».

Все должны быть вместе: все поют хором, все сплавляются на плотках, все ходят в театр, до бесконечности упражняются в тимбилдинге — и при этом должны испытывать энтузиазм, радоваться происходящему. У тех, кто не радуется, в такой организации обязательно возникнут проблемы: весьма вероятна тема «грустных солдат» — тех, кто «не с нами», кто «сам по себе», «слишком много о себе думает», «непрозрачен» и т. п.

Однако кадровая чехарда только усугубляется — состав команды меняется с нарастающей быстротой. Между тем руководитель не обращает на это внимания, игры с людьми продолжают потому, что именно эти игры, а не реальное дело, представляют для него подлинную ценность.

Бульдозер. В этом случае лидер постоянно ощущает угрозу со стороны окружающего мира, что порождает в нем тотальное раздражение. Нашему герою не хватает сил подавлять его, да он и не видит в этом необходимости: число тех, в общении с кем он попирает все нормы приличия, растет. Его подчиненные — это взрослые люди, отцы семейств, в том числе руководители, которых он поставил на высокие посты в своей организации и которым платит

большие деньги... И вот на этих людей он начинает кричать, вести себя в их присутствии в высшей степени несдержанно. Деформация личности такого руководителя происходит постепенно, шаг за шагом. Сначала он допускает некорректное поведение только в отношении отдельных людей и проявляется оно вполне невинно. Со временем жертвами его атак становится все больше сотрудников, лидер уже позволяет себе крик и нецензурную брань. А в ярости он уже может швырнуть в провинившегося чашкой, телефоном — любым предметом, который подвернется под руку.

Подобные сцены происходят и на работе, и дома. Руководителю-бульдозеру кажется, что он вправе так поступать, тем более что никто и не пытается ему противостоять. Подчиненные постепенно приноравливаются к хамству шефа — «сопротивление материала» сводится на нет.

Причина такой деформации личности кроется в целеустремленности руководителя и его страстной ориентированности на дело. Он чувствует себя творцом, демиургом, другие люди для него — лишь средство достижения цели. Ни восхищения, ни даже простого любопытства они у него уже не вызывают: это лишь «винтики и шпунтики», необходимые для реализации идеи. Когда необходимость в них отпадает, их меняют на более подходящие «детали». Лидер просто не готов признать за этими «детальями» никакого права на самостоятельное существование, «соавторство» в жизни. Только он призван формировать и творить, а если что-то мешает ему, значит, происходит нечто недопустимое.

Нарастающее раздражение поначалу сдерживается, если оно связано с какими-то властными фигурами, субъектами, равными по мощи, — с ними лидеру все же приходится считаться, по крайней мере до поры до времени. А вот сотрудники все чаще выводят его из себя даже малейшими ошибками. Если прежде шеф готов был входить в положение подчиненных, как-то учитывать их возможности и индивидуальные особенности, то теперь

всякая неудача, всякое несоответствие его планам воспринимаются как заведомое подтверждение неадекватности, саботажа, злой воли.

Надо признать, что подобная реакция нередко бывает у наиболее мощных, внутренне цельных людей, особенно сильных в энергетическом плане, уверенных, решительных и дерзких — у тех, кто способен выступать в качестве героев, кто может «проламывать стены», вести за собой других. У них каждая минута на счету, все, что ими задумано, должно истолковываться однозначно, происходить очень быстро, по формуле «будь готов — всегда готов».

Что может уберечь «чемпиона»? Прежде всего конструктивная обратная связь — диалог с человеком, которого он будет считать равным себе и который не позволит ему потерять связь с реальностью.

Обратная связь со стороны независимого Другого носит доверительный характер, а в роли собеседника здесь может выступать коуч-консультант. Он не только профессионально обеспечит конфиденциальность, но и даст возможность клиенту быть самим собой, быть абсолютно открытым в выражении своих чувств и эмоций, сомнений и тревог, слабости и силы.

Понять себя, свои возможности и ограничения

В процессе коучинга клиент стремится понять себя и найти свою силу, а значит — ответить на вопросы о том, на какие свои качества нужно опереться, а какие просто принять как ограничения, спокойно себе в этом признаться и не тратить жизнь на то, чтобы бороться с ними, «беспощадно искореняя» их как свои недостатки. Древняя восточная мудрость гласит: «Господи, дай мне силы, чтобы справиться с тем, что я могу сделать, дай мне мужество, чтобы смириться с тем, чего я не могу сделать, и дай мне мудрость, чтобы отличить одно от другого».

В самом деле: то, чего у нас нет, не проявится ни при каких обстоятельствах (помните: «Из сосуда может вытечь только то, что в нем находится?»). Сколько желудь ни поливай, ромашка из него не вырастет. И сколько ромашку ни поливай, она не станет розой. Зато если за ромашкой ухаживать, подкармливать ее, «мотивировать», — такая красавица может получиться! А можно жизнь потратить, пытаясь сделать из нее розу...

Сегодня в моде работа над развитием компетенций, стремление подтянуть каждую из них до определенного уровня. По сути, это мало чем отличается от попытки воспитать «всесторонне развитую гармоничную личность», как в далекие уже времена развитого социализма.

Гораздо полезнее задавать себе вопросы: что я могу сделать лучше всех? Чего я действительно хочу? Что мне нравится делать? Чем бы я с удовольствием занялся, если бы не давили социум, семья, обязательства? Наверняка есть дело, в котором вам нет равных. Просто надо его найти. А для этого важно разобраться с собственными ресурсами, понять свою силу и работать над ее усилением.

У любого спортсмена-борца есть свой любимый прием, «коронка». Он его выполняет как никто в мире. Вместе со своим тренером он ищет именно «коронку» — то сильное, уникальное, что свойственно только ему, что позволит ему добиться победы.

Совместную задачу клиента и коуч-консультанта можно выразить словами Ролло Мэя: помочь клиенту выявить свое истинное Я и найти в себе мужество стать этим Я. В этом случае целью консультативного диалога будет создание условий, в которых клиент сможет пережить новый эмоциональный опыт, понять и принять себя как личность — во всем ее многообразии, со всеми плюсами и минусами, возможностями и ограничениями. Без такого понимания себя, без доверия и уважения к себе, к своей индивидуальности развитие личностного потенциала невозможно. Однако пройти этот долгий «путь к себе» без помощи независимого Другого чрезвычайно трудно.

Десять принципов коучинга,

**или Мой
профессиональный
кодекс**

В этой главе я попытаюсь сформулировать тот свод правил и принципов, которым стараюсь следовать в своей работе. Они, с одной стороны, поддерживают и ориентируют меня в консультативном процессе, а с другой — ограждают от ошибок и служат своеобразным знаком «Осторожно!». Многие я почерпнула из специальной литературы, из наблюдений за работой коллег. Однако основным источником был, конечно, мой личный опыт.

Излагая эти важные для меня положения, я зачастую использую фразы «Коуч должен...», «Принцип такой-то означает...», «Одна из главных задач коуча...» и т. д. Это ни в коей мере не значит, что все описанное здесь я считаю истиной в последней инстанции. Скорее это свидетельствует о моей уверенности, что именно соблюдение этих правил помогает сделать общение коуча с клиентом эффективным.

Конфиденциальность

Конфиденциальность в коучинге означает, что без ведома и разрешения клиента никто не может получить информацию ни о содержании его бесед с консультантом, ни даже о том, что они вообще имели место. Коуч должен гарантировать абсолютную секретность всего, что происходит в ходе консультативных сессий. Клиент должен быть абсолютно уверен, что любая информация, которую он доверяет коуч-консультанту, не будет передана без его согласия ни организациям, ни частным лицам, ни конкурентам, ни родственникам, ни другим консультантам, т. е. вообще никому. Это правило, из которого не может быть исключений.

За пределами консультативной комнаты клиент постоянно отслеживает и дозирует информацию, которую выдает окружающим, ведь по сути он находится в агрессивной по отношению к нему и его бизнесу среде. Однако в процессе коучинга он не должен следить за своими словами и контролировать эмоции, задумываться

над тем, что можно говорить и чувствовать, а что нельзя. Это касается не только бизнес-информации, но и его мыслей, чувств, состояний, мнений о людях, оценок тех или иных событий, политических взглядов, каких-то других вещей. И в этом — принципиальное отличие консультирования от обыденных житейских разговоров.

О конфиденциальности легко говорить, но трудно соблюдать на практике. Почему? Для коуч-консультанта конфиденциальность — не столько этический принцип, сколько профессиональный. Если консультант не способен ему следовать — потому что не понимает, насколько он важен, или потому что не обладает нужными личностными качествами — значит, он профнепригоден. Если нарушить этот закон, то выполнение других уже не понадобится. Именно поэтому конфиденциальность стоит на первом месте в моем профессиональном кодексе.

Консультант допускается в «святая святых» — в личную жизнь, в бизнес клиента. Клиент, безусловно, должен быть уверен: консультант никому, нигде, никогда и ни при каких обстоятельствах не будет рассказывать о том, что он узнал, о его проблемах, о его организации, взаимоотношениях с сотрудниками, стратегических новинках и т. д. «Обет молчания» консультанта и есть ключ к открытости и доверию.

Поэтому важно не пытаться ранжировать полученные от клиента сведения по степени секретности, а четко понимать, что ни одно его слово не может быть передано кому-то третьему — нельзя выходить за пределы профессионального поля. Конфиденциальность — это средство обеспечения клиента необходимой приватностью и безопасностью.

Если доверительный диалог налажен, клиент делится с консультантом самым сокровенным. В противном случае, не имея достаточной информации, коуч-консультант не сможет выполнить свою профессиональную задачу.

Нарушив принцип конфиденциальности, консультант не только рискует собственной репутацией (и, как следствие, возможностью

получить заказы и «заработать на хлеб»), но и нередко ставит под угрозу бизнес клиента.

На первый взгляд, все это настолько очевидно, что каждый раз, когда я начинаю занятия на своих мастер-классах с обсуждения вопроса конфиденциальности, слушатели говорят: «Это ясно, это понятно, это так же естественно, как дышать. Может, оставим время на что-то другое?» Между тем простота этого принципа — кажущаяся.

Порой бывает невозможно распутать сложную профессиональную задачу, продвинуться в решении какого-то вопроса, не посоветовавшись с коллегами, не обсудив с ними волнующую проблему. Консультант тоже нуждается в диалоге. Возникает естественная потребность поговорить с референтным, или доверенным, лицом. Но как рассказать о том, что тебя волнует, если нельзя ни под каким предлогом упоминать имена, конкретные факты и сведения? Достаточно ли будет той тщательно переработанной информации, которой консультант готов поделиться с коллегами, чтобы они действительно могли ему что-то посоветовать? Каждый раз, проводя границу между «можно» и «нельзя», нужно тщательно взвешивать каждое слово. С опытом начинаешь делать это на автомате.

Консультант, как и все другие люди, испытывает естественную человеческую потребность рассказать о своей работе близким, поразмыслить о ней вслух, поделиться возникающими порой сложностями, выразить эмоции. Как общаться с дорогими тебе людьми, быть с ними в близких отношениях и ничего не рассказывать о своих делах, о том, что является по-настоящему значимым? Конечно, сложно на вопрос «Ну, как дела?» каждый раз давать формальный ответ: «Все нормально, как обычно».

Безусловно, консультанта провоцируют и сами клиенты. Например, вполне закономерен вопрос: «Наверняка к вам обращались руководители других компаний, и вы решали подобные проблемы. Может быть, приведете пример из вашего опыта? Как вы работали над аналогичной проблемой с другим клиентом?»

Между тем давать конкретные сведения нельзя. Если консультант все же решится рассказать хотя бы часть истории, ему придется всю ее переработать до неузнаваемости — так, чтобы даже по мельчайшим деталям невозможно было понять, о ком идет речь, тем более что круг людей, с которыми общаются клиент и консультант, достаточно узок, и можно догадаться, о ком рассказывает консультант, даже если он не называет имен и фамилий.

Возьмем другой пример: клиенты знакомы, даже дружат. Один из них приходит на консультацию и спрашивает: «Как дела у N? Как у него с таким-то проектом? А что дома? Давненько я его не видел...» Казалось бы, почему не рассказать — ведь все равно они встретятся и обсудят это. Однако, как бы ни был велик соблазн поделиться информацией, нельзя нарушать первую заповедь коучинга — право клиента на полную конфиденциальность.

Другие люди — консультанты, клиенты, ваши близкие — не несут ответственности перед тем, кого вы консультируете. Информация, которую вы решили обсудить с ними, пусть даже в интересах данного клиента, может начать жить собственной, совершенно непредсказуемой жизнью без какого-либо контроля с вашей стороны. Поговорка «Слово не воробей, вылетит — не поймаешь» наглядно иллюстрирует подобную опасность.

Консультант может попасть в трудное положение в том случае, когда, стремясь соблюдать принцип конфиденциальности, нарушает нравственные и моральные нормы. Во время мастер-класса мне задали такой вопрос: «В процессе консультирования вы узнаете, что жизни третьего лица что-то угрожает. Если вы не сообщите об этом ему или в соответствующие органы, то нарушите общечеловеческие нормы, а если сообщите — нарушите принцип конфиденциальности консультативного процесса. Так что же делать?»

Мой ответ: «Утаивать такую информацию нельзя. Однако сначала обязательно нужно сообщить о своей позиции клиенту и обсудить эту проблему с ним, по сути, расторгнув контракт о конфиденциальности по данному пункту. В моей практике такие случаи были,

но следует отметить, что эти проблемы разрешались уже на уровне диалога с клиентом».

Разберем еще один пример. Вы знакомитесь с потенциальным клиентом. Вам очень хочется начать с ним работать, так как это интересный человек, он возглавляет известную компанию и общение с ним может вам очень многое дать. Он говорит: «Назовите, пожалуйста, клиентов, с которыми вы работали» или «Кто бы мог вас рекомендовать?» Ваша возможная реакция: «У меня принцип: я никогда не называю клиентов». «Как же мне тогда принять решение? Я не знаю, что такое коучинг, к каким результатам он может привести и что я получу в ходе работы», — начинает сомневаться клиент.

Однажды я ответила так: «Представьте, что мы с вами уже работаем, я очень много о вас знаю. И тот же самый вопрос мне задает другой потенциальный клиент, и я начинаю рассказывать ему о вас: сколько лет мы с вами работали, какие у вас были проблемы в компании, как вы их решали. Мне кажется, вам бы не хотелось, чтобы подобный разговор состоялся. Поэтому я никогда никому не рассказываю о своих клиентах. Если вы сами захотите, можете кому угодно рассказать о тех проблемах, которые преодолели, ссылаясь или не ссылаясь на наше взаимодействие, — это ваше право. Я за собой такого права не чувствую. Я никогда не называю ни своих клиентов, ни темы, которые мы с ними обсуждали. Это правило распространяется даже на тех моих клиентов, с кем мы прекратили работать много лет назад». После такого объяснения клиент проникся доверием к процедуре коучинга.

Ориентированность на клиента

Коучинг ориентирован на интересы клиента: на его цели, задачи, желания, а не на реализацию целей, задач, желаний и решение проблем консультанта. Профессиональный взгляд консультанта всегда

должен быть сфокусирован на клиенте. Поэтому важно, чтобы консультант хорошо понимал ценности клиента, его интересы, представлял, о чем тот мечтал в детстве и что сейчас пытается претворить в жизнь. Консультант не оценивает эти чувства и желания с точки зрения их правильности или неправильности, рациональности или иррациональности, а видит в них возможный источник разочарования или вдохновения, стагнации или развития.

Ориентированность на клиента — это ориентированность на его субъективную картину мира, а не на какие-то «правильные» представления или нормы консультанта. Иными словами, коуч находится на стороне клиента и его компании, а не на стороне универсальных принципов, политико-экономических моделей, интересов государства и т. д.

Консультант не оценщик, не отстраненный наблюдатель, не критик, знающий что-то, чего не знает сам клиент. Ориентированность на клиента означает, что именно клиента коуч считает главным экспертом по обсуждаемой проблеме, ведь тот уже перепробовал множество традиционных способов ее решения. Он уже пытался что-то предпринять, возможно, с кем-то советовался, приглядывался к тому, что в подобной ситуации делали его партнеры, как аналогичное препятствие в работе обходили его конкуренты. У него уже есть отчетливое представление о том, какого рода решения для него не годятся. Милтон Эриксон утверждал: «Каждый клиент знает решение своей проблемы. Единственное, что ему неизвестно, — то, что он это знает». Важно верить в потенциал клиента, возможно, скрытый от него самого.

Процесс консультирования содержательно наполняет в первую очередь сам клиент. Это напоминает «суп из топора»: переживания, слова, эмоции, проекции, взгляды, ценности, цели, задачи, неуверенность клиента в одном и его убежденность в другом — из всей этой массы и «варится» процесс консультирования. Свою лепту, свои «ингредиенты» вносит, конечно, и консультант, но его вклад вторичен, он следует за клиентом. Поэтому необходимо очень бережно

относиться ко всему, что захочет положить в этот консультативный «суп» клиент.

Главный ресурс эффективного консультативного процесса — активная позиция клиента в диалоге. Если не обеспечить его эмоциональное участие, коучинг становится бесполезным. Однако делать это надо аккуратно и осторожно. Консультанту не стоит проявлять чрезмерную активность, оказывать давление, пытаться на чем-то настаивать. Его мастерство и интуиция должны работать так, чтобы клиент был включен в процесс, чтобы он не просто внимал специалисту, который знает, как разрешить его проблему, и готовился благосклонно принять совет, а сам живо участвовал в решении стоящих перед ним задач.

Порой консультант так увлекается «ориентированностью на клиента», что грешит соглашательством, смотрит на клиента как на носителя абсолютной истины и незаметно теряет роль равноправного партнера по диалогу. В этом случае пропадает сама энергетика процесса коучинга. Дело в том, что консультирование предполагает конструктивную конфронтацию; ведь именно она во многом позволяет клиенту осознать истинные силы и потребности, а вместе с тем и собственные ограничения, барьеры, столкнуться с ними и найти пути их преодоления.

Мне часто задают вопрос о том, что делать, когда клиент молчит. Молчание молчанию рознь. Если клиент молчит оттого, что задумался, собирается с мыслями, вспоминает, то лучшим ходом в этой ситуации будет ответное уважительное молчание.

Молчание может быть и защитной реакцией. Когда вопрос касается болезненных проблем, к решению которых клиент неоднократно пытался подступиться, ему не всегда хочется говорить об этом. У клиента возникает сопротивление диалогу, и бывает, что он замолкает, выключается из процесса.

Иногда при помощи молчания клиент пытается переложить ответственность на консультанта. Замолкая, он фактически начинает манипулировать коучем, вынуждая его взять на себя роль «первой

скрипки». Клиент уходит с консультативного поля, прячется под маской вежливого участия в беседе, предоставляя коучу самому «идти в атаку». Порой это выражается в его движениях: он откидывается на спинку кресла, скрещивает руки на груди, поглядывает на консультанта и явно ждет его реакций. Паузу, во время которой клиент действительно думает и набирается сил, чтобы сделать шаг вперед, не нужно принимать за манипулятивное или защитное молчание.

Многие консультанты, боясь, что клиенту неинтересно, что он прервет консультацию и уйдет, начинают что-то активно ему советовать, нагружать собственными размышлениями. Это переносит центр тяжести консультативного процесса на коуча.

Как лучше действовать в такой ситуации? Можно задавать вопросы, можно помолчать самому, можно повторить последнюю фразу клиента и задуматься, глядя на него, или тоже молча «смотреть в окно». Технических возможностей много, и тут должна работать интуиция консультанта, который действительно ориентирован на клиента, на суть его проблемы, на ее «значимость».

Ориентированность на клиента означает для меня триединство его «хочу», «могу» и «надо»: «хочу» — это желания, мечты, интересы, задачи, цели; «могу» — это возможность клиента решить свои проблемы; «надо» — это необходимость активной включенности в процесс диалога. Главное — сделать так, чтобы центр тяжести консультативного процесса приходился на клиента.

Ориентированность на проблему

Коучинг — это прежде всего проблемно-ориентированное консультирование. Здесь важно не демонстрировать себе и собеседнику филигранное владение той или иной техникой, а решать конкретную проблему клиента. Эффективный консультант адаптирует методы, которыми владеет, к нуждам конкретного клиента, а не подстраивает процесс под свой излюбленный консультативный метод. Профес-

сионализм коуча проявляется в том, насколько органично и гибко он взаимодействует с клиентом.

Такой подход подразумевает следование правилу «плюрализма методов». Это не означает, что нужно кидаться в другую крайность, беспорядочно сшивая «лоскуты» множества методик; важно точно, дифференцированно использовать эти методы для решения выявленных проблем. Конечно, чтобы создать действительно эффективный рабочий инструмент, необходимо провести аналитическую работу, зачастую в ограниченные сроки. Главную роль здесь будут играть опыт, уровень технической оснащенности консультанта и его интуиция.

Консультант, владеющий каким-то одним методом, который он все время пытается «приладить к клиенту», подобен человеку с молотком в руке: чтобы решить проблему, ему надо всегда видеть, что это гвоздь. Конечно, случается, что в работе попадается именно гвоздь, но так бывает отнюдь не всегда.

Некоторые консультанты декларируют, что работают исключительно одним — самым эффективным — методом. Такая позиция — не что иное, как защита. Прикрываясь щитом «великой теории», они перекладывают на нее ответственность и за процесс консультирования, и за его результат. На самом деле в повседневной практике мало кто применяет единственный метод консультирования — не может быть панацеи в таком неоднозначном и сложном деле.

Конечно, целые институты и отдельные консультанты, которые разрабатывают какой-то конкретный метод, играют важную роль в развитии теории консультирования, но роль эта, я бы сказала, научно-методическая. Мы, безусловно, пользуемся этими знаниями, но все-таки, если говорить о работе с конкретным человеком и о том, что полезно для него, ориентироваться надо на его проблемы, на их решение.

Чтобы на практике следовать принципу ориентированности на проблему клиента, необходимо в первую очередь выявить эту самую проблему, увидеть ее в недостигнутых целях, желаниях, переживаниях, чувствах и эмоциях клиента. В процессе консультирова-

ния идет постепенное продвижение от первичного запроса к ясной формулировке проблемы, а затем к ее решению.

Важно на первой же сессии попытаться выделить главное — тему совместной работы, сознательно сфокусироваться на ней. Мы выделяем не ту проблему, которую нам легче всего решить, а самую насущную, самую актуальную для клиента на сегодняшний день. Это должна быть проблема, решить которую можно в ограниченные сроки или же проблема, для решения которой можно выработать стратегию, чтобы потом последовательно воплощать ее в жизнь в определенных временных рамках. Если нам удастся ухватить главную ниточку в клубке волнующих клиента вопросов, мы распутаем весь этот клубок, и многие вопросы, как показывает опыт, отпадут сами собой.

Начинать искать главное звено в цепи проблем клиента можно, например, с помощью следующих вопросов: «Какую именно задачу вы хотите решить? Что на данный момент вам больше всего мешает?» или наоборот: «С чего вам лучше, интереснее начать?» Можно задавать много разных вопросов. Главное — внимательно вслушиваться и вдумываться в ответы клиента, выделить то, что его действительно волнует.

Консультант и клиент должны представлять, что произойдет, когда стоящая перед ними проблема разрешится, и по каким признакам можно определить, что задача успешно выполнена. Поэтому сначала нужно смоделировать процесс решения, возможно, разбить его на этапы, спроектировать конечный результат, а потом уже начинать движение, ведь «если не знаешь, куда идешь, то никуда и не придешь».

Определив маршрут и представив, каким будет путь к поставленной цели, клиент понимает, что он потом самостоятельно сможет оценить результаты консультирования. Это вселяет в него веру и в сам коучинг. Кроме того, человек приобретает опыт в постановке целей и решении своих проблем в будущем. Тогда консультативный процесс становится понятным не только консультанту, но что самое главное — клиенту.

Например, руководитель финансовой компании хотел научиться оценивать потенциальных клиентов, чтобы понимать, стоит ли ему иметь с ними дело. Мы изначально определили задачу, способы ее решения, а также критерии успешности ее выполнения. В течение года мы еженедельно выделяли несколько часов для анализа различных коммуникативных ситуаций, с которыми сталкивался клиент, составляли психологические портреты значимых людей и тренировались в проведении оценочного интервью. Теперь, по прошествии нескольких лет, клиент по праву считает себя экспертом в определении надежности и ответственности других людей. Он даже оказывает консультативную помощь своим партнерам.

Проблемы становятся патогенными только тогда, когда их игнорируют, делают вид, что их не существует, либо обвиняют в сложившемся положении третьих лиц или какие-то внешние силы. Любая психологическая проблема, образно говоря, энергетически заряжена, и пока она не разрешена, энергия только накапливается, не получая выхода. Находясь в связанном виде, эта энергия расходуется не на решение проблемы, а на сооружение каркаса психологических защит, обвинение других, на исполнение роли жертвы и т. д. Признание наличия проблемы — это уже первый шаг на пути к ее решению, к разворачиванию процесса самопознания и пониманию необходимости предпринимать какие-то действия.

Поэтому когда проблема определена, можно радоваться: наконец мы знаем, куда пойдем дальше. Недаром признаком зрелости человека считается не отсутствие проблем, а умение их осознавать и своевременно решать. Это непереносимое условие для того, чтобы человек получил доступ к собственным ресурсам. Проблема и ресурсы для ее решения всегда взаимосвязаны. Не зря говорят: каждый несет тот крест, который ему по силам.

Таким образом, анализируя проблему, консультант должен ориентироваться в своей работе на три важных вектора: совместное с клиентом моделирование цели, поиск ресурсов клиента

для решения проблемы и поиск адекватного метода работы. Триада «цель — ресурс — метод» может быть залогом решения проблемы клиента.

Опора на позитив

Чтобы помочь клиенту решить стоящие перед ним задачи, консультант должен найти точку опоры в сложившейся ситуации: увидеть сильные стороны клиента, ресурсы, которыми он располагает, и качества, которые позволяют ему двигаться «вперед и вверх». Мы исходим из того, что наш клиент — уже победитель, он вполне закономерно оказался «на вершине». Такая установка помогает понять многие моменты его биографии, стратегию поведения в бизнесе, стиль руководства компанией, принципы взаимодействия с партнерами и конкурентами.

Каждый из нас обладает различными навыками, способностями, талантами, интересами. Очень важно, чтобы консультант помог клиенту несколько отстраненно посмотреть на себя, на свой бизнес, найти то самое сильное качество, то конкурентное преимущество, которое позволит ему чувствовать себя увереннее и быстрее двигаться к цели. Как ни парадоксально, таким ресурсом может быть как раз то качество, которое сам клиент и его окружение считают недостатком.

В адрес «чемпионов» регулярно звучат обвинения, что они «просто оказались в нужное время в нужном месте» и их победа — не их заслуга, а всего лишь случайность. «Ты ничем не отличаешься от других, возможно, даже в чем-то им проигрываешь. Ты хуже учился, ты нерасторопный, медлительный», — говорят одному. А другого, наоборот, упрекают в том, что он вечно бежит вперед и ему некогда остановиться, задуматься, проанализировать ситуацию. Окружающие указывают на эти «недостатки» в полной уверенности, что, если их искоренить, человек станет действовать бо-

лее эффективно. Между тем в процессе консультативного диалога удается понять, что во многом именно эти «недостатки» помогли ему стать победителем.

Руководитель был неприятно удивлен, когда узнал, что подчиненные говорят о нем как о человеке упрямом, не слушающим других и не считающимся с их мнениями. Его запрос к консультанту звучал так: «Как мне себя изменить? Я не хочу быть таким. Какой же я тогда руководитель?» После нескольких консультативных встреч мы пришли к выводу, что успехов он добился за счет таких качеств, как настойчивость, упорство, эмоциональная независимость, уверенность в своих силах. Иными словами, то, что было его силой, другие воспринимали как недостатки. Окружающие, как правило, интерпретируют индивидуальные особенности других людей по-своему, в частности, если эти качества им неудобны. С этим клиентом работа пошла не по пути «перековки» его характера, что было невозможно (лишь в сказке голос волка перековали на голос козы, и то результат, как мы помним, был плачевен), а по пути «технического» оснащения клиента с учетом его индивидуальных особенностей: клиент овладел техникой негативной обратной связи, активного слушания, проведения коллективного обсуждения и т. д.

Иногда приходится слышать сомнения по поводу эффективности опоры на позитив. «Ну зачем я буду формировать у клиента взгляд на мир сквозь розовые очки?» — задают вопрос коллеги-консультанты. «Зачем меня хвалить? Мне и так все постоянно говорят: это хорошо — и это хорошо. Вы скажите, что плохо», — требуют клиенты. Здесь важно понять следующее: опора на позитив — это не восхваление клиента, а очень тщательный, напряженный поиск того, что действительно является его главным ресурсом.

В начале процесса консультирования клиент зачастую пытается выступить в роли эксперта по собственным недостаткам. Например, один из клиентов уверял меня: «Я очень плохо говорю на публике: часто делаю паузы, и все видят, что в этот момент я неуверен, подбираю слова, не знаю, что сказать». Когда мы проанализировали его выступления, оказалось, что именно паузы демонстрируют: он вдумчивый, серьезный человек, не бросает слов на ветер, с уважением относится к аудитории — поэтому и старается как можно точнее сформулировать свою мысль. Вот пример того, насколько по-разному расценивается одно и то же действие изнутри и со стороны.

Возьмем другой пример. Клиент жалуется на свою стеснительность, робость, мечтая в процессе тренинга стать более уверенным. Когда мы начинаем рассматривать ситуацию, оказывается, что те черты, которые он считает недостатками, другие воспринимают как его главные достоинства. Ему вовсе не нужно дополнительное «наращивание мускулов» — его сила именно в деликатности. Окружающие видят, что он считается с их мнением, что он не нагл, не самоуверен, и им хочется иметь с ним дело.

Клиенты часто не решаются предъявить миру свои фантазии, свободные ассоциации, интересные воспоминания. Ведь каждый из нас имеет негативный опыт ироничного или равнодушного отношения окружающих к таким личным вещам. Принцип опоры на позитив реализуется в подкреплении действий, намерений, планов, идей клиента, которые продвигают его к решению проблемы. Для этого коуч использует и реплики, и жесты, и мимику. Применение позитивных подкреплений в работе с клиентом делает ценными его мысли, чувства, воспоминания, раскрепощает и активизирует интуицию. Когда он получает «разрешение» на эту ассоциативную свободу, его творческие возможности неизмеримо возрастают.

Кроме того, реализация принципа опоры на позитив невозможна без конструктивной конфронтации консультанта

с тем негативным, что тормозит клиента в продвижении к цели. Мы конфронтируем с теми особенностями клиента, которые не способствуют его развитию, а приводят к стагнации или разрушению. Надо четко понимать и постараться донести до клиента, что негативные моменты относятся не к его личности в целом, они касаются лишь его отдельных действий, которые не работают на его развитие, на его цель.

Предположим, мы договорились о реализации некоей цели и, соответственно, об определенных действиях клиента для ее достижения. Мы проанализировали, какие действия будут приближать нас к желаемому результату, а какие, наоборот, отдалять от него, и прояснили с клиентом необходимость как позитивной, так и негативной обратной связи. Позитивная обратная связь должна подкреплять те действия, которые работают на результат, а негативную мы используем в том случае, если совершаются действия, не способствующие успеху. Один из клиентов даже образно выразил это в просьбе: «Бейте меня по рукам». Однако договориться и согласиться на словах — это одно, а следовать этому правилу — совсем другое. Когда в процессе коучинга я и вправду начинаю «бить по рукам», клиенту иногда бывает «больно». Между тем жаловаться ему, в общем, не на что, ведь договор есть договор, да и консультант — не носитель абсолютной истины, не гуру и не морализатор, а человек, который в интересах клиента дает ему адекватную, конструктивную, обратную связь, в том числе и негативную.

Вот пример подобной конфронтации. Клиент делает что-то, совершенно не вписывающееся в разработанный план действий по преодолению его проблемы, но как на автомате выбирает привычный способ и поворачивает в привычный тупик. Консультант говорит: «Вы же считали, что в этом случае нужны другие действия. Что-то поменялось? Эта цель для вас уже не важна?» Клиент отвечает: «Да нет, как же не важна». «Тогда почему вы поступаете именно так?» — продолжает не всегда приятный для клиента разговор консультант.

Анализируя ситуацию, консультант помогает клиенту увидеть все то, что мешает следовать по намеченному пути. В этом и состоит конструктивная роль такой негативной обратной связи. И эта поддержка не менее значима, чем та, которую мы оказываем клиенту, давая позитивную обратную связь. Вспомним Абрахама Маслоу: каждый раз выбор должен делаться в пользу развития.

Ошибка неуверенных и эмоционально зависимых консультантов состоит в том, что они не вступают в такую конфронтацию, понимая выражения «опора на позитив» и «безусловное принятие клиента» буквально. Они начинают захваливать клиента, не прикладывая никаких усилий к поиску его реальных сильных сторон, и из независимых консультантов превращаются в обычное зависимое окружение, действуя даже не как «верные слуги», а как обыкновенные подхалимы. В результате клиент не получает той профессиональной услуги, за которой обратился.

Консультант может опасаться вступать в конфронтацию и в том случае, когда не чувствует со стороны клиента нужного «градуса доверия». С одной стороны, идти на такую конфронтацию, можно только тогда, когда между участниками диалога установлен доверительный контакт. Но с другой стороны, противостояние консультанта деструктивным заявлениям и действиям клиента, которые тянут его назад, тоже способствует налаживанию между ними прочных доверительных связей.

Коуч-консультирование — диалог двух равных партнеров, один из которых — консультант — лишь высказывает свое мнение по поводу обсуждаемой проблемы. Находя и отмечая в клиенте позитив, консультант ни в коем случае не должен играть роль всезнающего учителя. Он может высказывать свое мнение, делиться своими эмоциями, но не может занимать оценочную позицию.

Акцент на позитивной динамике решения проблемы помогает моделировать будущее, «зону ближайшего развития», используя опыт клиента. Прошлое и настоящее становятся источником ресурсов, а не хранилищем комплексов и проблем. Из своего опыта

клиент и консультант берут именно то, что работает на решение стоящей перед ними задачи.

Именно в опоре на позитив заключается отличие коучинга от многих других видов консультирования. Соблюдение этого ключевого принципа коучинга — дело вовсе не простое. Лично мне помогает сознательное формирование триединой позитивной установки: вера в потенциал человека; развитие умения находить абсолютно реальные позитивные особенности у каждого конкретного клиента; создание адекватной атмосферы консультативного процесса, в которой проявляются лучшие стороны клиента.

Конгруэнтность

Конгруэнтность — это подлинность, открытость, честность, искренность. Это безоценочное принятие своих собственных реальных и актуальных ощущений, переживаний и проблем, которые проявляются в процессе консультирования. Термин «конгруэнтность» был введен в практику психологического консультирования Карлом Роджерсом для описания тех состояний консультанта, в которых элементы его внутреннего опыта — эмоции, чувства, установки — адекватно, неискаженно и свободно проживаются, осознаются и выражаются в ходе работы с клиентом.

Диалог клиента и коуча возможен лишь тогда, когда коуч-консультант осознает и выражает свои чувства. Только в этом случае их взаимоотношения могут быть ясными и понятными, а клиент будет честен и искренен. Активный «обмен чувствами» возможен лишь в открытой, принимающей атмосфере. Ответственность за создание такой атмосферы лежит в первую очередь на консультанте.

Никому не удастся постоянно и полностью соответствовать требованию быть конгруэнтным: уж слишком много разных, казалось бы, взаимоисключающих условий приходится соблюдать в процессе консультирования одновременно. Тем не менее всегда

надо стремиться безоценочно относиться ко всему, что происходит внутри нас, без страха воспринимать сложную гамму своих чувств и эмоций, причем как положительных, так и отрицательных. Большая проблема — что делать с негативными эмоциями? Например, консультанта раздражают какие-то действия клиента. В этой ситуации основная его ошибка — стремление продемонстрировать перед клиентом «правильные» реакции, когда коуч опирается не на свои реальные чувства, а на формальные, теоретические представления о том, «как надо». Консультант говорит себе: «Я должен улыбаться клиенту, я должен его поддерживать». А что он действительно ощущает в этот момент? Восхищение, восторг, удивление или, наоборот, неудовольствие, раздражение, разочарование? Не принимая эти чувства в себе, консультант невольно отстраняется от клиента. Это заметно даже на уровне невербальных проявлений. Так, вместо того, чтобы слушать клиента в принимающей позе, консультант сидит, откинувшись назад, как бы отгораживаясь от собеседника. При этом на самом деле он отстраняется не от него, а от своих чувств. Если не понимать и не принимать своих эмоций, то подавляемое раздражение, разочарование, печаль и прочее все равно «вылезут на свет» в самый неподходящий момент и начнут управлять нашим поведением.

Мой клиент сообщает своему заместителю о том, что недоволен его работой: заместитель не выполнил в точности его распоряжения, из-за чего клиент потерял крупную сумму денег. Разговор идет на повышенных тонах, клиент обращается к собеседнику на ты и позволяет себе формулировки типа «ты ведешь себя как идиот».

И хотя заместитель действительно очень подвел моего клиента, я, присутствуя при этом разговоре, испытываю чувство неловкости за то, что человек, занимающий столь высокое положение, позволяет себе так обращаться с под-

чинным. После окончания разговора он спросил у меня: «Как вы считаете, я прав?» Я ответила: «Безусловно, важно, что вы выразили подчиненному недовольство его поведением в этой ситуации. Но сама манера разговора вызвала у меня чувство неловкости. Мне было неудобно присутствовать при том, как вы в не свойственной вам неуважительной манере говорили с человеком старше вас. Я убеждена, что это не ваш уровень». Дальше мы стали говорить о том, что у него есть определенная, присущая ему манера разговора, которая характеризует его как человека сильного, но в данной ситуации он сорвался, а значит, показал свою слабость. И клиент сказал: «Да, действительно, это не мое. Я сам это чувствую». Так в результате открытого и искреннего выражения чувств исход, казалось бы, неприятного разговора оказался вполне позитивным.

Многие консультанты расходуют свои силы на создание «галереи масок», которые они надевают во время консультативных сессий, вместо того чтобы направить эту энергию на решение реальных проблем, возникающих в ходе работы. Так, консультант может играть роль «технического эксперта» и думать только о том, как правильно поставить вопрос, как отреагировать на какое-то проявление клиента — кивнуть или сидеть спокойно — то есть концентрируется исключительно на «механике» консультативного процесса. Тогда и клиент начинает прятаться от него за профессиональными формулировками, за формальными ответами, и реального диалога не получится. Консультирование становится «стерильным», а значит, неэффективным.

Если консультант окружит себя частоколом профессиональных защит, то и клиент не вылезет из своей «раковины». Соприкоснуться с реальной жизнью клиента можно только при условии, что сам коуч будет реальным живым человеком. Собираясь внешне проявить ту или иную эмоцию, переживание, человек, говорил Роджерс, должен

задаваться вопросом: как бы он сам отреагировал на такое выражение чувств, если бы оно было адресовано ему?

