

Глава 1

Контрактирование

1.1. Введение

В этой главе описаны три аспекта контрактирования (Berne, 1966), которые важно учитывать в профессиональной деятельности. Концепция равной дистанции на психологическом уровне контрактов (Micholt, 1992) подчеркивает важность того, чтобы все участники организационного многостороннего контракта совместно проясняли скрытые или предполагаемые аспекты работы с целью предотвратить возможный сговор между некоторыми из участников. Первичное контрактирование в начале коучингового процесса, а также контрактирование на каждой сессии является необходимым условием этичного и эффективного коучинга.

1.2. Три аспекта контрактирования

Умение выстраивать разговор так, чтобы добиться максимальной ясности и вовлеченности всех сторон, является ключом к успешному коучинговому контракту. Если рассматривать контрактирование по модели айсберга, где первый уровень наиболее очевиден и находится над поверхностью воды, второй — скрыт под поверхностью, а третий — уходит глубоко под воду, это дает мощный механизм для выбора фокуса внимания и обсуждения в процессе подготовки всех участников к устойчивой и эффективной коучинговой интервенции. Открытое и детальное контракти-

рование создает пространство эмоциональной и психологической безопасности и защиты для всех участников процесса.

1.2.1. Аспект 1 — Административный

Это наиболее очевидный уровень обсуждения. К вопросам, которые здесь обсуждаются, относятся общая направленность коучинга, участники, которых, возможно, потребуется вовлечь, продолжительность работы, стоимость, политика отмены сессий и т. д. Как правило, все эти моменты фиксируются в письменном договоре, который подписывают все стороны.

1.2.2. Аспект 2 — Роли и ответственность

Вопросы этого уровня уже могли быть затронуты при обсуждении административного аспекта, но требуют более детального прояснения. На этом уровне могут подниматься такие вопросы, как: что такое коучинг и где проходят границы между коучингом, консультированием, наставничеством и терапией; исследование ожиданий клиента от коучинга; какова философия коуча в отношении обучения, процесса изменений и какой модели коучинга он придерживается; распределение ответственности между коучем и клиентом, прояснение того, что коуч отвечает за процесс коучинга, а клиент ответственен за собственное мышление и исследование новых способов осмысления того, кем он является и как он проявляется в мире. Вопросы конфиденциальности также должны быть четко согласованы всеми сторонами.

1.2.3. Аспект 3 — Психологическая ясность

Хотя коучинг и не является терапией, это психологическая работа, ориентированная на настоящее. В паттернах комму-

никации между двумя людьми (см. главу 5) всегда есть явный уровень (то, что говорится) и скрытый уровень (то, что на самом деле подразумевается), и именно невысказанный, предполагаемый, скрытый слой сильнее всего влияет на результат взаимодействия. В многостороннем контракте важно, чтобы у всех сторон было четкое понимание относительно ожиданий. Если у одной из сторон есть скрытые мотивы, которые она не выносит в общее поле, это будет саботировать процесс.

После того как первоначальные ожидания и предположения всех сторон прояснены, коуч и клиент могут углубить диалог. Они могут обсудить такие аспекты, как наиболее эффективный для клиента способ обучения (например, через экспериментирование или сбор фактов), каким образом он может сам себе помешать и что он хотел бы сделать, если это произойдет, а также в какой форме ему требуется поддержка или стимуляция со стороны коуча. Это также подходящий момент для проверки возможных предубеждений. Например, полезно будет открыто обсудить, как может складываться взаимодействие для обеих сторон, если, скажем, взрослая белая гомосексуальная женщина заключает контракт на коучинг с молодым темнокожим гетеросексуальным мужчиной. Могут ли здесь присутствовать скрытые предположения относительно возраста, пола, сексуальной ориентации и расовых различий, которые было бы важно открыто и с уважением обсудить? Скрытые предубеждения любой из сторон неизбежно влияют на коучинговую работу.

