

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова  
Кафедра консультационной психологии

**Е. Н. Дубиненкова**

# **КОУЧИНГ**

Учебно-методическое пособие

Ярославль  
ЯрГУ  
2018

УДК 378.147(075)  
ББК Ю949я73  
Д79

*Рекомендовано*  
*Редакционно-издательским советом университета*  
*в качестве учебного издания. План 2018 года*

Рецензент  
кафедра консультационной психологии  
ЯрГУ им. П. Г. Демидова

**Дубиненкова, Елена Николаевна.**  
Д79 Коучинг : учебно-методическое пособие / Е. Н. Дубиненкова ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2018. — 40 с.

Учебно-методическое пособие показывает место коучинга среди помогающих технологий и практик; раскрывает вклад психологических теорий в становление коучинга; описывает ситуации, когда уместно применение коучинга в консультировании клиентов.

Предназначено для студентов магистратуры, изучающих дисциплину «Коучинг».

УДК 378.147(075)  
ББК Ю949я73

© ЯрГУ, 2018

## Введение

Американцы называют наш мир VUCA (аббревиатура от *volatility, uncertainty, complexity* и *ambiguity*) — нестабильный, неопределенный, сложный, неоднозначный. Это время наступило в силу агрессии современных технологий, скорости смены событий и информированности о них, влиянию множественности факторов, на которые невозможно воздействовать. Именно в таком мире живет человек. Едва ли в будущем что-либо изменится — человеку придется найти свое место именно в таком мире и стать в нем счастливым.

Несмотря на существующие различия в образе и уровне жизни людей наше время так или иначе предлагает возможность делать выбор в отношении места жительства, работы, стиля коммуникации, форм отдыха и многого другого.

В некотором смысле наше время — это время людей, которым интересно жить, когда есть возможность повысить качество своей жизни, есть ожидания от событий, которые произойдут в будущем. Характеристики внешнего мира и потребности современного человека изменяются в одном направлении. Однако часто человек не успевает за изменениями во внешнем мире и использует старые способы решения жизненных задач и применяет методы достижения целей, сформированные в прежних условиях. Можно говорить о том, что даже для успешного человека старые рабочие модели не работают. В то же время нет универсальных способов принятия решений и достижения целей, каждый ищет их и находит с учетом собственных особенностей и жизненной ситуации.

Понятие «коучинг» наряду с психотерапией, психологическим консультированием и тренингами входит в нашу жизнь. Применение методов коучинга позволяет добиваться реальных изменений в жизни и может стать толчком к повышению уровня ожиданий от собственной личности и продвижению в карьере, в профессиональных и личных качествах.

Коучинг позволяет немедленно реализовывать идеи и применять полученные изменения — знания, умения, навыки непосредственно в практической деятельности, что согласуется с идеями андрагогики (С. И. Змеев). Коучинг как помогающая технология предполагает возможность обучения и извлечения уроков из собственного опыта. Зна-

чимые идеи в отношении развития, обучения, содержательного изменения взрослых есть в концепциях личностно-ориентированного (Е. В. Бондаревская, Н. Ю. Синягина, И. С. Якиманская и др.) и личностно-деятельностного подхода (И. А. Зимняя, А. А. Леонтьев и др.). Необходимо обратить внимание на приоритетность индивидуальности, самооценности каждого человека, который является индивидом с собственным субъективным опытом. Развитие гибкости и нестандартности мышления, возможность посмотреть на себя и профессиональную или житейскую ситуацию со стороны, получив новый взгляд, составляет содержание личностно-ориентированного подхода к обучению взрослых. Раскрывая особенности личностно-деятельностного подхода, необходимо обратить внимание на единство личностного и деятельностного компонентов. Личностный подход в широком понимании предполагает, что все психические свойства, процессы следует рассматривать как свойственные конкретному человеку, зависящие от индивидуальности и полученного жизненного опыта.

Деятельность и личность связаны друг с другом, т. к. личность выступает субъектом деятельности. И здесь целенаправленность выступает на первое место, определяя деятельность человека. Цель, задача, значимый запрос клиента коучинга определяют деятельность человека, мотивированного изменить свою жизнь и получить планируемые результаты.

Таким образом, бурная современная эпоха ставит перед людьми новые сложные задачи по достижению собственного благополучия. Помочь им в этом процессе может такая технология, как коучинг.

# Место коучинга среди помогающих технологий

## *Что окружает коучинг?*

Коучинг как современная помогающая, развивающая технология имеет множественные корни. Коучинг впитал и отформатировал значимые конструкты из современных, но уже с историей подходов в психологии и психотерапии. При этом коучинг не компилятивная технология, т. к. в ней есть уникальные философские основания, которые ставят коучинг в ряд с другими технологиями работы с проблемами и задачами людей и компаний (клиентов). И то, что внутри коучинга появились собственные школы и направления, говорит о коучинге как системном инструменте, имеющем своего клиента.

### *Психоанализ*

Психоаналитическая концепция дала основания для многих научных направлений в психологии и лежит в основе многих консультационных подходов и техник. Психоаналитики работают и с травмой, и с супружескими и детско-родительскими отношениями, со страхами и фобиями и многим другим. Коучинг как техника консультирования также использует много методических приемов психоанализа, по отдельности и в сочетании.

З. Фрейд уделял массу внимания энергетике психики, утверждал ее существование и декларировал разнонаправленность: есть энергия сексуальности (любви, созидания) и смерти (разрушения). Другой представитель психоанализа — К. Г. Юнг — говорил о существовании единой общепсихической энергии. Несмотря на эти расхождения, оба ученых писали о свойствах энергии течь, накапливаться и разряжаться. Эти свойства энергии человека активно используются в коучинге. Под ними подразумевается потенциал человека к действию, к активности. Задача коуча при таком понимании энергии сводится к вдохновению клиента, к пробуждению его и к побуждению к изменениям.

Другой широко известный прием психоаналитиков — это интерпретация. Под ней психоаналитики понимают разъяснение клиенту значения его поступков, страхов, снов, употребляемых слов. Благодаря этой разъяснительной работе психоаналитика клиент получает связь со своим бессознательным и может понять и проанализировать свои неосознаваемые действия или реакции. В коучинге интерпретация тоже имеет место, но позиция коуча принципиально иная, чем позиция пси-

хоаналитика. Открытые вопросы коуча позволяют и помогают клиенту самому интерпретировать свою жизнь, конкретные поступки и отношения, свои желания и отдельные слова. Примеры таких вопросов: Как это для Вас? Что это для Вас значит? Как Вы это поймете /определите? Что помогает Вам? Пытаясь ответить на подобные вопросы, клиент ищет в себе то значение, которое он реально придает событию или поступку, он подбирает именно те слова и выражения, которые для него характеризуют это событие или поступок. Тем самым именно он интерпретирует свою жизнь, и это позволяет ему лучше ориентироваться в своей реальности, управлять ею, изменять ее.

Еще одной категорией, подаренной коучингу психоаналитиком Э. Берном, является жизненный сценарий. Этот подсознательный план жизни, сложившийся под влиянием родителей, есть у каждого человека, он может проявляться по-разному у разных людей, он оказывает различное влияние на судьбы разных людей. Э. Берн подробно разбирает механизмы формирования жизненных сценариев, их типы и варианты работы с ними. Коучи тоже могут работать с жизненными сценариями. При такой работе целью является осознание клиентом того, какой именно сценарий передали ему родители. А следующим шагом будет использование элементов этого сценария в качестве ресурсов для изменения своей жизни. Что в жизни родителей, в их карьере, отношениях, взглядах может быть важно и полезно для жизни клиента. Что-то можно модифицировать и все-таки воспользоваться этим.

### *Гештальт-терапия*

В гештальт-терапии консультант занимает активную позицию, он вступает в контакт с клиентом как личность, чем помогает самораскрытию личности клиента. Для гештальт-терапии характерны акценты на осознанности клиента, его саморазвитии и актуализации потенциала. Способствует всему этому консультационный контакт. Это понятие гештальт-терапевтов активно используется и в коучинге. Установление и поддержание консультационного контакта необходимо на всех этапах как одной коуч-сессии, так и на протяжении всего процесса коучинга с данным клиентом. Благодаря консультационному контакту возможны доверительные и продуктивные взаимоотношения между коучем и клиентом, возможно раскрытие потенциала клиента и благодаря ему внести изменения в жизнь клиента.

Другим важным методологическим приемом гештальт-терапевтов является работа с понятием «здесь и теперь». Этот прием необходим для обращения клиента к его актуальному состоянию, для работы только с нынешней проблемой, с текущим состоянием дел. Это позволяет клиенту не разбираться в причинах произошедшего, а продвигаться в решении задачи, включаться в деятельность. Обращение к ощущениям, которые человек испытывает прямо здесь и прямо сейчас, помогает клиенту осознать реальность происходящего и поверить в возможность изменений.

Одним из важнейших вкладов гештальт-терапии в методологию коучинга можно считать понятие «фигура — фон». С точки зрения психологии в целом под этим подразумевается определенная организация частей, которая дает особое восприятие целого. И особенности восприятия каждого конкретного человека позволяют ему видеть что-то в качестве фигуры, целого, а остальное отодвигать на задний план, делать фоном. Этот феномен позволяет коучам работать с ценностями клиента. Серией вопросов можно помочь клиенту что-то увидеть целостной фигурой. Остальное — не столь важное, незначительное — отойдет на задний план. То, что проступит, проявится для клиента в его собственных рассуждениях, будет воспринято и осознано им как ценное и значимое.

