

# Оглавление

---

Предисловие научного редактора.....	7
Предисловие к четвертому изданию.....	9
Введение .....	14
 <b>Часть I. Основы коактивности</b>	
Глава 1. Коактивная модель .....	23
Глава 2. Взаимоотношения в коактивном коучинге.....	41
 <b>Часть II. Коактивное общение с примерами бесед</b>	
Глава 3. Вслушивание.....	63
Глава 4. Интуиция.....	87
Глава 5. Любопытство.....	106
Глава 6. Вперед и вглубь.....	125
Глава 7. Управление собой.....	148
 <b>Часть III. Принципы коактивности</b>	
Глава 8. Полнота жизни.....	175
Глава 9. Баланс.....	193
Глава 10. Процесс.....	209
 <b>Часть IV. Интеграция и видение будущего</b>	
Глава 11. Собирая фрагменты мозаики .....	229
Глава 12. Расширяющийся мир коучинга.....	244
 Глоссарий .....	251
Благодарности.....	260
Об авторах.....	262

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# Предисловие научного редактора

---

Вы держите в руках перевод четвертого издания выдающейся книги о коучинге. Книги, которая остается востребованной во всем мире на протяжении более 20 лет, а для многих читателей она стала настольной.

Впервые я увидела «Коактивный коучинг» в 2002 году на Всемирной конференции ICF в США. Во время долгого перелета домой я, не отрываясь, читала ее, страница за страницей, погружаясь в суть коактивного коучинга, в его процессы и инструменты. К тому моменту я уже пять лет занималась коучингом и могла оценить целостность, системность и значимость этой книги как для профессиональных коучей, так и для начинающих. Я дала себе слово, что познакомлю моих соотечественников с ней как можно быстрее, и в 2004 году состоялось первое издание «Коактивного коучинга» на русском языке.

Мое впечатление от книги усиливалось благодаря личному знакомству с ее авторами. Лаура Уитворт, Карен и Генри Кимси-Хаус, Фил Сандал — пионеры коучинга, искренне любящие свою профессию, приверженные ее развитию и воспитанию новых коучей, — объединились в команду и совместно написали эту книгу. Мне посчастливилось ощутить на себе силу их убежденности и потрясающее владение навыками коучинга на тренингах и семинарах.

За 15 лет, прошедших с момента выхода первого русского издания, коучинг прочно вошел в нашу действительность. В России появились известные коучи, профессионалы различных направлений, новые авторы и даже собственные методики. И все мы, участники этого большого сообщества, с нетерпением ждали четвертого издания «Коактивного коучинга», потому что именно эту книгу можно назвать базовым учебником для коучей и тех, кто хочет применять методы коучинга в повседневной жизни.

Книга открывает дверь в огромный мир коучинга — потрясающей практики, основанной на интерактивном взаимодействии с подопечными, сотрудниками или детьми. Уже из названия становится ясна его суть: взаимно активные отношения. Как фокусироваться на личности, ценностях и целях подопечного, как стимулировать и поддерживать его в достижении этих целей и как совершенствоваться самому, помогая раскрыться другим.

Перед вами исчерпывающее описание и практические примеры коучинга, упражнения, развивающие профессиональные навыки, масса полезных советов и предупреждений о подводных камнях, образец структуры коучинговых сессий, набор инструментов — то есть все, что должен включать прикладной учебник и справочник для тех, кто хочет освоить профессию коуча.

Особенность этого издания в том, что авторы учли нарастающую тенденцию применения коучинга в организациях и дополнили книгу описанием соответствующих процессов и инструментов, что сделало ее еще более ценной для лидеров, внедряющих не директивный, а развивающий и мотивирующий стиль управления.

Если сравнивать «Коактивный коучинг» с другими книгами в этой сфере, то главное ее отличие в том, что она не просто учит тому, как ПРИМЕНЯТЬ коучинг, а тому, как БЫТЬ коучем. Именно поэтому книга стала бестселлером, выдержала четыре издания и актуальность ее со временем только возрастает.

Желаю вам захватывающего погружения в мир коактивного коучинга и, самое главное, раскрытия собственных талантов и потенциала, о которых вы, возможно, даже и не догадывались. Пусть эта книга не просто чему-то научит, а даст импульс к дальнейшему развитию и росту.

*Светлана Чумакова, MCC ICF Executive&Team Coach, тренер-коуч; президент ICA (Международной академии коучинга), [www.coacha.ru](http://www.coacha.ru); основатель ICF Россия, учредитель премии Leadership Coaching Awards  
[Svetlana.Chumakova@gmail.com](mailto:Svetlana.Chumakova@gmail.com)*

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

# Предисловие к четвертому изданию

---

Название этой книги четко определяет ее тему — коактивный коучинг. Как и в каждом из трех предыдущих изданий, которые книга выдержала за 20 лет, мы выделяем в названии слово «*коучинг*». Это наше наследие, наш опыт, наша учебная лаборатория. Но в этот раз мы еще и акцентируем внимание на том, что значит быть *коактивным*. Именно этот акцент отличает четвертое издание. Мы покажем, как применять коактивность для управления беседами, которые не укладываются в традиционную форму коучинга. Это может основательно продвинуть ваше понимание того, как в корне менять характер разговора и почему *коактивная беседа* столь важна и востребована в работе именно сейчас.

Если кратко, *коучинг* — это то, что мы, авторы, *создали* и продолжаем *создавать*. В книге дается его проверенная модель: принципы, методологии и аспекты, а также необходимые практические навыки. Она о том, как заниматься коучингом эффективно. Мы по праву считаемся пионерами в этой области и обучили десятки тысяч коучей по всему миру работе с коактивной моделью. Слово «*коактивный*» описывает природу *взаимоотношений*, которые складываются между коучем и подопечным. Оно означает совместную работу, своего рода союз для успешного решения задачи клиента. Это коактивное взаимодействие лежит в основе коучинга и служит определяющим фактором успешных преобразований. Очень важно понимать его базовую функцию.

Работая над четвертым изданием, мы осознали, что окружающая реальность, в которой проводится коучинг или ведутся неформальные беседы по принципам коучинга, нуждается в более подробном описании. Коактивность создает определенную среду для эффективной беседы, и эта среда

так же важна, как и сама беседа. Мир, в котором мы живем и работаем, постоянно меняется. Надежные условия, необходимые для глубоких устойчивых изменений, создаются во всех формальных и неформальных беседах с коучем именно за счет коактивных взаимоотношений. Это отношения совместности, кооперации, сотворчества, равной заинтересованности и вовлеченности. Поэтому в нашей книге большое внимание уделено контексту эффективного коучинга — созданию среды.

