

Раздел 1. Сущность и происхождение коучинга

1.1. Философия коучинга

В качестве уникального системного подхода к формированию корпоративной культуры организации, технологии развития сотрудников, построения и реализации стратегий предприятий все чаще в последнее время используется коучинг.

Философия коучинга исходит из того, что Человек от природы безгранично талантлив и обладает огромным потенциалом, который не реализуется им в полной мере. В его голове есть ответы на все вопросы. Привести в порядок мысли клиента, деликатно помочь вычленивать и сформулировать проблему (focus problem), определить цели, пути и средства их достижения – задача коуча. Не переделывать человека, а раскрывать его потенциал. Коуч не дает готовых советов и рекомендаций, а помогает клиенту найти собственные решения актуальных проблем.

Основа методологии и инструментария коучинга – интерактивное общение, дискуссия: вопрос-ответ (Q&A), которое проводится в форме коуч-сессий. Можно выделить следующие основы коучинга:

1. Сократовские методы диалога. Майевтика.
2. Психоаналитическая теория З. Фрейда.
3. Гуманистический подход в психотерапии (К. Роджерс, А. Маслоу).
4. Методики практикующих спортивных тренеров (Т. Голви).
5. Концепция эмоционального интеллекта (EQ) Дэниела Гоулмена.

Гуманистическая психология также внесла свой вклад в развитие коучинга. Она начала формироваться во второй половине двадцатого века. В 1951 году выходит в свет работа Карла Роджерса «Терапия, ориентированная на клиента», сдвинувшая консультирование и психотерапию к отношениям, в которых предполагается, что у клиента есть способность изменяться и расти благодаря созданию терапевтического союза, который дает клиенту то, что К. Роджерс называл «безусловным положительным отношением».

Коучинг близок к психотерапии и консалтингу, но не подменяет, а конкурирует с ними и дополняет их. Смысл современного коучинга проще всего понять, проследив историю его возникновения и развития на Западе. В отличие от традиционного консалтинга, коучинг смещает фокус внимания на будущее, и настоящее положение вещей. Отсутствие экспертной позиции – один из ключевых принципов коучинга и главное отличие от консультирования, психотерапии или NLP. Даже в NLP консультант обычно занимает позицию эксперта. Методика коучинга исключает этот подход.

Рассмотрим интервал между приложением усилий и получением очевидных преимуществ компании

Интервал между приложением усилий
и получением преимуществ



4

Основная задача коучинга – не научить чему-либо, а стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности человек смог сам находить и получать необходимые знания. Суть этого подхода заключена в раскрытии спящего внутреннего потенциала, и приведении в действие системы мотивации каждого отдельно взятого человека. Во многих компаниях в настоящее время сотрудники проходят обучение коучинг-менеджменту.

Коучинг ускоряет движение к поставленным целям, мощный инструмент для развития навыков **лидерства** и выполнения работы, превосходящий обычные мотивационные подходы к профессиональному развитию.

Лайф-коучинг предполагает персональную работу с клиентами направленную на определение ими своих жизненных целей и задач, раскрытие и реализацию их внутреннего потенциала.

Его задача: помочь клиенту сформулировать свою цель, найти наиболее эффективный способ её достижения и найти ресурсы необходимые для этого.

Основные принципы коучинга

Принцип осознанности и ответственности

Коучинг работает на уровне сознания и служит для расширения границ осознания действительности в ходе анализа поставленной задачи.

Свобода

Каждый человек (команда) способен найти оптимальные для себя пути достижения целей и выбрать оптимальный темп движения.

Препозиции коучинга

- Все люди обладают способностью к развитию.
- Люди способны изменяться только в тех случаях, когда хотят этого и готовы к этому. Для того чтобы помогать другим, мы должны непрерывно прогрессировать сами.

Анализ исследования реальности, перед выбором пути:

- материальной составляющей;
- идеального представления клиента об исследуемой сфере;
- эмоциональной насыщенности проблемы;
- представлений и знаний клиента по теме исследования;

- последовательности, организованности действий клиента в реальной жизни.