Основной целью такого направления, как гештальт-терапия, является наиболее полное осознание человеком самого себя. Для этого он вместе с консультантом познает свои мысли и чувства, узнает язык своего тела, учится выстраивать взаимоотношения с окружающим миром, осознавать свои желания и потребности. В этом процессе клиенту бывает нужна поддержка гештальт-терапевта, помощь, сопровождение. И это тоже очень сближает гештальт-терапию и коучинг. В процессе коучинга изменения клиента могут быть неожиданными, сильными, резкими либо не только там, где хотел клиент. Поддержка коуча, мягкое, но уверенное сопровождение помогают поддаться намерению, осознать и принять эти перемены, пережить сопротивление, собственное или окружения, продолжить двигаться, актуализировать изменения.

### ***Гуманистическая психология***

Гуманистическое направление в психологии исследует такие принципы личности, как целостность и активность, развитие и само-

актуализация личности, ее свобода и творчество, ответственность. Работа с этими принципами является основой коучинга. Сознанию человека свойственно сомнение, сознание сильно регламентировано социальными нормами, сознание ждет логических обоснований, для того чтобы начать действовать. Все это мешает человеку осознать свой опыт и потенциал и начать движение к изменениям. Полагаться в работе на то, что клиенты уже несут в себе потенциал изменений, коучам позволяет принцип субъектности — вера в то, что человек является создателем своей судьбы.

К. Роджерс утверждал, что по мере взаимодействия со средой у ребенка формируется структура так называемой самости. Частью этой структуры являются ценности, таким образом, ценностная сфера присуща человеку по природе, является неотъемлемой частью его личности, и поведение человека соотносится с представлением о самом себе, а следовательно, и о своих ценностях. При возникновении каких-либо внешних препятствий, затруднений, новых задач, структура самости может перестраиваться с целью ассимиляции к новым условиям, в этом случае и ценностная сфера может вобрать в себя новые переживания и скорректироваться. И чем больше человек включает в структуру своей самости новых переживаний, тем больше изменения ценностей, а затем глубже их переоценка. Это и есть реализация принципа трансформации в коучинге.

Для того чтобы осуществить изменения в своей жизни, человеку необходимо осознание наличного положения дел и осознание желаемого результата. По мнению Д. Бьюдженталя, полноценная жизнь людей нарушена множеством факторов: болезнями и смертью, социально-экономическими и политическими силами, случаем и т. д. Вследствие этого человек утрачивает свою жизненность, интуицию, «внутреннее осознание». А так как мы не используем это свое «внутреннее осознание», мы не можем познать и реализовать свой потенциал полностью. Задача коуча — актуализировать в клиенте эту осознанность, помочь клиенту осознать свой внутренний мир, осознать свои цели и возможности их достижения.

Это осознание клиентом себя происходит в общении с коучем. Согласно идее Д. Бьюдженталя взаимодействие с клиентом имеет несколько уровней глубины. Он выделял формальный уровень общения (коммуникации, основанные на имидже), уровень поддержания контакта (сосредоточение на деле), уровень стандартной беседы (заявление



своих позиций), затем возникают критические ситуации (актуальное и полное проживание, осознание и разрешение своих проблем) и наступает уровень интимности (углубление и субъективация взаимодействия). Трансформации в коучинге происходят благодаря прохождению этих уровней взаимодействия. На каждом из них проявляется своя степень погруженности человека в собственную субъективность, степень сопротивления и готовности открываться коучу, а также готовности проживать реальность «здесь и теперь». Серьезные открытия, изменения и глубинное осознание наступают при целостности клиента и коуча, когда в беседе наступает спонтанность, интуитивность, сосредоточенность не только на тексте, содержании речи, но и на изменениях тональности, ритма, изменении эмоций.

Также, анализируя вклад гуманистической психологии в методологию коучинга, необходимо сказать несколько слов об особенностях взаимоотношений коуча и клиента, об их рабочем альянсе. Описывая свою работу с клиентом, Д. Бюдженталь называл ее процессом, в который двое людей вовлечены искренне и эмоционально. И именно при таком контакте возможно раскрытие клиентом своих подлинных мотивов, целей и ценностей. В то время, когда консультант слушает, клиенты исследуют глубины своей души, чтобы найти то, к чему они сильнее всего стремятся. Еще один представитель гуманистической психологии — Г. Олпорт, — описывая личность человека, говорил, что это реально существующий человек с реально существующей и присущей только ему нервно-психической организацией. И раскрывается эта нервно-психическая организация в ситуации контакта клиента и консультанта. Только при таком отношении происходит осознание клиентом тех рамок, в которых он принимал решения до работы с коучем, принятие им ответственности за свои выборы, поиск новых точек зрения и научение новым способам реагирования на события жизни. Это ведет к личной трансформации клиента, а уже эти внутренние личностные трансформации позволяют клиенту привносить изменения в свою жизнь.

Таким образом, гуманистическая психология исходит из того, что человек способен к развитию, у него есть ресурсы для реализации потребностей, в том числе высших, человек способен к самореализации и может стать тем, кем он может стать (К. Роджерс, А. Маслоу, В. Франкл, Д. Бюдженталь). Метод, предлагаемый представителями гуманистической психологии, — глубинное слушание, при котором

коуч работает с реальными ценностями клиента. И глубинная динамика общения лежит в основе выделения уровней межличностного взаимодействия, от поверхностного до интимно-личного.

### *Нейролингвистическое программирование*

Такая область практической психологии, как нейролингвистическое программирование, дала коучингу очень много инструментов и практик. Начать необходимо с базовых пресубпозиций нейролингвистического программирования (НЛП). Под ними подразумеваются положения, которые лежат в основе НЛП-практик. Это недоказуемые и непроверяемые аксиомы, которые принимаются коучами. Пресубпозиций в НЛП достаточно много, и сейчас не стоит задача разобрать их все, остановимся лишь на нескольких.

Обратимся, например, к пресубпозиции «Вселенная, в которой мы живем, дружелюбна и изобильна». Это положение помогает коучу раскрыть все ресурсы и возможности клиента. Дело в том, что человек привыкает решать свои задачи однообразно, обычным, стандартным для него способом. А придя за помощью к коучу, он может получить другую точку зрения, новую сторону задачи, новые варианты ее решения, увидеть новые перспективы. Задача коуча как раз вдохновить клиента на поиск и использование всех безграничных возможностей «Вселенной».

Еще одна пресубпозиция НЛП звучит следующим образом: «Любое поведение представляет собой наилучший выбор, доступный на данный момент». Коуч и клиент начинают свою работу от сего дня и данного момента. И все, что сделано клиентом к настоящему моменту, — это наилучшие решения, которые он смог принять и осуществить. Нет смысла пересматривать прошлое, искать в нем причины неудач. Нужно принимать новые решения.

Пресубпозиция «Намерение любого поведения позитивно» означает, что все, что совершает человек, он делает с наилучшими намерениями. И это инструмент для оценки его запроса на позитивность и экологичность. Коучу необходимо помочь клиенту проверить свое намерение, обсудить, кого и каким образом коснется решение, принятое клиентом.

Ресурсы и возможности есть не только во Вселенной, но и внутри каждого человека. Об этом говорит пресубпозиция «У каждого есть все необходимое для осуществления перемен и достижения успеха». Кли-

енты могут плохо знать себя и свои способности либо не задействовать все свои способности. Коуч же может предложить пересмотреть навыки, способности, умения, опыт клиента — поискать среди всего этого ресурсы и возможности для решения текущей задачи.

В работе коуча помогает также пресубпозиция «У любой проблемы есть свое решение». А значит, решение есть у задачи, с которой работают коуч и клиент. Если проблему клиента переформулировать в задачу, то появляются и новое видение ситуации, и варианты решения.

Еще одним инструментом НЛП, которым активно пользуются коучи, являются сенсорные репрезентативные системы. Не останавливаясь подробно на анализе этих систем, скажем лишь, что умение коуча считывать ведущую систему клиента, умение изменять формат своей речи под репрезентативную систему клиента и гибкость собственных репрезентативных систем коуча позволяют ему устанавливать и поддерживать продуктивную коммуникацию с каждым клиентом. Это помогает отслеживать изменения, происходящие у клиента, еще раньше, чем он сам их осознает, помогает усиливать эффекты от внесенных изменений.

Без навыка работы с сенсорными репрезентативными системами коучу сложно будет вообще установить раппорт с клиентом. Раппорт означает определенное состояние во время коммуникации двух людей, при котором взаимодействие согласованно, взаимосвязь прочная и гибкая, высок уровень доверия между говорящими. Это состояние испытано многими в обыденной жизни, во время коуч-сессии же оно достигается благодаря мастерству и профессионализму коуча. При раппорте клиент чувствует себя естественно и комфортно и все силы его направлены на решение собственной задачи, а не на поддержание контакта.

