

Армине ВОРОНОВА,
соучредитель и вице-президент
Ассоциации практических
психологов и коучей,
кандидат психологических наук,
коуч-консультант



КОУЧИНГ:

Окончание. Начало в № 2/2024

РАЗВИВАЕМ SOFT SKILLS

Коучинг — форма консультативной поддержки, появившаяся в начале 1980-х гг. Коуч-консультант помогает людям по-новому осмыслить, что для них важно, поставить конкретные цели и осуществить необходимые действия для их достижения. Это технология партнерского взаимодействия с самим собой и с окружающим миром, при этом коуч не дает советов и рекомендаций, а помогает человеку раскрыть имеющийся потенциал. В первой части статьи рассматривалось, как проходит коучинг и какие запросы клиентов он решает. Продолжаем рассказывать о том, какими инструментами пользуется профессиональный коуч, а также предлагаем индивидуальные упражнения для развития эмоционального интеллекта и креативности.

В современной России понятие «коучинг» связывается с публикацией в 1992 г. книги Джона Уитмора «Коучинг высокой эффективности». Как пишет автор: «*Коучинг — это не просто техники... это путь управления, путь общения людей, путь размышления*».

Коучинг — это искусство задавать вопросы, которые дают возможность взглянуть на сложившуюся ситуацию под новым, порой неожиданным углом зрения. Такой подход предполагает гибкость восприятия и креативность, способность психологически грамотно реагировать на конструктивную критику.

ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ РЕШАЕТ КОУЧ

Коучинговый подход помогает опираться на сильные стороны сотрудников, создает условия для того, чтобы каждый из них мог принимать самостоятельные решения на своем уровне, проявлял ответственность и инициативу. Мотивация достижения больших успехов в профессии дает возможность реализовать личные и карьерные цели.

Коучинг — это прежде всего диалог, диалог наставника и сотрудника. Коуч может работать как внутри компании — в HR-отделе и являться

частью команды, так и быть приглашенным, внешним консультантом.

Коучинг может проводиться по конкретным запросам, например:

- повышение мотивации и личной эффективности;
 - помощь в реализации поставленных целей;
 - развитие коммуникативных навыков, подготовка к переговорам, презентациям, собеседованию;
 - профилактика эмоционального выгорания, развитие стрессоустойчивости;
 - работа в системе многозадачности, умение грамотно распределять приоритеты, тайм-менеджмент;
 - развитие *soft skills* — гибких навыков, о чем далее будет рассказано более подробно.
- Наиболее распространенные запросы на языке клиентов:
- стал руководителем, а как руководить людьми — не знаю;
 - как мотивировать себя и своих сотрудников;
 - предстоит презентация на выставке / выступление на конференции / собеседование/переговоры, как психологически грамотно настроить себя;
 - не вижу перспектив в дальнейшем профессиональном развитии и карьерном росте;
 - хочу запустить свой бизнес и не решаюсь;
 - стою на распутье, не знаю, куда повернуть;



ДОСЬЕ

Армине ВОРОНОВА

Вице-президент и соучредитель Ассоциации практических психологов и коучей (Москва), кандидат психологических наук, психолог-консультант, коуч. Супервизор программ подготовки и повышения квалификации психологов и коучей.

Авторские программы: «Стресс-менеджмент: психологические приемы управления эмоциями», «Психологическая йога», «Пульт управления эмоциями: берем настроение в свои руки». Соавтор и ведущая серии онлайн-курсов «Нейрокоучинг развития личности и карьеры», «Эффективные технологии общения и психологического консультирования».

- не знаю, как вести себя в конфликтной ситуации;
- не могу найти работу;
- как справляться со стрессами и с профессиональным выгоранием.

Если заказчиком коучинга является компания, то, как правило, запросы связаны с развитием сплоченности, вовлеченности, мотивации сотрудников; формированием кадрового резерва, адаптации новых работников, коучингом руководителей подразделений.

