

# **Стратегия маленьких шагов: от теории к практике**

Руководитель:

Данилова Марина

Выполнила:

Далецкая Мария

Санкт-Петербург

2016

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	<b>3</b>
Актуальность и личный интерес к теме .....	3
Цель и задачи.....	4
Краткий обзор литературы.....	5
<b>Теоретическая часть</b> .....	<b>6</b>
Зона ближайшего развития человека .....	6
Сопротивление и его причины .....	6
Определение маленького шага и его свойства.....	8
<b>Практическая часть</b> .....	<b>10</b>
Тема: запросы клиентов и история консультанта .....	11
GOAL: цель и маленькие шаги.....	13
Маленькие шаги как инструмент для продвижения к цели.....	14
Маленькие шаги как инструмент для поиска истинной цели.....	15
Вызовы в работе консультанта .....	17
REALITY: анализ реальности и маленькие шаги .....	17
Маленькие шаги как инструмент исследования реальности .....	18
Маленькие шаги как инструмент тестирования реальности .....	19
Вызовы в работе консультанта .....	21
OPTIONS: возможности и маленькие шаги .....	22
Поиск маленького шага .....	22
Вызовы в работе консультанта .....	24
WRAP-UP: решимость действовать.....	25
Будет ли маленький шаг осуществлен .....	25
Вызовы в работе консультанта .....	28
Шаг сделан. Что дальше?.....	29
Ключевые выводы по практической части.....	31
Выводы по работе консультанта.....	32
Личная работа консультанта в русле темы.....	36
<b>Заключение</b> .....	<b>40</b>
<b>Список литературы</b> .....	<b>41</b>
<b>Приложения</b> .....	<b>42</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Летом 2015 года я прикрепил к экрану компьютера вырезанный из журнала заголовок статьи: надпись “Что заставляет вас двигаться вперед?” и иллюстрирующую статью фотографию - дорога, уходящая вдаль, размеченная нарисованными на асфальте звездочками. Глядя на эту иллюстрацию так и хотелось отправиться в путь, передвигаясь шаг за шагом, от звезды к звезде, спокойно и размеренно. В тот момент я не осознавала, что же в этой журнальной вырезке так меня зацепило. Сейчас, год спустя, эта картинка кажется очень символической.

**Актуальность и личный интерес к теме.** Проблематика моей дипломной работы вырисовывалась постепенно: шаг за шагом, кусочек за кусочком складывалась целостная картинка темы и ключевых исследовательских вопросов. Тема диплома рождалась как ответ на широкий вопрос, мой и моих клиентов, - как сделать так, чтобы осуществлять изменения в жизни было легче? Меня особенно интересовало то, как происходит переход от понимания, что «нужно что-то менять», к осуществлению реальных действий и изменений. Так сложилось, что и обращающиеся ко мне клиенты обычно в качестве первоначального запроса говорили о желании перейти к новому качеству или образу жизни и о сложностях в осуществлении изменений. **Так на первом этапе сформировался общий фокус исследования: переход от текущего к новому.**

По своему опыту и исходя из того, какие истории рассказывали мне клиенты, становилось очевидно: понимание, что “пора что-то менять”, совсем не обязательно означало, что будут предприняты какие-то шаги в сторону изменений. Я обнаружила, что в действительности всегда относилась к изменениям как к неизбежному, неотвратимому злу, пыталась сохранять текущее положение вещей до тех пор, пока не доводила себя до краевого, невыносимого состояния, которое я бы сейчас назвала “измени(сь) или умри”.

Я стала пристальнее изучать истоки такого своего отношения к изменениям, и мне открылся целый пласт установок, защит и страхов, которые не позволяли постепенно, шаг за шагом, с любовью к себе и заботой о себе осуществлять изменения. Я увидела свое желание сделать или получить все и сразу, импульсивное делание, горькое разочарование из-за отсутствия моментального результата или несовпадения ожиданий и реальности, и наконец обнаружила, насколько для меня невыносимо ощущение, сама идея неопределенности. Я стала больше и больше замечать, как прокрастинирую, если задача слишком большая и сложная и я не могу полностью охватить ее своим умом. Я еще ближе познакомилась со своим перфекционизмом, который базируется на парализующей идее того, что что-то может быть идеальным. Стала замечать, как часто я оказываюсь неспособной сделать выбор из-за того, что верю в существование правильного, идеального, лучшего варианта и не верю в возможность дружного сосуществования противоположностей. Я избегала ситуаций выбора, потому что не хотела брать на себя ответственность за отказ от альтернатив, и верила в то, что выбор всегда предполагает отказ от чего-то, и не замечала, что иногда “или-или” легко превращается в “и то, и другое”. Я обнаружила в себе одновременно и страх сделать ошибку, и страх успеха, и осознала свое глубинное убеждение о том, что для того, чтобы быть ценной, быть достойной любви и внимания, я должна постоянно повышать планку и как бы доказывать себе самой и окружающим свое право на то, чтобы просто быть.

Конечно, весь этот объем я увидела не сразу. Это было постепенное движение и разворачивание внутренней картинки: каждый учебный модуль, каждая встреча с терапевтом или куратором, каждое упражнение раскрывали что-то новое. Временами мне казалось, что я топчусь на месте: осознаю что-то, но в жизнь эти внутренние изменения не прорастают. Я злилась (ведь хотелось всего и сразу), боялась (ведь это состояние неопределенности), ругала себя (ведь раз результата нет, виновата только я и моя неспособность преодолеть себя и сделать все идеально)...

В свое время меня очень впечатлили идеи теории хаоса и особенно метафора математика и метеоролога Эдварда Лоренца о том, что незначительное влияние на систему может иметь большие и непредсказуемые последствия: «Бабочка, взмахивающая крыльями в Айове, может вызвать лавину эффектов, которые могут достигнуть высшей точки в дождливый сезон в Индонезии». Я предположила, что так называемый “эффект бабочки” применим и к человеку как к системе: незначительные события/ изменения/ действия (то, что в дальнейшем я буду называть маленькими шагами) наверняка способны оказывать огромное влияние на жизнь человека.

Метафора “эффекта бабочки” помогла мне заметить, что изменения, которые я осуществляла в своей жизни, в большинстве случаев начинались (как бы зарождались) с небольших событий задолго до реализации: увиденная картина, незначительный разговор, проделанное упражнение из книжки. Так, **на втором этапе работы над дипломом фокус моего внимания как исследователя сместился от изменений вообще к “эффектам бабочки”**. Меня интересовали все эффекты, которые возникают в жизни клиента в результате маленьких действий самого клиента и в результате интервенций консультанта. Сама идея “эффекта бабочки” увлекла меня, и я стала исследовать теорию: меня заинтересовало, что из себя может представлять “взмах крыльев бабочки” в жизни человека.

Оказалось, что это могут быть как уникальные события и действия, так и небольшие повторяющиеся действия. Например, решение выпивать каждое утро стакан воды может в значительной степени повлиять не только на самочувствие в течение дня, но и в долгосрочной перспективе привести к общему оздоровлению образа жизни и организма; при этом однократное действие по размещению информации о новой профессии в социальных сетях может привести к качественному скачку в процессе поиска работы.

На этом этапе работы над дипломом я планировала изучать не только действия клиентов и “эффекты” изучать те, которые возникают от небольших действий клиента, но и “эффекты”, создаваемые интервенциями коуча. Однако проведя ряд консультаций я осознала, что если изучать и этот аспект (интервенции консультанта), то можно погрязнуть в объеме информации и деталей, которые как-то еще предстояло обработать. Это открытие и объем задачи парализовывали меня, поэтому “шаг” надо было еще уменьшить. Это помогло сформулировать тему максимально конкретно.

Опираясь на свой интерес, как личный, так и профессиональный, я решила изучать **маленькие шаги как один из инструментов работы коуча**. Я верю в то, что именно маленькие изменения способны раскручивать спираль выхода из текущего образа жизни на новую жизненную траекторию. С моей точки зрения, пытаться менять все за один раз - в большинстве случаев непосильная задача, ведь это огромная психологическая нагрузка. Думаю, что нет таких больших перемен, которые бы не требовали множества маленьких. При этом в маленьких действиях есть бесспорный плюс - постепенные изменения не так ошеломляют, в то время как одна маленькая перемена за другой поможет осуществить самую главную, большую перемену.

Так, общий фокус на проблематике перехода от понимания, что «нужно что-то делать», к осуществлению реальных действий, я сузила до фокуса на исследовании маленьких шагов.

### **Цель работы:**

найти и описать, что помогает и что препятствует созданию маленьких шагов, способствующих изменениям в жизни клиента, и какие эффекты создает осуществление маленьких шагов клиентом.

### **Задачи:**

1. определить, что такое маленький шаг и каковы его признаки;

2. определить, как элементы модели GROW соотносятся с концепцией маленьких шагов, а именно: какими будут маленькие шаги на каждом из этапов модели;
3. определить, какие факторы должны быть учтены для создания маленького шага: выбора направления и определения оптимального размера маленького шага;
4. описать алгоритм применения маленьких шага в работе с клиентами;
5. исследовать влияние выполнения маленьких шагов на жизнь клиентов.

**Краткий обзор литературы.** Перечень использованной литературы традиционно представлен в конце работы, однако в этой части работы я бы хотела коротко представить те книги, которые особенно меня впечатлили или помогли сориентироваться в теме. Так, помогла определиться с фокусом внимания книга Кэролайн Арнольд «Микрорешения» [1]. Арнольд предлагает размытые цели превращать в последовательность микрорешений. Микрорешение – это емкое обязательство изменить нечто конкретное в своем поведении и получить благоприятный эффект. Это книга – удобное пособие по тому, как с учетом индивидуальных установок создавать микрорешения, которые легко будет внедрить в свою жизнь и создать новый паттерн поведения.

Книга «МИНИ-привычки - МАХИ-результаты» Стивена Гайза предлагает читателям понятие мини-привычки и определяет его как мини-версию привычки, которую человек хочет сформировать, при этом фундаментом системы мини-привычек, по мнению Гайза выступают “дурацкие маленькие” шаги: “если шаг кажется вам дурацким по сравнению с тем, что вы могли бы сделать, значит, это то, что надо” [4]. Гайз пишет о том, что делать по чуть-чуть каждый день намного эффективнее, чем сделать очень много, но один раз, то есть предлагает создавать фундаментальные привычки, существенно повышающие качество жизни. Из этой книги я вынесла прекрасный девиз: “Делать по чуть-чуть - это намного больше и лучше, чем не делать ничего вообще”.

Особенно мне хотелось бы отметить книгу Келли Макгонигал «Сила воли». Макгонигал посвящает эту книгу каждому, кто когда-либо боролся с искушением, откладывал дела в долгий ящик и уговаривал себя что-то сделать – то есть всем нам [9]. В ней она делится особенностями функционирования силы воли – способностью управлять вниманием, чувствами и желаниями. Одна из ключевых идей – не стоит бороться с собой, необходимо посвятить время самоисследованию и воспользоваться тем, что уже известно науке о функционировании силы воли. Так, например, в книге объясняется, почему списки дел так редко работают: дело в том, что наш мозг путает довольство тем, что обозначены необходимые шаги, с реальной работой.

Маурер в книге «Шаг за шагом к достижению цели» [10] описывает японский метод «кайдзен», изначально применявшийся на производстве, и то, как он может помочь в достижении личных целей. Маурер предлагает отказаться от насилия над собой и использовать более легкий путь внедрения изменения – маленькие шаги.

Брайн Трейси в книге «Выйди из зоны комфорта» предлагает удобную коллекцию инструментов, опираясь на идею того, что быстро – это медленно и постоянно. Он пишет: “Осилить весь путь сразу очень сложно, но, делая шаг за шагом, возможно преодолеть все» [12]. Трейси описывает инструменты, которые могут быть использованы для «уменьшения» шага: «Чтобы выполнить масштабную задачу, надо совершать каждый шаг с полной уверенностью, что следующая часть пути откроется уже за поворотом». Он фокусируется именно на пошаговом движении к цели, правда, не учитывая механизмы внутреннего сопротивления и особенности устройства человеческого мозга. Однако в книге содержатся безусловно полезные рекомендации по накоплению маленьких побед и достижений, что позволяет осознать результат трудов и заряжает энергией.

## ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

**Зона ближайшего развития человека.** Описание концепции “маленьких шагов” логично начать с того, на что она опирается, а именно с идеи, описанной Л.С. Выготским о существовании так называемой зоны ближайшего развития человека. Это понятие изначально означало расхождение между уровнем существующего развития ребёнка (какую задачу он может решить самостоятельно) и уровнем потенциального развития, которого он же способен достигнуть под руководством педагога и в сотрудничестве со сверстниками. Сегодня это понятие используется не только в детской психологии, но и распространилось на психологию развития взрослого [11].

В книге «Мышление и речь» Л.С. Выготский писал: «Мы видели, что обучение и развитие не совпадают непосредственно, а представляют собой два процесса, находящиеся в очень сложных взаимоотношениях. Обучение только тогда хорошо, когда оно идёт впереди развития. Тогда оно пробуждается и вызывает к жизни целый ряд функций, находящихся в стадии созревания, лежащих в зоне ближайшего развития. В этом и заключается главнейшая роль обучения в развитии» [7].

Маленький шаг позволяет человеку “зайти” в свою зону ближайшего развития и освоиться в ней. Часто изменения, которые мы стремимся осуществить, находятся далеко за пределами нашей зоны ближайшего развития. Мы видим желаемый образ себя (и своей жизни), но переход одним прыжком из текущего состояния в желаемое представляется невыполнимым: не очень понятно, как именно совершить такой переход: задача кажется необъятной. Коуч помогает клиенту найти его зону ближайшего развития и понять, какой путь для него подходящий. Конечно, известны случаи, когда благодаря инструментам и тренинговым программам сомнительной экологичности такой прыжок удается совершить, но обычно привычные стратегии поведения и багаж из неосознаваемых установок оттягивают назад, в лучшем случае не исходную позицию. Такая траектория демотивирует, лишает надежды на то, что изменения реальны. В отличие от больших прыжков, маленькие шаги позволяют продвигаться в том темпе, который максимально соответствует текущему состоянию и стадии развития человека, и не требуют сверхчеловеческих усилий и затрат психических ресурсов, что в свою очередь помогает сохранять устойчивую мотивацию в достижении цели, при переходе к новому.

Эксперименты и повторяющиеся действия, совершаемые в зоне ближайшего развития человека, помогают не только получить новую информацию о себе и об окружающем мире, но и постепенно формируют новые стратегии поведения и новый телесный опыт, а значит и привычки пребывать в том или ином состоянии или ситуации. Человек привыкает, осваивается в зоне ближайшего развития и шаг за шагом продвигается к желаемому образу себя, желаемому состоянию.

**Сопротивление и его причины.** Такое последовательное движение на границе роста, постоянное развитие является ключевой идеей коучинга [11]: “Коучинг - это искусство способствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека” [6]. Следовательно, коучинг способствует осуществлению устойчивых изменений, и при последовательном движении на границе роста у человека появляется возможность замечать свои привычные паттерны поведения и сопротивление переменам. В тех случаях, когда сопротивления изменениям нет, они осуществляются человеком самостоятельно и помощь консультанта не требуется. В практике коучинга нас в первую очередь интересуют ситуации, когда сопротивление возникает, т.к. именно это зачастую и является предметом работы с консультантом.

Ряд авторов отмечают, что сопротивление - естественная часть процесса изменений, причем сопротивление является внешним проявлением действия механизма психологических защит. В поведении сопротивление может выражаться в неуверенность в себе, робость, мнительность, отсутствии желаемых действий, а также в немотивированных эмоциях, обмолвках, фантазиях [5].

Так, частый симптом, о котором упоминают клиенты, стремящиеся к изменениям в своей жизни и не способные по тем или иным причинам их осуществить - это лень, прокрастинация [9]. Согласно определению Петра Людвиг, прокрастинация (от procrastinus, лат., принадлежащий завтрашнему дню) - это откладывание заданий и обязанностей, неспособность заставить себя совершать необходимые или желаемые действия [8].

