



КАРТА КОУЧИНГА

КОРНИ
ШКОЛЫ
ВЛИЯНИЯ
ДИЛЕММЫ

АЛЕКСЕЙ
УЛАНОВСКИЙ

2019

ТЕЗИС №1

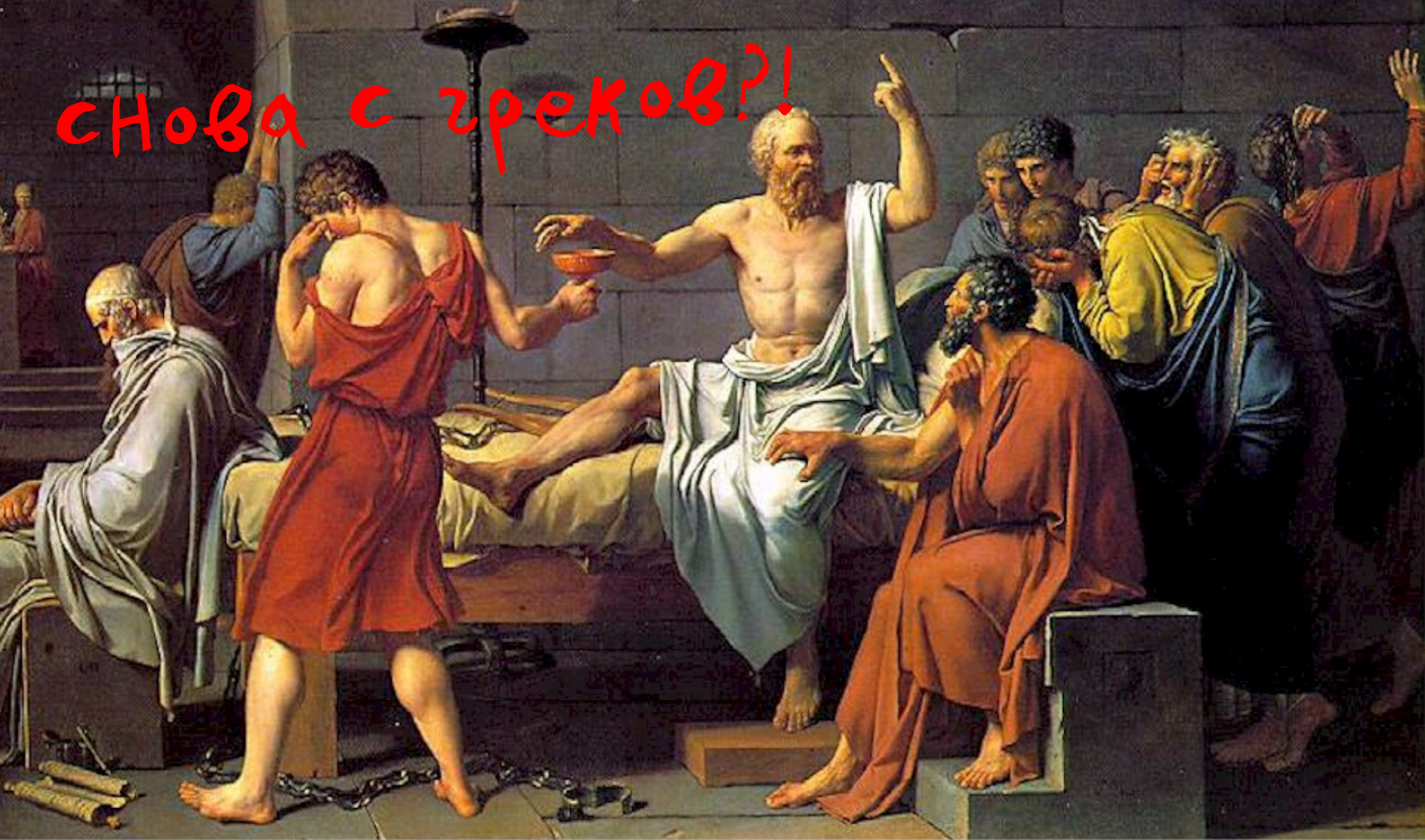
Коучинг, как и любая профессиональная практика, не может развиваться без знания и осмысления своей истории и основ.

Понимание того, откуда «растут ноги» у используемых нами методов – стимулируют нашу осознанность и вариативность в работе.

С КОГО НАЧАТЬ ОТСЧЁТ
ИСТОРИИ КОУЧИНГА?



снова с греков?!



Майевтика (др.-греч. *μαιευτική* — повивальное искусство, родовспоможение) — метод философствования Сократа. Искусство извлекать скрытое в каждом человеке знание с помощью наводящих вопросов

Или с кого-то из них?

Первые упоминания понятия «коучинг» в публикациях

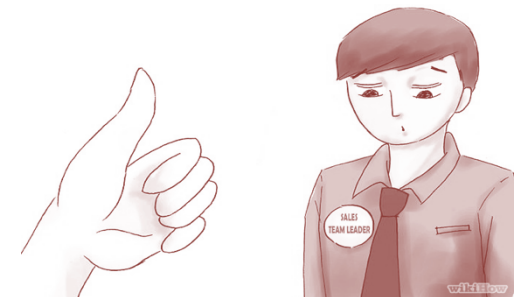
1937 Gorby: отчет о коучинге младших служащих с целью сократить растраты.



1938 Bigelow: статья о том, как наилучшим образом воплотить в жизнь программу коучинга продаж.



1967 Gershman: диссертация и первое опубликованное эмпирическое исследование коучинга на рабочем месте супервайзера-подчиненного



Или как часто говорят

с ГОЛВИ?

и

УИТМОРА?

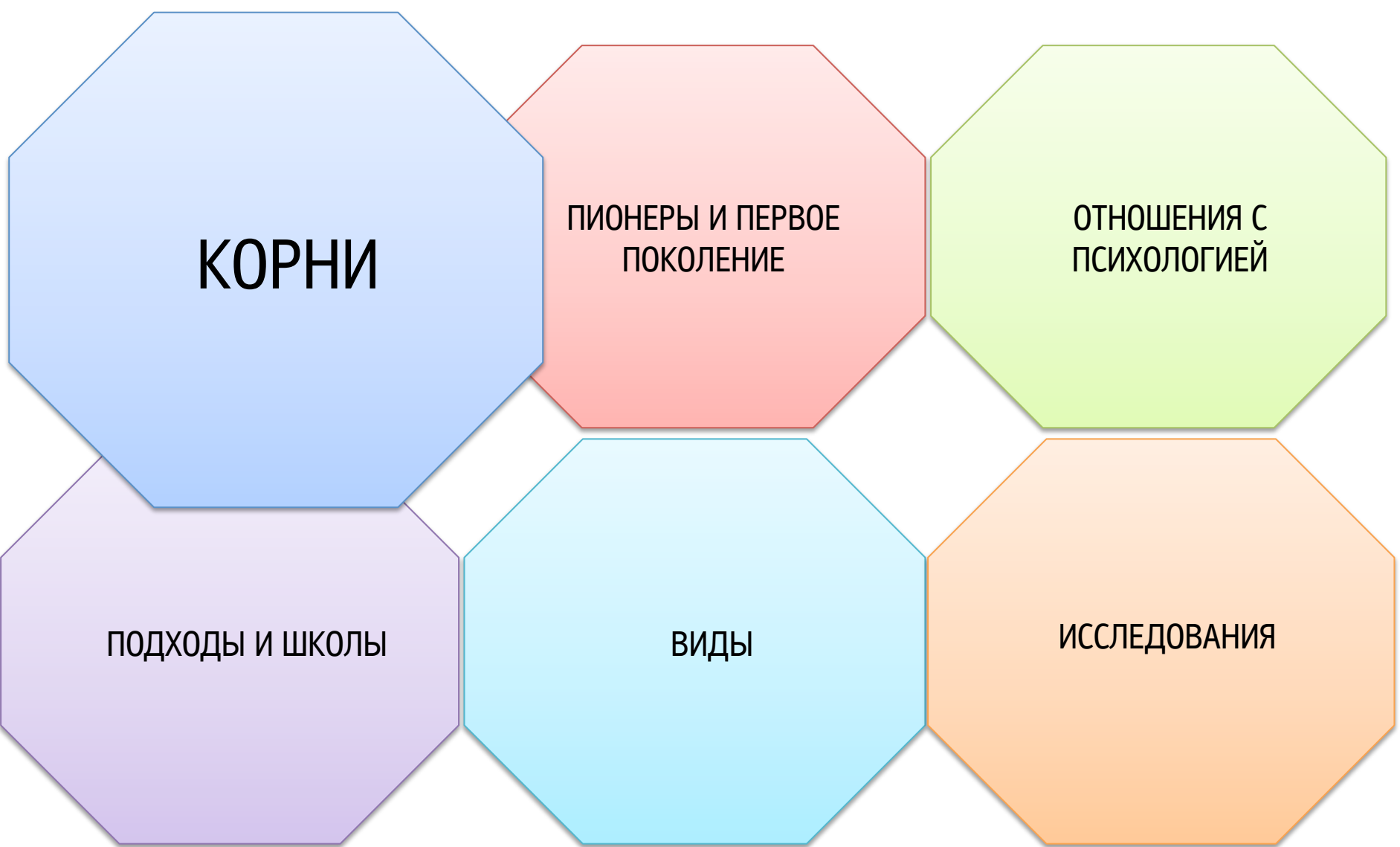


Долгое время оставался в рамках
спортивного тренерства и не называл
свою практику «коучингом»



...В середине 1980-х привёз в Европу
идеи «внутренней игры» и коучинга. К
этому моменту коучинг уже активно
развивался в США и Южной Америке

КАРТА КОУЧИНГА



КОРНИ

**ПИОНЕРЫ И ПЕРВОЕ
ПОКОЛЕНИЕ**

**ОТНОШЕНИЯ С
ПСИХОЛОГИЕЙ**

ПОДХОДЫ И ШКОЛЫ

ВИДЫ

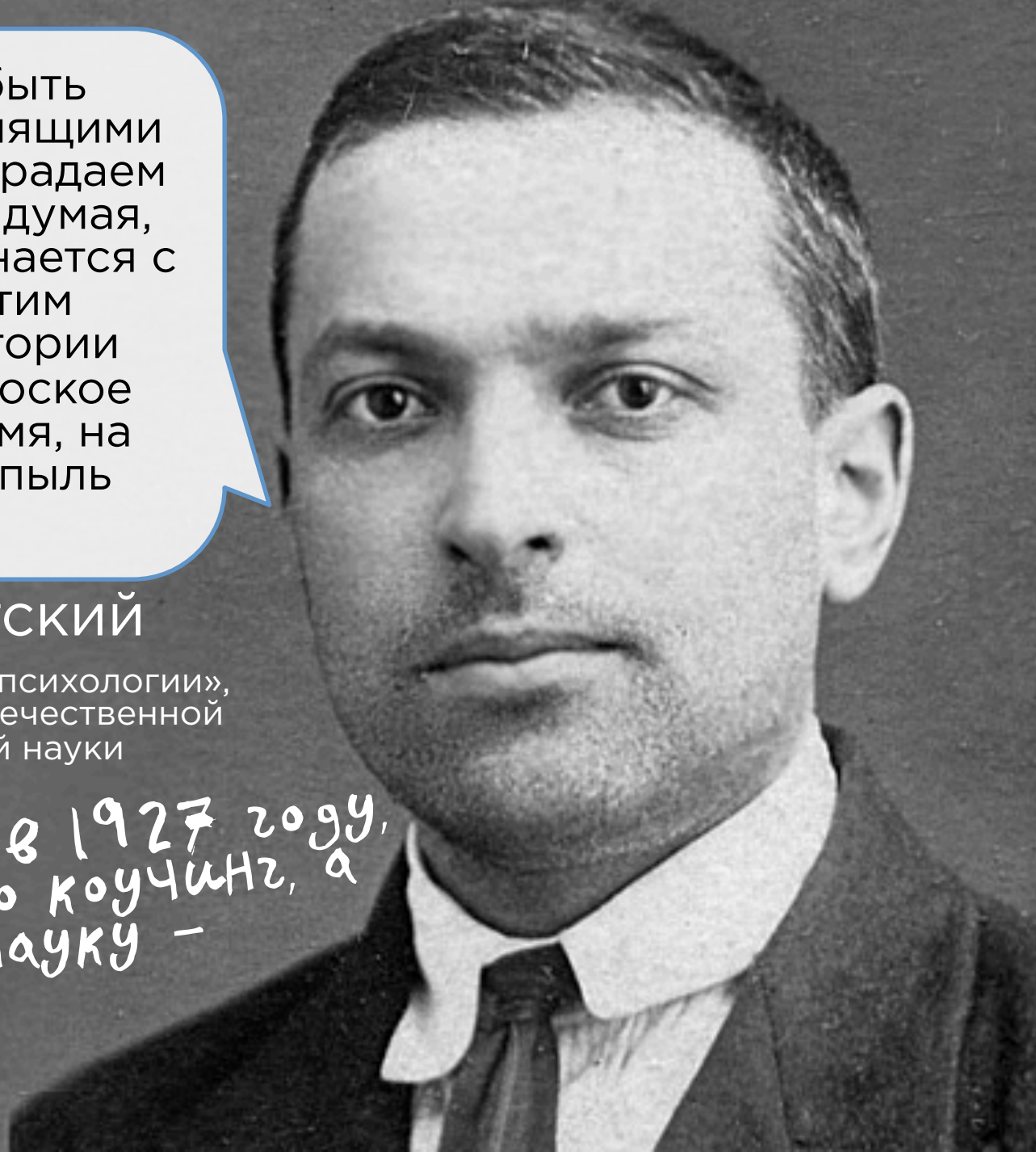
ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы не хотим быть
Иванами, не помнящими
родства; мы не страдаем
манией величия, думая,
что история начинается с
нас; мы не хотим
получить от истории
чистенькое и плоское
имя; мы хотим имя, на
которое осела пыль
веков.

Лев Выготский

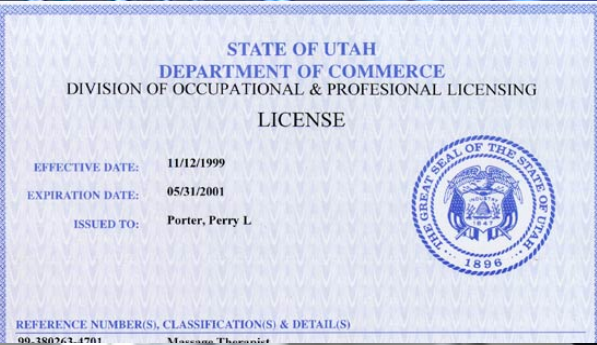
(1896 – 1934) «Моцарт психологии»,
один из создателей отечественной
психологической науки

он это сказал в 1927 году,
конечно, не про коучинг, а
про молодую науку –
психологию



О контексте и причинах возникновения коучинга

1. Экономические причины.
Экономический рост в 1970-1990-е: ВВП в США и Великобритании вырос на 200-300%
2. Институциональные причины.
Возможность работать с клиентами без необходимости получения лицензии (регламентирующей в США и Европе деятельность психологов и психотерапевтов)
3. Психологические причины.
Руководители с большей охотой ассоциируют себя с атлетами (работающими с личным тренером), нежели с человеком, нуждающимся в помощи терапевта или консультанта
4. Профессиональные причины.
Расцвет краткосрочной психотерапии (сфокусированной на решении и др.)