Важно понимать и опасность другой ошибки — отсутствия чувства меры в проявлении конгруэнтности. Став прозрачным для самого себя, консультант не должен выплескивать на клиента все свои чувства, иначе он невольно перенесет центр тяжести процесса консультирования на себя. Многие консультанты, придя в коучинг под «знаменами аутентичности», стремятся сообщить клиенту буквально все о своих переживаниях. Однако чрезмерность вредна во всем. Консультирование проводится ради пользы клиента, а не для психотерапии консультанта. Конечно, коуч должен быть искренен, а это значит, что любое выраженное им чувство должно быть неподдельным и соответствовать его внутреннему переживанию, а то, чем он решает поделиться, в самом деле является реальным. Однако это вовсе не значит, что на клиента должна обрушиться вся гамма чувств, обуревающих консультанта. Особая осторожность требуется при первой встрече: ведь коуч и клиент сходятся постепенно и только по прошествии определенного времени могут говорить о личных и значимых для них вещах. Поэтому и закрытость консультанта, и чрезмерная открытость или же слишком быстрое, преждевременное самораскрытие могут иметь обратный эффект и восприниматься как проявления неестественности и неискренности.

Мера конгруэнтности консультанта подразумевает и учет индивидуальных особенностей клиента. Одному клиенту можно сказать что-то сразу на первой встрече, а другому — высказать то же самое лишь через несколько сессий. Ответственность за каждое слово лежит на консультанте — такова наша профессия.

У любого консультанта есть свой стиль, и соответствовать ему крайне важно. Поэтому не стоит слепо следовать общим рекомендациям — нужно стремиться понимать свои личностные особенности и бережно к ним относиться. Один коуч более открыт, экспрессивен, другой спокоен, умерен в своих проявлениях. И вот консультант, который обычно работает в достаточно сдержанной манере, вдруг

начинает постоянно улыбаться, кивать, много говорить, потому что прочитал в умной книжке по коучингу, что нужно более активно проявлять свою доброжелательность, чтобы вызвать клиента на ответную реакцию. Согласитесь, такое поведение вряд ли будет восприниматься как естественное.

В процессе диалога коуч выступает не просто как носитель знаний, теорий — возможно, очень нужных и очень умных, а как реальный живой человек. Ведь иногда клиент нуждается просто в искреннем слове, искреннем взгляде, искреннем чувстве консультанта — как позитивном, так и негативном, но абсолютно точно отражающем то, что происходит между ними.

Эмпатия

Эмпатия — это способность эмоционально воспринять другого человека, отозваться на его переживания. Это процесс безоценочного сопереживания чувствам собеседника при соблюдении условия «как если бы»: «как если бы это происходило со мной», «как если бы это чувствовал я». Чтобы образно представить эмпатию, часто используют метафоры «прогуляться в чужих ботинках», «влезть в чужую шкуру», «увидеть ситуацию глазами другого». Эти метафоры действительно отражают важный элемент эмпатического процесса — способность разделить внутренний опыт другого человека.

Эмпатия — основополагающая установка в консультативных отношениях. Рядом с сопереживающим консультантом клиенту легче познать и принять свой внутренний мир, научиться доверять собственным переживаниям, своему внутреннему голосу. А это ключевое условие изменения и развития личности. Соблюдая его, консультант может настроиться на клиента, разобраться в его истинных мотивах и ценностях, понять его проблемы.

Особенности проявления эмпатии описаны в работах Карла Роджерса. Первая особенность эмпатии заключается в том, что кон-

сультант сохраняет независимую позицию. Иначе говоря, эмпатия не подразумевает отождествления чувств и переживаний клиента и консультанта. Консультант ощущает внутренний мир клиента, как если бы он был его собственным, причем слова «как если бы» в данном случае являются определяющими.

Вторая особенность эмпатии — это сопереживание любым чувствам клиента, а не просто эмоционально положительное отношение к нему.

Третья особенность эмпатии состоит в том, что она представляет собой динамичный процесс, и в этом движении, в сопереживании чувствам клиента важно следовать за ним, но ни в коем случае его не опережать.

Рассмотрим пример: клиент, рассказывая о своей неудаче, начинает волноваться. Консультант замечает изменившийся голос, интонацию, покрасневшее лицо клиента и сопоставляет эти сигналы с аналогичными переживаниями из собственного опыта. Так появляется гипотеза об эмоциональном состоянии клиента. Коуч вместе с клиентом переживает некоторое волнение, однако это не значит, что оно — его собственное. Осознание того, что волнение относится к клиенту, позволяет коучу в некоторой степени дистанцироваться от этих переживаний. Другими словами, коуч-консультант не только находит в себе чувства, которые кажутся ему сходными с теми, что он наблюдает у клиента, но временно переживает то же самое — с поправкой на расхождение опыта. В каком-то смысле это означает, что мы отставляем в сторону собственное Я и сопереживаем чувствам другого.

Одно из условий установления консультативного контакта — овладение языком другого человека, перейти к общей манере как вербального, так и невербального общения. Клиент и консультант могут использовать одни и те же слова по поводу одних и тех же переживаний и событий, принимать одинаковые позы, их мимика станет идентичной, интонации — схожими. Для консультанта умение таким образом настроиться на клиента очень важно. Я сама

ощущала, как после консультативной сессии с экспрессивным клиентом буквально пропитываешься его интонациями, жестами, мимикой. А уже на следующей сессии, которая проходит через час с другим, более сдержанным человеком, мои жесты становятся менее экспрессивными, паузы — длиннее, голос — тише.

С каждым клиентом нужно соблюдать соответствующую «меру эмпатии». В зависимости от того, насколько близко один человек может подпустить к себе другого, и «рассчитывается» оптимальная дистанция между консультантом и клиентом. Эмпатия подразумевает двусторонние отношения, поэтому проявление эмпатии со стороны консультанта в значительной степени зависит от готовности клиента впустить другого в свой внутренний мир.

К ошибкам в реализации принципа эмпатии можно отнести чрезмерное увлечение техниками активного слушания, перефразирования, отражения, прояснения смысла и т. д. Овладев такими техниками на формальном уровне, многие консультанты начинают «зеркалить» позы клиента, повторять его последнюю фразу, то есть отработывают на клиенте все навыки «правильного» консультирования. Однако если нет реального чувствования, реального желания понять клиента и сопереживать ему, то техники не только не помогут, а, наоборот, принесут вред, вызовут у клиента раздражение, увеличат дистанцию между ним и консультантом. Клиент будет воспринимать себя лишь как объект приложения профессиональных умений коуча, и живой диалог не состоится. Конечно, это не значит, что надо отказаться от техник и методик вообще, ведь именно они дают нам возможность работать более эффективно, но всегда следует понимать, что первично, а что вторично. Первично сопереживание, «вчувствование» в реальную эмоциональную жизнь клиента, а не стремление технически правильно выстроить процесс консультирования.

Другая типичная ошибка — чрезмерная активность. Некоторые консультанты буквально вламываются во внутренний мир клиента. Тот еще не успел понять, что же он чувствует в данный момент,

а консультант уже выносит вердикт: «вы испытываете раздражение», «вы испытываете гнев», «у вас появилось чувство неуверенности», «вы не верите в свои силы». Клиент, естественно, пытается защищаться, а консультант с еще большим рвением начинает давить и доказывать, что он прав, а «неправильный» клиент почему-то отказывается от своих переживаний. Если не терять чувство меры, не торопиться и дать возможность клиенту самому понять, что он испытывает, осознать свои чувства и даже, может быть, обозначить их словами, — это будет намного ценнее и эффективнее.

Принятие

Безусловное и безоценочное принятие в коучинге означает, что мы принимаем клиента таким, каков он есть, не пытаюсь ставить условия, при которых будем его уважать и ценить. Мы относимся к клиенту с симпатией, без чувства собственности, не выставляем ему оценок, признавая его право на уникальность и непохожесть на нас, а также право на личное мнение, которое может не совпадать с нашим. В «Толковом словаре» В.И. Даля смысл слова «принять» расшифровывается так: «Брать в уваженье, во вниманье или уважить, согласиться; слушать, верить».

В атмосфере принятия клиент может расслабиться и почувствовать себя в безопасности, он легко преодолевает внутренние барьеры, мешавшие ему активно участвовать в процессе консультирования. Это дает клиенту возможность пребывать в любом состоянии и испытывать любое чувство: смущение, обиду, возмущение, страх, гнев, агрессию, упоение своей смелостью, любовь, гордость. Консультант одинаково ровно относится как к «хорошим» — позитивным, зрелым, просоциальным — переживаниям и чувствам клиента, так и к «плохим» сторонам его эмоционального опыта — инфантильным, асоциальным, продиктованным страхом. Консультант не исходит из установки «вы мне понравитесь, но только если...».

Все, что говорит и делает клиент, является неотъемлемой частью его личности и поэтому принимается безусловно. Коуч показывает, что ценит клиента как человека, вне зависимости от своего отношения к некоторым его личностным качествам, образу жизни и поведению. Он проявляет внимание к чувствам и мыслям клиента и стремится их услышать, уважает его решения, «найденную им правду», поддерживают его. При этом консультант остается самим собой и должен быть готов делиться собственными взглядами, чтобы дать возможность клиенту увидеть иной подход и принять новый опыт.

Кроме этого безусловное позитивное принятие подразумевает проявление заботы о клиенте (именно заботы, а не опеки) при сохранении за ним права оставаться автономным. Конечно, такая забота не должна стать средством удовлетворения каких-то потребностей самого консультанта.

Коуч-консультант уважает право клиента быть таким, какой он есть, но это не означает, что консультант обязательно одобряет все, что клиент думает, говорит и делает. Принятие не означает пассивности и полного благодушия. Будучи конгруэнтным, консультант дает клиенту объективную обратную связь независимо от того, позитивна она или негативна, что делает их взаимоотношения более конструктивными.

При всем стремлении создать максимально комфортную психологическую атмосферу, коучу важно решить главную задачу — помочь обратившемуся к нему человеку понять самого себя. А путь самопознания может быть долгим и мучительным, он подразумевает, в частности, осознание клиентом тех действий, мыслей и чувств, которые становятся причиной его психологических проблем. Консультант не должен ставить под удар целостность личности и чувство собственного достоинства клиента, однако при необходимости может усомниться в целесообразности его поведения. Поэтому при конфронтации с «негативом» ни в коем случае нельзя дискредитировать клиента как личность. Сравним две фразы: «На мой взгляд,

это довольно странный поступок» и «Вы странный человек». Первая фраза, произнесенная в определенном тоне и в подходящий момент, не противоречит принятию и может быть весьма полезной, а вот вторая — содержит оценку и свидетельствует об отсутствии принятия.

Использование в своей речи личных местоимений помогает сделать процесс консультирования более аутентичным. Такие фразы, как «Мне кажется, вы повели себя в этой ситуации не так удачно, как могли бы» или «Я полагаю, вас что-то беспокоит, но вы предпочитаете об этом не говорить», — означают, что консультант, не посягая на право клиента действовать по собственному разумению, использует свои наблюдения и впечатления в интересах клиента. Безличные же высказывания, даже если консультант констатирует с их помощью объективные факты, могут восприниматься клиентом как показатель отстраненности и равнодушия.

Чтобы вести конфронтацию с «негативом», консультант должен обладать уверенностью в своих профессиональных возможностях и определенной смелостью. Наверное, именно поэтому даже опытные консультанты зачастую впадают в «грех абсолютного принятия». Между тем, не пытаясь противостоять клиенту, они производят впечатление не принимающих и даже безразличных.

Одна из главных ошибок при реализации принципа принятия — сдерживание своих реальных чувств, когда консультант считает, что он не вправе испытывать раздражение, агрессию, недовольство, возмущение. В результате клиент, порой не имеющий опыта искреннего эмоционального взаимодействия в жизненных ситуациях, не получает его и в процессе консультирования.

Создается некая модель квазиконсультирования, когда внешне все выглядит вроде бы правильно: произносятся нужные фразы, проясняющие смысл, каждая реплика предваряется словами «Если я вас правильно понял...», демонстрируется формальная поддержка (консультант может кивать, глубокомысленно молчать, класть свою руку на руку клиента) и т. д. Стремление быть очень правильным

консультантом, абсолютно принимающим, абсолютно понимающим клиента может принести больше вреда, чем директивность коуча, эмоционально включенного в процесс.

Безусловное позитивное принятие — это цель консультанта, «горизонт», к которому он должен стремиться. В реальном консультативном процессе успешный коуч переживает состояние безусловного позитивного принятия лишь в отдельные моменты общения с клиентом.

Умение балансировать на тонкой грани между абсолютным принятием клиента и выражением своих истинных чувств, понимание того, насколько все, что говорится и делается в процессе консультирования, приближает клиента к достижению его целей, — важный показатель профессионализма консультанта.

Сотрудничество и разделенная ответственность

Принцип сотрудничества и разделенной ответственности между коучем и клиентом означает, что достижение поставленных целей консультирования зависит не только от способностей, умений и квалификации коуч-консультанта, но и от «инвестиций» самого клиента.

Ответственность коуч-консультанта заключается в том, чтобы создать для клиента благоприятные условия, в которых тот, опираясь на свой индивидуальный опыт и свою систему ценностей, мог бы найти собственное решение.

Под ответственностью клиента мы подразумеваем осознание им своего «авторства» по отношению не только к своим успехам, но и к своим проблемам, а также к тем жизненным обстоятельствам, в которых он оказался и которые, по всей видимости, побудили его обратиться к консультанту. Конечно, это касается и тех решений, которые принимаются в процессе консультирования, и действий по их реализации.

В ходе консультирования необходимо перевести локус ответственности на клиента. Без решения этой задачи достичь каких-либо реальных результатов невозможно. Только тогда, когда человек ощущает свою ответственность за происходящее, он действительно старается изменить ситуацию — в противном случае он будет лишь ждать помощи и вмешательства со стороны окружающих. Насколько это сложный и диалектический вопрос, понятно уже из того, что, с одной стороны, принятие клиентом ответственности за собственную жизнь можно рассматривать как результат коучинга, а с другой — без этого принятия (хотя бы частичного) консультативная работа вообще не может начинаться.

Мой клиент — известный политик — во время нашей первой встречи сказал: «Я много слышал о вашей работе от разных людей. Кроме того, я прочел вашу книгу и считаю ее шедевром». С этого момента он пытался отвести мне позицию учителя, некоего гуру, который должен составить план его развития на несколько лет вперед. При этом ответственность за постановку конкретных целей и задач, за определение «набора нужных ему компетенций» он возлагал на меня. Мои попытки в диалогическом режиме обсуждать проблемы, стоящие перед ним, поначалу не имели успеха. Он постоянно озвучивал свое желание иметь четкий план, сформулированный мною. Он был уверен, что я с моим опытом лучше знаю, чего ему надо добиваться, что ему надо «подтягивать», а на что не обращать внимания. На реализацию такого плана, составление которого он пытался полностью переложить на меня, ему было не жалко ни времени, ни денег.

Понадобилось много усилий, чтобы наше взаимодействие переросло в полноценный коучинг. Однако этот «подготовительный период» клиент оценил потом как не менее для него значимый.

Современная деловая жизнь не дает нам готовых решений — мы постоянно попадаем в ситуацию, когда каждый раз заново приходится выбирать между «правильно» и «неправильно», «хорошо» и «плохо». Поэтому одна из главных задач консультанта — создать клиенту такие условия, в которых он может осмыслить всю полученную информацию, полнее представить себе не только результат, к которому стремится, но и все возможные последствия того или иного решения — желательные и нежелательные и сделать выбор, максимально соответствующий его системе ценностей и сложившейся ситуации.

Клиент сам решает, как ему следует поступить, чтобы в его жизни произошли необходимые изменения. На каких-то этапах консультирования он делает выбор совместно с консультантом, но это вовсе не означает, что клиент утратил самостоятельность или что консультант навязывает ему какое-то решение. Речь идет о поддержке, которую клиент получает от консультанта при изучении и осмыслении сложившейся проблемной ситуации и которая позволяет клиенту выбрать оптимальный вариант решения. Важно при этом, как клиент описывает свои проблемы. Если он прибегает лишь к общим фразам, пусть даже эмоционально наполненным («Все плохо», «У меня ничего не получается», «В моей команде никто не хочет работать» и т. п.), задача консультанта состоит в том, чтобы выявить конкретный жизненный опыт, стоящий за этими словами.

Как мы видим, позиция коуч-консультанта в определенном смысле двойственная и противоречивая. С одной стороны, он — активный участник жизненной истории клиента, зачастую хранитель самых сокровенных его тайн. С другой — внешний наблюдатель, который хотя и помогает ему как профессионал, но «находится во вне», по возможности не давая эмоционально вовлечь себя в жизненные коллизии клиента и лишь побуждая его к самостоятельным решениям и поступкам. Консультант помогает клиенту понять и осмыслить происходящее, но не решает за него: у каждого из них своя жизнь. Именно в самостоятельности клиента, в невозможности

для консультанта взять на себя ответственность за выбор, осуществляемый клиентом, и заключается, на мой взгляд, одна из главных особенностей коуч-консультирования. Поддерживать такие взаимоотношения совсем не просто. Имея возможность серьезно влиять на клиента, консультант не может использовать ее в полной мере, хотя клиенты зачастую ждут от него готовых решений, стремясь переложить на него груз ответственности. И это понятно: субъективная трудность выбора усугубляется тем, что клиент интуитивно боится необратимых изменений, которые могут произойти в его жизни вследствие реализации какого-то одного варианта решения, выбранного в ущерб остальным. Как это ни парадоксально, на определенном этапе помощь коуч-консультанта может выражаться в отказе дать клиенту совет. Поддержка коуча в том и заключается, чтобы в нужный момент оставить клиента наедине с его проблемой — предоставить ему возможность сделать собственный, самостоятельный выбор.

Важно чувствовать тонкую грань между ответственностью, которая лежит на консультанте, и ответственностью самого клиента. От консультанта требуются не только умение и готовность взять на себя ответственность за процесс коучинга, но и постоянный «мониторинг» ее границ. Проблема ответственности — реальная нравственная проблема в любых межличностных коммуникациях. Даже для обычного общения существенно, способны ли стороны отвечать за свои слова и поступки (по сути, это во многом говорит об уровне взаимоотношений людей в целом). А уж процедура консультирования, в которой вопрос ответственности не проработан, попросту не может считаться коучингом.

Иногда клиент занимает пассивную позицию — представляет себя пациентом, которого «лечат» как бы помимо его воли. В таких обстоятельствах самая большая ошибка консультанта — попасть в эту ловушку и начать решать за клиента, как будет лучше для него. Ведь тогда закономерно, что за все будет отвечать консультант — он как специалист ставит диагноз, он же дает рекомендации, а затем

корректирует ход процесса. Нужно не поддаваться на подобные «провокации», не играть роль спасателя, а вести диалог с самостоятельной, ответственной за свою судьбу личностью.

Существует и другая крайность: консультант, не понимая, насколько значима его роль, насколько важны его эмоции, мнения, слова, — передает бразды правления (в том числе и структурирование процесса консультирования) клиенту. В результате не только содержательные, но даже такие организационные вопросы, как время и место проведения консультаций, система оплаты, тоже перекладываются на плечи клиента. Консультант все дальше отходит от активной позиции, фактически становится реципиентом усилий клиента и полностью снимает с себя ответственность уже и за сам процесс.

В паре «консультант — клиент» консультант отвечает за ту атмосферу принятия, открытости и творчества, без которой невозможен коучинг, за качество, продуманность и аккуратность в применении техник, иначе говоря, за проведение процесса коучинга на высоком профессиональном уровне, а клиент — за все остальное, в том числе за выбор решений, за результат консультирования.

Поддерживать баланс ответственности между консультантом и клиентом очень сложно, но совершенно необходимо на всех этапах консультирования. В случае его нарушения клиент не может чувствовать себя автором проделанной работы, и если впоследствии возникают проблемы, «виноватым» оказывается консультант. При этом клиент снимает с себя ответственность не только за решения, которые были приняты в процессе консультирования, но и за их реализацию. Основная трудность для консультанта заключается в том, чтобы найти оптимальную меру ответственности каждой из сторон. Здесь одинаково вреден как «недобор» — недопонимание профессиональной ответственности за то, что происходит с клиентом в процессе консультирования, так и «перебор» — готовность взять на себя слишком многое, вплоть до стремления «держат ответ» за все события в жизни клиента.

Осознание и разделение ответственности создает базу для сотрудничества двух самостоятельных и автономных личностей, каждая из которых обладает своими правами и обязанностями.

Структурирование

Структурирование процесса консультирования определяется четким соглашением между клиентом и коучем о параметрах их совместной работы. Во-первых, клиент и консультант должны прийти к общему мнению относительно необходимости коучинга и готовности клиента участвовать в этом процессе. Во-вторых, обязательно оговариваются общие организационные вопросы, касающиеся места, времени, частоты консультаций и их оплаты. И в-третьих, структурирование предполагает постоянное решение различных вопросов в течение всего процесса консультирования, выделение этапов, оценку их результатов, предоставление клиенту отчетов, в том числе и письменных. Рассмотрим перечисленные условия по порядку.

Коучинг нельзя начинать без заключения своеобразного контракта между клиентом и консультантом относительно самой необходимости консультирования. Иногда консультанты этот этап пропускают, как правило, в случае, если клиент заявляет о своей готовности сразу приступить к работе. Казалось бы, какие еще нужны доказательства? Между тем даже при демонстрации клиентом самого активного стремления к началу работы не стоит выдавать желаемое за действительное, то есть свое желание работать с этим клиентом — за его осознанную готовность заниматься коучингом. В таких случаях важно помочь клиенту принять собственное обдуманное решение.

При заключении любого контракта обе стороны имеют право на полную информацию. Точно так же и в коучинге: прежде чем принять такое ответственное решение, клиент вправе знать, как будет

проходить консультирование, каковы обязательства участников, что будет в итоге. Так, например, у клиента могут возникнуть вопросы о профессиональной квалификации коуча, о том, почему процесс коучинга может длиться более двух-трех сеансов, или же он может попросить гарантий достижения позитивных результатов. Консультанту важно сконцентрироваться не только на том, о чем спрашивает клиент, но и на том, зачем он задает эти вопросы. Стоит отделить вопросы о консультанте как о специалисте от вопросов, касающихся его личности, и решить, какие из них требуют определенного и конкретного ответа, а какие — нет.

Вопросы, касающиеся личной жизни коуч-консультанта («Вы женаты/замужем?», «Сколько у вас детей?», «Где вы любите отдыхать?»), нужно интерпретировать как нечто, требующее осмысления, а не подробного ответа. Мой опыт говорит о том, что с помощью таких вопросов клиент на самом деле хочет не столько узнать что-то о консультанте, сколько понять, стоит ли иметь с ним дело и сможет ли коуч-консультант ему помочь; любые личные вопросы, как правило, всего лишь отражение беспокойства клиента. Коучинг — это не дружба, а работа, хотя одним из базовых условий успеха консультирования является создание открытой и теплой атмосферы, принятие и искренность со стороны коуч-консультанта. Коучинг проводит профессионал, вклад которого в благополучие клиента заключается в проявлении интереса, понимании и готовности оказать профессиональное содействие, а не в установлении личных отношений. Поэтому на первой встрече консультанту следует по возможности избегать подробных ответов на вопросы о себе как о личности, сосредоточившись на вопросах о себе как о специалисте.

Например, клиент, интересуясь, сколько лет консультант занимается коучингом или сколько у него было клиентов с проблемами, аналогичными его собственным, в действительности не стремится узнать точные цифры. Ему трудно судить о том, какими должны быть стаж и клиентура профессионального коуч-консультанта,

для него главное — способен ли этот конкретный специалист понять его проблемы и помочь ему решить их.

Однажды на вопрос такого рода я ответила: «Вас беспокоит, смогу ли я разобраться в ваших проблемах и помочь в их разрешении? У меня достаточно опыта». Такая фраза, произнесенная мною с определенной интонацией и позитивной установкой, удовлетворила клиента: он услышал то, что хотел узнать. Важно воздержаться от каких-либо гарантий. При этом, отвечая на подобные вопросы, коучу всегда следует настраивать клиента на успех.

Разъяснив суть работы и ответив на вопросы о своей квалификации, консультант должен услышать решение клиента, который либо выражает готовность продолжать встречи, либо колеблется, либо отказывается от коучинга.

В случае однозначного и решительного отказа коуч-консультант должен с уважением отнестись к такому выбору и принять его. Клиент — человек самостоятельный, он волен отказаться от консультирования, даже если кто-то считает, что он в нем нуждается. Коуч-консультант не должен поддаваться искушению манипулятивным путем заставить клиента пересмотреть свое решение, например, описывая радужные (в случае согласия на коучинг) или мрачные (в случае отказа) перспективы, и прибегать к дешевым трюкам торгового агента, унижая тем самым и себя, и клиента. И, конечно, консультанту не стоит преувеличивать значение коучинга — ведь в конечном счете это не единственный способ разрешения проблем человека и возможностей развития его личности.

Когда решение о совместной работе принято, нужно урегулировать организационные вопросы: договориться о времени проведения консультаций, их частоте, месте встреч и размере оплаты. Все эти параметры важно определить в самом начале работы; решение об их изменении, даже самом незначительном, не может приниматься в одностороннем порядке, от кого бы ни исходила инициатива. На первый взгляд, обсуждение организационных моментов может показаться формальностью. Однако на самом

деле эти вопросы — немаловажный аспект эффективности процесса коучинга, его органичная часть, тем более что на практике даже при четко обговоренных условиях случаются «атаки» со стороны клиента и «уступки» со стороны коуч-консультанта. Процесс структурирования часто становится проблемой для начинающих коуч-консультантов. Иногда они избегают обсуждения организационных вопросов, считая их второстепенными, или боятся к ним подступиться — и вот уже не они управляют ситуацией, а ситуация управляет ими, и тогда им бывает трудно, а иногда и невозможно выполнять свою работу.

Однажды во время мастер-класса мне задали вопрос: «Были ли у вас случаи, когда вы бесплатно оказывали услуги по коуч-консультированию?» И я рассказала такую историю.

Один мой клиент хотел сделать своим партнером человека, наделенного большим предпринимательским талантом, но оказавшегося в сложной жизненной ситуации — без денег и без конкретного дела. Клиент попросил меня провести индивидуальный психологический ассесмент развития и консультирование для своего потенциального партнера, чтобы тот быстрее адаптировался к новым для него условиям — он долгое время не был в России и не имел связей с российским бизнесом. Мой клиент был готов оплатить эти услуги.

Когда ко мне пришел его потенциальный партнер и поделился своими планами о создании нового бизнеса, я рассказала ему, что такое коучинг и индивидуально-психологический ассесмент, акцентируя внимание на том, что в результате нашей работы он сможет лучше понять себя, свои сильные стороны и ограничения. Затем мы определили, сколько времени это займет, где будут проходить наши встречи. Об оплате я сказала следующее: «Вам как деловому человеку важно знать, сколько это стоит (и на-

звала сумму). За вас хочет заплатить ваш потенциальный партнер. У нас существует правило — Первое лицо всегда платит за оказываемые ему услуги. Кем в данном случае вы хотите быть — Первым лицом или сотрудником моего клиента? Разница вот в чем: право на всю информацию имеет только тот, кто сам оплачивает услуги». Он задумался и произнес: «Я бы хотел быть Первым лицом, но у меня на данный момент нет денег». Я сказала, что готова выписать счет сейчас, а получить деньги позже — допустим, через год. «Но вы решите, какая позиция устраивает вас больше, и сообщите мне об этом до начала работы», — попросила я. Он сделал выбор в пользу позиции Первого лица, и мы начали работать.

В его счете было указано, что оплата должна быть произведена в течение года. Он смог оплатить работу уже через четыре месяца. Позже он отметил, что тот разговор об оплате помог ему многое понять. Он сразу почувствовал серьезное отношение и уважение к себе. «Я ощутил себя ответственным человеком». Сейчас это успешный предприниматель. О чем говорит этот пример? О том, что в коучинге важно все и структурирование процесса консультирования оказывает на клиента не менее существенное влияние, чем работа над его запросом.

Важно помнить о структурировании в течение всего процесса консультирования. Работа с клиентом осуществляется по принципу «шаг за шагом». Так же, «шаг за шагом», подводятся итоги, даже промежуточные. Каждый новый этап начинается с оценки достижений предыдущего, ведь клиент не всегда замечает их: зачастую достигнутые в процессе работы результаты воспринимаются, как будто «так всегда и было». Обсуждение и фиксирование изменений помогают акцентировать внимание не только на самом результате,

но и на работе, которая была проведена, а значит, на конкретных действиях, которые были предприняты. В случае неудовлетворенности достигнутыми результатами можно проанализировать причину и сделать следующую попытку, скорректировав конкретные шаги. Зато констатация достижений не только поддерживает стремление клиента продолжать работу и укрепляет веру в успех, но и способствует определению правильных стратегий.

Клиент получает отчет о проделанной работе — обратную связь — как в устной, так и в письменной форме. Соотношение этих форм должен выбирать сам консультант, заранее оговорив это с клиентом. В определенных случаях, когда нужны точные, однозначные формулировки, предпочтительнее письменная обратная связь. И наоборот: когда дело касается глубинных, сугубо личностных моментов, письменная обратная связь может быть даже противопоказана — в таких ситуациях важно обсуждение этих вопросов в диалоге с клиентом.

Структурирование процесса консультирования делает его не только проблемно-ориентированным, но и краткосрочным, а значит, экономит ресурсы клиента: его время, деньги, силы.

Вненаходимость

Принцип вненаходимости настолько значим и взаимосвязан со всеми другими принципами, что его описание в заключении этой главы закономерно. Коуч-консультирование основывается на диалоге двух равноправных партнеров, на субъект-субъектных отношениях «Я — Другой». Именно диалог является пространством деятельности коуч-консультанта, а позиция вненаходимости — фундаментальным условием для проведения коучинга.

Много для развития диалогического подхода в теории психологического консультирования сделал А.Ф. Копьев. У меня была возможность, работая бок о бок с таким прекрасным профессионалом

почти 20 лет, «пропитаться» его мыслями и взглядами. Поэтому, описывая этот фундаментальный принцип консультирования, я буду опираться на работы своего коллеги.

Суть работы коуч-консультанта состоит в том, что он со стороны может не только воспринять то, что клиенту недоступно изнутри, но и отреагировать на это и дать обратную связь. Недаром говорят: со стороны виднее. Действительно, наблюдая со стороны, можно увидеть и услышать детали жизненной ситуации, принципиально не заметные самому человеку. Коуч обладает огромным преимуществом внешнего взгляда, видит то, что его собеседник не в силах осознать, глядя на себя изнутри. Ведь человек по своей сути не может быть абсолютно самодостаточным и объективно нуждается в Другом.

Только Другой, заняв уникальную позицию вненаходимости, способен воспринять контекст жизни своего собеседника. А.Ф. Копьев отмечает, что «соотношение данных факторов — профессионализма и “другости” — здесь примерно такое же, как соотношение конкретных навыков морехода и самого существования морей, выталкивающей силы воды, розы ветров и т.п. Собственные профессиональные и личностные качества психолога будут проявляться в том, какую позицию он займет по отношению к своему собеседнику». Иными словами, наши профессиональные качества могут проявляться только в позиции вненаходимости, только в системе «Я — Другой». «Практически Другой выступает как то самое волшебное зеркальце, которое так радовало, но и так огорчало злую царицу из пушкинской “Сказки о мертвой царевне”. Другой призван успокоить, утешить, подтвердить, что все в порядке, что “ты на свете всех милее” и т.п. Но вместе с тем Другой — это всегда опасность разоблачения, он может не подтвердить желаемого, может обнаружить наше самозванство, может обидеть нас, не поддержав нашего душегрейного желания, и это тем вероятнее и тем опасней, чем более мы сами — в глубине своего Я — подозреваем подобное».

В роли Другого не могут выступать люди из близкого, зависимого окружения клиента, с которыми его связывают тесные отно-

шения: члены семьи, родственники, сотрудники, партнеры. Из-за реальной включенности в жизнь клиента их взгляд неизбежно фрагментарен и прагматически заострен.

Этим Другим может стать случайный попутчик в поезде: его никогда больше не увидишь, он никак не связан с собеседником, не имеет по отношению к нему прагматического интереса, существует сам по себе... Именно поэтому он располагает к максимальной откровенности и искренности в разговоре. Консультант для клиента — тоже своего рода попутчик. То, что встреча с ним могла бы и не состояться, наделяет его особыми достоинствами и потенциалом: он — из внешнего мира, поэтому способен подробно и непредвзято вникнуть в обстоятельства другого человека. Раскрывая свою жизнь такому «случайному попутчику», клиент ничем не рискует, поскольку консультант для него — как бы из другого измерения, а значит, никаких негативных последствий общение с ним сулить не может. Только в этом случае и может состояться откровенный диалог.

Чем критичнее ситуация, в которой находится человек, чем меньше удовлетворяют его представления о самом себе, чем большего он хочет добиться, тем в большей мере он нуждается во внешнем взгляде. Особенно заинтересованы в Другом, его «отстраненном», независимом взгляде, Первые лица — они постоянно находятся в окружении зависимых от них людей и как никто чувствуют дефицит обратной связи. Общаться на равных они могут только с внешним консультантом — автономным, независимым профессионалом.

Вненаходимость — это своеобразная созерцательная отстраненность, но ни в коем случае не «устраненность» от клиента. Поэтому внушаемость всегда сочетается с включенностью. Однако консультант может эффективно включиться в процесс коучинга, полноценно перевести доминанту диалога на клиента только в позиции внушаемости. Доминанта на собеседнике означает, что он становится центром внимания консультанта как уникальная, самоценная автономная личность.

Полноценный диалог может состояться лишь при активности двух партнеров. Однако если клиент волен быть более активным или менее активным, решительным или нерешительным, входить в диалог или избегать его, то активность со стороны консультанта всегда определяется ситуацией и целью консультирования.

Таким образом, в коучинге очень важен баланс между венаходимостью и включенностью консультанта. Такой баланс — одно из обязательных условий консультирования, именно его последовательное соблюдение и позволяет профессионально выполнять нашу работу. Консультант не делает клиента объектом своего безучастного анализа, но и не сливается с ним, не «растворяется» в клиенте, не теряет свою идентичность. Поэтому, когда меня спрашивают: «Существуют ли “волшебные” слова, которые раскрывают главный секрет коучинга?» — я отвечаю: «Да, существуют. Это “включенность” и “вненаходимость”».

* * *

В этой главе я попыталась описать те условия, без соблюдения которых коучинг не может быть эффективной профессиональной услугой. Можно ли общаться в обыденной жизни, соблюдая все эти принципы? Конечно, нет. Но трудность следования всем этим принципам в процессе консультирования заключается не только и не столько в том, что каждый из них по отдельности уже является недостижимым профессиональным горизонтом, сколько в том, что соблюдать их надо одновременно. Как соединить взаимоисключающие вещи? Как можно быть абсолютно искренним и в те же минуты испытывать абсолютное принятие? Как можно одновременно соблюдать конфиденциальность, структурировать процесс и быть конгруэнтным? Как совместить принцип венаходимости и проявлять эмпатию, принимать клиента безоценочно и одновременно давать негативную обратную связь? Как совместить, казалось бы, несовместимое? Здесь на помощь нам приходит великий союз «и»: мы не противопоставляем эти несовместимые вещи, не говорим

себе, что надо быть «таким, но таким», а говорим, что нужно быть «и таким, и таким, и таким».

Однажды я услышала, как инструктор по йоге описывал выполнение одной асаны — «позы дерева»: нужно прижимать стопу к полу, вытягивать все тело вверх, подошву стопы направлять вниз, а свод стопы — от пола вверх, руки тянуть вверх, а плечи опускать вниз, макушкой головы тянуться вверх, но так, чтобы мышцы лица и шеи были расслаблены, колено согнутой ноги отводить назад, не разворачивая таз, и при этом спокойно дышать и стоять ровно. Как человек, занимавшийся спортом профессионально и изучавший анатомию в медицинском институте, я спросила: «Как же это возможно? Ведь одно исключает другое». Инструктор спокойно ответил: «Да, невозможно, но к этому надо стремиться». Такими же словами я отвечаю себе на вопрос, можно ли соблюдать одновременно все описанные выше принципы коучинга.

Как проводится коучинг?

Как структурировать процесс коучинга?

Представим себе, что мы наблюдаем процесс коуч-консультирования. На первый взгляд, ничего особенного не происходит: два человека сидят друг напротив друга в одинаковых креслах, мирно беседуют, порой молчат. Кажется, идет обычный разговор — никакого специального оборудования, все просто, обыденно. Так и хочется спросить: «Чего сидим?» Человек несведущий будет заинтригован: ведь один из участников такое «сидение» почему-то считает своей профессией, а другой платит за это деньги и взахлеб рассказывает друзьям о том, что получил в результате. Но тот, кто знаком с процессом коучинга, видит закономерности происходящего, понимает, зачем человек обратился к коучу и почему с нетерпением ждет следующей консультативной сессии.

В процессе общения клиента и консультанта меняются и их отношения, и они сами. И вот что интересно: с какого бы, на первый взгляд, незначительного повода ни начался процесс коуч-консультирования, в результате клиент выходит на сложные и многоплановые экзистенциальные вопросы. Он встает перед важным выбором там, где, как ему казалось, у него выбора не было, где все было предопределено раз и навсегда, где он считал, что вынужден поступать только так, а не иначе. Именно благодаря коучингу человек находит выход там, где он его прежде не видел.

В консультировании не бывает двух одинаковых ситуаций. Проблемы, с которыми обращаются к коучу, только кажутся схожими: в действительности каждая из них особенна, как особенна каждая человеческая жизнь. И если сами запросы еще можно как-то типизировать и систематизировать, то работа с ними всегда уникальна. Каждое консультативное взаимодействие неповторимо.

И хотя на процесс консультирования влияют самые разные факторы — мотивация клиента, его возраст, жизненный опыт и даже такие, казалось бы, напрямую не связанные, как фазы Луны, время

года, ситуация в стране, — все-таки то, как он будет протекать, зависит в первую очередь от мастерства коуча. Под этим углом зрения мы и будем рассматривать коуч-консультирование.

В этой главе я хочу рассказать о своем понимании структурирования процесса коучинга, в соответствии с которым мы представим наш путь «из пункта А в пункт Б»: откуда мы идем, куда и как будем двигаться. Эта модель содержит интеллектуально-действенный и эмоциональный компоненты консультирования, внутри каждого из этих компонентов можно выделить три этапа — начальный, основной и завершающий. Для интеллектуально-действенного компонента этими этапами соответственно будут: определение темы, рабочая фаза и реализация. Для эмоционального — вход в контакт, консультативный контакт и выход из контакта.

На предложенную структуру в равной степени можно опираться как в конкретной сессии, так и в долгосрочном консультировании. И хотя успех зависит прежде всего от мастерства и вдохновения коуча, вряд ли он возможен без понимания алгоритма процесса. Конечно, реальный процесс консультирования трудно заключить в рамки одной общей схемы. Он многозначен, сложен и порой, кажется, не подчиняется заданным алгоритмам. Четко выделить определенные этапы на практике непросто, поскольку они часто пересекаются. Кроме того, в работе мы можем быстро миновать один этап и надолго задержаться на другом, а если понадобится, даже вернуться назад. Главное — не сбиться с курса.

Мы попытаемся разобраться, что происходит на каждом этапе консультирования, что делает и чувствует коуч. Я уверена, что даже начинающий консультант, воспользовавшись этой структурой, сможет принести клиенту пользу, если, конечно, будет соблюдать принципы консультирования, ориентироваться на интересы клиента, на диалог с ним.

Итак, рассмотрим подробнее интеллектуально-действенный и эмоциональный компоненты коучинга.

«Что делать?», или Интеллектуально-действенный компонент коучинга

Определение темы

Можно ли начать работу, не поняв вопроса, с которым к нам обратился клиент, не выяснив, что действительно его волнует, что мы будем обсуждать в процессе консультирования? Разумеется, нет. Поэтому сначала нужно определить, что станет темой нашего разговора, а что уйдет «за скобки». На этом этапе отсекается лишнее, очерчиваются рамки совместной работы, и «фигура» выступает из «фона». Как же это происходит?