Таким образом, прокрастинация – именно то понятие, на которое я опираюсь, изучая неспособность перейти от идеи, представления об изменениях, к каким-либо действиям. Однако определение, представленное выше, описывает лишь внешнюю сторону явления, в то время как более внимательное изучению сути прокрастинации дает более объемное понимание явления и подсказывает способы решения данной проблемы.

Лень также можно рассматривать как защиту от принуждения. Конечно, отсутствие действия может быть связано с тем, что у человека нет ресурса, свободной энергии на его выполнение. Но возможна и иная ситуация: человек может прислушаться к себе и осознать, что ресурс у него есть, но желания действовать – нет, ему лень. Таким образом, бездействие оказывается защитной реакцией на внешнее или внутреннее принуждение к тому, что в действительности не является желанным для человека.

Вот, как описывает прокрастинцию Макгонигал: “Мы смотрим в будущее и не замечаем в нем сегодняшних трудностей. Это убеждает нас, что в перспективе нам доступно больше времени и сил на то, чем мы не расположены заниматься сегодня. Нам кажется, что мы вполне оправданно откладываем дела, мы уверены, что в будущем все наверстаем с лихвой» [9]. Однако в действительности это лишь ловушка ума.

Зачастую прокрастинацию считают проблемой, в то время как она лишь следствие, а не причина. Общая черта всех видов подсознательной защиты, внешне выражаемой в виде сопротивления - независимость от осознаваемых желаний и намерений [5]. В действительности прокрастинация является механизмом совладания, это скорее попытка проработать многочисленные основные проблемы: низкую самооценку, перфекционизм, страх допустить ошибку, боязнь успеха, нерешительность, отсутствие баланса между работой и свободным временем, неэффективное целеполагание и негативные мысли о работе и о самом себе, сложности принятия решения из-за невозможности сравнения и оценки всех альтернатив и др. [13] Я склонна согласиться с авторами, которые в первую очередь предлагают изменить негативное отношение к прокрастинации как к пороку и обратиться к прокрастинации лишь как к симптому и союзнику.

Лора Стэк так пишет о прокрастинации [14]: “С точки зрения природы человека, избегание болезненных и неприятных ощущение нормально. Когда мы откладываем выполнение какого-либо дела на потом, мы вознаграждаем себя дважды. Во-первых, мы занимаемся чем-то приятным, когда откладываем дела на потом. А во-вторых, мы не делаем то, что нам не очень хочется делать. Когда же приходит час расплаты, наказание мы получаем только один раз. Так становится понятно, почему раз за разом мы прибегаем к этой стратегии.»

Преодоление сопротивления должно в первую очередь включать в себя удовлетворение заблокированных потребностей, разрешение внутренних противоречий и конфликтов. Исходя из этого, можно согласиться с определением прокрастинации, предлагаемым Нейлом Фьоре - это механизм совладания с тревогой, сопряженной с началом или завершением задания или принятием решения. Таким образом, получается, что мы прокрастинируем для того, чтобы на время уменьшить свои глубинные внутренние страхи.

Что же скрывается за прокрастинацией? Объединив мнения различных авторов, я предлагаю рассмотреть несколько групп внутренних причин сопротивления, выражающегося в прокрастинации:

- Страхи (страх критики, страх ошибки, а следовательно страх выставить себя на всеобщее осуждение и оценку) и стоящие за страхом убеждения. Так, Маурер [10] считает, что страхи делятся на 2 категории: страх оказаться недостойным (Я этого не заслуживаю) и страх потерять контроль (Что, если потом...?). Далее он пишет о страхе следующее: “взрослые абсолютно уверены, что при правильном образе жизни они способны контролировать происходящие события и не сталкиваться с ситуациями, вызывающими страх. <...> Когда мы сталкиваемся со страхом, то готовы на все, чтобы от него избавиться. Возможно, многие из нас даже не отдадут себе отчет в отчаянных попытках избавиться от страха”.
- Конфликт потребностей / конфликт субличностей. Конфликт возникает в том случае, если начинается борьба между различными сторонами личности. Очень часто в результате такой ситуации развиваются лень, безволие и нежелание действовать [2].
- Перфекционизм. Перфекционизм как опасение оказаться несовершенным (Теодор Рубин в своей книге *Compassion and Self-Hate*). Опасение оказаться несовершенным означает, что вам сложно принимать себя таким, какой вы есть – несовершенным и, следовательно, совершенно человеческим, – поэтому любая критика, неприятие или осуждение со стороны других людей ставит ваше тонкое понимание того, что совершенно, под угрозу [13].

Все описанные причины сопротивления должны быть учтены в работе коуча, и для этого может быть использована *стратегия маленьких шагов*. Для преодоления естественного сопротивления назревшим в жизни человека изменениям, а также для поддержания устойчивой мотивации различные авторы рекомендуют использовать стратегию маленьких шагов, используя для ее обозначения разные названия.

**Определение маленького шага и его свойства.** Разные авторы определяют маленький шаг по-разному. У Арнольд - это микрорешения, и особенное внимание автор уделяет именно решению как подтверждение намерения к действию, принятие на себя ответственности [1]. Трейси называет маленькими шагами различные методики – “есть слона по кускам”, метод “ломтиков салями”, метод “швейцарского сыра” [12]. Гайз, описывая стратегию малых дел говорит о мини-привычках, т.е. о маленьких повторяющихся действиях [4].

Упомянутые выше авторы сходятся в том, что маленький шаг должен быть регулярным, повторяющимся действием. В литературе идея маленьких шагов часто используется исключительно как инструмент для продвижения к цели. Каждая книга из серии «Помоги себе сам» содержит упражнения и практики (по сути – маленькие шаги), которые можно использовать для продвижения к цели. Гораздо реже можно встретить подход к маленьким шагам как к жизненной стратегии, то есть как к способу достижения цели или способу деятельности.

Меня в первую очередь интересует подход к маленьким шагам как к стратегии, поэтому в работе будут рассматриваться не отдельные практики или упражнения и их эффективность в том или ином случае, а стратегия маленьких шагов, как ориентир, фокус внимания на протяжении всей работы с клиентом.

Один из подходов, отвечающий идее маленьких шагов как стратегии – кайдзен [10]. В переводе с японского “кайдзен” означает “постоянное улучшение, изменение к лучшему”. Эта техника зародилась в Японии после окончания Второй мировой войны под влиянием американских техник самоорганизации и местных традиций. Основу техники кайдзен составляет идея постоянного совершенствования и поддержания. Один из основных принципов кайдзен – (1) начинать с малого – полностью отвечает идее маленьких шагов. Два других принципа, (2) начинать легче в команде, и (3)



начинать лучше с лидером, тренером, также можно перенести на практику коучинга: консультант становится для клиента одновременно и лидером (т.к. помогает увидеть более целостную картинку ситуации, до этого недоступную клиенту), и командой (т.к. становится своего рода напарником в задаче по осуществлению изменений).

Идея кайдзен кажется мне особенно привлекательной, поскольку не фокусируется на регулярности и включает в себя все многообразие маленьких шагов: это и маленькие действия, и маленькие вопросы, и маленькие привычки. Так, например, маленький шаг – это в том числе и маленькие исследовательские вопросы [10], которыми намеренно задается человек. Такие вопросы вызывают к жизни ответы, которые влекут за собой массу других вопросов, ответы на которые коренным образом изменяют многое в жизни человека. Возникает эффект лавины – один вопрос открывает целый пласт внутреннего мира.

Итак, рабочее **определение маленького шага** - это действие (а также упражнение, практика и т.п.), подчиненное осознаваемой цели и совершаемое в зоне ближайшего развития человека. Маленький шаг не требует больших эмоциональных или физических затрат, но при этом создает ощутимый эффект от его выполнения.

Важно уточнить, что маленький шаг не всегда означает активное делание чего-то. Иногда остановка, пауза, бездействие - это и есть подходящий маленький шаг. Суть *стратегии маленьких шагов* в том, что это путь, постепенный процесс, подчиненный осознаваемой цели и при этом разбитый на небольшие этапы, результаты каждого из которых оцениваются, анализируются и принимаются во внимание перед осуществлением следующего шага. И в этом смысле - не принципиально, будет маленький шаг остановкой или движением, однократным действием или регулярной практикой. Основа стратегии – небольшой объем каждого действия, анализ влияния этого действия на жизнь и совершение следующего небольшого действия на основе проделанного анализа.

Таким образом, **стратегия маленьких шагов** – это способ достижения целей через осуществление небольших действий в русле осознаваемой цели и в зоне ближайшего развития человека, с последующим анализом результатов и эффектов этих действий.

Итак, каким критериям должен соответствовать маленький шаг для того, чтобы в своем исследовании я его считала таковым?

- 1) Действие должно совершаться клиентом, вне зависимости от того, совершается оно в присутствии коуча или вне пространства консультации;
- 2) Действие не должно требовать от клиента больших временных, эмоциональных, физических и проч. затрат;
- 3) Действие должно соответствовать цели и задаче клиента, то есть совершение действия клиентом осознается и воспринимается как продвигающее к решению задачи.

**Свойства “идеального” маленького шага.** Для того, чтобы быть по-настоящему эффективным, маленький шаг явно должен отвечать еще ряду критериев, о которых пишут различные авторы. Ниже представлен перечень таких критериев, собранный из различных источников в единый список:

- должен находиться в соответствии с главной целью;
- конкретность в отношении сути действия и в отношении контекста действия;
- осознанность - важно не только мотивировать себя на выполнение цели, но и следить за своим продвижением, отмечать каждый сделанный шаг;
- должен находиться на границе зоны комфорта человека, вызывать воодушевление и волнение;
- последовательность;
- регулярность;

- реалистичность;
- выполнение заряжает энергией и уверенностью;
- простота выполнения: если шаг кажется дурацким по сравнению с тем, что теоретически можно было бы сделать, значит, это правильный маленький шаг. Этот критерий позволяет определить, действительно ли шаг является маленьким для конкретного человека, поскольку маленький шаг для одного человека может быть огромным скачком для другого;
- понятность - не должно быть неясности и вопросов, что именно делать, когда и как;
- дает чувство определенности и спокойствия;
- действие должно быть привязано к определенному сигналу;
- должны осуществляться в безопасных и спокойных условиях;
- должно моментально давать какой-то результат (чтобы можно было получить обратную связь от мира, оценить влияние маленького шага или ощутить пользу).

Если предположить, что идеальный маленький шаг будет отвечать требованиям всех авторов и исследований, то он должен обладать всеми свойствами, указанными в этом списке. При этом очевидно, что некоторые пункты списка друг другу противоречат. В практической части работы я уделяю внимание тому, какие из нижеперечисленных критериев действительно стоит учитывать в работе. Значение некоторых критериев нельзя оценить однозначно. Так, маленький шаг может быть и повторяющимся, и уникальным, и это не влияет на эффективность маленького шага. Маленькие шаги могут быть как регулярными (например, каждый день находить три вещи, за которые себя можно похвалить, писать каждое утро список задач на день и т.п.), так и однократными (написать или сформулировать что-либо, сделать коллаж, найти нужный визуальный образ и т.п.). В этом отношении гораздо важнее задача, под которую создается маленький шаг.

Маленькие шаги являются чем-то вроде хитрой уловки против свойства мозга: помогают обойти страхи, связанные с реакцией мозжечковой миндалины (для которой большая цель означает большой страх) [9]. Совершая маленькие шаги, мы способствуем работе коры головного мозга и заставляем мозг создавать новое “программное обеспечение” для желаемой перемены, провоцируя инсайты, формируя новые нервные связи и новые привычные формы поведения. Так сопротивление переменам начинает ослабевать.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Как я уже упоминала во введении, работа над практической частью исследования проводилась мной в 3 этапа. В приложении представлены фотоотчеты по сессиям, проведенным на втором и третьем этапах. На первом этапе (июнь-октябрь 2015) я присматривалась к теме, размышляла о природе изменений, удивлялась тому, что запросы моих клиентов все как на подбор про осуществление изменений, которые уже очевидны, но пока никак не прорастают в жизнь. Я оглядывалась назад на свой опыт осуществления изменений в жизни. На первом этапе проведено 13 часов консультаций.

На втором этапе (ноябрь 2015 - февраль 2016) я проводила коуч-сессии уже с фокусом на исследуемую тему (с вопросом - как это происходит в жизни клиентов), но еще не применяла в работе саму технологию создания маленьких шагов. На этом этапе проведено 25 часов консультаций.

На третьем этапе (апрель-июнь 2016) проводила консультации с фокусом на технологии и теоретические материалы, значительно больше использовала домашние задания и маленькие эксперименты в работе с клиентами. На третьем этапе проведено 42 часа консультаций.

В настоящий момент мною проведена работа с рядом клиентов, в первоначальном запросе которых так или иначе звучит тема перехода от текущего качества (образа)

жизни к новому, желаемому. В рамках работы над дипломом я успела поработать с 15-ю клиентами. С некоторыми из них сотрудничество было продолжительным (более 5 сессий). С некоторыми работа находится на начальном этапе (проведено 4-5 сессии). В целом в рамках работы над дипломом проведено 80 часов консультаций.

В работе с клиентами я опиралась на классическую модель GROW и на втором этапе стала замечать, что каждый из элементов модели (Goal - цель; Reality - реальность; Options - возможности; Wrap-up - решимость действовать) определенным образом соотносится с концепцией маленьких шагов. Как поясняет М. Дауни, мы не управляем содержанием сессии (это прерогатива клиента), но мы управляем собой и процессом коуч-сессии. Модель GROW - инструмент, который позволяет управлять процессом коуч-сессии. Одним из серьезных вызовов для меня как для консультанта было осознать, прочувствовать, что модель GROW не должна использоваться как цикл. В любой момент может быть осуществлен переход от одного элемента к другому, при этом в рамках одной консультации можно все время находиться в рамках одной из элементов модели.

В начале своей практики я считала, что маленький шаг может рождаться только на последнем этапе (Wrap-up) и стремилась последовательно “привести” клиента по всем элементам модели GROW. Как только я осознала суть этого инструмента и перестала фокусироваться на том, чтобы “успеть пройти весь цикл за 50 минут”, это качественно изменило мое состояние как консультанта, и я стала замечать, что маленький шаг мог родиться в рамках каждого элемента модели GROW, при этом особенности каждого элемента модели влияли на то, каким образом создавался маленький шаг: был ли это эксперимент или небольшое повторяющееся действие; был ли шаг нацелен на изучение внутреннего мира клиента или на осуществление конкретных действий в сторону достижения цели; и т.п. Например, я стала замечать, насколько маленький шаг помогает при анализе реальности (Reality) - это и эксперименты, и небольшие растяжки, и самоисследование в различных формах. Таким образом, родилась структура моего исследования - каждый опыт применения маленьких шагов отвечал ключевой теме одного из элементов модели GROW.

Анализ проведенных консультаций я приведу с использованием модели GROW в качестве дорожной карты. Одной из моих гипотез была идея о том, что каждый из элементов данной модели определенным образом влияет на создание и реализацию практики маленьких шагов. Далее я опишу полученные результаты по каждому из элементов модели, но сначала представлю тему: краткое описание запросов клиентов, в рамках работы с которыми я исследовала маленькие шаги, как с точки зрения теории, так и с точки зрения использования различных технологий маленьких шагов. После этого будет рассмотрено, как элементы модели GROW соотносятся с концепцией маленьких шагов, а именно: какие особенности будут у маленьких шагов на каждом из этапов модели.

### **Тема: запросы клиентов и история консультанта**

Первый и очень важный этап по модели GROW - определение темы совместной работы. Это и первый этап в каждой беседе в процессе коучинга, и первый этап во всем процессе взаимодействия между консультантом и клиентом (“Коактивный коучинг”). На этом этапе коуч стремится понять, о чем именно хочет поговорить клиент. В этом разделе я чуть более детально опишу тему, которая стала предметом исследования с точки зрения реальных запросов клиентов и задачи, с которой работала лично я.