BRIEF THERAPY



Коучинг может рассматриваться как зарождающееся кросс-дисциплинарное занятие, охватывающее поведенческие науки, бизнес и экономику, взрослое обучение (включая обучение на рабочем месте) и философию. Поведенческие науки выступают очевидно ключевым корпусом знаний о коучинге

Энтони Грант

Один из самых цитируемых и влиятельных исследователей коучинга, автор множества статей и книг, профессор Университета Сиднея

Чтоб не повторять избытке или
слишком авторские определения

Грант (2006), на основе анализа множества определений:

Коучинг – совместная, индивидуализированная, сфокусированная на решении, ориентированная на результат, систематическая, поощряющая самообучение и обоснованная (evidence-based) этическая практика.



Тренерство и
спорт

Психология и
Психотерапия

Исследования
коммуникации

Менеджмент и
лидерство

Движение за
развитие
потенциала

New Age и
восточные
практики

Self-help
движение

Группы
поддержки и
развития

Self-Help **ДВИЖЕНИЕ**

Движение самопомощи

«Начиная с 1912 года и поныне я веду в Нью-Йорке образовательные курсы для бизнесменов и специалистов. Сначала это были курсы только ораторского искусства. Но постепенно мне стало ясно, что еще больше эти взрослые люди **нуждались в искусстве жить и ладить с людьми** в своих ежедневных деловых и общественных контактах.

Даже в такой технической области, как инженерное дело, около 15% финансового успеха, достигнутого специалистами, следует отнести на счет чисто технических знаний и около 85% — на счет его искусства в **человеческой инженерии, счет личных особенностей его характера и способности руководить людьми.**

Я лично проинтервьюировал множество преуспевающих людей, в числе которых были такие, как Маркони, Франклин Делано Рузвельт, Сюзен Д'Юнг, Кларк Гейбл, Мери Пикфорд и Мартин Джексон, достигшие всемирной известности люди. В ходе этих интервью я стремился уяснить **применяемую ими технику человеческих отношений.**»

КТО ЭТО?

1912 год... (!)

Человек, книги которого были в
любой советской семье...

Дейл Карнеги

(1888-1955)



Чем не коучинг? :)

Способы располагать людей к себе

- Живой **интерес** к людям
- Быть поддерживающим и **эмпатичным** слушателем
- Говорить с человеком о том, что является предметом его **желаний**, и показать ему, как можно этого достичь
- Не критиковать, а стремиться понять
- Искренняя улыбка и **приветливость**
- Помнить и называть людей по имени
- Создавать у людей чувство собственной **значимости** («Величайший секрет общения»)

Дейл Карнеги

«ДУМАЙ И БОГАТЕЙ»

- использование воображения
- организованное планирование
- упорство
- сила вдохновляющей группы
- шестое чувство как ключ к мудрости

Еще огонь туру
Self-help

Наполеон Хилл
(1883-1970)

Вне
зависимости,
кто ты, кем ты
был, ты все еще
можешь стать
тем, кем хочешь
быть



Вильям К. Стоун
(1902-2002)

Бизнесмен, филантроп, один из создателей
идеи **ПОЗИТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ**

- Содержит в себе элементы наивного оптимизма («все к лучшему») и магического мышления («мысли материальны»)
- Порождает запоздалые «разоблачения» в России, будучи давно частью поп-культуры, а не науки или бизнеса
- Часто путается неосмотрительными критиками с **ПОЗИТИВНОЙ ПСИХОЛОГИЕЙ** как областью научных исследований благополучия (о ней скажу ниже)

ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ



БИБЛИЯ SELF-HELP
поколения 1990-х

Стивен Кови

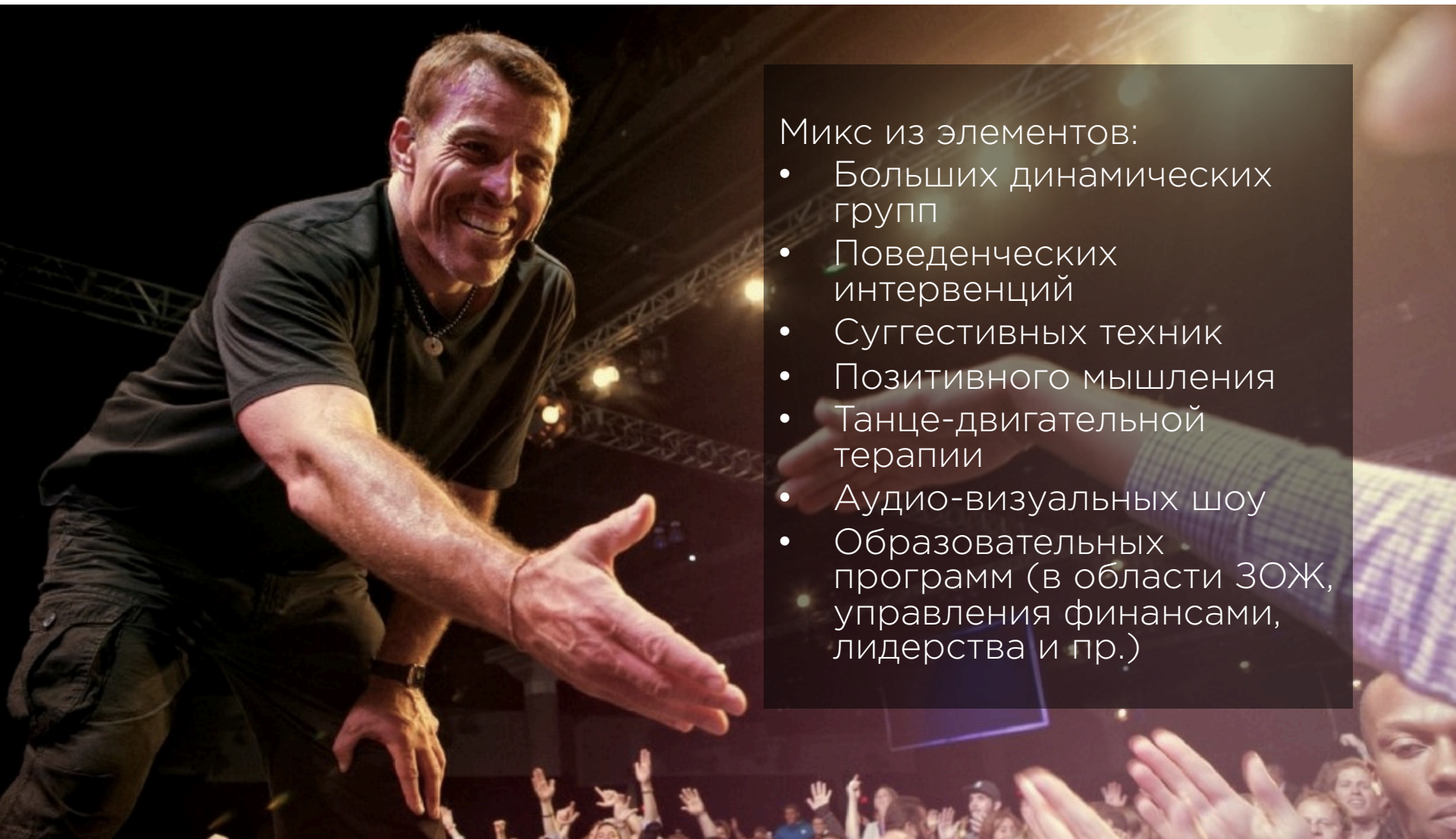
(1932-2012)

7 навыков (1989)

1. Проактивность
2. Конечная цель
3. Приоритет важных дел
4. Обоюдный выигрыш
5. Сначала понять
6. Синергия
7. Заточка пилы



Self-help наших дней. Расколдовывая Тони Роббинса



Микс из элементов:

- Больших динамических групп
- Поведенческих интервенций
- Суггестивных техник
- Позитивного мышления
- Танце-двигательной терапии
- Аудио-визуальных шоу
- Образовательных программ (в области ЗОЖ, управления финансами, лидерства и пр.)

Допущения self-help движения

- Внутреннее «я» - хорошее и подлинное.
- Освобождение происходит через его актуализацию.
- Ты можешь иметь, быть, делать – почти все.
- Ты должен иметь пошаговый план.



Дэн МакАдамс

специалист в области психологии личности, исследователь жизненных историй (нарративов)

НЕСКОЛЬКО ЛИЧНЫХ НАБЛЮДЕНИЙ

SELF-HELP

- Привлекателен для многих тем, что он быстрее реагирует на вызовы жизни, чем наука и классическая психотерапия.
- Замешивает вместе науку, терапию, религию, New age, культурные практики и личные инсайты
- Каждый подход self-help – это фактически попытки пересобрать «успевающую личность», сделать срок сборки короче и апдейтить ее под вводные каждого нового поколения (1930-е, 1950-е, 1990-е, 2010-е и т.д.)
- Каждый подход self-help воплощает в себе личность автора (его обстоятельства, бэкграунд, склонности, внутренние конфликты, культуру).

ПСИХОЛОГИЯ КАК НАУКА

- Более обоснована, выверена и осторожна в утверждениях
- Периодически подбрасывает для self-help новые объяснительные понятия и любопытные данные
- К сожалению, последние годы вязнет в схоластике опровержений и отрицает то небольшое, что установила
- Фрагментарна и не предлагает целостного видения человека
- Дает мало прикладного инструментального знания – доступного и пригодного в «боевых условиях» (организации, консультирование и пр.)
- Именно поэтому выглядит для многих менее понятной, интересной и полезной, чем self help

Место зарождения
многих практик
саморазвития,
«мекка» коучинга

Движение за развитие
человеческого
потенциала

Esalen Institute

Поселение в Биг Суре
на побережье Калифорнии.

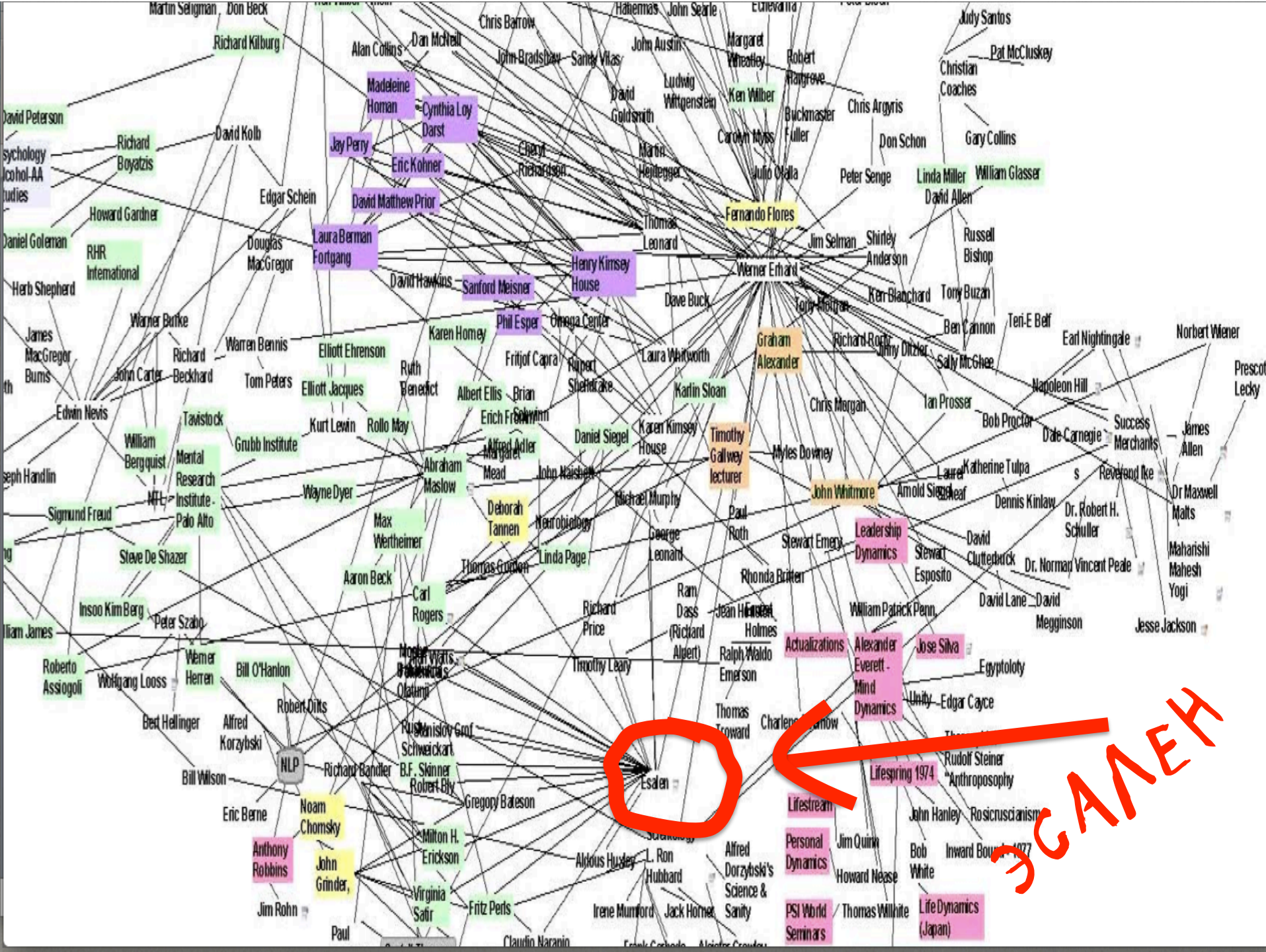
В разное время здесь
преподавали: Фритц Перлз,
Фритьоф Капра, Карл Прибрам,
Грегори Бейтсон, Джозеф
Кэмпбэлл, Анри Минделл,
Станислав Гроф, Вернер Эрхард

Майкл Мерфи

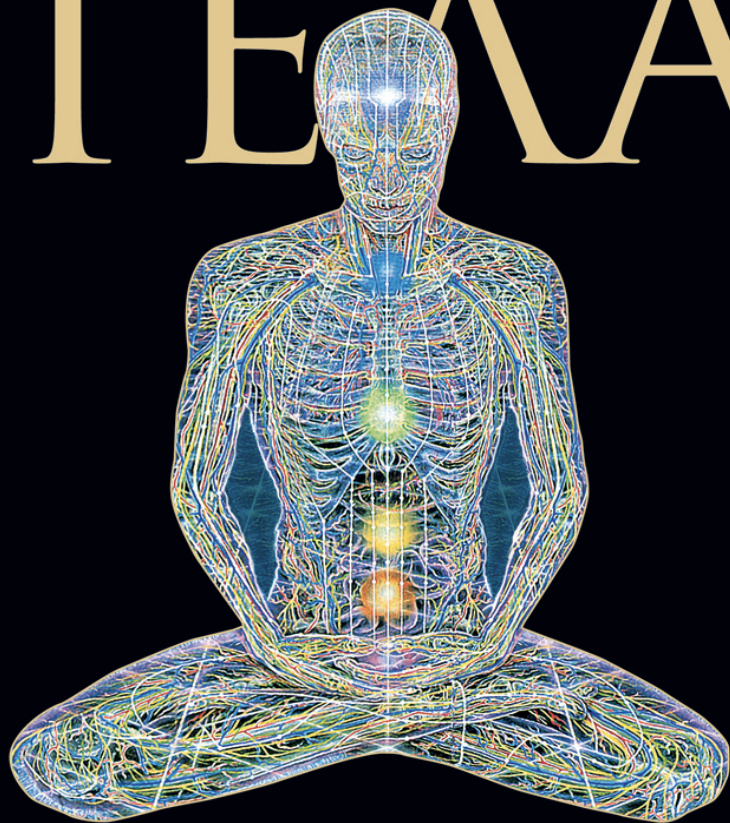
Основал в 1962 году Институт Эсалена. Кстати, приезжал много раз в Россию и регулярно помогал факультету психологии МГУ в обновлении библиотеки самыми прогрессивными книгами по психологии познания, личности, поведения...