Не секрет, что описанные здесь приемы можно использовать и в разговорах, не имеющих отношения к профессиональному коучингу. Много лет назад, когда вышло второе издание, мы заметили, что базовые навыки и образ мыслей, свойственные коактивному коучингу, часто встречаются в беседах, не укладывающихся в формат частных диалогов между коучем и его клиентом. Навыки коучинга активно используют учителя и медицинские работники в общении с учениками и пациентами, менеджеры и руководители учатся применять основы коучинга, чтобы стимулировать и поддержать других, формально не являющихся их «клиентами», но находящихся с ними в таких отношениях, которые позволяют вести беседу в стиле коучинга.

Время внесло некоторые коррективы — изменилась сама природа разговора. Достаточно взглянуть чуть шире, чем требует традиционная практика коучинга, чтобы увидеть это. Взять хотя бы смартфон. Когда вышло первое издание этой книги, мы даже не подозревали, что вскоре появится такая вещь. (Первый iPhone и второе издание «Коактивного коучинга» появились одновременно в 2007 году.) Многое из того, что сегодня возможно в коммуникации, в то время можно было бы квалифицировать как научную фантастику. И на культурном, и на техническом уровне мы получили такие возможности, про которые в былые времена мы говорили: «Не в нашей жизни». Однако вот — мы ими свободно пользуемся.

Общение между коллегами, родными и друзьями по всему земному шару стало чем-то очень простым. Технологии оказывают огромное влияние на то, как мы общаемся и с кем. В то же время невероятная скорость и широта этого общения

предъявляют к нам новые требования. Мы можем мгновенно связаться с кем угодно, но не становится ли от этого общение поверхностным? Сейчас как никогда раньше важна способность к коактивности — умение вслушиваться, разделять общие ценности и проявлять настойчивость в обучении.

Перемены коснулись и содержательной части общения — того, о чем мы говорим. Неписанные правила, регулирующие предмет разговора, и круг людей, участвующих в нем, меняются на глазах, мы становимся все более открытыми. Эти перемены отражают изменение социума в целом — он становится более разнообразным, распределенным и вместе с тем тесно связанным. Мир тоже меняется, двигаясь вперед с большой скоростью. Мы не всегда это замечаем, поскольку находимся внутри этого процесса, так, как не замечаем стремительного движения земного шара в пространстве — а ведь это почти полторы тысячи километров в час. Темы, говорить о которых еще недавно казалось недопустимым, сейчас обсуждаются открыто, как нечто само собой разумеющееся.

В таких условиях становится понятной популярность коучинга с присущими ему развитыми возможностями эффективного разговора. Со времени выхода первого издания мы наблюдали стремительное распространение коучинга по всему миру. Это касается как формального процесса профессиональных коучей, так и неформального влияния основ эффективного разговора. Сейчас слово «коактивный» в названии нашей книги важно как никогда и несет в себе чрезвычайно глубокий смысл.

В организациях все чаще приходят к пониманию, что эффективность работы зависит от эффективности взаимодействия. Углубляется понимание бизнеса и того, как общение может ему способствовать. Руководители и менеджеры все шире воспринимают «коучинговый подход» к взаимодействию с подчиненными в качестве ключевого аспекта раскрытия способностей и талантов сотрудников. Это касается формальных отношений между коучем и подопечным, а также неформальной роли коуча, исполняемой руководителями в беседах с сотрудниками.

За все время с момента выхода первого издания мы наблюдали, изучали и адаптировали нашу работу к потребностям профессионального коучинга и среды, в которой происходит общение. Выпуская третье издание, мы уже наблюдали радикальное изменение основной роли коучинга в мире. Структура организаций менялась с вертикальной и иерархической (сверху вниз) на горизонтальную, распределенную, матричную. Сейчас в коактивном коучинге мы начали видеть средство ведения более эффективных диалогов.

Выяснилось, что изменения в организациях были отражением процессов, происходящих в мировой культуре. В четвертом издании это понимание вылилось в обсуждение, что значит создавать коактивную среду, которая способствует открытому разговору, ведущему к преобразованиям, будь то в ходе формальной коуч-сессии или, что еще более важно, в неформальной беседе руководителя с подчиненным или в общении коллег.

С годами мы могли наблюдать эволюцию наших идей, их влияние, то, как они определяют качества руководителей и свойства их мышления. Для построения инфраструктуры взаимоотношений, способствующей повышению эффективности организации, требуется набор качеств и система взглядов, в точности согласующихся с изменениями, происходящими в мире.

Мы не стремимся к тому, чтобы все вокруг превратились в коучей, но хотим, чтобы люди понимали и были готовы применять фундаментальные принципы, на которых строится коучинг. В четвертом издании «Коактивного коучинга» мы предлагаем новые способы выстраивания отношений посредством разговора. Этот путь предполагает понимание и его применение для достижения лучших результатов, для стимулирования преобразований. Так мы сможем прийти к более теплым и тесным взаимоотношениям с людьми, находящимися рядом, и со всем миром.

Эта книга является продолжением нашей работы с основами и принципами коучинга. В ней также отражено наше понимание того, что результаты коучинга выходят за рамки целей, которые ставятся на сессиях. Мы исследуем мощное



воздействие диалога на отношения, доказывающее, что разговор — это больше, чем просто слова, произносимые его участниками.

Мы надеемся, что четвертое издание «Коактивного коучинга» отражает потребности профессиональных коучей, руководителей организаций, а также всех, кто ценит продуктивные беседы. Итак, начнем.

# Введение

---

Добро пожаловать в *коактивный* мир — мир трансформирующих диалогов. История этой книги уходит своими корнями в профессиональный коучинг. Она описывает модель, принципы, аспекты и навыки, требуемые для коучинга. Книга вобрала в себя 25-летний опыт подготовки эффективных коучей в Институте коактивного коучинга (СТИ). В ходе обучения используются модель и подход, которые так и называются: коактивный коучинг. Сейчас СТИ — это крупнейшая в мире организация среди институтов, занимающихся персональным коучингом. Мы предлагаем курсы в США и Канаде, странах Европы, Ближнего Востока и Азии.