### *Эриксоновский гипноз*

Коучинг перенял основные принципы, заложенные в основу эриксоновского гипноза, как философские, так и методические. В первую очередь, важно отметить фундаментальное отношение М. Эриксона ко всем своим клиентам как к людям, у которых все в порядке и у которых есть все ресурсы для улучшения собственного состояния. Еще одним базовым постулатом М. Эриксона является убеждение в том, что любой поступок человека продиктован его бла-

гими намерениями и в каждый момент времени человек делает наилучший из своих выборов. Также необходима вера в неизбежность перемен.

Основываясь именно на таком восприятии клиента, М. Эриксон и осуществлял свою практику создания трансового состояния. Его специфическая техника гипноза позволяет человеку актуализировать свои внутренние ресурсы. Под гипнозом он понимал мягкое воздействие, при котором осознание приходит не в прямой форме, а косвенно, символически. Подход Эриксона призван создавать трансовую атмосферу взаимодействия между консультантом и клиентом. И в этом состоянии бессознательные силы клиента актуализируются, побуждают его к дальнейшему развитию.

М. Эриксон предложил гипнотическую технику диссоциации, в ходе применения которой происходит отделение субъективного от объективного. Эта техника снижает сопротивление клиента и нивелирует реакции, препятствующие высвобождению внутренних ресурсов и энергии клиента.

В процессе коучинга гипнотическое воздействие достигается благодаря определенному тембру голоса и смене его в нужный момент. Благодаря ритму речи и дыхания коуча и подстройке под ритм клиента. Благодаря употреблению слов и выражений максимально обобщенного и абстрактного порядка.

### ***Позитивная психология***

На базе гуманистической психологии сформировалось еще одно направление, которое является основанием коучинга. Это позитивная психология. Представители этого направления исследуют способы, средства и процесс достижения людьми счастья. Повышение благополучия людей посредством раскрытия их способностей является основной задачей позитивной психологии. Среди ресурсов, которые могут привести людей к более счастливому образу жизни, психологи называют способность к творчеству, надежду, упорство в достижении своих целей, оптимизм, доверие, прощение, солидарность и другие.

Основоположником психологии счастья является американский психолог Мартин Селигман. Его концепция позитивного мышления способствует становлению, развитию и самосовершенствованию личности. М. Селигман исследовал чувства и состояния, помогающие человеку развить в себе способность радоваться жизни. Также он

изучал состояние, при котором человек пасует при наступлении малейших проблем, не предпринимает попыток изменить ситуацию к лучшему. Люди с этим синдромом «выученной беспомощности» не верят в перспективность будущего, не строят планы. Также М. Селигманом был описан противоположный феномен — сознательный оптимизм. Это способность людей сохранять позитивный настрой, несмотря на не всегда благоприятные обстоятельства. Благодаря волевому усилию человек способен сосредоточиться на хорошем, ожидать и планировать перемены к лучшему в будущем. Именно развитие этого навыка позитивного мышления, активация сознательного оптимизма является одной из задач коучинга.

Коучи также ставят перед собой задачу раскрытия сильных свойств человека и научение его пользоваться ими. Закладывая основы позитивного мышления, коуч мотивирует клиента к действию, совершая так называемую интервенцию. Передача клиенту веры в его силы, в его способность быть счастливым, совершить позитивные изменения в своей жизни помогает сформировать у клиента привычку позитивного мышления.

Еще одним приемом, взятым коучами из позитивной психологии, является фокус на будущее, т. е. побуждение клиента развивать и усиливать свои положительные качества, качества, помогающие повысить благополучие. Планирование, формирование намерения, поддержание мотивации к действию создают у клиента ощущение реальности и осуществимости счастливого будущего. Способствуют этому и положительные эмоции, и субъективное переживание счастья.

С субъективным переживанием счастья тесно связано еще одно положение позитивной психологии. Это опора на экспертность клиента. Только представление этого конкретного человека о счастье и благополучии может стать ориентиром в движении к цели. Клиент лучше кого бы то ни было знает — сначала, может быть, подсознательно или на уровне ощущений, — что именно необходимо сделать, изменить, чтобы наступило желаемое состояние, нужный исход. Коучу в своей работе необходимо слушать и слышать те маркеры, которые обозначает клиент как показатели своего благополучия. То, что является счастьем для одного человека, не всегда может порадовать другого. И еще одно положительное последствие экспертности клиента заключается в том, что, только опираясь на собственные представления о счастье, человек сможет взять на себя ответственность

за его достижение. Если образ благополучия и счастья клиенту не близок или навязан, то им не будет взята на себя ответственность по реализации необходимых шагов.

Таким образом позитивная психология (М. Селиган, Э. Динер, М. Чиксентмихайи) имеет важное значение для коучинга. Эти исследования дают коучингу знания о раскрытии природных способностей человека и повышении его благополучия и удовлетворенности. Здесь уделяется внимание не человеку страдающему и имеющему разного рода ограничения (физические, психические, социально-экономические), а положительным аспектам психического бытия. Суть коучинга не избавление от страданий, а фокусирование внимания на том, что создает счастливого человека (базовые понятия — благополучие, радость, оптимизм, доверие, любовь, эмпатия, честность, творчество и пр). Положительные эмоции делают восприятие мира более открытым и позволяют находить новые решения проблем.

### *Экзистенциальное направление*

Экзистенциальное направление в психологии и психотерапии сосредоточено на осмыслении человеком своего жизненного опыта и на осознании целей и ценностей жизни. Философские идеи экзистенциализма лежат в основе экзистенциального консультирования. Его представителями являются Дж. Бьюдженталь, И. Ялом, Р. Мэй. В своей психотерапевтической практике консультанты этого направления опирались на уникальность бытия и личности каждого клиента. Акцент делается на том, что существование — это динамический процесс, а сущность — его функция. При таком понимании в консультировании достигается осознание клиентом себя здесь и сейчас и актуализация ресурсов жизнедеятельности. Экзистенциальная психология говорит об отношении человека к таким категориям, как жизнь, смерть, время, свобода, одиночество и другие. Так как столкновение человека с ними болезненно, то задача консультантов этого направления — помочь человеку в осознании своего отношения к ним и в поиске смыслов, ради которых он согласен прожить эти состояния.

В отечественной психологии мотивационная составляющая деятельности подробно изучена А. Н. Леонтьевым. Мотивационный аспект деятельности в его теории — это некая иерархия побудителей, вызывающих данную активность. Так как деятельность может воспроизводиться вновь и вновь, в разных условиях, то единственным ее

идентификатором и показателем является мотив — предмет, на который она направлена. Выделение цели деятельности — это осознание ближайшего результата данной деятельности, выделение предмета, выраженного в мотиве деятельности.

Вопросы ценности и смысла жизни освещены, в частности, в работах В. Франкла. Основная мотивация человека — найти смысл жизни, те ценности, ради которых человек готов жить и даже умереть. Абстрактного смысла жизни не существует, он вариативен от человека к человеку, поэтому уникальны и ценности каждого человека, и способы их реализации. Одним из результатов коучинга может стать открытие человеком собственных смыслов и ценностей. Коучинг в данном случае выступает как инструмент поиска, как вариант работы над формированием своей системы приоритетов и ценностей. Поиск ценности и оценка важности задуманного являются базой и мотивом для начала деятельности. Без осознания цели, ради которой человек хочет внести изменения в свою жизнь, он не будет иметь достаточно сил и энергии для решения этой задачи.

Актуализация осознанности в процессе коучинга происходит благодаря различным техникам, в частности открытым коучинговым вопросам. Вопросы, не подразумевающие правильного или неправильного ответа, не содержащие в себе мнения коуча, заставляют клиента осознавать собственное отношение к происходящему, к своей задаче, к возможным последствиям. Осознанность клиента на этапе формулирования задачи помогает учитывать больше аспектов в процессе решения задачи и позволяет предвидеть больше эффектов от решения этой задачи. В процессе коучинга происходит осознание клиентом своей ответственности за те изменения, которые он планирует реализовать в своей жизни. В случае грамотной работы коуча достигается готовность клиента к дальнейшей работе над своей жизненной задачей.

С принципом осознанности связан еще один принцип экзистенциализма — принцип ответственности за свою жизнь. В коучинге происходит принятие клиентом ответственности на себя за свои поступки, решения, выборы. Созданные коучем условия снимают напряжение момента выбора. Клиент чувствует, что у него есть силы и возможности для изменения ситуации, осознает эффект от них, приобретает опыт принятия ответственности. Этот опыт является позитивным, т. к. клиент получает поддержку коуча, имеет возможность

изменить решение в случае предполагаемых негативных последствий, получает позитивный эмоциональный заряд.

Вопрос ответственности в консультировании вообще и в коучинге в частности актуален и обсуждаем. Цель коуча — осознание клиентом ответственности за свою жизнь и за перемены, которые произойдут в результате работы. И важно это сделать не для того, чтобы снять с себя ответственность за процесс коучинга. Осознание клиентом ответственности — это наиважнейший методологический прием, благодаря которому возникают эффекты от коучинга. Только взяв ответственность на себя, клиент сможет что-то начать делать, а получая результат, сможет его оценить и воспользоваться им.

Работа с будущим, что так важно для коучинга, основывается на мнении экзистенциальных психологов и психотерапевтов (М. Хайдеггер, Р. Мэй), что глубокие психологические переживания «расшатывают» позиции человека по отношению ко времени (тревога и депрессия уничтожают время, делая невозможным будущее). Во время коуч-сессий клиент способен осознать, что его жизнь может быть им детерминирована, и тем самым изменить к ней свое отношение. Положения экзистенциальной психологии о мире человека (материальный, мир близких, мир самости) дают основания клиенту коучинга реализовать себя в современном мире, сделать наилучшие выборы в данной ситуации.