#### **Запросы клиентов...**

Описание всех запросов вынесено в Приложения. В этом разделе представлена общая проблематика перехода к новому образу жизни, путь изменений через “я знаю, что надо делать, но никак не могу начать”, “надо себя просто заставить”.

Я постаралась обобщить различные запросы клиентов в единый текст, выражающий те сложности, те болевые моменты, с которыми сталкивались мои клиенты. Это общий монолог, собирательный “голос” клиентов, с которыми я работала в рамках подготовки диплома:

“Я понимаю, что надо что-то делать, что-то менять в своей жизни, но как приступить, как начать? Я не знаю, куда двигаться, в каком направлении, но не могу сидеть на месте, ведь время идет. Я мог бы использовать это время с пользой, но вместо этого ничего не делаю. Я даже знаю, что можно было бы делать, но при этом не делаю это и ругаю себя. Ведь это означает, что я ленив. С другой стороны, действительно ли меня увлекает то, что, как я знаю, надо делать. Что меня по-настоящему увлечет? Быть может, если я найду то, что увлекает меня по-настоящему, это решит все мои проблемы? Я хотел бы быть более эффективным, чтобы чувствовать, что я управляю своей жизнью. Я знаю, что не хочу больше жить так, как сейчас, но не всегда понимаю, а как же я хочу жить. Неужели все могут жить так, как хотят, быть уверенными в своем выборе, ставить себе цели и достигать их, а я не могу. Я знаю, что я точно не хуже других, но раз у меня не получается просто взять и сделать, может, в действительности я хуже других? Я слишком долго откладываю изменения на потом, и если не начну сейчас, то когда? Потом уже будет поздно, я чувствую, что сейчас заскакиваю в последний вагон уходящего поезда. Я должен что-то изменить, иначе все это не имеет смысла. Я не хочу верить, что жизнь всегда будет такой, что моя жизнь и должна быть такой. Я точно знаю, что могу жить как-то иначе, по-другому, ярче и интереснее, но почему-то не могу просто взять и сделать свою жизнь такой, как хочется, это слишком сложно, ведь я слишком долго жил как-то не так”.

Для меня это собирательный голос людей, вставших на путь изменений, но пока не находящихся в себе силы сделать первый шаг.

### **... и история консультанта.**

Для меня переход от понимания, что “пора что-то менять” к осуществлению реальных действий начался, когда было принято решение идти на обучение на двухгодичной программе. Однако ключевой темой последних двух лет стал переход именно в новую профессию.

Переход в новую профессию - большая и серьезная задача, поскольку я включаю в нее не только освоение новых знаний и навыков, но главное - изменение состояния, отношения к себе. Одной из причин, которая привела меня на двухгодичную программу, было ощущение, что я “дилетант во всем” – ни в чем не могу себя назвать профессионалом, имею отличное образование, разнообразный опыт работы, хватаю разрозненные знания и умения то там, то тут, но при этом профессии у меня нет: что бы я ни делала, мне было не избавиться от “синдрома самозванца”. У меня назрела потребность не только (и не столько) стать профессионалом, сколько наконец-то ощутить себя таковым, почувствовать, что у меня есть профессия (а не степень или строчка в резюме).

Для того чтобы “войти” в профессию легче и быстрее, я решила писать дипломную работу. Я знала, что эта задача поможет мне сфокусировать свои действия, сделает многие мои цели более конкретными и, что особенно важно, поможет закрепить эти цели датами в календаре. Задачи “наработать определенное количество часов в практике”, “набрать клиентов на коучинг”, “заявить о себе как о коуче” и тому подобные уже нельзя было сделать “когда-нибудь, когда будет более удачное стечение обстоятельств и меньше работы и проблем”. Появились конкретные сроки, в рамках которых надо было получать результаты, пусть даже небольшие. Написание диплома для меня стало инструментом, помогающим осуществить переход в новую профессию, перейти от теории к практике.

Для того чтобы эффективно работать над дипломом, мне необходима была не только действительно интересная для меня тема исследования, но и инструменты, которые бы помогли эту работу провести и довести до конца. О процессе выбора темы я подробно расскажу во введении к работе. Что касается инструментов, я довольно долго находилась в поиске тех инструментов, которые мне подойдут, пробовала, экспериментировала, от каких-то инструментов отказывалась, какие-то складывала в копилку для использования в работе с клиентами.

В процессе работы над дипломом я часто проходила циклы - от (1) прокрастинации к (2) источнику сопротивления, (3) нахождению инструмента для движения, (4) реальному продвижению в работе, (5) выходу на новый этап и снова (1) прокрастинации.

На начальном этапе работы над дипломом я заметила, что часто застреваю в бесконечном обдумывании и рефлексии, обнаружила, что живу в идее “сначала все продумать, подготовиться, а потом уже действовать” (в результате чего действие не совершалось). Если же я совершала действие, то оказывалась неспособной ждать результата и каждый день проверяла, “не проросло ли зернышко”. Меня преследовала идея, что есть какой-то способ сделать все идеально. Из-за своего страха ошибки я часто откладывала на потом работу, связанную с исследованием, написанием диплома и входом в новую профессию.

Так, тема про маленькие шаги для меня стала как бы ответом на внутренний запрос: начать наконец-то делать, а не думать. Важная и интересная цель (переход в новую профессию маленькими шагами и с изучением маленьких шагов) - было первым шагом к изучению различных источников сопротивления и тестированию способов совладания с сопротивлением и приобретения новых стратегий поведения.

## **GOAL: ЦЕЛЬ И МАЛЕНЬКИЕ ШАГИ**

Ключевая тема этого этапа работы в консультации - помочь клиенту сформулировать желаемый результат, который может быть достигнут в рамках сессии, а также в рамках контракта. Дауни пишет: “Коуч старается помочь игроку сформулировать желаемый результат, который может быть достигнут в рамках обсуждения, а не долгосрочную цель, которую преследует игрок. <...> Как правило, результат – это шаг к действию, план, новая идея или просто продумывание какого-то вопроса”.

Изначально я предполагала, что наличие и истинность цели будут определенным образом влиять на создание маленького шага. В соответствии с тем, что советует большинство авторов, в том или ином виде описывающих движение к цели маленькими шагами, в случае, когда цель определена, самое важное – это разбить движение к цели на такие маленькие шаги, чтобы их было очень несложно и не страшно делать. Но что же делать, если цели нет? Я предположила, что стратегия маленьких шагов может быть применима не только тогда, когда цель уже определена, но и когда цели нет. Во многих книгах, посвященных поиску своего предназначения, дела жизни и работы мечты, авторы предлагают маленькие, на первый взгляд несерьезные упражнения (например, в книге “Мечтать не вредно” Барбары Шер). Итак, чтобы найти ту самую, истинную цель, тоже приходится двигаться маленькими шагами.

У части моих клиентов была более-менее сформулированная цель на работу с коучем, часть же клиентов не представляли, что именно хотели бы получить в качестве результата. Если представить эти два варианта состояний в виде обобщенных словесных формул, то получится следующее:

- (1) Я знаю, куда иду и что надо делать, но никак не могу начать;

(2) Я знаю, что так больше не хочу, но как хочется - не знаю.

В теории в случае (1) понадобится стратегия малых шагов для продвижения к большой цели, а в случае (2) маленькие шаги помогут найти ту самую, настоящую и важную цель, к которой захочется идти. Ниже описано, как это происходило в работе с клиентами.

### **Маленькие шаги как инструмент для продвижения к цели**

Ниже представлен кейс, в котором описана ситуация работы с уже сформулированной целью, достижение которой важно для клиента. В таких случаях авторы часто советуют различные методики, похожие на “ломтики салями” или “швейцарский сыр” [12]. Оба инструмента предполагают разделение одной большой и ошеломляющей размерами и сложностью задачи на маленькие этапы (ломтики) и не пытаться “съесть” за один раз всю задачу (как головку сыра), а выедать по маленькому кусочку (как дырки в швейцарском сыре), пока от задачи (сыра) ничего не останется. Пример ниже иллюстрирует как маленький шаг, не похожий на описанные выше инструменты, может быть эффективным в достижении цели.

Данный кейс показывает, что маленький шаг, не связанный напрямую с целью, но находящийся в русле цели (изменение состояния на работе и отношения к работе), может быть эффективным.

#### **Кейс 1.**

*В.Л., 23 года. Директор кафе, заявленная цель - работать эффективнее, успевать и работать, и учиться, больше делегировать и не откладывать на последний момент важные дела, связанные с работой. Во время каждой встречи всплывает тема обиды на работодателя, которая со слов клиентки “не имеет отношения к цели, потому что надо не думать а плохом, а двигаться дальше”. На пятой встрече В.Л. признает в себе большое количество подавленных негативных эмоций по отношению к коллегам и компании (гнев, обида). Выразить эти чувства ей сложно, она их не называет, но ярко демонстрирует невербально (мимика, жестикация, тон и тембр голоса). После того, как консультант неоднократно отзеркаливает невербальные сигналы клиента (вербально и невербально), В.Л. осознает, что чувства есть, но их так много, что ей страшно их даже называть. Хочется все высказать напрямую “обидчикам”, но сил нет даже на то, чтобы самой назвать чувства, которые она испытывает. В.Л. обнаруживает в себе сильное желание просто порвать отношения, которые вызывают такие негативные чувства, обвинив коллег и компанию в том, что они, далее цитата клиента, “плохие и гадкие”. Мимика и интонации голоса при этом становятся детскими. Соединившись со своей взрослой частью и посмотрев на эту ситуацию со взрослой позиции, В.Л. осознает, что не решит проблему, просто хлопнув дверью и порвав отношения, тем более, что хотела бы сохранить эту работу, но при этом не ощущает в себе внутреннего ресурса поделиться своими чувствами из позиции взрослого. Консультант рассказывает о различных способах проживания гнева, и В.Л. придумывает маленький шаг - способ дать волю своим эмоциям безопасным для себя способом, а именно: побить посуду, списанную работодателем и подготовленную на утилизацию. По отзывам клиента это дало возможность не только прожить чувства, которые раньше блокировались и выпустить пар, но и высвободило ресурс для выстраивания дальнейших отношений по-новому, как бы обнулило ситуацию, сделало отношения с работой не такими эмоционально заряженными.*

## Маленькие шаги как инструмент для поиска истинной цели

В случае поиска клиентом цели я столкнулась с разными ситуациями. Так, в описанном ниже случае цель не была сформулирована, напрямую уже на второй консультации звучала фраза: “я не понимаю, чего хочу”. Кейс 2 иллюстрирует маленький шаг, который помогает продвинуться в ответе на вопрос “а чего я действительно хочу”. В литературе в таких случаях авторы советуют прибегнуть к таким маленьким и простым инструментам, как составление списков (“Чего я хочу”, “Мои детские мечты”, “Что бы я делал, если бы у меня было сто тысяч миллионов денег” и т.п.). Я также использовала похожие инструменты, но мне показалось более интересным показать случай “рождения” маленького шага в процессе консультации из интереса и энергии клиента.

### Кейс 2.

*А.Р., 33 года. Работает в сфере IT и занимается различными видами творчества (вручную изготавливает предметы одежды, аксессуары, бижутерию). Есть личная цель на год - заработать денег и погасить кредиты, с которой все понятно, но вопрос - что делать дальше.*

*А.Р.: “У меня нет цели итоговой. Зачем я хочу денег вообще, что я от денег хочу <...> Предположим, у меня есть деньги, что я с ними буду делать дальше? Без денег мне не интересно, а с деньгами не понятно, чего делать.” Появляется пространство для предположения о том, что запрос не про деньги, а про что-то другое. “Вообще, когда свободные деньги появляются, я понимаю, что я хочу в основном игрушек” \*выделяет голосом слово “игрушек”, тут же замолкает, как бы резко обрывает свою речь\*. Консультант переспрашивает “Игрушек?” Клиентка начинает рассказывать об одной из таких игрушек, по мере рассказа оживляется, начинает активно жестиковать. Консультант: “А какие еще игрушки ты бы хотела купить?” Клиентка рассказывает по очереди про “игрушки” (в их числе автомобиль, профессиональные инструменты для творчества и оборудование для ювелирного дела, дом за городом и проч. - в категорию “игрушек” попадают “приятные вещи, без которых вполне можно обойтись”). Консультант задает вопрос: “В кого бы ты играла с каждой из этих игрушек?” Появляется набор ролей (инженер, герой-спасатель, богатый художник, искусительница и другие), а в результате этой работы появляется идея маленького шага: написать сказку, в которой представлены все роли. В процессе написания сказки для клиентки проявился поведенческий шаблон, проходящий через всю ее жизнь (ожидание помощи извне, неделание чего-то для себя), а также появилось осознание, что у нее есть “внутренний рыцарь”, который сейчас (и всю ее жизнь) тратит силы на то, чтобы помогать другим. В результате этих открытий родился вопрос и желание, чтобы “внутренний рыцарь” начал помогать в первую очередь ей самой, а не только другим. Произошло формулирование цели.*

В работе над практической частью я также столкнулась с ситуациями, когда клиент утверждает, что цель сформулирована и он действительно хочет ее достичь, однако в процессе работы выясняется, что но на самом деле эта идея о цели “прикрывает” истинную потребность, желание, цель. Удивительно, но именно методика “ломтиков салями”, описанная выше и предполагающая облегчить путь к достижению цели, помогла в одном из клиентских случаев выявить “неистинность” цели. Возникшее сопротивление, неконгруэнтное размеру задачи, помогло клиентке увидеть, чего же ей хочется на самом деле.

### **Кейс 3.**

*А.П., 35 лет. Художник, дизайнер, работает в типографии и как фрилансер. Первоначальный запрос о получении большего и, главное, регулярного дохода от творчества. Есть понимание, как это можно было бы сделать, но в сторону реализации этого плана ничего сделать не может и постоянно откладывает на потом. Задача - стать одним из дизайнеров на крупном стоковом сайте, работающем с фрилансерами со всего мира.*

*После двух встреч А.П. определяет для себя перечень всех задач, связанных с достижением цели, и определяет оптимальный размер шага для продвижения к цели: достаточно маленький и “дурацкий” шаг, который необходимо сделать в качестве домашнего задания - это хотя бы 5 минут в день изучать близкие ей тематики, уже представленные на стоковом сайте. На следующей встрече А.П. делится с консультантом тем, что ей не удалось выполнять домашнее задание (говорит об этом спокойно, даже с улыбкой). На вопрос коуча, в чем была сложность, отвечает, что было мало времени. Виновато улыбаясь - “Я была слишком занята все это время”. После уточнения консультанта клиентка рассказывает о том, что свободного времени у нее в целом достаточно (три выходных и вечера на буднях), но в это время у нее другие дела - танцы, занятия на скалодроме, подготовка к полумарафону, походы с друзьями за город. Рассказывая об этом, А.П. озаряется, речь становится плавной и при этом энергичной, на щеках появляется румянец, она улыбается и явно получает удовольствие от того, о чем рассказывает. Консультант отзеркаливает это и показывает клиентке, как та рассказывает о той жизни, которой живет, и как о своей цели (поникшие плечи, сжатый рот, грустные интонации в голосе). Фраза консультанта: “Как будто ты сейчас и так живешь той жизнью, которой хочешь” погружает А.П. в паузу, какое-то время она прислушивается к себе, сдержанно улыбается и с нотой удивления говорит: “Похоже, что так и есть”. В дальнейшей беседе об этом противоречии всплывает тема того, что А.П. не считает, что это ее выбор и что она сколько-нибудь влияет на свою жизнь (“так сложилось, но надо как-то по-другому”). На вопрос, “кому надо?” отвечает, что ей. “Для чего?” - “Чтобы увидеть, что я действительно могу оказывать влияние на свою жизнь, что-то выбирать. Если я стану зарабатывать на стоках, я увижу, что могу влиять на свою жизнь. Сейчас я не чувствую, что это я, действительно я выбираю такую жизнь. Хотя в беседе сейчас вдруг увидела, что вообще-то мне такая жизнь нравится”. На тот момент А.П. уже выполняла упражнение, суть которого заключалась в том, чтобы каждый день записывать три хорошие вещи, которые она для себя сделала. Консультант предлагает А.П. при выполнении этого упражнения взять фокус внимания на то, какой выбор она делает, что именно она выбирает для того, чтобы ей было хорошо. Начав выполнять это упражнение А.П. стала замечать свое влияние на собственную жизнь, что привело не только к изменению ее состояния (больше уверенности в себе и ощущению собственной ценности), но и к ряду реальных действий (забота о здоровье, возвращение к психотерапии).*



## Вызовы в работе консультанта:

- Особенно на первых двух этапах работы говорила с клиентами о больших масштабных целях (вообще), а не про цели на сессию. Долгое время буквально училась задавать вопрос “Что ты хочешь получить в результате нашей беседы?” С одной стороны мешало то, что не верила, что могу получить ответ на этот вопрос, и я опрометчиво предпочитала “не тратить время на то, что и так не получится”<sup>1</sup>. С другой стороны, часто слишком увлекаюсь тем, что рассказывает клиент и в результате “выпадаю” из консультантской позиции. До сих пор часто не довожу до четкой формулировки контракт на сессию, “плыву” за интересом клиента, не выдерживая до конца позицию консультанта в данном вопросе.