Алгоритм коучинга

- процесс партнерского взаимодействия (сопровождения), направленный на достижение результата, цели;
- постепенный процесс по увеличению осознания и способностей личности; система принципов и техник, направленная на то, чтобы расширить свои возможности и получить в жизни как можно больше того, чего хочется;
- процесс вовлечения человека в управление самим собой;
- процесс получения удовольствия от своей деятельности.

Коуч-сессии могут проводиться при личной встрече, по телефону, через Интернет – как будет удобнее клиенту.

Задача – сделать этот процесс планируемым, организованным и контролируемым.

Клиент определяет тему каждой коуч-сессии, формулирует свою задачу на сессию и ожидаемые результаты. Обращаясь к коучу, клиент должен быть готов к позитивным изменениям в себе и в своей жизни, должен желать их. Процесс коучинга подразумевает определённую позитивную трансформацию, которую осуществляет клиент в процессе сессии. За ней следует стадия рефлексии обучения, достигнутого в ходе начального этапа.

Даже после того, как сотрудник прошёл обучение на тренинге или курсах, у него, зачастую, просто нет возможности реализовать на практике все полученные им новые знания и умения.

1.1.2. Сравнительный анализ деятельности руководителя и коуча

Профессиональный коучинг является самостоятельным подходом, фокусирующийся на раскрытии потенциала личности, достижению высоких результатов и на персональном управлении изменениями.

Отличие от терапии. Терапия улучшает общее психологическое состояние и имеет дело с настоящим, как в личной, так и в профессиональной сферах. Результатом терапии часто является улучшение эмоционального состояния. В коучинге же акцент делается на разработке эффективных стратегий.

Отличие от наставничества. Наставничество часто путают с коучингом, однако наставник делится своим опытом или долей опыта в специфической области знания, а коуч помогает определять цели.

Отличие от тренинга. Тренинговые программы основаны на приобретении определенных навыков, тренируемых в программе. В коучинговом процессе цели устанавливаются личностью или группой при помощи коуча.

Отличие от тренировки. Коуч достаточно сильно отличается от традиционного спортивного тренера.

Коуч помогает клиенту реагировать на явления, ориентироваться в ситуациях, ставить цели и достигать гармонии в своей деятельности с окружающей средой. В личностном коучинге это руководители или топ-менеджеры, яркие личности, которые прошли в жизни очередной профессиональный этап и хотят максимально эффективно освоить новый тип управления руководителем, стремящимся создать высокоэффективную и динамично развивающуюся компанию (табл.)

Таблица

Сущность ролевого влияния руководителя и коуча

Роли	
Руководитель	Коуч
создание мотивирующей и объединяющей линии поведения, которая стимулирует высокую	Помогают клиентам определить свои важнейшие цели и затем достигать их с наименьшими усилиями

инициативность сотрудников	
эффективное использование потенциала работников	Помогают клиентам достигать больших результатов, чем они делали бы это самостоятельно
повышение производительности труда, и, как следствие, возрастание конкурентоспособности	Фокусируют клиентов на их целях для более быстрого достижения результатов
искреннее осознание сотрудниками того, что цели компании и их личные цели совпадают	Применяют оптимальную структуру работы, профессиональные методы и оказывают поддержку для достижения большей результативности.

1.1.3. Важность и истинность целей в процессе коучинга

Технологии, использующие в коучинге на этапе формирования целей:

- круг баланса
- позитивное исследование
- работа с мечтой, как источником цели

Начать работать с карьерными целями. Семь шагов, которые помогут прийти к правильному решению:



Семь уровней работы с целью: мечта, вера, чувства, мысли, слова, действие, результат.

Общая цель имеет в виду реакцию, которой хочет добиться говорящий от слушателей, и может заключаться в том, чтобы убедить, воодушевить, побудить их к действию и т.п.

Конкретная цель содержит в себе знание того, что именно клиент должен знать, почувствовать, как действовать.

Цели бывают скрытые и явные, объективные и субъективные, главные и второстепенные, но в любом случае ваша задача – осознать их важность и истинность.