### ***Концепция эмоционального интеллекта***

В концепции эмоционального интеллекта, предложенной социальными психологами, также содержится ряд оснований коучинга. Под эмоциональным интеллектом в широком смысле понимается способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях: считывать и трактовать эмоции других людей, осознавать связь двух или более эмоций, использовать эмоции для мышления и выбора, способность адекватно выражать эмоции.

В коучинге работа с этой способностью идет в двух направлениях. С одной стороны, сам коуч должен обладать высоким уровнем эмоционального интеллекта, чтобы безошибочно воспринимать и оценивать эмоции клиента. Также это может быть необходимо, чтобы вызвать эмоции, повысить эмоциональный фон сессии или активизировать за счет эмоций мышление клиента.



Другим вариантом применения концепции эмоционального интеллекта в ходе коуч-сессии может быть научение клиента, развитие в нем эмоционального интеллекта. Не все люди от рождения одинаково способны понимать эмоции, свои и чужие. Также бывает потребность в научении управлению эмоциями. Способность управлять своими эмоциями, направлять их в продуктивное русло — это тоже проявление эмоционального интеллекта.

Партнерство, которое необходимо для работы коуча и клиента, строится на базе как общего, так и эмоционального интеллекта. Общий интеллект, как способность решать задачи, безусловно необходим. Но выборы и принятие решений строится на эмоциях. Клиента воодушевляет на изменения равновесие между эмоциональным и интеллектуальным умом. Человек с высоким уровнем эмоционального интеллекта адекватно воспринимает реальность и эффективно реагирует на нее, взаимодействует с ней. Таким образом, высокий эмоциональный интеллект клиента — это мощный инструмент коучинговых трансформаций.

С другой стороны, коучи, как люди с высоким эмоциональным интеллектом, умеют слушать и чувствовать клиентов, хорошо распознавать их эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания. Именно с таким коучем высоки шансы построить глубокие и эффективные партнерские отношения.

### ***Когнитивная психология***

Коучинг базируется и на постулатах когнитивной психологии, а именно: нарушения эмоциональной и поведенческой сфер человека зависят от дисфункций когнитивного процесса — неверных установок, убеждений, оценке и прогнозе событий. Иначе говоря, способ восприятия ситуации определяет поведение и эмоции. Создание в коучинговом процессе нового опыта, рассмотрение с иных сторон своих установок влияют на познавательную систему, в результате работы которой происходит интерпретация или объяснение данных событий, далее следует соответствующее поведение или чувства.

Задача когнитивно-поведенческой психотерапии — сформировать новый, более адекватный способ взаимодействия с окружающим миром, приобрести адаптивные навыки, справиться с симптомами психологических проблем, развивать способности эффективного социального функционирования.

## Коучинг как сфера деятельности.

### *Как работают коучинг и коуч?*

В современной России понятие «коучинг» связывается с публикацией в 1992 г. книги Дж. Уитмора «Коучинг высокой эффективности». Как пишет автор, «коучинг — это не просто техники... это путь управления, путь общения людей, путь размышления, путь существования». Дж. Уитмор выделяет два аспекта коучинга:

1) коучинг как культура управления компанией (этот аспект рассматривается в технологиях менеджмента, в развитии HR-службы);

2) коучинг как метод разрешения личностных кризисов успешных людей (в современной терминологии — лайф-коучинг, или коучинг личной эффективности).

Коучинг — относительно новая теория и технология помощи человеку в достижении значимых для него целей. Коучинг стал развиваться как профессиональная деятельность, откликаясь на вызовы нашего времени, когда нам важно многое успеть и быть при этом счастливыми. Коучинг — методика раскрытия потенциала человека и повышения его способности жить активно в современном мире. Как инструмент работы с клиентами коучинг (*coaching*), появился в 1980-е гг. и значил мотивирующее наставничество. Он и появился как ответ на потребности человека делать невозможное, как технология создания чемпионов. Наибольший вклад в становление коучинга вложили Т. Голви, Дж. Уитмор, Т. Леонард: наблюдения Т. Леонарда, что успешные бизнесмены обычно успешны и в личной жизни; идеи Т. Гэллуэя о важности доверия оценке тренера и ответственности спортсмена за свое обучение; модель Дж. Уитмора (GROW) раскрытия способностей человека, свободного от страха и имеющего свободу действовать; идеи М. Дауни о том, что вопросы коуча приводят к правильному решению; понимание ценности команд как источника позитивных изменений и самообучения. М. Аткинсон отмечает, что у человека есть ресурсы для изменений, фокусировка на возможностях и будущем; М. Рейнольдс выделяет связь мышления, эмоций и действий; Г. Беллин утверждает, что изменившийся человек не может вернуться в прежнее состояние; М. Лаксберг подчеркивает важность повышения собственной эффективности и обратной связи. Эти знаковые положения вливаются в понимание возможностей коучинга как помогающей технологии для людей, имеющих или желающих

иметь цели и готовых внести изменения в свою жизнь и нести ответственность за решения.

Наряду с коучингом есть давно разработанные теории и подходы — психотерапия, психиатрия, психологическое консультирование. В нашем мире есть люди, с которыми произошли ужасные вещи, они стали участниками травмирующих ситуаций, их жизнь полна лишений и ограничений. С ними готовы работать психологи и психотерапевты, они владеют технологиями помощи и поддержки людей, оказавшихся в трудных жизненных ситуациях, работают, давая поддержку в горе и потерях, корректируя состояния в стрессе и тревожности. И рядом с ними люди, у которых вроде бы есть многое, что естественно для современного человека. Они работают, воспитывают детей, внешне спокойны, имеют свое мнение, посещают публичные места. И говорят о желании большей наполненности жизни. Что с ними не так? Чего же им не хватает? Они хотят не просто работы, а интересной работы, не просто иметь семью, а иметь содержательные глубинные отношения, не просто вечерами отдыхать, не работая, а найти увлекательное для себя занятие, они хотят выполнять осмысленную общественно значимую деятельность, полезную другим людям.

Для части людей стало важным и ценным качество жизни, появилась ценность продуктивности и активности. Образование, успех на работе привели к тому, что даже здоровье, качественное долголетие стали не целью, а инструментальной ценностью. Здоровье нужно для чего-то большего, чего сейчас не видно, но что кажется привлекательным, — путешествий, получения впечатлений, заведения новых знакомств, созидания. Для этого вида активности надо быть здоровым. Материальная обеспеченность становится индивидуальной. При этом человек желает не просто располагать самым необходимым, но и «соответствовать времени» — смотреть новые фильмы и спектакли, осваивать новые виды спорта. Садовый участок становится не местом выращивания продуктов для выживания, а самореализацией для ухода за коллекцией роз или новых сортов картофеля. Можно говорить о новом уровне жизни. Этому способствуют многие факторы внешней среды:

- уровень современной медицины, повышающей характеристики здоровья;
- ожидаемая продолжительность жизни, готовность общества давать рабочие места не только молодым, но и старшим профессионалам;

- IT-технологии и возможность работать вне офиса;
- возможность выбора диет, философия здорового питания;
- бытовой комфорт, освобождение человека от забот по созданию чистоты и ухода за жильем;
- возможность (социальные сети) создавать для себя приятное социальное окружение, находить людей, чьи интересы и ценности совпадают с нашими;
- доступность удовлетворения культурных и духовных потребностей, не выходя из дома;
- свобода выбора способов путешествий.

Возникают вопросы, которые приводят в коучинг. Почему люди упускают важное в своей жизни? Почему не используют возможности, которые дает современная жизнь и технологии? Почему люди не становятся счастливыми, а живут не свою жизнь и терпят ее? Они говорят — не хватает вдохновения начать новую жизнь. Они боятся перемен, даже хороших, потому что никто не может гарантировать стопроцентный результат. Они боятся своего успеха, т. к. может, правда, что-то получится и надо будет и другое менять в своей жизни. Они пассивны и не имеют энергии для внесения огня в свою жизнь. Они хотят добрых изменений и боятся их.

Вместе с тем качество жизни начинается с качества мыслей, их позитивности и желания жить собственную жизнь на основе своих возможностей.

Коучинг как помогающая технология работает именно для таких обычных современных людей, которым важно повысить качество жизни или внести новое в свою жизнь.

Коучинг — технология взаимоотношений коуча и клиента. С помощью вопросов коуча клиент погружается внутрь себя и находит новые решения для старых, привычных задач. Клиент получает вдохновение и готовность делать шаги в новом направлении, брать ответственность за них и свою жизнь в целом.

Коучинг — новая помогающая технология, отличающаяся от психотерапии и психологического консультирования, которые нацелены на помощь в решении проблем человека. Коучинг отличается от дружеской поддержки, т. к. проводится профессионалами. Коучинг отличается от тренинга, в котором формируются новые навыки и умения. Предназначение коучинга — «создание будущего», достижение поставленных целей, получение результатов, коучинг со-

здает вдохновение и мотивацию изменений, приводящую к конкретным шагам и поступкам.