- То, что я торопилась с формулированием целей и не хотела долго там висеть, а также мое размытое восприятие границ, находило отражение в моей готовности додумать, предложить свою формулировку цели за клиента. Несмотря на то, что я преподносила это в форме предложения, сейчас я осознаю, что слишком привносила при этом себя, свое видение ситуации, свои интерпретации и гипотезы, и таким образом влияла на процесс клиента, который мог бы разворачиваться как-то иначе, если бы я не вносила свои “рамки”.

- Также столкнулась со сложностью в обналичивании неконгруэнтных проявлений в поведении клиента. Если проговариваю то, что вижу и встречаю сопротивление клиента (“это не так” или “это ничего не значит”), то сложности в том, что мягко стоять на своем. Осознала свое желание быть исключительно “белой и пушистой”, не создавать тяжелые, неприятные моменты для клиента<sup>2</sup>. В связи с этим иногда сталкиваюсь со смещением ответственности (“сам виноват, раз не берет”) и потерей позиции консультанта. При этом отслеживаю, что откуда-то у меня есть идея, что надо “давить клиента”, истоки которой в желании непременно “нанести пользу” клиенту. Помогает в этом разделение ответственности между клиентом и консультантом, в частности - выстраивание границ с первой встречи, для чего на третьем этапе работы я стала использовать памятку-шпаргалку, помогающую мне проговорить все важные моменты на первой встрече, не торопясь и не упуская ничего из памяти.

## REALITY: АНАЛИЗ РЕАЛЬНОСТИ И МАЛЕНЬКИЕ ШАГИ

“На этом этапе намерение коуча - создать как можно более четкое понимание темы” [6]. Необходимо получить максимально точную картину происходящего, создать как можно более четкое понимание темы, иначе можно ошибиться с формулированием маленького шага.

Что влияет на осуществление маленьких шагов? Внутренние и внешние факторы. Именно поэтому особенно важно исследовать реальность. В отношении внешней реальности - это могут быть факты, которые ускользают от внимания клиента, а также та информация, о которой клиенту ничего не известно и он выстраивает свои представления исключительно на своих фантазиях о том, какова реальность. В отношении внутренней реальности важно исследовать различные аспекты внутреннего мира клиента, влияющие на цель: это могут быть как факты и причины внутреннего сопротивления, так и то, на что человек мог бы опереться, то есть ресурсы.

<sup>1</sup> К вопросу о “не тратить время”: идея о том, что в рамках консультации нужно что-то успеть (сделать, увидеть, получить как результат), проходит красной нитью через всю практическую работу в части вызовов в работе консультанта и результирует в той личной работе, которая сейчас идет с терапевтом и коучем по формированию консультантской позиции.

<sup>2</sup> Данная тема перекликается с большой и пока не завершенной личной работой, связанной с неспособностью быть твердой и мягкой одновременно.

## Маленькие шаги как инструмент исследования реальности

Ниже представлены кейсы, описывающие исследование клиентами как внешней, так и внутренней реальности.

### Кейс 4.

*О.Ж., 35 лет. По специальности бухгалтер, работает по специальности на двух работах, мечтает о том, чтобы часть дохода получать от любимого занятия - фотография. Один из работодателей в течение длительного времени задерживает выплаты заработной платы, руководитель данной организации вызывает у О.Ж. яркие негативные эмоции. Общій запрос на работу с коучем - выявить препятствия в том, что связано с продвижением себя как фотографа, и начать реализовывать большой творческий фотографический проект.*

*На протяжении нескольких встреч О.Ж. Заявляет, что хочет поговорить о фото-проекте и тех сложностях, с которыми она сталкивается в процессе подготовки к нему, однако все время возвращается к теме своей текущей работы и ненавистного директора, который не выплачивает зарплату и уже несколько месяцев "кормит завтраками" ее и других сотрудников. О.Ж. Злиться, тратит большое количество эмоциональных ресурсов как на работе ("не могу находиться с ним в одном помещении, бесит!" - о директоре), так и после работы ("снова и снова думаю, где взять денег, чтобы вернуть долги и вложиться в проект, при том что по факту деньги-то есть, но мне их просто не отдают! И в итоге я вынуждена по друзьям побираться"). В процессе описания текущей ситуации О.Ж. говорит о том, что "это, конечно, займет у меня море времени и отнимет кучу сил и нервов, но можно же выбить из него эти деньги, - рассуждает дальше, - Обратиться в трудовую инспекцию" и т.п. Говоря об этом, клиентка оживает, плечи расправляются, на лице появляется румянец, глаза горят. Подытоживает и снижает: "Но времени и сил на такую войну у меня нет".*

*Консультант: "Что именно нужно для того, чтобы вести такую войну? Что конкретно нужно сделать?"* Повисает пауза, клиентка задумывается, неуверенно начинает отвечать: "А ведь у меня чисто концептуальное представление о том, что для этого нужно, какие документы..." - мимика снова выражает интерес. В результате клиентка решает выяснить, что вообще требуется для того, чтобы выбить невыплаченные деньги из работодателя: какие документы, в какие инстанции и в какой последовательности. По итогам, в ответ на начало исследования мир откликнулся: неожиданно пришла помощь и поддержка от отца клиентки, который имеет большой опыт в подобных вопросах, но раньше никогда не помогал дочери; знакомая обратилась с предложением об удаленной работе, которая вполне может заменить текущую, удобна по расположению офиса и графику, пройдено собеседование; О.Ж. собрала все документы, но подавать их в соответствующие инстанции не потребовалось, т.к. работодатель поэтапно выплатил все долги; трудовые отношения с этим работодателем прекращены; фотопроjekt в активной фазе реализации.

**Кейс 5.**

*В.Б., 30 лет. Живет за границей, замужем, есть дочь. Долгое время шла к тому, чтобы получить степень PhD и столкнулась с несправедливостью и пассивно-агрессивным поведением как своего научного руководителя, так и научного сообщества университета в целом. Путь к заветной степени растянулся на годы, но В.Б. удалось не только доказать свое право на получение степени, но и своим примером убедить руководство университета в необходимости изменений в системе управления PhD программ. К коучу В.Л. обратилась за месяц до выпуска и вручения диплома о присвоении степени с желанием определиться, что же делать дальше: степень получена, но за годы работы в академии ей стало очевидно, что научная деятельность в той сфере, в которой она защитилась, ей больше не интересна; чем заниматься, в какой сфере искать работу - неясно. Клиентка описала свое состояние на первой встрече так - “впереди сплошной туман”.*

*В рамках первых встреч много времени и внимания уделялось исследованию состояния клиентки и ее внутренней реальности. Она сама обнаружила, что у нее нет понимания, чего бы она хотела, какой-либо цели, и что для нее хорошим результатом было бы обрести большее понимание того, где она сейчас, что происходит и чего она хочет. Упражнения “список ценностей”, рисунок, который бы символизировал ту часть, которая помогла преодолеть все трудности и довести до конца “войну с системой за степень”, а также упражнение по записыванию “хотелок” помогли как бы заново познакомиться с собой. Список ценностей поразил В.Б., помог увидеть, что выборы, которые она делает (в больших важных вещах и в мелочах), оказываются не стихийны и спонтанны, а связаны с тем, что для нее действительно важно. “Хотелки” же выявили потребность в паузе, отдыхе. Для В.Б. стало заметным ее состояние, ее истинная потребность в том, чтобы накопить ресурс для движения дальше.*

**Маленькие шаги как инструмент тестирования реальности**

В приведенных ниже примерах из практики показано, каким образом можно тестировать реальность маленькими шагами. Это может быть проверка своих представлений о том, как мир будет реагировать на какие-то нетипичные действия (в кейсе 6), или способ протестировать свои убеждения относительно того, что приносит результаты и насколько в действительности сложной и неподъемной является задача.

**Кейс 6.**

*А.П., 35 лет. Художник, дизайнер, работает в типографии и как фрилансер. Первоначальный запрос был о получении большего и, главное, регулярного дохода от творчества, который впоследствии трансформировался (см. Кейс 3).*

*В процессе выполнения упражнения, суть которого заключалась в том, чтобы каждый день записывать три приятные для себя вещи, которые она сама выбрала сделать, А.П. Обнаружила, что вполне может управлять своей жизнью и выбирать жить так, как хочется ей, и делать то, что хочется ей.*

Однако она заметила, что в некоторых ситуациях ей это почему-то не удается, и она обнаруживает себя не там, где ей действительно хотелось бы быть. При выполнении ежедневного упражнения задалась вопросом “а я действительно этого хотела?” и отследила автоматизмы в своем поведении: “сказать “да”, чтобы не обидеть человека”. При исследовании в рамках консультации, что же это за ситуации, что в них есть общего, обнаруживается, что это происходит всегда, когда друзья или знакомые звонят ей и просят немедленно сообщить, принимает она приглашение или нет. После ряда уточняющих вопросов, выясняется, что в действительно никто из звонящих обычно не требует ответа прямо здесь и сейчас, но А.П. именно так воспринимает такие ситуации из предположения, что “если я не отвечу сразу и положительно, то мне больше никто ничего не будет предлагать”. Обратившись к своему опыту, А.П. вспоминает ряд случаев, когда она отказывалась от предложений друзей куда-то пойти, что никак не влияло на их отношения. Со слов клиентки, главная сложность - взять паузу и сразу не отвечать на предложение куда-то пойти, дать себе прислушаться к себе: страшно, что это будут воспринимать как странность, дикость”. Консультант предлагает эксперимент - начать в таких ситуациях говорить: “мне надо подумать, я перезвоню в ближайшее время”. В ходе эксперимента клиентка обнаружила, что никто не обижается на такой ответ на предложение и готовы подождать ее решение. Этот эксперимент как бы раскрыл доступ А.П. к внутреннему ресурсу: она обнаружила часть, которая не только способна говорить “нет”, но и готова позаботиться в первую очередь о себе, услышать себя (“хочу ли я этого в действительности?”), а не действовать из автоматического желания не огорчать друзей и знакомых отказом. Обнаружилось, что она может быть хорошей подругой и сохранять отношения, при этом уделять себе достаточно внимания и говорить “нет” тому, что ей не хочется делать в конкретный момент времени.

### **Кейс 7.**

О.М., 36 лет, живет за рубежом, замужем за иностранцем, трое детей (старший сын 6 лет и двухлетние близнецы). Запрос связан с желанием вырастить детей-билингвов, но при этом клиентка сталкивается с большими сложностями в этом: не может говорить с детьми по-русски, особенно, когда они ей отвечают на английском.

В процессе описания текущей ситуации клиентка делится своими представлениями о том, что необходимо делать для того, чтобы дети заговорили на двух языках, о том, какая это огромная и неподъемная задача, ругает себя за то, что так поздно начала этим заниматься со старшим сыном. На вопрос “А как это происходит сейчас?” отвечает, что никак: “Я говорю фразу на русском, если вспоминаю об этом, сталкиваюсь с его (сына) сопротивлением и бросаю. И постоянно об этом думаю и ругаю себя за то, что не могу делать это”. При погружении в детали ощущений и убеждений клиентки всплывает идея о том, что “для того, чтобы это имело смысл и был какой-то хотя бы маленький результат, требуется приложить огромные усилия: говорить каждый день, выделять на это время, требовать, чтобы они отвечали на русском, заниматься по учебникам. Если этого не делать, то и результата не будет”.

На вопрос, откуда такое убеждение, проверяла ли его на практике, отвечает, что нет. Консультант предлагает провести О.М. эксперимент и даже не пытаться разговаривать с детьми на русском в течение недели, а выбрать один день в неделю, в который она будет начинать разговор на русском и отвечать детям на русском в обычных бытовых ситуациях, ничего от них не требуя. О.М. соглашается на эксперимент, поскольку это “уже хоть какое-то движение, уже больше, чем я делаю сейчас”. Через 2 недели клиентка поделилась впечатлениями: оказалось, что это гораздо проще и даже такая мелочь может давать результат: даже за два дня звучания русской речи, сын к ней привык и стал гораздо меньше переспрашивать и просить переводить на английский, иногда даже проявлял интерес.” Через полтора месяца начала этой практики, О.М. приняла идею, что это не обязательно должно быть тяжело и занимать много времени. Она продолжает говорить с детьми на русском один день в неделю, но себе в помощь наняла русскоговорящую няню, которая занимается всей “скучной и тяжелой” работой по освоению русского языка сыном - занимается по учебникам, в строго указанное время, выдерживает режим разговора только на русском всегда.

В части анализа реальности важно уделить внимание трем ключевым аспектам: “хочу” (чего действительно хочется?), “могу” (какие есть ресурсы?) и “надо” (что важно?). При этом при анализе ресурсов стоит учитывать разные их виды: (1) физические – здоровье, выносливость; (2) психологические – зрелость личности, ее особенности, убеждения; (3) социальные – наличие социально-поддерживающей сети, способность личности воспринимать социальную поддержку [5].

#### **Вызовы в работе консультанта:**

- Изначально я предполагала, что маленький шаг не обязательно будет связан с каким-то реальным активным действием чего-либо. Взять паузу, сделать остановку - это тоже действие, шаг. Однако в действительности мне было непросто принять клиентов “в паузе”<sup>3</sup>.
- Довольно сильные переживания вызывало у меня ощущение отсутствия результата на этапе работы исследования реальности. От одного из клиентов я получила обратную связь, что после консультации нет “вау-эффекта”, и это было точным отражением того, что я сама от себя почему-то ожидала. Благодаря такой обратной связи и возможности “обработать” ее в супервизии, я отследила, что мне хотелось сразу мощных и глубоких инсайтов у клиентов, потрясающих открытий, которые бы тут же давали очевидные материальные результаты (как в описаниях Дауни и Голви обучению игре в теннис или гольф). Описания в книгах Голви и Дауни для меня воспринимаются, как волшебство. Я заметила, что я подпадаю под это желание тоже стать волшебницей, создавать этот “вау-эффект”. В работе с этим явлением очень помогает собственный клиентский опыт, а также работа по определению и принятию своей роли и позиции как консультанта.
- Особенно на первых этапах работы мне было тяжело присутствовать рядом с эмоциями клиента, чувствовала, что не создаю пространство, в котором клиенту было бы комфортно проживать свои эмоции, поскольку сама не чувствовала себя комфортно рядом с эмоциями клиента. В разборе осознала, что живу в идее, что я как консультант должна с этими эмоциями что-то обязательно сделать. Например, если клиенту в процессе становится грустно и больно, то я

<sup>3</sup> Крайне важным было заметить, насколько это перекликалось с моим личным нежеланием больше находиться в паузе, жажде активного движения, действий.