1.1.3. Уровни или типы целей коучинга

Различают три уровня или типа целей:

- *узкие, локальные, неревolutionные, неглобальные;*
- *широкие, общие, неревolutionные, неглобальные;*
- *широкие, общие, револutionные, глобальные.*

Рекомендации для планирования и постановки целей коучинга

1. Анализируйте причины известных неудач, проси советов у потерпевших неудачу.
2. Планируйте возможные альтернативы.
3. Учитывайте возможные перемены и развитие целей.
4. Рассчитывайте меру риска.
5. Определите приоритеты целей.
6. Определите временные этапы достижения целей.

Баланс целей представляет собой каркас, собирающий на себя все многообразие деятельности любой компании. Напомним краткие характеристики видов деятельности, влияющие на кровни целей (табл.).

Таблица

Характеристики видов деятельности

Характеристика	Бизнес-деятельность	
----------------	---------------------	--

	Текущая деятельность	Инвестиционная деятельность	Финансовая деятельность
Принятие решений	Быстрое	Медленное	Обеспечивает текущую и инвестиционную деятельность
Оценка результатов	На краткосрочном горизонте	На долгосрочном горизонте	
Управление	Годовые бюджеты	Бизнес-планы	
Типовой показатель	Прибыль	NPV	
Ответственность	Операционные подразделения	Стратегические подразделения	Финансовые подразделения

Уровни целей можно ранжировать по уровням:

- оперативные
- тактические
- стратегические

Оперативные цели – повседневные;

Тактические цели – цели, которые ставятся, исходя из стратегических ориентиров;

Стратегические цели – это наиболее значимые жизненные цели-ценности, подчиняющие и определяющие жизненный путь человека, Иногда именно в критические периоды происходит формирование новых ценностей и стратегических целей вследствие интенсивного эмоционального опыта.

Свойства целей отражают изменчивость и характер развития личности.

Глубина – влияние цели на разные сферы жизни и степень этого влияния. Это свойство стратегических целей.

Согласованность – степень взаимосвязи и влияния на другие цели.

Пластичность – со временем цели и ценности претерпевают изменения.

Отказ от целеполагания выражается в негативном отношении личности к идеи постановки целей, отказ от целеполагания может быть связан со страхами, обусловленными опытом постановки и не достижения цели, с недостатком информации о собственных возможностях и ресурсах для достижения и движения к цели.

По сути, это глубинное самоисследование, в котором помогают: методы направленного воображения, сократовский диалог с подготовленным консультантом, тестовые методики, свободные дискуссии в группе, мозговые штурмы.

1. Краткосрочные цели — самые важные, при их постановке нужно быть более чем реалистичным.

2. Цели устанавливаются для самого себя, а не для других (цели, которые можно реализовать самостоятельно, а не с помощью или с участием кого бы то ни было).

3. Следует четко разграничивать свои цели и цели других людей.

4. Периодическая коррекция или кардинальная смена целей естественны – мир меняется, и мы меняемся вместе с ним.

1.2. Психологические механизмы формирования мотивации

Специфика мотивации человека, — опосредствованность интеллектом, речью, сознанием, осуществление функциональная автономность от состояний организма человеческой мотивации:

- направленность на отдаленные жизненные цели,
- бесконечность,
- трансгрессивность.

Способность дистанцировать себя от роли и роли между собой задает механизм поддержания социального порядка жизни и бизнеса.

1.2.1. Мотивационное обуславливание

Фактически феномен мотивационного обуславливания вызывается не самим по себе исходным мотивационным воздействием, а развивается при его восприятии с учетом условий ситуации. Процессы обуславливания осложняются также из-за разнообразия воздействий. Данные из области мотивационной саморегуляции можно найти поддержку опосредствованности новых мотивационных отношений уже существующей мотивацией.

1.2.3. Формирование сознательно-волевого уровня мотивации состоит:

Формирование мотивации имеет два механизма. Первый из них заключается в том, что стихийно сложившиеся или специально организованные деятельности и взаимоотношений избирательно актуализируют отдельные ситуативные побуждения механизм формирования «снизу вверх».

- Второй процесс (механизм «сверху вниз») заключается в усвоении работником предъявляемых ему в готовой форме побуждений, целей, идеалов.