В книге детально описана наша модель, определены навыки и методы коактивного коучинга, приведены примеры коактивных бесед и даны практические упражнения. Все направлено на то, чтобы помочь читателю понять принципы коучинга и начать применять их на практике, то есть строить беседы на основе базовых правил коактивности.

Четвертое издание описывает еще одно, более широкое применение коактивности. Мы стояли у истоков коучинга как профессии и внесли значительный вклад в общее представление о нем, в его практику, немало сделали для становления репутации коучинга как самостоятельной специализации. С течением времени мы обнаружили, что суть этой работы выходит за пределы диалога между профессиональным коучем и его подопечным. Эта книга проливает свет на важные неформальные беседы, ходом которых можно управлять, зная принципы коучинга.

Коактивный коучинг — особый способ погружения в разговор. Это уникальный метод вслушиваться, исследовать, повышать осознанность, непрерывно принимать решения по ходу разговора — что на практике означает принятие на себя

рисков, — опираясь на полученную информацию. Мы учим профессиональных коучей адаптироваться к разговорам, начатым педагогами, работниками здравоохранения или родителями; то, чему мы учим, становится их главной лидерской компетенцией, чтобы развить в себе качества успешного руководителя, менеджера и супервизора.

Мы не отрываемся от корней. Эта книга остается наиболее востребованным руководством по коучингу, ее чаще всего рекомендуют в бизнес-школах, колледжах и университетах, а также на тренингах по всему миру. Мы лишь добавили больше диалогов, которые показывают, какой силой наделяет собеседников следование принципам коактивности.

## **Определяем суть коактивности**

В этой книге речь идет о взаимоотношениях коуча и его подопечного — в частности, о коактивном взаимодействии. Мы рассматриваем природу коактивного диалога и показываем, что выделяет его среди других типов бесед, будь то разговор между профессиональным коучем и его подопечным или между руководителем и его сотрудником. Если рассматривать эти разговоры через призму коактивного подхода, легко увидеть, что, по сути, это один и тот же тип беседы.

И в этом состоит отличие коактивного коучинга от прочих методов. С нашей точки зрения, суть коучинга не в разрешении тех или иных проблем, хотя он этому и способствует. Главным образом он направлен на повышение производительности и достижение целей, к которым со временем приходят участники коактивного диалога. Мы убеждены, что коучинг — это в первую очередь открытие, осознание и выбор. Это способ эффективно обучить человека самостоятельно находить ответы, побудить его делать выбор и поддерживать его в этом.

Представьте себе, что вы руководитель группы и разговариваете с сотрудником о ходе выполнения важного проекта. Эту беседу можно повести множеством разных способов. Например, традиционным для большинства руководителей — попросить отчет, проанализировать ситуацию и сказать, что делать дальше. Такие разговоры встречаются и сейчас.

Но существует и другой способ, более коактивный, предполагающий глубокое сотрудничество. В этом случае целью руководителя является оказать поддержку сотруднику (который, вероятно, гораздо лучше знает текущее положение дел). Руководитель может провести мозговой штурм, чтобы определить, какими должны быть следующие шаги, или поддерживать существующую программу действий. Такой подход меняет характер взаимоотношений за счет более инклюзивного и стимулирующего диалога. Это не означает, что один способ общения заведомо лучше другого. Мы просто предлагаем читателям убедиться, что существует выбор и что результат в каждом случае будет разным. На самом же деле палитра возможностей и вариантов действия у руководителя еще шире.

Современный бизнес отличается высокой интенсивностью труда, он вынуждает добиваться от сотрудников все большей вовлеченности и проактивности, дает им все больше полномочий. Обращаясь по каждому вопросу «наверх», ожидая решения от вышестоящей инстанции, коллективы и организации в целом теряют гибкость, столь необходимую для того, чтобы делать выбор в сложных ситуациях. Внедряя и поддерживая коактивный стиль совместной работы, можно создать по-настоящему гибкую и изобретательную культуру.

Базовые правила коактивного разговора предполагают наличие определенных качеств: уважения, открытости, сочувствия, эмпатии и безусловной решимости говорить только правду. В основе беседы также лежат некоторые соглашения. Разговор предполагает равноправие и равные возможности участников, а не отношения сильного и слабого, беспомощного, зависимого. Предполагается, что каждый настроен на достижение результата и намерен приложить к этому все усилия, что каждая ситуация несет в себе определенные возможности, а у людей действительно хватает сил делать выбор.

При таких взаимоотношениях и таком ведении диалога вопрос «У кого какие полномочия?» меняется на другой — «Что реально можно предпринять?». Разговор перестает быть просто обсуждением проблемы и возможных действий, сам

по себе становясь эффективной совместной работой и пополняя внутренние ресурсы. При этом каждый следующий вопрос решается все проще и быстрее, поскольку между людьми устанавливаются гибкие и продуктивные взаимоотношения.

Этот способ общения уходит корнями гораздо глубже формальных взаимоотношений коуча и подопечного. Он опирается на опыт построения успешных коллективов и даже семей. Это действенный способ, потому что он апеллирует к потребности людей вести продуктивную беседу. Беседу, которая так заметно отличается от привычных авторитарных разговоров начальника с подчиненным, от самой структуры взаимоотношений «старший — младший», основанной на исполнении общепринятых ролей. По мере того как растет убежденность, что все заняты общим делом, разговор действительно превращается в поиск возможностей.

Мы наблюдаем это в нашей работе каждый день. Коактивный коучинг прочно занял свое место в мире. Он легко преодолевает исторически сложившиеся культурные барьеры, потому что соединяет людей на более глубоком уровне, на уровне, напрямую связанном с природой человека. Он отвечает на стремление каждого к осмысленному взаимодействию. В глобальной перспективе он становится частью развития человечества. Мы уверены, что коактивные разговоры — это одновременно и пример изменений человеческого сознания, и инструмент для реализации этих изменений.

Уникальный стиль коактивного взаимодействия можно наблюдать во множестве ситуаций. Его можно увидеть в том, как коуч или человек, взявший на себя его роль, вслушивается в собеседника. Он внимателен не только к словам, но и к тому, что скрывается за словами. Такой человек придает значение даже паузам в речи. Этот стиль общения можно наблюдать у руководителей, которые осознают огромную ценность умения слушать и отстаивают эту точку зрения. Руководители, вслушивающиеся как коучи, обращают внимание на интонацию, эмоции и пыл, с которым говорит собеседник. Они слышат и то, что сказано, и то, чего сказано не было. Они проникают в самую душу собеседника и слышат даже неосознаваемое им.