Начнем с первых слов клиента. Вот он вошел, поздоровался, сел и произнес первую фразу. Мы отвечаем — и наша реплика может стать определяющей для всего дальнейшего процесса. В качестве иллюстрации приведу упражнение, которое я проводила в своем мастер-классе с практикующими консультантами.

Марина Мелия:

— Проведем небольшой эксперимент и попробуем понять, насколько важны первые слова клиента и ответная фраза консультанта. Сейчас я зачитаю слова, произнесенные одним из моих клиентов, а каждый из вас должен почувствовать себя его коуч-консультантом. Представьте, клиент говорит: «Я окончательно понял, что дело, которым я занимаюсь, — не мое. Это какое-то бессмысленное существование. Хочется все бросить. Я начал ненавидеть людей, которые у меня работают. Вчера ехал по Кутузовскому домой, вышел из машины... Мимо проносились другие машины — как стаи псов, и у меня возникло жгучее желание броситься им наперерез. Я сделал лишь несколько шагов, и тут водитель «Бентли» обдал меня грязью... Это привело меня в чувство. Потом я поехал к матери, у которой не

был уже пару месяцев. Увидев меня, она сказала: «Ты выглядишь точно как твой отец».

Пожалуйста, ваша первая реплика.

Участники мастер-класса:

- Кто ваш отец? Что с ним?*
- Вам давно уже хочется все бросить?*
- А что бы сказал по этому поводу ваш отец?*
- Что вас больше волнует — что работа надоела или что люди надоели?*
- Как вам кажется, все происходящее с вами имеет какую-то общую причину или это простое стечение обстоятельств?*
- Как далеко вы пробежали по улице?*
- Почему вы вдруг поехали к матери?*
- У вас часто появляется желание все бросить?*
- Вы действительно хотели покончить жизнь самоубийством?*
- А что, ваш отец был алкоголиком?*
- Я помолчу. Возьму паузу. Внимательно и задумчиво посмотрю.*

Марина Мелия:

- Хорошо, помолчал, помолчал, а дальше надо же что-то сказать...*

Участники мастер-класса:

- Послушайте, вам просто необходимо хорошенько отдохнуть и забыть об этих неприятных ощущениях.*
- Вы ощущаете бессмысленность своего существования и даже бываете сами себе противны?*
- Со мной тоже было нечто подобное.*
- Ваша мать сравнивала вас с отцом. Постарайтесь мысленно вернуться в детство и представьте, что вошли в дом. Какие слова матери вы слышите?*

Марина Мелия:

— Конечно, это лишь малая часть возможных реплик. Были ли среди них неверные? В общем-то, нет. Каждая из них имеет право на существование — в определенной ситуации для определенного клиента и определенного консультанта. При этом если каждый из нас еще раз попробует произнести первую фразу, она может быть уже совсем другой, а это значит, что и дальнейшая беседа пойдет уже совсем по-иному. И дело здесь не только в самой реплике, но и в нашей интонации, длине паузы, взгляде... Из всего, что было сказано клиентом, мы почему-то выделили какой-то один фрагмент и двинулись дальше, отталкиваясь именно от него, проигнорировав все остальное, показав, что оно менее важно.

Например, вопрос «Кто ваш отец?» уводит нас скорее в биографию клиента, а реплика «Как вам кажется, все, происходящее с вами, имеет какую-то общую причину или это простое стечение обстоятельств?» направляет уже в русло некоего анализа текущей ситуации: почему с человеком происходит то, что происходит?

Фраза «Вы олицетворяете бессмысленность своего существования и даже бываете сами себе противны?» фиксирует внимание на чувствах клиента, на актуальном состоянии, а не на конкретных действиях.

Вопрос «Что вас больше волнует — что работа надоела или что люди надоели?» ориентирует клиента на самостоятельный выбор значимой для него темы. В зависимости от ответа мы и дальше что-то отбрасываем, а что-то оставляем. В данном случае за рамки выносятся мать и отец — их вообще нет в этой концепции продолжения разговора.

Возьмем другой вариант. «Ваша мать сравнивала вас с отцом. Постарайтесь мысленно вернуться в детство

и представьте, что вошли в дом. Какие слова матери вы слышите?» Так сказал консультант, который считает, что именно в детских воспоминаниях надо искать истоки и корни ощущения бессмысленности происходящего, желания резко изменить свою жизнь или даже расстаться с жизнью.

Или такое продолжение: «Послушайте, вам просто надо хорошенько отдохнуть и забыть об этих неприятных ощущениях». Сказанная определенным голосом в определенной атмосфере, подобная фраза несет суггестивный заряд, отражает заинтересованность в собеседнике. Наши клиенты иногда нуждаются в такой поддержке.

Представим, что консультант говорит: «Со мной тоже было нечто подобное». В какую позицию он становится, если слишком акцентирует внимание на своих проблемах? Он сам превращается в клиента. Бывает такое? Бывает. Этот профессиональный прием позволяет клиенту на некоторое время занять опекающую позицию по отношению к консультанту — иногда это даже полезно, но только на короткое время и лишь в интересах клиента.

Вот как много таит в себе наша первая фраза. Со стороны кажется, что мы всего лишь поддержали разговор, а на самом деле мы уже структурировали тему, определили направление, в некотором смысле запрограммировали дальнейший процесс, каким-то образом себя позиционировали и установили дистанцию в наших отношениях.

Так какой должна быть эта фраза? Она должна быть значимой для нашего клиента, ориентированной на то, что действительно его волнует в данный момент.

В приведенном примере клиенту было трудно разобраться самому, что для него важно, для чего он пришел к консультанту,

что делать дальше: все плохо, все против него — сотрудники, мать, даже проезжающие автомобили... И, обратившись к коучу, человек сделал шаг к решению своей проблемы. Как сказал мне один из клиентов спустя некоторое время после начала нашей работы: «Хорошо, что я тогда осмелился».

Мы внимательно слушаем клиента, проявляем искренность, эмпатию, заботу, не прибегаем к оценкам и манипулированию. Мы фиксируем его чувства, содержание его высказываний, невербальное поведение, мы чутки и интуитивны.

Мы погружаемся в этот процесс, сосредоточиваемся на клиенте, не делаем поспешных выводов, не торопим события. В какой-то мере мы даем возможность процессу идти «собственным путем», но при этом стараемся ничего не откладывать на потом.

При прояснении темы, определении ее значимости надо получить поддержку и согласие клиента, оценить, действительно ли мы с ним правильно поняли друг друга. Без этого нельзя двигаться дальше. Уточнять тему нужно до тех пор, пока мы не придем к единому мнению, что это и есть самое главное. Важно, чтобы клиент сказал «да»: он может сообщить нам о своей согласии словами, взглядом, блеском глаз или легким румянцем. Здесь приходит на помощь наша интуиция.

Бывает, что самое для себя значимое, самое болезненное клиент старается спрятать от посторонних глаз. Порой консультанту кажется, что он уже видит суть проблемы, он даже формулирует «правильную» тему, а клиент ее не принимает и «закрывается». Следует внимательно отнестись к той «маскировочной» теме, которую предложил клиент вначале, и постепенно, в согласовательном режиме подходить к проблеме действительно для него значимой, совместно по крупницам и фрагментам составляя полную картину. Пройти этот путь установления доверия и достижения понимания нужно аккуратно и осмотрительно.

Но не все и не всегда проходит гладко. Случается, что клиент винит в своих проблемах других людей, а консультант пассивно сле-

дует за ним, все дальше уклоняясь от «основного курса» и обсуждая вопросы, решение которых напрямую не зависит от клиента.

Иногда начинающий коуч тратит много времени на определение темы, боится вклиниться в словесный поток клиента, ведь его учили, что главное — внимательно слушать. И вот клиент говорит, говорит, а консультант, приняв «эмпатическую» позу, слушает и кивает. Затем смотрит на часы, видит, что прошли отведенные полчаса, то есть сеанс окончен, а где результат? Над чем оба работали все это время?

Какие еще опасности подстерегают нас на этом этапе? Коуч может выделить не ту тему. Но это не самое страшное: такую ошибку можно исправить, вернувшись на стадию исследования. Хуже, если консультант, исходя из собственного понимания значимости темы, настаивает на том, что именно это для клиента самое важное, и начинает диктовать ему, что следует делать. А когда клиент возражает, классифицирует это как сопротивление и пытается активно его преодолеть.

Такое директивное поведение консультанта может провоцироваться сформированным у некоторых клиентов представлением о «всезнающем коуче». В некоторых книгах о коучинге консультанта даже называют ведущим, а клиента — ведомым. Клиентам, которые приходят с установкой на получение конкретного совета, бывает даже непонятно, почему консультант мотивирует их к работе, «если ему заранее все известно». Но инсайт не может быть преподнесен; есть вещи, которые открываются человеку лишь в процессе напряженной внутренней работы.

Между тем эффективно взаимодействующий с клиентом коуч — это не всезнающий учитель, не искушенный управляющий, которому известно все наперед, и не отстраненный техник-наблюдатель, а обычный человек, спутник клиента. Консультант не проецирует свои желания и представления на клиента, а следует за ним. Это значит, что клиент скорее — ведущий, а консультант — ведомый, и он не может навязывать клиенту свою точку зрения, свои мысли и чувства.

Что делает профессиональный коуч на этапе определения темы? Он проясняет смысл сказанного, фиксирует ключевые реплики, не перебивает, двигается за клиентом, соглашаясь с его логикой. Опытному коучу для определения темы иногда требуется 10–15 минут, а иногда вся консультативная сессия. И хотя впоследствии эта тема может корректироваться и даже меняться, важно, чтобы каждая сессия имела для клиента понятный результат. У меня есть правило — к каждой сессии консультирования подходить так, будто она единственная, и не рассчитывать на то, что буду «заниматься» этим клиентом всю жизнь. А первая встреча должна закончиться, по меньшей мере, пониманием того, что станет темой нашей следующей работы.

Опытные консультанты осознают, насколько важно следовать выделенной теме, поддерживать заданные параметры процесса, не позволяя ему «расползаться». Можно возразить: «А как же переживания, спонтанность, свободные ассоциации?..» Безусловно, они делают консультирование живым и естественным, но вместе с тем всегда важно понимать, какую тему мы сейчас разрабатываем, и стараться взаимодействовать с клиентом в пределах этого проблемного поля.

Рабочая фаза

Цель

Итак, мы сформулировали тему, очертили «территорию», на которой будет проходить наша работа. Теперь можно приступить к определению цели. Консультант пытается понять, что хочет получить клиент в результате их работы, какие вопросы решить, и выслушивает запрос клиента, который может звучать так: «Хочу стать лидером на этом рынке», «Хочу понять, почему от меня разбегаются все лучшие люди, и я, по сути, один», «Хочу попасть в золотую сотню Forbes».

Бывает, что первоначально запросы формулируются в отношении третьих лиц и ситуация описывается, например, так: «Мои

люди перестали работать, они ничего не хотят», «Мой сын бездельник, а я хочу передать ему свое дело», «Мой партнер удалился от дел и фактически не занимается бизнесом, а при этом претендует на ту же самую долю, которая у него была, когда мы работали на равных».

Иногда звучат, казалось бы, конкретные темы, скрывающие за собой более глубинные проблемы: «Хочу лучше распределять свое время, я ничего не успеваю, проведите со мной тренинг по тайм-менеджменту» или «Хочу научиться выступать публично и грамотно проводить переговоры».

Случается, что человек делится неудовлетворенностью жизнью в целом. Один из моих клиентов даже процитировал Лермонтова: «И скучно и грустно, и некому руку подать...» Все чаще приходится слышать и такое: «Всего, о чем мечтал, уже достиг, хочу понять, как жить дальше».

Мы видим, что у всех совершенно разные системы ценностей, совершенно разные цели, разный уровень доверия не только к консультанту, но и к себе. Поэтому работа коуча в значительной степени заключается в том, чтобы вместе с клиентом разобраться с реальным мотивом обращения, осознать его, обязательно проговорить и сформулировать.

При этом нужно понимать, что заявленная цель часто отличается от того, чего действительно хочет добиться клиент. Порой люди преподносят в качестве цели то, что «на слуху», навеяно модой, окружением, рекламой. Истинная же цель бывает «запорошена» общепринятыми социальными нормами, установками и стереотипами. Следует понять, чего хочет сам клиент, а не предлагать ему общепринятые цели, не вещать прописные истины о высоких моральных ценностях, о социальной ответственности бизнеса или о том, что он должен желать «что-то правильное». Так, люди часто убеждают себя продолжать заниматься тем, что им по сути дела не нужно. От перемены в устоявшейся благополучной жизни их могут удерживать мнения окружающих, необходимость содержать семью на привычном материальном уровне, опасение потерять сложившийся имидж.

А главное то, что грядущие изменения — всего лишь шанс, который не дает никаких гарантий.

Бывает, что клиенты прекрасно понимают, к чему стремятся, но чувство самосохранения, столь ценное в российском бизнесе, не позволяет им быть откровенными с консультантом, пока они не будут уверены в его профессионализме и сохранении конфиденциальности. Определяя цель, клиент иногда прибегает к методу «пробных камней», «бросая» в консультативное пространство разные, не всегда интересующие его вопросы. Он смотрит на реакцию консультанта и решает, можно ли с ним поделиться самым сокровенным. И лишь со временем может начать говорить о том, что его действительно волнует. Например, чтобы признаться даже самому себе, что хочешь заработать миллиард, нужна определенная смелость. Однажды клиент поделился с коучем: «Знаете, я никому не хотел об этом говорить. Ведь другие могут подумать, что для меня важны только деньги». Между тем, когда человек осознает, что действительно хочет достичь именно этого, он уже не будет оглядываться на окружающих: «Ну и пусть другие так думают, а я на самом деле этого хочу и готов за это биться».

Принципиально, чтобы обретенная цель была целью клиента, а не целью консультанта, которую тот хочет реализовать «за чужой счет». В свою истинную мечту человек готов вкладываться полностью, он сможет принять на себя самые серьезные обязательства и сделать все необходимое, чтобы их выполнить. Когда человек ищет свою истинную цель, то он ищет свое истинное Я. Такой поиск позволяет очистить себя от «шелухи», дойти, что называется, до самой сердцевины «луковицы».

Находясь под впечатлением от высказанной вслух сокровенной мечты, клиент признался: «Я даже себе этого никогда не говорил. Я отгонял эти мысли. Оказывается, об этом можно не только мечтать, к этому можно стремиться, этого можно достичь».

Сама по себе яркая, реальная цель обладает мощной ресурсной силой. Не зря говорится: «Вижу цель — не вижу препятствий». Важно

не жалеть времени на ее прояснение. Иногда человек мечтательно говорит о будущем, но не очень хорошо представляет, каким оно будет. Один из способов обретения уверенности — заглянуть в предполагаемое будущее, вообразить его, увидеть ясную картину желаемого (ведь и архитектор, прежде чем строить дом, рисует проект на бумаге). Когда клиент это делает, то лучше понимает, чего же хочет на самом деле, насколько это для него реально и вообще нужно ли ему все это. Он начинает ясно осознавать, насколько все это — его. Такая визуализация позволяет определить приоритетность целей, задач, проранжировать их и сосредоточиться в первую очередь на самых значимых. И наоборот, неясно представляемая цель недостаточно мотивирует и не несет необходимого потенциала для ее достижения. Она становится реальной тогда, когда человек ее осознает, начинает ею жить, когда она выражает его истинные глубинные мотивы. Неслучайно процесс коучинга — это освоение новых территорий и новых возможностей не только вовне, но и внутри себя.

Важно создать такую атмосферу, в которой человек захочет поделиться своими самыми фантастическими планами, от которых впоследствии сможет даже и отказаться. Вряд ли к нужному результату приведут призывы консультанта к откровенности. Мне задавали вопросы на эту тему слушатели мастер-класса: «А если я чувствую, что клиент не откровенен, могу ли я ему прямо об этом сказать и попросить, чтобы он говорил правду?» Если вы хотите выступить в роли следователя или судьи, то да, но это уже другие роли, не имеющие отношения к коуч-консультированию.

Может показаться странным, что постановка цели предваряет анализ текущей ситуации. Как можно ставить цель, когда непонятно, какими ресурсами для ее достижения мы располагаем? Ведь мы еще не проанализировали, не прозондировали реальность. Однако определение целей, основанное лишь на текущем положении, является в большей степени ситуативной реакцией на проблему, оно во многом ограничено нашими прошлыми достижениями и ошибками, лишено самого главного — нашей мечты, которая

как раз и способна стимулировать к активным действиям. А если мы можем в какой-то степени оторваться от реальности, помечтать и «с высоты птичьего полета» посмотреть, чего же на самом деле хотим, то цель наша будет мотивирующей и вдохновляющей. Я знаю много примеров, когда сама по себе смелая мечта подтягивала и раскрывала такие ресурсы, о наличии которых человек даже не догадывался. При этом важно, чтобы цель была совершенно конкретной, измеримой, определенной во времени и выражалась в позитивных формулировках. Конечно, потом может появиться много поводов саботировать намеченную цель, и всегда найдутся оправдания, почему нельзя сделать что-то из запланированного. Таким образом, чем четче мы сформулируем цель, тем больше шансов ее достичь.

Итак, цель сформулирована. Она уже осязаема, ее можно «потрогать», она эмоционально насыщена и выражает мечту нашего клиента. Он хочет ее добиться, даже если она не выглядит разумной и реалистичной в глазах других.

Реальность

Если на этапе определения темы обсуждается вопрос «О чем?», при постановке цели — вопрос «Куда?», то при анализе реальности — «Где я?». Основная задача при анализе реальности — увидеть максимально точную картину настоящего. Поэтому если раньше мы, устремляясь к мечте, в какой-то мере сознательно игнорировали реальность, даже пытались сбросить ее «путы», то сейчас мы спускаемся на «грешную землю», внимательно смотрим и пытаемся понять, что происходит вокруг нас. Процесс обсуждения организуется таким образом, чтобы клиент увидел ситуацию отчетливо и объективно, смог понять и свои ресурсы, и свои ограничения, не пытался себя обманывать и представлять реальность лучше, чем она есть. Коуч не оценивает, не исправляет, не делает скоропалительных выводов. И тогда «вдруг» наступает прозрение: вся картина предстает в целом, и клиент вдохновляется от одного только ощущения ее ясности и четкости.

Однажды, когда я рассказывала клиенту о своем подходе к коучингу, я использовала такую метафору. Представим человека в темной комнате. Ему неуютно, он чувствует себя неуверенно, не понимает, что происходит. Вдруг он слышит странный жутковатый звук, потом на него что-то падает — сделав шаг в сторону, он ударяется об острый угол. Ему хочется изменить эту ситуацию к лучшему, но он не знает как. И если он обратится за помощью к консультанту, то в зависимости от подхода коуча может оказаться в двух принципиально разных ситуациях. Первый подход — директивный: консультант точно знает, что надо делать в этой ситуации, и говорит, например: «Вам надо срочно покинуть эту комнату». «Но как?» — спрашивает клиент. Консультант берет его за руку, ведет к двери, открывает ее, утверждая: «Вот здесь Вам будет значительно лучше». Второй подход — диалогический: в соответствии с ним в этой комнате нужно включить свет и вместе с клиентом оглядеться, попытаться все рассмотреть и обсудить увиденное. И тогда можно обнаружить, что справа — стол, об острый угол которого человек ударился, что в комнате стоят еще несколько стульев, кожаный диван, там много книг, сбоку — гора пустых коробок, которые на него посыпались, а странный звук издавала, оказывается, голодная кошка. Увидев реальную картину, можно обсуждать, что человек хочет предпринять в этой ситуации — остаться в комнате или уйти. После раздумий он говорит, что в целом ему тут нравится и он хочет остаться: здесь можно устроить рабочий кабинет, только надо разобраться, выбросить коробки и переставить стол. А вот что касается кошки, надо подумать, кому ее пристроить, ведь у него аллергия. В этом случае человек сам все отчетливо видит и сам принимает решения. При этом у него есть возможность обсуждать все вопросы с консуль-

тантом. Роль коуча в процессе осознания реальности состоит во «включении света» и создании возможности для доверительного диалога и, конечно, в том, чтобы впоследствии клиент сам смог «включить этот свет».

Какие ошибки здесь возможны? Консультант бывает настолько уверен в своем видении, что сужает поле анализа, оставляя за его границами эмоционально значимые для клиента факторы; слишком спешит с советами и оценками и многое за него решает. Так, например, может безапелляционно сказать: «Вам это не нужно!», не отдавая себе отчет, что «это», возможно, и является для клиента самым важным и ценным.

Другая крайность — когда консультант застревает на анализе реальности, пытаясь учесть слишком большое количество разных факторов. И клиент вместо того, чтобы разобраться в ситуации, увидеть ее более четко и контрастно, получает настолько мозаичную картину, которая может его даже запутать.

Нужно понять, какими ресурсами — как внутренними, так и внешними — располагает клиент для достижения цели. В чем его сила? На что он может в себе опереться? Чего ему не хватает? Что он может развить, приложив определенные усилия, а что ему надо в себе мужественно принять, так как исправить это, скорее всего, невозможно. При этом важно осознавать, что ресурс, необходимый для продвижения к одной цели, может быть ограничением при реализации другой. Это относится и к личностным качествам, и к людям из окружения, и к особенностям компании. Клиент и коуч как бы рисуют «карту местности». Это очень большая, трудоемкая работа, в одиночку проделать ее непросто — нужен собеседник, который искренне в тебе заинтересован.

Хочу привести слова клиента, сказанные им после психологической оценки топ-менеджеров его компании, которая проводилась в связи с переориентацией бизнеса. «Я не знаю, что делать с этими людьми. Я думал, что введу новую технологию и все улучшится. А те-

перь получается, что для многих людей попросту нет места в моем бизнесе: то, что они умеют, уже не нужно, а переход на новую технологию они не потянут. Я должен пожать им руку, сказать “спасибо” и проститься с ними. А ведь многие со мной уже 15 лет! Не представляю...»

Из этого примера видно, что анализ реальности может преподнести неприятные сюрпризы и проходить нелегко. Если при постановке цели клиент, опираясь на свои мечты, на здравый смысл, на свое желание расти и развиваться, «фонтанирует» идеями, то при изучении реальности, консультант порой встречается с его сопротивлением, с нежеланием признать в себе самом, в окружающих людях, в жизненной ситуации какие-то очевидные вещи. «Ведь все, что у меня сейчас есть, — сказал мне один клиент, — результат моей жизни. Я все это нажил. И не только мои достижения и успехи, но и мои проблемы». Происходит довольно сложная внутренняя работа по осознанию реальности, что может сопровождаться глубокими эмоциональными переживаниями, сопротивлением, выстраиванием защит.

Владелец нескольких крупных компаний решил продать непрофильные активы и все свои ресурсы бросить на развитие лишь одного направления. Раньше, на его взгляд, экономическая ситуация в стране этого не позволяла, но теперь, когда в результате кризиса развалилось несколько крупных компаний-конкурентов, он почувствовал, что может реализовать свою мечту, стать лидером в отрасли и именно там заработать «свой миллиард». Успешность выбранного бизнеса была напрямую связана с умением взаимодействовать с людьми. До этого общение казалось ему пустой тратой времени — он считал важной лишь работу с цифрами, бумагами, финансовыми потоками; он любил этим заниматься, и у него все это здорово получалось. А теперь на передний план выходила необходимость пони-

мать других, уметь оценивать их надежность, способность убеждать окружающих и привлекать на свою сторону.

В работе с ним мы поставили конкретную задачу: развитие эмоционального интеллекта, коммуникативных умений, определение тех личностных качеств, на которые он смог бы опереться в построении адекватного для новой позиции имиджа. Этот успешный человек был долгие годы уверен, что контакты с людьми, публичные выступления — уж точно не его сильная сторона. Окружение тоже активно убеждало его в этом. Необходимый личностный потенциал у него был, однако нужно было не только его в себе обнаружить, но и научиться использовать. А значит «высветить», натренировать, отточить. Ежедневно наряду с консультативным диалогом мы уделяли время тренингу коммуникативных умений и специальной работе по построению имиджа. Основной частью этой работы было формирование нового взгляда на общение, на публичное взаимодействие как на составляющую, которая во многом определяет его успех. Параллельно мы выявляли те качества, на которые он мог бы опереться. Такими «несущими конструкциями» оказались аналитический склад ума, четкость и ясность мышления, стратегичность, суггестивность. Все это впоследствии позволило выработать индивидуальный «фирменный» стиль его выступлений и имидж делового и системного человека.

В процессе многолетней работы с клиентами я убедилась: если человек смог не только «признаться» себе в своей мечте, но и облечь ее в четкую формулировку, то он найдет и ресурсы для достижения цели. Здесь от консультанта требуется не только организация тщательной работы по поиску таких ресурсов, но и, в первую очередь, вера в то, что они есть. И тогда эта уверенность передается

клиенту. Я где-то читала, что каждое желание дается нам вместе с силой для его осуществления. Лучше не скажешь.

Альтернативы

Суть этой стадии консультирования — в нахождении как можно большего числа альтернативных способов достижения поставленной цели, а не обоснование одного-единственно правильного выбора. Создается особое, «доверительное пространство», в котором клиент может делиться самым сокровенным, озвучить все, что «сидит» в голове, проработать, не опасаясь критики, разные, самые фантастические, а порой даже «неправильные», с социальной точки зрения, варианты. Список таких альтернатив должен составляться без какой-либо внешней и внутренней цензуры. Поначалу клиент говорит лишь о реальном и даже банальном, а потом, «расхрабрившись», может выдвигать уже совершенно невероятные предложения. И здесь консультант не должен, поддавшись азарту, торопиться с навязыванием своего «единственно верного» решения. Успешный коуч не тот, кто формулирует за клиента, что тому нужно делать, а тот, кто внимательно слушает и, как в зеркале, отражает его мысли и чувства, проясняет сказанное, помогает выразить зарождающуюся мысль, работает своеобразным «проявителем».

Главная задача консультанта — активно слушать. Происходящее — своеобразный мозговой штурм, только в этой «группе» лишь два человека: клиент, свободно высказывающий свои самые смелые идеи, и консультант, выступающий в роли фасилитатора. Коуч актуализирует те эмоции и чувства — удивление, сомнение, радость, восхищение, — которые при этом испытывает. Если внимательно слушать, уточнять, формулировать, то находят значимые слова, на которые клиент может опереться и таким образом подняться на очередную ступеньку осознания, построенную из его же слов, фраз, эмоций.

Несмотря на равные партнерские отношения в этом диалоге, роль консультанта вторична. Почему? Потому что клиент сам все про себя знает: и свои проблемы, и свои цели, и свои ресурсы. Но он

не всегда знает, что сам все это знает. А консультант верит, что в человеке многое есть для достижения его цели, и помогает эти возможности увидеть.

Выбор

Представим себе богатыря из русских сказок, стоящего на распутье перед камнем: направо пойдешь — коня потеряешь, налево пойдешь — меч потеряешь, прямо пойдешь — назад не вернешься.

Муки выбора связаны именно с пониманием неизбежности потери, особенно если приходится метаться между равными по значимости ценностями. Выбирая, мы должны решить, какую же из имеющихся возможностей мы сделаем реальностью. Для этого нужно понимать, что несет в себе каждая из альтернатив: обыграть их, «прокатать», «попробовать на зубок», сжиться с ними. И важно в результате осмелиться выбрать то, чего действительно хочешь. Консультант создает атмосферу, в которой клиент может осуществить выбор без внутренней цензуры, без запретов, не боясь осуждения. Полезно представить свою жизнь «после», проанализировав не только приобретения, но и потери.

А как иногда хочется оттянуть момент выбора! Постоянно откладывая принятие решения, мы тешим себя иллюзией, что в нашем распоряжении всё еще есть все мыслимые и немыслимые возможности, каждую из которых можно использовать. Нам кажется, что ситуация статична и мы можем выбирать чуть ли не до конца своей жизни. Однако часто время, когда можно ступить на тот или иной путь, при том же раскладе, оказывается упущенным. Поэтому нужно осознать, что именно эти альтернативы и именно эти ресурсы существуют лишь в данный момент выбора. Все течет, все изменяется, и через некоторое время картина наших возможностей будет уже другая.

Безусловно, выбор есть всегда, но уже при других ресурсах. Несколько возможностей бывают равнозначными лишь на каком-то отрезке времени. Так и в бизнесе: рыночная ситуация все время меня-

ется, а у человека даже по прошествии определенного времени может складываться ощущение, что он располагает полной информацией, поскольку все тщательно проанализировал. И он продолжает и продолжает сравнивать, как будто условия все те же. Например, владелец компании планирует запустить новый проект. Он взвешивает возможности, тщательно выбирает лучшую технологию. Своих ведущих сотрудников он держит в состоянии боевой готовности почти год, а они, пока тот «выбирал», сделали свой выбор — нашли другую работу. К этому моменту на рынке уже появились другие игроки. Стоимость проекта увеличилась в три раза. И ему уже надо рассматривать иные альтернативы, учитывать иные ресурсы и делать выбор в иной реальности.

Однажды, обсуждая с клиентом взаимосвязь выбора и ресурсов, я использовала такую аналогию: девушке 25, из предлагающих ей руку и сердце добрых молодцев она выбирает жениха. Ей 30 — а она все выбирает, думая о них и о себе так же, как и пять лет назад, прикидывает, кто лучше. Ей 35, а она считает, что по-прежнему находится в той же самой ситуации выбора, и ей кажется, что так будет продолжаться вечно. Если она затянет до 70, то все ее «добры молодцы» давно уже будут по другим «девушкам», да, кстати, уж во все они и не молодцы. «Да, — рассмеялся клиент, — определяться надо сейчас».

Почему выбор всегда сложен? Потому что, выбирая одно, отказываешься от чего-то другого. Решившись на какой-то из вариантов, мы всегда что-то приобретаем, но что-то и теряем. Ведь если пойдешь по одному пути, будешь жить с последствиями этого выбора — не только с позитивными, но и с негативными. Поэтому важно, чтобы выбор и отказ от альтернатив были осознанными. Иначе впоследствии могут появиться сомнения, вновь начнется ревизия и корректировка цели.

В каждом нашем решении есть не только «рождение», но и «смерть». Бывает, что человек при выборе сомневается и отступает. Иногда даже хочет вернуться назад и говорит себе: «Это

невозможно», «Кто же это делает в моем возрасте?», «Где я возьму на это деньги?», «Где я найду людей для реализации этого?», «Сейчас это, наверное, никому не нужно». Тогда консультант может сказать: «Давайте помечтаем. Представьте себе, что никаких ограничений нет, их просто не существует. Все необходимое у вас есть. Что вы выбираете?» И тогда, сбросив оковы ограничений, он может подтвердить, что действительно хочет именно того, о чем говорил, и ради этого готов от многого отказываться, многое терпеть и упорно работать. И если до этого мы «распахивали» ассоциативное поле, видели много ресурсов и альтернатив, то сейчас все концентрируется на одном конкретном пути, который ведет к конкретной цели.

Теперь мы делаем только то, что работает на достижение этой цели, и масса ненужных вещей отпадает. Ведь выбор — это отказ от многого во имя одного. Мы отсекаем лишнее без сожаления, у нас больше не возникает соблазна заниматься чем-то другим. Это наша цель и наш выбор.

План

План достижения цели — это выработка программы действий. Мы определяем, что нужно сделать, чтобы добиться желаемого, описываем конкретные действия и намечаем конкретные сроки, то есть отвечаем на вопросы «что?» и «когда?». Ведь можно так увлечься своими мечтами (тем более что до этого мы специально поощряли фантазию), что будет трудно «спуститься на землю» и заняться чем-то обязательным. Своеобразным мостиком от фантазий и мечтаний к «трудовым будням» и является план.

У клиента есть мечта, цель — привлекательная и значимая. Но, чтобы ее добиться, надо выполнить массу определенных действий. Зрелость человека во многом выражается в его понимании того, что мечта достигается подчас рутинной работой. Мы должны сознательно загонять себя в прокрустово ложе плана, чтобы у нас оставалось меньше возможностей для других действий, уводящих

в сторону от реализации поставленной цели. Порой бывает так: и мечта прекрасна, и цель хороша, и ресурсов в избытке, но делать что-то изо дня в день — ну очень тягостно. Поэтому многих и «выносит» за пределы ими же составленного плана.

Консультант может задавать по-разному сформулированный, но по сути один и тот же вопрос: «Это работает на вашу цель? Это приближает к ней или отдаляет от нее?» Например, клиент уже после всего пройденного (тема, цель, реальность, альтернатива, выбор, план) начинает взахлеб рассказывать о своей новой идее. И вовремя заданный вопрос консультанта позволит ему понять, что она, может, и хороша, но уводит его в другую сторону, отдаляя от достижения им же поставленной цели.

Усталость от обязательных дел и желание разнообразить их чем-то более приятным вполне закономерны. И тут главное не сбиться с курса. Хотя если неприятное перевешивает, то, возможно, следует скорректировать саму цель или пересмотреть план ее достижения, например, изменить сроки. Ведь распланировав что-то неправильно, можно «себя загнать» и тогда самые привлекательные дела могут перейти в разряд навязанных и неприемлемых. Нужно сохранять баланс стратегической цели, конкретных задач, действий и сроков выполнения.

При составлении плана надо понимать, как работать с каждым клиентом — на каком уровне отдаления/приближения, конкретности/абстрактности, стратегии/тактики. Если одному полезно увидеть, чем он будет заниматься через пять лет (и только после этого он может намечать ближайшие дела), то другому важно отчетливо представлять, что он будет делать завтра, через неделю — так ему проще выстраивать стратегию достижения цели «от достигнутого».

План должен быть вдохновляющим, ведь при его реализации потребуются воля и решимость действовать. Есть клиенты, которые находят источники вдохновения в себе и заряжают своим энтузиазмом других, но есть и такие, которым необходима внешняя «подпитка». Таким людям нужно чаще напоминать о будущих

результатах их упорной работы. Поэтому формирование образа «привлекательного будущего» продолжается. Клиент понимает: да, я буду двигаться в выбранном направлении, осознавая не только плюсы, но, безусловно, и минусы своего выбора. Ведь за привлекательное будущее надо платить уже сегодня. Например, когда мы с клиентом решили, что нужно расширить его коммуникативный репертуар, то обнаружилось, что он сможет выделить на это лишь один день в неделю — субботу. Мы спланировали еженедельные четырехчасовые индивидуальные тренинги на год вперед, на все это время он отказался от привычного для него стиля жизни, потому что понимал — это необходимо.

Включенность клиента в составление такого плана должна быть максимальной, ведь именно ему предстоит его реализовывать и заниматься изо дня в день абсолютно конкретными, нередко однообразными делами. Он должен взять на себя ответственность за их осуществление. Осознание и ответственность — вот ключевые слова, характеризующие совместную работу консультанта и клиента.

Итак, на стадии планирования консультант помогает клиенту «вспоминать» цель, мобилизует его ресурсы для достижения этой цели, отслеживает выполнение плана, а также обсуждает те действия, которые отдаляют от намеченных результатов. Коуч-консультант создает то самое пространство для откровенного диалога, в котором клиент может не только радоваться, но сомневаться и «маяться». Консультант должен быть всегда принимающим и последовательным, а клиент в диалоге с ним может быть любым: и уверенным, и вдохновенным, и разочарованным, и недовольным, и даже раздраженным.

В такой совместной работе нужно постоянно поддерживать своеобразный баланс противоположностей. Должна быть определенная суггестия со стороны консультанта, который убеждает клиента в том, что сейчас в соответствии с им же составленным планом надо делать именно это, а не что-то иное. В то же время коуч понимает, что не он принимает решение и не он за него впоследствии платит. С одной

стороны — великая мечта, с другой — планирование выполнения обязательных и рутинных действий.

Когда план составлен, клиент должен захотеть его реализовать. Если он будет воспринимать план лишь как жесткую необходимость, если будет страдать от того, что, например, тратит на тренинги свои субботы, то шансов на успех и пользы от таких занятий мало.

Поэтому здесь очень важна психологическая поддержка со стороны коуча. Бывает, клиент проявляет нежелание что-то делать, даже жалость к самому себе. Необходимо понимать эти чувства и постоянно их прояснять. Порой помощь консультанта может выражаться и в виде конфронтации: «Вы же сами решили это делать», «Безусловно, это требует определенных усилий с вашей стороны, но по-другому не бывает», «А разве это мероприятие работает на вашу цель?».

В работе с одним клиентом я привела такой пример. «Я видела план спортсмена, который готовился к победе на чемпионате мира, и весь этот план был сориентирован на миг, когда он будет стоять на пьедестале почета. Этот план предполагал “килограммы” пота, многие часы тяжелых тренировок, сотни километров по беговой дорожке, тысячи приседаний со штангой. Разве тысячи однообразных приседаний очень интересное занятие? Нет, конечно. А была ли у спортсмена гарантия того, что он выиграет чемпионат мира? Нет. Он, например, мог порвать связку в самый неподходящий момент. Понимая это, он все равно делал то, что намечено. У этого спортсмена был лишь шанс. А у вас — почти гарантия. И если вы выполните запланированное, то продвинетесь к своей цели».

Реализация

Итак, план достижения цели разработан. Например, в нем прописано, что с половиной нынешних сотрудников нашему клиенту надо расстаться, набрать людей других специальностей, продать непрофильные активы, вложить деньги в основной бизнес и выполнить другие вполне конкретные действия. Помимо этого, необходимо развить

в себе нужные личностные качества, расширить свой коммуникативный репертуар, научиться выступать публично и многое другое.

Несмотря на то, что все, казалось бы, не раз проговорено и однозначно сформулировано, со временем обязательно возникает что-то новое, чего мы не учли раньше. Ведь жизнь всегда преподносит нам свои сюрпризы, она богаче и разнообразнее того, что мы прописали на бумаге, как бы предусмотрительны мы ни были. Таким образом, наш план, который мы составили и отшлифовали, может корректироваться в зависимости от изменения цели, задач и обстоятельств. Клиент в этих случаях может испытывать чувство тревоги, опасение, неудовлетворенность из-за того, что все стало складываться по-другому, не так, как планировалось. Поэтому консультанту необходимо, с одной стороны, учитывать спонтанность и непредсказуемость человеческих реакций, а с другой — отслеживать выполнение принятого плана, представлять (несмотря на все изменения), что конкретно делается в каждый промежуток времени. Если у консультанта есть понимание происходящего, это вселяет уверенность в клиента. Консультант помогает клиенту увидеть в каждом действии шаг к реализации его мечты. Ведь даже простые напоминания могут мотивировать человека к дальнейшей работе. Получается, что мы должны вести клиента к цели и при этом понимать, что вся ответственность лежит на нем. Иными словами — опять соблюдать баланс противоположностей.

Я считаю, что коучинг — это еще и тренинг воли. Сколько прекрасных планов у каждого из нас пылится в ящиках стола! Сколько каждый произнес красивых тостов за то, чтобы мечты сбывались, а результатов, увы, добились далеко не все. Моменты сомнений бывают в любом деле. Клиент, например, говорит: «Жил же себе до этого. И деньги были, и время свободное. Зачем я все это на себя взвалил?» Иногда сомнения перевешивают, и человек отказывается от своих планов. Многие, разувверившись в успехе, бросают все на полпути, а потом вновь начинают сомневаться, правильно ли поступили. Очень важно, чтобы клиент чувствовал, что может об-

судить с консультантом все свои опасения и с его помощью утвердиться в своем решении, либо сознательно отказаться от него с наименьшими потерями. В первом случае его тревоги — лишь временная преграда, которую надо преодолеть, для чего следует еще больше сконцентрироваться на цели, задействовать все ресурсы, придерживаясь выбранной стратегии. Во втором лучше отказаться от намеченных планов и начать «сворачивать лагерь». При этом консультант может помочь клиенту воспринимать такое решение не как катастрофу, а как сложную жизненную ситуацию, которую надо достойно принять. Коучинг является трансформирующим процессом, в котором консультант сопровождает и поддерживает клиента в его решимости осуществлять реальные изменения в своей жизни и самому этой жизнью управлять.

