



**Ольга Зотова,**  
коуч, бизнес-  
тренер, нарративный  
консультант  
olgazotova.com

## Нарративный коучинг: помогая выстраивать предпочитаемую историю

*Нарративный подход — одно из наиболее молодых и динамично развивающихся направлений в консультировании. Он возник в 80-х годах прошлого века в результате сотрудничества австралийца Майкла Уайта и новозеландца Дэвида Эпстона. Появившись в области психотерапии и социальной работы, он постепенно находит дорогу и в коучинге.*

«Нарратив» — от англ. «история, повествование». Рассказывать истории — это древнейший способ человечества осмысливать их и делиться опытом. В чем же новизна обращения к историям? Вопрос в том, как мы воспринимаем истории и самого рассказчика.

Нарративный подход опирается на философию постмодернизма и социального конструкционизма. В отличие от идей эпохи модернизма, признававших существование объективной реальности и истинного знания, философия постмодернизма утверждает, что нет «истинной реальности», а есть разные ее интерпретации — то есть истории, которые мы рассказываем друг другу — о жизни и о себе. Психолог Джером Брунер сказал об этом так: «Жизнь, как она есть, неотделима от жизни рассказываемой, или, говоря более прямо, жизнь — это не то, «как это было», но как это проинтерпретировано и перенаррировано, рассказано и пересказано».

В коучинге это открывает новые возможности для входа в изменения — потому, что кардинальным образом меняет то, как мы смотрим на человека: мы не считаем, что «я» существует само

по себе, и разные его качества заключены «внутри» человека, но оно *непрерывно конструируется* — в процессе взаимодействия с другими людьми, в рамках определенной культуры.

-----  
*Люди — это неоконченные произведения, которые по ошибке считают, что они завершены.*

психолог Дэниел Гилберт

### **Жизнь как переплетение историй**

В нашей жизни происходит множество разных эпизодов, но замечаем и запоминаем мы обычно то, что укладывается в основную, *доминирующую* историю о себе: «я — такой-то». Иногда это истории о собственной несостоятельности — «неудачника», «стеснительного человека», «неорганизованного сотрудника». И тогда моменты, когда человек был органи-

зован, успешен, уверен в себе оказываются незамеченными, не попадают в поле внимания, обесцениваются. Постепенно эти само-описания становятся само-сбывающимся пророчеством, человек начинает видеть подтверждения своей неспособности.

### **Отделить человека от проблемы**

Точка отсчета — убеждение, что *«люди в порядке»*. Да, проблемы встречаются, но полезно рассматривать их именно как возникающие проблемы, а не внутренне присущие человеку качества. Нарративный подход опирается на идею о том, что *«проблема не в человеке, проблема в проблеме»*, и если мы «выносим» проблему из человека, становится намного легче с ней разобраться. Этот способ называется *«экстернализация»*.

### **Проблема никогда не охватывает жизнь человека целиком**

Приведем пример: если человек считает себя неорганизованным, то с этим становится

сложно что-то сделать — «ну вот такой я несобранный, понимаю, мешает, но сделать ничего не могу — так уж я устроен». Но если мы эту проблему «экстернализуем» — то есть найдем ей название и разберемся, как она влияет на человека, его жизнь, работу, отношения, то можем обнаружить, что «Неорганизованность» «нападает» на человека не всегда и не во всех ситуациях. Что есть факторы, которые ее усиливают (усталость, дедлайны, спешка), а есть, что уменьшают (понимание важности, дополнительная проверка, четкая система работы, удобный формат и т. д.). Также мы можем заметить, что не только Проблема влияет на человека, мешая ему, лишая его веры в свои силы, доверия коллег, но и человек влияет на «Проблему» — в какие-то моменты все-таки справляясь с ней и придумывая свои собственные стратегии и приемы ей противостоять.

Это могут быть проблемы целой команды или организации, например, «Непрозрачность» или «Недоверие». Однажды мы экстернализовали «Дух упадка» — выяснилось, что в ситуации кризиса он начинал окутывать сотрудников пеленой, заражая все больше людей. Обсуждение помогло сделать видимым, как именно он пробирается в курилку

и на совещания, и обнаружить зоны, свободные от его влияния, а также разработать способы ему противостоять, как индивидуальные, так и командные.

### Найти исключения

Задача коуча — помочь человеку найти исключения из проблем, рассмотреть, что сделало их возможным, с какими ценностями, надеждами и жизненными принципами они связаны — и помочь собрать из уникальных эпизодов *альтернативную историю*, которая отражает предпочитаемый человеком способ жить и действовать. (Этот процесс получил название «пере-сочинение», re-authoring.)