должна каким-то образом обязательно изменить его состояние на более позитивное. Здесь для меня раскрывается большое поле работы с собственным эмоциональным миром, принятием в свою жизнь всего эмоционального спектра, готовность проживать свои негативные эмоции и не бояться их. Обратила внимание на то, что по мере увеличения спектра выражаемых мной эмоций, в консультациях стали появляться и проявляться более ярко и эмоции клиентов.

## OPTIONS: ВОЗМОЖНОСТИ И МАЛЕНЬКИЕ ШАГИ

На данном этапе исследуется, что вообще можно сделать в этих обстоятельствах [6]. Задача консультанта - помочь клиенту выявить, что возможно сделать в текущих обстоятельствах. По сути на этом этапе клиент начинает формулировать направление для маленького шага, исходя из волнующей его задачи и на основании той информации, которая получена в процессе исследования и/ или тестирования реальности.

### Поиск маленького шага.

Есть два основных пути поиска маленького шага:

- (1) клиент сам разрабатывает маленький шаг;
- (2) консультант предлагает маленький шаг.

На основании проведенных мной консультаций я сформулировала для себя, на что в первую очередь необходимо обращать внимание в процессе определения направления и “объема” маленького шага. В первую очередь, маленький шаг должен быть связан с ключевым, важным для клиента вопросом. Для прояснения этого помогает вопрос коуча: “Что тебе даст это действие?”

Крайне важно учитывать открытия этапа “исследование реальности” в процессе формулирования дальнейшего действия. Во-первых, само действие может быть напрямую связано с тестированием или исследованием реальности. Во-вторых, реальность (особенно, внешняя) клиента может существенно повлиять на возможность осуществления шага. Поэтому важно прояснять и уточнять, насколько реально совершить то или иное действие.

Ниже я приведу два примера, в которых клиент самостоятельно разработал для себя маленький шаг, но в одном из случаев не были учтены условия реальности, а консультант не обратил на это внимание клиента.

### **Кейс 8.**

*О.И., 29 лет. Живет и работает за рубежом, замужем. Прошла сложный карьерный путь и полтора года назад стала работать одной из крупнейших мировых консалтинговых компаний. Работа сопряжена с большими нагрузками и стрессом, для О.И. это еще усложняется тем, что она работает в чужой культурной среде. В кратчайшие сроки выучила немецкий язык, чтобы коммуникации с коллегами были наиболее эффективными. Работает по 12-14 часов в сутки (на сложных проектах до 18 часов), часто - в выходные. Хочет построить карьеру в этом бизнесе и дорасти до партнера. Изначальный запрос - поддержка в трансформации и встраивании в эту систему, поскольку в компании введена процедура обратной связи и развития сотрудников, О.И. имеет возможность работать с теми зонами развития, на которые указывает руководство, а также хотела бы более эффективно выстраивать баланс “работа-жизнь”, для чего и обратилась к коучу.*

Запрос в рамках консультации - ощущение потери контакта с мужем из-за того, что клиентка все время проводит на работе (уходит, когда муж еще спит, приходит, когда он уже спит). После изучения реальности (почему так происходит, что происходит, и т.д.) клиентка в ответ на вопрос “А что можно было бы сделать?” самостоятельно называет возможность (как озарение: задумывается, после лицо светлеет, появляется улыбка): “Можно поставить напоминалку на телефон на определенное время, чтобы делать паузу в работе минут на 5-10 и звонить мужу. Так мы будем в течение дня в курсе, как дела друг у друга, и даже если вечером не увидимся, не будет ощущения, что мы вообще не общаемся”. Консультант задает вопросы, помогающие протестировать реальность: “В какое время это будет? Представь свой обычный рабочий день, включается напоминалка, что ты сделаешь? Как это соотносится с корпоративной культурой?” и т.п. По мере того, как клиентка дает ответы на эти вопросы, для нее проясняется, как это лучше сделать: уточнила время, в которое будет это делать, определила, что это лучше совмещать с дневной чашечкой кофе, потому что так она точно уделит разговору достаточно времени, и, главное, в первую очередь поделится своей инициативой с мужем, чтобы он тоже понимал, что это за звонки и для чего они ей нужны. В результате шаг был осуществлен, очень понравился и по прошествии полугода клиентка поделилась, что это стало семейной традицией, напоминалка не требуется и это теперь прекрасный ритуал каждого рабочего дня с аттракционом “кто первый”, ушло ощущение потери связи в течение недели (до пятницы-вечера, когда можно наконец поговорить, а то и не всегда).

### **Кейс 9.**

Та же клиентка.

О.И. обнаружила, что в общении с руководством всегда занимает неуверенную позицию школьницы, которой еще многому предстоит научиться, которая не имеет ответов на все вопросы. Ее наблюдения за собой и за коллегами показывают, что главное - не фактическое знание ответа на поставленный вопрос, а уверенная позиция. Есть примеры того, как старшие партнеры в компании, не имея точной информации по вопросу, ничем не выдают своего незнания. О.И. формулирует запрос, который звучит так: “хочу разговаривать со своим руководителем из состояния спокойствия, уверенности и компетентности”. Это состояние ей знакомо, особенно ярко оно проявляется, когда она рассказывает что-то или объясняет своим бабушкам: она спокойна и уверена в том, что говорит, не нервничает и говорит очень уважительно. В процессе работы клиентка находит очень радующий ее способ напомнить себе о том, что она умеет входить в это состояние - поставить на рабочий стол в рамку фотографии любимых бабушек. Консультант \*в восторге от идеи\* находится в захвате и мало уточняет и сверяется с реальностью. Заданы вопросы “с чего начнешь, как это сделаешь?”, получены ответы про покупку рамки и поиски фотографии, но клиентка мало говорит о деталях, конкретике и ни слова про то, как фотографии будут реально стоять на рабочем столе. Шаг оказывается слишком большим по двум параметрам: (1) действие сложносочиненное, требует больших усилий и совершается в несколько этапов (выбор и печать фото, покупка подходящей рамки); (2) не произошло сверки с реальностью, а именно с корпоративной культурой, в дальнейшем выяснилось, что такие фотографии - в какой-то степени вызов общепринятому в компании, к чему клиентка пока не готова.

Таким образом, на основании описанных кейсов можно сформулировать ключевые вопросы, требующие прояснения на данном этапе:

- Что даст клиенту это действие? Как оно связано с запросом клиента?
- Как, когда, при каких обстоятельствах клиент будет совершать это действие? Как это будет?
- Как много времени и сил займет совершение этого действия?
- Какие должны быть условия, чтобы клиент мог совершить это действие? Какие могут быть препятствия?

### **Вызовы в работе консультанта:**

- Изначально я предполагала, что именно клиент должен создать для себя, сформулировать тот маленький шаг, который продвинет его в достижении цели.
- Проведя ряд консультаций я убедилась в том, что коуч может сам предложить такой шаг, и результат будет ощутимым, однако столкнулась с важным для меня вопросом директивности. Я заметила, насколько табуирована для меня опция “сказать клиенту, что делать”, мне казалось, что это лишнее и бесполезное привнесение личности коуча в процесс. Я сомневалась в том, помогает ли это клиенту или делает зависимым от коуча, правильно ли я поступаю, когда предлагаю клиенту маленький шаг в качестве эксперимента. Разрешить этот конфликт мне помогли две вещи: (1) в пространстве работы со своим терапевтом и коучем я стала наблюдать за тем, присутствуют ли элементы директивности и, конечно, обнаружила их; так я получила нечто вроде внутреннего разрешения - “большие профессионалы тоже так делают”<sup>4</sup>; (2) нашла органичную для себя форму “подачи” упражнения: не рекомендация или домашнее задание, а предложение в качестве варианта с возможностью изменить, придумать лучше и интереснее, отказаться от выполнения.
- Отследила, что для меня все еще важна реакция клиента на предложенный мной маленький шаг, а именно: воспринимаю как экзамен (“попала - не попала”, а значит, есть откуда-то задача “попасть”) и появляется страх, что мое предложение может быть отклонено. Прорабатываю в терапии свою позицию как консультанта.
- На первом и втором этапах работы с клиентами замечала, как сама создаю весьма размытые границы в отношениях коуч-клиент, что выражалось в моей ярко выраженной готовности оказать дополнительную поддержку вне пространства консультаций (например, я сама предлагала отправлять напоминки, рассказывала клиентам, что “коуч - это ресурс, используй его”). Для меня очень важно было ощущать себя полезной, а в пространстве консультаций мне казалось, что “клиент получает слишком мало”, несмотря на положительную обратную связь. На третьем этапе я перестала предлагать дополнительную помощь, при этом некоторые из клиентов стали сами запрашивать напоминки.
- В случае, если клиент отчитывается о проделанном шаге, отследила, что в двух случаях вступаю в довольно длительную переписку: (1) положительный перенос - вижу в клиенте себя, слишком хочу помочь; (2) попадаю под влияние идеализации клиентом консультанта и/ или его работы (например, ставит очень высокие оценки в обратной связи и слишком сильно нахваливает процесс), “включаюсь” в эту игру, т.к. не хочу столкнуться с обесцениваем. Помогает справиться с этим состоянием то, что в переписке всегда можно взять паузу,

---

<sup>4</sup> Тема “имею ли я право как профессионал поступать так, как мне видится правильным” и следующий за этим вопрос “имею ли я право себя назвать профессионалом” стал ключевым в проработке как с коучем, так и психотерапевтом на протяжении последних месяцев обучения.



проработать свое состояние, отследить намерение. Перестала сразу вступать в переписку.

### **WRAP-UP: РЕШИМОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ**

Дауни пишет о том, что результатом сессии может быть шаг к действию, план, новая идея или просто продумывание какого-то вопроса. Именно на этапе Wrap-up консультант и клиент договариваются о последующем маленьком шаге (домашнее задание, упражнение, практика).

#### **Будет ли маленький шаг осуществлен**

На этом этапе важно проверить, насколько клиент действительно настроен выполнить этот маленький шаг и нужна ли ему поддержка. Именно на этом этапе происходит проверка, насколько директивное предложение коуча совершить тот или иной шаг соответствует, подходит клиенту. “Подача” коуча в виде предложения маленького шага в любом случае окажет какой-либо эффект на клиента: как клиент берет подачу - размышляет ли; становится каким-то другим? В этой точке сессии особенно важно обращать внимание не только на то, что он делает и говорит при этом, а как он это делает и говорит.

В работе с клиентами я понимала “решимость действовать” как энергетизацию, на которую будут указывать фразы, которые произносит клиент: “Я уже хочу пойти поскорее это делать”; “Я уже начала придумывать эту сказку”; “Мне не терпится приступить” и т.п. Однако помимо произносимых слов особенно важно обращать внимание на невербальные признаки решимости действовать и энергетизации: изменение позы, более активная жестикация и движения, выражающие нетерпение (например, ноги, которые “уже хотят куда-то идти”).

Далее я приведу несколько примеров из практики работы с клиентами:

#### **Кейс 10. Отсутствие заряженности и ошибка консультанта**

*Ю.Б., 30 лет, замужем, есть дочь, окончила аспирантуру, ради которой уволилась с приносящей хороший доход работы, но с момента окончания обучения прошел почти год, а Ю.Б. никак не может завершить работу над диссертацией, пройти процедуру защиты и получить степень кандидата наук (то, ради чего поступала в аспирантуру).*

*В процессе первой консультации не проясняется, для кого нужна эта диссертация и степень. Клиентка весьма путано формулирует, для чего именно так важно завершить работу над диссертацией и получить степень. Консультант тем не менее удовлетворяется ответами в стиле: “Проделано и так много работы, неужели я зря потратила время” и “Мне стыдно перед родителями и научным руководителем”. Несмотря на размытую цель, консультант идет за клиентом в эту работу. В ходе консультации клиентка часто говорит о “нереальном объеме работы” и о том, что, если они не получат степень, то все это было зря (очень эмоционально заряжено). Из намерения исследовать, на что уже можно опереться (и из необоснованного предположения, что в этом опыте трехлетнего обучения клиентке есть на что опереться) консультант предлагает домашнее задание - создать список того, что три года учебы уже дали, чему она научилась. После уточнения - как домашнее задание, совпадает ли с целью, получен положительный ответ: “Да, тут все связано, я это сделаю, это будет полезно” и т.п., однако невербальные проявления не меняются - ни в мимике, ни в тоне и громкости речи, ни в позе клиентки никаких изменений не наблюдается.*

Консультант оставляет без внимания этот факт и не уточняет, как именно клиентка понимает домашнее задание, как будет выполнять. На следующей встрече клиентка сообщает, что сделала домашнее задание, но пока не очень довольна собой. Как выясняется в ходе разговора, Ю.Б. выполняла другое домашнее задание - составила список того, что нужно, для того, чтобы завершить работу над диссертацией, и не очень довольна собой, т.к. за то время, что прошло между первой и второй встречей с коучем, очень мало сделала из этого списка.

По описанному выше кейсу важно подчеркнуть две ошибки консультанта в отношении формулирования маленького шага: (1) не было решимости действовать, а консультант не обратил на это внимание; (2) консультант не переспросил, не проверил, как клиентка понимает домашнее задание. Стоит упомянуть также и ошибки, связанные с общим ходом консультации: (1) не была достигнута ясность относительно цели; (2) упущена и не обработана яркая метафора, упомянутая клиенткой - "нужно вспомнить, как управлять машиной, просто повернуть ключ и поехать".

### **Кейс 11. Сопротивление, неправильное понимание домашнего задания клиентов и корректировка маленького шага.**

А.П., 35 лет. Художник, дизайнер, работает в типографии и как фрилансер. Первоначальный запрос о получении большего и, главное, регулярного дохода от творчества, который впоследствии трансформировался (см. Кейсы 3 и 6).

На второй встрече возникла тема отсутствия ощущения влияния на свою жизнь, "жертва обстоятельств", "все навалилось, надоело, хочется все взять в свои руки, но я не верю, что могу". Консультант называет факты влияния клиентки на свою жизнь: "Ты очень устала, все навалилось, но тем не менее ты создала для себя возможность прийти сегодня на встречу с коучем. Что еще ты сегодня сделала для себя?" Клиентка задумывается, постепенно лицо светлеет, с удивлением говорит: "Я не стала убиваться на работе и сделала ровно тот объем, на который хватило сил". Консультант: "А еще?" После паузы, так же удивленно: "Я вот сейчас накормила себя вкусняшкой, и мне стало лучше от этого". Консультант: "Что тебя удивляет?" А.П.: "Я не привыкла так смотреть на свою жизнь, а оказывается, когда начинаешь разбирать, получается, что и хорошие моменты в ней тоже есть..." Консультант предлагает исследовать, что хорошего А.П. делает для себя в течение каждого дня: в конце каждого дня находить три хорошие, приятные вещи, которые клиентка для себя сделала. А.П. кивает, не записывает ничего в блокнот (до этого все, что ей кажется любопытным фиксирует), губы поджаты. Консультант: "Как тебе такая практика" Клиентка: "Ну вообще-то я такое уже делала, и это не помогло. Я бросила". Консультант: "А из-за чего перестала делать?" А.П. рассказывает о том, что сначала все хорошо, и она замечала и записывала хорошие события, которые с ней происходили, но потом в ее жизни началась темная полоса, хороших событий совсем не стало, а высасывать из пальца ей казалось самообманом, и она прекратила выполнять эту практику. Консультант: "Какой вопрос в конце дня ты себе задавала, когда делала это упражнение?" Клиентка: "Что хорошего случилось сегодня?" Консультант коротко повторяет ту работу, что была проделана в рамках консультации ранее (зеркалит то, как клиентка повлияла на собственное состояние в тот день - не убивалась на работе, накормила себя, привела к коучу) и подчеркивает, что А.П. повлияла на то хорошее, что с ней случилось сегодня.