Когда клиент делает конкретные шаги в направлении выбранной цели и получает конкретные результаты, их нужно отмечать и обсуждать. Эти промежуточные финиши приносят удовлетворение и мотивируют к дальнейшей работе.

Консультанту всегда нужно понимать, на каком моменте консультативной работы они с клиентом находятся: «Проясняем тему», «Формулируем цель», «Анализируем реальность», «Делаем выбор», «Составляем план», «Реализуем намеченное», «Возникают непредвиденные трудности — корректируем план», «Корректируем цель, потому что ситуация поменялась». Коуч внимательно отслеживает весь процесс, органично увязывает одни моменты с другими, держит происходящее в голове и обсуждает с клиентом, мотивирует к достижению цели, которой тот действительно хочет добиться, дает конструктивную обратную связь, осуществляя таким образом сопровождение.

Сложность и длительность описанных выше шагов варьируют в зависимости от многих факторов: от целей, от особенностей личности клиента, его ресурсов. Однако последовательность их прохождения не меняется. Ведь реализовать план можно только после того, как он намечен, а наметить — после того, как сделан выбор,

осуществить выбор — лишь после того, как проанализированы альтернативы, и т. д. При этом корректировке может подвергаться все: и сама цель, и ресурсы, и выбор, и план реализации. Процесс консультирования развивается по спирали: поэтому можно опять корректировать цель, опять делать выбор, опять анализировать альтернативы — но уже на новом уровне. Весь рассмотренный цикл мы проходим как на каждой сессии, так и в течение всей длительной работы с клиентом.

«Почему горит огонь в очаге?», или Эмоциональный компонент коучинга

Установление контакта

Клиент приходит к коучу, испытывая надежду и тревогу. Он ожидает, что не зря потратит время и консультирование принесет ему пользу. Вместе с тем он не знает, что за человек консультант, сомневается, можно ли ему доверять как профессионалу, имеет ли он опыт решения аналогичных проблем, работал ли с такими клиентами, сумеет ли он действительно помочь или будет лишь «ставить диагнозы» и «выставлять оценки». Клиента волнует, будут ли эти встречи конфиденциальными: тем более что коуч знает многих людей из его круга общения. Он постоянно взвешивает, туда ли пришел, в «тот ли поезд сел», да и вообще, нужно ли ему все это. Такая реакция может быть у любого человека, но у наших клиентов, для которых ресурс времени ограничен, а опасения, связанные с конфиденциальностью важной информации особенно сильны, — она просто закономерна.

Надо понимать, что тревога клиента обусловлена не только его личностными особенностями, но и неопределенностью самой ситуации консультирования. В нашей стране мало тех, кто сталкивался с коучингом, поэтому представления о нем формируются на основе фильмов, телепередач и рассказов «бывалых людей».

Чем еще усугубляется тревога? Боязнью зависимости. Клиент зачастую приходит с мыслью, что его могут «подсадить на иглу» консультирования, сделать несамостоятельным и зависимым от консультанта. Беспокойство может проявляться в таких «маскировочных» фразах: «Я не слишком верю в эти психологические штучки, но прочитал вашу книгу, и стало любопытно, что человек пишет так же, как думаю я. Вот решил прийти с вами познакомиться». Или, например: «Вы знаете, я не уверен, что мне все это действительно нужно, но хотелось бы посмотреть, за что другие платят такие деньги». Так клиент делает ситуацию для себя более безопасной, ведь если консультант не соответствует его представлениям, ничего страшного, он как бы «зашел просто так».

Какие вопросы при первом контакте можно услышать? О квалификации консультанта, о его опыте и его клиентах. Во многих консультативных теориях такой интерес считается чуть ли не защитной реакцией клиента. А по сути человек просто хочет узнать, с кем он имеет дело. Надо спокойно относиться к этим вопросам и, не нарушая конфиденциальности, говорить ровно столько, чтобы клиент понял: он имеет дело с профессионалом. Если мы будем отвечать невнятно, неохотно, клиент может увидеть в этом неуважение, нежелание работать с ним, идти на контакт. Конечно, не следует превращать ответ в длинный рассказ о себе. Ведь задача первого этапа — как можно быстрее и точнее определить тему, «территорию», на которой мы будем работать дальше, понять ее и прочувствовать. В начале разговора уместно обсуждение таких вопросов: что побудило клиента обратиться к коучингу? Каким образом он узнал о нас? Почему решил прийти именно к нам?

Клиента также волнует, как мы будем работать, какими методами пользоваться. Иногда консультант, пытаясь снизить уровень его тревоги, начинает давать поспешные, преждевременные ответы. Важно сначала понять, в чем суть проблемы, с которой пришел клиент, а уже потом предлагать адекватные инструменты для ее решения. Об этом можно прямо говорить клиенту. Например, так: «Когда мы

с вами ближе познакомимся и нам станут более понятны вопросы, которые мы должны решать, вот тогда и можно будет говорить о том, как мы будем работать, какими методами пользоваться». Суета и спешка не прибавят консультанту профессионализма в глазах клиента, а могут, наоборот, отпугнуть и разочаровать его (тем более что в такой ситуации велика вероятность неточного ответа). Надо, с одной стороны, быть динамичным, а с другой — ни в коем случае не торопиться, не делать преждевременных заявлений.

Многие клиенты сразу же хотят знать, сколько понадобится встреч. Однажды я ответила так: «Проблемы, которые мы с вами обсуждаем, возникли не сразу, они усиливались постепенно, вы прожили с ними длительное время. Чтобы разобраться в них, а уж тем более решить, нам тоже понадобится время. Невозможно за один час устранить или изменить то, что накапливалось годами». Клиент задумчиво, но с улыбкой сказал: «Понятно, работать надо».

Как на этом этапе снижать тревогу и укреплять веру в успех коучинга? Консультанту не нужно агрессивно нарушать дистанцию между собой и клиентом, слишком быстро раскрываться — этим можно даже испугать клиента, и он инстинктивно отстранится и закроется. Но при этом уже с первых минут контакта нужна оптимальная степень открытости и искренности. Клиент должен почувствовать заинтересованность, заботу, тепло, исходящее от коуч-консультанта. Если же консультант будет старательно демонстрировать объективность и отстраненность, то вряд ли дождется открытости, искренности и открытости. Такие отношения могут быть только взаимными.

Когда определена и сформулирована основная тема беседы и даже когда получено подтверждение, что именно эта тема является для клиента значимой, коуч не спешит с выводами, не забегают вперед, не предлагает скорых интерпретаций и не настаивает, чтобы клиент рассказывал о своей жизни больше, чем готов. Ведь он понимает, что впоследствии клиент может испытывать чувство неловкости, вины, даже стыда перед другими людьми, о которых он

так откровенно рассказал пока чужому для него человеку. Итак, коуч создает атмосферу для открытого, искреннего общения, но в то же время помнит, что развивать этот процесс надо очень осторожно. И тогда тревога клиента будет постепенно уходить, а его надежда и уверенность — расти.

Что испытывает при первом контакте консультант? Те же чувства — тревоги и надежды. Если клиент спрашивает себя: «Могу ли я довериться этому человеку? Компетентен ли он? Нужно ли мне все это?», — то консультант, встречая клиента, может рассуждать так: «Способен ли я в самом деле быть ему полезным? Смогу ли я понять те проблемы, с которыми он пришел? Что клиент думает обо мне? Как начать разговор?» А если консультант к тому же не имеет большого опыта, он может думать: «Заметит ли клиент мою неопытность? Поймет ли, что я никогда не работал с людьми такого уровня? Как показать, что я действительно профессионал? Что сделать, чтобы он мне поверил? Придет ли он в следующий раз?» Такая тревога и напряжение совершенно естественны и лишь свидетельствуют о профессиональной ответственности и понимании непредсказуемости и сложности процесса консультирования.

Коучу приходится работать с разными людьми, несхожими по характеру. Многие клиенты старше консультанта, имеют более богатый жизненный опыт и практически все более обеспечены материально. Все это может повышать тревогу и даже порождать неуверенность в своих силах. Нужно принять эту тревогу в себе как абсолютно естественную. Ведь если консультант не волнуется перед встречей с клиентом, это заставляет сомневаться в его профессионализме. Проведя аналогию со спортсменом, который не волнуется перед стартом, артистом, который не испытывает волнений перед выходом на сцену, можно сказать, что их уже коснулась личностная девальвация: даже если раньше они добивались высоких результатов в своей профессии, то теперь уже лишь «отбывают свой номер». Ответственному и творческому человеку, стремящемуся к достижениям в своем деле, безусловно, свойственно волнение, особенно в ситуации неопределен-

ности. Но важно, чтобы уровень этого волнения был оптимальным и не мешал работе. Консультант перед «стартом» должен «поймать» в себе это чувство, он не отбрасывает, не вытесняет возникающую тревогу, а осознает ее в себе, принимает и трансформирует ее, как в спорте, в состояние «боевой готовности». Тогда интерес и желание взаимодействовать с другим человеком усиливаются.

Уверенность возрастет, если консультант перестанет оценивать себя и клиента, навешивать ярлыки (например, относить клиента к категории VIP, а себя — к неопытным специалистам) и будет воспринимать коучинг как профессиональное взаимодействие двух равных и самодостаточных людей.

Нужно помнить, что вопрос о перспективе совместной работы может решать для себя не только клиент, но и консультант. Коуч может спросить себя, «его» ли это клиент, разделяет ли он те же ценности, одной ли они «крови», готов ли он помогать этому человеку в достижении его целей как специалист. И если ответ отрицательный, то консультант вправе отказаться от этой работы. Только нужно сделать это достаточно профессионально, чтобы «выход из контакта» был выбран в «пользу роста» и способствовал развитию обоих его участников. Консультант — специалист, который оказывает клиенту услуги и которого нанимают на работу. Это надо воспринимать спокойно и достойно, помня: «Да, меня нанимают, но я могу и не наниматься».

Другая причина отказа от работы с клиентом может быть связана с профессиональными ограничениями. Например, человек обращается с определенной личностной проблемой, но коуч не чувствует себя достаточно компетентным, чтобы за нее взяться. В этом случае можно порекомендовать обратиться к другому консультанту. В подобной ситуации, я однажды ответила так: «Действительно, ваша проблема достаточно серьезна, но я знаю, что психолог N сможет вам помочь лучше. У меня, к сожалению, нет большого опыта работы именно с этой проблемой». Как только начинаешь спокойно принимать свои ограничения, это добавляет уверенности в своих силах.

Вступая в контакт, консультант, конечно, испытывает надежду, что это как раз его клиент, что впереди интересная работа, которая не только принесет пользу клиенту, но еще и будет способствовать их совместному развитию и будет хорошо оплачена. Однако эта надежда не должна провоцировать на поспешные шаги к сближению и перерастать в стремление как можно быстрее сделать клиента «своим».

Главная задача консультанта на первом этапе — установить контакт с клиентом и способствовать формированию взаимного доверия. Здесь, конечно, нужны профессиональные навыки. Но существует нечто более важное, чем оснащенность коуча техниками консультирования: должно произойти некое чудо «химической реакции», реальное взаимодействие двух самостоятельных личностей. Встречаются два человека, каждый из которых имеет свой собственный внутренний мир — огромный и сложный. Именно в этом внутреннем мире коренятся наши цели, надежды, смыслы, ценности. Там и берут начало ключевые источники — ресурсы, ориентиры — всех существенных изменений нашей жизни. Все наши дела, достижения, успехи, неудачи, потери и обретения рано или поздно проходят проверку в нашем внутреннем мире; это — целая галактика. И вот две независимые галактики должны пересечься. И пока этого не произойдет, работа не может стать осмысленной. Между тем внутренний мир другого человека столь же важен, сколь и неуловим. Процесс познания — вечен, и никто из нас не может быть до конца познан — ни другим человеком, ни даже самим собой. Мы не можем выносить никаких диагнозов, никаких окончательных вердиктов. Поэтому фразу «вы видите человека насквозь» оставим людям, относящим консультантов к разряду ясновидящих и магов.

Нам надо как можно больше узнать о том, с кем мы вступаем в контакт, в какой-то степени даже войти в его внутренний мир. Надо понять уникальность другого человека, который обладает другим опытом, другими представлениями, другими ценностями. Однако этот человек имеет полное право сохранять свою независи-

мость и автономность, и мы должны ему в этом помогать. Принятие автономности основано не на соображениях морали и абстрактных идеалах, а на признании того, что каждый человек самостоятелен и несет ответственность за свои решения. Человек не сосуд, наполняемый исключительно извне — пусть даже самым великим консультантом; он сам источник своих чувств, образов, отношений, которые и изменяют его жизнь. Чем больше мы его узнаем, тем лучше это понимаем. Поэтому в первом контакте, несомненно, важны, с одной стороны, стремление к сближению и познанию, а с другой — признание автономности и принципиальной непознаваемости другого человека. Итак, слияние и автономия, познание и непознаваемость, сближение и дистанция — опять великий союз «и» объединяет эти, казалось бы, полярные понятия.

В результате установления контакта должна возникнуть своеобразная совместимость клиента и консультанта на многих уровнях, должно появиться желание взаимодействовать. Клиенту необходимо почувствовать, что его понимают, что он симпатичен консультанту, что они говорят на одном языке.

Консультативный контакт

Консультативный контакт — это заряженное энергией двух людей пространство, могущественное соединение сил, которое поддерживает нелегкую работу и консультанта, и клиента. Развитие контакта имеет основную тенденцию к углублению их взаимоотношений, увеличению эмоционального накала, усилению взаимовлияния и обоюдной включенности в этот процесс. Такая тенденция, безусловно, способствует продвижению коуча к успеху — решению проблем клиента. Однако не все идет как по писаному. В процессе реального взаимодействия коуча и клиента возникают неожиданные и даже парадоксальные, на первый взгляд, ситуации. Хотя они порой воспринимаются как помехи и препятствия, но без них невозможен полноценный процесс консультирования.

Эмоциональные феномены, или «Энергизаторы» процесса консультирования

В отличие от классической психотерапевтической литературы, где много внимания уделяется эмоциональным феноменам консультативного альянса, традиционная литература по коучингу чаще всего содержит лишь описание интеллектуально-действенных компонентов консультирования, по сути, игнорируя важную составляющую — эмоциональную. Между тем «огонь в очаге» во многом поддерживается благодаря эмоциональным проявлениям. Они-то и приводят к изменениям во внутреннем мире клиента и повышают «температуру» отношений между консультантом и клиентом. Это тепло действительно согревает и способствует усилению продуктивного контакта двух людей. Если же «температура» будет чрезмерно высокой, тогда, как в любом огне, может быть уничтожено все.

В коучинге клиент оказывается вовлеченным в тесные взаимоотношения с консультантом и зачастую испытывает по отношению к нему сильные чувства. Они появляются как в результате самого консультативного процесса, так и независимо от него. Мы знаем, что восприятие взрослым человеком значимых для него людей может быть окрашено теми же чувствами, которые у него возникали по отношению к близким людям в раннем детстве. На других переносятся чувства, которые человек испытывал к родителям, братьям и сестрам, бабушкам и дедушкам и другим важным фигурам. Поэтому мы вновь и вновь вовлекаемся в одни и те же отношения и участвуем в одних и тех же жизненных сценариях. Например, человек, испытавший в детстве отцовскую гиперопеку, постоянно ищет мужчин, которые его подавляют: рядом с ними он может одновременно испытывать чувство защищенности и бунтовать.

Как и все прочие люди, консультант может стать «мишенью» для переноса отношения из детства клиента. И хотя его чувства к коучу могут быть и вполне осознанными, сам факт, что они привнесены из других, более ранних отношений, скорее всего, не осознается.

После двух консультативных встреч, длившихся в общей сложности лишь три часа, клиент приходит с прекрасным букетом цветов, тщательно одетый и с восторгом смотрит на женщину-консультанта. В руках у него пакет — завернутое в красивую подарочную упаковку раритетное издание книги того автора, которого консультант упомянула на прошлой встрече. Контакт начинается со слов благодарности: «Теперь я все свои поступки соизмеряю с вашими словами. Я постоянно думаю, что бы вы сказали в той или иной ситуации. Это как голос свыше. Я собирался подписать один контракт, но вдруг будто бы услышал, как вы сказали: “Подумай, не торопись, взвесь ситуацию”. Я подумал и не подписал. В результате оказалось, что я был прав, так как очень много мог потерять на этой сделке. Теперь я работаю с другой компанией и за счет правильного решения очень выиграл. И все это — благодаря вам. Не знаю, что бы я делал, если бы мы с вами не встретились». Подчеркну, что этот разговор состоялся после двух сессий, на которых обсуждались абсолютно конкретные проблемы, и этих людей связывали лишь отношения «консультант — клиент».

Вначале коуч-консультирования клиент, скорее всего, будет впечатлен личностью консультанта. Ведь тот ясно понимает ситуацию, быстро распознает, что больше всего беспокоит клиента, и помогает ему увидеть проблемы в новой перспективе. Клиенту хочется верить, что консультант знает все и может помочь во всем и всегда. Чем сильнее вера во всемогущество консультанта, тем оптимистичнее клиент относится к продолжению консультирования. В его фантазиях консультант предстает совершенной личностью. Однако никто не совершенен, и способность консультанта помогать клиенту еще не делает его сверхчеловеком. Увы, некоторые консультанты принимают восторженные чувства клиентов, не отдавая себе от-

чет, что это не имеет к ним прямого отношения — просто клиент приписывает коучу черты, которые видел в других людях в других обстоятельствах и в другом времени. Поэтому консультанту важно отличать реалистичные реакции от реакций, привнесенных из прошлой жизни клиента.

Клиент, которому в детстве недоставало любви, скорее склонен видеть в консультанте человека более сильного и любящего, чем он есть на самом деле. Он может истолковывать любой дружелюбный жест консультанта как знак того, что тот будет его защищать и относиться к нему «по-родительски». Если сначала клиент почувствует, что консультант выполняет эти инфантильные желания, он будет считать чудесным и его самого, и консультирование. Однако как только консультант перестанет действовать в соответствии с подсознательными желаниями и фантазиями клиента, тот начнет чувствовать себя потерянным и проявлять раздражение. Конечно, эти установки меняются в процессе консультирования. Трансформация взаимоотношений клиента и консультанта в чем-то повторяет эмоциональное развитие ребенка, который постепенно перестает воспринимать родителей как всемогущих и всезнающих, начинает относиться к ним более реалистично и оценивать их как обычных людей, которые тем не менее занимают особое положение в его жизни. Подобным образом и клиент в ходе консультирования начинает реалистичнее оценивать консультанта. И тогда создаются условия для полноценного эмоционального диалога с Другим, к которому можно обратиться в трудной ситуации.

Бытует мнение, что отношения, возникающие между людьми в процессе консультирования, нельзя назвать «настоящими». Это до некоторой степени так: профессиональная позиция консультанта ограничивает его личностную вовлеченность. Он не навязывает клиенту своих ценностей, чувств, установок, не раскрывает событий своей жизни, то есть стремится занимать нейтральную и беспристрастную позицию. Тем не менее такие отношения — настоящие, потому что двое людей испытывают подлинные чувства друг

к другу. Во время коучинга устанавливаются более определенные, открытые и прямые отношения с клиентом, чем при других видах консультирования. В таких условиях вероятность перенесения подобных отношений минимизируется, но не исключается.

Клиент говорит: «После нашей последней встречи, когда мы обсудили конфликт между мной и моим замом, у меня даже перестала болеть голова, я стал меньше срываться на секретаря, на жену. Вы — великий человек! Потому что всего за полтора часа вы решили те проблемы, которые я не мог решить месяцами. Вы гениальный консультант!»

Реакция консультанта, ориентированного на клиента, может быть такой: «Спасибо, мне приятно, что вы так высоко оцениваете работу, которую мы проделали в прошлый раз. Если я правильно понял, для вас очень важно прояснить ситуацию, какой бы тяжелой она ни была. Вы — человек, которому важно понимать реальное положение дел, даже неприятное, даже более тяжелое, чем вы предполагали. Это делает вас более спокойным, уравновешенным, адекватным и высвобождает энергию для дальнейшей работы. Давайте и дальше двигаться в этом направлении».

А вот пример ответа консультанта, ориентированного на себя: «Вы несколько преувеличиваете мое значение, хотя, конечно, подобные проблемы я решаю легко».

Рассмотрим другой пример.

Клиент: «Меня просто поражает, как одеты вы и другие консультанты в вашем офисе. Я, конечно, понимаю, что жара, но нельзя же на работу с клиентами приходиться не в деловом костюме».

Ответ консультанта: «Вас раздражает внешний вид консультантов нашей компании? Для вас внешний вид людей, с которыми вы взаимодействуете, имеет особое значение?»

«Да, конечно, — продолжает клиент, — а для кого это не имеет значения? Все хотят, чтобы их уважали».

Консультант говорит: «То есть вы считаете, что одежда во многом демонстрирует отношение к другому человеку, и придаете этому действительно большое значение».

Тем самым он ведет диалог, отталкиваясь от «значимостей» клиента.

Логика работы — как с позитивными, так и с негативными эмоциональными проявлениями клиента — подчиняется одним и тем же правилам. Консультант не обсуждает собственную персону и не считает, что все эти дифирамбы (или обвинения) имеют прямое отношение к нему. Он проясняет чувства клиента и присоединяется к ним, пытается их понять и принять, но ни в коем случае не оценивает. Он получает от клиента подтверждение, что тот действительно испытывает чувства, которые «называет» консультант: восторг, раздражение, удивление, сочувствие. После этого консультант проясняет, какую роль рассматриваемая ситуация и вызванные ею чувства играют в жизни клиента. Коуч бережно и ответственно относится к любым эмоциональным реакциям клиента, ведь тот проявляет подлинные чувства. И если коуч проясняет и принимает их, то консультирование становится глубже и интенсивнее.

Чувства клиента в консультативном процессе часто бывают амбивалентными, например доброжелательными, дружескими и одновременно агрессивными, враждебными, то есть в них могут своео-

бразно переплетаться любовь и ненависть. Понимание и принятие чувств клиента со стороны консультанта являются залогом успеха коучинга. Если у консультанта нет по отношению к клиенту положительной эмоциональной установки, тому трудно быть открытым и чувствовать себя защищенным. Проявляя симпатию и благодарность, клиент должен быть убежден в том, что коуч не воспользуется этими чувствами в своих интересах.

И даже испытывая гнев или раздражение, он должен быть уверен, что консультант не ответит ему тем же.

У консультанта тоже могут возникать по отношению к клиенту эмоции, которые определяются не только тем, как проходит его теперешнее взаимодействие с клиентом, но и его жизненным опытом.

Консультант и клиент встречались два раза. Консультант постоянно думает об этом клиенте, не только в свободное время, но и в процессе работы с другими клиентами. Он вспоминает яркие эпизоды двух сессий, восторженно рассказывает о нем коллегам, делится впечатлениями со своими близкими, мысленно возвращается к самым ярким моментам их совместной работы и с нетерпением ждет следующей встречи. Перед третьей сессией тщательно приводит себя в порядок, продумывает первые слова. Однако клиент опаздывает. Консультант в отчаянии, нервничает, выглядывает в окно: что если тот решил не продолжать встречи? Может, он обиделся? Может, я сказал в прошлый раз что-то не то?.. Через некоторое время ему уже кажется, что клиент специально задерживается, чтобы заставить его нервничать. Не проходит и двух минут, как консультант начинает злиться. Он столько сил потратил на клиента, вложил столько интеллекта, времени, эмоций, а тот так неблагодарно себя ведет. Когда же секретарь сообщает, что клиент звонил и сказал, что застрял в пробке и будет минут через пятнадцать, а она не успела

вовремя предупредить, консультант обрушивается на нее, обвиняя в невнимательности, непрофессионализме и даже в злонамеренности — в том, что она хочет разрушить его отношения с таким важным и значимым клиентом. Безусловно, подобное поведение консультанта вызывает недоумение секретаря и коллег.

Что происходит с консультантом? Почему он проявляет такие неадекватные по накалу чувства к человеку, с которым его связывают лишь три часа профессиональных отношений? Основная причина, как это ни парадоксально звучит, в том, что консультант тоже человек и взаимодействие с клиентом занимает важное место в его жизни. Такое поведение, безусловно, отражает бессознательные реакции коуча. В процессе консультирования он не может быть лишен естественных реакций, чувств, личных пристрастий — они ему просто необходимы, это его «рабочий инструмент». Успех консультирования зависит от подлинности, теплоты, открытости и эмпатии коуча. Однако искусство коуча во многом определяется не только тем, способен ли он осознать и принять в себе эти реальные чувства, но и тем, сможет ли он проявить их в консультировании адекватно и лишь на пользу клиенту.

Моя коллега — 40-летняя женщина-консультант, имеющая большой опыт успешной работы, как-то рассказала мне об одной ситуации, возникшей в процессе консультирования. Ее клиентом был владелец и руководитель крупной компании, с которым они уже два месяца работали над проблемами реструктуризации производства. На одной из встреч он обратился к консультанту со своей личной проблемой. Он принял решение уйти к другой женщине и хотел посоветоваться, как лучше провести разговор с женой, чтобы не сделать ей больно. Их связывали многие годы совместной жизни, они вырастили двоих детей, вместе преодолевали

трудности и добились успеха. И он чувствовал свою вину перед ней. В ответ консультант разразилась нравоучительной тирадой: «Как он может так поступать с женой, которая воспитала его детей, отдала ему свои лучшие годы?! А теперь он уходит к какой-то “свистушке!”» Она была так возмущена, что это чувствовалось даже в разговоре со мной. Особенно меня поразила ее фраза: «А я эти два месяца принимала его за порядочного человека!»

Рассмотрим этот конкретный пример: клиент делится своей нравственной проблемой, говорит о мучающих его чувствах, хочет посоветоваться, как вести себя в эмоционально трудной ситуации и как выйти из нее с наименьшими потерями для всех. Он откровенно и искренне рассказывает обо всех своих переживаниях. А что в результате? Перед ним не консультант, а обиженная женщина, от которой недавно ушел муж и которая сейчас переносит свою обиду на другого мужчину.

Сильные чувства, возникающие в процессе консультирования у коуча, не становятся препятствием, если тот способен их распознать. Ведь иногда это своего рода ответная реакция на определенный аспект поведения клиента, поняв которую можно получить ценную информацию. Нередко такая эмоциональная реакция возникает намного раньше, чем поведенческий паттерн опознан консультантом на поведенческом уровне. Но решая, следует ли выразить свои эмоции, необходимо проявлять рассудительность. Самораскрытие консультанта может лишь усилить тревогу клиента и увеличить дистанцию между ними. Вместе с тем отрицание эмоциональной реакции, которая очевидна из невербальных проявлений, может снизить доверие и даже вызвать опасения.

Индивидуальные особенности консультанта, которые проявляются во взаимодействии с окружающими людьми, проявляются

и во взаимодействии с клиентом. Коуч, который вообще отличается терпением, так же терпеливо будет относиться к своему клиенту. Неуверенный и эмоционально зависимый консультант будет вести себя настороженно и реагировать напряженно на любое изменение поведения клиента. Консультанту, чувствующему себя более комфортно при общении с женщинами, будет легче работать с клиентами-женщинами. Консультанту, как и любому человеку, скорее понравится клиент, которому нравится он сам. Враждебность клиента может вызвать тревогу и даже защитную агрессию у консультанта. Кроме того, чувства консультанта по отношению к одному и тому же клиенту могут меняться, даже, например, в зависимости от физического состояния. Если коуч чувствует себя хорошо, то способен выказывать больше теплоты, быть более открытым и более эффективным, чем когда нездоров или загружен личными проблемами.

Конечно, более опытные консультанты умеют оставлять многие проблемы и пристрастия за порогом консультативной комнаты. Но у всех людей предыдущий опыт влияет на жизнь настоящую. Они наделяют другого человека оценками, эмоциями, отношением, которые связаны с их прежним опытом и установками. Поскольку в профессиональные задачи консультанта входит эмоциональное реагирование, ему необходимо понимать свои ожидания и чувства, которые он проецирует на клиента. Ведь если их не осознавать, это не значит, что они не будут проявляться и мешать работе коуча. Например, консультант, имеющий потребность в одобрении, может растеряться, столкнувшись с претензиями и негативными реакциями клиента, и повести себя так, что это разрушит консультативный контакт. Внимательное отношение и даже изучение коучем своих эмоций, возникающих при общении с клиентом, дает ключ к пониманию мыслей, чувств, поведения клиента. Коучу следует использовать это как одно из важных средств достижения успеха в своей работе.

Особенно трудными для консультанта бывают ситуации, когда клиент, ранее так активно стремившийся к диалогу, внезапно заяв-

ляет, что хочет прекратить контакт с консультантом. Почему вдруг такое сопротивление? Порой оно может быть вызвано неосознанным желанием не касаться болезненных и трудных тем, и тогда тот самый человек, который пришел с целью решить свои проблемы, встречает в штыки все попытки консультанта ему помочь. Главное не торопиться и не объяснять такую реакцию клиента его слабой мотивацией, не принимать за злую выходку, упрямство, противостояние или враждебность (наиболее частые первичные интерпретации).

В коучинге следует придерживаться своеобразного «правила стабильности»: не относиться к каждой эмоции клиента как к чрезвычайному событию, из-за которого надо менять стратегию работы. Многие из них могут оказаться преходящими и исчезать так же быстро, как появились, особенно если консультант воспринимает их адекватно.

Клиент приходит в назначенное время и говорит, что мог бы позвонить по телефону и сообщить о своем решении, но он подумал: все-таки вежливее сказать об этом консультанту лично, что вся эта затея с коучингом себя не оправдала. Он не чувствует никаких положительных изменений, а проблемы, с которыми он обратился, не решаются. Тратится время, большие, в общем-то, деньги, а результата нет. Он подводит итог: «Кризис жанра». После этой фразы клиент вместо того, чтобы пожать руку и уйти, сидит и молчит. Потом звонит по телефону и, извиняясь, отменяет назначенную встречу с партнером, говоря, что сейчас находится у консультанта и освобождается не раньше, чем через час-два. Отложив телефон, клиент продолжает молча сидеть. Через несколько минут «совместного» с консультантом молчания он говорит: «Правда, я слышал, что другим это как-то помогает. А мне вообще никак. Я чувствую, что и не поможет». Наклонив голову, он опять смотрит на консультанта, и после

паузы спрашивает: «Могли бы вы привести примеры аналогичных ситуаций, когда другие чего-то добивались?». Через какое-то время, помолчав, продолжает: «Вместо того чтобы разруливать конфликт в совете директоров, который действительно тянет компанию вниз, мы битый час обсуждали мои дурацкие фантазии». Таким эпитетом клиент «наградил» свою мечту, которую осмелился высказать на прошлой сессии. Он подытожил: «Поэтому я считаю, что наша дальнейшая работа с вами бесполезна». Однако он не уходит, а сидит, внимательно и выжидающе глядя на консультанта.

Иногда люди на уровне подсознания не хотят перемен, независимо от того, как сильно они хотят измениться сознательно. Уловить и понять, что происходит, — важная составляющая консультативной работы.

Консультант проводит встречи с клиентом уже два месяца, в течение которых тот работал активно, с интересом и даже азартом, был открыт и искренен. Консультант постоянно чувствовал теплое отношение и доверие. Они оба воодушевлены идеей кардинальных изменений бизнеса клиента. При этом речь идет о смене не только сектора рынка, но и роли клиента с владельца-инвестора на владельца, активно управляющего компанией. Это, соответственно, должно повлечь за собой массу изменений — как в бизнесе, так и в личности клиента. Клиент и коуч довольно быстро и без помех прошли этап определения темы, поставили цель и даже проанализировали реальность — не только сильные стороны клиента, но и достаточно подробно те его особенности, которые мешали ему провести эти изменения. В результате клиент сделал однозначный выбор.

На текущей сессии предстояло составить план. Консультант в предвкушении встречи. Так успешно он не работал еще ни с одним клиентом. Ему как единомышленнику клиент даже звонил на мобильный в выходные, чтобы обсудить грядущие перемены. Консультант уже наметил некоторые пункты плана, которые предложит клиенту для обсуждения. И вдруг секретарь сообщает, что звонил помощник клиента, у того срочная поездка в регион, и встреча переносится. «Что ж, бывает», — думает консультант и ждет следующей встречи. Клиент приходит. Он бодр, энергичен, очень рад встрече с консультантом, садится и начинает вдохновенно говорить о своем новом запросе. Необходимо срочно — буквально через неделю — провести семинар по тайм-менеджменту: он в ужасе от того, как его менеджеры распределяют время. А ему самому нужен цикл семинаров по развитию управленческих навыков. Высказывается и несколько других, новых предложений. Его глаза горят, и консультант видит опять такого же открытого, искреннего, готового к новой работе человека. Можно подумать, что предыдущих встреч не было. Клиент увлеченно говорит уже о совершенно других задачах, которые никак не вписываются в рамки того, что обсуждалось на предыдущих сессиях. Консультант в недоумении.

Известно, что зачастую люди рассматривают ситуацию перемен как опасную. И тогда они склонны в значительной степени полагаться на свои привычные, уже проверенные, «правильные» стратегии поведения — там по крайней мере результаты предсказуемы. Попытка же действовать по-новому предполагает шаг в неизвестное, неуверенность и риск неудачи. Человек сопротивляется этому, пытается сохранить привычную картину мира, привычное представление о себе. Это своеобразный жизнеохраняющий рефлекс, который не всегда осознается.

Соппротивление клиента чаще возникает не тогда, когда эффект от консультирования незаметен, а тогда, когда очевидно, что оно действует. В процессе успешной работы не избежать таких периодов, когда клиент находится на пороге чего-то важного и понимает, что ему предстоит измениться, отказаться от прежнего стиля жизни. При этом, теряя то, к чему привык, он испытывает тревогу, даже в случае, если прежняя жизнь ему не нравилась. Он боится встретиться с неизвестным, порой с трудом принимает саму мысль о необходимости перемен. Тогда и может начаться неосознанное противодействие. В консультировании это проявляется по-разному: в пропусках сеансов, опозданиях, в болтовне о пустяках, в затруднениях в диалоге («не о чем говорить»). Клиент умаляет значение коучинга, говорит о нем как о пустой трате времени или утверждает, что все проблемы уже решены, и даже неожиданно прерывает консультирование.

Как вести себя, если противостояние все-таки возникает? Нужно уважительно относиться ко всем чувствам и решениям клиента. И это не должно быть просто декларацией. Клиент имеет абсолютное право высказывать свое негативное мнение о консультировании или в любой момент его прекратить, даже не объясняя причин. Он может перенести время встречи или не прийти на нее вовсе. (Правда, в соответствии с заключенным контрактом существуют правила оплаты этих консультативных сеансов, договоренность о том, когда сообщать об их отмене, и т. д.) Как относиться к этому? Как к одному из рабочих моментов, которые надо профессионально анализировать. Иногда это бывает сложно — мешает наша естественная включенность в процесс. Возьмем к примеру, эффект незавершенного действия: мы уже многое продумали, что-то хотели предложить клиенту, но не успели — и вдруг все это оказывается ненужным, даже совместно разработанные планы, которые еще вчера нас вдохновляли. Самые плохие советчики для консультанта — чувство обиды, мысли о неблагодарности клиента. Ведь тот имеет полное право поступать именно так, как поступает. Надо

понимать, что только сам человек может решать, действительно ли ему нужны изменения.

Наши клиенты часто весьма чувствительны к вопросам контроля и конфронтации. Однако если консультант ведет себя профессионально, твердо придерживается модели сотрудничества, лежащей в основе коучинга, структурирует процесс совместно с клиентом, чуток к его пожеланиям и предельно деликатен в процессе работы, «силовая борьба» менее вероятна.

С сильными проявлениями эмоциональных феноменов мы сталкиваемся в работе с клиентами «бдительными», недоверчивыми, не верящими в «прямоту человеческих отношений», во всем усматривающими некое «второе дно», склонными к манипуляции. Консультанту бывает особенно трудно сохранять свою профессиональную позицию, когда он сталкивается с такими реакциями клиента.

«Сопротивление» клиента может ослабнуть или прекратиться даже в сложных случаях — при его амбивалентном отношении к переменам, когда, образно говоря, «и хочется, и колется». Но не исключено, что клиент действительно принял решение прекратить работу именно с этим специалистом.

Консультанту важно выделить главные особенности в представлении клиента о самом себе, о его системе ценностей, способе постижения мира, о том, что ему кажется источником силы или успеха, чем он стремится обладать и чего избегает. Конечно, к пониманию этого коуч приходит не путем прямых расспросов, а посредством спокойного наблюдения за тем, что проявляется в отношениях клиента с ним, с другими людьми, что клиент выбирает для обсуждения, а что предпочитает не обсуждать. Особый вопрос, требующий исследования, — что клиент считает для себя опасным. Распознать это — значит открыть существенный для коуч-консультирования аспект: как клиент видит себя и свой мир.

Этот кропотливый процесс больше напоминает создание портрета. Вначале проступает общая схема, затем появляются наброски некоторых деталей, тогда как другие могут оставаться в тени.

По мере того как новые наблюдения вносят поправки в более ранние впечатления, портрет меняется. Собственно, он никогда не будет завершен: человек постоянно находится в процессе развития, так что цель познать его вряд ли достижима.

Консультативный контакт должен быть достаточно сильным и гарантировать клиенту поддержку. Но не менее важно избегать неадекватного вторжения в его внутренний мир. И каждый из нас должен искать свой путь в этом процессе, ориентируясь исключительно на интересы клиента.

Векторы развития консультативного контакта

Достичь успеха в рабочей фазе коучинга невозможно без консультативного контакта, без того уровня доверия, который дает нам возможность обсуждать значимую тему и проблемы, волнующие клиента. В процессе коучинга идет постоянное развитие взаимоотношений в направлении все большей близости и доверительности. Но это не непрерывное поступательное движение «вперед, вглубь и вширь» — отношения могут формироваться быстрее или медленнее, откатываться назад и становиться более «дистантными», часто следуя формуле «шаг вперед, два шага назад». Рассмотрим некоторые векторы развития взаимоотношений консультанта и клиента в процессе их совместной работе.

От формальных отношений к близости. Когда люди встречаются впервые, они чаще всего вступают в формальные отношения: срывают стереотипы, которые во многом продиктованы правилами этикета, нормами поведения, определенными социальными установками. Такие отношения не следует расценивать как неискренние, направленные на выстраивание некоего фасада, не соответствующего нашей сути. Просто между людьми вначале существует определенная дистанция, они общаются друг с другом на уровне, не предполагающем близости, раскрытия чего-то личного. Формальные отношения, в которые люди многократно вступают в течение жизни,

не требуют больших энергетических и эмоциональных вложений, но гарантируют чувство безопасности, защищенности и позволяют успешно функционировать в обыденной и деловой сфере.

Консультативный контакт со стороны тоже может казаться формально-искусственным. Кроме того, по сравнению со всей нашей жизнью он весьма непродолжителен. И все-таки он, безусловно, является для клиента более интенсивным и глубоким, нежели многие другие межличностные отношения. Ведь в обыденной жизни редко встретишь такого заинтересованного слушателя, как консультант. Да и сам консультант ни в каких других взаимодействиях не испытывает таких переживаний, не концентрирует внимание на каждой детали разговора так, как он делает это в процессе работы с клиентом.