Благодаря коучинговым технологиям человек погружается в себя, видит свои возможности, гораздо большие, чем он сам думает, что дает возможность человеку самому найти лучшие способы управления своей жизнью (или бизнесом) и решения сложных задач. Коуч работает как фасилитатор, направляя человека, не позволяя ему потерять задачу, помогая делать собственные открытия. Важно, что коучинг работает с будущим человека, не ищет причины неудач и проблем, а создает предпосылки для достижений и успеха. В коучинге запускаются изменения в личной жизни и работе, мягкие управляемые изменения.

Как обычно люди решают свои проблемы и что делают люди, чтобы создать изменения? Пассивные ждут, когда проблемы сами пройдут (так тоже бывает, т. к. некоторые проблемы решают другие, активные люди и у нас с ними общие проблемы). Некоторые просят советов, слушают их и не применяют, т. к. советы строятся на опыте тех людей, которые дают советы, в других условиях. Другие огорчаются, снижают качество жизни, снижают требования к своему будущему и мирятся. Кто-то находит виноватых, обвиняя мир и обстоятельства, несправедливость, им так приятнее и милее принять старую жизнь в трудных условиях. Есть некоторые, кто с упорством раз от разу повторяет старые действия, старается делать старое лучше, чем вчера, но без результата, т. к. условия поменялись и привычные схемы и методики не работают. Наиболее просвещенные работают с психологом, психотерапевтом, погружаясь в причины своих неудач и проблем. Это действительно помогает снять стресс и напряженность, отреагировать в ситуации горя, позволяет понять, как отрегулировать нарушенные отношения с родными и близкими. И наконец, есть люди, которые начинают работать с коучем в форме очных сессий (в том числе on-line), трансформационных игр. Если внутри человека сидит «чемпион», есть желание внести изменения и достижения в жизнь, ему нужен коучинг и коуч.

Само слово, понятие «коучинг» пришло из спорта, когда стало понятным, что тренер может не только научить оптимальным движениям, но и дать вдохновение, веру в силы и возможность победы, найти собственный стиль на основе индивидуальности, а не общих правил и регламентов.

Коуч и клиент заключают контракт, в котором оговаривают, что будет наилучшим результатом их встреч и всего коучингового проекта в целом. Коуч задает вопросы, поиск ответов на которые позволяет посмотреть на привычные вещи с необычной стороны, что сдвигает ситуацию с мертвой точки.

С одной стороны, у коучинга нет принципиально своих методов. Все специалисты помогающих профессий применяют беседу (вопросы), работают с метафорами, применяют медитации. С другой стороны, есть нечто, что делает коучинг особенным. Так как коучинг нацелен на получение результата, то применяются такие методики, как шкалирование (применение шкал как измерительных инструментов для определения тех изменений, для которых нет объективных шкал), планирование (и во время коуч-сессии, и после нее, в первые 72 часа и далее). Для коучинга очень важна постановка цели. Во время коуч-сессии клиент с помощью вопросов коуча «создает» разницу между тем, как он видел ситуацию ранее, и тем, какой ситуация может быть, определяя ресурсы для реализации цели и усиливая мотивацию.

Часто говорят, что одним из ресурсов изменений клиента является личность коуча. Коуч — принимающий человек, верящий в способности клиента, его возможные изменения, поддерживающий начинания. Коуч — это не эксперт, знающий все обо всем, но опытный, вдумчивый партнер. Своя экспертность у коуча есть, она прежде всего в том, как создать мотивацию.

Коуч создает атмосферу безопасности, принятия и доверия, в которой рождаются вдохновение и планы. Коуч не даст совета, это не просто правило, а часть философии. Любой совет строится на основе опыта и действии реальных факторов, которые уникальны и не подходят под жизнь другого человека. На встречах, посвященных изменениям клиентов, коуч будет задавать вопросы, мотивировать клиента к поиску ответов. Сосредоточиваясь на клиенте, его внутреннем содержании, коуч использует свой профессионализм, чтобы помочь клиенту наиболее четко сформулировать свой запрос, протестировать его на подлинность, получить вдохновение для воплощения в жизнь, принося пользу себе, близким и обществу. Дополнительным фактором, усиливающим эффект коучинга, являются установки коуча, его фокусировка на клиенте. Коуч относится к клиенту как к взрослому, состоявшемуся, цельному человеку, эмоционально и психически здоровой личности, имеющей необходимый по-

тенциал, ресурсы, способности для решения всех своих задач. В коуч-задаче у клиента есть значимые ожидания, и то, что у клиента есть мечты и намерения, говорит о его возможности достичь своих результатов, если они уж пришли ему в голову, назрели в его жизни. Коуч оказывает профессиональную поддержку, полностью полагаясь на то, что клиент является самым лучшим экспертом своей жизни.

## **Механизмы коучинга.**

### ***Как помогает коучинг?***

Благодаря коучингу в коуч-сессии клиент фокусируется на самом значимом и точнее работает с входящей информацией, фильтруя ее поток под задачу. Коучинг, обогащая качество жизни, усиливает интересы, претворяя в жизнь увлечения, так еще больше усиливается качество жизни, появляется радость. Коучинг связан с позитивной стороной жизни. Благодаря активной работе над понимаем своих возможностей, готовности делать конкретные шаги клиент берет ответственность за шаги и за свою жизнь, делает личный выбор среди множества возможных (привычных, переставших действовать или чужих, неподходящих). Принятие своего выбора приводит к тому, что клиент вне коуч-сессии контролирует свои действия, выполняет свои решения, внедряет новые привычки в жизнь. Он становится реальным автором своей уникальной жизни. Этот успешный человек, он имеет собственную внутреннюю мотивацию, не навязанную ему обществом и окружением. Вне коуч-сессии клиент становится активнее, уже самостоятельно внедряя изменения в другие сферы жизни, смелее совершая непривычные ранее действия и поступки. Такие изменения делают человека еще более сильным и успешным. Окружающие начинают удивляться и восхищаться нашим клиентом. Как же, не меняя ничего кардинально в себе, человек становится способным к управлению своей жизнью, становится более целенаправленным, открытым к позитивным изменениям, принимающим и отдающим.

Коучинг становится реальным инструментом изменений, позволяет жить, осознавая свою ответственность за выбор вариантов своей жизни, планировать и достигать результатов. Коучинг помогает наполнить жизнь смыслами, когда каждый день расписан значимыми событиями, а может быть, и жизнь далеко вперед. Благодаря коучин-

гу есть возможность точно знать, зачем и для кого жить; иметь ресурсы для достижения целей или понимание, откуда их взять. Благодаря коучингу становится возможным понимать, на что можно влиять и что вне контроля.

Так как коучинг — это недирективное консультирование, то процесс работы можно считать сотрудничеством, партнерством. Такое распределение ролей активизирует позицию клиента. Ощущая себя субъектом изменений, он обретает желание и готовность к активным действиям. Это побуждает его ставить перед собой все новые и новые задачи и с помощью коуча достигать их.

Помощь коуча заключается в создании условий для такой активизации клиента. Определенная коуч-позиция, формат беседы, атмосфера диалога — это лишь немногие из инструментов для обеспечения решения задачи, выбора, творческого мышления.

Коучинг как технология позволяет достигать реальных изменений в своей жизни и может стать толчком в обучении, которое приводит к повышению ожиданий от самого себя и продвижением в карьере и профессионально-личных статусах.

Следует обратить внимание на то, что деятельность и личность связаны друг с другом, так как личность выступает субъектом деятельности.

Для того чтобы разобраться в механизмах, которые запускают изменения в коучинге, необходимо рассмотреть техники, заложенные в процессе коучинговой сессии. Психологические механизмы, за счет которых конкретная техника приводит к изменениям и позволяет достигать результата, являются методологическим обоснованием применения коучинга в качестве метода консультирования. Перечислим и рассмотрим базовые техники, используемые в коучинге:

- образ;
- коучинговые техники задавания вопросов;
- техники эриксоновского гипноза;
- медитация;
- фасилитация.

Коучинг часто использует метафору — образ, который создает сам клиент, когда описывает свою ситуацию и дает комментарии. Важно понять, с помощью каких механизмов и какими способами работают эти образы. Если под метафорой понимать любое образное выражение, то анализ содержания метафоры и связанного с ней эмоционального



отклика рождает новое видение ситуации. Часто метафора может создаваться по инициативе коуча, когда клиенту предлагается какая-либо фотография, карточка с нарисованным изображением. Анализ неопределенного изображения позволит выявить либо неосознаваемые, либо невербализуемые состояния человека, его стиль поведения в ситуации, которую символизирует метафора. В более широком контексте метафоры могут дать информацию об индивидуальных особенностях, скрытых возможностях, мотивах личности, о его внутреннем мире в целом.

В психологии применение метафор обусловлено необходимостью обогащения языка коммуникации. Психологическая действительность настолько сложна и специфична, что логические схемы описания часто недостаточны и несостоятельны. Феноменологию жизненного мира конкретного человека часто можно уловить лишь в метафорической форме.