Коучинг рассматривается как новый взгляд на свои успехи и неудачи, как умение переводить проблемы в задачи, которые легко решаются

ТЕХНИКА КРЕАТИВНОСТИ ИЛОНА МАСКА

Эта техника состоит из шести шагов и используется для революционных прорывов и решения бизнес-задач. В ее основе лежит принцип мышления, позволяющий начать всё с чистого листа и выйти за рамки шаблонных решений. Иначе говоря, для создания инновации необходимо отказаться от идей, практик и стандартов, существовавших ранее, и посмотреть на свою задачу свежим взглядом.

Шаг 1

ЗАДАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВОПРОС

Если вы столкнулись с вызовом, не ищите очевидных решений. Для начала сформулируйте ключевой вопрос, который никогда не задавался не только вами, но и другими людьми.

Шаг 2

СОБЕРИТЕ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ ДАННЫХ

Этот этап включает опрос экспертов, изучение литературы, по возможности обретение реального опыта в нужной сфере.

Шаг 3

РАЗРАБОТАЙТЕ ГИПОТЕЗЫ

После сбора информации формулируются гипотезы.

Шаг 4

СДЕЛАЙТЕ ВЫВОД

Необходимо еще раз посмотреть на гипотезы и задать вопросы: насколько они корректны? насколько актуальны? обязательно ли приведут к выводу и с какой вероятностью? насколько можно быть уверенным именно в этом выводе?

Шаг 5

ВКЛЮЧИТЕ КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Этого замечательного этапа многие боятся и пропускают его. Проведите дискуссию, попросите других людей опровергнуть ваш вывод. Именно это позволит вам почувствовать себя уверенно.

Шаг 6

ОСТАВЬТЕ МЕСТО ДЛЯ НОВЫХ ИДЕЙ

Даже при выработке решения поставленной задачи необходимо оставить место для новых мыслей и новой информации и не воспринимать вывод как окончательный вариант.

Работая с клиентом/сотрудником/руководителем, коуч-консультант помогает пройти эти шаги и найти оптимальное решение поставленной задачи.



ПРЕИМУЩЕСТВА КОУЧИНГА

К преимуществам можно отнести краткосрочность, конкретность, результативность, партнерские отношения. Коучинг активно включается в жизнь современного человека. Мы обращаемся к коучу, когда ищем оптимальные пути развития, когда хотим достичь результата в любом виде деятельности. Коучинг рассматривается как новый взгляд на свои успехи и неудачи, как умение переводить проблемы в задачи, которые легко решаются. Коучинг — это:

- акцент на сильные стороны клиента;
- активизация внутреннего потенциала личности;
- стремление к успеху в том деле, которым занимаешься;
- грамотная постановка целей и анализ способов достижения своих целей;
- общность в будущее;
- вдохновение, энергия, эмоциональная вовлеченность в процесс;
- импульс, придающий ускорение;
- творческий подход к решению задач;
- генератор нового поведения;
- развитие инициативы и осознание новых горизонтов управления своей жизнью;
- позитивные перемены, новые достижения;
- структурированность и прогнозируемость результатов.

КАК ПРОХОДИТ КОУЧИНГ

Профессиональный коучинг — это не наставления и советы, а грамотный ин-

струментарий из различных подходов практической психологии, это мотивирующий мыслительный процесс, дающий возможность клиенту самому определить свои намерения, сделать выбор и эффективно достичь поставленных целей.

Так, на коуч-сессиях с клиентами специалист дает сотрудникам возможность обратиться прежде всего к своим внутренним ресурсам, а также научиться правильно ими пользоваться. Клиенты могут изучить, понять и настроить свои врожденные сильные стороны, а также откорректировать слабые. Ведь, как известно, всё, что нужно человеку, есть в нем самом, и необходимо показать, как наиболее рационально использовать в профессии индивидуальные способности.

Согласно Дж. Уитмору, суть коучинга — раскрытие потенциала личности или группы совместно работающих людей для максимизации производительности и эффективности. Свою практическую модель коучинга Уитмор разработал на основе методов американского бизнес-тренера Тимоти Голви. Она способствует повышению самомотивации, ответственности, более полному раскрытию способностей и удовлетворенности жизнью.