Описывая взаимоотношения, складывающиеся в ходе ко-активного коучинга или более неформального общения между коллегами, мы особенно фокусируемся на возможности их контроля. При этом цель такого разговора не просто проверка, за которой следуют придирки и санкции, а возможность использовать для обучения и то, что происходит явно, и то, чего не видно невооруженным взглядом. Уход от оценок к обучению — вот основа коактивного разговора.

Сочетание отношений и действия прекрасно описывается одним словом: коактивный. Оно объединяет в себе значения «быть» и «делать», состояние совместности и активное движение к образу или цели.

Прочитав эту книгу, вы научитесь новым способам работы с людьми, узнаете, как выявлять и активировать их миссии, цели и индивидуальные скрытые планы. Вы познакомитесь с эффективными способами поддерживать интерес людей к обучению. Мы покажем, в чем заключается коактивный подход к ценностям, постановке задач, управлению собой и достижению баланса с точки зрения профессиональных коуч-сессий в формате диалога. Руководители смогут узнать, как применять это знание на практике.

Мы покажем, как справиться с поведенческой реакцией самоограничения, которая чаще всего возникает как раз тогда, когда требуется смелость для принятия рисков, неизбежно сопровождающих перемены, или когда кажется, что на карту поставлено слишком многое. Наши проверенные стратегии помогают людям преодолевать все, что грозит сорвать воплощение их намерений, планов, мечты.

Акцент в этой книге сделан на специальную информацию и упражнения для профессиональных коучей, но предлагаемый материал можно использовать практически в любых типах взаимоотношений — с коллегами, семьей, друзьями, в различных социальных группах. Навыки коучинга и знание природы человеческих отношений не сводятся к одним профессиональным коуч-сессиям. Коучинг все шире распространяется как стиль общения вне профессиональных рамок.

## Структура книги

Первая часть — это обзор модели коактивного коучинга. В первой главе мы перечислим четыре заповеди, которые формируют основание модели. Вместе они образуют взаимосвязанную сеть, в которой развиваются продуктивные беседы. Далее мы опишем пять аспектов коактивного коучинга: слушание, интуицию, любопытство, движение вперед и вглубь, управление собой. Мы покажем, как эти пять аспектов влияют и на неформальные беседы. В первой части мы также кратко опишем три принципа: полноту жизни, баланс и процесс. Они составляют ядро модели, на них направлено внимание коуча. Кроме того, здесь вы найдете информацию, как строить эффективные рабочие отношения коуча и его подопечного (то, что мы называем конструируемым альянсом) и как это способствует укреплению доверия между ними.

Во второй части каждый из пяти аспектов описан более подробно. Здесь же есть описания и примеры практических навыков коучинга. Мы приводим примеры коучинговых бесед, а также упражнения, которые помогут развить эти навыки. Примеры охватывают два типа коактивных бесед: в рамках профессиональной коуч-сессии и в рамках организационных контактов.

В третьей части подробно раскрываются принципы полноты жизни, баланса и процесса. Каждый из них ведет к значимым изменениям для подопечных, включая сотрудников, которые в процессе работы вступают в неформальные коучинговые взаимоотношения с руководителями. Примеры коучинговых бесед в каждой главе иллюстрируют применение этих принципов на практике. Мы также покажем вам, что они присутствуют в любом важном организационном разговоре.

Четвертая часть подводит итоги и рассказывает о перспективах коучинга, особенно в плане коактивного разговора. В известной степени эта заключительная часть напоминает завершение любой коуч-сессии. Все фрагменты мозаики собираются вместе, и можно двигаться дальше.

У книги есть еще и «пятая часть» — наш ресурс Co-Active Online Toolkit по адресу <http://coactive.com/toolkit>. Там мы

предлагаем обширный инструментарий коучинга, который можно использовать и адаптировать для работы с вашими подопечными. Уже к выпуску третьего издания мы подготовили его в виде онлайн-версии, куда можно добавлять материалы и вносить исправления. С тех пор этот инструментарий существенно пополнился. Теперь он включает в себя аудио- и видеоматериалы. В книге приводятся ссылки, по которым вы получите доступ к конкретным инструментам.

Суммируя сказанное, это четвертое издание позволит вам глубоко изучить природу эффективных коактивных взаимодействий и получить навыки, необходимые для их построения и поддержания. Хорошо структурированные базовые знания дополнены примерами из реальной жизни и профессиональной практики, которые позволят вам развиваться как коучу. Эта книга для тех, кто хочет расширить свои знания, совершенствоваться в профессии или просто добавить коактивности в неформальные разговоры, используя этот уникальный, инклюзивный и проверенный метод, который мы называем *коактивным коучингом*.



# Часть I

---

## ОСНОВЫ КОАКТИВНОСТИ

С первого дня подопечный становится самым важным человеком для коуча. Люди прибегают к коучингу, когда хотят перемен. Кто-то хочет измениться сам, кто-то — достичь определенных целей: написать книгу, открыть свое дело, существенно продвинуться по службе или укрепить здоровье. Люди приходят к коучу, чтобы стать эффективнее или получать больше удовольствия от жизни; они приходят, когда требуется приобрести новые навыки или благополучно пройти этап важных жизненных изменений.

Иногда люди хотят обрести что-то: душевное спокойствие, защиту, повысить свое влияние на работе. Иногда, напротив, стремятся от чего-то избавиться: от суеты, стрессов, финансового гнета. Иными словами, люди обращаются к коучингу, потому что хотят улучшить качество жизни — добиться ее полноты, привнести порядок или же приблизиться к осуществлению мечты. Какой бы ни была цель, чтобы начать двигаться к ней, нужна мотивация, которую и дает коуч своему подопечному.

В первой части объясняется, что именно человек получает от коуча и как это выглядит с точки зрения коактивности. Мы покажем все составляющие этого процесса и дадим представление о том, как они согласуются друг с другом в общей модели. Далее мы опишем все эти составляющие подробнее и дадим примеры коучинговых бесед.

Из первых двух глав вы также узнаете, как основы коактивного подхода применяются в неформальных беседах на работе и даже дома. Конечно, не каждый разговор подходит под определение коактивного, но, зная эти основы, вы сможете отличить один от другого. Нередко то, что поначалу кажется приземленным и даже тривиальным, неожиданно для обоих участников выводит их на нечто важное и глубокое.