Значение и функции метафоры в процессе психологического консультирования очень разнообразны:

- она используется в качестве инструмента психотерапии, поскольку конструирует мышление и поведение человека (Дж. Лакофф, М. Джонсон);
- терапевтическая метафора недирективна (Дж. Миллс, Р. Кроули);
- она способна вызвать резонанс у клиента (М. Уайт);
- метафора синтезирует целостность, устанавливая связи между структурными компонентами (П. Пэпп, П. Вацлавик, Дж. Зинкер);
- модификация метафор ведет к расширению видения человеком своей жизни, выработке специального языка самоизменения (К. Богословская);
- метафора отражает ресурсы личности и служит маркером актуального состояния личности и его тенденций;
- при деконструкции конкретной метафоры открывает простор диагностическим и коррекционным действиям психолога;
- у метафор есть две модальности — позитивная и негативная; актуализация любой зависит от того, на чем сфокусирован клиент, на что нацелен;
- с помощью метафор легче проектировать будущее (А. А. Бочавер).

Применение метафоры в коучинге актуализирует несколько психологических механизмов, благодаря которым у игроков происходят

осознание и изменения. Среди основных назовем сравнение и идентификацию, имитацию, актуализацию эмоций.

Основной принцип создания метафор — это сравнение. Но сравнение не прямое, а по аналогии, когда два разноплановых объекта выступают синонимами друг друга. Сопоставляя разные вещи, человек раскрывает те внутренние смыслы, которые он им придает. Выражаясь метафорично, он не напрямую указывает на свои цели и мотивы, а лишь дает образ желаемого или оценку происходящего или выражает эмоцию по поводу чего-то.

Метафора — это встреча человека с самим собой, он не описывает то, что объективно есть на картинке или в образе, а выделяет то, что значимо для него сейчас. Идентификация с нереальной ситуацией изображения на карточке дает материал для дальнейшей консультационной работы. Благодаря тому, что метафоричность позволяет клиенту увеличить образность своей речи, появляется возможность подключить к анализу несколько контекстов (социальный, культурный, личностный, межличностный). Человек, говоря о том, что волнует его лично, может показать свое отношение к происходящему в более широком контексте. Те источники, из которых клиент выбирает свои метафоры, могут указать на уровень культуры, образованности, широту его мировоззрения. Использование определенных героев и ситуаций из произведений говорит о том, что чувствует клиент в межличностном общении.

Работа механизма имитации заключается в том, что человек проживает знакомый опыт, осуществляет понятную деятельность, надеясь предлагаемые стимулы своими значениями, понятными ему смыслами.

Метафора также дает подключение эмоций человека, что позволяет интерпретировать и эмоциональную, и оценочную составляющую переживаемого состояния или процесса. Современный человек в обыденной жизни чаще всего апеллирует к логике. Занимаясь какой-либо деятельностью, он осуществляет рациональные выборы, т. к. социальный опыт в значительной степени блокирует способность мыслить образно. Применение метафоры активизирует эмоционально-образные процессы человека, апеллируют к его эмоциональному интеллекту. Она усиливает процесс принятия решения, включая в него эмоциональную составляющую. В ходе коуч-сессии обогащается предыдущий опыт человека, потому что в ней могут осуществляться практики, которых не было в реальной жизни игрока.

Коуч-сессия осуществляется посредством вопросов и ответов. Вопросы, предъявляемые клиенту непосредственно от коуча, являются особыми, коучинговыми. Эта техника задавания вопросов позволяет достигать результатов за счет следующих механизмов: обращение клиента к экзистенциальным вопросам, инсайт, поощрение надежды. Вопросы коуча направлены в будущее; содержат позитивные понятия; строятся на личной ответственности; обращены непосредственно клиенту; предполагают сравнения, основанные на личном опыте.

Технология коучинговых вопросов основывается на том, что человек способен осуществлять в своей жизни выборы, менять их и нести за них ответственность. Мастерство формулирования вопросов заключается в том, чтобы, отвечая на игровые вопросы, игроки поднялись на уровень таких экзистенциальных вопросов, как ответственность, выбор, смысл. Обращение клиентов к этим категориям позволяет актуализировать их деятельность в реальной жизни в решении существующих задач. Когда клиент коучинга в ситуации, созданной на коуч-сессии, оценивает необходимость и качество этих изменений, видит возможность переделать не понравившийся результат и осознает, для чего он затеял это, он повышает собственную осознанность, осваивает опыт изменений и ответственности за них.

Позиция коуча в работе с клиентом подразумевает, что каждый человек уже обладает необходимым запасом ресурсов — знаний, способностей, опыта, энергии — для решения своей задачи. Часто в обычной жизни человек не способен всесторонне оценить свои внутренние ресурсы и внешние возможности среды. И одна из задач коуча — расширить представление клиента о нем самом и об окружающей действительности. Часто это случается в форме инсайта. Для клиента какой-то факт — о себе, о решаемой задаче, об окружающей действительности — может стать открытием.

Исходя из коучинговой техники задавания вопросов, коуч формулирует их так, что у клиента актуализируется вера в собственные силы и способности менять что-то в своей жизни. Таким образом, у клиента коучинга возникает и поддерживается надежда на возможность реализации задуманного, на возможность желаемых изменений.

Существуют различные психотерапевтические и консультационные техники, позволяющие человеку актуализировать свои внутренние ресурсы. Одной из таких специфических техник является эриксоновский гипноз.

Техника диссоциации, предложенная М. Эринксоном, может запустить такие психологические механизмы, как катарсис и инсайт. В ходе коуч-сессии под действием приемов эриксоновского гипноза у клиента ослабевает доминирующая роль сознания и контроля. А бессознательное может актуализироваться и инициировать идеи и поступки, которые в ходе решения проблемы другими методами не приходили клиенту. Ему открываются новые пути решения задачи, появляется новый взгляд на ситуацию, расширяется ряд вариантов выхода из ситуации, осознается значимость предстоящих изменений.

С другой стороны, ослабление контролирующей роли сознания может привести к высвобождению эмоций, подавляемых или неосознаваемых. Этап решения какой-то жизненной задачи связан с большими эмоциональными затратами, но сознание в первую очередь ищет рациональные решения. В ходе коучинговой беседы, благодаря технике эриксоновского гипноза, эмоциональное отношение к проблеме актуализируется, человек позволяет себе отреагировать в благоприятной игровой обстановке на сложную жизненную задачу.

Техника медитации, также включенная в структуру беседы, позволяет решить несколько задач благодаря механизму обращения внутрь себя и балансу своих состояний. Все медитативные практики направлены на гармонизацию взаимодействия разрозненных частей человеческой личности: души и тела, физического и духовного, разума и сердца, рационального и эмоционального, бытийного и трансцендентного, сознательного и бессознательного. Возможны медитативная музыка и плавная речь коуча, они призваны замедлить привычный ритм жизни игроков и приглушить шумы активной социальной жизни. Расслабление тела, выравнивание дыхания, настрой на новый вид деятельности (изучение самого себя, встреча с собой истинным) актуализируют в клиенте способность прислушиваться к своим физическим проявлениям, отмечать малейшие изменения эмоционального настроения, слышать свое подсознание. Эти техники усиливают осознанность.

Необходимо обратить особое внимание на феномен фасилитации, проявляющийся в ходе коучинговой сессии. Значение этого явления в психологии исследуется с середины XX в. в рамках анализа социально-психологических процессов, стилей руководства, групповой динамики. В коучинговой беседе возникают отношения, взаимодействие коуча и клиента, и фасилитация может выступить в качестве психологической технологии, когда психолог, коуч в роли партнера или оппонен-

та оказывает поддержку игроку. Основываясь на экзистенциально-гуманистической традиции, коуч использует эмпатию, понимание, внимание, безусловное принятие и толерантность. В результате такого взаимодействия у клиента формируется доверие к коучу и процессу встречи-беседы, открываются неосознаваемые способности и ресурсы. Так как в коучинге необходимо достичь собственной активности клиента, создать условия для принятия ответственности за свою жизнь и свой выбор, то коуч берет на себя функцию фасилитатора, часто провоцируя и создавая вызовы. Фасилитация не является непосредственно помощью в решении профессиональной или личной задачи, это механизм поддержки, облегчения, создания определенной продуктивной атмосферы, поддержания надежды.

В ходе коуч-сессии порой возникают эффекты, редкие для других помогающих технологий, — азарт, воодушевление, волнение в процессе решения жизненной задачи, а затем и в реальной жизни. Появившееся эмоциональное возбуждение также актуализирует ресурсы для решения собственных задач.

## **Задачи коучинга.**

### ***Ради чего работает коучинг?***

В помогающих технологиях инструменты создаются под задачи. В коучинге существует много эффективно работающих технологий. Рассмотрим задачи, которые можно решать с помощью коучинга:

- повышение осознанности у клиента: осознание намерения, осознание своих ценностей, осознание своих возможностей. Это реализуется за счет обогащения субъективного опыта;
- создание условий, при которых клиент готов взять ответственность за свой выбор;
- внесение в жизнь клиента вдохновения и воодушевления, чтобы он почувствовал мотивацию что-то планировать и действовать;
- фокусировка клиента на будущем, актуализация готовности действовать, предпринимать что-либо.

Рассмотрим, за счет каких механизмов решаются эти задачи в коучинге.

*Задача повышения осознанности.* Осознание структуры и содержания собственной ценностно-смысловой сферы достигается клиен-

том благодаря в том числе атмосфере профессиональной беседы. Доверительная ситуация снижает уровень значимости происходящего, снижает уровень самоцензуры, что дает возможности для проявления истинных мотивов и глубинных ценностей. Накопленный ко взрослому возрасту опыт расширил, дополнил, изменил структуру самости и ценностей человека, и это влечет за собой изменение поведения. Также факт осознания человеком своих ценностей в коуч-сессии будет говорить об изменении структуры самости, а следовательно, о необходимости принятия решений в реальности.