СЕТЬ ВЛИЯНИЯ и связей коучей всех мастей (V.Вроск)





МАЙКЛ МЕРФИ БУДУЩЕЕ ТЕЛА



ИССЛЕДОВАНИЕ ДАЛЬНЕЙШЕЙ
ЭВОЛЮЦИИ ЧЕЛОВЕКА

«Большинство случаев необычного развития человека вызваны достаточно определенным набором действий и способов поведения, таких как регулярное самонаблюдение, визуализация желаемых способностей и забота о других»



16. Тренировка обратной биосвязи	443
<i>16.1. Предшественники современного тренинга по обратной биосвязи. 16.2. Современный тренинг с обратной биосвязью. 16.3. Управление мышечной активностью волевыми усилиями. 16.4. Волевой контроль над электрической активностью мозга. 16.5. Волевой контроль других функциональных систем тела. 16.6. Некоторые аспекты тренинга с использованием обратной биосвязи, важные для физиологической трансформативной практики в целом</i>	
17. Психотерапия и образная практика	471
<i>17.1. Разновидности психотерапии. 17.2. Образная практика. 17.3. Психотерапевтические трансформативные перспективы в психотерапии</i>	
18. Соматические дисциплины	492
<i>18.1. Область соматического образования. 18.2. Методика Александера. 18.3. Аутогенная тренировка. 18.4. Методика Фельденкрайса. 18.5. Рольфинг. 18.6. Прогрессивная релаксация. 18.7. Работа по сенсорному осознанию Эльзы Гиндлер и Шарлотты Селвер. 18.8. Райхианская терапия. 18.9. Соматические дисциплины и интегральные практики</i>	
19. Приключения и спорт	526
<i>19.1. Рост спортивных достижений. 19.2. Исследования физической формы и здоровья. 19.3. Спорт как совершенствование. 19.4. Составные элементы спорта, способствующие выдающимся достижениям. 19.5. Спорт как трансформативная практика</i>	
20. Боевые искусства	567
<i>20.1. Элементы боевых искусств, способствующие расширению возможностей человеческого сознания. 20.2. Научное изучение боевых искусств. 20.3. Боевые искусства и современный спорт</i>	

Пример тем из оглавления книги

КАРТА КОУЧИНГА

КОРНИ

ПИОНЕРЫ И ПЕРВОЕ
ПОКОЛЕНИЕ

ОТНОШЕНИЯ С
ПСИХОЛОГИЕЙ

ПОДХОДЫ И ШКОЛЫ

ВИДЫ

ИССЛЕДОВАНИЯ

www.fila.ru

СПОРТ

Тимоти Голви – тренер по теннису

Джон Уитмор – чемпион по автогонкам

Дэвид Хемери – неоднократный Олимпийский призер по бегу с препятствиями

Дэвид Уитакер – тренер Олимпийской сборной по хоккею.

Многие пионеры
коучинга – из СПОРТА!



ВЛИЯНИЕ МЕТОДОВ СПОРТИВНОГО ТРЕНЕРСТВА НА КОУЧИНГ

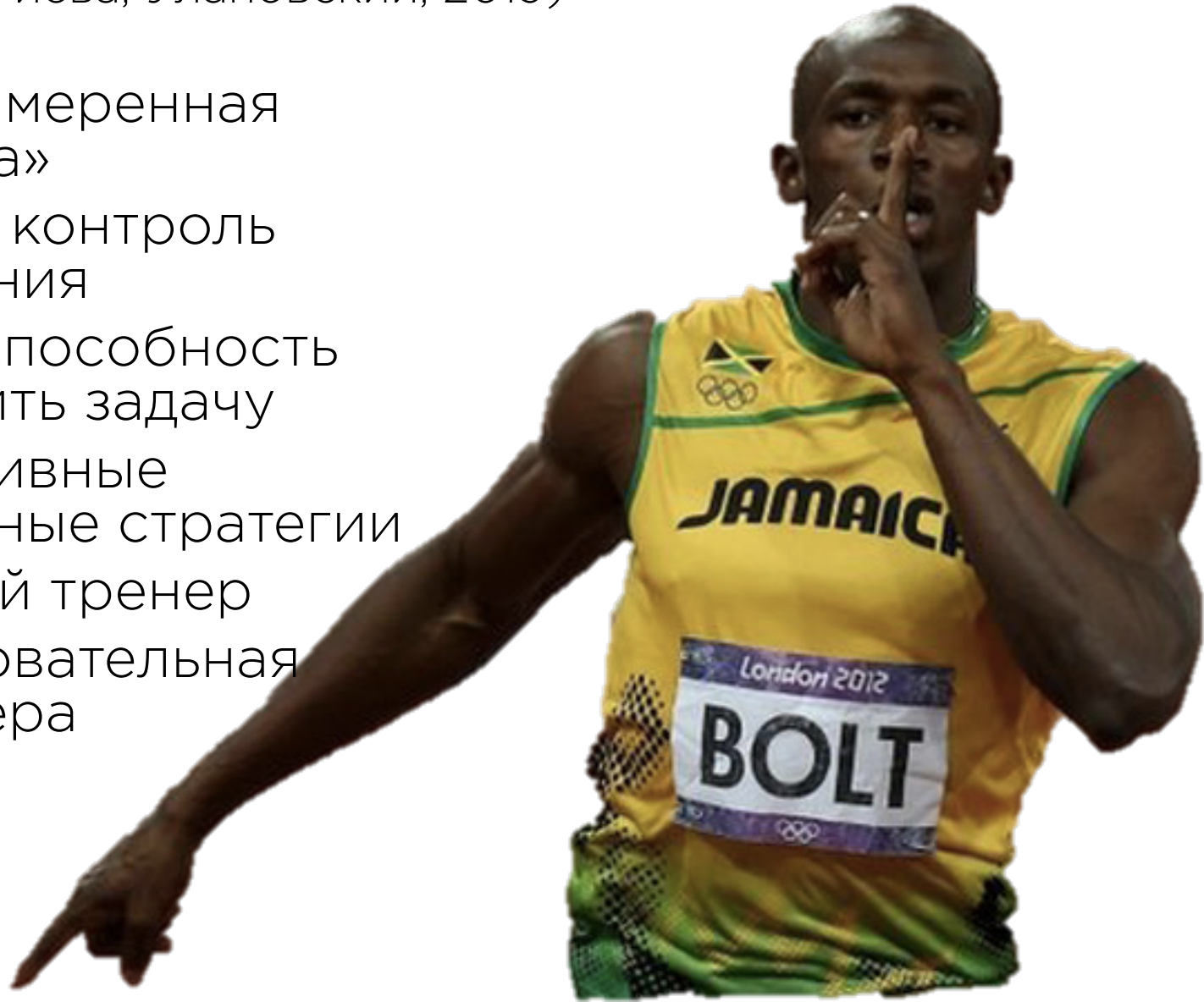
*что делают
хорошие тренеры?*

Использование индивидуального подхода * Гибкость и изобретательность *
Игра с самим собой * Визуализация * Обратная связь * Извлечение уроков из
проигрышей * Коммуникация, доверие, честность * Прозрачные отношения *
Любопытство * Бесконечное изменение * Фокус и осознанность в действии

ЧТО МЫ МОЖЕМ ВЗЯТЬ У ОЛИМПИЙЦЕВ?

(Шекшня, Загиева, Улановский, 2019)

- «Преднамеренная практика»
- Фокус и контроль отвлечения
- Вера в способность выполнить задачу
- Эффективные ментальные стратегии
- Хороший тренер
- Соревновательная атмосфера



В этом ли
Находка Голвы?

Идея о
двух «я» в нас



Первое «я»

Оценивающее, критичное,
сомневающееся,
неуверенное

Второе «я»

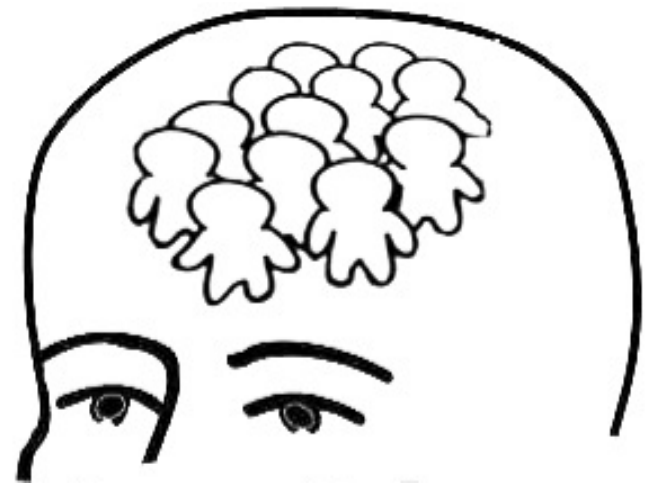
Творческое, спонтанное,
естественное, уверенное,
талантливое, мудрость тела

Ну, конечно, Нет!

До Голви в психологии было с десяток хорошо разработанных научных и прикладных концепций, описывающих различные

- «части» нашего Я
- субличности
- внутренние (интернализированные) объекты
- репертуар ролей
- эго-состояния
- я-позиции

их конфликты, согласованность и т.п.

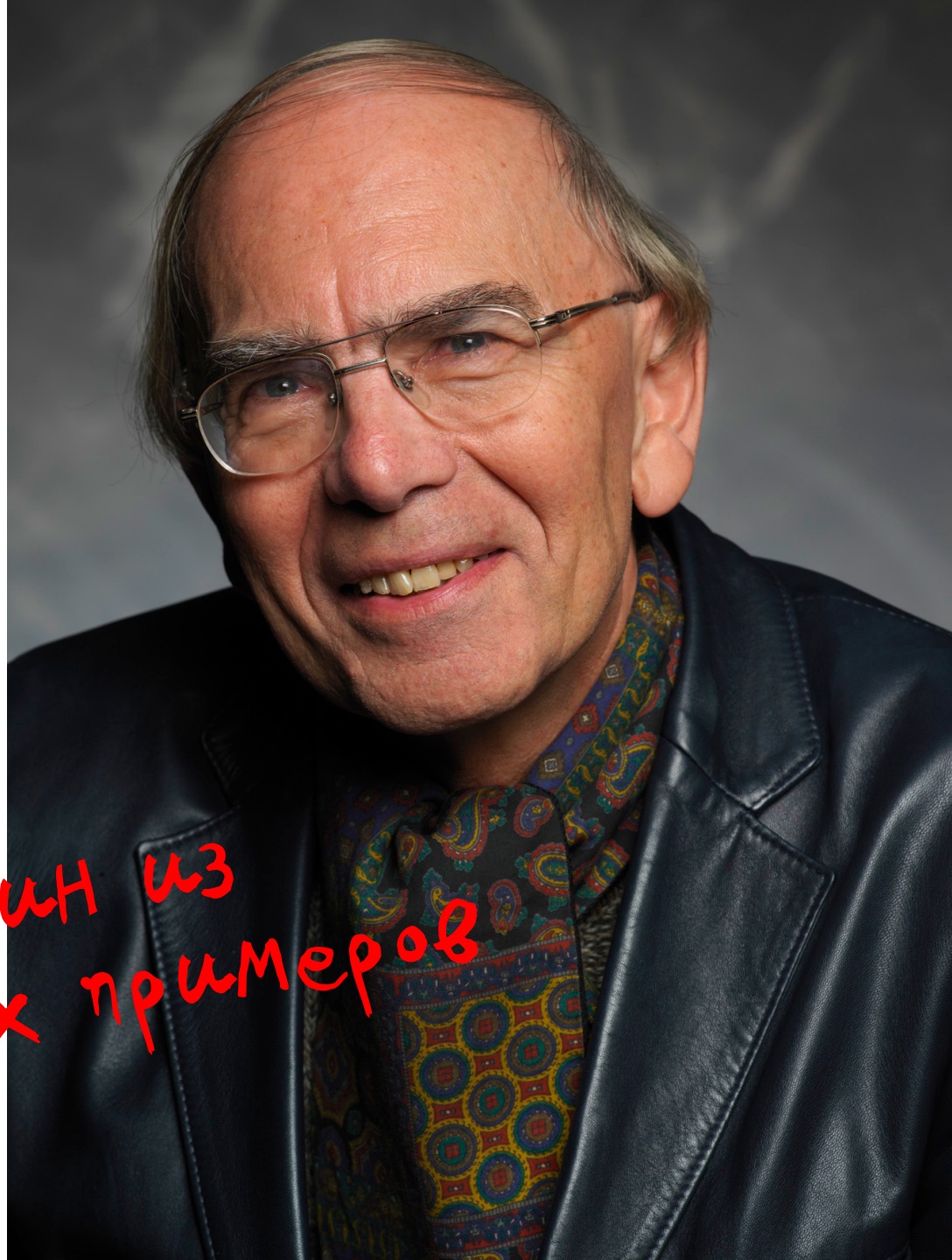


Концепция **Dialogical Self**

Губерт
Херманс

Я как полифония
множества наших
ситуативных «я»
(концепция опирается,
кстати, на нашего
гениального М.М.Бахтина!)

Это лишь один из
современных примеров



- Осознанность движения
- Отказ от давления норм
- Доверие спонтанности
- Экспериментирование с движением
- Подражание и визуализация, а не словесные инструкции
- Отказ от сверхусилия
- Отказ от постоянного сравнения себя с другими



Находка Голви - скорее в
методе тренерства

Формула эффективности от Тимоти Голви

$$P = p - i$$

Performance = potential - interference
Деятельность = потенциал - препятствие.