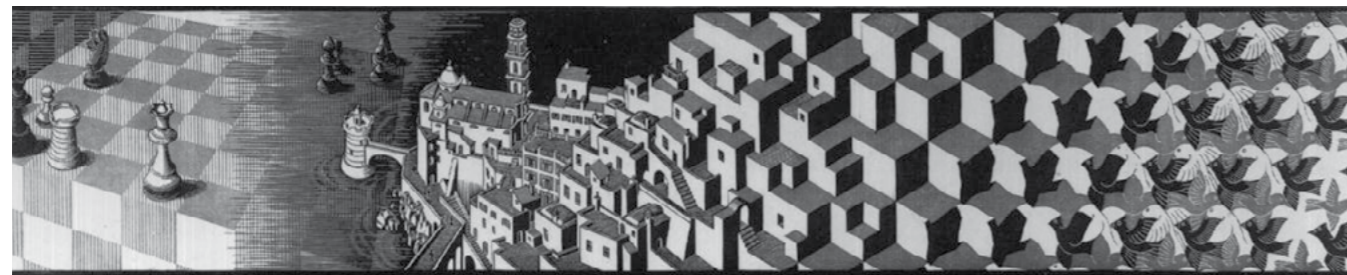
### Обнаружить «отсутствующее, но подразумеваемое»

Иногда то, что человеку не нравится — в себе, сотрудниках или команде, указывает на его ценности. Пользуясь идеей «отсутствующего, но подразумеваемого» (термин из работ Жака Деррида), коуч может задать, например, такой вопрос: «Тот факт, что вы не выносите, когда ваши сотрудники опаздывают, говорит о том, что для вас важно? Какая ценность при

этом нарушается?». И тогда мы можем обсуждать не проблему (опоздания), а ценности: например, надежность или доверие — и как сделать, чтобы они больше присутствовали в работе. И проблема становится точкой входа в предпочитаемую историю.

### Деконструировать ограничивающие идеи

Важное отличие нарративного подхода — что в нем уделяется много внимания социальному контексту — тому, как на людей влияют различные идеи, общественные нормы и культурные предписания. Эти нормы влияют на наши цели, определяют, что такое «хорошо» и «плохо» и насколько мы сами хороши/плохи. Для работы с идеями и ограничивающими убеждениями используется практика **деконструкции**. Например, нарративный коуч может задавать вопросы о том, каким требованиям человек старается соответствовать, что это за планка нормы, когда, как и от кого она появилась. Деконструировать идею или убеждение — не значит ее уничтожить, но скорее «распаковать» — разобраться, насколько осознанно выбраны цели, насколько соответствуют ценностям и устремлениям человека.



## ВОПРОСЫ ДЛЯ «ДЕКОНСТРУКЦИИ» ИДЕЙ И ОГРАНИЧИВАЮЩИХ УБЕЖДЕНИЙ:

- История идеи: как вы познакомились с идеей о том, что [«успешный человек — это ...», «настоящая женщина должна ...»]? Что и кто сейчас поддерживает эту идею?
- Что эта идея обещает? Что хорошего произойдет, если вы будете этому соответствовать? Всегда ли выполняются эти обещания?
- Что эта идея требует? Каким именно требованиям вы должны соответствовать?
- Какие она содержит «санкции»? Что будет, если вы этому не будете соответствовать?
- Если бы вы могли выбирать из этого то, что вам важно, что бы вы оставили? От чего бы отказались?

### Сконструировать новую реальность вместе с другими

Наши истории создаются во взаимодействии, в присутствии «аудитории» — других людей, особенно значимых. Понимание этого в контексте корпоративного коучинга приводит к тому, что мы уделяем больше внимания тому, как изменения, происходящие в индивидуальной работе с коучем, могут быть поддержаны окружением — руководителем, коллегами, клиентами. Это способствует более живому, «насыщенному» описанию предпочитаемой истории, и тем самым придает ей большую реальность.

Следуя этой логике, процесс корпоративного коучинга был построен так, чтобы больше вовлечь непосредственного руководителя, сделать для него более видимыми результаты индивидуального коучинга сотрудников. Для этого помимо совместной установочной встречи для обсуждения целей коучинга, обязательным элементом завершения была пост-встреча. На ней сотрудник делился со своим руководителем тем, к какому пониманию, инсайтам, идеям он пришел, какие приобрел навыки. Затем коуч приглашал руководителя дать свой отклик на эти изменения, задавая поддерживающие вопросы (например, «Как вам слышать сейчас о том, как Татьяна справилась с неуверенностью при

встрече с новыми клиентами?»). И после этого они совместно обсуждали что и/или кто еще мог бы поддерживать достигнутые изменения — а также с кем в команде можно было бы поделиться новым пониманием и навыками.