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

Вам наверняка приходилось сталкиваться с чем-то подобным. Беседа внезапно принимает очень личный характер, порой спонтанно вскрывая уязвимости собеседников. Это даже может показаться пугающим. Знакомство с основами коактивного коучинга подготовит вас к такой ситуации и даст возможность ее эффективно использовать. При этом вы не станете выступать в роли консультанта и не ограничитесь решением только текущей проблемы. Вы будете действовать коактивно, смело приступая к беседе как надежный спутник в этом путешествии в неизведанное. Принципиальное свойство коактивного разговора состоит в том, что он предполагает постоянную включенность и использование открывающихся возможностей, даже если был намечен план беседы.

В каждом разговоре есть свой подтекст. Это невысказанные предположения, ожидания или что-то, что принимается «по умолчанию». Сюда относятся различия в статусе собеседников и разность их ценностей и убеждений. Все это тоже играет свою роль в разговоре и способно придать ему особую значимость, при этом речь может идти о самых заурядных вещах. Подтекст легко проигнорировать ради предмета обсуждения, который лежит на поверхности; так привычнее и спокойнее, но тогда вы упустите возможность придать разговору глубину, установить особые доверительные отношения и получить более ценные результаты. Имея представление о коактивной модели, зная основные принципы, вы будете лучше отдавать себе отчет в происходящем и подходить к разговору с полным знанием дела.

Первые две главы дадут читателю, будь то профессиональный коуч или руководитель, представление о разных измерениях разговора, о том, что не лежит на поверхности, но оказывает огромное влияние на развитие отношений.

# Глава 1

---

## Коактивная модель

Термин «коактивный» описывает фундаментальную природу такого взаимодействия, при котором между коучем и его подопечным складываются взаимоотношения — иначе говоря, создается альянс — как между двумя равноправными партнерами, работающими совместно на достижение требуемого подопечному результата. Можно сказать, что уже в самом этом слове заключен ответ на основополагающие вопросы человеческого существования:

- Кто мы?
- Кем мы являемся в отношениях?
- Каковы мы в действительности и какими хотим быть?
- Насколько созидательна наша деятельность?
- Что мы делаем — или чего не делаем — для достижения наших жизненных и карьерных целей?

В поиске ответов на эти вопросы коуч и подопечный объединяют усилия, пока они не увенчаются конкретными шагами.

### Четыре заповеди

Четыре заповеди коактивного коучинга, четыре прочные опоры, делают его тем, чем он является, — взаимодействием через диалог на очень глубоком уровне. Именно они играют решающую роль в том воздействии, которое оказывает

коучинг или неформальный разговор в подобном стиле. Они лежат в основе модели коактивного коучинга. Они формируют среду, в которой развивается беседа, и позволяют добиться ее по-настоящему коактивного характера. Четыре заповеди коактивности создают необходимую структуру, благодаря которой достигается максимальная вовлеченность обоих участников разговора — образно говоря, начинает действовать приставка «ко» в слове «коактивный». Без этой вовлеченности невозможно полностью раскрыть потенциал человека, пришедшего на коучинг.

### ***Заповедь 1. Творчество, изобретательность, цельность — естественны для человека***

Начнем с важнейшего постулата: по своей природе все люди — творцы, изобретатели и цельные личности. Мы способны находить ответы, делать выбор, предпринимать те или иные действия, в том числе нестандартные и в нестандартных ситуациях. И, самое главное, мы наделены способностью к обучению. Этой способностью обладает каждый, и такое представление о человеке можно смело назвать первой заповедью коактивной модели.

Бытует и противоположное мнение: люди слабы и зависимы. Коуч, придерживающийся такой точки зрения, будет вести своего подопечного к самому безопасному из всех возможных желаемых результатов. Разница заметна сразу. Когда мы разворачиваем зная природных творческих способностей и возможностей человека, он сам становится лидером, а не маррионеткой. В то же время коуч, который изначально считает своего подопечного творческой личностью, более заинтересован в нем и открыт для разнообразных возможностей. Он идет по пути исследования вместе со своим подопечным, а не поучает его. И это приводит к поразительным результатам.

Решающее значение здесь имеет *естественность*. Конечно, бывают моменты, когда кажется, что обстоятельства сильнее нас, и даже самому крепкому может показаться, что ноша слишком велика, а путь слишком долг и не хватит сил, чтобы его преодолеть. Этому чувству вторит внутренний страх,

который подзуживает: «К чему эти хлопоты?» или «У тебя все равно ничего не получится». Стоит лишь прислушаться, как творческие силы иссякают, внутренние ресурсы уходят в песок, и вы остаетесь лишь с малой частью былой энергии и сил. В такие дни вам более чем кто-либо еще нужен коуч, который сможет вернуть уверенность в том, что вы все тот же человек, способный на многое. Коучи напоминают людям об их негасимом внутреннем свете и помогают вновь его увидеть. И происходит это совершенно естественно.

## **Заповедь 2. Фокусируйтесь на личности**

Часто люди, которые хотят быть полезными, будь то профессиональные коучи или те, кто временно принимает на себя эту роль, в первую очередь задаются вопросом «В чем состоит проблема?». Они делают это из лучших побуждений, из стремления войти в положение другого и оказать ему помощь максимально быстро и эффективно. Ведь дело кажется не терпящим отлагательств, а мы так хотим помочь!

В эту ловушку до сих пор легко попадают многие руководители — даже те из них, кто искренне ценит коучинг как важный элемент своей работы. Когда обстоятельства требуют результата, и причем *немедленно*, то кажется, что первым делом нужно идентифицировать проблему. Это стремление вполне понятно, и решение проблем по-прежнему остается важной компетенцией. Но самые успешные руководители управляют не задачами, а людьми. Те, кто развивает таланты и стимулирует инициативу сотрудников, создают более эффективные организации и получают более устойчивые результаты. Такие люди находят возможности для развития даже в условиях самого жесткого графика, когда, казалось бы, ни о чем, кроме непосредственной работы, думать невозможно.

Когда коуч встречается со своим подопечным (даже если это разговор по телефону) — он встречается с человеком, а не с проблемой. Проблема существует — и подопечному действительно надо решить ее. Он стремится к каким-то переменам, к воплощению мечты или выполнению задачи. Это так.

Но человек сам по себе гораздо важнее задачи, которую он решает, важнее даже его собственной мечты. Коуч имеет дело с человеком — существом из плоти и крови, со своими мыслями, со своим характером. Ничто из этого не может быть вынесено за рамки, поскольку так или иначе отражается и на решении задачи, и на всей жизни подопечного.