Вернер Эрхард

- EST
- The Forum
- Landmark Education

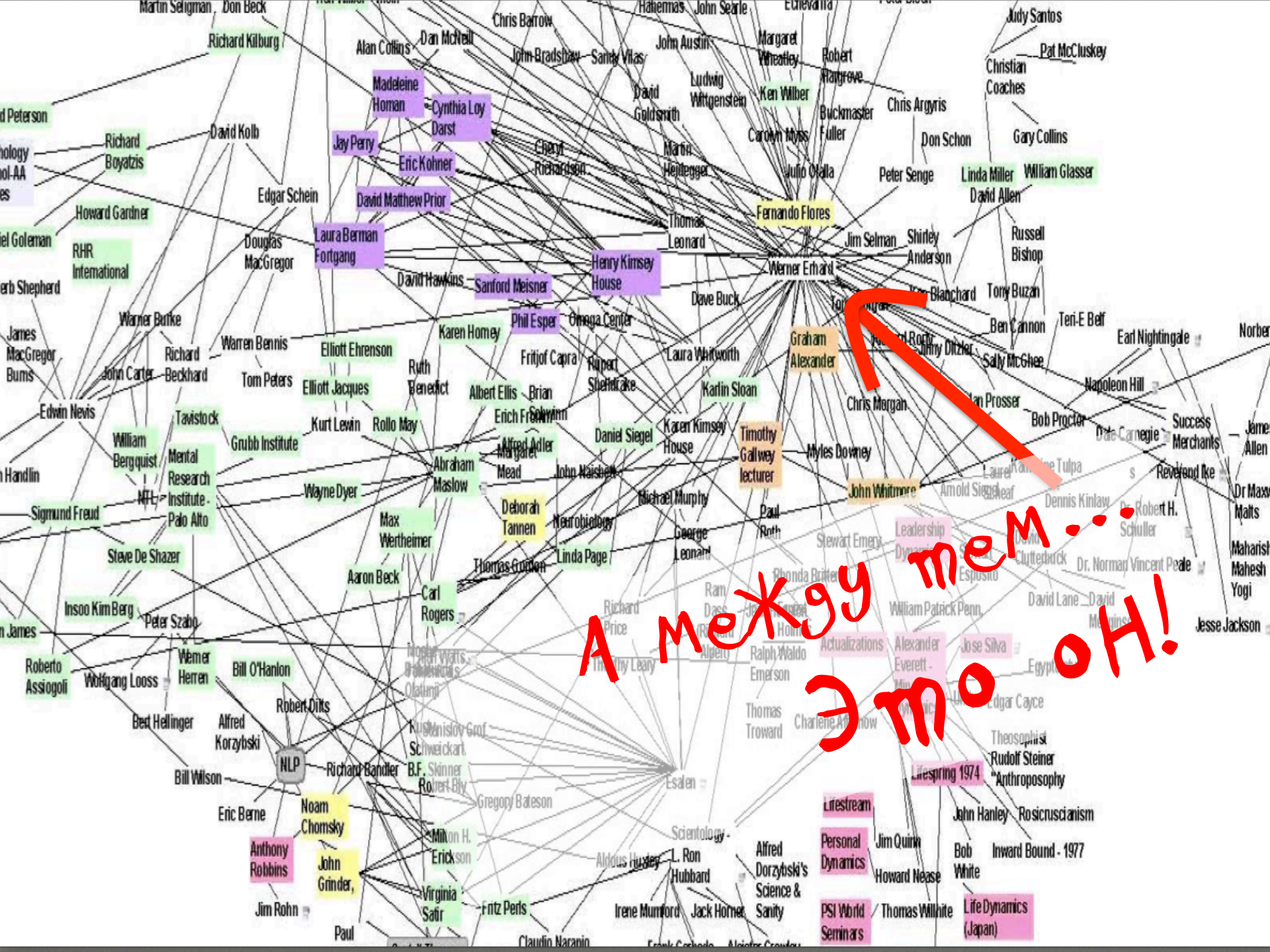
Это курс для людей,
которые успешно
продвигаются по
жизни и которые
готовы расширить
свое ощущение
жизненности и
удовлетворенности

Create your future
from your future, not
your past!

У нас либо
Неизвестен коучам,

либо не
связывается
с коучингом





TRANSFORMATION



ИДЕИ

Трансформация

Болото прошлого и
порождение будущего

Ограничивающее «я»

Ответственность за свою
жизнь и поступки

Переживание, а не
концепции

Внесение изменений в
жизнь

Интегрированность

ВЛИЯНИЕ NEW AGE И ВОСТОЧНОЙ ФИЛОСОФИИ: ДЗЭН, ЙОГА, ДАО



БУДДИЗМ
ненасилие, гибкость,
отсутствие жестких
догм, простота,
жизнь в добре



ИНДУИЗМ
действие и служение как
практика освобождения,
взаимосвязь всего и
последствия действий



ДАОСИЗМ
баланс, гармония,
отсутствие усердия,
действие и отход в
сторону

ОНТОЛОГИЧЕСКИЙ КОУЧИНГ

Еще один Пионер!

- 1976 – зарождение подхода
- В 1998 году возникла Школа *Newfield*
- Подход, популярный в Южной Америке

Словарь онтологического коучинга: «слом» в жизни, «наблюдать по-другому», речевые акты, базовые эмоции и т.п.



ФЕРНАНДО ФЛОРЕС
(род. 1943)

КОНСТРУКТИВИЗМ

направление философии и
социальных наук

(подробнее:
Улановский, 2009, 2017)

- ① Мы сами конструируем мир, в котором живем.
- ② Мы делаем это через разговор и договоренности с другими людьми.
- ③ Проблема и ключ к ее решению – в ракурсе рассмотрения «реальности»

Лежит в основе философии коучинга,
SFBT, НЛП, нарративного подхода



Его по праву называют «отцом профессионального коучинга»

Работал в ESTe у Эрхарда финансовым консультантом. Стал использовать наработки EST в индивидуальном формате

- Благодаря ему коучинг как услуга проник в бизнес
- Создал ICF, позднее утратил на него влияние
- Первым начал обучать коучингу по интернету, проводить коучинг по телефону



THOMAS J. LEONARD

(1955 – 2003)

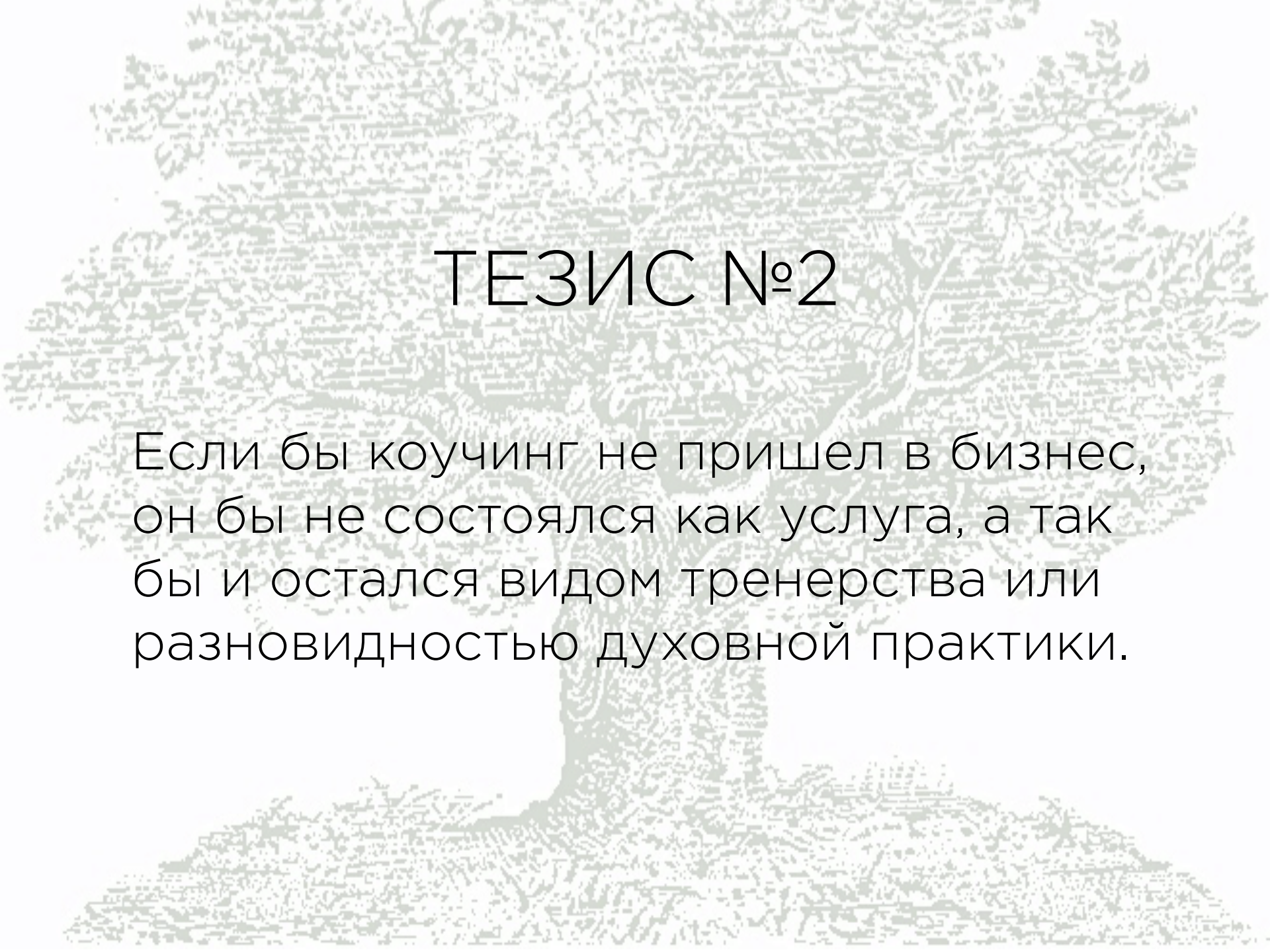
Несколько идей Леонарда

Каждый из нас – коуч по жизни

Полезные коучинговые навыки в повседневном общении:

- Общаться «чисто» (вместо навязывания своей повестки)
- Двигаться за любопытством (вместо знания всего)





ТЕЗИС №2

Если бы коучинг не пришел в бизнес, он бы не состоялся как услуга, а так бы и остался видом тренерства или разновидностью духовной практики.

ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ КОУЧИНГ
ПРОФЕССИЕЙ?

ПОКА НЕТ. Но коучинг в этом не уникален - это требует времени :)

Коучинг – это:

- индустрия
- услуга
- занятие, претендующее на статус профессии

Чего ему не хватает?

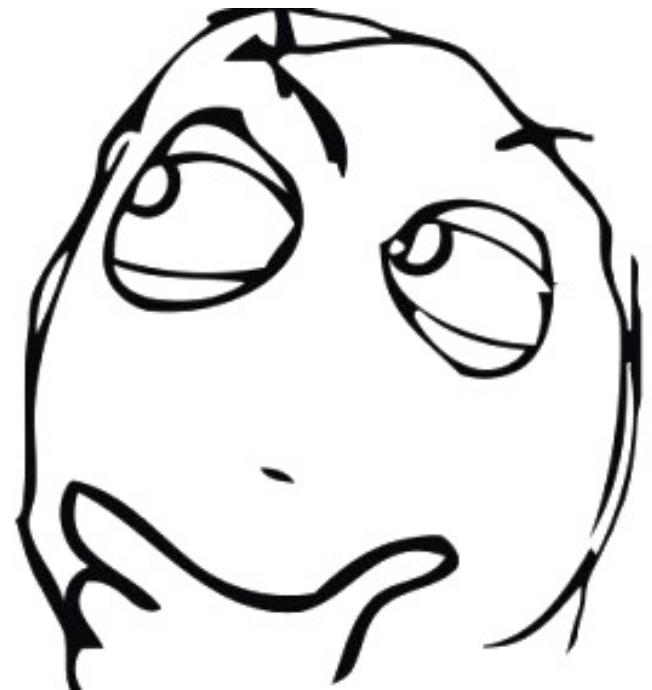
- Барьера входа
- Собственного корпуса знаний
- Качественной подготовки и обучения
- Аккредитации, преследующей профессиональные, а не маркетинговые, имиджевые и коммерческие интересы
- Ориентации на общее благо, а не на узкие собственные интересы проф сообщества

(Gray, 2012; Vaartjes, 2005; Visscher, 2006).

- В США, где работает основная часть мирового сообщества коучей, министерство труда не признает коучинг как профессию.
- Сертификация вас как консультативного психолога в Калифорнии требует **3000 (!)** часов одних лишь супервизий – то есть отслеживания третьим лицом качества и техники вашей работы с клиентом. А ведь есть еще годы обучения и личной терапии...

*Сравните со стандартами
сертификации коучей...*

*И это при том, что на
весах – эффективность
топ-менеджеров,
организаций, карьер людей*



КАРТА КОУЧИНГА

КОРНИ

ПИОНЕРЫ И ПЕРВОЕ
ПОКОЛЕНИЕ

ОТНОШЕНИЯ С
ПСИХОЛОГИЕЙ

ПОДХОДЫ И ШКОЛЫ

ВИДЫ

ИССЛЕДОВАНИЯ

ПСИХОЛОГИЯ

- наука, которая изучает устройство и динамику

поведения, коммуникации, мотивации, эмоций, мышления, образа будущего, личности, «я», научения, групп и т.п.

...а НЕ «парадигма нарушений» -
как об этом говорят на плохих курсах
по коучингу :)

Даже если вы используете самые безобидные инструменты (типа открытых вопросов) и сохраняете «коуч-позицию» в разговоре, вы все ещё работаете с психологическими переменными клиента:

его мотивами, убеждениями, уверенностью в себе, жизненными планами, значимыми отношениями, привычками и т.п.



В каком-то смысле,
БЫТЬ
ХОРОШИМ КОУЧЕМ
ПРОСТО

«С ключевым набором инструментов, некоторыми базовыми межличностными навыками и желанием помочь, вы можете предоставлять реальную пользу для других» (Peterson, 2004)

В то же время,
БАЗОВЫЕ ТЕХНИКИ И
ОТНОШЕНИЕ –
ЕЩЕ НЕ ВСЁ

Работа executive-коучей, не имеющих достаточного психологического образования, содержит потенциальную опасность в неумышленном усилении нездоровых поведенческих паттернов у их клиентов (Berglas, 2002).

«Всё так просто, всё так сложно...»

ТЕЗИС №3

Чтобы доказать свою самобытность, коучинг в 1990-2000-е активно отмежевывался от психологии и психотерапии.

В то же время многие основополагающие свои техники и идеи он взял именно оттуда.

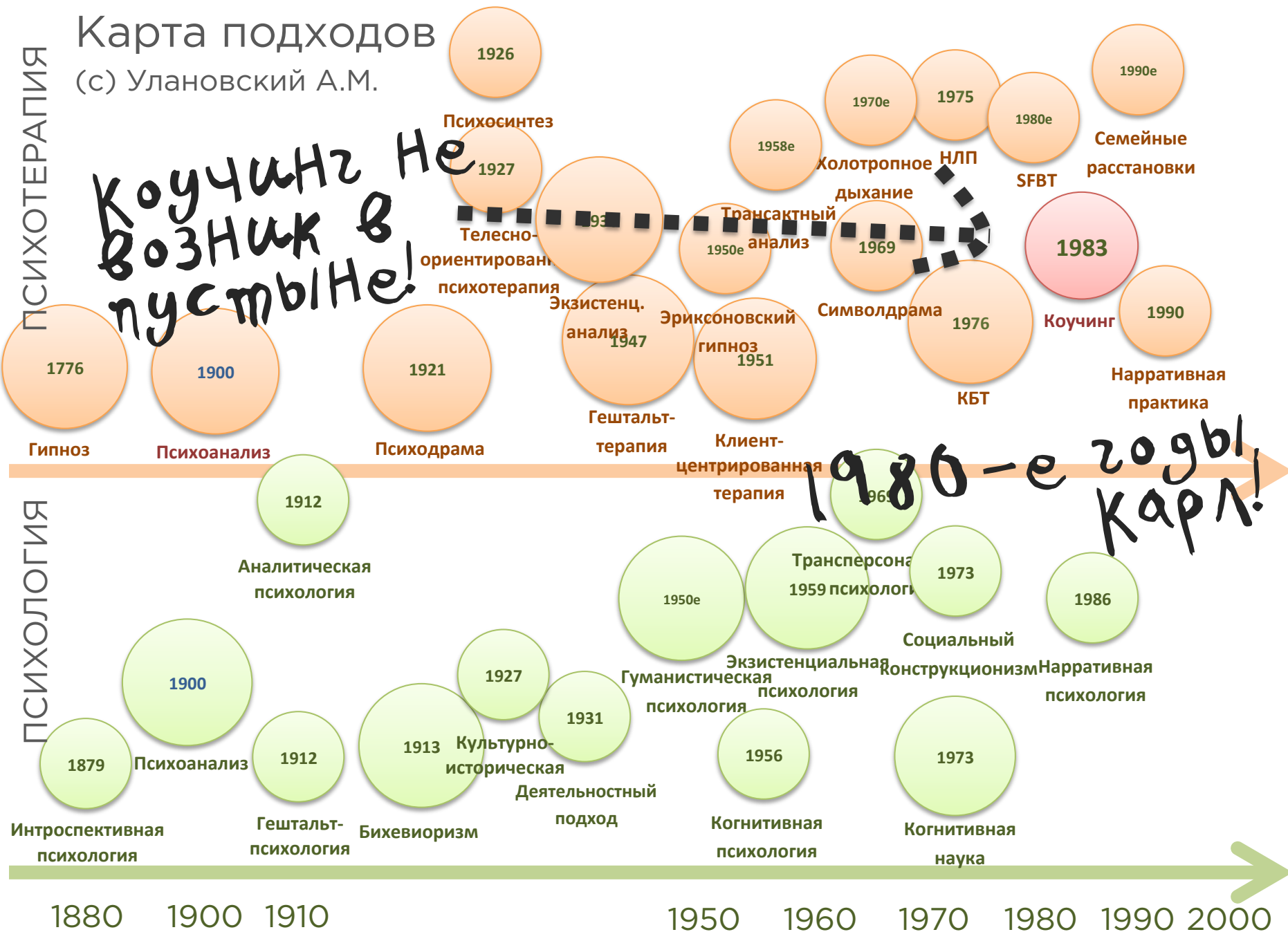
Карта подходов

(с) Улановский А.М.