Коучинг рассматривается также как новое направление психологического консультирования, хотя на самом деле это нечто большее, чем консультирование. Коуч не учит своего клиента, как что-либо делать. Он создает условия для того, чтобы обучаемый сам

КОРОТКО

Цель коучинга

Создать психологические условия, способствующие развитию, повышающие активность личности

Результат коучинга

Действия, направленные на достижение поставленных целей

Роль коуча

Заключается в фасилитации (англ. facilitate — «облегчать»), в повышении эффективности деятельности личности и использовании его врожденного потенциала

Формы коучинга

- **Индивидуальный** — достижение поставленных целей, развитие компетенций для повышения личной эффективности
- **Групповой** — обучение персонала компаний по различным темам: стресс-менеджмент, конфликт-менеджмент, тренинги командообразования, тайм-менеджмент

Философия коучинга

- *Каждый человек живет с чувством того, что он способен на большее. Коучинг — помощь в реализации этого ощущения*
- *Каждый человек может всё, что он захочет*
- *Каждый человек знает, чего он хочет*
- *Для того чтобы достичь своих целей, надо осознавать реальность, быть мужественным и не останавливаться*
- *Хочешь быть счастливым и успешным — будь. Критерии счастья и успеха ты выбираешь сам*
- *Каждый человек отвечает за то, как проходит его жизнь*

понял, что ему надо делать, сам выбрал наиболее целесообразный способ и наметил основные этапы достижения цели. Концепция предполагает, что человек является не пустым сосудом, который надо наполнить, — он более похож на желудь, который содержит в себе весь потенциал, чтобы стать могучим дубом.

Обучение клиента достижению целей идет оптимальными путями в кратчайшие сроки. Коучи способствуют тому, чтобы их клиенты научились минимальными усилиями добиваться лучших результатов. В основе коучинга лежит использование принципов успеха и оптимизма.

Создается живая атмосфера сотворчества: со стороны коуча это в первую очередь следование интересам клиента и направляющие «волшебные вопросы», со стороны клиента — смелость в исследовании своих выборов, творческий поиск и принятие решений, обретение радости от успехов и достижений, включение внутреннего драйва.

В

Окончание следует.

В заключительной части статьи читатель узнает, какие методы используются в коучинге для формирования гибких навыков, а также познакомится с индивидуальными упражнениями из практики развития soft skills.

«ВОЛШЕБНЫЕ ВОПРОСЫ»

Меняя свои мысли и поступая иначе, не так, как всегда, мы влияем на свою жизнь. Коуч в процессе диалога способствует развитию проактивности и умению становиться «режиссером» собственной жизни. Правильно сформулированные вопросы помогают рассмотреть проблему с разных точек зрения. Если клиент хочет добиться больших успехов в профессиональном и карьерном росте, можно предложить ему ответить на следующие вопросы:

- Каковы мои таланты?
- Что я умею делать лучше всего?
- Что меня вдохновляет и дает силы для преодоления сложностей?
- Как я отношусь к критике?
- К чему подготовил меня мой уникальный опыт?
- Что для меня самое важное в жизни? Мои ценности и приоритеты.

- На какие свои качества я могу опираться, чтобы добиваться поставленных целей?
- Как я могу влиять на других людей?
- Как я представляю свою жизнь через год / три года?
- Что я могу изменить уже сейчас, чтобы приблизить себя к достижению цели?
- Как изменится моя жизнь, когда я добьюсь желаемого?

С помощью коуча клиент акцентирует внимание на своих сильных сторонах и преимуществах, соотносит свои цели с ценностями и приоритетами. Осознанный подход к профессиональной деятельности и к жизни в целом способствует повышению мотивации и вовлеченности.

ГИБКИЕ НАВЫКИ

Успешность в профессиональной деятельности во многом достигается не только благодаря *hard skills* (профессиональным навыкам), но и *soft skills* — гибким навыкам, которые по-

могают действовать в ситуации неопределенности, творчески перерабатывать информацию и добиваться результатов с наименьшими эмоциональными затратами. *Soft skills* включают умение организовывать командную работу, вести переговоры и договариваться с коллегами, креативность, способность учиться и адаптироваться к изменениям, принимать самостоятельные решения, навыки критического мышления, публичного выступления, делового и цифрового общения, знание делового этикета, чувство ответственности, стрессоустойчивость, эмоциональный интеллект.