1.3. Механизмы проекции

Перенос является составной частью контакта. Подчеркнем, реакция переноса представляет собой повторение прошлого и неприемлема в настоящем». Понятие «нейтральность» не имеет определения. Нейтральность не идентична равнодушию или дефициту заботливости. Ценность переноса весьма велика. Он позволяет проникнуть в прошлое клиента и увидеть, каким образом ранний опыт, модифицирует реакции настоящего.

Если коуч принимает чувства клиента, даже не отвечая на них, и не позволяет клиенту испытывать отверженность, консультирование становится глубже и интенсивнее.

1.3.1. Контрперенос

Контрперенос проецирование консультантом своих проблем на предоставленный клиентом материал. Влияние контрпереноса на ход консультирования зависит от желания и готовности консультанта взглянуть на истоки своих истинных чувств к клиентам. Успешность создания терапевтического климата обусловлена личностными качествами.

Важность «принятия» для роста и изменения личности клиента С. Rogers (1961) определил известной гипотезой «если — то»:

Если я искренне и тепло отношусь к человеку, стараюсь найти к нему индивидуальный подход и оценить его усилия, то он:

- реализует те аспекты самобытности, которые прежде подавлял;
- станет более интегрированным и способным жить полноценнее;
- станет более похож на того, кем ему хочется быть;
- станет более уверенным в себе и склонным к самоопределению;
- станет более уникальной и самоактуализирующейся личностью;
- лучше поймет других и станет терпимее, эффективнее будет сопротивляться жизненным невзгодам».

1.4. Формирование базовых навыков, формируемых коучем

Коучинг помогает развитию и совершенствованию характерологических особенностей клиента.

Сенситивность или **чувствительность** – характерологическая особенность человека, способность его ощущать, различать и реагировать на внешние раздражители.

Основные признаки сенситивности

- устойчивые проявления общего темпа возникновения и развертывания чувственно-двигательных реакций – скорость их возникновения, их длительность и эффект последствий;
- устойчивые проявления психомоторного ритма – способа переключения с одного вида чувственного различия на другой, плавность или скачкообразность перехода (наиболее показательным является тут способ переключения, связанный с пластичностью всей мозговой организации человека);
- характер силы реакции, которой человек отвечает на самые различные раздражители;
- характер глубины реакции.

1.4.1. Навыки межличностной чувствительности, развиваемые в процессе коучинга

Эффекты межличностного восприятия

Каузальная атрибуция – это *интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей* в преодолении трудностей на пути познания и т. д.

Степень влияния установок во взаимодействии часто закрывает процесс объективного управления.

Эффект ореола (галлоэффект) – это формирование оценочного впечатления о человеке в условиях дефицита времени на восприятие его поступков и личностных качеств.

Эффекты новизны и первичности. проявляются через значимость определенного порядка предъявления информации о человеке для составления представления о нем.

Стереотипизация – это восприятие и оценка социальных объектов на основе определенных представлений (стереотипов), которая проявляется в приписывании сходных характеристик всем членам какой-либо социальной группы без достаточного осознания возможных различий между ними.

Аттракция. При восприятии людьми друг друга формируются определенные отношения с включением эмоциональных регуляторов – от неприятия того или иного человека до симпатии, дружбы, любви.

Выделяют три основных уровня аттракции: симпатия, дружба, любовь. Основной целью сенситивного тренинга является развитие и совершенствование способности индивидов понимать друг друга.

1.4.2. Умение удерживать внимание в процессе взаимодействия

Умение удерживать внимание на том, что важно клиенту, и оставлять ему ответственность за принятые меры выражается в системе взаимодействий:

- требует от клиента действий, которые продвинут его вперед по пути к поставленной цели;
- прослеживает работу до конца, спрашивая у клиента об исполнении тех шагов, обсуждению которых посвящались сессии;
- отмечает, что клиенту удалось сделать, что не удалось, чему он научился, и о чём узнал со времени проведения предыдущей сессии и др.

1.4.3. Роль публичных выступлений в процессе управления

Цели влияют на человека в основном через способность быть убедительным в публичной речи.