На лице клиентки появляется улыбка, румянец, она снова удивлена. Консультант предлагает выполнить упражнение немного не так, как она делала раньше, а именно: фиксировать в конце дня три хорошие вещи, которые она для себя сделала (а не что хорошего с ней произошло). Клиентка начинает активно кивать, говорит, что теперь видит разницу (говорит громче, появляется улыбка): “А вот это интересно попробовать” (записывает домашнее задание в блокнот). Консультант предлагает потренироваться в том, как она это будет делать. На этом этапе клиентке понадобилась помощь коуча в формулировках, результаты практики А.П. зафиксировала в блокноте. В процессе тренировки клиентка засомневалась в том, что ей удастся самой удерживать правильный фокус и попросила высылать коучу сделанное упражнение каждый вечер или раз в пару дней, чтобы консультант отслеживал правильность фокуса и давал обратную связь (тоже демонстрирует высокую вовлеченность).

Этот кейс иллюстрирует важность прояснения того, что клиент правильно понимает упражнение, и то, как по мере того, как суть домашнего задания прояснялась, менялось состояние клиента: от “нууу, я уже такое делала, это не работает, я, конечно, попробую, но это все фигня”, до “ого, я раньше так никогда не думала, интересно посмотреть, как я вообще живу”.

### **Кейс 12.**

*Л.К., 28 лет. Разведена, есть дочь. Уволилась с работы, решила побыть в паузе, сделать ревизию в своей жизни, найти направление для карьеры и развития (есть идея сменить профессию или сферу работы).*

*В рамках второй сессии после изучения системы правил и убеждений клиентки и обнаружения связей между ними, которые поразили Л.К. (активная жестикуляция, распахнутые глаза, громкая возбужденная речь), консультант задает вопрос: “Что тебе хочется сделать с этим открытием?” После паузы ответ: “Хочу прямо сейчас пойти рисовать план внутренней реальности убеждений. Я уже вижу, как оно выстраивается, хочу сесть и зафиксировать”. Консультант уточняет: “Что тебе это даст?” После этого вопроса клиент объясняет коучу, как ребенку (медленно, терпеливо, но жестко), почему это так важно, полезно, нужно, буквально убеждая в том, что это совершенно необходимо сделать; Л.К. сразу начала что-то рисовать и буквально убежала по завершении консультации. На следующей встрече Л.К. первым делом представила консультанту нарисованный план, точно знала, что именно в этом рисунке хотела бы обсудить, а также, благодаря плану смогла сама заметить пример нетипичного поведения (нарушила собственные правила и заметила это не сразу).*

### **Кейс 13.**

*Е.З., 25 лет. Запрос на переход к новой стратегии поведения на работе (одинаковый сценарий развития событий в каждом опыте работы: сначала всплеск интереса к отрасли, к сфере деятельности, потом - глубокое разочарование, апатия и увольнение). Перепробовав ряд профессий и работодателей, засомневалась - в работодателях ли дело и решила поисследовать этот вопрос с коучем.*

*В рамках одной из встреч Е.З. становится очевидным, что она откладывает общение с некоторыми клиентами из-за того, что заранее знает, что разговор будет непростым, и она будет теряться. На вопрос “Что можно сделать по-другому в этой ситуации” ей приходит ответ: “Я могу заранее написать сценарий”. Консультант просит рассказать подробнее, что имеется в виду. Е.З. оживает, вспоминает, что уже так делала несколько раз и это очень помогало удерживать ровное эмоциональное состояние в течение непростого разговора, а главное держать одной линией и своей цели в ходе беседы. Клиентка начинает говорить о том, что надо сделать сценарии. В первой версии клиентка дает себе задание в течение недели написать 5 сценариев (как только озвучена эта цифра, голос становится тише, сама цель прозвучала уже нерешительно, Е.З. сглотнула, когда заговорила об этом. Консультант уточняет, когда Е.З. хотела бы начать писать это и как это будет происходить. Клиентка начинает рассуждать об этом и приходит к выводу, что 5 сценариев за неделю - это не очень реалистично. Консультант спрашивает: “А сколько реально можно сделать?” Клиентка, неуверенно: “Можно два попробовать...” Консультант: “А если совсем реально?” Клиентка в паузе, размышляет, говорит уже громче: “Я точно могу начать писать один сценарий. На самом деле бросить другие свои дела, чтобы заняться сценарием, я сейчас не могу. Иначе придется до ночи на работе сидеть”. В результате клиентка действительно начала работать над сценарием, что уже позволило ей начать вести переговоры со сложными клиентами.*

В описанном выше кейсе было важно заметить постепенное изменение состояния клиента от радости озарения до нерешительности и совместно с клиентом уменьшить шаг так, чтобы он стал выполнимым.

Таким образом, можно сформулировать ключевые моменты, требующие внимания консультанта на данном этапе:

- Консультанту следует внимательно следить за вербальными и невербальными признаками энергетизации у клиента, изменениями в его состоянии и обязательно проговаривать клиенту, если у того нет энергии в сторону выполнения маленького шага.
- Для прояснения отношения клиента к заданию консультантом может быть задан вопрос: “Если это не будет сделано, то что?”
- Консультанту стоит убедиться в том, что клиент и консультант понимают суть маленького шага одинаково.
- При необходимости коуч и клиент могут вместе потренироваться в выполнении задания.

### **Вызовы в работе консультанта:**

- Пока что не научилась качественно обрабатывать страх и работать с теневыми аспектами, чувствую большую нехватку практики работы со страхом, с тенью. Полагаю, что это блокируется недоделанной личной работой в этом направлении.
- Замечаю, что испытываю растерянность, если не наблюдаю у клиента энергетизации на данном этапе (Wrap-up), что часто сопровождается обесцениванием проделанной работы и ощущением, что “время потрачено впустую”, что указывает на идею о каком-то конкретном результате, к которому как будто следует стремиться консультанту. Кроме того, отследила у себя нотки недоверия клиентам в момент задавания вопросов типа “Как будешь делать домашнее задание? Если это не будет сделано, то что?” Замечаю, что вопрос возникает не из намерения прояснить, достичь точного понимания, что с клиентом,

а как будто из требования, чтобы клиент мне доказал, что он правда будет делать домашнее задание. Здесь проводится и еще предстоит большая работа с намерением, из которого проистекает то или иное действие консультанта.

- Обнаруживаю в себе сомнение в том, следует ли обсуждать (или давать) домашнее задание в ситуации, когда клиент переживает тяжелые и неприятные эмоциональные состояния (печаль, грусть, гнев). Замечаю, что также не всегда отслеживаю намерение, из которого рождается домашнее задание: возникает нечто вроде желания наскоро починить, исправить состояние клиента, переключить его на что-то другое как ребенка. Это наблюдение обращает мое внимание на необходимость дальнейшей проработки навыка работы с чувствами, как своими, так и клиента, наращивания способности находиться в эмоционально заряженном пространстве и не терять при этом чистоты намерения и консультантской позиции.

### ШАГ СДЕЛАН. ЧТО ДАЛЬШЕ?

С точки зрения ряда авторов, как только первый маленький шаг совершен, все меняется: человек ощущает, что он способен совершать шаги в сторону позитивных изменений, видит, как это просто, и с этого момента процесс изменений становится необратим. Однако большинство исследователей, изучающих механизмы функционирования мозга и психики человека, не дают таких позитивных оценок. С одной стороны, для осуществления даже маленьких шагов требуется сила воли (что может провоцировать эффект “истощения эго”<sup>5</sup>). С другой стороны, маленький шаг не обязательно осуществляется, но при этом даже отсутствие действия может нести в себе много информации о сути и природе сопротивления конкретного человека.

Осуществленный маленький шаг раскрывает новые аспекты реальности как внешней, так и внутренней. После осуществления шага (или отсутствия действие) как будто сдвигается горизонт, появляется новое видение.

Результаты осуществленных маленьких шагов обязательно нужно использовать в дальнейшей работе: дается внимание возникающему сопротивлению или вносятся корректировки в упражнения и домашние задания, накапливаются и собираются “в копилку” успехи, рассматриваются результаты и состояние, которое сопровождало успехи [11].

После того, как шаг осуществлен, возможны несколько вариантов развития событий: (1) шаг сделан и это продвигает клиента; (2) шаг сделан, но это не продвинуло, и в этом случае необходимо разбираться, почему так, это дает много информации.

Ниже приведены примеры того, что происходило в практике моих клиентов после осуществления маленького шага. В одном случае маленький шаг не помог продвижению клиентки, т.к. был некорректно подобран и не отвечал истинным целям. Во втором случае маленький шаг, на первый взгляд не связанный напрямую с целью, но в действительности находящийся в русле цели и соответствовавший внутренней реальности клиента, способствовал продвижению.

#### **Кейс 14: Шаг сделан, и это не продвигает клиента**

*И.Н., 25 лет. Работает директором кофейни уже в течение 3 лет и потеряла интерес к делу. Изначально запрос клиентки звучал как желание сделать свою жизнь более яркой, насыщенной, интересной и осмысленной. В настоящий момент работа вызывает апатию, и это состояние переносится на другие сферы жизни.*

<sup>5</sup> Сила воли и способность к самоконтролю является истощаемым ресурсом: когда он истощается мы склонны к импульсивным поступкам, лени и использованию привычных стратегий поведения.

В рамках сессии часто говорит о том, что ей скучно на работе, отсутствует интерес и желание что-либо делать. И.Н. вспоминает, что еще не так давно любая задача вызывала у нее вопросы «Как это сделано?» и «Как это можно сделать лучше?» Сейчас ничто в работе не вызывает интереса. В своих воспоминаниях И.Н. не смогла найти примеров того, чтобы испытывала жгучий интерес к чему-либо, такие примеры всплывают только в отношении работы. В конце сессии консультант предлагает И.Н. использовать свои вопросы, стараясь удерживать на них фокус, поиграть в это состояние любопытства. Клиентка была воодушевлена заданием, однако на следующей сессии сообщила, что выполнить его не получилось, хотя она несколько раз пыталась. Информация о том, как она пыталась выполнять домашнее задание, что при этом чувствовала, раскрыло для нее совершенно новый пласт запроса: состояние скуки не связано с работой, это общее ощущение потери интереса к жизни и отсутствие каких-либо желаний и энергии действовать. В дальнейшем работа шла в этом направлении, и следующее задание по формированию списка ответов на вопрос «Чего я хочу?» было выполнено и дало энергию И.Н. не только на то, чтобы выполнить некоторые из своих желаний, но и на то, чтобы помечтать о большем и услышать свою потребность в профессиональном развитии и движении.

### **Кейс 13: Шаг сделан, и это продвигает клиента**

Т.Т., 28 лет. Работает в крупной международной компании и уже готова к повышению. Однако ни руководитель, ни коллеги пока не готовы поддержать продвижение Т.Т. по карьерной лестнице, поскольку даже не знают о ее притязаниях. Изначально запрос клиентки звучал как желание “зазвучать”: озвучивать свое мнение на совещаниях, говорить громче и увереннее. В ходе работы был обнаружен теневой аспект: отторжение, неприятие до отвращения субличности «истерички». На последующих встречах Т.Т. смогла заметить, что в ее внутреннем театре “истеричка” всегда появляется вместе с маленькой девочкой. В рамках консультации Т.Т. удалось поговорить со своей “маленькой девочкой”, которую до этого в рамках домашнего задания визуализировала (было дано домашнее задание нарисовать или найти образ той самой маленькой девочки). Эти маленькие шаги в сторону большего внимания “девочке” привели к тому, что потребностям “девочки” было дано больше внимания и регулярно удовлетворялись клиенткой (в частности, “девочка” очень просила Т.Т. больше играть с ней). Через некоторое время (уже вне работы с консультантом) из этой субличности у клиентки родилась идея начать заниматься в театральной студии (играть - во всех смыслах этого слова). Это позволило раскрыться субличности истерички, театральной, яркой женщины, которая не боится быть в центре внимания и получает от этого удовольствие - в результате у клиентки получается зазвучать в работе и в жизни. Так, субличность, потребности которой игнорировались или подавлялись (“маленькая девочка”) смогла помочь найти подходящий для клиентки способ тренировать (тоже маленькими шагами) навык находиться в центре внимания.

### Ключевые выводы по практической части

В таблице ниже коротко представлены элементы стратегии маленьких шагов, которые могут быть использованы на каждом из этапов модели GROW:

Элемент модели GROW	Стратегия маленьких шагов
<b>GOAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• при наличии сформулированной цели проверка истинности цели (движение в сторону реализации цели маленькими шагами; например, с использованием метода «ломтиков салями»);</li> <li>• поиск и формулирование цели, с помощью инструментов маленьких шагов;</li> </ul>
<b>REALITY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тестирование реальности, внутренней или внешней, с помощью небольших дешевых экспериментов;</li> <li>• исследование реальности с помощью различных практик и упражнений с учетом «хочу-могу-важно» клиента;</li> </ul>
<b>OPTIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формулирование возможных вариантов действия должно быть с учетом ключевых критериев эффективного маленького шага (например, не противоречить условиям внешней реальности и быть достаточно простым в выполнении);</li> <li>• задача коуча – помочь клиенту сформулировать такой маленький шаг, который действительно может быть выполнен и продвинет клиента в достижении его цели;</li> </ul>
<b>WRAP-UP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на данном этапе особенно важно учитывать уровень энергетизации клиента, замечать изменения в его поведении;</li> <li>• определение готовности действовать может быть осуществлено с помощью маленьких шагов в рамках консультации (например, просьба записать домашнее задание или рассказать, как и когда клиент будет выполнять упражнение или практику).</li> </ul>

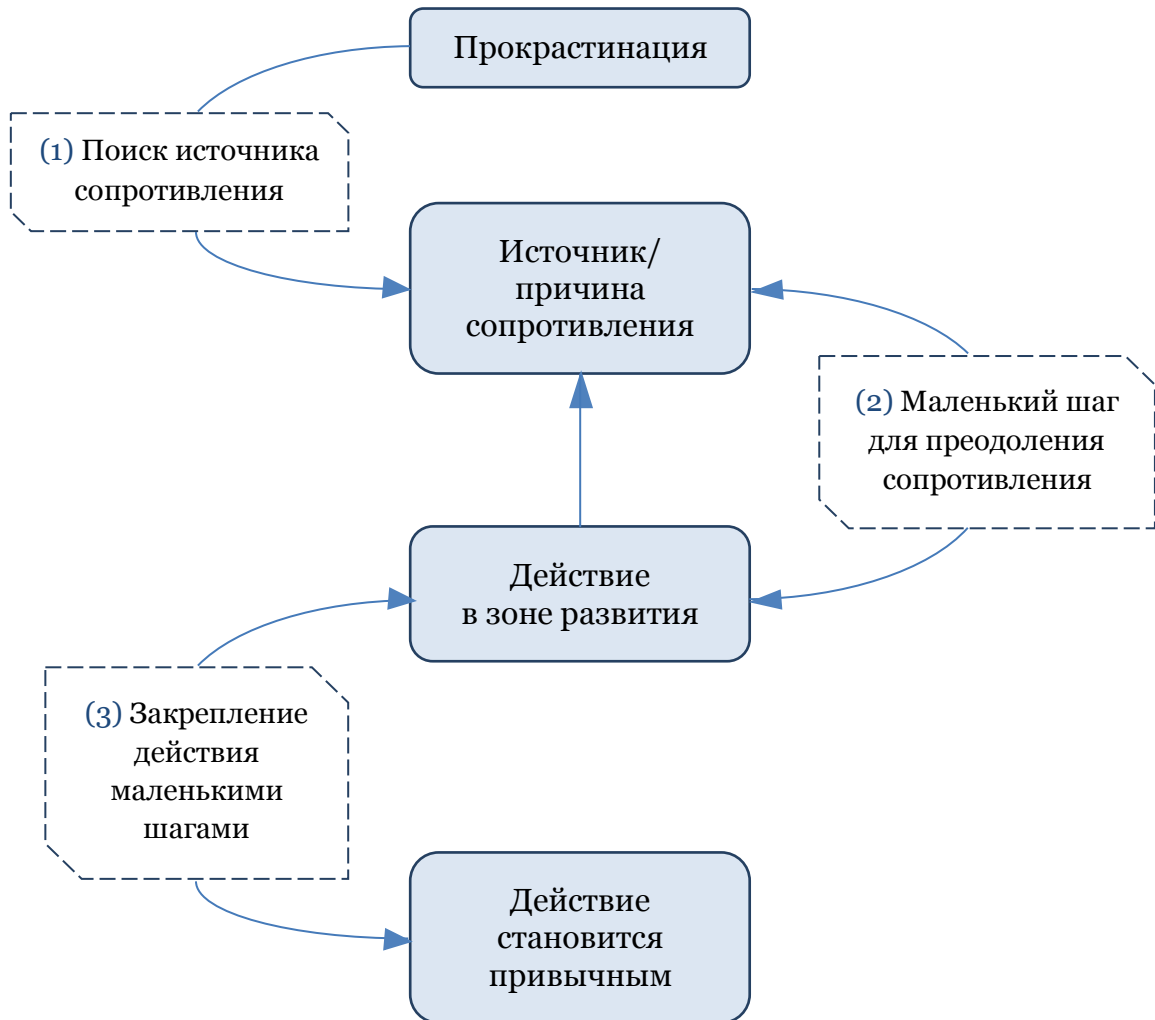
Основные критерии эффективного маленького шага:

- действие не требует больших затрат ресурсов (временных, материальных, энергетических и проч.), а также является безопасным (не разрушает социальную систему человека);
- действие должно находиться в зоне ближайшего развития клиента (не должно быть слишком простым или слишком сложным);
- действие должно находиться в русле основной цели клиента, хотя при этом может быть напрямую не связано с ней;
- решение выполнить (выполнять) маленький шаг энергетизирует клиента;
- ценность - действие должно приносить быструю обратную связь (приносить реальную пользу или быстро давать понять, есть ли какой-то маленький результат или нет).