Слово «фокусироваться» может слегка ввести в заблуждение. На самом деле выполнение этой заповеди не требует напряжения или каких-то особых усилий. Скорее наоборот, это своего рода расфокусировка, когда нужно охватить вниманием несколько уровней: и личность подопечного, и его жизнь целиком. Коуч должен уметь слушать именно так, многослойно, несмотря на то, что это противоречит естественному желанию мгновенно использовать свой мозг для поиска решения. Мы ломаем голову, как решить проблему, пытаемся найти логические, рациональные ходы.

Анализ и логика, безусловно, полезны, но они лишь часть человеческой жизни. Иногда логически «правильное» решение вызывает эмоциональный отклик — и это становится само по себе отдельным важным результатом; но иногда, поступая, как велит разум, мы чувствуем, что теряем нечто. Это не значит, что коуч должен отдельно работать с душой, телом, разумом и настроением подопечного как независимыми факторами, но он должен все время отслеживать, какое влияние оказывает каждая из этих составляющих.

Прошло не так много лет с того времени, когда разговоры об эмоциях, особенно в контексте рабочих отношений, считались табу. Сейчас, напротив, повсюду проводятся курсы развития эмоционального интеллекта, в том числе благодаря усилиям Дэниела Гоулмана. Точно так же исследования языка тела и выдающиеся работы врачей, практикующих в области психосоматики, открыли широкой публике важную роль телесных проявлений в процессе общения.

Разумеется, куда более тонкой материей является то, что мы называем «дух». Но как определить дух? У него есть множество имен и дефиниций, однако неоспоримо только одно — им наделен каждый человек. В коучинге понятие духа не сводится к степени воодушевления, с которой человек приступает

к разговору. Не стоит также сводить его к религиозным смыслам. Чем бы ни был дух, он влияет на выбор, который делает человек. Можно сказать, что дух — своего рода интуитивное представление о том, как жить в соответствии с той или иной системой ценностей, это то, что побуждает нас поступать так, а не иначе. Дух — это всегда *что-то большее* в нашей жизни. Иногда это интуиция, иногда — заложенные в нас принципы. Иногда мы принимаем решения и не можем объяснить себе, почему решили именно так: мы говорим, что это было наитие, что нами что-то управляло. Оно было сильнее нас, это был дух.

Сосредотачиваясь на человеке в целом, коуч должен иметь в виду все многообразные пересечения обсуждаемого предмета и жизни подопечного. С человеком связана целая экосистема, в которую так или иначе входит и то, о чем идет речь в конкретном разговоре. Коуч и его подопечный могут сознательно упростить разговор до решения узкого вопроса, но есть и другой путь — использовать тот или иной вопрос как антенну, которая будет ловить возможности для придания беседе большей глубины. Однако то, что разговор можно перевести в любую плоскость, которую подопечный сочтет для себя интересной, не значит, что коуч должен настаивать на своем «пункте назначения» и направлять диалог к нему. Принять решение поможет внимание к деталям, поскольку ни одна тема не существует в изоляции от других. Решение, затрагивающее какую-то одну сферу жизни, отражается и на других. Успешное продвижение по службе может повлиять на здоровье или покой в семье, повлечь за собой отсутствие свободного времени. Коуч может эффективно решать со своим подопечным очень конкретные вопросы, но если он придерживается коактивного подхода, то будет работать при этом с более широкой картиной, с человеком в целом, учитывая грядущие изменения во всех сферах его жизни.

### ***Заповедь 3. Танцуйте в настоящем***

Люди пользуются словом как эффективным и гибким средством взаимодействия. В разговоре человеку свойственно

прежде всего обращать внимание на его содержание — информацию, выраженную словами. Это то, что лежит на поверхности, то, на что проще всего реагировать. Но слова представляют лишь одно из измерений разговора, есть и другие, не менее важные. Интонации, настроение, особенности речи. Они могут меняться и делают каждый разговор уникальным. То, как именно человек говорит, сообщит внимательному собеседнику куда больше, чем то, о чем он говорит. Произнесенное слово подчас значит меньше, чем произнесенное.

Внимание коуча должно быть направлено сразу на все измерения разговора. Только в этом случае можно правильно определить, когда следует ответить или вмешаться и как именно это лучше сделать. В общении невозможно придерживаться заранее составленного плана: что и когда говорить. Это диктуется самим ходом разговора, тем, как он развивается прямо СЕЙЧАС и как будет развиваться спустя несколько мгновений. Вести беседу — то же, что и танцевать, то есть быть чутким к тому, что происходит именно в эту минуту, следовать не сухой инструкции, а течению жизни.

Понятие «коактивный» означает совместную деятельность, в которую каждый вносит равный вклад для достижения результата. Именно это происходит в танце, когда два человека превращаются в одно целое — в пару. В ходе по-настоящему коактивного разговора бывают моменты, когда, придерживаясь нашей аналогии, в танце ведет коуч, подопечный или оба движутся настолько слаженно, что ведущего будто и вовсе нет.

Все три состояния естественны для танца, но третье, в котором роль каждого партнера определить почти невозможно, возникает только в редкие моменты полного единения. В таких случаях говорят, что люди находятся на одной волне. По правде сказать, в таком состоянии человек становится уязвимым, но именно оно позволяет всем разделить одно стремление, основанное на безграничном доверии, и следовать свободному течению разговора. Как танцоры, которые в минуты вдохновения уже не отделяют себя от партнера, от музыки и становятся живым воплощением танца. Эта исключительная гармония позволяет добиться выдающихся результатов в обучении и саморазвитии.



#### *Заповедь 4. Пробуждайте к переменам*

В коактивной беседе коуч и подопечный преследуют общую цель — изменить жизнь последнего. При этом предмет коучинга, скорее всего, относится к какой-либо одной конкретной области, представляя небольшую часть жизненных интересов подопечного, на которой он в данный момент сосредоточен. Прибегая к сравнению, одна сессия — это лист дерева на тонкой веточке. Таких веточек много, и все они постепенно сходятся к стволу, уходящему корнями глубоко в землю. Продвигаясь в процессе коучинга от одного листочка через ветви к стволу, а затем к корням, можно добиться максимально плотного взаимодействия. Задача отдельно взятой коуч-сессии — достижение понимания и мотивации действий в рамках какого-то одного конкретного проекта. Человек рассчитывает, что коучинг поможет ему получить новую работу или повышение, улучшить свою физическую форму или выполнить бизнес-план. В беседе с коучем он действительно имеет в виду свою конкретную цель. Но коуч видит все дерево, то есть связную картину жизни. В этой модели конкретная цель для коуча — манифестация подопечным чего-то более важного. Она лишь ступень на пути к основному результату. В конечном счете совместная работа должна привести к изменениям в его жизни в целом, в любой сфере, которую он сочтет важной.