Информативный вид речи служит для передачи информации (новых сведений, фактов, знаний).

Протоколно-ритуальные речи. Цель таких выступлений – соблюсти традиции общения в данной ситуации, выполнить предписания этикета, ритуала.

Развлекательные речи должны усладить слух присутствующих и развлечь их. Конечно же, это тосты, речи на банкетах, пародии и др.

Убеждающая речь с древних времён была призвана убедить, опровергнуть, успокоить, одобрить, воодушевить, призвать, заставить задуматься, рассудить, поэтому в ней обязательно должны быть аргументы, логические доводы, выводы, новой информации здесь может и не быть.

Побуждающая речь предполагает воздействие на волю слушателей с целью побуждения их к какому-либо действию, решению, выполнению определённой задачи.

Троп (от греч. Τροπος – поворот) – оборот речи, употребление слова или выражения в переносном значении и др.

1.4.4. Отзеркаливание и резюмирование в процессе взаимодействия

Прием отзеркаливание является средством, с помощью которого один человек сообщает другому, что он согласен с его мнением и взглядами. Это копирование часто присутствует в общении людей одинакового социального уровня, близких друзей, и часто можно увидеть, как одинаково ходят, стоят, сидят или двигаются супружеские пары. Исследования показывают, что когда руководитель группы использует определенные жесты и позы, его подчиненные, обычно, копируют их

Резюмирование – обобщение, подытоживание, суммирование основных идей и чувств говорящего.

Перефразирование заключается в передаче собеседнику его сообщения, но другими словами. Оно применяется для проверки точности услышанного, а так же чтобы показать свою точку зрения к тому, что говорят. Кроме перечисленных техник очень важно в процессе общения задавать вопросы. С помощью различных типов вопросов можно устанавливать определенные рамки ответов.

Альтернативные вопросы помогают собеседнику сделать выбор и принять решение. Их применяют для завершения беседы и уточнения того, что делать дальше.



Вопросы для самопроверки

1. В чем основная философия коучинга?
2. Чем отличаются деятельность руководителя и коуча?
3. Как реализуется важность и истинность целей в процессе коучинга?
4. Каковы психологические механизмы формирования мотивации в коучинге?
5. В чем выражается формирование сознательно-волевого уровня мотивации в коучинге?
6. Как влияют механизмы проекции на эффективность в управлении?
7. Как происходит формирование базовых навыков коуча?
8. Как возможно развить посредством коучинга навыки межличностной чувствительности?
9. Какие умения во взаимодействии способны удерживать внимание?
10. Какова роль публичных выступлений в деятельности менеджера?



Список основной литературы

1. Дей Лора Практическая интуиция в бизнесе. – М.: АСТ, 2003.
2. Зверева В.И. Как сделать управление школой успешным? – М.: Педагогический поиск, 2004. – 160 с.
3. Коучинг: истоки, подходы, перспективы: сб. статей. – СПб.: Речь, 2003. – 268 с.

4. *Мелия М.* Как усилить свою силу? Коучинг. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. –298 с.
5. *Панова Н.В.* Совершенствование коммуникативных качеств педагога. – СПб.: ГНУ ИОВ РАО, 2006. –137 с.
6. *Рогачев С.А.* Коучинг: возможности применения в бизнесе. – Ростов-на-Дону: Фитнес, 2003. –156 с.
7. *Торн К, Маккей Д.* Тренинг – настольная книга тренера. – СПб.: Питер, 2001.
8. *Трон С., Клиффорд Дж.* Коучинг в обучении. Руководство для тренера и менеджера.– СПб.: Питер, 2004. –224 с.
9. *Уилбер Кен* Один вкус. – М.: Издательство Института трансперсональной психологии, 2004.
10. *Уитвор Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф.* Коактивный коучинг: учебник. – Co-Active Coaching. – М.:Издательство: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.



Список дополнительной литературы

1. *Barret-Lennard G. T.* The Relationship Inventory now: issues and advances in theory, method and uses // In: L. Greenberg, W. Pinsoff (Eds.). The Psychotherapeutic Process. N. Y.: Guilford, 1986.
2. *Corey G.* Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy, 3rd Ed. Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1988.