Ключевая тема, с которой сталкивалось большинство клиентов, это сопротивление осуществлению действий в сторону изменений. Многие клиенты называли проявления этого сопротивления ленью или прокрастинацией. В своей личной работе я также столкнулась с прокрастинацией. На рисунке ниже графически представлен цикл работы с сопротивлением, выражающимся в откладывании на потом. Пунктами (1), (2) и (3) отмечено то, как может быть применена стратегия маленьких шагов для преодоления сопротивления.

Так, на этапе (1) стратегия маленьких шагов поможет в поисках источника сопротивления: будут использованы маленькие шаги для исследования внутренней реальности, результатом чего должны стать проявившиеся и осознанные клиентом истинные причины его нежелания действовать. Этот этап может занять довольно много времени, поскольку в исследовании одна причина может «тянуть» за собой

другую, постепенно распутывая клубок внутренних убеждений, страхов и противоречий.



После того, как причина прокрастинации обнаружена, маленький шаг поможет осуществить тестирование способов совладания с сопротивлением (2). На этом этапе должен быть сформирован такой шаг, который будет находиться в зоне развития клиента. После осуществления действия может быть возвращение к причинам сопротивления (маленький шаг будет источником новой информации). В случае, если шаг успешно совершен, далее новый навык, новая стратегия поведения может быть закреплена маленькими шагами (3) так, чтобы стать привычным. Этот, последний этап часто эксплуатируется в различных онлайн-марафонах: пользователям предлагается схема регулярных действий (маленьких шагов) и система отчетности и поддержка (напоминание о необходимости выполнения, отчеты о проделанных шагах как условия для продолжения участия в программе и т.п.). К сожалению, данные программы часто не учитывают первые два этапа работы с сопротивлением.

### Выводы по работе консультанта

Ниже представлено описание вызовов, с которыми я столкнулась, разбитое по каждому из этапов работы. На каждом из этапов ключевая тема, ключевой вызов.

**Этап (1). Границы.** На первом этапе работы над практической частью ключевой темой для меня стали границы. Обозначение границ в коучинге, а также удержание



ими консультантом до сих пор порой вызывает у меня трудности. Однако ряд “болезней” позади.

Так, на начальном этапе моей практики как консультанта явным сигналом того, что границы нарушаются было то, что я могла работать по 1,5 часа. Кроме того, это выражалось в том, что я могла брать на себя ответственность за состояние клиента, его субъективное ощущение результата и т.п. Часто “включался” спасатель. Я не совсем точно интерпретировала идею, что коуч является ресурсом для клиента, и могла навязывать использование этого ресурса (описано в разделе “OPTIONS: возможности и маленькие шаги”), но при этом упустила саму суть этого тезиса и не воспринимала коуча как того, “об кого” клиент может подумать, не видела того, что находится в безоценочном пространстве и имеет возможность высказаться - это уже огромный ресурс. Давая это пространство клиентам, я при этом обесценивала процесс, считая, что даю это скорее из позиции “бедности” (“мне больше нечего дать, кроме этого”, а не из богатства (“я способна дать это качественное присутствие, и это уже многое”).

Размытые границы оказывали влияние и на отношения коуч-консультант, и на сам процесс работы. Частично эффекты этого влияния описаны в части “GOAL: цель и маленькие шаги”: в ряде случаев я слишком привносила себя в пространство работы. С одной стороны, я плохо выдерживала свои границы, что наиболее ярко выражалось в том, что на первой встрече я мало времени уделяла проговариванию правил работы и взаимодействия между коучем и консультантом. На втором этапе я стала намеренно уделять этому время в начале встречи, однако часто упустила важные моменты. Настоящим прорывом в этом вопросе стала “Памятка первой встречи”, шпаргалка, которую я беру с собой на первую встречу с клиентом и по которой проговариваю все важные для меня моменты, имеющие отношение к взаимодействию коуч-клиент.

С другой стороны, я нарушала и границы клиента: рассказывала длинные истории, перебивала, не могла находиться в паузе клиента. Фоном этого этапа также проходит идея, что коуч что-то должен дать клиенту (результат, инсайт), поэтому пауза и тишина, в которой как будто ничего не происходит, были для меня трудновыносимыми: на уровне ума у меня было понимание, что в паузе может происходить многое, но необоснованная установка, что молчание коуча указывает на его неспособность что-то сказать в этой конкретной ситуации (то есть на некомпетентность). Поворотным моментом в осознании важности молчания консультанта для меня стала “зачетная лаборатория” в третьем семестре, когда я смогла в режиме реального времени наблюдать, как мое желание “сказать хоть что-нибудь” разрушает пространство, создающееся во взаимодействии клиента и консультанта.

В работе с клиентами я часто обнаруживала себя в роли “спасателя”, ловила себя на готовности взять на себя ответственность за формулирование цели, а также разработку путей движения к цели. Мне приходилось часто напоминать себе о том, что иногда для клиента важно, чтобы его “просто выслушали”. Я научилась спокойно слышать в ответ на вопрос “Чего бы тебе хотелось достичь в рамках сессии?” “Не знаю” клиента. Принятие “незнания” клиента удивительным образом раскрывает пространство для того, чтобы запрос мог родиться. Изначально я почему-то была убеждена, что клиент должен приходить на встречу подготовленным, как это часто делаю я в своем клиентском опыте. Из зоны моего осознания выпадало то, что, несмотря на то, что я прихожу на встречу “подготовленной” процесс часто развивается в самом непредсказуемом для меня направлении, ведь он рождается здесь и сейчас. Свой клиентский опыт расширил мое представление о том, с каким запросом (или его отсутствием) клиент может приходить на встречу.

**Этап (2). Присоединение.** На втором этапе работы мой фокус внимания был на качественном присоединении. Для меня важно было научиться создавать такую среду, в которой клиент чувствует себя безопасно, осознает, что никто не выносит суждений о его действиях. После первого этапа работы я ставила для себя задачу научиться долго

слушать, не перебивая, находиться в паузе вместе с клиентом. Это был настоящий вызов для меня. В связи с паузой было очень много страхов, связанных с очень неуверенной позицией в профессии. В паузе я теряла контакт с клиентом, поскольку боялась оценки и осуждения. В преодолении этого страха помог фокус внимания на том, какая эта пауза: я стала замечать, что иногда пауза - это только переход к следующей мысли, идее. Сейчас я все еще нахожусь в поиске баланса - перебить так и тогда, чтобы это была осознанная интервенция, работающая на процесс, а не против него.

Красоту и эффективность молчания консультанта особенно ярко удалось наблюдать в лаборатории по гештальт-подходу, когда появилась возможность попрактиковать молчание в работе с клиентом, имея только 3 “выстрела” в запасе и с задачей использовать только один. Я увидела, как много лишних слов и фраз отпадает, если ставить себе такое ограничение, и как это внимательное присутствие консультанта влияет на клиента, как помогает раскрываться его процессу. В той практической работе я впервые осознала, какая это честь - присутствовать, такое осознание могло родиться только из моего молчания.

Часто в работе с клиентами я ловила себя на том, что, несмотря на внешнюю тишину, в моем сознании разворачиваются разнонаправленные монологи, а то и внутренние диалоги различных частей. Я могла поймать себя на мысли, что не слышу, что говорит клиент (то есть не слушаю его, а думаю о своем). Я полагала, что необходимо оттачивать навык многозадачности: думать и при этом слышать клиента. Однако я обнаружила, что мои мысли в большинстве случаев содержат лишь интерпретации того, что говорит клиент, а также мои переживания и оценку того, как я работаю. Уход в свои мысли в большинстве случаев отрицательно влиял на качество присоединения и сопровождалось ощущением напряжения в теле. Телесная реакция стала удобным сигналом того, что присоединение потеряно. До сих пор я работаю над навыком находиться одновременно с клиентом, с собой и удерживать часть внимания на то, что находится между нами - для меня пока что это в большей степени переключение с одного на другое, чем взгляд сверху, охватывающий все.

Кроме того, на этом этапе я работала с фильтром “мне интересен этот человек”, “у клиента есть все ресурсы для решения этой задачи” и т.п., особенно на первых консультациях. Фильтр “мне интересен этот человек” помогал удерживать присоединение и интерес, а фильтр “у этого человека есть все ресурсы для решения этой задачи” помогал удерживаться в консультантской позиции и не впадать в роль спасателя, как бы напоминая мне о разделении ответственности между клиентом и консультантом.

### **Этап (3). Состояние и позиция консультанта.**

На третьем этапе я старалась уделять еще больше внимания напряжениям и другим проявлениям в теле, а также чувствам, возникающим в процессе работы с клиентами. Также я училась не только замечать эти состояния, но и стараться “слышать”, являются ли эти ощущения моими. Следующим шагом было научиться выносить эти ощущения в пространство между мной и клиентами - я стала говорить, как о своих эмоциях, так и о телесных ощущениях, если мне казалось, что эти проявления принадлежат не мне.

Поначалу я была совсем не готова идти в работу с эмоциями, что находило отражение в том, как могли себе позволить проявиться клиенты в моем пространстве (мало эмоций, чувств, нежелание об этом говорить). По мере того, как я стала больше внимания уделять своим чувствам, в консультациях появилось больше живых чувств (радость, грусть, гнев, страх), которые проявляются (смех, слезы...). Все еще ощущаю большое поле для своего развития в этом направлении.

На этом этапе я также уделяла внимание наращиванию навыка отзеркаливания по сути и по эмоциям, обобщая, предлагая клиенту взгляд сверху на ситуацию, однако

для меня это все еще является вызовом. Замечаю, что иногда “техническое” повторение сказанного клиентом (ключевого, эмоционально заряженного слова) оказывает определенное влияние на процесс клиента, однако “собрание” воедино и сути, и эмоционального состояния пока не удается мне так, как хотелось бы. Я пробую свои силы в том, чтобы выявлять суть, метафору из текста и эмоций клиента, но в эту работу пока точно примешиваются мои реакции и интерпретации, что оказывает определенно негативное влияние. Кроме того, важно отметить, что эмоциональное состояние клиента влияет на мое состояние. Замечаю, что в сложные для клиентов моменты, часто работаю из состояния “лишь бы не сделать хуже”.

Что касается работы с фильтрами, на этом этапе я старалась как можно чаще прибегать к фильтру “мне ничего не понятно”, поскольку периодически замечала ощущение того, что “я знаю, *надо* делать в этой ситуации” или “я это проходила, вот бы рассказать, как это на самом деле”. Фильтр “мне ничего не понятно” возвращал меня из мира собственных фантазий к процессу клиента.

На первых этапах работы я планировала использовать различные практики и инструменты маленьких шагов, почерпнутые из процесса обучения, а также из книг. В какой-то момент я даже стала собирать воедино эту коллекцию, однако на третьем этапе заметила, что крайне мало пользуюсь этими инструментами, поскольку в процессе работы с клиентами почти всегда рождается что-то новое и уникальное, что практически невозможно придумать, предугадать заранее. Коллекция инструментов послужила при этом хорошей опорой, помогла признать и принять то количество инструментов в консультантском арсенале, что было накоплено за два года и еще точно будет пополняться. Однако гораздо важнее было увидеть, что инструменты не являются панацеей и главным в работе коуча.

На третьем этапе я также старалась больше отслеживать свое намерение, но в этом по-прежнему испытываю сложности. Удаётся работать в целом из намерения помочь клиенту осознать ранее неосознаваемые аспекты себя, но в детальном срезе консультации я далеко не всегда могу сама себе ответить на вопрос “Какое мое намерение сейчас?” Во многом моя проблема заключается в том, что часто моим намерением является доказать самой себе, что я уже могу работать в этой профессии, что я уже консультант.

В работе с клиентами больше внимания не только чувствам клиентов, но и контракту и цели в рамках консультаций - все это стало возможным только благодаря постепенному “отвоевыванию” в процессе супервизий, личной работы с коучем и терапевтом своей позиции как консультанта.

Готовность и ощущение своего права говорить о собственных эмоциях, а также предлагать работу с эмоциями клиентам, способность замечать свои ошибки и при этом продолжать работу и даже брать оплату за свою работу, появились у меня только благодаря постоянной работе с коучем и терапевтом, поддержке в этом процессе. Последние месяцы я живу в вопросах “какая я как консультант?”, “какие мои сильные стороны?”, “во что я верю как консультант?”, “на что я опираюсь в работе?”, “как меняется мое состояние в работе и с чем это связано?” и т.п., и эти вопросы являются ключевой темой моих встреч с коучем и терапевтом. Я сталкивалась и продолжаю сталкиваться со своей неспособностью “взять” новую роль, “войти в права” новой профессии, со страхом ошибки и необходимостью постоянно искать какие-то внешние подтверждения своей профессиональной пригодности. В связи с этим одной из важных для меня практик стала работа с обратной связью от клиентов, отзывами. Я с трудом присваиваю положительные отзывы клиентов, и следующая часть раздела, в которой я опишу то, что у меня получается, мне далась особенно нелегко<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Любопытно, но в процессе написания следующей части многие слова мне удавалось напечатать правильно только со второй, а то и третьей попытки, при том, что средняя скорость

**Что получается** (на основании моих наблюдений и отзывов клиентов):

- Создание атмосферы комфорта, доверия, принятия. Все клиенты в своих отзывах говорят и пишут о том, что им было комфортно с первой встречи и они с удивлением обнаруживали, что рассказывают мне о вещах, о которых предпочитают никому не говорить.
- Поддержка клиента. В своей работе я стараюсь создать для клиента поддерживающее пространство. Моя рабочая мантра - в этом пространстве можно быть любым. Я рада, что в своих отзывах клиенты упоминают о том, что им было важно и приятно то, что коуч давал поддержку. У многих было представление о коучинге как о персональном фитнес-тренере, который заставляет выполнять упражнения, даже если клиент устал и говорит, что не может, только потому, что “тренер знает как лучше”. Многие клиенты были приятно удивлены тому, что в пространстве коучинга им было отдано право решать, что же для них лучше.
- Замечаю и отзеркаливаю противоречия (содержательные, а также связанные с неконгруэнтностью текста и поведения). Держу на этом фокус своего внимания и стараюсь улучшить этот навык, чтобы выражаться короче и яснее. Однако даже в том виде, в котором я преподношу противоречия клиентам, на многих это оказывает эффект, что отражается в отзывах: клиенты живут в противоречиях и не замечают их, отзеркаливание оказывается для них откровением и позволяет посмотреть на ситуацию совершенно под другим углом.
- Многие клиенты отмечали упражнения, которые я предлагала выполнить между встречами: кого-то увлекала сама форма домашнего задания (например, было ожидание, что это будет скучно и из-под палки, а оказывается домашнее задание может хотеться выполнить и поскорее), кого-то поражал эффект, поскольку в выполнении казалось бы простого упражнения она обнаруживали важное про себя и про свою реальность, что-то, чего раньше не замечали.
- Много работаю в скайпе с клиентами, живущими за рубежом (всего отработано 24 часа). Есть связанные с работой в скайпе открытия (например, способы отслеживания качества присоединения (помехи) и особенные сигналы эмоционального заряда (клиент хватается ноутбук или планшет, начинает ходить), сложности (проективные методики сложнее организовать дистанционно) и т.п.