Полноценный консультативный контакт предполагает открытость и близость, а значит, нечто личное и даже тайное. Такая близость не перерастает в стойкие длительные отношения и неминуемо заканчивается. Однако те моменты, когда консультант и клиент разделяют глубокие и непосредственные переживания, не только обогащают процесс консультирования, но и вообще являются важной частью их жизненного опыта. В некоторые моменты консультирования клиент может быть настолько захвачен выражением своих внутренних переживаний, что совсем (или почти совсем) не заботится о сохранении своего имиджа: он открыт и максимально настроен на восприятие, его интуиция предельно обострена.

Если в процессе коучинга не возникают моменты искренней близости, он может быть в чем-то полезным, но никогда не приведет к глубоким жизненным изменениям. Близкие отношения участников диалога, их искренние чувства, открытость друг другу намного важнее тех слов, которые произносятся.

От «казаться» до «быть». Согласно Эриху Фромму, основной выбор человека XX века — «иметь или быть», «обладать или существовать». В наше время этот ряд дополнился важным выбором «казаться или быть». Нередко на выстраивание нужного имиджа, фасада тра-

тится много усилий. Персона, по Карлу Юнгу, — это то, что мы предьявляем миру, маска, которую мы демонстрируем, характер, который мы считаем приемлемым и который проявляется во взаимодействии с другими, наши социальные роли, даже одежда, которую мы носим, и другие индивидуальные способы и приемы выражать себя. Со временем наше истинное Я может идентифицироваться с Персоной, и мы уже сами начинаем верить, что являемся тем, кем хотим казаться.

Узнать и понять себя можно лишь через предьявление себе и Другому своего «жизненного материала»: чувств, устремлений, опасений, проблем. В консультативном диалоге клиент не надевает привычных для него в повседневной жизни масок, он позволяет себе «быть», а не «казаться». Клиент вносит в консультативное пространство то, что волнует его в настоящий момент, и делает это предметом обсуждения. Это может быть конфликт с партнером, сон, приснившийся прошлой ночью, противоречивые чувства, которые он испытывает к своим близким, или что-то, оставшееся неразрешенным во время предыдущей встречи с коучем. Для переработки этого материала требуются совместные усилия обоих участников диалога.

Если же совместная работа «пробуксовывает», то в ход идут защиты и сопротивления. Клиент сосредоточивается на своем имидже, сдерживает эмоции, контролирует их, думает о том, как он выглядит, тревожится, не сказал ли чего лишнего. В результате его речь, скорее всего, будет формальной, поверхностной, банальной и безличной. Если клиент стремится к тому, чтобы все было правильно (поза, вежливые слова, повышенное внимание к точности формулировок), да если еще и консультант пытается продемонстрировать свой «блестящий» образ, взаимодействие превращается в имитацию коучинга.

Чтобы помочь клиенту ослабить давление от необходимости что-то «изображать», консультант должен быть открытым, искренним, естественным, и тогда эти качества по своеобразному закону симметрии отношений могут проявиться и у клиента. Коучу в процессе диалога надо искать нужный баланс, чтобы, с одной стороны, увести клиента с бесплодной дороги построения своего фасада за-

щиты, а с другой — не подталкивать его к слишком быстрому, манипулятивно спровоцированному самораскрытию.

Первый шаг к сближению — осторожный и аккуратный — должен совершить консультант, ведь ответственность за процесс коучинга лежит на нем. Если он открыт для себя и партнера по диалогу, не скрывается под маской — не делает вид, что относится с симпатией, когда безразличен, не старается казаться спокойным, когда раздражен и критичен, не изображает радость и восторг, когда чувствует грусть и сожаление, то есть действительно стремится «быть, а не казаться», то и отношения коуч-консультанта и клиента могут стать подлинными, полными жизни и смысла.

От «внимающего» слушания к межличностному давлению. Фундаментальным умением консультанта является, безусловно, активное слушание. Такое слушание представляет собой нечто существенно большее, чем пассивное фиксирование, — это состояние динамической готовности, которая включает и интуицию, и рефлексивность, и специально развиваемую эмпатию. Все остальное, что делает консультант, опирается на его развитую способность слышать одновременно на многих уровнях.

Когда мы ценим других, заботимся о них, то их действия и переживания становятся для нас значимыми. Всякий раз, когда мы вступаем в контакт с другим человеком, мы стремимся — осознанно или нет — что-то изменить в нем (например, его склонность обвинять других при возникновении конфликта) либо в себе (например, чувство неуверенности во взаимодействии со значимым собеседником).

Джеймс Бьюдженталь для описания межличностного взаимодействия использовал образ музыкальной клавиатуры, четыре октавы которой соответствуют четырем уровням возможного давления, в том числе в процессе консультирования: слушание, руководство, инструктирование и требование.

Давление, которое мы оказываем на того, с кем общаемся, является показателем значимости для нас этого человека. Лишь тогда,

когда мы равнодушны, у нас нет намерения как-то на него повлиять. Наша забота о Другом определяет выбор средств, которыми мы стараемся ему помочь.

Порой консультанты старательно применяют всевозможные методики и техники, находясь от клиента на безопасном расстоянии, из-за боязни вступить в контакт с его реальными чувствами. Безусловно, с одной стороны, консультант должен соблюдать принцип вненаходимости и «блюсти границы», но с другой — вместе с осознанием необходимости определенных рамок появляется потребность быть кем-то большим, чем просто зеркально отражающим слушателем.

Результатом тысяч часов, проведенных мною в работе с клиентами, было и осознание многообразия возможных реакций — от самых пассивных, принимающих, воспринимающих, просто отражающих до самых «давящих» и даже директивных. Перечислю реакции, которые может использовать консультант в процессе диалога: молчание — отражение — вопрос — прояснение смысла (парафраз) — прояснение чувств клиента — собственная реплика (метафора, рассказ) — обобщение — комментарий — выражение собственных чувств — интерпретация — совет. Порой считается, что при продвижении по этому «каталогу» в сторону усиления давления внутренняя активность клиента подавляется. Мне представляется, что такой линейной зависимости не существует и на активность клиента влияет множество факторов — в первую очередь наша искренняя заинтересованность и открытость.

Я глубоко убеждена, что если другой человек для меня значим — а клиент, безусловно, значим, то я могу иногда давать советы, иногда быть директивной, а иногда высказывать свое нелицеприятное мнение. И чем больше мы беспокоимся о человеке, тем большее влияние и даже некоторое давление на него мы оказываем.

От озабоченности содержанием к пониманию сути. Стремясь как можно больше узнать о клиенте, консультант порой внимателен

лишь к содержанию того, что говорится, и упускает реальную суть происходящего. Ведь велик соблазн соскользнуть в «озабоченность содержанием». Но когда благодаря имеющемуся консультативному опыту эта ошибка осознается, можно совершить вторую: настолько освободиться от «чар содержания», что вообще не обращать на него внимания. И тут опять возникает опасность упустить смысл происходящего.

По мере того как коуч становится более зрелым специалистом, приходит осознание, что, хотя содержание никогда не бывает совсем не важным, оно ни в коем случае не должно быть единственно важным. Основа эффективности любого общения — понять смысл того, что говорится собеседником. В достижении этого понимания и заключается суть профессии коуча.

Клиент рассказывает о совещании, на котором обсуждались стратегические планы на следующий год. Он говорит, что сотрудники недостаточно хорошо подготовились, путались в фактах и цифрах, не задавали уточняющих вопросов, были пассивны. Он расстроен: такое важное совещание — и так плохо прошло. Он еще раз убедился, что многие топ-менеджеры не соответствуют уровню задач, которые перед ними стоят. Еще больше он недоволен своим выступлением — о сворачивании одного из проектов. Консультант начинает уточнять детали: спрашивает, где проходило совещание, когда началось, как долго длилось, какая была повестка дня, сколько человек участвовало в заседании, какие вопросы задавали. И хотя клиент явно подавлен и встревожен, консультант не проясняет его чувств, а продолжает собирать информацию о прошедшем мероприятии. Но на самом же деле клиента больше всего беспокоило то, что идею свернуть проект не поддержал его партнер по бизнесу. Он почувствовал, что у них абсолютно разное понимание бизнеса, что между ними произо-

шел раскол и они, по сути, уже и не партнеры. Однако на момент встречи с консультантом эта проблема не была еще осознана — она присутствовала лишь на уровне чувств. Поэтому коучу важно было понять смысл и суть «послания» клиента, а для этого необходимо было настроиться не только на понимание сказанных слов, но и на восприятие его эмоциональных реакций.

Коучу важно отслеживать не только то, что говорится, но и то, как это говорится, и даже то, как человек молчит. Значение имеет не только вербальный компонент, но и паравербальный, проксе-мический, пантомимический, мимический. Консультант слышит, видит, чувствует — понимает клиента одновременно на многих уровнях восприятия и интуиции. На практике такое восприятие обычно бывает комплексным, и коучу нет необходимости все так «каталогизировать», но понимание этих категорий полезно для оттачивания мастерства. Слова, указывающие на чувства, — «так интересно», «не переносу, когда он так поступает», «не люблю, когда так происходит», «ужасно обидно» — создают особое измерение, которое можно поставить в один ряд с выражением лица, жестами, языком тела, смехом и слезами, незаконченными фразами и многими другими явными и неявными ключами к таинственному и важному эмоциональному миру клиента.

То, насколько клиент погружен в контакт, в интервью, в беседу, насколько он готов подвергнуться воздействию и хочет быть понятым, — все это очень значимые факторы, определяющие, будет ли работа иметь подлинный эффект. Но еще более существенно, чтобы к контакту стремился и консультант. Однако порой ему бывает страшно подойти слишком близко, и тогда возникает опасность соскользнуть в дистантную «озабоченность содержанием». Необходимо оптимальное соотношение понимания сказанного и реального эмоционального контакта, чтобы не свести консультирование к абстрактным дебатам, которые не принесут никакой пользы.

Чем дальше коуч продвигается по пути познания сути, тем он менее категоричен и более осторожен в своих выводах, тем большее уважение проявляет к уникальному внутреннему миру клиента и пытается уйти от легких, однозначных механистических взглядов и решений. Важнейшим достоинством коучинга является стремление участников не только не уходить от самых главных вопросов о человеке, невзирая на их сложность, но и, напротив, поместить эти сущностные вопросы в центр внимания, преодолеть «грех упрощения», пытаться искать «там, где потерял, а не там, где светлее». Понимание сути проблем клиента переводит работу на принципиально другой уровень, что, помимо прочего, дает возможность сократить время консультирования. А это очень ценится нашими клиентами — деловыми людьми.

Присутствие — суть профессии коуча

Для консультативных отношений принципиально важна вовлеченность в процесс, как клиента, так и консультанта. До сих пор мы говорили главным образом о включенности клиента, но совершенно очевидно, что она напрямую зависит от присутствия, открытости и экспрессивности консультанта. Здесь уместно вспомнить Карла Ясперса, который говорил, что главное в консультировании — это полное человеческое присутствие. Консультант во время работы должен как бы забыть о себе и целиком сосредоточиться на проблемах клиента. Такое полное человеческое присутствие определяется отношением консультанта к людям вообще и выражается в его эмпатии и чуткости к конкретному клиенту. Консультант для клиента является «присутствующим Другим», внимательным и заинтересованным партнером, и эта позиция во многом определяет эффективность их диалога.

«Присутствующий Другой» ведет себя естественно, искренне и спонтанно, устанавливает позитивные и доверительные отношения с собеседником, создает и поддерживает атмосферу, в которой можно открыто выразить себя, свои чувства и принимать свой но-

вый жизненный опыт и благодаря этому продвигаться в самопознании, развиваться в соответствии с собственными намерениями и целями.

«Присутствующий Другой» способен осознавать свои реакции и в нужный момент сообщить о них клиенту. Конечно, консультант необязательно рассказывает обо всем, что думает или чувствует, но он не должен выражать ничего, что противоречило бы его истинным внутренним переживаниям.

«Присутствующий Другой» может пойти на конфронтацию, если этого требуют интересы клиента. Избегая ее тогда, когда она на самом деле необходима, консультант лишает клиента уважения. Он, по сути, недооценивает готовность клиента принять всю правду, его способность понять свои проблемы и активно добиваться поставленных целей. Конфронтация помогает клиенту увидеть то, что он до сих пор не осознавал, обращает его внимание на противоречия, которые необходимо разрешить. Этим она и отличается от обычного выражения негативных чувств к собеседнику. В конструктивной конфронтации проявляется истинное положительное отношение, которое призвано помочь человеку лучше познать самого себя. Если же за ней не стоит уважение, клиент легко это почувствует и может закрыться, заняв оборонительную позицию, «перейти в наступление» или вовсе прекратить коучинг.

«Присутствующий Другой» способен сочувствовать, сопереживать собеседнику, принимать и понимать его. «Присутствующий Другой» одновременно является и участником жизни клиента, и его зеркалом, и сторонним наблюдателем. Помните крылатую фразу из фильма «Доживем до понедельника»: «Счастье — это когда тебя понимают»? Именно понимание является дефицитом в нашей жизни: а ведь это и проникновение во внутренний мир Другого, и помощь в утверждении его уникального и неповторимого существования, и вера в его психологическую независимость и целостность. Такая позиция консультанта помогает клиенту ослабить привычные психологические защиты и открыть себя влиянию коуча.

Присутствие прежде всего означает, насколько консультант сосредоточен на клиенте, как он его слушает, как включен в процесс консультирования. То, насколько коуч готов подвергнуться воздействию другого человека и хочет быть понятым, — один из наиболее влиятельных факторов, определяющих, будет ли работа иметь подлинный эффект. Консультант должен «присутствовать» в диалоге с клиентом всей своей личностью, не забывая при этом, что он взаимодействует с клиентом как профессионал. Однако многие консультативные школы признают лишь «объективность» и «отстраненность». Пребывание на определенном расстоянии от клиента было и остается для некоторых консультантов идеалом. Такая боязнь вовлеченности, специально культивируемая отстраненность от другого человека, заставляет удивляться, что побудило этих коуч-консультантов избрать профессию, суть которой — взаимодействие. Ведь отстраненных и не «включенных» людей клиент в избытке может встретить и в других местах.

Ключевые слова, которые могут характеризовать присутствие, — включенность, концентрация, открытость. Однако присутствовать постоянно довольно сложно — это достаточно энергоемкий процесс. Поэтому в обыденной жизни люди периодически «выпадают» из диалога. Консультант же, будучи профессионалом, не может себе этого позволить. Для него присутствие — профессиональная установка и специально развиваемый навык. Независимо от событий в личной и профессиональной жизни, от степени напряженности диалога и включенности клиента консультант должен быть постоянно сосредоточен на собеседнике, интеллектуально и эмоционально сконцентрирован. Важно понимать, что «уровень присутствия» необязательно соответствует «количеству разговора». Можно молчать и присутствовать, а можно говорить, но отсутствовать. Качество присутствия можно определить и по степени невербального выражения вовлеченности консультанта в контакт с клиентом. Невербальные проявления более спонтанны, чем вербальные, и их труднее контролировать. Иначе говоря, «язык тела»

не только передает то, что хотелось бы показать, но и выдает то, что хотелось бы скрыть. С помощью «языка тела» чувства человека, его эмоции, потребности, отношения, выражаются более непосредственно и правдиво.

Для консультанта наблюдение за степенью присутствия клиента — главный источник информации о том, насколько успешно идет работа. А условием, позволяющим коучу осуществлять такое наблюдение, является его собственное полное присутствие. Однако на присутствие не распространяется принцип «все или ничего». Несмотря на стремление к идеалу — полному присутствию, интенсивность реального присутствия каждого из участников консультативного процесса постоянно меняется.

В консультативном контакте два человека, полностью вовлеченные в диалог, подлинно открыты друг другу. Каждый из них присутствует настолько, насколько его познавательные способности, эмоциональность и воля мобилизованы и сфокусированы на данной конкретной ситуации. Полное присутствие требует от консультанта больших внутренних обязательств и даже в некоторой степени самоотречения. Он постоянно стремится к достижению такого состояния присутствия в диалоге. Без этого невозможна профессия коуча.

Выход из контакта

После опыта близкого общения консультант и клиент должны опять стать автономными и независимыми. При завершении успешного совместного дела люди испытывают не только удовлетворение, но и чувство сожаления и даже потери. Вполне естественно, что самые разнообразные эмоции будут сопутствовать разрыву тесного взаимодействия, которое для его участников играло жизненно важную роль.

Как выйти из таких отношений без потерь для той и другой стороны? Существует ли какой-то алгоритм, следование которому может в этом помочь? На мой взгляд, да. При этом одним и тем же

правилам подчиняются и выход из контакта по окончании каждой сессии консультирования, и выход из контакта по завершении всего цикла коучинга.

Поделюсь своим опытом: в конце беседы я всегда подвожу итог, совместно с клиентом мы кратко обобщаем, что и зачем говорилось, фиксируем достигнутое. Затем обсуждаем соответствие этого результата тому, что планировалось вначале. И, наконец, проясняя ожидания клиента, вместе обсуждаем дальнейшие шаги.

Чтобы такой итог был суммированием, а не просто повторением, используются ключевые слова, концентрирующие суть сказанного. Нужно, чтобы все, о чем говорится в заключение, действительно обсуждалось и было значимо для клиента. Резюме может начинаться, например, так: «Сегодня нам удалось обсудить...», «В ходе нашего разговора мы с вами пришли к выводу, что...». В коучинге важно, чтобы консультант не просто сказал о некоем совместном выводе или решении, но и чтобы этот вывод был действительно получен в ходе беседы с клиентом.

Если у клиента есть какие-то вопросы, невысказанные идеи и соображения, то краткое подведение итогов поможет их озвучить. Поэтому следует оставить клиенту время, чтобы он мог отреагировать на окончание беседы после того, как итог подведен консультантом. Как известно из консультативной практики, о самом важном клиенты часто говорят именно в конце сессии, поэтому бывает полезно задать, например, такие вопросы: «Не упустили ли мы чего-нибудь существенного? Есть ли еще что-то, без чего наш разговор был бы неполным? Что вам хотелось бы добавить?» Ответ порой приводит к появлению совершенно новой информации, подробное рассмотрение которой может стать темой следующей встречи.

При обсуждении вопросов, касающихся дальнейших отношений клиента с консультантом, следует уделить внимание задачам, которые будут решаться в последующем, иногда даже обсудить, сколько сессий для этого понадобится. Потом эти планы могут корректироваться,

но нужно, чтобы клиент хорошо представлял, что именно его ждет. Тогда он будет относиться к этому как к совместной работе, а значит, его опасения попасть в зависимость от консультанта будут уменьшаться. Хорошо сразу назвать день и час следующей встречи, удобный и консультанту, и клиенту. Например, сказать так: «Это ваш день, это ваше время. Мы с вами его зарезервируем». Эффективность коучинга значительно повысится, если время и место встреч будут постоянными. Планируемая встреча — часто хороший повод для клиента подумать о тех проблемах, которые он хочет вынести на обсуждение.

С какими основными трудностями может столкнуться коуч при завершении контакта с клиентом?

В связи с тем, что окончание консультативной работы происходит не когда цель достигнута, а лишь в процессе продвижения к ней, коуч-консультант порой начинает испытывать чувство неловкости и вины, что клиент еще не достиг всего, к чему стремился. Трудно измерить такие личностные изменения, как повышение самооценки, развитие эмоциональной независимости и умения опираться на позитив. Поэтому лучше, чтобы итоги совместной работы попробовал сформулировать сам клиент. Только он способен наиболее точно оценить результаты работы. Ведь с помощью коучинга клиент приобретает новый взгляд на себя и начинает анализировать свое прошлое и настоящее с целью сделать свое будущее более эффективным.

Мне задавали вопрос: а если клиент недоволен результатами работы и высказывает претензии консультанту? Ответ один — не следует рассматривать такое «выставление оценок» как угрозу своему профессиональному достоинству. Надо использовать эту ситуацию как возможность открыто прояснить все претензии и обсудить их с клиентом. Знание истинных результатов своей работы только способствует профессиональному росту. Хочу добавить, что значительно чаще бывают ситуации, когда клиент настолько вдохновлен результатами коучинга, что начинает считать свои достижения заслугой консультанта. Между тем нужно осознать, что клиент достиг

всего сам, а консультант лишь создал для этого условия. И необходимо не просто декларировать это, но и понимать, что так оно и есть на самом деле.

Грамотное завершение коучинга — и отдельной сессии, и всей работы — важно как для клиента, так и для консультанта. Иначе можно не увидеть плодов собственного труда и не только заработать так называемый «синдром сгорания», но и вообще разувериться в ценности своей профессии. И хотя прощание с клиентом — акт во многом ритуальный, нужно, чтобы оно было искренним, личным и неформальным. Когда консультативные отношения прекращаются, это вовсе не означает, что клиент и коуч не могут впоследствии встречаться в другой обстановке, беседовать и взаимодействовать. Но это уже абсолютно другие отношения и совсем другая история.

Какие ловушки подстерегают нас на пути коучинга

Коучинг, как любое сильнодействующее средство, может быстро принести пользу, но при неумелом использовании может и навредить. И тогда проблемы, с которыми клиент обращается к консультанту, не только не решаются, но и усугубляются. Попытаюсь выделить зоны риска, своеобразные ловушки, которые особенно деструктивно влияют на процесс коучинга. Безусловно, в жизни все тесно переплетено, и ловушки порой трудно заметить. Однако я условно объединяю психологически опасные ситуации в группы, выделяя ловушки позиционирования, ловушки содержания и ловушки роли. Предлагаемое описание таких ситуаций — это как знак «Внимание, опасность!». А кто предупрежден — тот вооружен.

Ловушки позиционирования

Полноценный диалог — а это базовое условие коучинга — могут вести только равные партнеры. Доверие рушится, если хотя бы один из участников диалога пытается занять позицию «сверху» или «снизу», нарушает дистанцию в общении или выходит за установленные границы. Диалог «Я — Другой» подразумевает сохранение автономности личности каждого из участников. Как только нарушается это тонкое и живое равновесие, консультант и клиент попадают в одну из ловушек неадекватного позиционирования. Вот самые типичные.

Учитель

В этой позиции консультант учит, советует, оценивает, хвалит и даже ругает клиента, дает ему советы и вообще наставляет на путь истинный. «Я знаю почему, я знаю что, я знаю как», — уверен консультант. Он находится как бы «над» клиентом, он — «носитель истины», поскольку читал Юнга, Фромма, Фрейда, Ницше, Коллинза и знает много «заковыристых слов». Подобная позиция по отношению к клиенту — человеку, который многого добился в жизни, — крайне неадекватна, так как консультант в этом случае пытается

обесценить его успех. Одна из причин такого позиционирования — профессиональный снобизм.

Вооружившись неким «талмудом», консультант начинает «вещать»: он лучше знает проблему, ресурсы клиента, знает, как достичь цели, как выглядит оптимальная структура организации, каковы психологические закономерности слияний и поглощений, какие функции должен выполнять кадровый департамент в крупном инвестиционном холдинге, а какие — в производственной компании, как строить корпоративную культуру в торговой фирме и т. д. У него есть точные рецепты на все случаи жизни клиента — не только деловой, но и личной. Он сыплет терминами, ставит клиента в позицию ученика, исполнителя своих великих, правильных идей. А если тот «не слушается», значит, чего-то в этой жизни не понимает. Иногда от такого консультанта можно услышать: «Я же из него человека сделал, всему его научил, ведь он без меня двух слов связать не мог, а теперь делает вид, что до всего дошел сам». Во многом это надменность слабого, и чем менее консультант уверен в себе, чем меньше он знает и понимает, тем легче попадает в ловушку.

Кроме того, клиент сам невольно заманивает коуча в эту ловушку, провоцируя, например, таким вопросом: «Что конкретно надо делать в этой ситуации? Скажите — ведь вы-то знаете!» А если тот уклоняется от прямого ответа, то может услышать примерно следующее: «Да ладно, сколько раз вы уже сталкивались с такими ситуациями! Вы же сами можете это решить быстрее, и тогда перейдем к другой проблеме...»

Клиенту хочется, чтобы консультант отвечал однозначно: что, как, когда, кто, не тратя время на почему и зачем... И хотя консультант понимает, что этого делать нельзя, что он должен лишь «осветить» ситуацию, а решение принимать клиенту, ему бывает трудно отстоять свою позицию. Да еще и клиент «наступает»: «За что я деньги заплатил? Что я должен — сам о каждой мелочи думать?» Каких бы высот ни достиг клиент, ответственность за принятие решения вызывает у него тревогу, как у любого человека.

И если появляется всезнающий «учитель», «ученик» с радостью перекладывает эту ответственность на него. Такова человеческая природа. Между тем, решая за клиента, консультант становится не только соавтором его побед, но и «козлом отпущения». В случае неудачи клиент может начать винить консультанта за неверные советы и подчас делать это в присутствии других, тем самым ставя его в один ряд с проштрафившимися подчиненными.

Однако мало того, что назначивший себя «учителем» консультант закономерно оказывается в позиции «провинившегося ученика». В такой ситуации страдает не только самолюбие и авторитет консультанта, главное — страдает дело. Нарушается сама идеология консультативного процесса: такую «раздачу советов и рецептов» в консультировании Р. Мэй называл «вторжением в автономию личности».

К сожалению, консультанты попадают в подобную ловушку довольно часто. Во многом это происходит из-за свойственной всем слабости: людям нравится выглядеть умными, сильными, знающими, учить других и помогать им.

Причин тому много, но основная — это нерешенные личностные проблемы консультанта. Ловушки расставлены его чувствами, не до конца осознанными мотивами, нечетко сформулированными профессиональными ценностями и установками.

Каждый бывает неуверен в себе, испытывает волнение, переживая за качество своей работы. В разумных пределах тревога, безусловно, конструктивна. Однако, усиливаясь, она приобретает деструктивный характер и может породить разнообразные защитные реакции. И тогда один консультант защищается интеллектуализацией, формализацией, стандартизацией процесса, а в конечном итоге — уходом от реального диалога; второй, страдая комплексом превосходства, связывает все изменения в жизни клиента, все его успехи со своими советами и рекомендациями; а третий концентрируется на ошибках клиента, на его проблемах, подчас остроумно рисуя образ непоследовательного, нерешительного, не очень умного человека, который только и делает, что с утра до вечера совершает

промахи. Процесс критики может быть очень увлекательным, ведь консультант невольно «накачивает» свое Эго и как бы возносится все выше и выше над клиентом. Р. Мэй писал так: «Основным свойством невротической амбициозности является ее связь с затаенным чувством неполноценности. Желание быть “святое всех” — не что иное, как выражение комплекса превосходства, оборотной стороны комплекса неполноценности».

Однажды, слушая ироничный рассказ коллеги-консультанта о его незадачливом клиенте, я спросила: «А как же такой недалекий человек с нуля построил столь успешную компанию? Как он смог заработать свои миллионы долларов? И как он принял решение нанять консультантов?» Каждому коучу стоит задать себе подобный вопрос — ответ на него, возможно, отрезвит, позволит вовремя «схватить себя за руку», четко понять, кто перед ним на самом деле, увидеть в другом личность — самостоятельную и ответственную — и в итоге избежать этой опасной ловушки.

Коучу, работающему с Первыми лицами, сделать это даже легче, чем другим консультантам, ведь он имеет дело с состоявшимися, яркими, талантливыми людьми, уже добившимися больших успехов, принявшими множество эффективных решений, которые позволили им достичь того уровня, на котором они находятся.

Слуга

Попав в эту ловушку, консультант соглашается, слушается, преклоняется, восхищается, находится как бы «под» клиентом. Что бы ни говорил клиент, все воспринимается как истина в последней инстанции. В поведении консультанта даже сквозит подобострастие, он полон желания сделать все, что клиенту угодно, занимая обслуживающую позицию. Этот заведомый отказ от собственного взгляда, собственного голоса — своеобразная одержимость клиентом. И тогда консультант — уже не партнер по диалогу, не собеседник, а поклонник, болельщик, фанат клиента. Никакого реального процесса консультирования нет, исполняется все — по принципу «чего изволите».

Консультант «раздувает» Эго клиента. Конечно, любой человек нуждается и в похвале, и в одобрении своих поступков, и в поддержке, но когда консультативный диалог сводится только к этому, клиент — за свои деньги — получает не профессиональную услугу, а еще одного статиста в «хоре подпевал». Консультант теряет свою автономность и становится частью зависимого окружения, а клиент лишается единственной возможности получить объективную обратную связь и увидеть реальную картину происходящего.

Так почему же консультанты попадают в эту ловушку?

Порой клиент предстает перед консультантом определенной родительской фигурой, и детское Я консультанта безоговорочно принимает позицию «снизу». И тогда послушный «Ребенок» готов исполнить все, что скажет «Родитель». Подобный перенос легко объясним, ведь консультант имеет дело с людьми мощными, умеющими воздействовать на других, часто авторитарными личностями, соответственно, актуализирующими в собеседнике комплементарные качества. Если к тому же консультант испытывает некоторую профессиональную неуверенность или обладает неустойчивой самооценкой, он еще быстрее попадет под влияние клиента. При этом, конечно, он дорожит положением консультанта при таком «великом» клиенте, поскольку получает определенную вторичную выгоду от своего положения, теша свое самолюбие. И вот консультант смотрит на клиента снизу вверх, он увлечен им настолько, что уже не может профессионально переработать свои эмоции.

Как не стать «Слугой»? В первую очередь консультант должен быть независимым от организации клиента. Какие бы блестящие условия ему ни предлагали, нельзя становиться штатным сотрудником. Кроме того, ему следует работать с несколькими клиентами, чтобы снизить риск материальной зависимости от одного человека.

Главное для консультанта — доверять себе и клиенту. Доверие к себе — это уверенность в собственных силах, в себе как в специалисте, это понимание того, что консультант — очень важная, самодостаточная профессия, а позиция консультанта — автономная,

самостоятельная и не менее высокая, чем позиция клиента, кем бы он ни был: президентом компании, генеральным директором крупной корпорации или президентом страны.

Доверие к личности клиента — это глубинное чувство. Оно базируется на реальном уважении к личности другого человека и понимании того, что клиент — не слабый человек, которого нужно постоянно нахваливать, поддерживать, задабривать и умамливать. Это самостоятельный, успешный человек, который вступает в диалог с консультантом для того, чтобы стать еще более успешным и еще более самостоятельным.

* * *

В ловушки «Учитель» и «Слуга» консультант попадает, наверное, чаще всего. Вероятно, это вызвано тем, что консультирование как профессию выбирают люди с определенной мотивационной направленностью. Именно глубокие мотивационные механизмы и заманивают нас в эти ловушки. Попробуем в этом разобраться.

ЗАЧЕМ КОУЧУ НУЖНО КОНСУЛЬТИРОВАТЬ?

Я уже пыталась ответить на вопрос, зачем клиенту коучинг. Но существует и другой вопрос — зачем консультирование самому консультанту? Почему он так активно и энергично вовлечен в это ответственное и сложное дело, которое постоянно держит его в напряжении, в котором он зачастую встречается с сопротивлением тех, кому хочет помочь, и самая его успешная работа не всегда видна тем, для кого она была проделана, а неудачи отчетливы до навязчивости. К тому же консультант одинок, даже работая в компании, поскольку ответственные решения принимает один на один с клиентом.

Что движет консультантом? Попробуем ответить на этот вопрос. У каждого коуча могут быть разные представления о клиенте. Рассмотрим два полярных.

Представим себе клиента успешного, известного, влиятельного. У него как у человека со сложной биографией и характером много проблем и нерешенных вопросов. Он мог обратиться за помощью к советнику или, например, к другу, а пришел именно к коучу. И вот коуч уже может представлять его человеком слабым, беспомощным, в чем-то даже неадекватным, не очень гибким, неспособным самостоятельно принимать решения, нуждающимся в совете и поддержке. Чувствовать себя человеком, который советует и поддерживает, приятно. В такой сложной деятельности, как коучинг, эти положительные эмоции, безусловно, важны. Ведь если работа неинтересна, ни за какие деньги не сможешь выполнять ее творчески и с азартом. Коуч может получать удовольствие от того, что он сильнее клиента и способен помочь ему в трудной ситуации, что, давая советы и высказывая свое мнение, решает вместе с ним вопросы, с которыми тот в одиночку не справился бы так эффективно. Это дает возможность восхититься собой и усиливает стремление к работе. Коучу может нравиться быть «спасателем», вытаскивать из беды «беспомощного и слабого» клиента. Хорошо, если коуч отдает себе отчет в таких чувствах. А что произойдет, если он этого не осознаёт? Движимый только одной такой мотивацией, консультант бессознательно старается сохранить позицию «над», чтобы и дальше ощущать свою мощь и силу. Он может неосознанно сопротивляться росту клиента, даже если формально проводит консультирование «правильно». Понятно, что с таким консультантом клиент, скорее всего, не решит свои жизненные вопросы и не станет сильнее.

Рассмотрим другое представление консультанта о клиенте. Представим, что коуч работает с Первым лицом компании — успешным и влиятельным человеком. Общаясь с ним, он восхищается его достижениями, высоким интеллектом, стратегичностью мышления, быстротой принятия решений, его непохожестью на других, оптимизмом, проявляемым в сложных ситуациях.

Это уже другая мотивация работы коуча. Ему хочется чему-то научиться у клиента, понять, каким образом он принимает такие нестандартные решения.

Придерживаясь подобного представления о клиенте, коуч ценит саму возможность общения с уникальным человеком. Он может многому учиться у своего клиента, например, целеустремленности и оптимистичности, умению «выстоять» в кризисных ситуациях и найти «правильные» решения.

Если в первом случае коуч помогал клиенту, то теперь клиент помогает ему. Клиент помогает коучу что-то раскрыть в себе, что-то принять и развить. Это прибавляет оптимизма и желания работать.

Такая, на первый взгляд, привлекательная мотивация таит в себе опасность ничуть не меньшую, чем первая. Не осознавая ее, коуч рискует остаться в роли вечного ученика, в позиции «под», и утратить основное преимущество своей роли равного партнера по диалогу.

Итак, просматриваются две абсолютно разные мотивации. Присутствуют ли они в какой-то мере у каждого коуча? Безусловно. Какова их пропорция? Абсолютно разная — у разных консультантов, в разных ситуациях, при работе с разными клиентами. Одни более склонны к восхищению клиентом, другие — к восхищению собой. Кроме того, доминирующая мотивация зависит и от клиента, и от ситуации, и от особенностей коуча. Понимание этих изменений во многом является мотивационным источником консультирования. В процессе консультирования всегда есть некое соотношение между «я учусь» и «у меня учатся». Для того чтобы его осознавать и чувствовать, нужно быть открытым и честным в первую очередь с самим собой.

И пока не будет найден баланс этих мотиваций, будет очень трудно сориентироваться в процессе консультирования и чувствовать себя уверенно. Осознание и той, и другой мотиваций, того или иного видения себя и клиента позволяет сохранять свою

профессиональную позицию. При этом важно не просто ответить на этот вопрос раз и навсегда, а научиться делать это в каждой конкретной консультативной ситуации.

Двойник

В этой позиции консультант чувствует себя «самим клиентом», его вторым Я и начинает думать и действовать, как будто «Я — это он». Консультанту может казаться, что он владеет такой информацией, которой не владеет никто, кроме него и клиента, он знает те мысли и чувства своего визави, о которых не знает никто.

Коучинг порой предполагает ежедневные встречи. Когда консультант приходит в компанию клиента, то проходит в его кабинет тем же путем, что и клиент, с ним здороваются те же люди, иногда задают те же вопросы, и появляется соблазн высказать мнение от его имени. Да еще и сам клиент часто повторяет: «Надо же, как мы одинаково мыслим! Мы — настоящие единомышленники». У консультанта есть возможности, которых нет даже у ближайших топ-менеджеров: например, он может в любое время связаться с клиентом напрямую. Клиент ему полностью доверяет, советуется, делится конфиденциальной информацией, и консультант незаметно для себя, пропитываясь атмосферой разговоров, начинает перенимать его интонации, манеру держаться, повторяет его слова, жесты, буквально входит в роль. А окружение ему в этом еще и подыгрывает.

В результате консультант теряет свое Я, свою автономность, свою уникальную позицию. Дистанции между ним и клиентом уже нет. Нарушен принцип венаходимости, консультант становится всего лишь слабым эхом своего клиента. В такой позиции коуч не только бесполезен с профессиональной точки зрения, но бывает даже вреден, поскольку может быть манипулятивно использован зависимым окружением клиента.

Что делает эту ловушку еще более опасной? Зачастую клиент стремится «завладеть» консультантом, сделать его абсолютно своим,

принадлежащим только ему, и даже предлагает перейти в его структуру на зарплату, не сопоставимую с доходом, который получает консультант «на воле». Соблазном выступают деньги, власть, уважение. Но поддавшись на уговоры, консультант совершает роковую ошибку. При этом в ловушке оказывается не только он, но и его клиент — и оба понесут потери. Нарушается самое главное — диалог двух независимых личностей, происходит «слияние и поглощение» со всеми вытекающими отсюда негативными последствиями.

Как избежать этой ловушки? Прежде всего консультанту надо четко осознавать границы собственных возможностей, сохранять личностную автономию, свое Я и не поддаваться каким бы то ни было искушениям. Надо держать дистанцию — образно выражаясь, не подходить ближе, чем «на расстояние вытянутой руки». Предположим, клиент говорит консультанту: «Вы ведь будете на следующей неделе в Питере? Передайте директору завода (речь идет о генеральном директоре крупного предприятия), что, если реконструкция не будет закончена через неделю, я его в отпуск не отпускаю». Как может повести себя консультант в этой ситуации?

Вариант первый: консультант с радостью выполняет поручение клиента, считая себя важной персоной — ведь он выступает от имени клиента.

Вариант второй: начитавшийся умных книг консультант, понимая, что вся ответственность лежит на клиенте и именно он должен принимать решения, начинает с позиции «Учитель» растолковывать клиенту, что доводить свои решения до подчиненных — обязанность руководителя, а консультант не обязан это делать — такое поручение не соответствует его функциональной роли. Подобный назидательный демарш, увеличивая дистанцию между консультантом и клиентом, не способствует развитию конструктивных отношений между ними.

Третий, наиболее эффективный, на мой взгляд, вариант: консультант проясняет ситуацию, например, такой фразой: «Вы говорили, что для вас важно, чтобы директора ваших предприятий чув-

ствовали себя полноценными руководителями своих коллективов и понимали, что подчиняются только владельцу. Будет ли в этом случае адекватным мое вмешательство?». «Да, директору лучше услышать это указание лично от меня», — сказал клиент. Опытный консультант, общаясь с клиентом, четко разграничивает позиции — свою и клиента, никогда не принимает решения за клиента, не подменяет его. Ведь целью консультативного диалога является не позиционная борьба с клиентом, не удовлетворение амбиций консультанта, а работа в интересах клиента.

Ловушки содержания

Коучинг — это особая профессиональная работа, у которой есть свой предмет, свое содержание, свои методы и техники. Коучу необходимо ощущать собственную профессиональную идентичность. Безусловно, эта профессия сложна, ее суть не так понятна для посторонних, как, например, профессия инженера или врача. Кроме того, коучинг — относительно новая сфера консультирования. Недостаточная квалификация коуч-консультанта в сочетании с неадекватностью требований клиента иногда уводят участников диалога с «профессионального поля» коучинга — туда, где их подстерегают новые опасные ловушки.