Например, решая задачу смены профессиональной деятельности, в метафоре участник сравнивает различные варианты деятельности. Как по содержанию, так и по форме. Участник имеет право «примерить» на себя профессиональную деятельность и оценить значимость ее для себя. Тем самым он анализирует, сравнивает, отбирает или отсеивает ценные для него виды деятельности. Самоопределение, профессиональное в том числе, — это процесс, который осуществляет клиент, а неотъемлемой частью его личности является ценностно-смысловая сфера. Именно ее сформированность и осознаваемость помогают человеку в самоопределении и именно она воплощается и реализовывается затем в профессиональной деятельности.

*Задача принятия ответственности.* Выявить значение, которое люди вкладывают в свой проект или задачу, осознать, что является ведущим мотивом их выбора, помогают метафоры и коучинговые вопросы. Анализируя метафорические образы и отвечая на вопросы, клиенты видят содержание и осознают ценности, которые хотят воплотить. В этой работе активно задействована саморефлексия по поводу экзистенциальных вопросов. Человек прислушивается к тому, за что, за какие результаты и последствия он готов отвечать.

Клиенту также предоставляется возможность проанализировать свой предыдущий опыт принятия решений, опыт активности, навыки и способности, наработанные за предыдущую жизнь. В коучинге актуализируются такие психологические механизмы, как коррекция опыта первичной семьи, совершенствование социальных навыков, межличностное общение.

*Задача вдохновения.* Вера коуча в возможности человека помогает взглянуть на задачи нестандартным образом — в метафорах, образах, афоризмах, рассказах о себе от лица другого человека (ассоциации и диссоциации). Коуч-взаимодействие помогает несколько рас-

качать шаблоны клиента, открывает ему самому новые стороны его жизненной ситуации. Это происходит благодаря нескольким психологическим механизмам консультирования: информированию, инсайту, поощрению надежды.

Ситуация сессии максимально легкая и дружелюбная. Необходимо создать условия для того, чтобы клиенты чувствовали себя комфортно, уверенно. В сессии нет сравнения с другими, соперничества и конкуренции, каждый думает о себе и своей жизни. И любой достигнутый результат — это изменения, это один или несколько шагов в новом направлении. Это воодушевляет их на работу над собственной задачей.

Например, с задачей вдохновения коучинг справляется следующим образом. Клиент имеет желания и мечты, возможно даже хорошо осознает их, но дальше страдания от их нереализованности дело не идет. Таким образом, имея в виду свой запрос, клиент получает веру в разрешение проблемной ситуации, в реализацию задуманного. В данном случае хорошо срабатывает механизм визуализации. В ходе сессии человек получает вопросы из будущего, создает метафоры или мысленно конструирует модель той жизненной ситуации, которую хочет иметь. Он волен подбирать такие образы ситуации, которые помогут ему в решении задачи в реальной жизни.

*Задача фокусировки на будущем.* У клиентов появляется возможность актуализировать в себе готовность к действию, сфокусироваться на будущем. Часто, продумав какую-то стратегию поведения, человек боится попробовать применить ее в реальной жизни. Есть стереотипный набор поступков и фраз, и даже если они не всегда эффективны, человек по привычке поступает подобным образом. Просто потому, что знает результат. В коуч-беседе нет реальной угрозы потерь, ошибок, можно не бояться быть обманутым или обиженным. Следовательно, можно смело пробовать нестандартные шаги, выбирать необычное окружение, пытаться поиграть в других ролях. Представления о будущем становятся более конкретными, яснее ощущаются на чувственном уровне, когда человек интерпретирует для себя ситуацию. Ощущение себя в новом качестве приобретает какую-то эмоциональную окраску.

## Функции коуча.

### *В чем заключается роль коуча?*

Роль коуча важна в связи с реализацией во встрече коучингового принципа ответственности. С одной стороны, ответственность коуча заключается в том, чтобы позволить развиться идеям, эмоциям, изменениям, которые свойственны и необходимы лично каждому человеку. Достичь этого можно следующими способами:

- коуч занимает особую позицию, а она подразумевает, что коуч верит в то, что каждый имеет уже все ресурсы для реализации задуманного;
- коуч не высказывает и никаким иным способом не транслирует свои ценности, свои варианты разрешения ситуации клиента;
- коуч не дает оценок происходящему с клиентом, не оценивает ни его выборы, ни его вопросы, ни его ответы;
- по мере необходимости коуч задает коучинговые вопросы. Это вопросы в особой формулировке, которые позволяют человеку искать ответы в своем жизненном опыте, в своей личности, в своей жизненной ситуации;
- при обращении клиента за помощью коуч также может задать вопрос, который поможет найти ответ самому клиенту;
- дополнительным средством развития клиента является сама атмосфера и роль ведущего-фасилитатора.

Вторая форма реализации принципа ответственности в коучинге — это принятие клиентом ответственности за свои поступки, решения, выборы. Так как ситуация коуч-сессии дает возможность прожить различные варианты жизненного затруднения, проверить эффективность и эффекты различных решений актуальной для человека задачи, то снимается напряжение выбора. Человек чувствует, что у него есть силы и возможности для изменения ситуации, и, когда он осуществляет эти изменения в практике и видит эффект от них, он приобретает опыт принятия ответственности. Этот опыт является позитивным, т. к. клиент получает поддержку коуча в любом случае, имеет возможность изменить решение в случае предполагаемых негативных последствий и получает эмоциональный позитивный заряд в случае благополучного разрешения затруднений.

Коучинг открывает клиенту новые стороны его жизненной ситуации. Но главное достижение коучинга должно заключаться в осо-



знании клиентом своей ответственности за те изменения, которые он планирует реализовать в своей жизни. Помогает ему в этом процессе осознания коуч. В случае грамотной работы достигается готовность клиента к дальнейшей работе над своей жизненной задачей.

## **Миссия коучинга.**

### ***В каких ситуациях работает коучинг?***

Когда конкретно и кому нужен коучинг? Коучинг порождает создание новых привычек; усиливает осознанность жизни, позволяет понимать свою жизнь и управлять ею. Вносить изменения в свою жизнь трудно. Стать участником внешних изменений — органично и просто, но самому сделать нечто, чего не делали ни родственники, ни друзья, — это почти невозможно. Речь идет о добром и важном, и все равно это трудно. Трудно решиться на смену работы, трудно создать отношения с чужим человеком, трудно сменить привычные устои и правила жизни. Р. Киган говорит о теории «иммунитета к изменениям»: обычный нормальный человек стремится сохранить стабильность и неизменность своей жизни. Иногда «пусть будет также плохо, лишь бы ничего не менять». Привычное не требует усилий и ресурсов, под старые задачи человек адаптирован и знает, чего он лишается и не получает, в ситуации новизны могут быть неожиданности, для которых нужно нечто в поведении, чего, скорее всего, нет. Поэтому люди в окружении находят знакомое, привычное. Люди ходят одной и той же дорогой, едят одну и ту же еду, смотрят одни и те же телепередачи, общаются со старыми знакомыми, избегая новых знакомств, в магазине выбирают новое платье — такое же, как старое.

К коучу приходят те, кто не хочет останавливаться на достигнутом, кто двигается вперед и стремится к новым высотам, кто готов приложить максимум усилий для достижения успеха. Коучинг дает возможность еще раз убедиться, что успех приходит к тем, кто к нему готов. Цель коучинга — раскрыть потенциал клиента, показать ему новые горизонты в личностном развитии, вселить уверенность. Коучинг в большей степени для энергичных и оптимистично настроенных людей, для тех, кто знает, что «стакан наполовину полон», и более того, они хотят его наполнить совершенно. «Успех приходит к тем, кто готов двигаться от неудачи к неудаче с оптимизмом».

Коучинг нужен активным, жадным до жизни и впечатлений людям, главный запрос в таком случае — «*баланс сфер жизни*». Если человек осознает свою жизнь как многоплановую, когда есть необходимость делать много самых разных дел, тогда важным становится создание баланса. Современный человек хочет интересно и бурно жить, чтобы всему находилось место — личной жизни, семье, работе, профессиональному развитию и хобби. Тогда в коучинге клиент выстраивает баланс ресурсов для разных дел. Особенно часто встречается такой запрос у женщин, которые находятся не только под гнетом многослойности жизни, но и под гнетом стереотипов успешности. Она должна делать все «на сто процентов» — «отличница», «ударница», умница и красавица, она должна многое успевать и делать все на высшем уровне. Успеть все и на должном уровне невозможно. А как выстроить жизнь, чтобы быть в ладу с собой, как распределить приоритеты, сохранив уважение и самоуважение?

Другой типичный запрос, реалия нашего времени — *найти новую работу* или получить новую профессию. Сокращение штатов компаний, ликвидация организаций, снижение заказов у производств — все это «выбрасывает» на рынок труда специалистов. Человеку, потерявшему работу и привычный распорядок дня, важно найти новое место и начать жизнь по-новому в новых социально-экономических условиях. Клиент меняет фокусировку относительно своих навыков, выделяя системные, которые могут пригодиться в новых условиях и новых профессиональных средах. Клиент на коуч-сессиях планирует обучение и получает мотивацию и вдохновение для этого.