### **Личная работа консультанта в русле темы**

Во введении я уже описывала свое отношение к изменениям на первом этапе работы над дипломом, а в части «История консультанта» представила основные сложности, с которыми столкнулась в начале работы над дипломной работой. На первом этапе работы над дипломом я заявила о себе как о коуче в социальных сетях, стала время от времени публиковать тематические материалы, но в целом ничего не менялось.

Благодаря терапии и работе с куратором мне удалось заметить те внутренние аспекты, которые мешали осуществлению изменений: перфекционизм; страх ошибки; нежелание делать выбор и брать за него ответственность; невыносимость неопределенности. Все эти внутренние факторы я исследовала не только в работе с терапевтом и коучем, но и использовала «маленькие дешевые действия». Здесь я не буду описывать все детали личной работы, но готова привести некоторые примеры. Так, мое нежелание делать выбор и брать за него ответственность, убежденность в том,

---

печати у меня довольна быстрая, а опечатки – не очень часты. Здесь же был самый настоящий приступ дислексии. Этот забавный эпизод лишний раз указывает мне на большую зону для развития и проработки.

что существует какой-то правильный, идеальный вариант выбора и есть кто-то, кто точно знает, как правильно поступить, в действительности были лишь следствием более глубокой проблемы: я не чувствовала себя сильной и способной о себе позаботиться. Сдвинуть эту установку помогли маленькие шаги, а именно:

- телесные практики (работа с телесным терапевтом; ежедневные медитации с направлением внимания на тело; и самомассаж как способ вернуть себе ощущение своего тела, своих границ);
- выполнение на регулярной основе упражнения «Чего я хочу именно сейчас? Что я для этого делаю?» позволило увидеть паттерны поведения – какие потребности удовлетворялись моментально, какие игнорировались, какие вытеснялись. Но главное – помогло обнаружить, что в большинстве ситуаций я способна о себе позаботиться. Эта практика – из категории «Исследование реальности», и для меня стало откровением, что то, как я живу в действительности, и то, что я думаю о том, как я живу, могут быть совершенно разными «картинками».

На втором этапе ключевым открытием стало обнаружение в себе деятельной части, которую я для себя назвала «достигатель» (мне бы не хотелось здесь вдаваться в детали, обозначу лишь, что это обозначение условно и не связано с концепцией Вертикального развития лидеров). С сожалением я вынуждена была признать реальность: я недолюбливала своего «достигателя», считала его бесполезным придатком, суетливым и поверхностным. Заметить это мне помогли практики работы с теневыми аспектами, и в результате я стала пробовать не воевать с «достигателем», а сотрудничать с ним, позволила ему «развернуться» и в результате была приятно удивлена – настолько он был полезен.

Одна из ключевых установок, мешавших мне принять эту свою часть, было стремление к идеалу, перфекционизм. В то время как «достигатель» ставит задачу, действует и получает какой-то результат, перфекционист медлит, обдумывает детали, планирует, чтобы в результате получить идеальный продукт. Поскольку в моем опыте уже были доказательства того, что стратегия перфекциониста не работает, я начала практиковать принцип «сделанное лучше идеального» и позволила «достигателю» делать то, что он хотел – действовать. Ниже перечислены инструменты и установки, которые помогли мне на этом этапе:

- график встреч с клиентами. С одной стороны, это довольно простой инструмент планирования и структурирования информации. С другой стороны, данный график на протяжении всей работы с клиентами в период с ноября по настоящий момент помогает наглядно фиксировать мое продвижение к цели, замечать и праздновать успехи;
- практика принципа «сделанное лучше идеального» и маленькие вопросы, помогающие понять, что именно можно сделать сейчас. Например, при написании текста не задавать себе парализующих вопросов («Как сделать так, чтобы в будущем я могла бы использовать дипломную работу для других целей?»), а использовать маленькие вопросы («Что я знаю про прокрастинацию из собственного опыта?») и писать крохотные фрагменты, которые в результате складываются в общую картинку, постепенно вырисовывается весь массив работы и структура.
- инструмент «Я через 15 лет». Я снова воспользовалась этой практикой в январе этого года для того, чтобы пересмотреть свои цели. Выполнение этого упражнения не только показало мне то, как изменились мои цели за год, но и придало сил: к ощущению внутренней опоры на ресурсы добавилась и манящая цель на горизонте. Поскольку цели амбициозны, стало очевидно, что для их достижения действия необходимо начать совершать уже сейчас, не откладывая на потом.

- инструмент 12-ти недельного планирования и практика признания даже незначительных шагов в сторону целей. Я использовала этот инструмент не столько для того, чтобы структурировать цели и задачи, сколько для того, чтобы визуализировать свой прогресс и отмечать даже минимальные действия, влияющие на движение в сторону цели. Например, в качестве чтения засчитывалась не только одна страница, но и просто ознакомление с оглавлением книги. Так я училась ценить свои маленькие шаги.

К завершению второго этапа я уперлась в невозможность набрать клиентов на коучинг для завершения работы над дипломом. Я понимала, что для этого нужно сделать, был план действий (сделать рекламное сообщение в социальной сети), но при этом начать никак не получалось: я столкнулась с сопротивлением. Меня парализовал страх: что, если кто-нибудь откликнется, а я все испорчу на первой встрече и клиент не захочет продолжать со мной работать даже бесплатно? Как только я обнаружила страх первой сессии, появилась возможность его снизить. Я понимала, что мой страх во многом связан с теми ошибками, которые я уже совершала на первых встречах с клиентами, поэтому подготовила памятку первой встречи, в которой отразила все те моменты, которые я хочу обязательно проговорить с клиентом на первой встрече. В эту памятку были включены как общие вопросы (о том, как я понимаю коучинг и как строится взаимодействие между коучем и клиентом), так и вопросы, связанные с временными границами и их нарушением (частота и длительность встреч, правила, связанные с опозданиями и переносами) и проч. Эту памятку я превратила в шпаргалку, и после того, как эта шпаргалка поселилась в моем ежедневнике, за несколько дней я смогла написать «продающий» текст для публикации в соц. сети, опубликовала его и набрала то количество клиентов на коучинг, которое было мне необходимо.

Создание памятки первой встречи стало для меня поворотным моментом, настоящим «эффектом бабочки», позволившим перейти к третьему этапу работы над дипломом.

На третьем этапе ключевой темой для меня стал поиск ответа на вопрос: «Какая я как коуч?», для меня было важно позволить себе «взять новую роль» для того, чтобы продвинуться в работе со своей консультантской позицией и состоянием. В самостоятельной работе, а также в терапии и коучинге были использованы инструменты, многие из которых связаны с глубокой личной проработкой:

- работа по интеграции субличностей. Я использовала для этого придуманный мной инструмент «круг субличностей», который представляет собой постепенный процесс сбора и интеграции субличностей, исследование взаимосвязей между ними, разрешение конфликтов. На собственном опыте я ощутила то, о чем пишет Ассаджиоли: «Чем меньше мы отождествляем себя с определенной ролью, тем лучше мы ее играем. <...> Целью является свободное “я”, “Я”- сознание, которое может осознанно играть различные роли» [2];
- работа с теньвыми аспектами через принятие своего стыда. Поскольку стыд рождается там, где мы себя не принимаем, это чувство стало для меня очень удобным и универсальным инструментом для идентификации своих теньвых аспектов и дальнейшей их проработке в терапии;
- упражнение «Кто я?» (требуется дать 40 ответов на этот вопрос, после чего определить, к какому аспекту принадлежит каждый из ответов – к телу, мыслям, чувствам или духу). Данное упражнение помогает не только осуществить своеобразную «инвентаризацию» активных ролей, но и провести диагностику, определить, какому аспекту уделяется недостаточно внимания. Я также использовала это упражнение в рамках разработки личного бренда;
- практика по принятию рангов; написание истории силы (по технологии «Путь героя»); описание своих интересов, увлечений и «супер-сил». Эти упражнения не только меняют представление о своей внутренней реальности и позволяют посмотреть на себя взглядом со стороны, но и помогают сформулировать свои

конкурентные преимущества, ключевые отличия и сильные стороны как профессионала;

- практика благодарностей себе и семье и признания (в рамках работы по сепарации) помогла мне с одной стороны, отделить свое от чужого, а с другой стороны, принять то хорошее, что дала мне семья, взять это без чувства вины или ощущения, что вместе с хорошим «в нагрузку» придется взять и плохое (например, судьбу);
- практика «Четыре обеда» и ежедневные отчеты напарнику очень помогают не сбиться с курса и отмечать даже незначительное движение к целям, замечать свой прогресс;
- практика ежедневных «пятиминуток по диплому», выполняемая с коллегой Ириной Радыно, помогла пройти самые тяжелые, последние недели подготовки дипломной работы. Конечно, регулярность пятиминуток помогала удерживать темп работы, не сбиваться с ритма. Однако гораздо важнее была возможность обсудить процесс работы над дипломом, вопросы и сложности, связанные с коучингом. В этих коротких беседах приходило осознание пройденного пути и полученного опыта.

Итак, работа над дипломом завершена, и сейчас, оглядываясь назад, я понимаю, что это – результат маленьких шагов: этот путь можно было проделать только так, шаг за шагом. Моя личная задача, которую я себе ставила в начале учебного года и в начале работы над дипломом, – перейти от теории к практике, войти в новую профессию. Поначалу это казалось прыжком в неизвестность, нереальным скачком, сил на который точно не хватит.

Позволив себе сместить фокус от идеального к сделанному, научившись ценить незавершенную работу и промежуточные продукты, а главное, разрешив себе двигаться маленькими шагами и останавливаться для того, чтобы оглядеться по сторонам и освоиться, я заметила, что неопределенность меня уже не пугает. Теперь я осознаю, что неопределенность – естественное, неотъемлемое свойство жизни, и гораздо спокойнее принимаю это.

Постепенное признание маленьких успехов и побед, близкое знакомство с разными своими частями, работа с «историей силы» помогли мне изменить отношение к себе и принять себя, делающую ошибки и несовершенную.

В ходе работы над дипломом я смогла попробовать на себе большое количество разных инструментов и методик маленьких шагов и благодаря этому гораздо лучше узнала себя и, главное, выяснила, какие инструменты мне подходят, а какие – нет. Кроме того, проделав эту работу, я заметила, как часто невозможно сразу увидеть результаты: иногда только через несколько месяцев начинаешь осознавать эффект от проделанной небольшой практики. Этот опыт успокоил преследовавшее меня раньше желание получить быстрый результат и каждый день раскапывать посаженное зернышко, чтобы проверить, не проросло ли.

И, возвращаясь к теме перехода от теории к практике, нельзя не упомянуть следующее: я считаю, что именно маленькие шаги являются очень удобным инструментом для начинающего консультанта для входа в профессию. Фокус внимания на маленькие шаги, а также на признании ценности этих маленьких шагов, очень помогают в освоении новой профессии (что может занять годы). Маленькие шаги – это простые, удобные в применении инструменты, на которые вполне может опираться начинающий коуч. Мне они помогли чувствовать себя увереннее в процессе консультаций, видеть результат клиентов, снизить беспокойство по поводу «отсутствие больших результатов» и отмечать собственный прогресс. Я знаю, что впереди еще много работы, но благодаря стратегии маленьких шагов меня это не демотивирует, а наоборот радует – исследование продолжается, и с каждым шагом я становлюсь лучше как коуч.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Удивительно, как такой прикладной фокус внимания как маленькие шаги, может давать много информации и выводов для консультанта. Этот опыт позволяет мне предположить, что любой закрепленный фокус внимания не создает тоннельного восприятия, а, напротив, помогает как бы закрепить внимание в одной точке, дать опору для внутреннего наблюдателя консультанта. Отталкиваясь от ключевого фокуса, как бы наслаивая на него все свои наблюдения о собственном состоянии, можно получить очень широкую и яркую картинку и множество открытий.

В заключение изложу пять ключевых выводов, связанных со стратегией маленьких шагов, как из практики работы с клиентами, так и из личного опыта:

- Ключевая мантра стратегии маленьких шагов – сделанное лучше идеального;
- Маленькие шаги могут оказывать два вида влияния, а именно: (1) создавать эффект открытия, озарения, которое существенным образом меняет восприятие ситуации или своего места в ней; и (2) помогает структурировать и сделать более последовательным и регулярным продвижение к цели;
- Стратегия маленьких шагов позволяет и думать, и делать: маленький шаг продвигает вперед и/ или дает новую информацию, проанализировав которую можно двигаться дальше, таким образом, не застревая на этапе обдумывания и планирования, но при этом замечая, какое влияние оказывают совершаемые действия;
- Стратегия маленьких шагов применима, даже если цель не сформулирована: движение само по себе помогает сформулировать цели, поскольку при размеренном темпе движения появляется пространство для настоящего, глубокого исследования себя и мира, а анализ каждого проделанного шага помогает оценить существующие возможности;
- Стратегия маленьких шагов позволяет одновременно с проработкой внутренних препятствий найти пути, как хотя бы чуть-чуть дистанцироваться от внутренних факторов (например, травмирующего опыта) и совершить маленький шаг, эксперимент, позволяющий приблизиться к желаемому результату.

Для меня стратегия маленьких шагов – это один из важнейших элементов искусства жить. И по завершении такого немаленького шага, как это исследование, невольно задаешься вопросом: написанная дипломная работа – это конечный результат или лишь маленький шаг на пути к чему-то большему?



**Список литературы**

- [1] Арнольд, Кэролайн. «Микрорешения. Проверенный путь к достижению больших целей», 2014.
- [2] Ассаджиоли, Роберто. «Психосинтез. Принципы и техники», 2002.
- [3] Аткинсон, Мерилин (при уч. Рае Т. Чойс). «Достижение целей. Пошаговая система», 2013.
- [4] Гайз, Стивен. «МИНИ-привычки – МАХИ-результаты», 2015.
- [5] Грановская Р.М. «Психологическая защита», 2007.
- [6] Дауни, Майлз. «Эффективный коучинг. Технологии развития организации через обучение и развитие сотрудников в процессе работы», 2013.
- [7] Зона ближайшего развития по Л.С.Выготскому [Электронный ресурс]. - Электрон. журнал, Режим доступа: <http://vikent.ru/enc/4/>
- [8] Людвиг, Петр. «Победи прокрастинацию! Как перестать откладывать дела на потом», 2014.
- [9] Макгонигал, Келли. «Сила воли. Как развить и укрепить», 2013.
- [10] Маурер, Роберт. «Шаг за шагом к достижению цели. Метод Кайдзен», 2014.
- [11] Савкин А.Д., Данилова М.А. «Коучинг по-русски. От смелости желать к смелости быть», 2016.
- [12] Трейси, Брайан. «Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности», 2014.
- [13] Фьоре, Нейл. «Легкий способ перестать откладывать дела на потом», 2014.
- [14] Stack, Laura. Tackling Timewasters: Pleasing, Perfectionism, and Procrastination