### Нарративный Executive Coaching: лидерство как «рефлексивный проект»

Рефлексия о себе, своей жизни, знаниях, умениях и ценностях полезна любому человеку, но лидерам это просто жизненно необходимо. Если раньше лидерство и авторитет были автоматически связаны с руководящей позицией, то в современном мире, в силу большей автономии и высокой специальной квалификации многих сотрудников, а также растущей сложности деятельности лидерство перестает быть данностью, и руководителям приходится самим находить свой путь лидера. Это определяет новый подход к лидерству — оно становится «рефлексивным проектом».

Коучинг может помочь облегчить этот процесс размышлений, поддержать лидера в процессе «создания себя». Диалоги в нарративном коучинге способствуют тому, чтобы помочь клиенту осмыслить опыт, соединить «ландшафт действий» и «ландшафт иден-

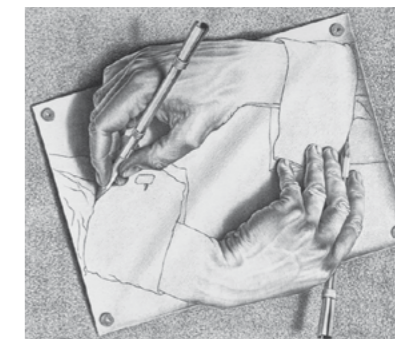
тичности»: то есть прояснять, как отдельные действия и события связаны с ценностями, намерениями, мечтами и жизненными принципами, и наоборот — как ценности могут быть основаниями для действий.

По мнению датского коуча и исследователя Рейнхарда Штелтера, нарративный коучинг относится к третьему поколению коучинга: «В отличие от коучинга первого поколения, где целью является помочь коучи достичь конкретно поставленной цели, и в отличие от коучинга второго поколения, где коуч предполагает, что коучи уже неявно обладает решением того, что является для него вызовом, в коучинге третьего поколения темы для обсуждения в меньшей степени ориентированы на достижение целей, но держат фокус на более глубокую и непрерывную работу с ценностями и представлениями о себе. Коуч и коучи являются со-участниками процесса: совместно в результате разговора они создают смыслы, и обе стороны находятся в путешествии, и новые истории постепенно обретают форму» (цит. по R. Stelter. A Guide to Third Generation Coaching: Narrative-Collaborative Theory and Practice, 2013, перевод О. Зотовой).

Вот как один топ-менеджер описал опыт коучинга:

*Что такое конструирование идентичности и зачем оно нужно? Если очень просто — это когда тебе 43, твое резюме описывает 20 лет опыта, в нескольких разных функциях, в четырех отраслях, а ты хочешь на базе этого прыгнуть выше головы и найти работу мечты. И начинаешь думать, а работа мечты — это что и как? И как туда себя продать? Я — менеджер? Стратег? Консультант? Рекламист? Интернетчик? Банкир? И ведь все это было, причем достаточно успешно. Ничего не хочется спрятать или выбросить. Но нет ведь объявлений о работе: «Ждем человека с безграничным кругозором в команду топ-менеджмента, на роль, в которой он сможет сам найти себя, получая кучу денег». Всем надо просто и понятно донести профессиональный профиль и уровень ответственности. Занятия с Ольгой очень помогли мне: понять, кто я, кем хочу быть и кем не хочу, и как мне надо работать над собой. И, да, я-таки нашел работу мечты. Совершенно случайно, даже в голову не приходила такая возможность. Но очень четко легло в сконструированную идентичность. Вероятно, действительно, случайности работают тогда, когда они хорошо подготовлены».*

*Владимир, руководитель исследовательской лаборатории в бизнес-школе.*



### Стать автором предпочитаемой истории

В основе нарративного подхода лежит этика сотрудничества и взгляд на человека как на Эксперта по собственной жизни. Роль коуча состо-

ит в том, чтобы поддерживать человека в этом путешествии, в процессе которого коучи может в большей степени почувствовать возможность влиять на собственную жизнь, стать автором своей «предпочитаемой истории» и найти спо-

собы ее воплощать, привлекая и объединяя своих людей в сообщество заботы и поддержки.

*Подробнее о нарративном подходе:*  
narrativepractice.ru