Это стремление добиться максимума, раскрыть весь потенциал человека. Когда начинает проявляться связь между решением повседневных задач и раскрытием потенциала в широком смысле, возникает возможность преобразования. Написание отчета, интервью с работодателем или участие в марафоне становятся не просто галочками в списке дел. Теперь они — выражение уверенности в собственных силах. Каждое очередное достижение укрепляет человека в мысли, что он способен на большее. Если раньше, справившись наконец с какой-то задачей, он облегченно выдыхал «Уфф!», то теперь он восклицает: «Ага!» — а это значит «я могу, у меня появились новые силы, новые способности». Так человек, усердно позанимавшийся в спортзале, вдруг обнаруживает

у себя мускулы, о существовании которых и не подозревал или давно забыл.

Это «Ага!» в том числе означает более глубокое понимание самого себя, служит свидетельством того, что у человека появились возможности для полного раскрытия своего потенциала. То, чему он научился, решая одну задачу, можно применить и для решения других.

Именно поэтому пробуждение к переменам мы выделяем как заповедь коактивной модели. Если коуч целенаправленно следует ей, его подопечный сам сможет восстанавливать внутренние силы и наращивать собственные ресурсы, развиваться, переносить успехи из одной сферы жизни во многие другие. Коуч играет в этом ключевую роль, формируя у подопечного представление о том, чего тот может достичь, и поддерживая положительную отдачу от уже состоявшихся изменений к лучшему. Подопечные по-прежнему сами выбирают тему, действия и желаемые результаты. Но коуч, который фокусируется на достижении максимального эффекта даже от самого незначительного поступка, подталкивает их в нужном направлении и в итоге добивается преобразования.

Не нужно быть профессиональным коучем, чтобы понять, как эти заповеди применимы к любой беседе. Вспомните ваш недавний разговор с коллегой или со своим ребенком. Наверняка вы обсуждали и думали, как решить что-то вполне конкретное и практическое. А теперь представьте, как бы вы построили разговор, если бы учитывали четыре заповеди.

Насколько эффективнее стало бы общение, если бы вы изначально были уверены в способностях, возможностях и энтузиазме вашего собеседника? Вместо того, чтобы дать нехитрый совет, вы бы проявили интерес непосредственно к нему, стали задавать вопросы и смогли бы раскрыть его внутренние ресурсы. Подумайте о том, как изменилось бы ваше восприятие, если бы вы обнаружили связь между, казалось бы, случайным повседневным делом и всем образом его жизни, связь, о которой тот и не догадывается. Такие связи могут оставаться незаметными, но они существуют.

Готовность к танцу в настоящем моменте, к использованию всех открывающихся возможностей — это, безусловно, лидерское качество; высокая скорость адаптации жизненно необходима в современном мире и в бизнесе. Эффективные руководители постоянно демонстрируют эту способность в своей работе, хотя подчас действуют, скорее, интуитивно. Разговор, который человек ведет с учетом четвертой заповеди, с желанием вызвать «пробуждение к переменам», часто входит в резонанс с внутренними мотивами собеседника. Даже в коротком диалоге с ребенком или коллегой может прозвучать что-то очень важное для него. Что-то, что будет еще долго отзываться в нем после того, как разрешится и забудется проблема, из-за которой состоялся разговор.

Разумеется, то, что вы представляете себе всю глубину воздействия, которого можете добиться благодаря знанию четырех заповедей коучинга, не значит, что теперь каждый ваш разговор будет превращаться в коуч-сессию. Ваша магистерская шапочка по большей части может спокойно висеть в шкафу, а ваши домочадцы и сотрудники не перестанут узнавать вас, но теперь вы будете знать об этих возможностях и успешно справляться с любой из ролей в любом диалоге.

## Ядро модели

Наш метод начинается с осознания коучем своей главной обязанности: его взаимодействие с подопечным требуется исключительно для достижения целей последнего. Поэтому неудивительно, что жизнь подопечного находится в центре диаграммы на рис. 1.

Это можно интерпретировать двояко. Во-первых, повседневные дела составляют часть общей картины жизни подопечного. Каждый день десятки и сотни раз мы принимаем решения. Какими бы незначительными они ни казались, каждое решение может повлиять на общую удовлетворенность жизнью; каждое может приблизить или отдалить нас от достижения упорядоченности; каждое определяет, станем ли мы более эффективны или нет, поэтому любое действие подопечного всегда можно оценить на соответствие трем базовым

принципам, которые мы подробно рассмотрим позже: полноте жизни, балансу и процессу. Это именно принципы, поскольку они определяют качество жизни. Подобно тому, как огонь горит лишь при наличии кислорода, топлива и достаточно высокой температуры, три принципа воспламеняют жизнь, превращая ее в Жизнь с большой буквы.

Второй способ интерпретации заключается в том, что мы рассматриваем конкретные вопросы, которые подопечный сам выбирает для коуч-сессии. Они могут быть самыми разными. Их масштаб может ограничиваться одним днем, охватывать программу действий на неделю или на месяц — в любом случае они будут связывать повседневную жизнь подопечного с его жизнью, где достигнута полнота. Каким бы ни был конкретный вопрос, эту связь можно найти всегда и увидеть, как простые решения помогают создавать полноту жизни, ее баланс и улучшают процесс.