Хотя эти три аспекта контрактирования играют ключевую роль в начале коучингового контракта, они, безусловно, являются лишь фундаментом. По мере развития коучинговых отношений важно быть готовыми возвращаться к обсуждению и пересмотру договоренностей по тем вопросам, которые

требуют проговаривания, чтобы учесть возможные изменения и продолжить создавать безопасное и эффективное пространство в коучинговых отношениях. И на каждой отдельной сессии также необходимо тщательно прояснять, какого результата хочет достичь клиент на этой встрече.

1.3. Психологическая дистанция

Мишольт использует образ треугольника, чтобы наглядно показать, что может происходить в трехстороннем контракте, если двое сближаются на психологическом уровне и вступают в сговор против третьего.

Давайте посмотрим, как это может разворачиваться во взаимодействии трех сторон — директора по персоналу, коуча и клиента (рис. 1.1).

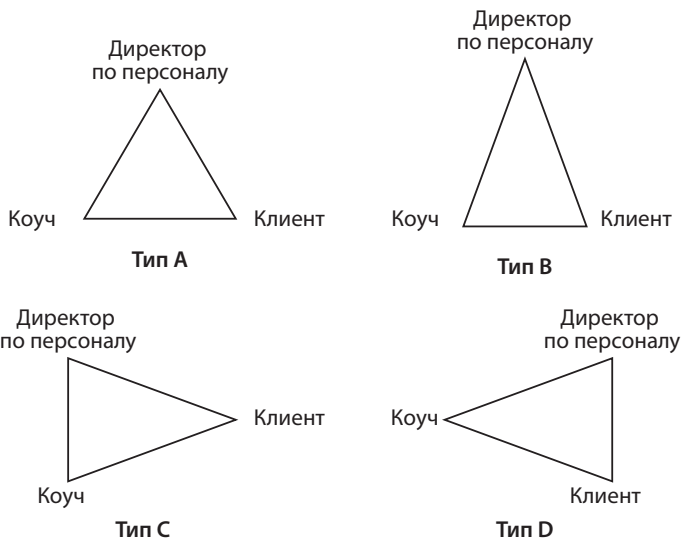


Рис. 1.1. Психологическая дистанция в контрактном взаимодействии (по Мишольт, 1992)

В контракте типа А между всеми тремя участниками происходит открытое обсуждение ожиданий, присутствует ясность в вопросах конфиденциальности, а также здоровое взаимопонимание и уважение.

Если между кем-либо из участников отсутствует ясность, неизбежным результатом становится вероятность психологической игры, в которой каждый из участников занимает одну из ролей Драматического треугольника (Спасатель, Жертва, Преследователь). Любая из ролей Драматического треугольника подразумевает неуважение к другим участникам и обесценивает их. Такая динамика будет саботировать успех коучинга. Поэтому для обеспечения контракта типа А необходимы четкое контрактирование и осознанный выбор позиций в Треугольнике победителя (см. главу 9).

В контракте типа В коуч и клиент психологически ближе друг к другу и потенциально могут вступить в сговор против директора по персоналу. Один из возможных сценариев: коуч и клиент могут воспринимать директора по персоналу как властную и критикующую фигуру (Преследователь), тогда сами они почувствуют себя беспомощными и займут позицию Жертвы. Другой сценарий: коуч и клиент могут вступить в сговор и обсуждать директора по персоналу в духе «Ну разве она не ужасна?», разделяя между собой роль Преследователя и ставя директора по персоналу в позицию Жертвы.

В контракте типа С в сговор вступают директор по персоналу и коуч. Один из сценариев: директор по персоналу нанимает коуча, чтобы тот «разобрался в проблемах» клиента. В этом случае директор по персоналу и коуч неосознанно занимают игровую позицию Преследователя, ставя клиента в позицию Жертвы. Альтернативный сценарий: директор по персоналу и коуч сочувствуют клиенту и объединяются,

чтобы «любой ценой исправить ситуацию». Тогда они оба занимают позицию Спасателя, по-прежнему ставя клиента в позицию Жертвы.