Если человек активен, результативен на работе, иногда он сталкивается с «потолком» на работе, *ограничениями в карьере*. Выясняется, что клиент компетентный, способный, обладает необходимыми навыками, а продвижения по службе нет. Что тут делать? Правильных советов не бывает. Иногда это переход на другую работу, иногда подготовка предложения своему руководителю, иногда пересмотр своих навыков под новые организационные условия. Особого внимания требует ситуация, когда женщина имеет запрос на наличие «стеклянного потолка». В жизни бывает, когда компетентность женщины, ее работоспособность вполне конкурентны с мужскими, но социальные стереотипы и установки ограничивают результативность женской карьеры. В этом случае коучинг позволяет женщине продвинуться в карьере, подготовив ее к активной презентации преимуществ на кадровом рынке.

Наибольшая ценность — *отношения*, глубинные отношения женщины и мужчины, желание найти друга (подругу), создать отношения, базу будущей семьи. Вот массовый запрос в условиях современной загруженности жизни, ограниченности в непосредственных контактах, слома условий для знакомств, которые были возможны до IT-технологий. Каковы личностные качества и привычки для создания отношений и семьи? Каковы границы приемлемого в отношениях? Что важно в отношениях с людьми, какие ценности в них? Какими привычками и особенностями поведения вы готовы поступиться, чтобы создать, сохранить и развить отношения?

Следующий запрос типичен для родителей. Современные дети отличаются от своих родителей, они не так решают учебные и жизненные задачи, по-другому общаются со сверстниками, не так ищут информацию, не читают или читают не те книги, у них другой юмор. Как найти *контакт с ребенком*? Что может коучинг в этих массовых ситуациях? Увидеть родительское поведение со стороны, понять потребности и особенности своего ребенка, поверить в добрые намерения и способности своего сына или дочери.

Сидячий образ жизни, низкая физическая активность, стиль жизни «дом — работа — дом» формируют системную привычку не тратить энергию. В результате современный человек начинает лениться, становится пассивным, меняется фигура и физический облик. Однажды такой образ жизни сказывается на здоровье, снижая качество жизни. Человек хочет вернуть прежний уровень *качества жизни* (все успевать, быстро двигаться, посещать мероприятия), понимает, что надо похудеть, перестать много есть неправильной пищи. Результатом иногда становится заболевание, для которого требуется лечение. В итоге возникает задача изменить образ жизни. Ценность здоровья и доброго настроения приводит к потребности заниматься физкультурой. А вот это уже сложно, т. к. привычки пищевого поведения и стиль жизни стали натурой человека и внести изменения оказывается довольно сложно. В таких случаях, ставших типичными, человеку нужна работа с коучем, чтобы не просто сменить рацион питания и заставлять себя делать физические упражнения, а сменить образ мысли и жизни, совершать несвойственные ему поступки. Для этого клиент пересматривает ценности, меняет режим жизни, корректирует отношения с внешним миром. Такие необходимые изменения часто влекут за собой смену занятий, иногда клиент меняет работу или место жительства.

Поводов для работы с коучем много, и повод может быть вполне прозаическим, земным: выбор и строительство дома, принятие решения по поводу переезда за границу, подбор хобби. Эти эпизодические, вроде бы *ситуативные запросы* на самом деле решают другие, находящиеся рядом вопросы. В ряде случаев, как это бывает и в других помогающих профессиях, рядом с клиентом могут быть иные специалисты — юристы, врачи, психологи. У каждого из специалистов свои задачи, методы и результаты.

Сильным, значимым запросом к работе с коучем является *поиск себя*, своего места в жизни, обретение смыслов. Часто это не связано с серьезными жизненными драмами и трагедиями. Достигая определенного возраста и уровня личностного развития, получив от жизни блага, сделав карьеру, порой человек задумывается о ценностях, о том, во имя чего он живет, что имеет смысл и как он готов жить дальше. Тут рядом может быть коуч, владеющий техниками и сопровождающий эти значимые искания, бережно поддерживающий в изменениях.

Эффективен коучинг *в бизнесе*, в целом можно говорить о формировании коучинговой культуры. В таком случае в стратегию компании входит ценность персонала и его развитие, создание ценного продукта для потребителя, есть уважение к клиенту.

Чаще всего бизнес-коуч работает с руководителем (*executive coaching*), поскольку лидер компании является моделью поведения, задает стандарты отношения к коллегам, клиентам и прочим агентам, к работе, делу в целом. Коуч осуществляет поддержку HR-специалисту, который, консультирует руководителя по основным тенденциям кадрового рынка, участвует в создании технологий управления и развития персонала как ресурса компании. Бизнес-коуч создает условия для своих клиентов, которые находят лучшие возможности для повышения эффективности работы.

На практике запрос звучит как цель достижения конкретных профессиональных целей — готовность развить коммуникативные или иные навыки, управление эффективностью работы, усиление лидерства и стратегического мышления, увеличение эффективности разрешения конфликтов, создание продуктивной команды.

## Литература

1. Аткинсон, М. Достижение целей : Пошаговая система / М. Аткинсон, Р. Т. Чойс. — М. : Альпина Паблишер, 2014.
2. Бочавер, А. А. Метафора как способ внутренней репрезентации жизненного пути личности : дис. ... канд. психол. наук / А. А. Бочавер. — М., 2010
3. Бьюдженталь, Д. Наука быть живым : Диалоги между терапевтом и пациентом в гуманистической терапии / Д. Бьюдженталь ; пер. с англ. А. Б. Фенько. — М. : Класс, 1998.
4. Вильямс, П. Лайф-коучинг — новая профессия для психотерапевтов : Как перейти от психотерапии к коучингу / П. Вильямс, Д. Дейвис. — М. : Международная академия коучинга, 2007.
5. Дубиненкова, Е. Н. Кучи, играйте с коучи : Методология коучинговой игры / Е. Н. Дубиненкова, П. А. Борисенкова. — М. : Проспект, 2018.
6. Илиф-Вуд, М. Коучинг : как превратить сознательное в бессознательное в работе коуча / М. Илиф-Вуд. — М. : Протекст, 2016.
7. Максимов, В. Е. Коучинг от А до Я : Возможно все / В. Е. Максимов. — СПб. : Речь, 2009.
8. Огнев, А. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. Огнев. — СПб. : Речь, 2008.
9. Психология выбора / Д. А. Леонтьев, Е. Ю. Овчинникова, Е. И. Рассказова, А. Х. Фам. — М. : Смысл, 2015.
10. Савкин, А. Коучинг по-русски : смелость желать / А. Савкин, М. Данилова. — СПб. : Речь, 2007.
11. Хейзинга, Й. Homo ludens. Человек играющий / Й. Хейзинга. — СПб. : Изд-во Ивана Лимбаха, 2011.
12. Эриксон, М. Стратегия психотерапии. Избранные работы / М. Эриксон ; пер. с англ. и ред. Л. М. Шлионский. — СПб. : Речь, 2002.
13. Abravanel, M. Exploring the evolution of coaching through the lens of innovation / M. Abravanel, J. Gavin // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. — 2017. — Vol. 15, № 1. February. — URL : <http://ijebcm.brookes.ac.uk>.
14. Grant, A. M. Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? / A. M. Grant, M. J. Cavanagh // Australian Psychologist. — 2007. — December 42 (4). — P. 239–254.

15. Ladyshevsky, R. K. Peer coaching as a strategy to increase learning and development in organisational life — a perspective / R. K. Ladyshevsky // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. — 2017. — Vol. 15, № 1. February. — URL : <http://ijebcm.brookes.ac.uk>

16. The power of coaching: a meta-analytic Investigation / S. C. Sonesh, C. W. Coultas, C. N. Lacerenza, S. L. Marlow, L. E. Benishek, E. Salas // *Coaching : An International Journal of Theory, Research and Practice*. — 2015. — Vol. 8, № 2. — P. 73–95. — URL : <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2015.1071418>.

17. Will, T. You think you are an empathic coach? May be you should think again. The difference between perceptions of empathy vs. empathic behavior after a person-centred coaching training / T. Will, S. Gessnitzer, S. Kauffeld // *Coaching : An International Journal of Theory, Research and Practice*. — 2016. — Vol. 9, № 1. — P. 53–68. — URL : <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2016.1143023>

## Оглавление

Введение .....	3
Место коучинга среди помогающих технологий.	
<i>Что окружает коучинг?</i> .....	5
Коучинг как сфера деятельности.	
<i>Как работают коучинг и коуч?</i> .....	18
Механизмы коучинга. <i>Как помогает коучинг?</i> .....	23
Задачи коучинга. <i>Ради чего работает коучинг?</i> .....	29
Функции коуча. <i>В чем заключается роль коуча?</i> .....	32
Миссия коучинга. <i>В каких ситуациях работает коучинг?</i> .....	33
Литература .....	37

Учебное издание

**Дубиненкова** Елена Николаевна

# **Коучинг**

Учебно-методическое пособие

Редактор, корректор М. Э. Левакова

Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 25.10.2018. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 2,32. Уч.-изд. л. 2,0.

Тираж 3 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен  
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет

им. П. Г. Демидова.

150003, Ярославль, ул. Советская, 14.