Часто для решения профессиональных задач необходимо найти нестандартный подход, ведь не всё можно решить, опираясь исключительно на инструкции и предписания. Гибкие навыки помогают выйти за рамки шаблонного мышления и стереотипов.

Гибкие надпрофессиональные навыки универсальны,

Рисунок 1.

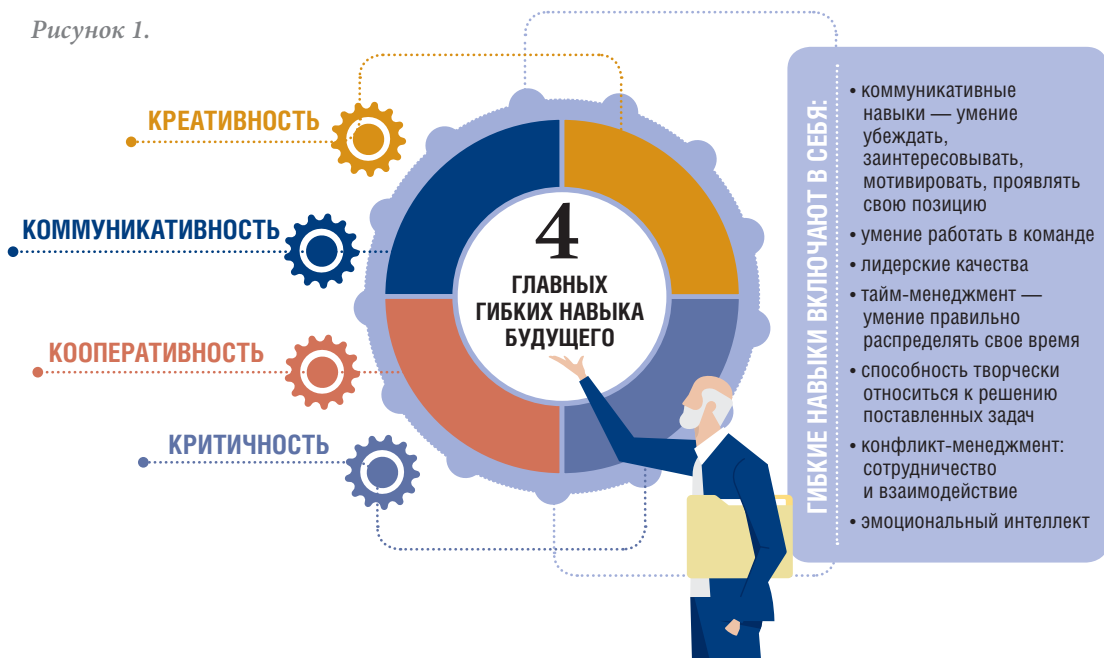




Рисунок 2.

не связаны с определенной профессией и отражают личные качества человека. О них всё чаще говорят как о навыках будущего, которые будут востребованы, несмотря на экономические изменения или очередной технический скачок.

Креативность

Коучинг создает психологические условия для раскрытия креативности (от *англ.* create — «создавать», «творить») — творческих способностей, то есть умения выходить за рамки привычного восприятия, готовности к принятию и созданию принципиально новых идей. По мнению американского психолога Абрахама Маслоу, творческая направленность врожденно свойственна всем, но может быть подавлена под воздействием сложившейся системы воспитания, образования и социальной практики.

На бытовом уровне креативность проявляется как смекалка — способность достигать цели, находить выход из, казалось бы, безвыходной ситуации, используя обстановку, предметы и обстоятельства необычным образом. В широком смысле — это нестандартное и остроумное решение проблемы, причем, как правило, с использованием скудных и неспециализированных инструментов или ресурсов, если это материальная потребность, или благодаря смелому, оригинальному, нестандартному подходу, если проблема находится в нематериальной плоскости. Иными словами, креативность — это нелинейный способ мышления.

Эмоциональная составляющая

Умение управлять своими эмоциями и считывать эмоциональное состояние со-

беседника во многом влияет на эффективность личности, на результат переговоров, на успешность в целом. Это одна из ключевых составляющих для развития гибких навыков.