ПСИХОТЕРАПИЯ

ПСИХОЛОГИЯ

Коучинг не
возник в
пустыне!



ШКАЛА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕКА

Дефицитарные
способности
Некомпетентность
Дисфункциональность
Защиты
Внутренние
конфликты
Прошлые травмы



Образ предпочитаемого
будущего
Ресурсы и сильные
стороны
Потенциал
Совершенствование
навыков
План действий и шаги

ОБЛАСТЬ ДЕФИЦИТА

ОБЛАСТЬ ПРОЦВЕТАНИЯ

- У каждого из нас есть и то, и другое.
- Выбор в какую сторону пойти на сессии, услышав запрос клиента – наш мотивированный выбор как профессионалов
- Коучинг – действительно больше про правую часть шкалы, но неизбежно заходит и на левую сторону, ибо в человеке «все связано со всем»

ПРЯМОЕ ВЛИЯНИЕ

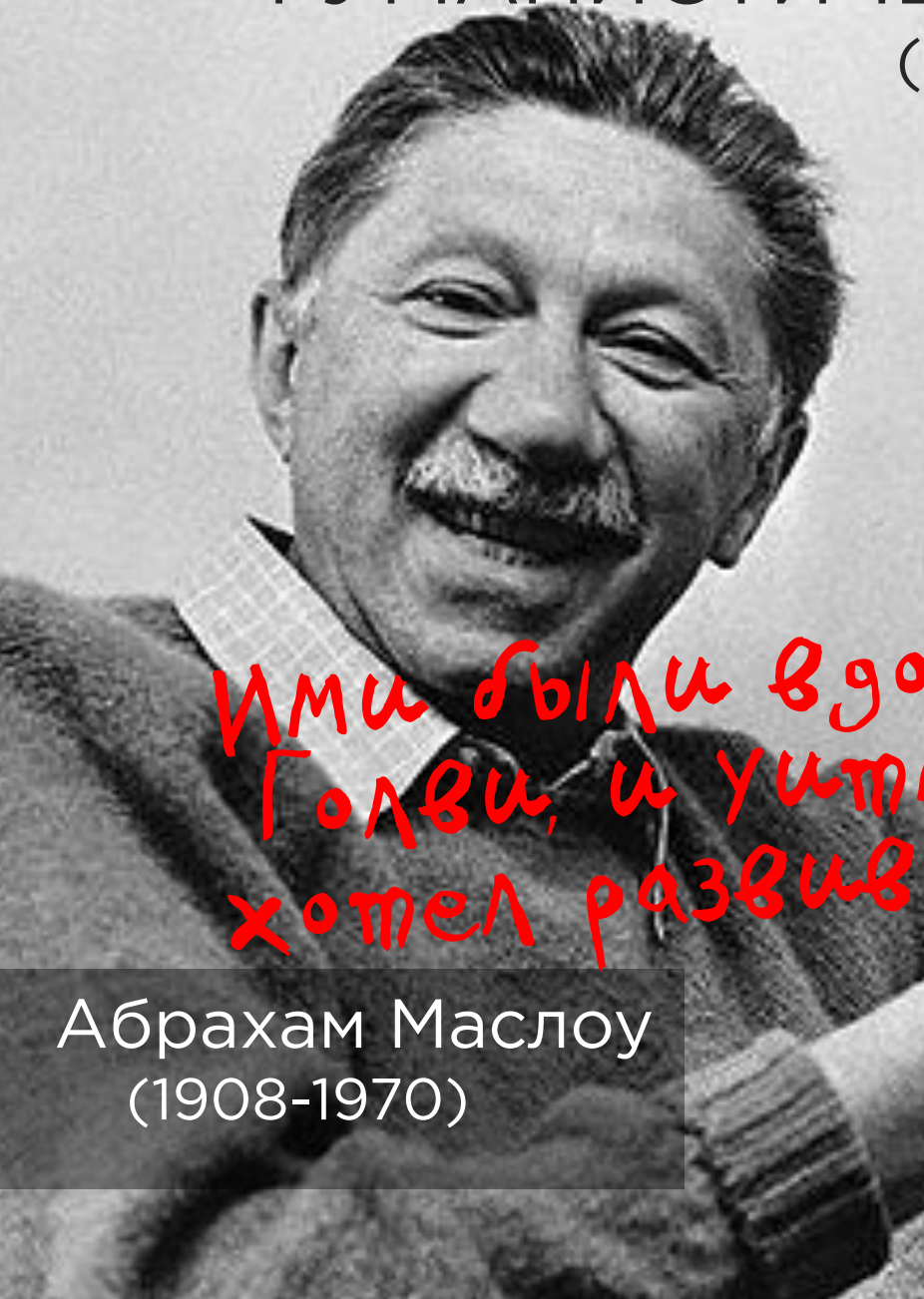
Гуманистическая психология

Эриксоновская терапия

Краткосрочная терапия

ГУМАНИСТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

(«Третья сила» в психологии)



Абрахам Маслоу
(1908-1970)



Карл Роджерс
(1902-1987)

Ими были вдохновлены и
Голди, и Уитмор, и все, кто
хотел развивать потенциал

Абрахам Маслоу

Это он придумал, что нам стоит
ориентироваться на лучших - здоровых,
«самоактуализирующихся» людей



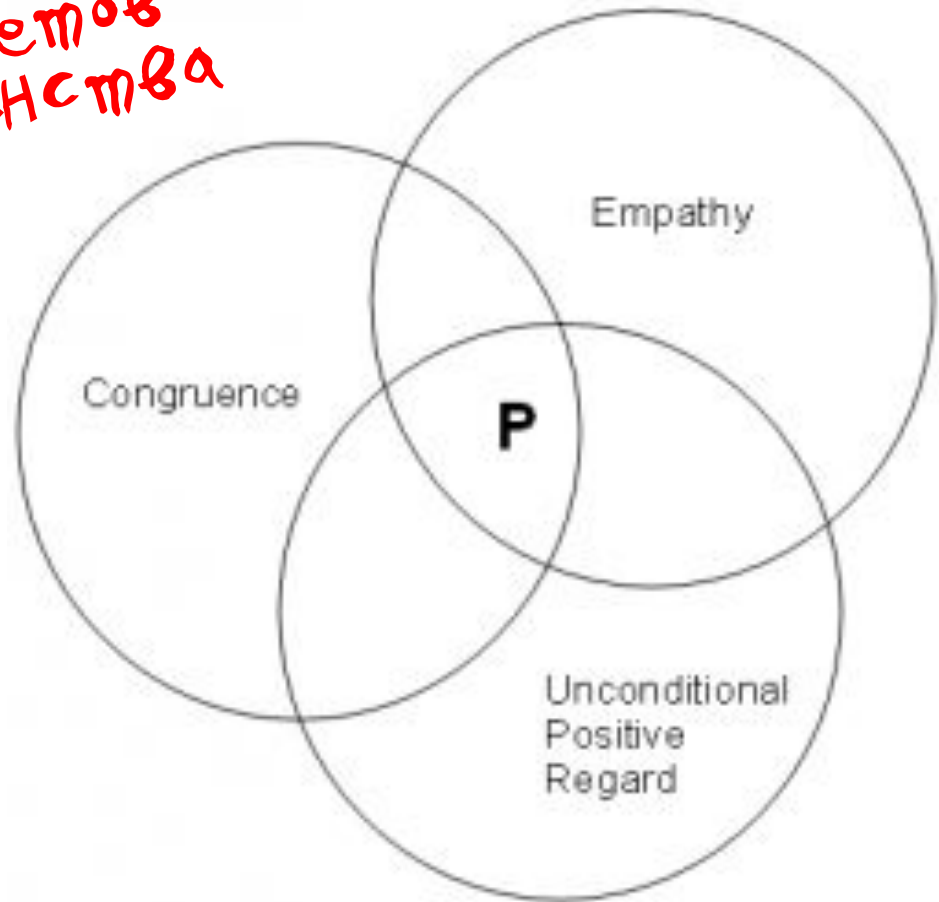
Он первым описал их качества: эффективное восприятие реальности; принятие себя и других; непосредственность и простота; сосредоточенность на проблеме (вместо эго-центрированности); демократичность; доброжелательный юмор; креативность и др.

Карл Роджерс

Это он предложил
недирективное
консультирование

Хотя избегание советов - это
заповедь для большинства
психотерапевтов :)

- «Клиент», а не «пациент».
- Эмпатия
- Определение целей терапии самим клиентом.
- Избегание интерпретаций и опора на описания



Признаки изменений/прогресса клиента (на основе анализа расшифровок сессий)

1. Позитивное отношение к «я». Увеличении по ходу сессий позитивно окрашенных высказываний и оценок себя
2. Дифференциация опыта. Переход от широкого уровня обобщения (о себе, других, своей ситуации) к ограниченному
3. Осознание ранее отрицаемого опыта. Перенос в сознание опыта, который до тех пор оставался смутным.
4. Опора на себя в оценках. Осознание, что можно ориентироваться не только мнение окружающих, но и на собственный опыт.
5. Обретение базового опыта ПОЗИТИВНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ. Опыт принятия и уважения, приобретаемый в отношениях с консультантом
6. Изменения в поведении. Реалистическая ориентация на будущее, зрелость поступков, снижение напряженности, снижение защитных реакций, рост терпимости, успехи в решении жизненных задач (К.Роджерс «Искусство консультирования и терапии», 2002)

Хороший ориентир и для коучей!

Милтон Эриксон

(1901-1980)



ОН БЫЛ
психотерапевтом и
даже психиатром!
Коучинга и школы коучинга
он не создавал, но коучинг
агски многое заимствовал
у него

- Бессознательное – хранилище наших ресурсов и достижений, а не столько травм и влечений
- Позитивный опыт детского научения, доступ к нашему креативному и любопытному внутреннему ребенку
- Использование проблемы как части решения
- Трансовые техники
- Визуализация предпочитаемого будущего, «я через 5 лет»
- Вдохновляющие истории и метафоры

Пример: особенность языка эриксоновского гипноза

- Предпочтение при наведении транса словам с позитивной эмоциональной окраской: **хорошо, интересно, приятно, удачно, легко и т.д.** Вместо слов с негативной коннотацией: плохо, неудачно, неприятно, трудно, страх, сомнение, боль, разлука, тревога и т.д..
- Предпочтение «активирующим» словам: **добиваться, находить, обретать, продвигаться, обучаться и т.д.; успех, цель, результат, научение, итог и т.д.** (См.: М.Гинзбург, Е.Яковлева. Эриксоновский гипноз, 2008)

Коучинг, сфокусированная на решении терапия, НЛП, нарративный подход - многое взяли из философии и техник эриксоновского гипноза

Solution Focused Brief Therapy (SFBT)

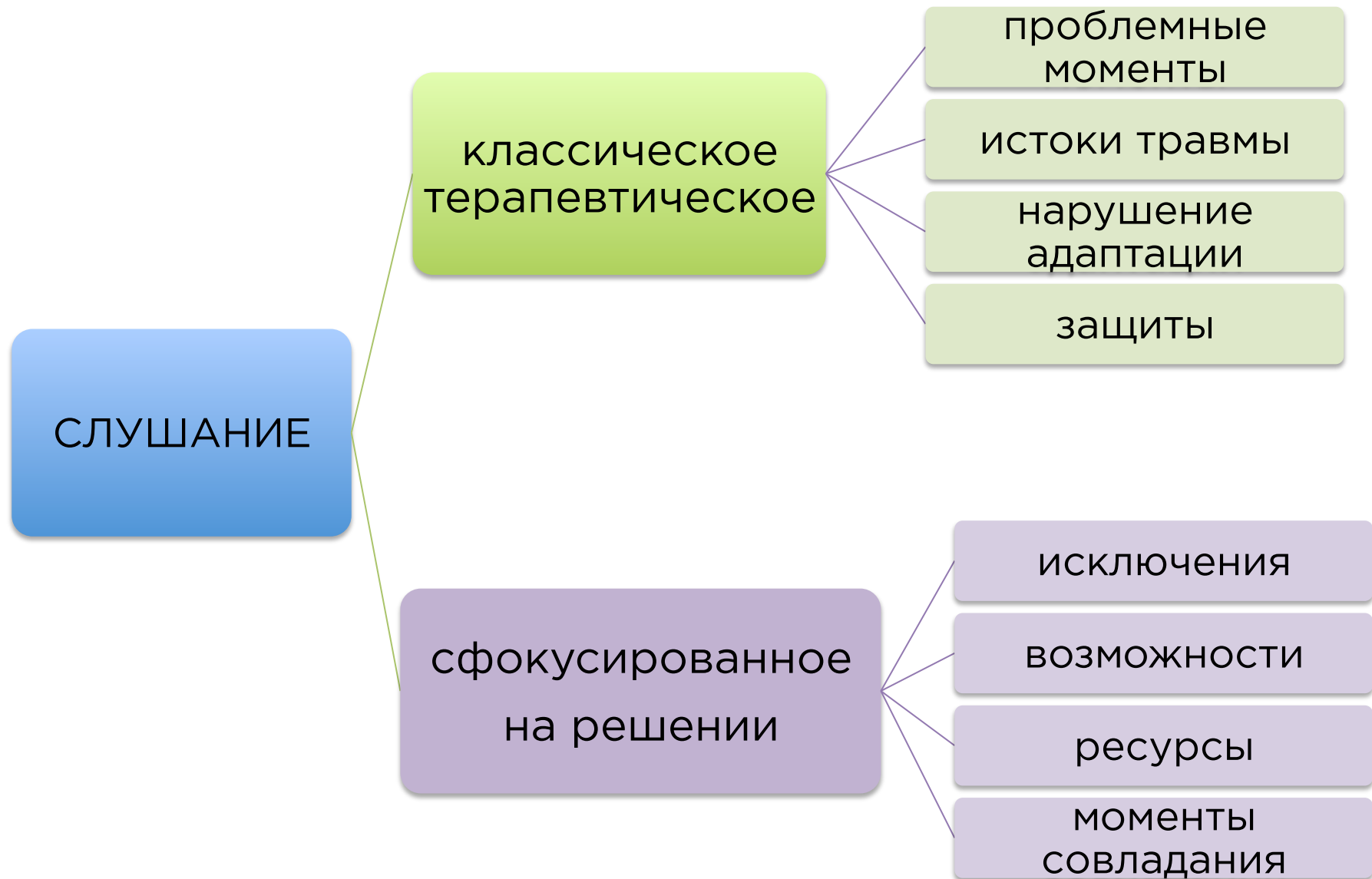
СФОКУСИРОВАННАЯ НА РЕШЕНИИ КРАТКОСРОЧНАЯ ТЕРАПИЯ



Изучали записи сессий психотерапии и заметили оживление клиентов в моменты обсуждения решений. Стали экспериментировать с:

- сокращением фазы исследования проблемы и
- увеличением времени для поиска моментов, когда проблема не возникала

Стив де Шэйзер и Инсу Ким Берг

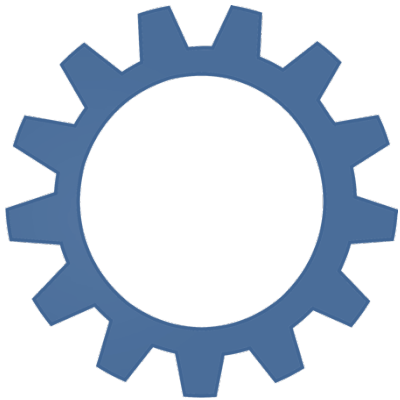


ПРИНЦИПЫ SFBT

1. Не чините то, что не сломано.
2. Если что-то работает, делайте это больше.
3. Если что-то не работает, попробуйте сделать что-то иначе.
4. Решение не обязательно возникает из разбора проблемы.
5. Проблемы не происходят все время. Всегда есть исключения.

