

КАК  
УСИЛИТЬ  
**СВОЮ СИЛУ?**  
Коучинг.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Марина Мелия

КАК  
УСИЛИТЬ  
СВОЮ СИЛУ?  
Коучинг.

от автора бестселлера  
«БИЗНЕС — ЭТО ПСИХОЛОГИЯ»

2-е издание, дополненное



Москва  
2012

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 159.923;174.4

ББК 88.37

М47

Научный редактор Е. Щедрина

Редактор О. Нижельская

**Мелия М.**

М47      Как усилить свою силу? Коучинг. / Марина Мелия. — 2-е изд.,  
доп. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 324 с.

ISBN 978-5-9614-1986-3

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

УДК 159.923;174.4

ББК 88.37

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.*

ISBN 978-5-9614-1986-3

© Мелия М.И., 2012

© ООО «Альпина Паблишер», 2012

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Содержание

Выражение признательности .....	7
Предисловие .....	9
Введение .....	15
<b>Глава I Как усилить свою силу? .....</b>	<b>19</b>
Мифы о гармоничном развитии .....	21
Как коучинг помогает усилить свою силу .....	25
Коучинг — ключ к себе .....	35
<b>Глава II Что такое коучинг и откуда он взялся? .....</b>	<b>39</b>
Что такое коучинг? .....	41
Откуда взялся коучинг, или Три источника и три составные части коуч-консультирования .....	48
Как коучинг стал востребованной услугой? .....	54
<b>Глава III Кому, когда и зачем нужен коучинг? .....</b>	<b>61</b>
Кому нужен коучинг? .....	63
Когда необходим коучинг? .....	75
Зачем нужен коучинг? .....	88
<b>Глава IV Десять принципов коучинга, или Мой профессиональный кодекс .....</b>	<b>103</b>
Конфиденциальность .....	105
Ориентированность на клиента .....	109
Ориентированность на проблему .....	112
Опора на позитив .....	116
Конгруэнтность .....	121

Эмпатия .....	125
Принятие .....	128
Сотрудничество и разделенная ответственность .....	131
Структурирование .....	136
Вненаходимость .....	141
<b>Глава V Как проводится коучинг? .....</b>	<b>147</b>
Как структурировать процесс коучинга? .....	149
«Что делать?», или Интеллектуально-действенный компонент коучинга .....	151
«Почему горит огонь в очаге?», или Эмоциональный компонент коучинга .....	175
<b>Глава VI Какие ловушки подстерегают нас на пути коучинга .....</b>	<b>211</b>
Ловушки позиционирования .....	213
Ловушки содержания .....	223
Ловушки роли .....	230
<b>Глава VII Из чего «складывается» коуч, или Что помогает нам помогать другому? .....</b>	<b>239</b>
Жизнь — лучшая школа .....	242
Профессиональная подготовка .....	244
Личность — главный инструмент .....	258
<b>Приложение. Великие психотерапевты — коучингу. Из рабочих конспектов .....</b>	<b>299</b>
<b>Послесловие .....</b>	<b>322</b>

## Выражение признательности

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

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

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

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

---

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

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

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

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

## Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

властолюбия, самоуничтожения — истинных врагов профессионального коуча.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Введение**

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

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

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

Каждому из нас тоже приходится принимать множество решений и нести за них ответственность, а значит, быть для себя Пер-

вым лицом. Коучинг дает прекрасную возможность для развития человека, который хочет управлять своей жизнью сам.

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

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

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

Написана книга так, что читать ее можно с любой главы, каждая из которых абсолютно самодостаточна. Это тоже один из принци-

пов моей работы: каждая консультативная сессия, даже если она включена в общую систему, должна иметь свой совершенно определенный результат.

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

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

глава I

# Как усилить свою силу?

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Мифы о гармоничном развитии

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

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

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

Причина тому, на мой взгляд, — распространенные мифы.

### МИФ ПЕРВЫЙ:

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

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

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

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

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

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

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

## **МИФ ВТОРОЙ:** «Чтобы добиться успеха, главное понять, что нам мешает».

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

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

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

## **МИФ ТРЕТИЙ:** «Наше развитие возможно лишь через искоренение наших недостатков».

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

и снова пытайся это сделать». Корректирующий подход к само-совершенствованию вдалбливают в нас с детства.

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

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

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

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

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

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

## **Как коучинг помогает усилить свою силу**

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

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

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

Поговорим об этих постуатах подробнее.

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

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

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

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

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

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

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

### ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЮТСЯ НАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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