Эмоции — наша реакция на происходящие события, на поведение и отношение других людей. Эмоции зависят от нашего восприятия, мировоззрения и самооценки. Иногда они бывают неадекватными: мы болезненно реагируем на мелочи и, наоборот, не замечаем того, что для других очевидно. Почему это происходит? Какие внутренние «фильтры» требуют настройки, чтобы пропускать неважные, незначимые явления и обращать внимание на существенные вещи, например на то, в каком состоянии находится партнер по переговорам?

В какой-то степени это связано с особенностями нашей культуры: акцент в развитии ребенка делается на рациональную сферу, логику, когнитивный интеллект. В большей степени именно когнитивные способности оцениваются в школе. Взрослые не уделяют должного внимания развитию умений распознавать свои эмоции и управлять ими, понимать чувства другого человека.

А ведь именно эти составляющие эмоционального интеллекта помогают легко налаживать контакты с новыми людьми, находить с ними общий язык и достигать целей как в профессиональной сфере, так и в личной жизни. Люди с развитым эмоциональным интеллектом обладают обаянием, с ними приятно общаться, они умеют быть на одной волне с собеседником.

ПРАКТИКУМ ИНДИВИДУАЛЬНОГО КОУЧИНГА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА И КРЕАТИВНОСТИ¹

Существует много приемов и практик развития soft skills. Одним из эффективных методов является арт-терапия. Арт-терапия помогает человеку самому создавать свое настроение, внутренний мир, отношение к происходящему, то есть изменять способы своего эмоционального реагирования.

Упражнение 1

«ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗОВ»

Отметьте, какое эмоциональное состояние вы хотите проработать в данном упражнении: раздражение, волнение, скуку, страх, обиду и т.д.

- 1 **Представьте, на что похожа ваша эмоция.**
Например, мое раздражение похоже на большую черную кляксу.
- 2 **Нарисуйте этот образ или вылепите из пластилина.**
- 3 **Посмотрите на то, что у вас получилось, и ответьте на следующие вопросы:**
 - Что я теперь чувствую, глядя на этот образ?
 - Что я хочу сделать с ним?
 - Как я могу изменить этот образ?
(Например, что-то дорисовать, добавить или убрать.)
 - На что это теперь похоже? Какую эмоцию отражает?
 - Каким образом я могу перенести измененный образ в свою реальную жизнь?
Например, можно трансформировать раздражение в интерес и вместо привычного «он меня раздражает» подумать «интересно, что он еще придумает».

Важно помнить, что деление на положительные и отрицательные эмоции условно: не бывает плохих эмоций, любая эмоциональная реакция имеет право на существование. Главное — не подавлять свои чувства, а научиться их осознавать и управлять ими. Такие упражнения помогают переводить эмоции в конструктивное русло и тем самым снимать внутренний конфликт.

Арт-терапевтические (творческие) упражнения развивают гибкие навыки и расширяют наше представление о своих возможностях, помогают найти новые, креативные варианты достижения профессиональных целей.

Коучинговый подход в организации дает возможность сотрудникам и руководству быть в диалоге, активно развивать личностные и профессиональные компетенции.

Упражнение 2

«ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЕ С ПОМОЩЬЮ ТЕХНОЛОГИИ OPEN MIND»

- 1 **Сформулируйте убеждения, связанные с работой и карьерой.**
Например: «Карьеру делают только подхалимы», «Успех в профессии зависит от везения», «Карьеризм — это беспринципная погоня за личным успехом», «Работа — это рутина, она не может приносить удовольствие», «Сколько ни работай, много денег не заработаешь».
- 2 **Проведите «аудит» убеждений.**
Определите, как эти ограничивающие стереотипы могут негативно сказываться в профессиональной деятельности и препятствовать достижению целей.
- 3 **Сформулируйте прежние убеждения с новой позицией.**
Как бы их выразил, например:
 - шестилетний ребенок;
 - ваш любимый комедийный герой;
 - оптимист;
 - пессимист;
 - ваш любимый сказочный персонаж / герой литературного произведения;
 - старец-мудрец.

Такая переформулировка способствует новому отношению к работе, помогает выйти за рамки привычных стереотипов и найти иные способы для решения вопросов личностного, профессионального и карьерного роста.



¹ Воронова А. А. Стресс-менеджмент. Психологические приемы управления эмоциями. — М.: Издательство «ТЦ Сфера», 2021.