(См.: сайт российского сообщества SFBT: sfbt.ru)

АРСЕНАЛ МЕТОДОВ КРАТКОСРОЧНОЙ ТЕРАПИИ (SFBT)



1. Исключения, прогресс, позитивные изменения («когда ты чувствовал себя уверенно последний раз?»)»)
 2. Чудесные вопросы («А если бы вы представили, что...»)
 3. Шкалирование («померьте от 1 до 10...»)
 4. Вопросы на совладание («когда ты последний раз чувствовал себя уверенным?»)»)
 5. Пред-сесссионное изменение («какие позитивные изменения отмечали в перерыве?»)»)
 6. Задания на дом клиенту (прочитать или понаблюдать за чем-то)
- И другие техники

классический коучинг на 70% –
это техники SFBT! (имхо)

ИДЁМ ВШИРЬ И ВГЛУБЬ

ВЛИЯНИЕ БОЛЬШИХ
КЛАССИЧЕСКИХ ТРАДИЦИЙ

ПСИХОАНАЛИЗ

Психодинамический подход

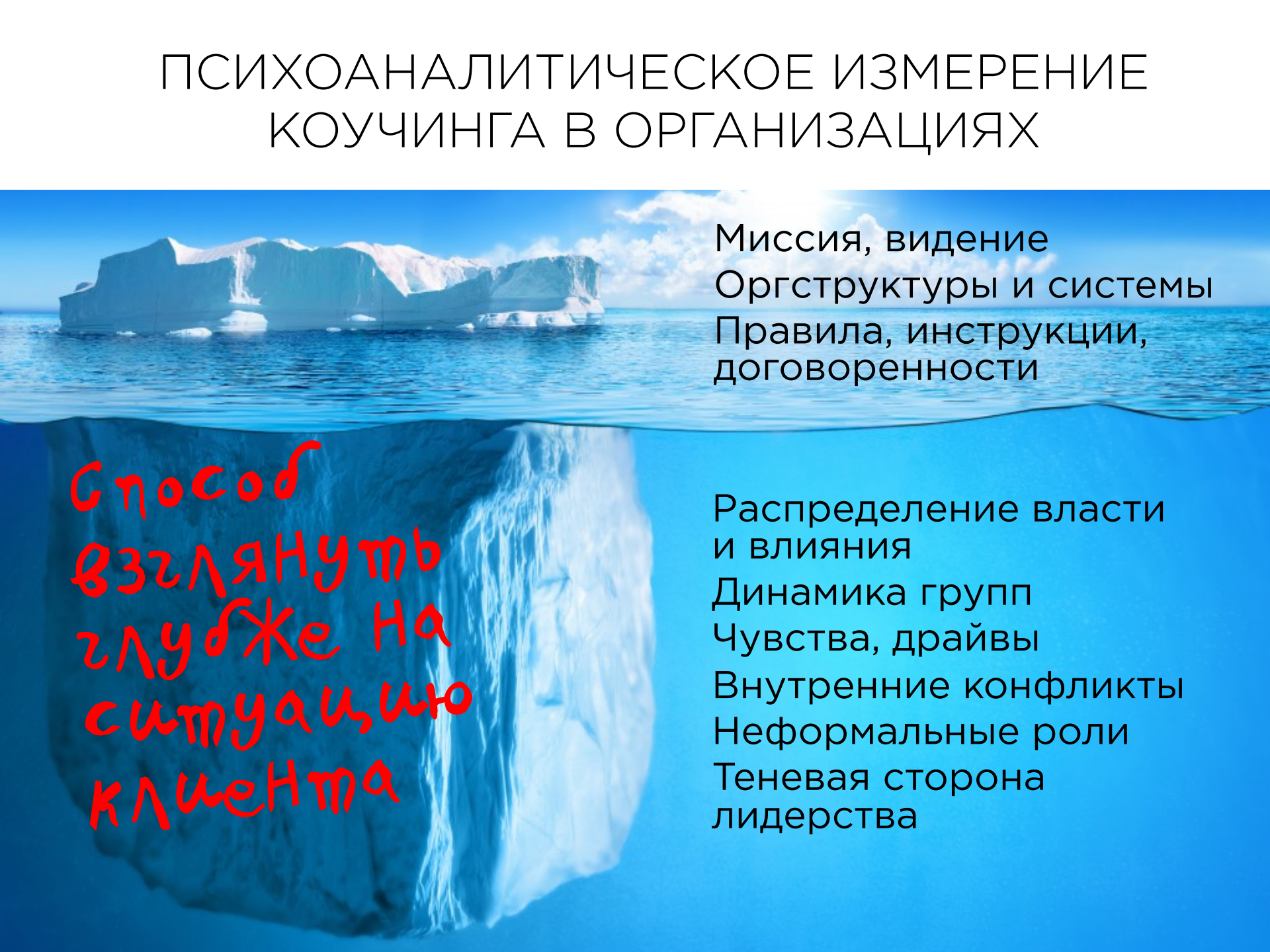
126-летний опыт
наблюдений и
практики - Не
пропьешь!

- Роль бессознательной динамики и сил
- Влияние ранних семейных ролей и отношений (отцовские, материнские фигуры, сиблинги и пр.)

- Понимание феномена сопротивления клиента (сравни: «жалобщик», «не-клиент»)
- Перенос чувств у клиента и контрперенос у коуча



ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ КОУЧИНГА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

An iceberg floating in the ocean under a blue sky with clouds. The visible tip of the iceberg is on the left, and the much larger, submerged part is on the right. The water is a deep blue, and the sky is a lighter blue with scattered white clouds.

Миссия, видение
Оргструктуры и системы
Правила, инструкции,
договоренности

Способ
взглянуть
глубже на
ситуацию
клиента

Распределение власти
и влияния
Динамика групп
Чувства, драйвы
Внутренние конфликты
Неформальные роли
Теневая сторона
лидерства

ПРИМЕР ПСИХОДИНАМИЧЕСКОГО КОУЧИНГА



INSEAD

Формат группового коучинга глобального центра развития лидерства INSEAD, Манфред Кетс де Врис. Оформление дизайна сессий в 1990-е, использование в работе с топ-менеджерами международных компаний

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ И ТЕРАПИЯ

Все эти слова
взяты из неё!

- Научение
- Паттерны поведения
- Позитивное подкрепление
- Внешние стимулы (триггеры)
- Измерение и эксперимент как способы проверки
- Десенсибилизация (понижение чувствительности) и др.

ПРИМЕР ПОВЕДЕНЧЕСКОГО КОУЧИНГА

- Stakeholder Centered Coaching - системный подход, использующий 360, вовлечение окружения клиента (стейкхолдеров), мониторинг результатов
- Изменение лидерских привычек и паттернов поведения
- Осознание и контроль триггеров



Маршалл Голдсмит

наглядный и измеримый подход

КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ТЕРАПИЯ (КПТ)

- Ограничивающие убеждения, негативные автоматические мысли, глубинные убеждения, когнитивные схемы, избыточное мышление, «пережевывание», способы объяснения побед и неудач
- Методы дедраматизации ситуации, сократический диалог и оспаривание деструктивных мыслей, проверка реальностью и др.



ГЕШТАЛЬТ-ТЕРАПИЯ

Фритц Пёрлз

Это он еще в 1950х
предложил НЕ заикливаться
на прошлом

- Быть в контакте с собой, своими чувствами и внешним миром
- Меньше распутывания причин прошлого
- Больше фокуса на настоящем и осознании, как ситуация разворачивается «здесь и сейчас»
- Меньше гипотез, объяснений, «тарабарщины»
- Больше того, что и как человек проживает в реальном своем опыте, телесно, эмоционально

Т-группы * Группы встреч * Группы личностного роста
* Большие тренинг-группы осознанности *
Психодрама * Тэвисткокский институт



значительно повлияли на
коучинг, особенно на
групповой

LIFE

ПСИХОДРАМА

Её техники активно
используется в
коучинге!

Психодрама - исследование правды через
драматический метод (Морено, 1953)

ПРИМЕРЫ ПСИХОДРАМЫ В КОУЧИНГЕ

Когда вы просите клиента – пересесть на разные стулья, побыть в разных ролях, «пройтись к видению» или выбрать «ногами» карьеру – вы попадаете в мир психодрамы, даже если не знаете про это.

Использование
ролевого
разыгрывания в
«Стратегии Диснея»



Работа с карьерными
развилками



Перемещение на
стульях в технике
6 шляп Де Боно



КОУЧИНГ В РОССИИ



- Приход в 1990-е
- 2000-е: доминирование школы НЛП-коучинга, его техник и языка («пирамида логических уровней», «метапрограммы», «подстройка», «якорение» и пр.).
- 2010-е: расширение диапазона подходов и техник. Развитие сообществ нарративного, интегрального, психодинамического коучинга и др.
- Стремление к профессионализации: разработка стандартов, появление практик супервизии, университетских курсов и программ по коучингу

НАШИ РЕАЛИИ: ИСТОРИЯ ВСПЯТЬ

- На Западе коучинг возник и воспринимался на фоне столетней традиции и стандартов психоанализа, поведенческой терапии и др.
- В России вплоть до 1990-х годов институт психотерапии фактически отсутствовал
- В 1990 к нам хлынуло сразу всё. Потребовалось время, чтобы сформировалось зрелое отношение к предлагаемым подходам
- Быстрее и доступнее всех в 1990е (в цене обучения, простоте и требованиях) было НЛП. Этим можно объяснить его популярность в России в 1990-2000
- Дольше и сложнее всех остаются – психоанализ и юнгианский анализ



“Что скажете, если мы сразу обвиним ваших родителей и освободимся пораньше?”

© Mark Anderson

ТЕЗИС №4

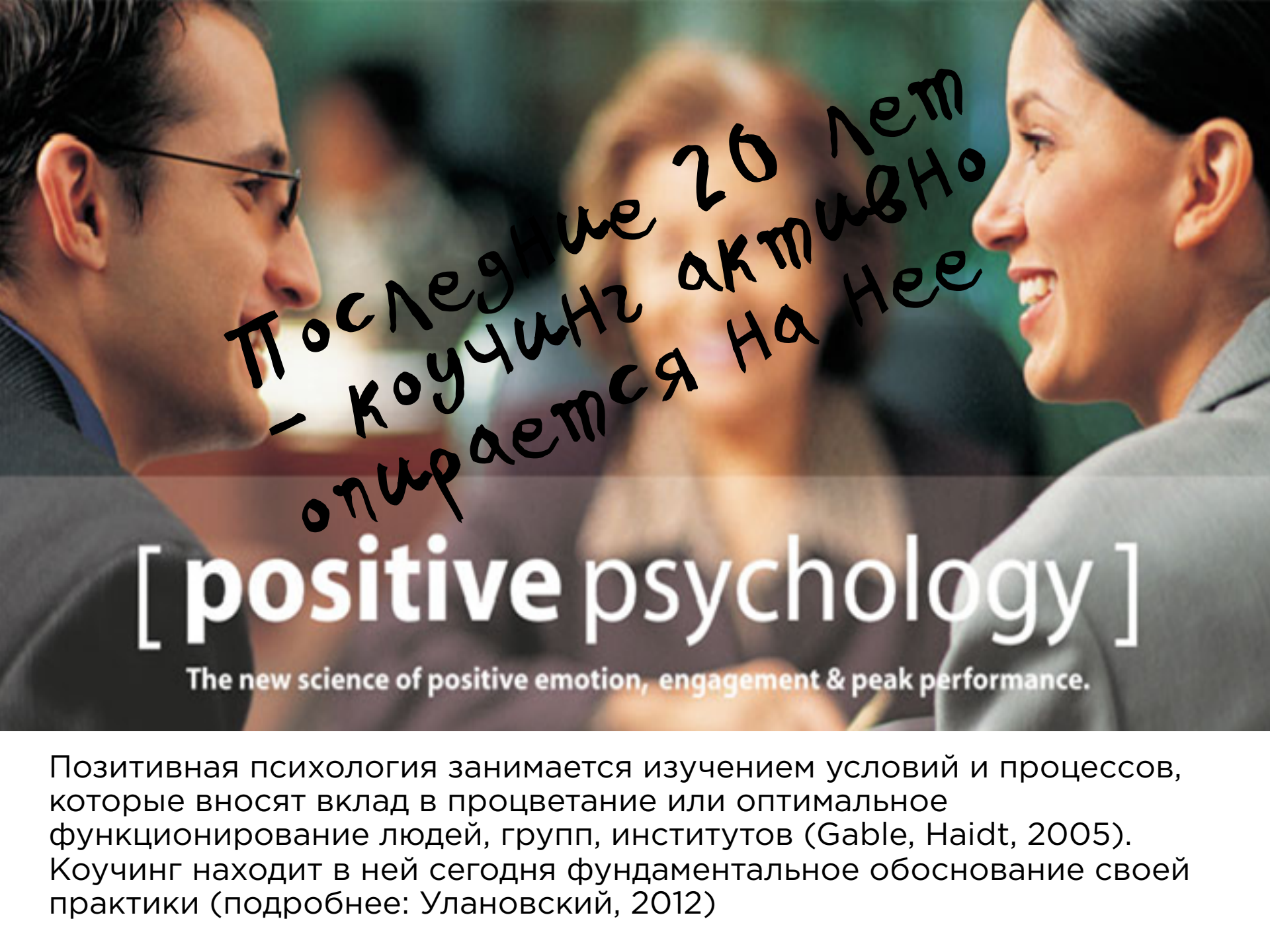
Сегодня время не отмежевываться от психологии, а наводить мосты, интегрировать ее разработки и обновлять устаревшие представления (о мотивации, личности и пр.)