Дрессировщик

Однажды мой бывший клиент попросил меня проконсультировать его друга и партнера, владельца крупной инжиниринговой компании. Он сказал буквально так: «Послушайте, парня надо спасти, чувствую с ним что-то не так. Не хочу потерять такого партнера».

Мы назначили встречу, и в условленный час мой потенциальный клиент бодро вошел ко мне в кабинет, крепко пожал мне руку, улыбнулся широкой голливудской улыбкой, его глаза тоже попытались улыбнуться. Потом, приняв непринужденную позу, он

рассказал какую-то историю, которая, похоже, должна была меня рассмешить. Но я почувствовала, что человеку очень плохо. Свою проблему он сформулировал так: время проходит, а он только и делает, что работает, ему хотелось бы сделать свою жизнь гармоничнее, стать человеком, который интересен окружающим.

Картина стала вырисовываться уже в ходе нашей первой беседы. Он не любил посещать светские мероприятия, а если уж приходил, то, по его словам, выглядел нелепо, забивался в угол и думал о чем-то своем, звонил по мобильному телефону или доставал ноутбук — словом, вел себя как «последний идиот». Жена постоянно пилила его, называла мямлей, жаловалась, что ей с ним скучно, что он способен только нагнать тоску. Такое «негативное подкрепление» со стороны жены лишь усиливало его недовольство собой.

Этот человек был уверен, что с ним действительно что-то не так. Ведь всем весело, а ему почему-то нет, все поют, а ему петь не хочется. Он стал считать, что просто неадекватен в публичных ситуациях. За полгода до нашего контакта он обратился к коуч-консультанту, который в ответ на его запрос «Хочу быть адекватным в общении с людьми» начал его «тренировать»: как «мужественно» пожимать руку другому, как выработать походку уверенного человека, как улыбаться, как вести светскую беседу, как правильно открывать дверь, как держать подбородок высоко поднятым, как вести себя в бильярдной или в престижном ночном клубе, а как — в фитнес-центре, как общаться с незнакомыми людьми и т.д. Интроверт по натуре, клиент всегда предпочитал обсуждать дела с руководителями каждого направления индивидуально и строил общение со своим менеджментом по так называемой звездной системе. Консультант порекомендовал ему проводить регулярные общие совещания. Для него же это было не просто трудно, а абсолютно «неподъемно». Тем не менее он начал это делать, стремясь соответствовать тому «светлому образу», который они с консультантом создали и утвердили. И все же перехитрить себя ему не удалось. В результате круг его общения еще больше сузился: он перестал

видеться даже с друзьями, стал реже бывать в офисе, его тяготили совещания, которые он сам же и назначал. Командировки в другие города стали для него своеобразным алиби. Он начал избегать даже тех ситуаций общения, в которых раньше участвовал без напряжения. Через некоторое время он и вовсе впал в депрессию.

Почему так произошло? Консультант и клиент угодили в бихевиористскую ловушку. Консультант поддался соблазну быстро и просто решить сложную проблему, не поняв ее сути, следуя вербальному запросу клиента. Вместо того, чтобы сосредоточиться на вопросе «что», то есть на проблеме, консультант сосредоточился на вопросе «как» и попытался максимально быстро дать ответ. Многие считают, что изменение придет вслед за «техникой»: применив конкретный метод, правильный прием, можно решить проблему клиента. Вот этот консультант и попытался изменить лишь поведенческий репертуар клиента, не разобравшись в глубинных причинах его состояния. Когда клиент воспринимается как объект приложения усилий консультанта, то чрезмерный акцент делается на действии и на технике.

Клиенту было трудно контактировать с любым новым человеком, ему требовалась определенная дистанция, нарушение которой он воспринимал как угрозу и агрессию со стороны окружения. Работа над техникой коммуникации в образе «своего парня» была для него разрушительна. К тому же при взаимодействии с консультантом он не разрешал себе быть самим собой. А ведь этот человек поразительно умен, креативен и остроумен. Он не нуждался в натаскивании. Ему важно было понять себя, увидеть свои особенности и опереться на свои сильные качества.

Почему консультант попадает в ловушку? В первичном запросе часто формулируются привнесенные извне проблемы и ценности, а на самом деле клиенту нужно совсем другое. Однако консультант начинает следовать этому поверхностному запросу, не сумев прояснить настоящие ценности и потребности клиента. Иногда бывает и так, что клиент вначале маскирует свой реальный запрос: он осто-

рожен, боится открыться, предпочитая, как ему кажется, контролировать ситуацию со стороны, наблюдать за тем, как поведет себя консультант. Он как бы «бросает блесну» консультанту, и тот радостно ее «заглатывает». А дальше, увлекшись процессом, оба начинают реализовывать первичный запрос: например, заниматься теми тренингами, которые в лучшем случае бесполезны, а в худшем — вредны.

Доктор

Ко мне обратился человек, владевший несколькими крупными компаниями в разных секторах экономики: в сфере финансов, в химическом производстве, строительстве, в телекоммуникациях и даже энергетике. Несмотря на то, что в каждой из этих абсолютно разных областей он достиг заметного финансового успеха, сейчас он ставил перед собой задачу сосредоточиться на каком-то одном направлении. Оставалось только понять, в какой именно бизнес инвестировать деньги. Декларируя выражение «За двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь», он пытался сделать его своим кредо, но на деле никак не мог решиться вкладывать средства только в один бизнес. Несколько раз он объявлял о таком намерении и даже назначал точный срок, но то заболел, то находил другие важные дела, то возникали какие-то непредвиденные обстоятельства. Уже около года он контактировал с психологом, которого называл своим коуч-консультантом. Вместе с ним он и пришел на нашу встречу. Он надеялся, что втроем мы сумеем проработать эту проблему и даже составим конкретный план действий.

Это был мой первый опыт совместной работы с другим внешним консультантом. И я столкнулась с абсолютно иным подходом к клиенту. На первой же встрече в присутствии клиента психолог тоном, не терпящим возражений, поставил ему диагноз — школьный невроз: тот опасается действовать решительно, постоянно все перепроверяет, не в состоянии наметить четкую цель, так как боится не достигнуть результата и не получить «пятерки». Поэтому не способен сделать выбор и сконцентрироваться на одном бизнесе.

Я видела, что психолог всю работу с клиентом построил на том, чтобы «вылечить» его от школьного невроза, и прописывал средства для выхода из этого состояния: «Нужно верить в себя, концентрироваться на одной цели, добиваться успеха». Мне тоже было предложено поучаствовать в составлении «рецептурного справочника». Но мое видение клиента было другим: «Да, действительно, вы по многу раз все перепроверяете — в этом ваша особенность. Конечно, вы человек ответственный и контролирующий, вы увереннее чувствуете себя тогда, когда вы в курсе любых мелочей, знаете конкретные показатели и даже первичные цифры и сами отслеживаете ситуацию. Вы легко распределяете внимание среди нескольких дел, вы способны отслеживать множество объектов одновременно. Именно эти особенности во многом определяют вашу деловую стратегию, позволяя вам быть успешным сразу в нескольких сферах бизнеса».

Нам понадобилось несколько встреч, чтобы разобраться в ситуации. Клиент осознал природу своего состояния, принял свои личностные особенности и даже описал их следующими ключевыми словами: учет и контроль, осторожность, ответственность, реалистичность, внимание к деталям, продумывание всего, вплоть до мелочей, следование нормам, диверсификация деятельности, большой объем внимания, постановка адекватных конкретных целей, движение к успеху.

Он перестал воспринимать свои особенности как изъяны, рассуждать о невротических реакциях, беспокойстве, тревоге, недоверии, нерешительности, невозможности принять окончательное решение, боязни неудачи, провалов, краха — эти слова попросту исчезли из его лексикона.

Клиент буквально вырвался из «диагностического круга». Через некоторое время уже без какого-либо насилия над собой он значительно сократил количество своих компаний — но не до одной-единственной. Он понял, что так ему психологически комфортнее, и его уже не волновало мнение окружающих. Теперь он не видел

необходимости оправдываться и поступал так, как считал нужным. Он даже стал уважать себя за то, что он такой, какой есть, — дошный, осмотнительный, дальновидный, и, подшучивая над собой, повторял уже другие народные мудрости: «Семь раз отмерь, один раз отрежь», «Нельзя класть все яйца в одну корзину» и т. д.

Наши клиенты — люди порой оригинальные, их поведение не всегда соответствует общепринятым социальным нормам, иногда они идут против течения, удивляя своими поступками окружающих. Многим консультантам трудно признать и принять такое многообразие человеческих проявлений, и тогда они обращают внимание прежде всего на те действия своих клиентов, которые не вписываются в общепринятый стандарт, и, не вникая в суть, расценивают такое поведение как дезадаптивное, ставят диагноз и — попадают в ловушку «Доктор».

Что при этом нарушается в консультативном процессе? Консультант теряет главное — свою профессиональную идентичность. Он перестает быть партнером по диалогу, перестает быть человеком, ориентированным на успех клиента. Он смотрит на него сквозь призму психиатрической диагностики. Почему? Одна из основных причин кроется в том, что консультативный процесс с ярким и нестандартным клиентом может вызвать взрыв глубинной тревоги у консультанта. Пытаясь ее подавить, консультант поддается искушению упростить сложную для него задачу и с этой целью классифицирует клиента, пытаясь загнать его в специальные рамки и даже поставить диагноз и наклеить ярлык: этот клиент — шизоидный, этот — маниакальный, этот — паранойяльный, а этот — нарцисс. Некоторые идут еще дальше и начинают клиента «лечить» и приводить в норму! А что есть эта пресловутая «норма», особенно когда мы имеем дело с Первыми лицами?

Спец

Руководитель крупного холдинга попросил своего консультанта поработать с управленческой командой завода в одном из регионов.

Его беспокоил вопрос несогласованности функционально-ролевых ожиданий топ-менеджмента. Приезд консультанта на завод совпал с контрольным запуском новой технологической линии, и тот стал невольным свидетелем конфликта, разгоревшегося между технологом и главным инженером из-за сбоев в работе оборудования. Консультант «бросился в бой» и начал обсуждать причины технической неисправности. Соблазн показать свою техническую подкованность (к несчастью, он имел техническое образование) и жажда признания помешали ему выполнить свои профессиональные обязанности. Вместо того, чтобы попытаться наладить конструктивное взаимодействие между специалистами, он начал изучать чертежи, думать, какой технологический режим установить, какую деталь заменить. Инженер и технолог с готовностью приняли его техническое предложение и были рады переложить на него всю ответственность за найденное решение. Консультант проявил себя как технарь, но одновременно лишился возможности поработать как профессиональный коуч.

Почему консультант попал в эту ловушку? Нечеткое понимание границ своего профессионального поля, задач и ожидаемых результатов работы, а соответственно, неуверенность в своих профессиональных действиях привели к тому, что он начал опираться на более конкретные и понятные ему самому и окружающим способы разрешения проблемы. Вместо того, чтобы помочь специалистам расширить их видение ситуации, нащупать альтернативы и наладить согласованное взаимодействие, он просто попытался сделать за них работу.

Что еще привлекает в эту ловушку? При длительной работе с конкретными компаниями консультанты невольно начинают что-то «понимать» в их технологиях и бизнес-процессах. Особенно это опасно для бывших инженеров, экономистов и юристов. Да и другие консультанты, пополнив свой словарный запас терминами и оборотами из лексикона клиента, начинают ими сыпать, исполняя роль «бывалого». При этом особая позиция при Первом лице и авторитет лишь усугубляют ситуацию.

Например, клиент спрашивает: «Я не знаю, что мне делать с этой региональной компанией — закрывать или нет?», «Что делать с этой технологией — вводить или не вводить?», «Что делать с людьми — оставлять нашего технолога или брать иностранца?» и т. д. Консультант отвечает: «Компанию нужно закрывать, раз она не приносит прибыли», «Новую технологию вводить нельзя: слишком дорого», «Нанимать нужно иностранца — он лучше знает технологию» и т. д. Клиенты теряют независимого консультанта и получают доморощенного технолога, инженера, менеджера.

Как обойти эту ловушку, если клиент задает прямые вопросы, касающиеся бизнес-процессов? Прежде всего, не терять свою профессиональную идентичность и понимание того, в чем заключается работа консультанта. Важно организовать процесс обсуждения, помочь клиенту сформировать собственный взгляд на ситуацию, увидеть те альтернативы, которые тот пока не видит, помочь их осознать и проанализировать, а затем отойти в сторону и позволить клиенту самостоятельно принять решение и взять ответственность на себя — ведь это его бизнес, его деньги, его жизнь.

Ловушки роли

Образное выражение «игры, в которые играют люди» нередко является отражением нашей повседневной жизни. Люди из делового и личного окружения клиента зачастую исполняют определенные роли в различных жизненных сценариях. Однако основа эффективного коуч-консультирования — это взаимодействие двух личностей — клиента и коуч-консультанта, которые строят свои отношения, не участвуя в привычных играх зависимого окружения. Если же коуч-консультант тоже включается в игры, то он теряет свою уникальную профессиональную позицию, попадает в ловушку и начинает лишь исполнять одну из ролей в этом спектакле.

Конкурент

В этой роли консультант сравнивает себя с клиентом, соревнуется с ним: «Я такой умный — даже гениальный! — ведь это я ему даю советы. Он на моих советах зарабатывает свои миллионы, а мой доход в сто раз меньше. Где же справедливость?» Клиенты прекрасно чувствуют такую установку. Однажды я услышала, как руководитель крупной компании сказал о своем консультанте: «Парень он толковый, но мне надоело с ним бодаться».

Такая конкуренция часто приводит к тому, что консультант обесценивает достижения клиента и все его успехи приписывает себе. Наверное, каждому из нас приходилось слышать от коллег-консультантов подобные высказывания: «Он толком без меня решения принять не может», «У него постоянно конфликты в команде, и если бы не я, все его менеджеры давно передрались бы» и пр.

Часто консультанты так увлекаются конкуренцией с клиентом, что фактически меняют профессию. Мой коллега консультировал лидера одной из политических партий. Его постоянное «соревнование» с клиентом переросло в прямую конкуренцию на выборах в Госдуму.

Что происходит в этом случае? Консультант занимает завистливую позицию — «смотрит в чужую тарелку», нарушает и сокращает межличностную дистанцию, вступает в конкурентную борьбу с клиентом и теряет профессиональную идентичность. Конечно, бывают клиенты, которые по-детски азартны и конкурентны, и они заражают этим состоянием свое окружение. Однако то, что простиительно клиентам и их окружению, непростительно консультантам. Коуч должен иметь стойкий иммунитет к такой ситуации.

Нужно постоянно осознавать свои чувства по отношению к клиенту, к его успехам и достижениям. Умение восхищаться — это особый дар, необходимый в консультативной работе, и тот, кому он дан природой, способен добиться многого. Ведь если консультант может искренне восхищаться другим человеком, то сумеет подметить в нем то, что приведет к успеху, т. е. его сильные стороны. Но если такого качества у консультанта нет, надо идти не по пути

подавления своей агрессии и других негативных чувств, а по пути развития и актуализации позитивного отношения к клиенту.

Кроме того, нельзя забывать, что коучей нанимают как профессионалов для решения определенной задачи. Чем консультативный диалог отличается от обычного разговора? Тем, что его участники — автономные личности, каждая из которых находится на своем профессиональном поле. Проще говоря, каждый должен заниматься своим делом.

Серый кардинал

Представим себе ситуацию: коуч-консультант работает с владельцем и руководителем крупной холдинговой компании, в составе которой пять предприятий. Консультант встречается с директором одного из них, и тот обращается к нему с деликатным предложением: посодействовать, чтобы именно ему поставили новую технологическую линию, понимая, что тогда возрастет и значимость завода, и его зарплата. Свою просьбу он мотивирует тем, что консультант пользуется непререкаемым авторитетом у главы холдинга.

В дружеской беседе они обсуждают владельца холдинга как человека богатого, но недалёковидного, не очень хорошо понимающего тенденции развития данной отрасли. И консультант начинает игру со своим клиентом. Он ничего не сообщает о просьбе директора и преподносит ситуацию так: на основе его анализа по вполне объективным причинам на этом предприятии необходимы технологические изменения. И вот он уже не на стороне клиента, а на стороне человека из его окружения; более того, объединившись с ним, он фактически играет против клиента. В такой ситуации консультант теряет позицию вменяемости, вступает в самостоятельные отношения с другими людьми из зависимого окружения клиента и исполняет роль «серого кардинала» в этой игре.

Многие, работающие с организациями, видели таких «кардиналов Ришелье» в окружении топ-менеджеров. Что их отличает? Про-

возглашаемые ими цели не соответствуют целям реальным: истинные устремления они тщательно маскируют и пытаются добиться своего за счет интриг или манипуляций. Например, они могут хвалить человека, на самом деле презирая его, или, провозглашая командный дух, сталкивать людей лбами и т. д.

Почему консультант попадает в этот капкан? Причин много: консультант не имеет позитивных профессиональных установок, не уважает клиента, концентрируется на его слабых и проблемных сторонах, работает с ним лишь для своего портфолио и ради улучшения собственного материального положения.

Да и сам клиент тоже может подтолкнуть коуча к этой ловушке, отводя ему особую, действительно важную роль внутри своей компании. Консультант поддается искушению, охотно берет на себя роль «серого кардинала», вступает в самостоятельные отношения с окружением и начинает играть уже совсем другую партию. Окружение клиента зачастую тоже этому способствует, рассчитывая с помощью консультанта решить свои проблемы.

Эта ловушка — самая разрушительная для личности консультанта: если в другие можно угодить случайно, «не ведая, что творим», то роль «серого кардинала» выбирают осознанно.

Как избежать этой ловушки, есть ли рецепты спасения? Да, есть. Они универсальны: это самоидентичность, автономность, следование сути своей профессии, своей роли; конечно, определенные моральные устои; осознание того, что всегда работаешь на стороне клиента. Но если уж попал в такую ситуацию, то единственное, что можно сделать, — это выйти из игры, увы, с потерей клиента.

Волшебник

Мой молодой коллега оказался в трудной профессиональной ситуации и решил со мной посоветоваться. Работая с клиентом, он принял на себя так много невыполнимых обязательств, что не знал, как «сохранить лицо» и не потерять клиента. После обсуждения нам стало ясно, что он попал в ловушку, которую можно назвать

«Волшебник». Его ответы на любой запрос клиента в ходе их первой встречи звучали примерно так: «Все решим... Это элементарно... Нет проблем... Я не вижу здесь никаких сложностей». А теперь пришло время выполнять невыполнимое...

Почему так происходит? Клиент хочет избавиться от клубка проблем, которые копились годами. Он так от них устал, что вполне естественно его желание разрешить все в один день. Всем нам свойственно ожидание чуда, все мы выросли на сказках и мечтаем, что придет волшебник, наденет волшебное кольцо, взмахнет волшебной палочкой, скажет заветную фразу и после этого все вокруг чудесным образом изменится. Одним словом, нужно только захотеть — и кто-то за нас все сделает.

В нашем случае роль такого чародея исполняет консультант, который очень хочет работать именно с этим клиентом и стремится получить эту работу. У некоторых консультантов еще добавляется ощущение избранности, исключительности, даже величественности профессии, представителями которой они являются. Они чувствуют в себе готовность и призвание решать некие сверхзадачи. Казалось бы, понятно, что возможности консультанта небезграничны. Однако наши человеческие слабости проявляются и здесь. Такие специалисты как бы отказываются от роли консультанта и перевоплощаются во всемогущих волшебников. Они с легкостью принимают все условия клиента. Что касается моего коллеги, то клиент, переложив все свои проблемы на его плечи, не только почти перестал с ним общаться, но и ужесточил условия работы: сократил сроки, отказался участвовать в процессе ассесмента организации, не предоставлял необходимой информации. Консультант фактически оказался отрезанными и от Первого лица, и от его ближайшего окружения: они предпочитали заниматься своими делами. Когда коуч это понял и попытался организовать встречу с топ-менеджерами, ему было сказано, что по распоряжению руководства людей запрещено отвлекать от работы — пусть консультанты занимаются своим делом самостоятельно. Действительно, зачем магу и волшебнику помощь

простых смертных? Он сам способен одним взмахом волшебной палочки решить «все и сразу».

Риск угодить в такую ловушку достаточно высок. Причина: ожидание чуда со стороны клиента; чрезмерные амбиции и желание быть великим и могущественным — со стороны консультанта. Порой к этому добавляется вера в некий единственный чудесный метод, будь то, к примеру, психоанализ, гештальт-терапия, транзактный анализ или метод личностных расстановок. Об этом методе рассказывают клиенту и коллегам с горящими глазами, фактически блокируя ориентацию на конкретную проблему, на реальных людей, на длительную, осмысленную, творческую работу.

Ловушка «Волшебник» особенно опасна для неопытных консультантов — тех, кто только-только стал дипломированным специалистом или овладел новым методом.

У них возникает иллюзорное ощущение собственного могущества, уверенность в том, что они способны видеть людей насквозь. Может искажаться реальное восприятие себя и своей профессии, причем не только ее возможностей, но и ограничений. Кроме того, консультант является представителем в определенной степени мистической профессии: не всегда можно объяснить, приведя аргументы и факты, за счет чего произошли те или иные изменения. Зато существуют мифы о консультантах, которые чудесным образом достигли фантастического результата. Многие клиенты сами формируют ожидания такого чуда, рассказывая о невероятных результатах коучинга своим друзьям: «Обратись к тому-то, и будет тебе счастье».

Попад в ловушку «Волшебник», консультант неизбежно сталкивается с жизненными реалиями и неудачами, а это влечет за собой психологические травмы и профессиональную деформацию. Уж лучше в нее не попадать хотя бы из чувства самосохранения. Осторожность, понимание ограниченности своих возможностей и чувство меры в своих обещаниях клиенту — лучше, чем чрезмерная вера в собственное могущество.

Чтобы не оказаться в роли волшебника и не брать на себя решение невыполнимых задач, надо сохранять чувство реальности, развивать в себе «мужество несовершенства», умение стойко переносить не только успех, но и неудачу, то есть принять проявления собственной профессиональной и человеческой несостоятельности как часть своей жизни.

Конечно, профессиональная мудрость приходит с опытом. Со временем появляется понимание, что важно научиться радоваться не только достигнутым успехам, но и самому процессу взаимодействия, проявляя интерес к людям ради них самих.

* * *

Список ловушек можно продолжить, например, такими типажам, как «Следователь», когда консультант начинает задавать вопросы, становясь в заведомо безопасную для себя позицию; или «Друг», когда стираются границы общения, дистанция сокращается, взаимодействие становится абсолютно неструктурированным, а значит, и непрофессиональным.

Ловушки подстерегают нас не только в самом начале работы, но и на протяжении всего процесса консультирования. Традиции взаимоотношений клиента и консультанта пока еще не сложились, ведь коуч-консультирование, да и вообще российский консалтинг — молодой, еще неокрепший вид бизнеса, и специалистов, которые прошли настоящую базовую подготовку, сумели поучиться у тех, кто уже работал в этой сфере, и затем накопить свой опыт, у нас единицы. Трудности позиционирования приходится преодолевать и самим клиентам, которые попадают в те же ловушки. Поэтому бдительность нельзя терять ни консультанту, ни клиенту, если они хотят, чтобы коучинг не навредил, а принес пользу.

**Из чего
«складывается»
коуч,
или Что помогает нам
помогать другому?**

Вспомним, что слово «коучинг» происходит от английского *coach*, что означает не только «тренер, инструктор, наставник», но и «повозка, экипаж». Действительно, метафорически можно представить, что коучинг — это поездка, во время которой путешествующий — клиент — стремится к своей цели. У экипажа две оси, задняя — базовая, или несущая, — олицетворяет то, что находится позади путешествующего, — это его прошлое, опыт. Передняя ось — подвижная — направлена вперед, в будущее и символизирует возможности, развитие. В этой повозке коуч занимает место кучера, а клиент называет станцию, на которой хочет оказаться, разрабатывает и утверждает маршрут. Кучер же знает карту местности, прямые и объездные пути, правила движения, умеет управлять повозкой, наблюдает за дорогой, учитывает ее покрытие, погодные условия. Так и коуч-консультант в диалоге проясняет цель клиента, его ресурсы, проблемы, которые надо решить, знает ловушки, которых надо избежать, отслеживает адекватность своего позиционирования, соблюдает принципы консультирования, оптимально использует пространство и время. Конечно, в центре этого процесса — клиент, ведь именно он заказал «повозку» и оплачивает «поездку». Коуч ориентирован на него и его цель, принимает клиента таким, каков он есть.

Собираясь в такое путешествие, каждый участник коучинга имеет свои ожидания и цели. При выборе консультанта клиент может задуматься: опытный ли это специалист? Можно ли ему доверять? Порядочный ли он человек? Стоит ли тратить на эту затею время и деньги?

Консультант тоже спрашивает себя: готов ли я к этой работе? Достаточно ли у меня знаний? Как сделать так, чтобы клиент был со мной откровенен, доверял мне, видел во мне профессионала?

Эти вопросы сходятся в главном — насколько профессионален коуч-консультант и может ли он принести пользу клиенту?

Понятно, что, отвечая на этот вопрос, нельзя ограничиться перечислением неких качеств и знаний. Скорее надо говорить

об их неразрывной взаимосвязи и даже сплаве. Конечно, отделить жизненный опыт от практических навыков, а личностные качества от профессиональных — достаточно сложно, но все же попробую это сделать.

Жизнь — лучшая школа

В мировой практике принято обучать психологическому консультированию уже взрослых, личностно зрелых людей. И дело здесь, конечно, не в количестве прожитых лет как таковых — все решают качество и глубина проживания и осмысления своей жизни.

Диапазон жизненного опыта консультанта во многом определяет его возможности соприкоснуться с внутренним миром другого человека. Чтобы понимать другого, коучу нужно самому пережить как можно больше разнообразных чувств: радость, счастье, восторг, раздражение, сомнения... В какой-то мере ему следует пройти через те же проблемы, с которыми сталкивается клиент, иметь опыт глубоких родственных и дружеских отношений. Темы, с которыми работает консультант, — кризисы, одиночество, тревоги, неудачи, конфликты, достижения, успехи — должны быть и его собственными темами. Если коуч живет слишком безоблачной, размеренной жизнью, ему будет трудно понять многомерность жизни клиента, драмы его экзистенциальных выборов.

Возраст коуча в сочетании с жизненным опытом повышает доверие со стороны клиента и уже на старте консультирования дает клиенту дополнительную уверенность в результате. Ведь когда клиент видит перед собой опытного человека, он более открыто рассказывает о себе. С возрастом появляется жизненный и профессиональный опыт, умение управлять своими эмоциями, терпимость. Опытный консультант может держать паузу, способен услышать другого. Такому консультанту уже легче отделять главное, сущностное от второстепенного и понимать, что из проблем «перемелется»,

а что, возможно, и нет. На мой взгляд, хороший коуч, как и президент страны, не может быть моложе 35 лет. Верхнего возрастного предела для работы консультантом, пожалуй, нет, — главное, чтобы хватало энергии и интереса.

Опыт во многих случаях точнее, чем любые диагностические инструменты, поскольку он складывается из конкретных жизненных «кирпичиков» и проверен реальностью. Трудно даже предположить, что из огромного багажа пригодится, что из какой «корзинки» достанешь. Некоторые происходящие события могут в данный момент казаться лишними. Однако порой для работы с клиентом именно эти переживания и знания становятся самыми значимыми.

Коуч должен быть знаком с жизнью людей из различных социальных слоев, с разными моделями семейных отношений, иметь опыт не только в консультировании, но и в других сферах, в том числе опыт руководства и подчинения — иначе ему будет трудно понять особенность позиции клиента.

Коучу важно понимать саму природу успеха и поражения. Это дает ему возможность более органично взаимодействовать с людьми, которые в жизни стремятся к достижениям, сохранять в диалоге с ними включенность и вменяемость. На вопрос «Что вас привлекает в коуч-консультанте?» один из клиентов ответил: «Вокруг него некая аура успеха».

Главное для консультанта — ощущение того, что он занят своим делом, которое приносит ему удовлетворение. Ему есть куда стремиться, у него есть планы. Он радуется не только достигнутым целям, но и самому процессу, сохраняет позитивный настрой, даже в сложный жизненный период. Консультант в чем-то схож с клиентом: ему тоже нужно реализовать себя, его жизнь интересна и насыщена. Он постоянно отвечает себе на вопросы: кто я такой? Чего хочу от жизни? Что для меня главное? Подвергает проверке свои ценности, отделяя реальные от мнимых. Он уже многое пережил, но это не «старец», знающий все про эту жизнь. Коуч понимает, что впереди еще много поиска и открытий. У него есть основа,

некая «подушка безопасности» из собственного жизненного опыта, которая поддерживает его в сложной и изменчивой профессиональной жизни.

Профессиональная подготовка

Так как же стать коуч-консультантом? Мнений много. Кто-то считает, что главное — разбираться в бизнесе клиента, быть специалистом в какой-то сфере экономики. А кто-то полагает, что коуч должен владеть лишь одной определенной методикой, например задавать вопросы. Понятно, что следовать заданному алгоритму и слушать, кивая в ответ, может человек, и не имеющий консультативной подготовки, поэтому ни к специальному образованию, ни к проработанности личности особых требований не предъявляется.

Ни у кого не вызывает сомнений, что невозможно провести операцию на сердце или сесть за штурвал самолета без многолетней специальной подготовки. Однако многие полагают, что этого не требуется для занятия такой «простой и понятной» работой, как консультирование. Со скальпелем — страшновато, а «просто поговорить» — легко. Между тем слово — это мощное средство, которое «как лечит, так и калечит».

Если коуч исповедует упрощенческий подход к клиенту, использует доведенные до примитивизма схемы консультирования, то в лучшем случае (при работе «по касательной») это не даст результатов и обернется для клиента пустой тратой времени и денег. В худшем случае (при интенсивном воздействии) разрушатся всяческие барьеры, что приводит к весьма печальным последствиям. Мне доводилось работать с людьми, которые находились в депрессии, испытывали глубокое разочарование и апатию после контактов с такими «специалистами».

Существуют профессии, где этапы становления понятны и четко прописаны. Например, чтобы стать хирургом, нужно по-

ступить в медицинский вуз, отучиться по жестко заданной программе, сдать множество экзаменов, получить диплом, закончить интернатуру, ординатуру, и лишь затем вам дадут разрешение на врачебную деятельность. Что же касается коучинга, то здесь нет единой системы подготовки и лицензирования, четких требований к консультанту и формальных критериев для определения его профессионального уровня. Тем большая ответственность ложится на людей, которые выбирают коучинг своей профессией. Тем внимательнее они должны отнестись к своей профессиональной подготовке. Ведь, благодаря консультативной подготовке формируется система профессиональных ценностей, приходит понимание, каким методом или приемом уместно воспользоваться в том или ином случае, и как последовательно придерживаться адекватной профессиональной позиции.

На мой взгляд, лишь опираясь на эти три составляющие профессионализма коуча — психологическое мировоззрение, адекватное профессиональное позиционирование, техническую оснащенность, — можно садиться в кресло коуч-консультанта и начинать работу с клиентом.

Психологическое мировоззрение. В основе работы коуча — бережное отношение к другому человеку как к самостоятельной ценности, даже некий трепет перед его личностью, следование принципу «не навреди». Ведь перед коучем человек — со своими надеждами, сомнениями, тревогами. Общаясь с ним, он соприкасается с его эмоциями и жизненными смыслами. Такой индивидуальный подход к работе с клиентом принципиально расходится с представлением о коучинге как о хорошо отлаженном стандартизированном процессе, изначально запрограммированном на конкретный и измеримый результат. Во взаимоотношениях, когда клиент является объектом безучастного анализа и воздействия, психологическое мышление уже не обязательно — нужны другие установки, другие профессиональные знания, например бухгалтерского учета, финан-

сового анализа, организационного развития. При индивидуальном, персонологическом подходе коучинг не предлагает готовых рецептов: конечно, здесь тоже есть технологии, но они всегда различны для разных клиентов и разных ситуаций консультирования.

Коучу нужно не только постоянно развивать навыки работы с клиентом, овладевать методиками и техниками, но и изучать различные теории и концепции. Консультанты-практики не могут не быть в какой-то степени и теоретиками консультирования. Понимая потенциальную ценность общей теории консультирования, каждый консультант на практике создает свой концептуальный подход применительно к работе с каждым клиентом. Так, он делает предположение относительно того, как клиент стал тем, кем он является на данный момент, размышляет о том, как он будет меняться в процессе совместной работы.

Коучинг — процесс конфиденциальный, в большинстве случаев общение происходит один на один. У консультанта постоянно возникают предположения, вопросы, сомнения, которые ему не с кем обсудить, но профессиональные знания делают его не столь одиноким. Специальная литература помогает не только увидеть ситуацию в новом свете, но и подтвердить гипотезы, найти что-то новое и необычное в привычном и «само собой разумеющемся». Консультант может соглашаться с мнением автора или вступать с ним в диалог и вырабатывать собственную позицию.

Большие возможности профессионального роста дают наблюдения за работой мастеров. Увидев воочию работу великого Карла Роджерса, я испытала настоящее потрясение. Эта встреча изменила мою профессиональную жизнь, стала некой точкой отсчета и открытием в понимании реального человеческого контакта, диалога, возможности услышать другого человека.

Психологическое мировоззрение во многом формируется именно в процессе получения специального психологического образования. В то же время не надо преувеличивать роль теоретических знаний и пытаться решить все вопросы, опираясь только на них.

Есть прекрасные специалисты, которые постигли профессию самостоятельно, осилив гору специальной литературы, изучив разнообразные подходы к психологической работе с людьми, пройдя мастер-классы ведущих консультантов, приобретя практический опыт.

Джеймс Бьюдженталь отмечал: «Тайна окутывает знания, содержит их в себе. Тайна бесконечна; знания конечны... Психотерапевт должен обладать знанием, но в этом знании он должен быть скромнен. Давайте будем честны перед собой: мы никогда не знаем достаточно. Мы никогда не сможем знать достаточно». Приобретение определенных знаний без понимания их ограниченности и относительности ведет к прямолинейности, упрощенности взглядов и действий. В этом смысле осознание границ своего знания и пределов его применения для коуча не менее ценно, чем само знание.

Эту позицию с трудом принимают те, кого всегда учили «как правильно делать». Но разве можно ответить на вопросы: как правильно объясняться в любви? Как правильно обнять ребенка? Как правильно радоваться восходу солнца? Перед коучем стоит другая задача — создавать пространство, в котором люди способны выражать свои чувства свободно, отвечать на свои вопросы самостоятельно.

Адекватное профессиональное позиционирование. Быть коучем — большая ответственность. Консультант в своей работе особым образом взаимодействует с другим человеком, вступая с ним в доверительные отношения.

Чтобы выполнять профессиональные задачи, коучу важно адекватно себя позиционировать: не слишком приближаться и отдаляться от клиента, не стараться быть выше или ниже его, не «растворяться» в нем и не терять свою идентичность. Позиция консультанта характеризуется четким ощущением границ собственной активности и активности Другого. Сокращение или увеличение дистанции, отстраненность или агрессия, конкуренция или отношение к Другому

как к объекту разрушают контакт между консультантом и клиентом. Ведь диалог невозможен с проблемой, с шизоидностью, с самооценкой — он возможен лишь с человеком как личностью.

Только в партнерском взаимодействии консультант может реализовать потребность клиента во внешнем взгляде, создать пространство для дальнейшего самораскрытия и самоопределения. При этом коуч занимает метапозицию, которая позволяет ему не увязнуть в проблемах клиента. Консультант — профессионал, специалист в своей области, мастер своего дела, а клиент — своего. Адекватное позиционирование помогает коучу и клиенту не попадать в ловушки «Учитель» и «Слуга», «Доктор» и «Дрессировщик», «Волшебник» и «Серый кардинал», «Следователь» и «Друг»... Нужно не просто научиться постоянно следовать своей профессиональной позиции, но и отслеживать ее адекватность конкретному клиенту и конкретной ситуации консультирования.

Техническая оснащенность. В любом виде творчества многолетняя подготовка необходима для того, чтобы мастер творил, не будучи озабоченным техникой исполнения. Профессиональную работу консультанта тоже невозможно представить без специальной технической подготовки, без опыта работы в разных сферах психологического консультирования, без овладения базовыми методами и приемами, в числе которых интервью, активное слушание, обратная связь. Из этих «нот» и складывается «мелодия» консультативной работы.

Интервью в коучинге — это целенаправленная, сфокусированная на клиенте беседа, позволяющая прояснить запрос, определить проблему, значимую тему, дать возможность клиенту максимально выразиться. Интервью служит особым средством установления тесного личного контакта с клиентом. Это встреча и живой диалог двух личностей, двух миров. При этом оба участника активны и влияют друг на друга. В интервью коуч всегда ориентирован на своего собеседника для понимания его внутреннего мира, личностных качеств,

представлений, мотивов и установок. Интервью проходит в атмосфере глубокого личного контакта при соблюдении следующих условий: безусловного положительного принятия клиента, эмпатического понимания и конгруэнтности. Ключевой момент такого диалогического общения заключается в наличии общей цели у клиента и консультанта. Только тогда они партнеры и соавторы. Использование этого базового метода коуч-консультирования возможно лишь при постоянной проработке личности консультанта, включая рефлексии возможных преубеждений и установок в отношении клиента.

Активное, эмпатическое слушание — это искусство выслушать и понять то, что действительно говорит клиент. Это возможность увидеть картину мира клиента и понять не просто содержание сказанного, но и то, что не говорится. В этой технике главное — не слушать, а услышать другого человека. Проявляя внимание, принятие клиента и уважение к его чувствам, консультант проясняет смысл сказанного, не вынося при этом оценочных и критических суждений. Без личного, искреннего интереса, без эмоциональной включенности затевать процесс слушания бессмысленно. Чтобы услышать Другого, следует как бы отставить в сторону собственные мысли и чувства и перенести доминанту разговора на собеседника. Все это позволяет клиенту отчетливее увидеть свою проблемную ситуацию, убедиться, что его правильно понимают — это и побуждает его к дальнейшему самораскрытию.

Обратная связь заключается в сообщении клиенту о том, как его воспринимает консультант, в том отклике, который он получает в ответ на свои действия. Обратная связь помогает клиенту подкрепить или изменить его представление о себе. Проведенная корректно и бережно, она дает возможность «увидеть, как человек отражается в зеркале другого человека», что способствует изменению самовосприятия, созданию нового образа Я. Ведь благодаря конструктивной обратной связи открывается реальная картина мира, «освещается» пространство вокруг клиента, и он может принимать решения более осознанно. Для эффективной обратной связи необходима

определенная атмосфера, характеризующаяся прежде всего доброжелательностью, чувством психологической безопасности, взаимной заинтересованностью. Тогда обратная связь — и позитивная, и негативная — способствует развитию клиента и усиливает его доверие к коучу.

Умения и навыки нужны для того, чтобы всегда быть на определенном профессиональном уровне и не рассчитывать только на свой талант и вдохновение. Они поддерживают в любой непредвиденной рабочей ситуации независимо от физического и эмоционального состояния и позволяют не сбиваться с курса в «штормовом море» консультирования. Эти профессиональные инструменты дают нам и вторичную выгоду — обеспечивают уверенность и субъективную готовность к работе с клиентом.

При этом надо помнить, что методы — всего лишь средства нашей работы, инструменты, но не цель. Иначе существует опасность превратиться в коллекционера разнообразных техник, приемов, процедур, когда главным становится желание поскорее узнать «как это делается», не вникая в суть.