В контракте типа D директор по персоналу и клиент вступают в сговор против коуча. Один из возможных сценариев: директор по персоналу и клиент на самом деле не верят, что коучинг сработает: «Давай просто согласимся на это, хотя я не особо верю, что коучинг что-то изменит». Тем самым они оба занимают позицию Преследователя, приглашая коуча в позицию Жертвы. Возможна и другая динамика: коуч может считать, что его задача — помочь и директору по персоналу, и клиенту, и тогда он занимает позицию Спасателя, беря на себя гораздо больше ответственности, чем предполагает его роль коуча. При таком подходе и директор по персоналу, и клиент занимают позицию Жертвы.

1.4. Заключение

Четкое и тщательное контрактное оформление является ключом к этичному коучингу. Дополнительным бонусом такого открытого диалога становится построение прочных коучинговых отношений, которые оказывают клиенту мощную поддержку в его смелости и любознательности на пути обучения и изменений.

Список литературы

- Berne, E. (1966). *Principles of Group Treatment*. New York: Grove Press.
Micholt, N. (1992). Psychological distance and group interventions. *Transactional Analysis Journal*, 22, 228–233.

Глава 2

Жизненные позиции

2.1. Введение

В этой главе описывается одна из основополагающих концепций транзактного анализа, также известная как «Я — ОК, Ты — ОК» (Ernst, 1971) и «Окна в мир» (Нау, 1993). Это фундаментальные внутренние установки, которых человек придерживается по отношению к себе и другим: уважение к себе и другому или различные вариации ощущения себя хуже или лучше другого, а также восприятие другого как хуже или лучше себя.

Эта глубинная установка уважения к себе и другому играет ключевую роль как для коучей, так и для клиентов в построении более поддерживающих и уважительных отношений — как для достижения целей коучинга, так и для того, чтобы клиенты могли выстраивать такие отношения в рамках своей профессиональной и личной жизни.

2.2. Что такое ОКейность?

Берн намеренно использовал разговорные выражения, чтобы уравнивать игроков на психологическом поле своего времени, когда специалисты в области психологии обладали властью над своими клиентами. Он верил, что клиенты уже обладают внутренней мудростью, которая позволяет им расти и процветать. ОКейность не имеет отношения к материальным благам,

достижениям или внешним признакам успеха. Скорее, это чувство взаимного уважения, основанное на общей человеческой природе. Это признание потенциала каждого человека двигаться в сторону лучшей версии себя.

2.3. Окна в мир

Хей использует метафору четырех окон: у человека есть выбор, через какое окно смотреть на мир, и за каждым из них мы увидим разные картины. Речь идет исключительно о внутреннем ощущении человека — о том, кем он является по отношению к другому независимо от того, какова внутренняя позиция другого по отношению к нему. Возможны четыре варианта (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Жизненные позиции (Я+Ты+) (по Эрнст, 1971)

2.3.1. Я — ОК, Ты — ОК (Я+Ты+)

Для этой установки характерны взаимное уважение и позиция «Сотрудничество». Если возникает какая-то проблема, здесь нет поиска виноватых — вместо этого есть совместное обсуждение и сотрудничество в поисках решения проблемы. Для этой позиции характерны чувство связи, искренность и асертивность. Эта позиция считается *Здоровой*.

2.3.2. Я — не ОК, Ты — ОК (Я–Ты+)

Для этой установки характерны чувство собственной несостоятельности и позиция «Уход». При возникновении проблемы человек с такой установкой будет винить себя. К характерным способам проявления этой позиции относятся низкая самооценка, чувство вины, мышление жертвы и постоянный поиск одобрения. Эта позиция считается *Депрессивной*.

2.3.3. Я — ОК, Ты — не ОК (Я+Ты–)

Для этой установки характерны чувство превосходства и подход «Избавление». При возникновении проблемы человек с такой установкой будет обвинять других. К характерным способам проявления этой позиции относятся соперничество, агрессия, критика, фрустрация и гнев. Эта позиция описывается как *Агрессивная*.

2.3.4. Я — не ОК, Ты — не ОК (Я–Ты–)

Для этой установки характерно чувство отчаяния и подход «Выжидание». При возникновении проблемы человек с такой установкой будет винить себя, все и всех вокруг. Для этой позиции характерны очень низкий уровень энергии, чувство отверженности, капитуляция, отсутствие веры в себя и других,