ВОССОЕДИНЕНИЕ КОУЧИНГА С ПСИХОЛОГИЕЙ



Постепенно
восстанавливается связь с
«большими традициями»
Появление «Coaching
Psychology» как области
исследований

*«Отрасли психологии
показывают себя как
наиболее продуктивные
области исследования
коучинга» (Grant,
Passmore, et al., 2010).*



Последние 20 лет
— коучинг активно
опирается на нее

[positive psychology]

The new science of positive emotion, engagement & peak performance.

Позитивная психология занимается изучением условий и процессов, которые вносят вклад в процветание или оптимальное функционирование людей, групп, институтов (Gable, Haidt, 2005). Коучинг находит в ней сегодня фундаментальное обоснование своей практики (подробнее: Улановский, 2012)

Мартин
Селигман



Михай
Чиксент-
михайи



Барбара
Фредриксон



Ричард
Райан



Научные концепции, полезные коучам

Бери и используй!

Модели счастья и
субъективного благополучия

Теория потока

Концепция сильных сторон

Концепция оптимизма

Теория самодетерминации

Теория позитивных эмоций

Когнитивная концепция
надежды

Теория сохранения ресурсов

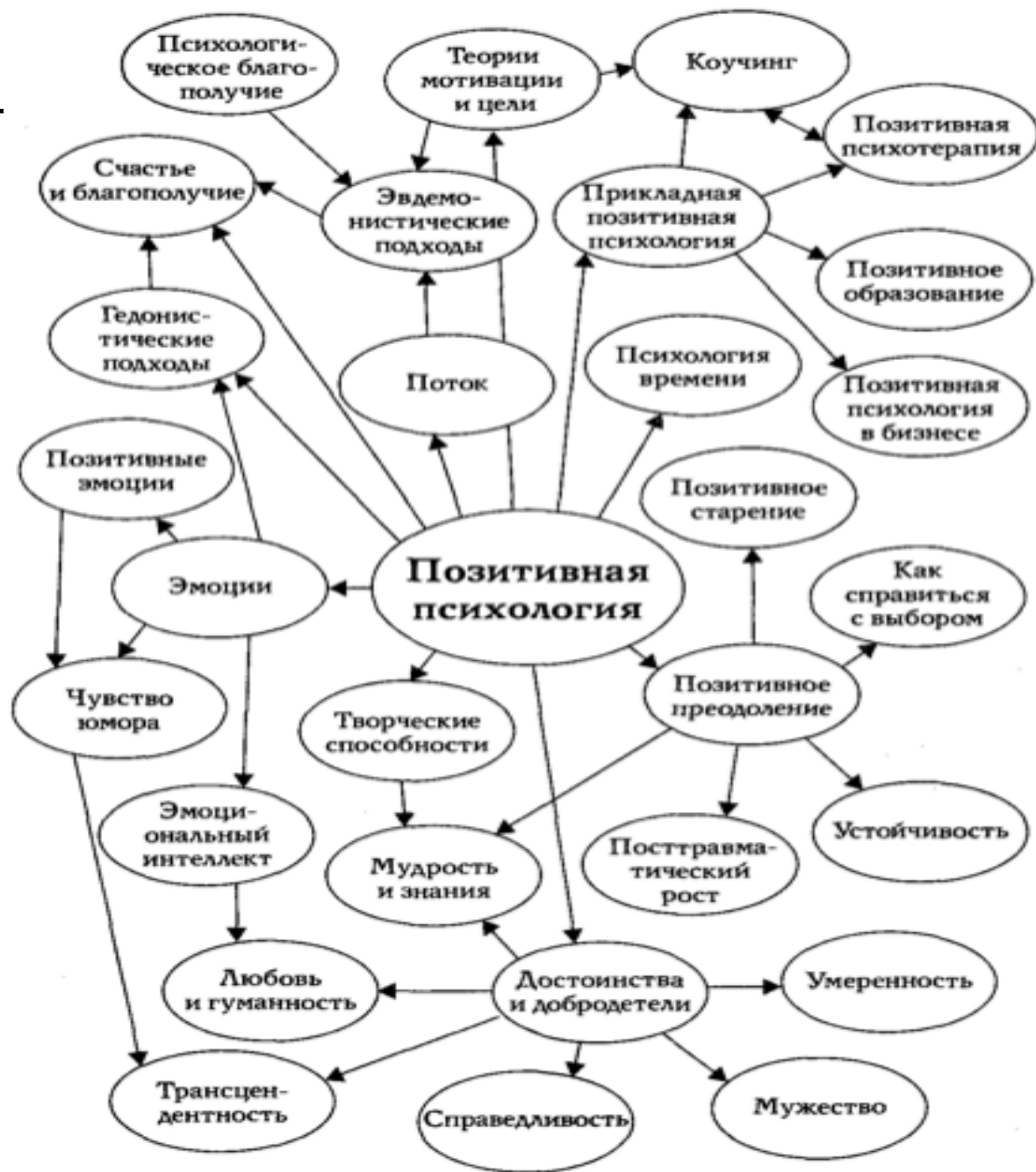
Модели вовлеченности

Концепция личностного
потенциала

Теория самоэффективности

Что исследует позитивная психология?

В России на базе
НИУ ВШЭ создана
международная
лаборатория
позитивной
психологии (Кен
Шелдон, Дмитрий
Леонтьев),
сравнительно
исследующая
благополучие
россиян



(Бонивелл, 2009)



ОПТИМИЗМ

Изучение оптимистического мышления, предполагающего не самообман и веру, что «все будет хорошо», а скорее способность мыслить не-негативно, некатастрофично, умение не унывать перед лицом неудач

КАРТА КОУЧИНГА

КОРНИ

ПИОНЕРЫ И ПЕРВОЕ
ПОКОЛЕНИЕ

ОТНОШЕНИЯ С
ПСИХОЛОГИЕЙ

ПОДХОДЫ И
ШКОЛЫ

ВИДЫ

ИССЛЕДОВАНИЯ

Коучинг – это конкретная техника?
(задавания вопросов и т.п.)

ИЛИ

Коучинг – это форма работы, услуга,
занятие, метод развития?

ТЕЗИС №5

Если коучинг – это не техника, а занятие, претендующее на статус профессии, возможны принципиально разные подходы и способы его проведения.

- Открытые вопросы – как один из возможных, но не единственный жанр
- Сессии один на один или с привлечением помощи окружения клиента
- И др.

Несколько классификаций из литературы:

Ранние школы и модели:

- коучинг внутренней игры
- коактивный коучинг
- модель GROW
- и др.

5 базовых (O'Connor, Lages, 2007):

- 1) онтологический коучинг
- 2) интегральный коучинг
- 3) НЛП-коучинг
- 4) бихевиориальный коучинг
- 5) коучинг позитивной психологии

Cox, Bachkirova, Clutterbuck, 2010:

1. Психодинамический коучинг
2. Когнитивно-бихевиориальный коучинг
3. Сфокусированный на решении коучинг
4. Человеко-центрированный коучинг
5. Гештальт-коучинг
6. Экзистенциальный коучинг
7. Онтологический коучинг
8. Нарративный коучинг
9. Когнитивно-развивающий коучинг
10. Трансперсональный коучинг
11. Коучинг позитивной психологии
12. Трансактный коучинг
13. НЛП-коучинг

каким подходам можно доверять?

Добротный подход

- описанный и опубликованный
- с опорой на какую-то традицию
- обоснованный (связь с наукой, концепции развития и изменений, проверка)
- вписанный в контекст существующих практик
- самобытный в методах

Сомнительный подход

- закрытый для экспертизы
- «авторский» и созданный «с чистого листа»
- опирается на спорные теории и допущения
- неоригинальный и не содержащий новизны идей и методов



ТЕЗИС №6

Существует ограниченное количество больших парадигм изучения и понимания человека. Знаем мы об этом или нет, мы опираемся на них

- Психодинамическая (психоаналитическая)
- Когнитивно-бихевиориальная
- Гуманистическо-экзистенциальная
- Конструктивистская
- Трансперсональная
- (и еще максимум 1-2 – не больше)

Все имеющиеся центры, школы, подходы укладываются в эти большие парадигмы

ПРИМЕРЫ:

- Гуманистическая – Голви
- Конструктивизм – онтологический коучинг, сфокусированный на решении подход, НЛП, нарративная практика
- Поведенческая – доминирующая парадигма в корпоративном обучении, бизнес-тренингах
- Психодинамическая парадигма – психоаналитический, гештальт-коучинг

УРОКИ ИЗ БОЛЬШИХ ПАРАДИГМ

РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ -



КАК РАЗЛИЧНЫЕ ОПТИКИ

ДИСКЛЕЙМЕР

- Недостаток многих обзоров – в том, что они написаны либо теми, кто предан какой-то одной школе психотерапии, либо теми, кто знаком о существующих подходах по книгам и никогда не рисковал попробовать их на себе
- Как и в искусстве, оценить красоту и границы каждого из этих подходов – можно лишь через личное проживание (клиентский опыт и практику)
- Все написанное ниже – описания «от 1-го лица» и не отражают всю полноту идей и методологии этих школ или «оптик»



ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКАЯ ОПТИКА

- Отношения с отцом, мамой, сиблингами – прообраз последующих отношений
- Наши внутренние конфликты и защиты ведут нас по жизни и зачастую за нас определяют наши выборы
- Интеграция обрывочных эпизодов и отношений – путь к здоровью и самопониманию

Лайфхак: Уделить какое-то время распутыванию клубка своих детских семейных отношений, воспоминаний и ролей

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ОПТИКА

- Часть нашей жизни – воспроизведение одних и тех же паттернов (шаблонов) поведения
- Наши эмоции - закрепившиеся реакции на определенные триггеры
- Мы развиваемся в перенаучении и расширении репертуара навыков
- Изменение маленькой поведенческой привычки может повлечь за собой большие «внутренние» изменения

Лайфхак: Хочешь быть (организованным, радостным и пр.) – води себя так, будто ты уже им стал

КОГНИТИВНАЯ ОПТИКА

- Наши интерпретации влияют на то, что и как мы чувствуем, хотим и делаем
- Жвачка негативных мыслей, стереотипы и ограничивающие убеждения – делают нас несчастнее
- Управление своим вниманием, памятью, мыслями – способ достичь совершенства

Лайфхак: Обращать внимание на автоматические мысли, сопровождающие нас при неудачах

ГУМАНИСТИЧЕСКАЯ/ ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНАЯ ОПТИКА

- Прояснение исходного чувства ситуации приводит к внутреннему равновесию
- Эмпатия – ключ к другим и себе
- Следовать за тем, что имеет смысл и значимость – быть внутренне защищенным
- Открытость новому – помогает смотреть шире и нетривиальней

Лайфхак: Определить для себя предельные смыслы и личную миссию

ТРАНСПЕРСОНАЛЬНАЯ ОПТИКА

- Мы – больше, чем наш индивидуальный опыт
- Наше доцивилизационное «дикое» прошлое – не враг, но ресурс
- Транс и измененные состояния – источник инсайтов, разрядки и творчества

Лайфхак: Духовное измерение «я» - часть, которую важно замечать (искусство, трансовые техники, медитация и т.п.)

НАРРАТИВНАЯ ОПТИКА

- Мы – креатура больших сообществ и культур
- Наша жизнь – конструируется и затем проживается нами по типу рассказа
- Есть не одно, но множество призваний для каждого из нас

Лайфхак: Важно не терять авторства написания своей жизненной истории (нарратива)

ОПТИКА СФОКУСИРОВАННОГО НА РЕШЕНИИ ПОДХОДА

- В нас уже есть не только сохраненные, но сильные, ресурсные части
- Секрет процветания – в опоре на них, а не в бесконечном «подтягивании хвостов»
- Секрет эффективности – в поиске сразу 3-4 решений сложной ситуации
- Важно постепенно разворачивать постепенно свой фокус в будущее

Лайфхак: Определить свои «фирменные стороны» и создавать проактивную повестку своей жизни

КАРТА КОУЧИНГА

КОРНИ

ПИОНЕРЫ И ПЕРВОЕ
ПОКОЛЕНИЕ

ОТНОШЕНИЯ С
ПСИХОЛОГИЕЙ

ПОДХОДЫ И ШКОЛЫ

ВИДЫ

ИССЛЕДОВАНИЯ

ВИДЫ КОУЧИНГА

одни из взглядов

The Coaching Continuum

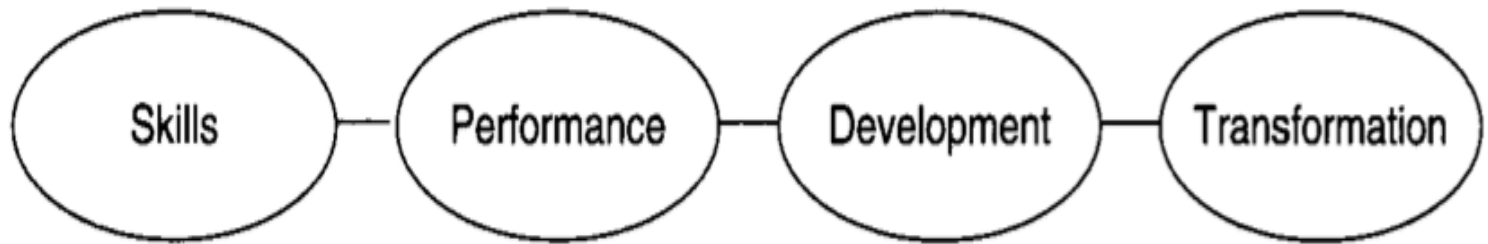


Figure 16.2 The coaching continuum.

Source: Hawkins & Smith, 2006.

- Навыковый – формирование навыка
- Перформанс – способности и компетенция
- Развивающий – долгосрочные изменения, личность в целом, способности вообще
- Трансформационный – глубинные изменения

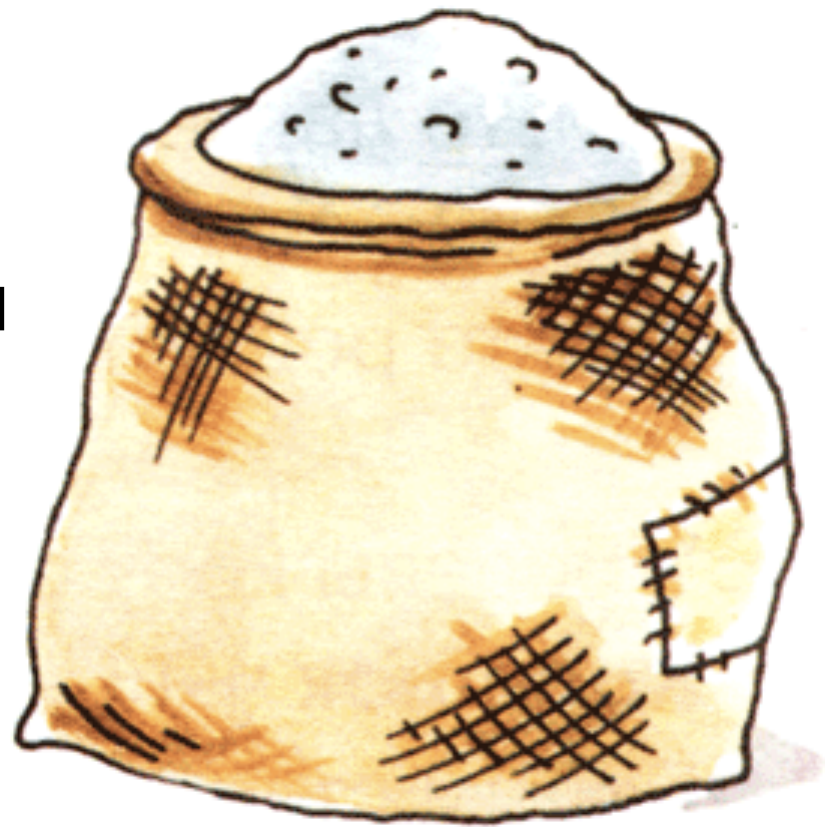
- Навыковый коучинг
- Карьерный коучинг
- Executive-коучинг
- Shadow coaching
- Групповой коучинг
- Коучинг как стиль руководителя

Наиболее
обоснованные и
чёткие по формату
(ИМХО)



МЕШОК, в который сваливают всё подряд

- Лайф коучинг
- Коучинг отношений
- Детский коучинг
- и т.п.