Почувствовав в семинаре известного западного специалиста по тайм-менеджменту, консультант вдохновился идеей использовать этот метод как универсальное средство для организации работы руководителей. К нему как раз обратился клиент, который пожаловался на то, что в связи с большой загруженностью никак не может всерьез заняться своим самым главным проектом. Он постоянно тратит время на рутину, так как ему некому делегировать эти «многочисленные мелочи». Консультант возразил: «Вот оно!» — и тут же начал азартно внедрять методiku тайм-менеджмента, досконально соблюдая все рекомендации, полученные на семинаре. Несколько встреч они с клиентом посвятили составлению подробных графиков, ранжированию дел по значимости, планированию

всех работ практически по минутам. Но чем больше они работали, тем больше запутывалась ситуация. Клиент по-прежнему не мог подступиться к своему главному проекту, проблемы накапливались. Его состояние усугубилось психосоматическими расстройствами, бессонницей, раздражением. И тогда бизнесмен обратился за советом к другому консультанту, на встречу с которым он принес «плод своей работы» — целый ворох ежедневных планов с пометками о выполнении. Стало понятно, что из обычного средства повышения эффективности использования рабочего времени тайм-менеджмент превратился для клиента в самоцель. Благодаря глубинной беседе уже на первой сессии удалось прояснить: действительной причиной того, что клиент «никак не может организовать время», были нерешенные проблемы с его давним партнером — руководителем того самого проекта. Клиент неосознанно избегал всех связанных с этим проектом вопросов, так как не мог принять принципиальное решение: работать ему с этим человеком или расстаться. При любом решении ему надо было четко определить все условия, в том числе финансовые. Когда это прояснилось и клиент сделал свой выбор — проблема разрешилась как бы сама собой.

Проводя мастер-классы, я часто слышу: «Дайте нам техники. Раздайте опросники, тесты. Научите всем этим пользоваться» и т. д. и т. п. Понятно, что, осваивая коуч-консультирование, многие на первых порах ориентированы на овладение техниками — так срабатывает защитный механизм, направленный на снятие тревоги, вызванной в том числе и неуверенностью в своих знаниях и силах. Однако, преувеличивая значение технических приемов в своей работе, коуч вряд ли добьется успеха.

В коучинге важны целостное представление о психологической природе проблемы и способность консультанта озадачиться сутью

вопроса. И тогда уже можно дифференцированно подбирать те методы работы, которые помогут решить проблемы конкретного клиента. Иначе на сложные, жизненные вопросы мы будем давать упрощенные ответы.

Коуч-консультирование — это человеческое общение, в котором внутренняя сила и открытость консультанта намного важнее всех методик. Никакие технологии и процедуры не заменят главного: доверительной атмосферы и глубины общения, творчества и тонкости действий, сочувствия и уважения.

НАУКА, ИСКУССТВО ИЛИ РЕМЕСЛО?

Безусловно, **коучинг — это наука**. Если вспомнить определение Аристотеля, то наука обладает тремя основными характеристиками: доказательностью, способностью давать объяснение и сочетанием единства и наличия степеней подчинения. В коучинге, как и в любой научной деятельности, можно выделить причинно-следственные связи, и консультант, вооруженный теорией, знаниями, опытом, стремится понять, при каких условиях те или иные его действия могут скорее привести к успеху. Поэтому слушатели мастер-классов задают, например, такие вопросы: «Каковы особенности работы с клиентом в период кризиса цели? Какие вопросы надо задавать, чтобы повысить включенность клиента в процесс консультирования? Как влияет молчание консультанта на активность клиента?» Любая применяемая в консультировании теория содержит попытку ответа на центральный вопрос: что должен делать консультант в тех или иных ситуациях, чтобы добиться успеха? Задавая его, многие полагают, что причиной всех изменений являются действия консультанта, то есть то, чем он сам может управлять. При этом как бы выносятся за скобки масса других причин, которые влияют на клиента. Консультант имеет дело с разными людьми, поэтому его действия тоже должны быть разными, ведь воздействует не только консультант на клиента, но и клиент на консультанта.

Любая психологическая теория (психоанализ, рожерианство, бихевиоризм, транзактный анализ и т. д.) по-своему освещает «триаду консультирования»: действия консультанта, условия консультирования и особенности клиента. Тем не менее существует общая теория консультирования, ее преподают в университетах, о ней пишут в учебниках, в ее основу положены некие общие закономерности межличностного общения, проистекающие из самой природы человека. Например, у каждого есть свое личное пространство — определенная зона безопасности. У каждого она своя, и это закон. Когда мы слишком близко подходим к другому человеку, мы вторгаемся в его личное пространство, в результате чего он неизбежно ощущает агрессию с нашей стороны, и это — тоже закон. Однако реакции на подобное вторжение могут быть разными, они зависят от личностных особенностей человека: один начнет «пятиться», демонстрируя избегание, другой проявит ответную агрессию, а третий замкнется в себе, буквально «войдет в ступор». Эта повседневная ситуация иллюстрирует лишь одну из многочисленных закономерностей человеческого взаимодействия.

В коучинге, как в сложной профессиональной деятельности, нужно не просто учитывать эти законы — необходимо ими руководствоваться. Многие великие люди внесли свой вклад в коуч-консультирование. И каким бы успешным и талантливым коуч-консультант себя ни ощущал, ему необходимо с этой наукой считаться и постоянно ее постигать, осознавая, что в мире немало уже сделано до него.

Каждая частная теория отражает особый взгляд на проблемы, с которыми обычно сталкивается человек, и помогает под разным углом зрения посмотреть на один и тот же факт, пристально, детально, скрупулезно проанализировать одно и то же явление с разных позиций. Например, клиент хочет понять причину конфликта со своим заместителем. Можно разобрать этот конфликт с позиции транзактного анализа или же с точки зрения клиентоцентрированного подхода, а можно прибегнуть к методике Майерс-Брикс. Это позволяет нам, изменяя угол зрения, увидеть

совершенно новые аспекты проблемы. Работая так, мы не только решаем конкретные вопросы клиента, но и развиваем свою теорию консультирования. Наша личная концепция консультирования формируется в течение всей нашей профессиональной жизни. Консультанту нужно не изготавливать нечто вроде торта «Наполеон», в котором каждый слой — определенная теория, а иметь свой метаподход и на его базе выстраивать общую систему работы, синтезировать разные подходы, соотносить разные теории и вырабатывать целостный взгляд в понимании другого человека.

Строить такую теорию нужно, во-первых, с учетом того, что именно можешь ты, что получается у тебя лучше, а во-вторых, понимая, что ты не можешь и где границы твоих возможностей. Это большая научно-практическая задача, требующая систематизации определенных фактов, постоянного исследования и анализа закономерностей консультативного процесса, изучения и понимания себя. Занимаясь коуч-консультированием много лет, я тоже выстраиваю определенную концепцию своей работы, что сопровождается ежедневными открытиями. Это ли не наука?

Коучинг — это ремесло. По Далю ремесло — это мастерство, труд, работа и умение. Коучинг невозможен без овладения определенными профессиональными навыками, умениями, техниками. Возьмем, к примеру, активное слушание. Это базовая техника для любого консультирования, тем более для коучинга. Можно ли ей научиться? Да. Можно ли передать ее другим? Да. Можно ли ее совершенствовать? Да.

Овладение техникой в любом деле — внешне рутинная работа с постоянным повторением определенных процедур. Будь ты великий пианист или великий коуч-консультант — независимо от состояния и настроения надо работать, повторяя определенные действия и процедуры. Причем выполнять их на определенном профессиональном уровне, не позволяя себе опускаться ниже него, тем более что ежедневная профессиональная жизнь дает для этого

много поводов. Дав однажды слабину, мы рискуем навсегда потерять себя как профессионала. Поэтому делаешь свое дело так хорошо, как только можешь, — либо не делаешь вообще.

Чтобы работать так изо дня в день, надо уметь на «техническом» уровне вводить себя в рабочее состояние: сесть, принять определенную позу, сосредоточиться и разговаривать с клиентом так, чтобы его не только слушать, но и слышать, смотреть на него так, чтобы его видеть, и взаимодействовать так, чтобы его чувствовать. И делать это столько раз в день, сколько будет бесед с клиентами.

Однажды меня спросили: «А что делать, если нет вдохновения? Без вдохновения ведь работать нельзя». Я вспомнила слова из интервью одного известного писателя. Его спросили примерно о том же: «Как вы можете писать шедевры с десяти до двух каждый день? А вдохновение?» — «Оно же знает, что я сажусь работать каждый день в десять. Вот оно и приходит». Лучшего ответа на этот вопрос у меня нет. Консультант не может все время пассивно ждать вдохновения или творческого состояния. Коучинг — это профессия, это работа, это ремесло. Как в любом ремесле, здесь очень важен опыт — чем больше работаешь, тем больше оттачиваешь технику, тем быстрее можешь настроиться на «волну» клиента, включиться в контакт. Профессионально построить процесс, ориентированный на развитие клиента, на решение его проблем, консультант сможет, лишь имея мотивацию и профессиональные установки, обладая умениями и техническими возможностями.

Коучинг — это искусство. Чтобы обосновать это, выделю некие характеристики, которые в полной мере относятся и к искусству, и к коуч-консультированию.

Процесс коучинга отличают незавершенность, неопределенность, некоторая условность, отсутствие абсолютно точных критериев оценки.

Коучинг служит человеку, как и любой вид искусства; профессиональный консультант может помочь другому найти свою силу,

расти и развиваться. Искусство воплощает в себе чувственное познание мира; в нем отражены творческие способности, оно доставляет удовольствие. В искусстве наиболее отчетливо проявляется эмоциональная составляющая личности человека. Произведения искусства — это всегда нечто новое, отражающее не столько реальность, сколько мироощущение. Нечто новое рождается и в процессе консультативной работы с клиентом. После сессии консультирования или тренинга клиенты могут быть переполнены впечатлениями, они испытывают сложную гамму эмоций и чувств, как после встречи с произведением искусства, прочтения книги или прослушивания музыкального произведения. Однако такой результат достигается не всегда — это вершина творчества коуч-консультанта.

Человек искусства ориентируется прежде всего на свои личные стандарты, не всегда понятные и востребованные окружением. Он понимает, к чему стремится, какого уровня хочет достичь и какие требования предъявляет к себе. Он уверен в себе и независим от чужого мнения — ему это необходимо, чтобы не сбиться с собственного, сознательно выбранного им пути, по которому он идет, подчиняясь только ему понятной логике. В то же время он создает свои творения для других людей. Работа коуч-консультанта, как и любого творческого человека, предполагает такие же высокие требования к самому себе, независимость в сочетании с ориентированностью на другого человека. В коучинге, как и в искусстве, никогда нельзя поставить точку, быть уверенным, что конец работы — это завершение, а не начало чего-то нового.

Для людей искусства большое значение имеет врожденная и специально развитая чувствительность. У музыкантов она одна, у художников — другая, у певцов — третья. Коуч-консультанту необходимы врожденное чувство другого человека и интерес к нему. Можно применять определенные техники и все делать правильно, но без тончайшей чувствительности, интуиции, гибкости и вдохновения не возникнет чудо человеческого контакта, и коуч-консультант будет как певец «без слуха и голоса».

Главный «рабочий» инструмент в коучинге, как и в искусстве, — личность мастера. Как и людей искусства, коуча отличает абсолютная идентификация с его работой. Без увлеченности делом, без веры в то, что ты делаешь, невозможно представить творческого человека и состоявшегося коуч-консультанта. Именно это позволяет переносить тяготы не всегда вдохновляющей повседневной профессиональной жизни.

Большинство из нас воспринимают ремесло и искусство как антонимы, как вещи противоположные и даже взаимоисключающие. Называя кого-то ремесленником, мы тем самым подчеркиваем, что это абсолютно не творческий человек, и наоборот, характеризуя кого-то словами «О, это человек творческий, он не ремесленник» — мы явно противопоставляем одного другому. Когда я говорю, что коучинг — это и искусство, и ремесло, я тем самым пытаюсь подчеркнуть, что консультант, как и человек искусства, обязательно владеет и ремеслом, его техниками и методами, навыками и умениями. Любой человек, каким бы делом он ни занимался, способен творить только тогда, когда совершает многие действия «на автомате»: художнику уже не надо думать о том, как правильно держать кисть, музыканту — как правильно ставить руку, а опытному спортсмену — какой технический прием сейчас применить — он думает о победе и стратегии поединка. Так и коуч-консультант не думает о том, где ему сесть или какую позу принять. Техники, методики, навыки — это тот арсенал, на базе которого он «творит». Ремесло без искусства может существовать, а вот искусство без ремесла — нет. Коучинг, как никакая другая профессия, требует филигранного владения всем арсеналом технических средств и одновременно — творческого подхода, вдохновения. Только тогда может быть достигнут тот успех, который подпитывает представления о коучинге как о «чудодейственном средстве».

Коучинг — это и искусство, и наука, и ремесло, но у каждого консультанта свое соотношение этих трех элементов: кто-то силен своими знаниями, кто-то — творческим подходом, кто-то — техникой.

Надо понимать себя, вести открытый диалог с самим собой: кто я в большей степени? Чего мне не хватает? На что мне стоит обратить внимание? Работать надо не только над тем, чтобы клиент понимал себя, но и над тем, чтобы сами консультанты не остались для себя «тайной за семью печатями».

Личность — главный инструмент

Основной инструмент консультативного процесса — это сам консультант. Глубина и интенсивность коучинга, методы, с помощью которых он проводится, атмосфера, которую он приносит в организацию клиента, словом, все в той или иной степени определяется личностью консультанта: он работает не методиками и техниками, а собой — своим пониманием, участием, своим примером, принятием, своим сердцем.

Я попыталась выделить те отличительные черты коуча, которые помогают ему в работе, и назвала последующие разделы, им посвященные, таким образом: «Доверенное лицо», «Интерес к другому», «Нравственный стержень», «Принятие многообразия», «Устойчивость и упругость», «Толерантность к неопределенности», «Интуиция», «Интеллектуальное соответствие», «Жизнелюбие», «Не робкого десятка», «Мужество несовершенства», «Здравый смысл», «Преданность делу», «Лица необщее выраженье», «“Зеркало” и “проявитель”». Хотя эти названия весьма условны, все-таки они отражают суть «несущих конструкций» личности консультанта и показывают, что лежит в их основе.

Доверенное лицо

Коуч-консультант — это прежде всего доверенный собеседник, партнер по диалогу. В бизнесе, тем более в российском, проблема

доверия особенно актуальна. Чтобы лучше понять, что чувствует клиент, выбирая коуч-консультанта, необходимо представить тот риск, на который он идет, когда подпускает к себе так близко незнакомого человека. Клиенту нужна «железобетонная» уверенность в том, что коуч надежен, ни при каких обстоятельствах не подведет, не подставит, не обманет и не навредит.

Каким образом коуч-консультант становится конфидентом? Невозможно дать конкретных рецептов, не существует заранее определенного набора техник и методов, которые подходили бы всем клиентам. На мой взгляд, главное заключается в том, что должна состояться встреча двух личностей — когда между участниками диалога устанавливаются близкие человеческие отношения.

Доверие, зарождающееся между двумя людьми, — глубинное чувство, которое имеет свою динамику. Оно взращивается, а не появляется мгновенно. Оно требует усилий и развивается по достаточно простому правилу: если сам доверяешь кому-то, еще не значит, что тебе гарантировано его доверие. Но если ты не готов довериться, то у тебя уж точно нет шанса на взаимность. Таким образом, способность доверять Другому — необходимое, но недостаточное условие для того, чтобы тебе доверяли.

Люди доверяют тем, с кем они могут открыто обсуждать трудные вопросы, и тем, кого волнуют их проблемы. Для поддержания близких отношений консультанту нужно быть искренним, просто быть самим собой, то есть человеком, который говорит только то, что думает, и делает только то, что для него естественно. Он не пытается представить бесспорным то, в чем не уверен, или ставить под вопрос то, в чем не сомневается.

Коуч открыто выражает чувства и эмоции, но при этом не выходит за границы своей профессиональной позиции в системе отношений «консультант — клиент». Когда же люди вступают в близкие непрофессиональные отношения, каждый скорее претендует на такое же внимание со стороны другого. Один рассказывает о своих проблемах, другой — о своих. А в консультировании этого нет. Коуч всегда об-

щается в интересах клиента: он способен эмоционально вовлекаться в проблемы клиента, эмпатично реагировать на чувства, поддерживать, «со-радоваться» и «со-огорчаться». Главное, чтобы клиент чувствовал, что он взаимодействует с живым человеком, а не с неким профессионалом, который действует по схеме, пусть и трижды правильной. Даже если клиенту не до конца понятна проблема, которой он делится с коучем, — всегда ясно, что ему нужно, чтобы рядом находился понимающий человек, которому он может доверять.

Приведу некоторые ответы клиентов на вопрос «Почему вы доверяете своему консультанту?»: «Чувствую, что он говорит правду», «Я могу быть с ним откровенным», «Он всегда на моей стороне», «Он не паникует и остается спокойным даже в самых критических ситуациях», «Я ощущаю себя с ним комфортно», «Чувствую, что консультант уважает и ценит не мои миллионы, а меня самого — как личность».

Консультант становится вмес­ти­ли­щем всего многообразия значимых для клиента проблем. И тогда само доверительное общение клиента и консультанта, проходящее в форме полноценного диалога, уже приносит пользу.

Интерес к Другому

Способность включиться в консультативный процесс, искренний интерес ко всему тому, что происходит, — отличительные черты успешного коуча. Интерес порождает поиск и определяет его направление, потому что интересен сам клиент, интересна его жизнь, интересна жизнь его компании. Только тогда появляется возможность понять, что важно «здесь и сейчас», даже в тех случаях, когда клиент насторожен, пытается увеличить дистанцию, уйти в защиту. Интерес и азарт коуча создают атмосферу, в которой интересом и азартом заражается клиент. Он рассказывает о «текущем», консультант с неподдельным интересом задает ему простые вопросы:

когда? где? почему? зачем? — не имея готовых ответов. Коуч вместе с клиентом исследует мир, не пытаясь подменить его мировоззрение своим.

Только так можно выйти на обсуждение значимых экзистенциальных вопросов и в малом увидеть большое. Неподдельный интерес консультанта к клиенту позволяет тому познать себя и обнаружить ответы на эти вопросы. Вспомним Сократа: «Каждый человек знает истину. Я выступаю в роли повивальной бабки и помогаю этой истине родиться».

Консультант внимательно вслушивается в слова клиента, наблюдает за его поведением, пытается понять его, но не дает оценок. Консультанту нужно обладать развитой оттренированной и отточенной чувствительностью, чтобы «учуять» интонации, заметить оговорки и изменения в выражении лица или позе клиента.

Бывает и так, что клиент хотел бы поделиться своими мыслями и чувствами, но сомневается, важны ли они и нужно ли об этом говорить.

Коучу необходимо понять не только то, что клиент пытается сообщить, но и то, что он пытается скрыть (например, свое отношение к некоему событию или человеку, которое он считает «неправильным»).

Руководитель торгово-производственной компании на встрече с консультантом обсуждал свой новый проект — строительство второго завода.

Однако коуч почувствовал, что ни в речи, ни в поведении клиента нет свойственных тому делового азарта и энтузиазма. И хотя руководитель произносил такие высокие слова, как «перспектива», «значимость», «передовые технологии», в его голосе звучали нотки какой-то обреченности. Консультант уловил несоответствие: клиент говорил одно, а его интонация, мимика, поза выражали другое.

Коуч сказал клиенту: «Я не чувствую той уверенности, энергии, того драйва, которые обычно исходят от вас. Вы действительно хотите начать это строительство?»

После долгой паузы клиент ответил: «А что мне остается делать? Механизм запущен, я уже выступил на совете директоров, раздал людям задания. Назад пути нет. Но, наверное, вы правы, я действительно сомневаюсь, нужно ли сейчас вкладываться в новый завод, пока не использованы все возможности старого. Только как же идти на понятную? Ведь я не могу отказаться от своих слов. Это неправильно. Что обо мне подумают сотрудники?»

Клиент и коуч-консультант стали обсуждать сложившуюся ситуацию. Итог разговора подвел сам клиент: «Я понял, что имею полное право сказать “нет”. Я завтра же объявлю о переносе сроков строительства на два года. Странно, что еще час назад мне было неловко даже подумать об этом».

В консультативном взаимодействии необходима способность понимать реакции клиентов даже лучше их самих, выделяя слабые намеки на чувства, внутренним чутьем угадывая сомнения клиента, даже если они еще только возникают, прояснять вместе с клиентом их значение.

Так, человек с абсолютным слухом может и не стать музыкантом, но если он выберет этот путь, то у него будет огромное преимущество. То же можно сказать и о различении оттенков цвета для живописца, и о способности выражать неуловимые изменения чувств — для актера.

Природный дар чувствительности выделяет консультанта из других людей. Его можно и нужно развивать, для чего и суще-

ствуют специальные упражнения. Вместе с тем профессиональная чувствительность есть некий рабочий инструмент, которым человек пользуется не всегда. Оперный певец не может все время петь, а балерина — ходить на пуантах. Включаясь в рабочее состояние, коуч сознательно обостряет свою чувствительность, которую оберегает в обычной жизни, чтобы не стать «человеком без кожи».

Помимо чувствительности для консультанта важны участие, «живой отклик» на все, что происходит, естественная эмоциональная реакция по отношению к клиенту — как со знаком плюс, так и со знаком минус. Иначе консультант совершает самое тяжкое преступление против клиента — проявляет безразличие. На ум приходят слова Иосифа Бродского: «И среди преступлений этих (против литературы. — М. М.) наиболее тяжкими являются не цензурные ограничения и не предание книг костру. Существует преступление более тяжкое — пренебрежение книгами, их не-чтение».

О консультантах часто говорят как о проницательных людях. Понятие «проницательный» определяется как быстро и верно разгадывающий, понимающий сущность, догадливый, остро, живо подмечающий, наблюдательный: «посмотрел — увидел — проанализировал — понял». Коуч-консультанту необходимо не только понимать человека, но и предвидеть основные направления его дальнейшего поведения в той или иной ситуации, его эмоциональные реакции. Но у одних эта способность — врожденный дар, у других — результат постоянной внутренней работы.

Коуч-консультанты — хорошие наблюдатели. Они видят и слышат то, что недоступно людям без специальной подготовки. В хаотичном, на первый взгляд, сплетении обстоятельств они углубляют систему, связывают между собой, казалось бы, случайные события, умеют сопоставлять разрозненные и противоречивые сведения, замечать нюансы человеческих переживаний и межличностного общения. Особенно актуальны пытливість и проницательность при сопровождении клиента «в поле», когда, наблюдая, нужно «слиться с фоном» без вмешательства, без диалога.

Такой интерес к клиенту приносит пользу в работе лишь в сочетании с теплотой и эмпатией, со способностью сопереживать, с направленностью на помощь и поддержку Другого.

Нравственный стержень

У каждого человека есть своя уникальная система ценностей, которая помогает понять, «что такое хорошо» и «что такое плохо», что допустимо, а что нет. Эта «индивидуальная карта мира» охватывает понятия добра и зла, содержит определенные суждения, нормы, представления. Она реализуется в конкретных делах, поступках, целях, жизненном выборе и во многом определяет то, как человек живет, что он делает и чего не делает, о чем говорит и что думает. Такое ценностное поле формируется в процессе жизни, и в его пределах человек чувствует себя увереннее.

Уже при первой встрече клиент и коуч-консультант пытаются понять, есть ли у них общие ценности, могут ли они работать вместе. Клиент всегда чувствует, действительно ли консультант имеет свой профессиональный моральный кодекс или только это декларирует.

Бизнес — серьезное испытание, которое иногда так закручивает, что человек теряет свои жизненные ориентиры. Очень ценно, когда рядом есть собеседник, который может позволить себе «не колебаться вместе с курсом доллара» и имеет четкую позицию по таким вопросам, как бизнес, деньги, семья, любовь... Клиент уважает консультанта, когда видит, что тот не изменяет своим жизненным ценностям. Моральные установки коуча влияют на клиента даже помимо воли консультанта.

В отличие от психотерапевта, который работает в рамках чисто консультативных встреч, коуч не защищен стенами своего кабинета и соприкасается с реальной жизнью клиента. Он как бы «на семи ветрах», и требования к его нравственным качествам очень высоки. Моральные ориентиры способны уберечь консультанта от многого,

что несовместимо с его профессией, например от цинизма, от рассказов о личной жизни клиента другим людям, от близких взаимоотношений с его зависимым окружением, от попыток манипуляций. Так, консультант не позволит себе даже рассматривать возможность работы с человеком, который является конкурентом его клиента.

У самодостаточного консультанта нет потребности возвеличивать себя, «накачивать» свой статус. Коуч сверяет свою работу с внутренними нравственными ориентирами. Он постоянно задает себе вопросы «зачем я это делаю?», «почему я применяю именно этот метод, а не другой?», «чего я действительно хочу добиться?» и отвечает на них.

Система ценностей консультанта исключает его «бизнес-заинтересованность» в диалоге с клиентом: он «внимает» потому, что ему важен клиент, его цели, его сомнения, его проблемы и возможности их решения.

Принятие многообразия и свободы выбора

Руководствуясь правилом: «Даже если это не совпадает с моими собственными взглядами, оно имеет право на жизнь», консультант допускает многообразие человеческого поведения. У каждого есть право думать по-своему, иметь свои взгляды, свою систему ценностей, право принимать решения и действовать в соответствии со своими установками.

С одной стороны, консультант обладает развитым нравственным сознанием, а с другой — достаточно гибок и способен принимать внутренний мир клиента даже в тех случаях, когда не разделяет его ценностей. Он умеет улавливать различия между собственными представлениями и взглядами клиента и признает право последнего на личные убеждения. Было бы слишком наивно думать, будто только коуч знает, что такое «хорошая и праведная жизнь».

Толерантность к многообразию мнений, взглядов, убеждений — не просто декларируемое отношение. Это личностное качество кон-

сультанта, которое базируется на его интенциональности. Истинно либеральный человек внутренне активен, свободен, способен доверять себе, не боится думать и действовать самостоятельно. Он с большей вероятностью допустит многообразие норм, слов, дел у другого человека.

Многие из нас росли в эпоху жестко заданных стандартов поведения, когда царило представление о «единственно правильном пути» и существовал однозначный ответ на вопросы «что можно» и «чего нельзя». Люди, следующие этим догмам, могут казаться самостоятельными, но на самом деле они инфантильны и ведомы. В реальной жизни они постоянно ищут «великого родителя», которому можно подчиниться. Они не разрешают себе думать, желать и делать, они послушны и хотят, чтобы их слушались другие.

С консультантом, который допускает свободу выбора, легче обсуждать возможности и альтернативы. Его позиция состоит не в том, чтобы оценивать клиента (правильно или неправильно, хорошо или плохо) или раздавать советы, а в том, чтобы следовать за мыслями и чувствами клиента, содействовать его личностному росту. Так, можно попытаться, опираясь на расхождения в высказываниях самого клиента, выявить альтернативные взгляды на анализируемую жизненную ситуацию и использовать это в совместной работе.

Клиент возмущен своими сотрудниками, он считает их пассивными и безынициативными, не способными к самостоятельным действиям. «Могут работать только по указке, никакого творческого подхода к делу!» Но тут же в разговоре с консультантом он нахваливает одного из директоров: «Ни разу не отклонился от курса, четко выполняет все мои указания, в результате — самый эффективный из всех топ-менеджеров холдинга. Именно работая с ним, я понял, что означают слова “ответственный исполнитель”. Побольше бы таких!»

Консультант обратил внимание на противоречия в словах клиента. «Давайте проясним ситуацию. С одной стороны, вы недовольны отсутствием инициативы у ваших сотрудников, с другой — больше всего цените в них исполнительность». Они стали анализировать, за счет чего клиент добился успеха. Стратегичный, видящий ситуацию в целом, но одновременно способный до мельчайших деталей прорабатывать каждый проект, он быстро принимает решения, четко доносит их до своих сотрудников, контролирует исполнение. Это помогает ему в сжатые сроки реализовать все свои замыслы. Клиент — человек, безусловно, авторитарный, привыкший доминировать в работе и личной жизни. Поэтому он всегда был единоличным учредителем и владельцем своих компаний. Однако это расходилось с общепринятым мнением, что идеальный руководитель должен быть демократичным, поощрять инициативу сотрудников, делегировать им как можно больше полномочий. В процессе коучинга клиент понял, что успеха он добился во многом за счет своего авторитарного стиля, но при этом, вслед за мнением большинства, не считал его приемлемым. Понадобилось время, чтобы разрешить этот серьезный внутренний конфликт. Клиент осознал: авторитарность — неотъемлемая часть его индивидуальности. Лишь после этого он смог бережнее относиться к людям, которые выступали с собственной инициативой, и давать им больше пространства для самостоятельности и творчества.

Когда человека принимают таким, каков он есть, он тоже обретает способность принять себя. Парадокс заключается в том, что, только приняв себя со всеми достоинствами и ограничениями, человек получает шанс измениться. Консультант, который стремится переделать клиента, исходя из собственного представления о том, «как надо», не способен этого добиться.

Приведу в качестве примера ответы моих коллег на вопрос: «Что помогает вам успешно работать с разными клиентами?» — «уважение взглядов другого человека», «способность отождествлять себя с самыми разными людьми и ставить себя на место другого», «принятие прав и ценностей других», «отсутствие предрассудков», «гибкость, адаптивность к разным ситуациям», «уважение к “своему пути”, картине мира каждого человека».

Будучи высококлассным специалистом, коуч остается реальным и живым человеком: что-то ему нравится, что-то нет, и он может свободно выражать свои чувства. Он подходит к работе творчески: видит ценность разных теорий, использует разнообразные методы и генерирует множество решений в зависимости от возникающих ситуаций и проблем. Он ориентирован на Другого и лишь тогда может быть ему действительно полезен. Только проявляя терпимость, внимание и чуткость к разнообразным своим и чужим эмоциональным реакциям, консультант может содействовать позитивным изменениям клиента.

«Какие все-таки люди разные!» — с изумлением и восхищением порой произносим мы с коллегами, завершая рабочий день.

Устойчивость и упругость

Успешных консультантов отличает эмоциональная зрелость — умение владеть своими чувствами и рационально мыслить в сложных ситуациях. Ведь в диалоге с Первыми лицами — людьми энергичными, напористыми — постоянно возникают обстоятельства, которые могут вызвать бурю эмоций, и важно не быть снесенным потоком своих и чужих чувств. А значит, нужна способность работать в напряженной обстановке, сохраняя определенную эмоциональную автономность, способность выдерживать «давление среды» — личности клиента, его окружения, ситуации в целом.

Необходимо сохранить свою позицию, уметь адекватно реагировать, «не разваливаться» под натиском клиента, «не пережевывать

негатив» и не «парить в облаках» от восторгов клиента. Многие люди на это не способны, они хотят, чтобы их «освободили от всяческих напряжений». А коуч должен принять и переработать все эти чувства, не муссируя их постоянно, не переживая по каждому поводу, а относясь к этим моментам как к неотъемлемой части своей работы.

Консультанту нужна не просто устойчивость к стрессу, умение его переносить, ему необходима способность не впадать в стрессовое состояние. Факторы, которые другими воспринимаются как стрессогенные, для коуч-консультанта — рядовые события его профессиональной жизни. Такая устойчивость консультанта может послужить примером для клиента, переживающего стресс.

Коуч-консультант, как и его клиенты, обладает высокой сопротивляемостью к неблагоприятным воздействиям. Внезапное изменение ситуации мобилизует его, придает новые силы и не оказывает отрицательного влияния на работоспособность, настроение и результат работы. Ограниченность времени для принятия решения, неопределенность процесса консультирования, неожиданность событий, сопротивление клиента — вот лишь немногие причины стресса, испытываемого консультантом. В качестве стрессогенных могут выступать ситуации, угрожающие не жизни или здоровью коуча, а чувству собственного достоинства, профессиональному самосознанию или честолюбию. «Устойчивость и упругость», «подкожный слой оптимизма» предохраняют от профессиональной деформации.

Чтобы не просто держать себя в руках, но и продолжать жить и творить, необходимо иметь «фирменные» способы саморегуляции и постоянно совершенствовать эффективную стратегию поведения в сложных ситуациях.

Клиент может позволить себе многое в консультативном диалоге, даже раздражение и агрессию. Коучу важно не считать, что эти чувства направлены на него. Ему необходимо оставаться живым, но не сверхчеловеком, сочетая в себе чувствительность и устойчивость.

В коучинге нужна способность подчинять свои действия поставленной цели, что требует от консультанта волевых усилий и самообладания. Порой это как бы прыжок «выше своей головы», порой — вытягивание себя «за волосы из болота», главное — уметь выстраивать свою линию поведения и вести ее до конца.

Однако консультант не может всегда быть «на форсаже» и работать лишь за счет волевых усилий. Нужен определенный уровень не только волевой, но и витальной работоспособности. «Воля волей, если сил невпроворот», — сказал поэт. «Выдерживать», «выносить», «терпеть» — это про людей другого энергетического потенциала.

Представим череду событий в жизни коуча. Напряженный рабочий день в офисе — первая встреча с клиентом может быть в семь утра, а последняя — в десять вечера. Длительный ночной перелет, наблюдение за переговорами клиента утром, их обсуждение, сопровождение клиента в поездке на предприятие. Субботы и воскресенья — не всегда выходные, так как именно в это время клиенту удобно «спокойно все обсудить, когда никто не дергает». И при таком сверхплотном распорядке дня с каждым клиентом следует общаться как с единственным. Ведь если клиент почувствует, что ему не рады в десять вечера, то в следующий раз он не придет и в двенадцать дня. Порой может казаться, что уже нет сил, но все равно нужно работать, и работать с удовольствием, уметь при любом самочувствии вводить себя в рабочее состояние, испытывать «драйв» от препятствий и нерешенных задач.

Жизненная энергия необходима коучу в работе со сверхэнергичными людьми, чтобы они не подавили его своей активностью. Витальность требуется и для того, чтобы клиент в случае необходимости мог «подзарядиться» от консультанта, которому нужно быть достаточно упругим и устойчивым, чтобы выдерживать бешеный ритм и сложности своей работы. Выбирая профессию коуч-консультанта, следует не раз все взвесить, оценить свою мотивацию и свои возможности, в том числе и витальные.

Толерантность к неопределенности

Большинство людей чувствует себя неуютно в неструктурированных и недостаточно ясных ситуациях. У них возникают чувство тревоги, стресс, депрессия, апатия. Другие, наоборот, видят в таких обстоятельствах определенный вызов и даже испытывают эмоциональный подъем и воодушевление. Они не стремятся жестко контролировать ситуацию, способны ее «отпустить» и сказать себе: «Вольно!»

Они способны эффективно, без лишней тревоги работать в обстановке неопределенности процесса и неясности конечного результата, размышлять над проблемой, даже если не известны все обстоятельства и возможные последствия принятого решения. Консультанту совершенно необходима такая уверенность в себе в ситуациях неопределенности, так как именно они и составляют основную ткань консультирования.

Важнейшим условием развития является прощание человека с чем-то привычным, известным из собственного опыта и продвижение по «незнакомой территории». Ведь мы не всегда знаем, с какой проблемой столкнемся, какие придется принимать решения, что скажет клиент в следующую секунду, что мы ему ответим. Мы не всегда можем заранее спланировать, какими методами будем пользоваться и к чему придем в результате нашего разговора. Консультант даже в какой-то мере подпитывается от такой неоднозначности. С одной стороны, все неопределенно, а с другой — он уверен: все будет хорошо.

Клиент попросил провести индивидуальный тренинг по переговорам. Свой запрос он разъяснил так: «У меня постоянно возникают сложности в общении и с чиновниками, и с сотрудниками. И те и другие мною манипулируют. Я хотел бы научиться этому противостоять». Коуч тщательно подготовился к тренингу: разработал специальную программу,

наметил темы и ситуации для проигрывания и анализа. Чтобы создать эффект групповой обратной связи, было привлечено еще несколько коллег-консультантов. Клиент отработал ряд ситуаций, а затем выступил с обесценивающим всю предыдущую работу монологом: «В общем-то, все эти переговоры, все эти анализы ситуации совершенно бессмысленны, а важны абсолютно другие вещи, никакого отношения к психологии не имеющие. По сути дела, все зависит не от того, какие у меня выстраиваются отношения с этими людьми, а от того, смогу ли я выполнить их конкретную просьбу. Этот тренинг — пустая затея».

Консультанты, до этого момента взаимодействовавшие с клиентом на равных, после такой тирады, пользуясь терминологией транзактного анализа, были поставлены в позицию Ребенка. Клиент обвинил их в том, что программа неправильна, тренинг бесполезен. Некоторые консультанты стали доказывать обратное, то есть оправдываться. А клиент, по сути, ими манипулировал.

Увидев в сложившейся ситуации большие возможности для продолжения работы и даже воодушевившись таким поворотом событий, коуч организовал обсуждение «в кругу». Все консультанты активно включились в процесс, каждый смог поделиться своими чувствами, высказать свои соображения, это была не оценка, а размышление о том, что произошло «здесь и сейчас». Клиент увидел, что это типичная для него проблема: он сам манипулятивно ведет себя во взаимоотношениях и с чиновниками, и со своими сотрудниками. Он сам начинает «эти игры», пытается вознать собеседника в определенную роль, ставя сотрудников в позицию Ребенка, а чиновников — в позицию Родителя. Затем, чтобы предотвратить конфликт, он принимает

комплементарную позицию, конечно, получая при этом вторичную психологическую выгоду и право жалеть себя.

Тренинг получился, наверное, даже более полезным для клиента, чем если бы он шел по четко заданной программе, поскольку ситуация была реальная, пережитая клиентом и всеми участниками группы. Благодаря этому клиент и коуч смогли выйти на совершенно другой уровень обсуждения проблем.

Зачастую клиент пытается как можно быстрее получить конкретный совет от коуча. Надо уметь противостоять такому давлению, понимая, что именно неопределенность дает шанс получить нестандартный ответ. Важна готовность консультанта, его открытость для любого вопроса и любого ответа. И это не профессиональная хитрость: консультант действительно заранее многого не знает и не боится в этом признаться. А если стремиться заключить все в жесткие рамки, суетиться, пытаться «соответствовать», то творческого диалога не получится.

Надо позволить себе не тревожиться и не думать постоянно о том, как клиент отнесется к тому или иному слову, изменится ли у него впечатление о коуче, о его профессионализме и при этом держать в голове интересы клиента и понимать, что данное время им оплачено.

На чем зиждется толерантность к неопределенности? На доверии к самому процессу консультирования. Коуч-консультант доверяет процессу консультирования, он полагается на человеческие отношения, верит в их огромную созидательную силу — это и есть основа коучинга.

На мастер-классах мне часто задают вопрос: как быть коучу в сложных ситуациях консультирования, когда он не знает, что делать дальше и не уверен в своем следующем шаге? Я отвечаю так: «Если ты не знаешь, что делать, успокойся и расслабься. Это един-

ственно мудрое решение, поскольку процесс “вырулит”. Только не надо этому процессу мешать». Лучшее, что можно сделать, — это сосредоточиться на клиенте, начать внимательно его слушать, проявить искреннюю эмпатию, открытость, доверие к этому человеку. Напрасно некоторые люди, идущие в нашу профессию, считают, что все можно спрогнозировать и просчитать, что всегда существуют готовые ответы. С опытом, начинаешь понимать, что не все зависит от тебя, и появляется способность доверять процессу консультирования, так же как пловец доверяет воде, планерист — воздуху. Доверие консультанта строится на его уверенности в том, что он справится с задачей, за которую берется. Он уверен в своей позиции и в своих ценностях, а также в том, что его работа действительно нужна клиенту. Доверие к своим чувствам, интуиции, убежденность в правильности принимаемых решений и способность рисковать — все это помогает переносить напряжение, создаваемое неопределенностью в ситуации взаимодействия с клиентами. И тогда коуч открыт, он верит в свои силы и в силы клиента.