### Полнота жизни

Что такое «полнота жизни»? В понимании коуча это нечто в высшей степени личное. Поначалу она может предполагать

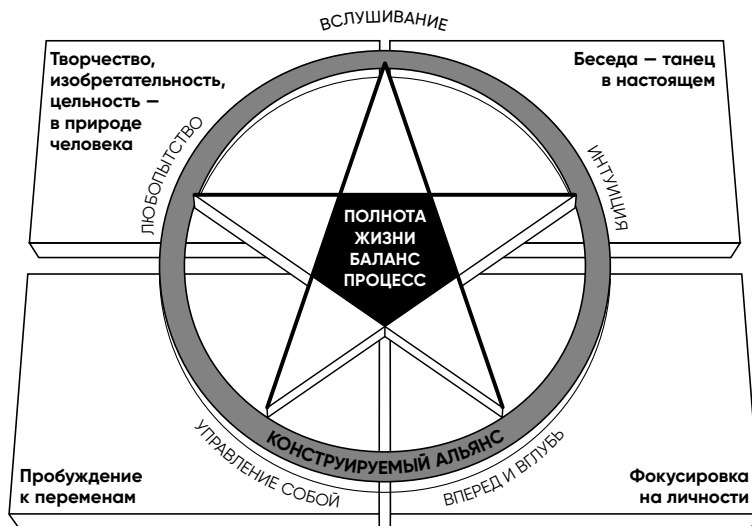


РИС. 1. Модель коактивного коучинга

какие-то внешние признаки успеха: хорошую работу, достаток, определенный стиль жизни, внешний лоск. Но постепенно в ходе коучинга вырабатывается более глубокое понимание полноты жизни. Она не определяется тем, что человек имеет. Она не зависит от того, во что человек одет и какая у него дома мебель и техника. Полнота жизни связана только с тем, что наполняет его душу.

Полнота жизни зависит от системы ценностей человека. У каждого она своя. Если человеку нравится рисковать, возможно, ему не хватает приключений? Если он счастлив в семье, не обделяет ли он сам себя, взваливая на свои плечи все больше работы? С какой мерой каждый подходит к своей жизни? Выстраивая иерархию жизненных ценностей, мы выстраиваем систему приоритетов для принятия любых решений. Ведь, если человек делает выбор в соответствии со своими ценностями, он испытывает удовлетворенность жизнью и ощущение легкости. Достижение конкретной цели тоже способно принести удовлетворение, особенно если оно означает открытие каких-то новых горизонтов, но многие подопечные обнаруживают, что удовлетворение — это еще не финишная ленточка. На самом глубоком уровне человек, достигший полноты жизни, — это тот, кто знает свое предназначение и живет в соответствии с ним. Полнота жизни — это стопроцентное использование собственного потенциала.

## **Баланс**

Гармоничная, сбалансированная жизнь может показаться современному человеку недостижимой мечтой, ведь на нем лежит столько ответственности, а вокруг столько отвлекающих факторов, и все время нужно адаптироваться к изменениям, темпы которых подчас просто чудовищны. Это особенно труднодостижимая задача для большинства людей, прибегающих к коучингу. Их не устраивает положение вещей, при котором они едва ли не все время должны делать только то, что необходимо, а на личную жизнь нет ни времени, ни сил. Они хотели бы брать от жизни больше и больше давать другим.

Эти люди полностью преданы тому, что для них важно, и нередко достигают в этом совершенства — в то время как в других сферах их жизнь буквально разваливается на части. Они понимают важность баланса, возможно, даже пытались его достичь: брали отпуска, предпринимали попытки восстановить дружеские связи. Все это они делали из лучших побуждений, абсолютно искренне, но проходили недели и месяцы, а ничего не менялось. Баланс казался потерянным раз и навсегда.

Впрочем, есть и такие, кто смирился с отсутствием гармонии в жизни. Они уверяют, что так и должно быть, ведь «такова жизнь», «мир жесток» и «кто сказал, что будет легко». Для достижения баланса коучи прежде всего сосредотачиваются на расширении перспектив, что позволяет, в свою очередь, расширить возможность выбора. Именно выбором достигается баланс — что-то принять, от чего-то отказаться. Но на деле это совсем непросто. Многим бывает трудно сказать «нет», а в итоге на все, чему они сказали «да», не хватает сил. Из-за этого и возникает чувство подавленности, чувство того, что баланс нарушен.

Баланс не бывает статичным, он так же динамичен, как и сама жизнь. Поэтому важно следить за тем, чтобы подопечный двигался к достижению баланса в жизни, а не к достижению конкретной цели. Подобно циклам времен года, баланс нельзя увидеть вблизи, только с расстояния. И это тоже актуальный вопрос, к которому коуч в той или иной форме возвращается не один раз в процессе работы со своим подопечным.

## Процесс

Мы всегда находимся в процессе. Иногда он выглядит стремительным и неистовым, иногда спокойным и величественным. Поскольку коучинг призван эффективно достигать намеченного результата, коуч и его подопечный порой попадают в ловушку «результативности», то есть, образно говоря, сосредотачивают все внимание на цели, не замечая прелести самого путешествия. Процесс напоминает речной поток. В потоке жизни, как и в течении реки, бывают полноводные периоды,

когда жизнь бурлит и несется вперед, а бывают периоды, когда дни однообразно сменяют друг друга. На пути встречаются водовороты — нас с головой захватывают дела или отношения, тащат назад, грозя затянуть в опасные омуты. Иногда случаются половодья и засуха.

Задача коуча — понять, какой период переживает человек, обратить на это внимание и быть с ним рядом в процессе. Коуч находит средства подбодрить своего подопечного, поддержать его, стать его спутником. Коуч разделяет с ним и трудные времена, и радость успехов, помогает получать новый опыт и преодолевать тяжелые периоды, что позволяет подопечному жить более полной жизнью.

Итак, коактивный коучинг охватывает личность подопечного целиком — полноту жизни, баланс и процесс. Эти принципы составляют ядро модели коучинга. Вместе они отвечают за поддержание того теплого света осознанности, который наполняет нашу жизнь глубиной.

## **Конструируемый альянс, формирующий среду коучинга**

В центр модели коактивного коучинга мы поместили самого подопечного и его запрос, отделив это ядро защитным кольцом (рис. 1). Мы называем это кольцо конструируемым альянсом. В коактивном коучинге не коуч является донором энергии, ее дает само взаимодействие. Работая вместе, коуч и подопечный строят эффективные отношения, направленные на решение проблем последнего. На самом деле именно подопечный в значительной степени определяет то, как будет действовать коуч. Взаимоотношения в коучинге должны соответствовать стилю работы и образу жизни подопечного, и он активно вовлечен в их формирование. Именно отношения определяют подход к разговору, который наилучшим образом соответствует его участникам. Процесс формирования такого альянса — это модель взаимных обязательств коуча и подопечного. Подопечные знают, что они управляют этими взаимоотношениями и в конечном счете изменениями, которые происходят в их жизни благодаря коучингу.