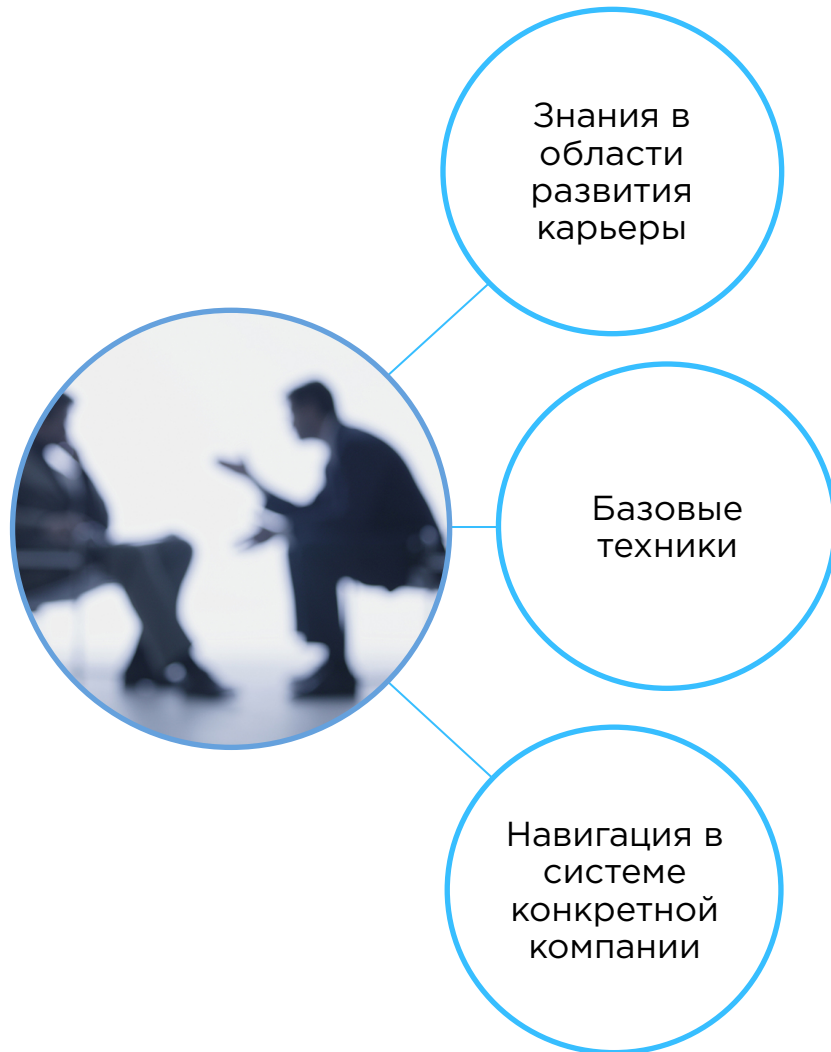


ТЕЗИС №7

Каждый вид коучинга требует специализации.

- Карьерный коучинг: в исследованиях карьеры, карьерном консультировании, профориентации, возрастной психологии
- Executive-коучинг: в проблематике лидерства и организационном поведении
- Навыковый коучинг: в специфике формирования каждого отдельного навыка – публичных выступлений, переговоров,

Пример: арсенал внутреннего карьерного коуча-консультанта в организации (опыт Ward Howell)



- Знание современных моделей карьеры
- Владение инструментами классического карьерного консультирования (карьерное интервью и др.)
- Знание основных моделей коучинга
- Владение базовыми инструментами (вопросы, шкалирование и др.)
- Методы карьерного выбора
- Понимание бизнес-контекста, задач и вызовов, ситуации в области персонала и кадрового резерва
- Контроль своих ролей (HR, руководитель, коуч)
- Ориентировка в структуре компании, позициях, специфике профилей кандидатов

КАРТА КОУЧИНГА

КОРНИ

ПИОНЕРЫ И ПЕРВОЕ
ПОКОЛЕНИЕ

ОТНОШЕНИЯ С
ПСИХОЛОГИЕЙ

МЕТОДОЛОГИЯ

ПОДХОДЫ, ШКОЛЫ
ВИДЫ

ИССЛЕДОВАНИЯ

Насколько
продолжи-
телен
эффект?

Какой стиль
работы коуча
продуктивней?

Лучше,
чем
тренинг?

Больше
сессий -
лучше?



РОСТ ИССЛЕДОВАНИЙ



- Упоминание слова «коучинг» в научно-прикладных журналах: с 1937 по 1999 – только 93 статьи; в 2011 – уже 634! (Grant, 2013)
- Попытки обоснования и проверки результатов коучинга начали проводиться сразу же после его оформления – в 1990-е.
- Проблема статей по коучингу: большинство из них преследует цель продемонстрировать преимущества определенного подхода (De Meuse et al., 2009).
- В России до сих пор практически отсутствуют публикации и строгие исследования (не опросы) в рецензируемых научно-прикладных журналах по менеджменту, психологии, социологии и др.

**ОСНОВНЫЕ
ОБЛАСТИ
имеющихся
исследований**

ДЕМОГРАФИЯ
число, возраст,
образование, стаж,
запросы

**ЭФФЕКТ-
ИВНОСТЬ**
коучинга

ПРОЦЕСС
формат,
коммуникация,
отношения

ЛИЧНОСТЬ
коуча и клиента

ПЕРЕЖИВАНИЕ
и внутренняя
динамика

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОУЧИНГА: Удовлетворенность клиента

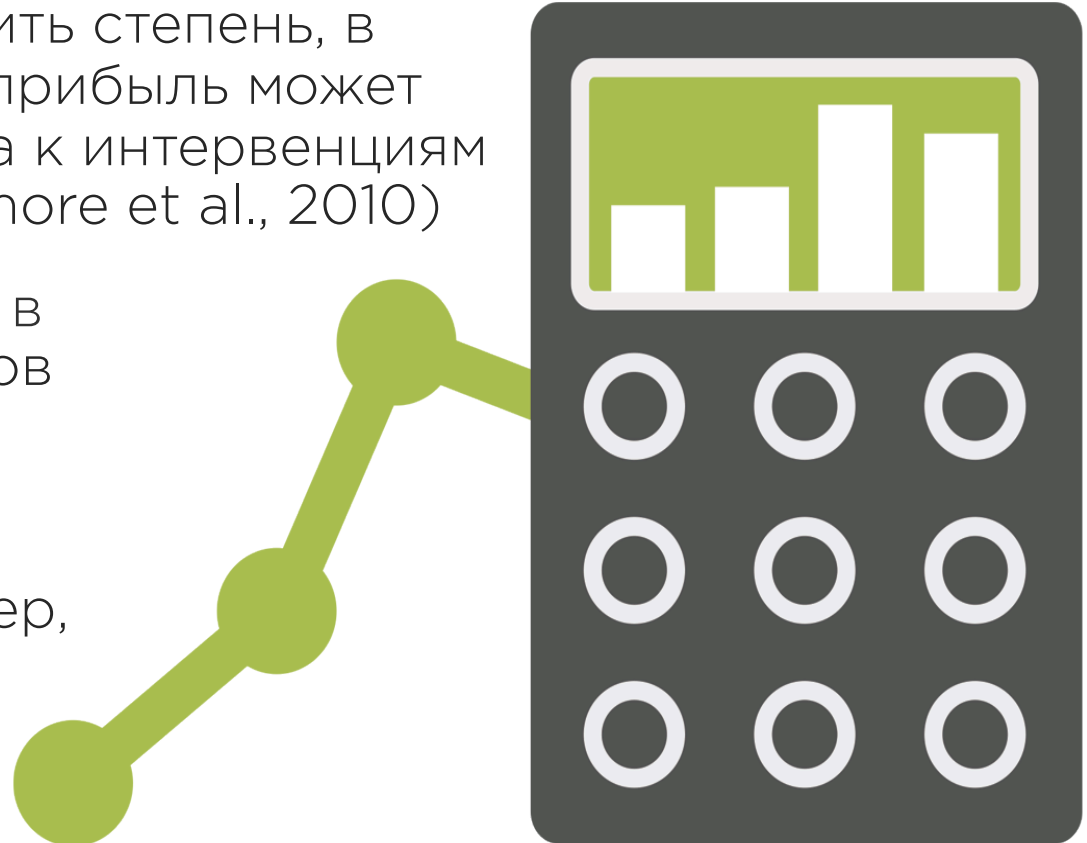
Не всегда надежный
критерий



- Peterson (1993): есть заметное несоответствие между самоотчетами клиента и отчетами других людей (супервизора и коуча) при оценке изменений клиента. *Самоотчеты клиентов имеют склонность преувеличивать эффекты от коучинговых интервенций.*
- Сложно понять, произошло ли изменение измеряемых характеристик или клиент переопределил оценочную шкалу или понятие, которое измеряется
- Большинство исследований коучинга не измеряют его эффективность в долгосрочной временной перспективе, отчего сложно оценить долговременное влияние коучинговых интервенций (Theeboom et al., 2013)

ROI в коучинге как маркетинговый трюк

- Распространенные в рекламе обучения и услуг коучей обещания повысить ROI (окупаемость инвестиций) – блеф
- Невозможно определить степень, в которой финансовая прибыль может быть прямо приписана к интервенциям коучинга (Grant, Passmore et al., 2010)
- Факторы, включенные в большинство подсчетов ROI индивидуальны и игнорируют контекстуальные переменные – например, командные вложения



КАК ЖЕ ИЗМЕРИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ КОУЧИНГА?

	Что именно измеряется	Методология измерения
Аффективные результаты	Установки, эмоции, мотивация, благополучие, вовлеченность, удовлетворенность	Самоотчеты и опросники
Когнитивные результаты	Знания, когнитивные стратегии, решение задач	Тесты (в т.ч. повторные)
Навыковые результаты	Лидерские, технические навыки и компетенции	Поведенческое наблюдение на рабочем месте, опросники 360
Показатели деятельности	Индивидуальное и командное выполнение деятельности	Финансовые результаты, выполнение KPI, оценки продуктивности

Внешние результаты деятельности
на индивидуальном уровне ($\delta = 1.24$)*

ЭТО ВЫШЕ, ЧЕМ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИНТЕРВЕНЦИЯХ

- Эффективность тренингов = 0.63
(*Arthur et al.*, 2003)
- Менеджерские интервенции = 0.24
(*Powell&Yalcin*, 2010)
- Многосторонняя обратная связь = 0.15
(*Smither et al.*, 2005)

ВОСПРИЯТИЕ КОУЧИНГА В РОССИЙСКОМ КОНТЕКСТЕ

Исследование корпоративного коучинга, основанное на интервью с сотрудниками, прошедшими коучинг (*Ulanovsky, 2015*)



РЕКОМЕНДАЦИИ для организации коуч-сессий внутри компании

ЧТО МЕШАЕТ?

- Некомфортные условия проведения коуч-сессий (плохая звукоизоляция, прозрачные переговорные комнаты)
- Неудачное время проведения сессий (сдача отчетов, цейтнот и пр.)
- Отсутствие возможности выбора коуча до начала сессий
- Непроясненность мотивов предложения сотрудникам пройти коуч-сессии
- Отсутствие инструктажа о том, что такое коучинг и какие задачи можно с помощью него решить

ЧТО СПОСОБСТВУЕТ?

- Предложение сотруднику самому определить место для сессий
- Относительно спокойное для клиента время
- Предложение на выбор нескольких коучей
- Презентация для сотрудников целей проекта коучинга и ожиданий компании от сессий
- Проведение вводной встречи, раскрывающей преимущества коучинга как методологии и примеры корпоративных запросов

ОГРАНИЧЕНИЯ ЭТОГО ОБЗОРА

- Всё сказанное в этой презентации – не беспристрастный «взгляд из ниоткуда». Претензия на это в основе своей порочна, как учит нас конструктивизм.
- В то же время мне хотелось создать в этой презентации максимальную «полифонию голосов» разных подходов и традиций.
- Все их я бесконечно люблю. Я верю, что все они – части пазла целостного понимания человеческой природы.
- Это не мешает мне верить в некоторые из них больше – на основе своего клиентского опыта, обучения и практики. Так, психоанализ, для меня наиболее разработанный и глубокий способ понимания человека. Поведенческий подход – очень честный способ изменения себя. SFBT и психодрама – очень хороши инструментально. Конструктивизм – прививка современного критического мышления для консультантов любых мастей. А позитивная психология – светлая наука о том, что дает нам силы.



Меня зовут Алексей Улановский.

Эта презентация – часть моей личной миссии, которую я вижу в распространении полезных развивающих идей и практик.

В своей повседневной жизни – я консультирую, обучаю и изучаю людей и организации. Я коуч-консультант и ведущий программ Ward Howell и INSEAD, кандидат наук.

Мой блог: ulanovsky.org
a.m.ulanovsky@gmail.com

ЖУРНАЛЬНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ

Статья о связи коучинга и научных концепций

Исследование
российского
корпоративного коучинга

Обзор идей
конструктивизма, легшего
в основу философии
коучинга

Обзор подходов к
пониманию разговора

О связи спорта и
лидерства – исследование
эффективных генеральных
директоров

- Улановский А.М. Коучинг с оглядкой на науку: практики позитивной жизни // Психология. Журнал Высшей школы экономики. №4, 2012.
- Ulanovsky A. Workplace Coaching as an Organizational Intervention: Metaphors, Dynamics and Employee Experiences / Working papers by HSE. 2015.
- Улановский А.М. «Новая парадигма» социальных наук: линии развития современного конструктивизма // Социальная эпистемология. М.: Канон+, 2010.
- Улановский А.М. Многомерная реальность разговора: подходы и исследования // Вопросы психологии, 2017, №1.
- Шекшня С., Загиева В., Улановский А. Руководители-чемпионы: практики атлетического лидерства. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019 (Перевод с англ. Athletic CEOs: Leadership in Turbulent Times. London: Anthem Press, 2018.)

ТЕМЫ ПРЕЗЕНТАЦИИ НА YOUTUBE



1. Корни коучинга. Движение self-help и развитие потенциала.
2. Спортивный коучинг, недирективное обучение и бизнес. Пионеры коучинга.
3. Коучинг и психология. Методы, идеи, наведение мостов.
4. Коучинг. Школы, подходы, разновидности.
5. Групповой коучинг Ward Howell. От Тэвистока к российской практике
6. Краткая история групповых методов. От групповой терапии к командному коучингу

РАЗВИВАЮЩАЯ ИНТЕРВЕНЦИЯ ПОД ЗАНАВЕС

Специалисты по психологии чтения говорят, что после прочтения текста всегда важно мысленно пробежать его опорные пункты. Так мы запомним больше из прочитанного

2-3 новых
или наиболее
интересных
пункта/идеи
для тебя

?

Где и для чего
ты сможешь это
использовать

?

The End