Интуиция

Коучу помогает его интуиция — способность непосредственно постигать истину без предварительного логического рассуждения, без обоснования путей и условий ее получения. Можно привести примеры, когда мы доверяем своему чутью, которое иногда намного сильнее рациональных умозаключений, и чувствуем, как надо ответить на вопрос, даже если ответ поначалу кажется нелогичным.

Людам, доверяющим своей интуиции, помогает определенная смелость, и они могут сказать: «Я просто чувствую, что это так». Часто нам даже трудно выразить словами то, что подсказывает интуиция: ведь в некоторых случаях нет никаких оснований для принятия именно этого решения, а порой сделанный выбор вообще противоречит очевидным фактам.

Специфика консультативного процесса требует от коуча способности быстро схватывать ситуацию в целом, используя разные источники и каналы восприятия информации, умения вычленять «из потока» то, что действительно волнует клиента, суть и смысл его проблемы. Это и создает у собеседника ощущение «меня понимают».

Нашим клиентам свойственно чувствовать, где их ожидают успехи, а где подстерегают опасности. Они ежедневно отвечают себе на многочисленные вопросы: иметь ли дело с этим человеком? Делать ли его своим партнером? Куда вложить деньги? В каком из двух регионов строить новый завод? Кого из кандидатов взять на должность руководителя ключевого направления? Можно ли эти обязанности возложить на N? Какой размер премии будет стимулировать X, а какой — Y?

Обсуждая свои проблемы с коучем, клиент надеется не только на его аналитические возможности, но и на интуицию. Вопрос «Как ты думаешь?» зачастую подразумевает и другой: «Что ты чувствуешь?» Интуиция — это наше шестое чувство, позволяющее отвечать на многие, даже незадаанные вопросы.

Клиент рассказывает о том, как идут дела на его новом предприятии, говорит, что он рад тем позитивным изменениям, которые произошли за этот год, что принятое им несколько лет назад решение о вхождении в отрасль себя оправдало. Несколько раз он повторил, что в целом доволен своей управленческой командой. Однако консультанта что-то насторожило, когда клиент говорил о директоре завода. Он почувствовал, что все не так однозначно: «Мне кажется, вас что-то беспокоит, возможно, это связано с директором завода?» Клиент задумался и после некоторого молчания сказал: «Пожалуй, я действительно начал сомневаться в его лояльности. Меня напрягают его отношения с финансовым директором холдинга». Затем раз-

говор сконцентрировался на этой проблеме. «Здорово, что мы прояснили картину: теперь мне понятно, что делать. А почему вы заговорили об этом?» — спросил клиент. «Интуиция», — ответил консультант.

Интуиция проявляется неожиданно, ее нельзя непосредственно наблюдать, хотя можно ощутить ее эффект. Интуиция может ускользнуть так же легко, как и появиться. Из-за страха и колебаний мы можем ее упустить. Она как озарение, как вспышка света, которая может погаснуть, едва возникнув. Поэтому коучу нужно смело озвучивать то, что подсказывает ему интуиция. Желание промолчать, сначала проанализировать интуитивное решение, проверить его жизнеспособность совершенно естественно, но момент может быть упущен. К тому времени, когда мы все тщательно обдумаем, клиент уже перейдет к другой фазе разговора. А на самом деле не всегда и важно, верна ли наша интуиция. Порой лучше просто высказать свое предположение, по-новому взглянув на старую проблему.

Интуиция базируется на доверии к своим чувствам, открытом доступе к ним, синтонности самому себе. Отклик коуча на свои чувства должен быть моментальным. Ему нужно слушать себя, быть чувствительным к своим «внутренним посланиям» и уметь сказать себе: «Раз я что-то чувствую, это неспроста». Если мы доверяем своей интуиции и не боимся ошибиться, наш клиент тоже «получает разрешение» полагаться на нее.

При интуитивном мышлении отсутствуют четкие этапы внутренней проработки задач. Оно основывается на «свернутом» восприятии сразу всей проблемы. Как правило, интуиция дает нам возможность сделать диалог более динамичным и двигаться в разговоре скачками, быстрыми переходами, пропуская отдельные звенья. Так, работая долго над какой-то проблемой, коуч неожиданно, быстро, влет, делает очень удачное предположение о том, какой из подходов к решению задачи наиболее эффективен.

Интуиция не базируется на логике или доказательствах и не нуждается в подтверждении. Она существует сама по себе. Она — иррациональна. Поэтому часто людям, которые опираются только на факты, сложно поверить в интуицию других, они считают интуитивно принятое решение просто везением. Но консультативная сессия вряд ли окажется успешной и живой, если мы используем лишь свои аналитические способности. Часто именно интуиция помогает человеку решить такие задачи, с которыми он не справился бы вовсе или в лучшем случае сделал бы это намного медленнее, тщательно взвешивая все «за» и «против».

Можно ли, принимая решения, проанализировать все данные? Вряд ли. Чем больше неопределенность исходных данных, тем шире диапазон возможных ответов. А когда нам нужен только один, нас выручает интуиция, хотя чаще интуиция и аналитическое мышление взаимно дополняют друг друга.

Например, когда мы с клиентом анализируем «Реальность» и перебираем «Альтернативы», мы еще не знаем, какое решение будет им принято. Но вдруг — вспышка, и мы как бы перескакиваем в разговоре на ту тему, которая оказывается «той самой». И остальное отступает и становится лишь фоном. Мы уже не рассматриваем все возможные варианты, а, доверяя своей интуиции, выбираем один.

Другая ситуация. В самом начале беседы консультант уже чувствует: «Вот оно!» — и начинает вместе с клиентом анализировать полученный результат, раскладывая все по полочкам, обсуждая, почему вдруг пришел к такому выводу. Клиенту порой требуется подтверждение правильности того решения, которое он принял. И тогда коучу помогают его аналитические способности — возможность проанализировать полученную информацию, установить причины и следствия, обобщить, сделать умозаключения.

Интуиция может угаснуть, если ее не использовать. И мы развиваем интуицию, так же как и любой другой талант. Такой тренировкой может стать следование правилу: вспоминать случаи, когда

интуитивно были приняты верные решения, и опираться на это в своей работе.

Интеллектуальное соответствие

Какие свойства интеллекта в первую очередь важны для консультанта? Конечно, интеллектуальная «скорострельность» — чтобы успевать за ходом мысли клиента.

Для поддержания диалога на равных нужно чувствовать в себе запас интеллектуальной «прочности». А если беспокоиться только о том, как бы поспеть за клиентом, то вряд ли возможно еще и образно мыслить, предлагать новые альтернативы. Представим человека прекрасно физически подготовленного: это наш клиент. Он бежит семимильными шагами, еще и постоянно меняет направление, с бега переходит на ходьбу или прыжки. И если консультант все силы тратит только на то, чтобы не отстать, то о какой красоте бега, о любовании пейзажем вокруг, о том, чтобы видеть, куда бежать, а уж тем более о полноценном диалоге может идти речь?

Альфа-лидеры говорят на своем, труднодоступном для окружающих альфа-языке, а это — быстрый темп речи, быстрая смена темы. И консультанту, чтобы быть партнером по диалогу, нужно не только понимать, что говорит клиент, но и самому успевать думать и делать ответные ходы.

Интеллектуальная гибкость помогает коучу легко переключаться с одного подхода на другой, менять угол зрения для новой атаки проблемы. Большую роль играет умение быстро перестраиваться, по крайней мере вовремя понимать, что клиент уже говорит о другом, и не продолжать о своем как «тетерев на току».

В работе с клиентом консультанту нужен развитый вербальный интеллект, чувство слова, умение ясно выражать свои мысли. Коуч чувствует язык клиента, понимает, какое значение тот вкладывает

в произнесенные слова. Клиенту необходимо видеть в консультанте компетентного собеседника, владеющего соответствующим языком, осведомленного, включенного в контекст, способного понять тот круг проблем, которые его волнуют. И в этом одно из отличий диалога с профессионалом от разговоров с пресловутым «случайным попутчиком».

Сложно представить эффективную работу с клиентом без наличия у коуч-консультанта таких интеллектуальных качеств, как креативность и способность к импровизации, которые помогают ему не застревать в рамках заданного или первоначально найденного способа действия. Консультант, как и клиент, проявляет свою интеллектуальную активность. Его отличает готовность к продуцированию принципиально новых, нетривиальных идей, а значит, и повышенное «чувствительность» к проблемам и поиску их решений. Коуч является своеобразным генератором новых методов, способов, поскольку каждая консультативная сессия проходит по своему уникальному сценарию. Даже имея готовый способ решения, он продолжает интеллектуальный поиск. В одном из интервью Эйнштейна спросили: «Как вы считаете, в чем разница между вами и другими людьми?» Ученый ответил: «Если люди ищут иголку в стоге сена, то подавляющее большинство из них останавливаются, как только найдут ее. Я же поступаю иначе. Я продолжаю поиски и вскоре обнаруживаю вторую, третью. А если буду очень настойчив, то могу найти и четыре, и пять...»

Для коуча важна также метафоричность, своего рода кинематографичность мышления — умение мыслить образами, сценами, сюжетами, что позволяет ему из разрозненных деталей сложить целостную картину. Ценность метафор несомненна, их используют с разной степенью успешности все без исключения коуч-консультанты. Метафоры помогают перемещать проблему из внутреннего поля клиента во внешнее, что дает возможность клиенту увидеть ее со стороны и самому найти пути ее решения. В сказках, притчах, анекдотах содержатся поучительные истории, приключившиеся с другими людьми. Герой сталкивается с препятствиями и либо преодолевает их, либо

терпит поражение. Способ, при помощи которого герой решает свою проблему, может оказаться пригодным и для наших клиентов. Так, трактуя любимую детскую сказку клиента, коуч-консультант может раскрыть его жизненный сценарий.

Метафора в символической форме выражает трудный для вербализации опыт (настроение, чувства, впечатления и т. д.). Она дает возможность передавать сообщение не напрямую, а через идентификацию человека с тем или иным персонажем. Метафоры также наглядно объясняют различные психологические закономерности. Такую функцию, например, прекрасно выполняет описание Я-состояния (Родитель, Взрослый, Ребенок) в транзактном анализе Эрика Берна.

Метафоры позволяют по-новому осмыслить привычные предметы и явления, помогают сопоставить не связанные ранее понятия. Благодаря иносказательности они дают возможность клиенту посмотреть извне на неприятные для него ситуации. Если клиент захочет, он может соотнести это с собой, а не захочет — «пройдет мимо», будто метафора не имеет к нему никакого отношения. В результате создается ощущение безопасного пространства в консультативном процессе.

Кроме того, удачно подобранная метафора экономична, поскольку сберегает время и слова, уходящие на объяснения. Ведь можно сразу подняться на другую ступеньку понимания реальности. Метафора также украшает речь консультанта, делает ее живой и запоминающейся. Однажды при ответе на вопрос клиента, что такое коучинг, мне пришла в голову такая метафора.

Например, вы хотите научиться кататься на велосипеде и обращаетесь за советом к консультанту. Как в этом случае могут поступить психотерапевт, оргконсультант и коуч? Психотерапевт вам говорит: «А почему вы до сих пор не начали кататься? Значит, у вас есть страхи? А почему они возникли? А вот ваш папа что вам в детстве

говорил о велосипеде? А мама? Какой вы по счету в семье? Расскажите поподробнее о том сне, в котором вы падаете с велосипеда. Ну, тогда понятно. Ясно, почему вы так и не смогли до сих пор сесть на велосипед: ваши страхи не случайны. Будем работать с этими вашими страхами».

Что делает организационный консультант? Он относит вас к соответствующей возрастной группе, выявляет уровень развития ваших компетенций и составляет четкий план работы. Он знает, что вам надо делать, каких специалистов — тренера, массажиста, врача — привлечь, какие компетенции подтянуть, по какому графику заниматься и т. д.

А что делает коуч-консультант? Он выслушивает вас и говорит: «Хотите научиться кататься на велосипеде? Подумаем, что в вашем опыте может нам помочь... Вы же были лыжником — прекрасно! Значит, с выносливостью и с мышцами все в порядке. В детстве катались на трехколесном велосипеде — двигательная память все хранит! Смотрели “Тур де Франс” по телевизору — значит, представляете, что такое настоящее мастерство! Так что же еще надо? Садитесь и вперед!»

Понятно, что каждый имеет свой уникальный опыт «общения» с велосипедом, разные способности, разные возможности, и с каждым коуч будет взаимодействовать по-разному. Коуч по крупицам выискивает то, что у вас есть, опирается на вашу силу, вселяет веру, а не анализирует проблемы и страхи. В этот же день вы обязательно садитесь на велосипед и едете. Потом вы вместе с коучем анализируете, что у вас особенно хорошо получилось и как сделать это в следующий раз еще лучше. Вы спокойно от-

носитесь к своим ограничениям, что-то принимаете, а что-то решаете подтянуть. После этого вы уже делитесь своей мечтой о велопробеге «Москва — Питер». В этом желании вы раньше боялись себе признаться, а сейчас вы уже думаете, как и когда это сделать.

Большое значение при использовании метафор имеет интеллектуальное соответствие, «совпадение» консультанта и клиента — иначе метафоры не цепляют клиента. Это как с анекдотами: один человек будет смеяться, считая анекдот остроумным, а другой сочтет тот же анекдот глупым и несмешным. Нужно чувствовать, какая метафора подойдет данному человеку в данных обстоятельствах. Но бывает, что консультанты используют заранее припасенный набор — одинаковый для всех клиентов — как заготовленный фокус в арсенале иллюзиониста. Метафоры ценны, когда они адресованы конкретному клиенту, тогда они помогают ему анализировать свои проблемы и самостоятельно принимать решения.

Каждое свойство интеллекта обладает разной значимостью для разных клиентов: для одного важна образность мышления, для другого — скорость, для третьего — логика принятия решений. И консультант, чтобы соответствовать клиенту, актуализирует в диалоге с ним именно то свойство, которое необходимо в данный момент.

Жизнелюбие

Если вспомнить дихотомию Фромма «биофил — некрофил», то консультант — это, конечно же, ярко выраженный биофил. Его отличают любовь к жизни, созидательность, стремление поддерживать рост и развитие. Он творец, и в этом ему помогает вера в себя, способность использовать свои ресурсы, ставить позитивные цели и принимать конструктивные решения.

Особенно актуальна для коуча способность восхититься Другим, увидеть в нем продуктивные качества и умение полагаться на его возможности с достаточной решимостью. Такой позитивный настрой — это не взгляд на мир сквозь розовые очки, старательно обходя «негатив» стороной. Это установка на положительное в Другом, умение «увидеть стакан не наполовину пустым, а наполовину полным».

Президент крупной финансовой компании пожаловался коучу на своего главного бухгалтера, назвав его тугодумом, слишком нерешительным, попросту тормозом. «Безнадёжный случай, — сказал он. — Выход один — уволить».

Начав обсуждать эту ситуацию, они сконцентрировались на функциях бухгалтера и качествах, которые помогают ему в работе. Стало видно, что бухгалтер, как истинный профессионал, оперирует только точными данными, не позволяет себе быть голословным и выносить скоропалительные решения. Он внимателен к деталям, скрупулезен в проверке данных. Отсюда и относительная медлительность, и кажущаяся нерасторопность. «Да, получается, эти качества есть обратная сторона классного специалиста — ответственного и надёжного», — сказал мой клиент.

По сей день они работают вместе. «Это человек, на которого можно положиться», — говорит сейчас о бухгалтере президент компании. Так, включившись в предложенную коучем «игру» позитивного переформулирования, руководитель нашел выход из сложной ситуации.

Для коуча общение с людьми — важная часть жизни. Поэтому наша работа невозможна без доброжелательности, эмоциональ-

ности и открытости. Как человек зрелый, коуч стремится скорее «быть», нежели «иметь». Любит искать новое, а не подтверждать старое. Ценит в жизни неожиданность больше, чем стабильность.

Бывает, клиенту и его окружению недостает позитивного настроения, тогда коуч выступает создателем такого пространства, которое формирует созидательное, оптимистичное отношение к себе, к людям и к жизни.

Неробкого десятка

Коучу нужна профессиональная смелость, чтобы брать на себя ответственность свободно и сознательно осуществлять выбор в каждый момент в процессе консультирования: соглашаться с доводами клиента или вступать с ним в конструктивную конфронтацию, тем более что тот ждет от консультанта прояснения проблемной ситуации, какой бы суровой ни была правда.

Консультанту надо быть человеком неробкого десятка, способным к поступку. При этом коуч ответственен не только за те конкретные действия, которые он совершает во время консультирования, но и за то, как он влияет на сотрудников компании клиента, какие ценности транслирует. Радиус влияния коуча порой намного больше, чем может показаться.

В процессе профессиональной жизни каждый консультант находит свой индивидуальный лидерский стиль. Один динамичен, обаятелен, способен воодушевить. Другой спокоен, сдержан в речи, в поведении. Однако оба могут вести за собой, действовать с одинаковой успешностью, внушать доверие к себе и добиваться того, чтобы совместная с клиентом работа выполнялась качественно и доводилась до конца. Лидерство нельзя обозначить четкой формулой, это — искусство, мастерство, талант. Есть люди, которые обладают лидерскими качествами от природы, другие постигают эту «науку» всю жизнь.

В коучинге эксплуатируются те же профессиональные способности, навыки, техники, что и в психотерапии: умение слушать, давать обратную связь, проводить интервью. Но здесь требуется еще и многое другое, без чего коуч-консультант Первого лица не может состояться. Коучу необходимо обладать суггестивностью. Трудно представить эффективного коуч-консультанта, не способного направлять беседу в нужное русло или не умеющего задавать вопросы, в том числе и не очень «удобные». Консультант должен работать с несогласием, возражениями, уметь аргументировать, убеждать. А для этого, кроме профессиональных навыков, безусловно, нужны харизма, энергетика и оптимизм.

Руководитель крупного финансового холдинга обладал авторитарным характером и не терпел ни малейших возражений. Ближайшее окружение предпочитало соглашаться и отмалчиваться, оставляя все возражения и несогласия за порогом его кабинета.

Когда он пришел на встречу с консультантом и стал делиться волнующими его проблемами, то был удивлен и даже потрясен, что коуч на равных высказывает свое мнение, и не всегда самое приятное. Конечно, консультанту это стоило дополнительных усилий и эмоционального напряжения. Однако, чтобы принести клиенту пользу, нужно было в каком-то смысле «пойти против течения» и отказаться от привычного комплиментарного общения. Клиент даже пошутил: «Почему вы так плохо ко мне относитесь?!» Консультант ответила: «Я стараюсь высказывать то, что чувствую, и то, что скорее всего вам не скажет никто другой». Однажды она даже использовала цитату из книги «великого мудрого Соломона»: «Не обличай кощунника, чтобы он не возненавидел тебя; обличай мудрого, и он возлюбит тебя».

Через некоторое время клиент сказал: «Я понял, что мои люди кивают не потому, что всегда согласны, а потому, что просто не хотят со мной связываться. Печально. Ну что ж, попытаемся их разговорить». И помолчав, добавил: «Да, действительно, опираться можно лишь на то, что сопротивляется».

Коуч-консультанту необходимо быть публичным, даже в какой-то мере светским человеком. Коучинг предполагает сопровождение клиента на переговорах, на совещании, на презентации, на публичном выступлении, на записи телевизионной программы, на деловом ужине. Ведь если клиент видит, что коуч робеет в присутствии президента банка или метрдотеля в ресторане, скованно чувствует себя в обстановке его офиса, не знает, как вести себя за столом переговоров, не может одеться адекватно ситуации, не понимает образа жизни людей, с которыми взаимодействует клиент, не может с ними достойно общаться, то вряд ли такой человек будет для клиента авторитетным консультантом, с мнением которого можно считаться, например, в вопросах построения имиджа.

Мужество несовершенства

В работе коучу помогает понимание того, что он не всемогущ. Независимо от уровня профессионализма он может смело признаться себе: «Я могу не все. Я не всемогущ». «Мужество несовершенства» дает ему право отказаться от желания быть безупречным и от недостижимой цели полностью познать, понять другого человека.

Когда коуч осознает границы своих возможностей, степень принимаемой им ответственности становится адекватной, он может быть свободным и естественным, способным отбросить все защиты и быть более чутким к потребностям и чувствам клиента.

Консультант, который панически боится ошибиться, — не пробует, не экспериментирует, не творит. Он перестает думать, только мучительно вспоминает «как правильно». Ведь страх тормозит креативный процесс, сковывает воображение и инициативу и порождает трусость мысли. Боязнь оступиться, болезненный перфекционизм приводят к своеобразному «консультативному неврозу». Страх совершить ошибку опаснее самой ошибки и обходится намного дороже, так как избегание неудачи не ведет к достижению цели. Если у консультанта нет смелости действовать, он обороняется, постоянно винит себя за ошибки и упускает возможность сделать выбор «в пользу роста».

Если рассчитываешь с минимальными потерями брести по лабиринту профессии, то, действительно, ошибок следует избегать. Но тогда и приобретения тоже будут минимальными. А если средний уровень знаний и опыта нас не устраивает, стоит смириться с неизбежностью ошибок, научиться извлекать из них опыт и идти вперед. Надо даже полюбить их, ведь ошибки — верные спутники достижений. «Если я признал свою ошибку, значит, я сильный». Уметь осознавать и анализировать свои ошибки так же важно, как беречь хорошее в своей работе. «Меня многому научила ваша реакция на ошибку», — сказал мне однажды клиент.

Недостатки интереснее достоинств, они лишены одинаковости совершенства, многообразны, в них отражается индивидуальность. Виктор Франкл писал: «Именно из людского несовершенства следует незаменимость и невосполнимость каждого индивида — поскольку каждый из нас несовершенен на свой манер». Не существует универсально одаренных людей — более того, человек неповторим именно в силу своего отклонения от нормы и стандартов.

Право быть несовершенным является одной из наших привилегий. Однако часто мы отказываемся принимать это право, скрываем свои недостатки как от себя, так и от других. Страх быть несовершенным во многом порождается конкуренцией, пронизывающей жизнь современного делового человека. Мне нравится метафора,

описывающая два возможных вектора применения сил в работе коуч-консультантов. Есть консультанты, которые всегда двигаются по горизонтали по направлению к другим, они заинтересованы в них, хотят для них что-то сделать. Это отличает их от консультантов, которые карабкаются по вертикали, хотят быть «над», выше и лучше других. Человек, стремящийся к вершине, никогда не может быть уверен, что на следующее утро он не полетит вниз. Поэтому он уязвим, живет в напряжении и страхе — упасть если не в глазах других, то в своих собственных. Движение по горизонтальной плоскости происходит иначе. Человек не думает о самовозвышении, своем статусе или престиже, а действует в интересах Другого. Когда что-то не получается, он вникает в происходящее, старается найти иной путь, пытается что-то исправить.

Коуч-консультант, знающий свои ограничения, способен увидеть причину несостоятельности своих усилий. «Мужество несовершенства» помогает воспринимать и принимать критику и замечания со стороны окружающих. Смелость быть несовершенным позволяет взять на себя полную ответственность за свои действия. Развить такую смелость — непростая задача. Но это помогает не только нам, но и нашим клиентам лучше понять себя и достойно принять собственные несовершенства.

Так, проработав некоторое время с клиентом и не добившись заметных результатов, консультант не преминет обратиться за советом к своему коллеге. Готовность попросить о помощи — отличительная особенность успешных специалистов. Они вовремя распознают пределы своих возможностей, постоянно стремятся учиться, будь то участие в тренингах или консультации коллег. Если у коуча нет сомнений в правильности своих действий и если для него не бывает ничего неожиданного в поведении клиента, он все знает наперед, то скорее всего он недостаточно честен с самим собой.

Чтобы оставаться в своих профессиональных границах, надо понимать, что люди могут прожить и без коучинга: у каждого чело-

века есть масса других возможностей развиваться, быть счастливым и успешным. Поэтому консультант уважительно относится к делу, в которое вкладывает время и силы, но при этом отдает себе отчет, что это всего лишь работа, и не страдает от «комплекса мессии». Такая сбалансированная профессиональная позиция позволяет сохранять устойчивость и уверенность, даже когда клиенты выказывают недовольство тем, что их проблемы не разрешились в один миг волшебным образом, или когда они превозносят консультанта, который будто бы может все в этом мире.

Здравый смысл

Знать и учитывать абсолютно все невозможно, поэтому коучу не обойтись без здравого смысла. Ему важно отличать реальность от вымысла и улавливать не отдельные слова, предложения, факты, а схватывать суть и понимать смысл происходящего. В «Толковом словаре» С.И. Ожегова можно прочесть, что здравый смысл — это способность здраво, толково мыслить, рассуждать. Определение, конечно, не проясняет нам полностью суть этого феномена. Действительно, трудно сформулировать, что такое здравый смысл, но зато всегда видно, есть он у человека или нет. И все успешные люди обладают этим качеством.

Решения, продиктованные здравым смыслом, не нуждаются в интеллектуальной выверенности. Они — продукт базовых установок, утвердившихся на уровне нашего подсознания благодаря многочисленным «использованиям» и «подтверждениям». Человеку бывает порой сложно объяснить, почему он решил именно так, а не иначе. К достоинствам решений, принятых на основе здравого смысла, надо отнести их независимость от текущего эмоционального состояния и от популярных в обществе на данный момент стереотипов.

Первые лица, люди бизнеса, — реалисты, они действуют в мире конкретных вещей и говорят на языке действительности. Для них

важно, чтобы коуч-консультант не производил впечатление человека странного, «заумного», витающего в облаках. Клиент хочет общаться с человеком, которому можно многое рассказать и который способен его понять.

Екатерине II приписывают слова: «Рассудок и здравый смысл — не то, что оспа: привить нельзя». Но все-таки здравый смысл зависит от опыта, и его можно в себе «выращивать». Так, чтобы проверить, соответствует ли принятое решение здравому смыслу, можно, например, ответить на несколько вопросов: «Смогу ли я изложить это в письменном виде? Смогу ли описать это четко, используя не более 25 слов? Могу ли я ответить на вопросы: кто, что, когда, почему, где, как? Поймет ли мое объяснение десятилетний ребенок?»

Показателем здравого смысла коуча является и его зрелое отношение к деньгам. Он их не обожествляет, не презирует, не мистифицирует, он «дружит с деньгами», понимая, что они дают ему возможности и свободу выбора. Для людей нашей страны, долгое время пребывавшей в зоне «мертвых денег», это особенно важно.

Консультант всегда находится рядом с большими деньгами. Деньги присутствуют в проектах клиента, в зарплате его сотрудников, в прибыли, убытках, планах, итогах. Если у консультанта вопрос денег не проработан, если они для него сверхзначимы и вызывают слишком сильные эмоции, если он завистлив и конкурентен по отношению к клиенту, то это становится непреодолимым препятствием на пути к полноценному диалогу. Здравый смысл в «отношениях» с деньгами позволяет консультанту эффективно обсуждать не только вопросы бизнеса клиента, но и все вопросы сеттинга, в частности стоимости услуг консультанта и их своевременной оплаты.

Именно здравый смысл, а не знание теорий и концепций играет роль якоря в сложных ситуациях консультирования. И во многом благодаря этому качеству клиент ощущает рядом с собой человека, на которого он может опереться.

Преданность делу

Я считаю, что человек нашел свое призвание, когда он с удовольствием каждый день делает свою работу, чувствует, что она у него замечательно получается, и понимает ее ценность для других. Преданность делу складывается из трех составляющих: «хочу» — желание, «могу» — талант и «надо» — необходимость.

«Хочу». Человек, преданный делу, может сформулировать секрет успеха так: «Делай то, что тебе нравится, и делай это изо всех сил».

Есть люди, которые относятся к работе лишь как к источнику материальных средств; они проводят очень четкий водораздел между работой и личной жизнью. Во многих профессиях это возможно, но с коучингом несовместимо. Для консультанта работа полностью включена в его жизненный поток. Для него непостижимо, зачем тратить свою жизнь на то, что в принципе неинтересно, работать, что называется, «от звонка до звонка», просто ради денег. Это вовсе не означает, что коуч — трудоголик, который зависит от работы и не представляет жизни без нее. В действительности он настолько увлечен своим делом и получает удовольствие от самого процесса, что даже не относится к нему лишь как к работе. То, что он делает, для него так же значимо, как и содержание его личной жизни.

На вопрос слушателя мастер-класса «Почему вы так увлечены своей работой?», я ответила так: «Я хочу заниматься своим делом независимо от материального вознаграждения. Хочу заниматься только им и не вижу себя в других профессиях».

«Могу». Коучинг невозможен без веры консультанта в свои силы, без ощущения: «Я могу выполнять эту работу лучше других, и она у меня получается лучше всего».

Если коуч-консультант чувствует, что его личностные качества оказались востребованными и его уникальность смогла проявиться,

у него возникает ощущение слияния своей личности и таланта с профессией.

Коучинг — это особая творческая деятельность. Если относиться к ней лишь как к ремеслу, то никогда не станешь мастером. Творческий человек идентифицирует себя со своим делом, как если бы оно было частью его самого, а он сам — частью своего дела.

«Надо». У коуча есть понимание: «Моя работа нужна другим, она приносит пользу». Работая в системе «человек — человек», в так называемых социономических профессиях, невозможно достичь успеха, если нет осознания профессионального долга, если в какой-то мере не сделать свою жизнь служением.

Человеку, нашедшему свое призвание, присущи азарт и устойчивая увлеченность, желание раз за разом преодолевать трудности кропотливой работы. А значит, он стремится постоянно повышать свой профессиональный уровень и осваивать новые методы, техники и приемы. Все наблюдения, переживания накапливаются и в любой момент могут быть использованы в работе.

Наша жизнь — постоянный процесс познания своих ценностей и стремления делать то, что позволяет эти ценности реализовать. Тогда работа не является дополнительной нагрузкой, а увлекает и поддерживает. Жизнь становится полноценной и содержательной, а профессия, несмотря на всю ее сложность, делает консультанта более спокойным и уверенным. Мы легко отказываемся от многих соблазнов, они отходят на задний план, становятся незначимыми. Это не жертва, а желание посвятить себя любимому делу, вложить в него все свои ресурсы.

«Лица необщее выраженье»

В консультанте должно быть что-то свое, особенное, какая-то «изюминка» — то, что привлекает, вызывает любопытство, интерес. С одной стороны, он обычный человек, а с другой — в нем есть

загадка: то, чего нет в других. Он неповторим, его трудно с кем-то перепутать, он интересен сам по себе как личность — безотносительно своей профессии. Руководитель крупной компании как-то сказал мне: «Я общаюсь со своим коучем не только из-за результатов работы, но и из-за неординарности его личности».

Яркая индивидуальность — отдельная, самостоятельная ценность. К общению с такими людьми стремятся, предполагая в них богатое внутреннее содержание и неосознанно желая в контакте с ними обрести что-то новое, пока неизвестное.

Первые лица сами по себе люди незаурядные, и они испытывают естественный интерес к другому не менее своеобразному человеку. В личности консультанта клиенту важно увидеть не только общее и понятное, но и уникальное. Это может проявляться во внешности, в манере поведения, в стиле общения. Консультант как «фигура» выделяется из общего «фона», но при этом, когда необходимо, он должен уметь профессионально с этим фоном сливаться.

Работа с каждым клиентом предполагает уникальную стратегию. А это всегда следствие своеобразия личности не только клиента, но и консультанта. Очень важно относиться к себе, к своей индивидуальности бережно, не пытаясь копировать других и поспешно искоренять те качества и свойства, которые не соответствуют общепринятым представлениям о том, каким должен быть консультант. Ведь практически любую индивидуальную особенность можно повернуть выгодной для себя, для своей работы гранью. А попытка полностью избавиться от кажущихся негативных качеств стирает «лица необщее выражение», делает нас стандартными и неинтересными.

Исходя из идеи Виктора Франкла о том, что быть — значит отличаться, можно сказать, что быть личностью значит быть абсолютно непохожим на других. Вместе с тем быть непохожим — опасно: яркая индивидуальность может вызывать непонимание окружающих, а иногда и враждебность. Однако если мы хотим добиться успеха в своей работе, нужно рисковать и сознательно строить свой уникальный образ.

«Зеркало» и «проявитель»

Все описанные выше качества, помогающие коуч-консультанту в работе, во многом присущи и Первому лицу. И лишь следование за клиентом, способность быть его «зеркалом» — прерогатива консультанта. Занимаясь коучингом, мы понимаем, что наша профессия, безусловно, вторичная — по своей сути предполагающая Другого. И надо очень спокойно и достойно относиться к тому, что консультирование — это услуга, которую мы оказываем нашему клиенту.

Хотя коучинг порой напоминает пинг-понг — мяч то на стороне клиента, то на стороне консультанта, коуч — не самостоятельный деятель, а лишь партнер по диалогу. Он занимает эту позицию не потому, что слаб, а потому, что это его профессия.

Такая позиция коуча вызывает вопрос у клиента: «Как возможно, что такой яркий и самодостаточный человек, во многом похожий на меня и моих партнеров, добровольно занимает вторичную позицию?» В этом не только большая загадка для клиента, но одновременно и предмет его гордости. Проиллюстрируем это примером из жизни.

Коуч сопровождала своего клиента в поездке на один из крупнейших заводов России. В процессе переговоров директор завода, услышав имя консультанта (до этого она привычно держалась в тени своего клиента), удивленно спрашивает: «Как, вы и есть та самая?! Я читаю ваши статьи и их собираю. Можете дать автограф?» Консультант даже расстроилась, что все внимание с бизнеса клиента в какой-то момент переключилось на нее. Но на обратном пути в самолете клиент отметил: «Здорово все получилось. Прямо как в том анекдоте» — и рассказал: «Папа Римский инкогнито прилетает в Азию, ему подают машину, и он спрашивает у встречающего: “Можно я поведу сам?” Ему отвечают, что так не принято. “Но здесь меня никто не

знает», — отвечает Папа Римский и садится за руль. Они едут очень быстро, нарушают правила, их останавливает полицейский. Видя за рулем Папу Римского, полицейский звонит своему начальству: «Я не знаю, кто пассажир, но водитель у него — Папа Римский»». «Представляете, — улыбнулся клиент, — что они теперь обо мне думают, если у меня такой консультант!»

Адекватное позиционирование консультанта предполагает отсутствие авторитарности, фокусирование на Другом. Сложнейшая задача для консультанта в таком диалоге — позволить проявиться себе как личности, понимая ценность другого человека и веря в его силы, не впадая в нарциссизм и не занимаясь саморекламой.

Важно сохранять свою позицию и понимать, что ставит цели и достигает их клиент, а коуч выступает лишь в роли «проявителя» и фасилитатора этого процесса.

Консультант исходит из представления, что клиент — сам лучший эксперт по своей проблеме, он имеет колоссальный потенциал: способен самостоятельно творить и действовать, искать и находить свой путь и идти по нему, несмотря на всевозможные сомнения. Коуч лишь содействует внутреннему поиску клиента и помогает ему найти путь к своим внутренним ресурсам.

Эффективное консультирование подразумевает контакт с клиентом без навязывания ему своего темпа, вербальную и невербальную подстройку к клиенту, выдерживание пауз в разговоре, уважение к молчанию клиента. И тогда становится возможным следовать за клиентом, но с «дистанцией в один шаг».

«Стоят дворцы, стоят вокзалы и заводские корпуса» — это результаты работы клиента, осязаемые и наглядные, а результаты усилий консультанта, что называется, не потрогаешь. Надо понимать, что клиент все это создал бы и без нас, а коуч в этом процессе сози­дания играет лишь роль стимула и поддержки, да и то с разрешения клиента.

Суть коучинга — в постоянной обратной связи, в прояснении и осознании картины происходящего. Коуч-консультант для клиента — своего рода «свет», «проявитель», «зеркало для героя». Поэтому личность консультанта должна быть адекватна масштабу личности клиента, чтобы тот видел себя в полный рост, а не пытался разглядеть свое отражение в карманном зеркальце.

* * *

Может показаться, что перечисленные выше качества — и есть тот «набор ключей», который открывает «заветную дверь» в эффективный коучинг. Однако это всего лишь субъективный взгляд человека, имеющего определенный профессиональный опыт и прошедшего свой жизненный путь. Ведь мы отмечаем только то, что созвучно нашей личности, и проходим мимо того, что находится за пределами нашего восприятия. А слова «должен», «нужно», «важно» лишь выражают мою убежденность, что коуч-консультанту эти качества необходимы для работы с определенным кругом клиентов. Кто они, эти клиенты? Это Первые лица, которые начинали дело с нуля, а сейчас являются владельцами бизнеса и одновременно им управляют. Их компании — персонал-зависимые, в них велика роль личности руководителя и тех людей, с которыми он взаимодействует. Приведенный перечень качеств не является исчерпывающим даже для работы с этими клиентами, уж тем более он не может в полной мере характеризовать консультанта, который будет успешен в работе с другими людьми.

Прочитав эту главу, возможно, кто-то станет сверять перечисленные качества с консультативной классикой, искать подтверждения или, наоборот, несоответствия — оценивать правильность изложенного материала. А кто-то задумается: соответствует ли он сам образу «идеального» консультанта? Есть ли в нем эти качества? И начнет придирчиво сравнивать себя с этим «эталоном», «ставить галочки» — это у меня есть, а этого нет.

Такие реакции вполне закономерны и даже продуктивны в процессе чтения, но недопустимы в работе консультанта: если вместо того, чтобы сосредоточиться на клиенте, консультант концентрируется на себе, то разрушается сама логика коучинга.

Коучинг — живой творческий процесс. И сколько книг ни читай, сколько семинаров и мастер-классов ни посещай — понять, готов ли ты к работе, можно, лишь оказавшись один на один с клиентом. «Дорогу осилит идущий» — лучше начать действовать, чего-то не зная, но проявляя искренний интерес к клиенту, чем знать «как надо», но так и не отважиться сделать первый шаг. Что бы специалисты ни говорили, какие бы стандарты ни задавали, единственный, кто может судить о компетенции коуча, — это его клиент. Только он может сказать, было ли успешным это взаимодействие и стоит ли его продолжать. Эффективность коуча измеряется успехами его клиента.

Послесловие

Изложить свой опыт работы коуч-консультантом, передать суть деятельности, которая отличается от большинства привычных в нашей культуре занятий, оказалось для меня намного более сложной задачей, чем я представляла, когда задумывала книгу. Было невероятно трудно выразить в словах всё, что связано с этими уникальными отношениями двух людей — коуча и клиента: описать взгляд, интонацию, тембр голоса, длину паузы, энергетику, атмосферу, нюансы... Изложенное на бумаге, это превращалось в застывший кусок прошлого опыта, и мой рассказ о коучинге получался не живее, чем описание красочной земляничной поляны усердным ботаником. На что же я все-таки надеялась, продолжая писать эту книгу? Бывает, что мысль, слово, вопрос могут запасть в душу и что-то изменить в человеке, стать своеобразной точкой отсчета. Если читатель встретил подобную фразу в этой книге, значит, она свою задачу выполнила.

Мелия Марина

**КАК УСИЛИТЬ СВОЮ СИЛУ?
КОУЧИНГ.**

Руководитель проекта *Н. Лауфер*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн *С. Прокофьева*

Подписано в печать 07.08.2008.
Формат 70 × 90 ¹/₁₆. Бумага офсетная № 1.
Печать офсетная. Объем 19 печ. л.
Тираж 10000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК