



Институт
Коучинга

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ КОУЧИНГА»

Программа «Интегральные технологии развития людей и организаций»

«Допустить к защите»

Председатель аттестационной комиссии

(Ф.И.О. председателя)

(подпись председателя)

« ____ » _____ 2021 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

ТЕМА: «Пути работы со сложностями в формировании запроса в
коучинговом подходе»

ВЫПОЛНИЛ:

студент II ступени, группы ВГ-17

Мария Морозова

(Ф.И.О)

(подпись автора)

РУКОВОДИТЕЛЬ:

Светлана Кокарева

(Ф.И.О)

(подпись руководителя)

Санкт-Петербург 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	
2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	
2.1 Введение к практической части	
2.2 Основные этапы практической части	
2.3 Выводы и рекомендации по каждому этапу практической части	
3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	

ВВЕДЕНИЕ

Моя работа над дипломом началась с ощущения, что во время моих коучинговых сессий происходит какой-то полезный процесс: мы с клиентом что-то исследуем, заглубляемся. Но постепенно я стала замечать, что часто нет ясного ответа на вопросы: «Зачем мы это исследуем? Что это даёт клиенту, кроме инсайтов и новых идей?»

Клиенты говорили, что им нравятся сессии, делились своими открытиями, но я заметила, что им бывает сложно во время подведения итогов сессии ответить на вопрос: что они берут из сессии? А в работе с долгосрочными запросами клиенты они не ощущали, что двигаются к своей цели.

На втором году обучения я стала исследовать разные аспекты сессии:

- в начале я исследовала тему отзеркаливаний. Мне казалось, что я недостаточно ясно отзеркаливаю эмоции, возможно, не вижу их, и поэтому не получается продвигаться в сессии;
- потом я обратила внимание, что недостаточно чётко формулирую суть в отзеркаливаниях и предположила, что именно поэтому не складывается целостного процесса;
- я стала упорно исследовать тему развилок, стала замечать, что часто не даю выбор клиенту и выбираю сама, с чего начать работу. Выбираю последнюю или наиболее эмоционально окрашенную тему. Я предположила, что именно поэтому не получается сделать процесс логичным.

К моменту выбора темы диплома опытным путем я поняла, что 80 % успеха сессии – это наличие чётко сформулированного запроса. И мне необходимо понять, почему при всей видимой простоте процесса прояснения запроса, часто в ходе моей работы с клиентами отсутствует понятный для клиента и коуча запрос на сессию. Я стала замечать, что и на супервизиях участникам часто сложно ответить на вопрос, какой же был запрос у клиента.

Цель моего диплома – исследовать сложности, существующие в формировании запроса в коучинговом подходе, найти и описать наиболее эффективные пути работы с этими сложностями.

Задачи диплома:

1. Исследовать и систематизировать теоретическую информацию, посмотреть, что говорят авторитетные авторы на тему сложностей, возникающих на стадии формировании запроса в коучинговом подходе, и путей их преодоления;
2. Применить теорию в практической работе с клиентами и проанализировать аспекты практической работы, чтобы выявить:
 - какие существуют сложности;
 - какие существуют способы работы с этими сложностями;
 - как меняется ход коучинговой работы с клиентами (процесс) и результаты, которые получает клиент для себя.
3. Собрать методы, которые работают и могут помочь начинающим коучам, сталкивающимся с подобными сложностями.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

В теоретической части я раскрою важность этапа формирования запроса в процессе коучинга, исследую сложности, которые могут возникать на этом этапе и посмотрю, какие методические подходы есть в литературе на этот счет.

В последние несколько лет ведется работа по созданию профессионального стандарта профессии «Коуч» в России. Если посмотреть на проект стандарта, можно увидеть определение и смысл, который вкладывается в деятельность коуча.

Приведу несколько распространенных определений коучинга:

«Коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности». (Тимоти Голви.)

«Коучинг – это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека». (Майлз Дауни.)

«Коучинг – процесс партнёрства, стимулирующий работу мысли и креативность клиента, в котором он с помощью коуча раскрывает свой личный и профессиональный потенциал». (ICF)

«Коучинг – это сотрудничество коуча и клиента, направленное на достижение целей последнего. При этом подразумевается, что заявленные цели превышают его теперешние возможности и не могут быть достигнуты с помощью привычных стратегий поведения». (Марина Данилова, Яна Мельвиль, Александр Савкин.)

В проекте российского профессионального стандарта коучинг определяется как «организация самостоятельной деятельности взрослых по развитию и мобилизации внутренних ресурсов в контексте решения жизненных, профессиональных и деловых задач».

Коучинг представляет собой развивающий диалог, в котором специалист (коуч) помогает клиенту самостоятельно уточнить, прояснить и сформулировать свои жизненные, профессиональные и/или деловые цели и задачи, сфокусировать внимание на задачах развития, искать внутренние и внешние ресурсы, искать и находить альтернативы действий, строить планы, проверять их на реалистичность, принимать на себя ответственность за их реализацию. Коучинг принципиально основан на субъектном взаимодействии, активной позиции человека. Обращаясь к специалисту-коучу, человек работает с ним не в позиции ученика (как в обучении), стажёра (как в наставничестве), или пациента (как в психотерапии), а в позиции партнёра по исследованию и самоопределению своей жизненной позиции, своих намерений, интересов, приоритетов, целей, задач и планов. Профессиональный коуч осознанно воздерживается от директивного, направляющего влияния на человека, советов или подсказок, полностью признаёт за ним право выбора и принятия решений, действует из безоценочной позиции (не высказывая оценки идей и/или решений клиента). [9].

Фактически проект профессионального стандарта четко говорит нам, что для коучинга необходимо личное согласие и личный запрос на работу со стороны клиента; нет запроса – нет коучинга.

Определение запроса описано в разных моделях коучингового процесса. Самая популярная из них – модель GROW, которая позволяет последовательно идти к цели и добиваться результата. Это своеобразный алгоритм работы. Однако нельзя сказать, что этот алгоритм четко запрограммирован и неизменен. Он может изменяться как в последовательности, так и по структуре.

С самого начала учебы коучи знакомятся с этой моделью, в ней ясно видно место формирования запроса:

(G) Goal – постановка задач и целей. Фактически – это запрос клиента. На этом этапе клиент не только определяет саму цель, но также условия реализации задуманного.

(R) Reality – изучение текущей ситуации. Клиент вместе с коучем определяет свое текущее положение, как далеко он находится от своих целей, какие у него есть ресурсы.

(O) Options – обзор возможных вариантов достижения задуманного. Клиент выясняет основной и альтернативный способы достижения цели, что ему потенциально может помешать в достижении результата, где и как получить дополнительную информацию, сравнивает способы реализации задуманного.

(W) Way/Will – определение намерений. На этом этапе клиент составляет своеобразную дорожную карту с промежуточными целями и сроками выполнения.

Смысл использования данной модели сводится к тому, чтобы соединить цели, пути их достижения и реальные условия, в которых это возможно сделать. Когда у клиента формируется осознание ключевых моментов целевого результата, то он начинает перебирать связующие ниточки и ищет способ увидеть всю картину целиком.

Точно так же существуют критерии результативного запроса. Мэрил Аткинсон в своей книге «Достижение целей: Пошаговая система» выделяет пять критериев результативного запроса. Важно, чтобы цель:

1. Звучала позитивно: «Я хочу...».
2. Показывала, что она находится в зоне влияния человека.
3. Была очень важна для человека.
4. Соответствовала критериям SMART (цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и определенными по времени);
5. Предполагала, каким образом коуч и клиент узнают, что результат достигнут (что клиент увидит, услышит и почувствует в конце работы, чтобы понять, что он получил желаемый результат?)

В этой же книге описаны принципы, которые помогают коучу формировать коуч-позицию в процессе работы, которая позволяет выявить истинный запрос клиента и сделать коучинговое сотрудничество, ориентированным на достижение целей клиента:

Принцип 1. Люди хороши такими, какие они есть.

Принцип 2. Внутри каждого человека уже есть все необходимые ему ресурсы.

Принцип 3. Человек всегда делает наилучший выбор из тех, что может сделать в данный момент.

Принцип 4. В основе каждого поступка лежат позитивные намерения.

Принцип 5. Изменения неизбежны.

Однако, я столкнулась с тем, что при видимой лёгкости методики прояснения запроса, на супервизиях часто возникал вопрос: «Как звучит запрос клиента?» – и часто на этот вопрос не было чёткого ответа.

Мой интерес в исследовании этой темы заключается в вопросе: почему же, если этот процесс выглядит очень простым и понятным, не всегда получается сформировать ясный запрос на работу в коучинге?

После изучения источников я сделала вывод, что в основном в литературе очень подробно описаны инструменты, которые можно использовать на этапе формирования запроса – с примерами вопросов и клиентскими кейсами. Модель GROW, круг баланса, пирамида логических уровней, стратегия Уолта Диснея и другие. Но очень мало есть информации, почему это не получается реализовать в реальных сессиях начинающих коучей, какие могут быть сложности и какие подходы существуют для решения этих сложностей.

Проанализировав литературу, я выделила три типа сложностей:

1. Сложности, связанные с навыками и личностью самого коуча.
2. Сложности, возникающие в работе с разными типами клиентов.
3. Сложности, связанные с выявлением истинного запроса клиента.

Далее в этом же порядке я приведу информацию, которую нашла по этой теме.

Первый тип. Сложности, связанные с навыками и личностью коуча.

Наиболее важной работой по этой теме я считаю книгу Джули Старр «Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга».

Автор выделяет поведенческие барьеры, с которыми может столкнуться коуч, в том числе на этапе формирования запроса. Я для себя сделала вывод, что это те самые сложности, с которыми чаще всего сталкиваются начинающие коучи:

1. Слишком много говорить – в этом случае у клиента не остается пространства для обдумывания своих мыслей и чувств. Коуч может рассказывать очень длинные истории, приводить примеры или делать выводы. Часто коуч после заданного вопроса, когда клиенту нужно время в тишине для обдумывания, не дает ему этого времени. Например, уточняет или переформулирует свой вопрос, а часто задает и вопрос, отличающийся по смыслу. В этом случае у клиента не бывает пространства и времени для обдумывания. Здесь же может быть проявление нетерпения, когда говорит клиент. Попытки перебить клиента.
2. Эмоциональные состояния коуча – эффективное эмоциональное состояние коуча предполагает отсутствие напряженности, сконцентрированность, объективность, даже лёгкую отстранённость. А нежелательное – подавленность, угнетённость, нетерпеливость, ощущение стресса или просто скуки.

Способность коуча слушать, концентрироваться, задавать вопросы и продвигаться вперед зависит от его эмоционального состояния.

Я заметила, что часто тревога коуча является одной из причин сложностей в формировании запроса.

Отдельно в эмоциональном состоянии коуча Старр отмечает сопереживание или эмпатию:

- сопереживание – способность чувствовать эмоции клиента;
- эмпатия – способность видеть чувства другого и признавать его право их испытывать.

Так вот: иногда сопереживание может стать барьером и привести к потере беспристрастного взгляда на то, что слышит коуч, к его потере способности мыслить рационально, а в долгосрочной перспективе к его эмоциональному истощению.

В коучинге чаще эмпатия является более эффективным состоянием, чем сопереживание.

3. Желание контролировать разговор и доминировать в нем.

Коучинг основывается на побуждении клиента к осознанию своих мыслей и опыта. Чтобы понять их и научиться на них. Если коуч контролирует направление или содержание беседы, препятствуя естественному течению разговора, такой подход будет не сильно эффективен, важно уметь сохранять основное направление разговора, не нарушая при этом его естественного течения. Если коуч контролирует разговор с самого начала, дальше это может проявиться в том, что на сессии будут обсуждать то, что хочет выяснить коуч, что ему кажется важным обсудить, а не клиенту.

Особенно губительно это будет на этапе формирования запроса.

Желание контролировать разговор и доминировать в нём может возникать, когда:

- Коуч считает, что нашел решение проблемы и хочет направить клиента к этому решению.
 - Коуч неудовлетворен тем, что обсуждение проблемы требует столь продолжительного времени.
 - Коуч считает, что клиент ожидает от него установления контроля над разговором.
 - Клиент не стремится к обсуждению какой-то темы, а коуч хочет её обсудить.
 - Клиент слишком воодушевлён при обсуждении данной темы.
 - Коуч много знает об обсуждаемом предмете и хочет продемонстрировать это.
 - Коуч всегда доминирует в разговоре, он привык «командовать парадом». Скажем, потому что по природе является «сильной» личностью или занимает руководящую должность.
4. Необходимость быть правым – стремление быть правым тесно связано с нашим желанием хорошо выглядеть в разговоре (про это подробнее пишу ниже). Чтобы отказаться от стремления быть правым, нужно отказаться от стремления хорошо выглядеть в разговоре.
5. Игра «исправим это» – когда коуч разыгрывает «исправим это», он считает, что у клиента есть проблема, которую коуч должен решить. Он концентрирует внимание на поиске проблемы в рассказе клиента, а затем пытается ее устранить.

Недостатки такого подхода:

- коуч «фильтрует» информацию, сосредоточившись только на поиске проблемы;
- коуч пытается найти решение без участия клиента;
- клиент может почувствовать свою ущербность или неадекватность – ощутить себя «проблемным случаем».

«Проблема» (если она вообще существует) может заключаться совершенно не в том, в чём кажется на первый взгляд или кажется коуча.

Если коуч сможет противостоять желанию непременно найти и ликвидировать проблему, он будет способствовать её естественному обнаружению и поиску решения.

6. Приложение своего опыта к ситуации клиента – коуч предполагает, что уже знаком с ситуацией, что она типична, и тогда другие её аспекты тоже сходны. Он может предположить, что факты похожи, а поэтому можно воспользоваться уже известным ему решением.

Помимо ошибочных выводов, которые коуч может сделать о схожести имеющегося опыта с ситуацией клиента, коуч может потерять концентрацию, потому что его внимание будет направлено на вспоминание похожей ситуации, восстановлении фактов.

7. Попытка найти «идеальное решение» – бывает, что в ходе сессии клиент находит решение, «облака рассеиваются, небо становится ясным», и он уходит воодушевлённый. Проблема возникает тогда, когда коуч пытается повторить это на следующих сессиях. Он считает, что существует великолепный выход из любой ситуации клиента, и пытается найти его на каждой сессии: ведь это гарантирует коучу явные результаты в виде изумительных решений и открытий. Кроме того, это позволит коучу регулярно испытывать волнующие ощущения от волшебного момента нахождения идеального решения. Но если коуч каждый раз пытается достичь быстрого или потрясающего результата, это может исказить его понимание разговора и всю сессию в целом.

8. Попытка хорошо выглядеть во время разговора – в коучинге это стремление может помешать эффективной беседе, поскольку оно отвлекает внимание коуча от полной концентрации на разговоре.

Если коуч не полностью сосредоточен на разговоре, может произойти следующее:

- Сознание коуча будет сконцентрировано не столько на клиенте, сколько на себе.
- Коуч становится не настолько правдив, открыт и честен, как мог бы быть.

Говоря «хорошо выглядеть», автор имеет в виду наше подсознательное стремление поддерживать о себе впечатление, которое нам кажется позитивным. Если коуч направляет свои усилия на то, чтобы выглядеть хорошо в разговоре, это снижает качество его внимания и эффективность коучинга (он может делать или говорить что-то с намерением произвести впечатление, а не с целью сделать сессию полезной).

9. Уловки в разговоре – здесь речь идёт о неявной форме контроля, когда коуч начинает что-то говорить или делать, ожидая от этого определенного результата. При уловке его слова нацелены на «получение результата», но при этом он предпочитает скрывать этот мотив от клиента. Так он пытается побудить клиента сказать или сделать что-то, заставить взглянуть на вещи по-другому, почувствовать по-другому и т. д. Но в уловках присутствует скрытая манипуляция, что и отличает их от чего-то другого.
10. Концентрация на том, чего не следует делать – коуча могут очень сильно отвлекать мысли о том, чего ему не следует делать. Автор предлагает использовать трёхступенчатый процесс осознания, признания и замещения, чтобы перефокусировать мысль с того, что не следует делать:
 1. Вы осознаете, что делаете что-то или думаете о чём-то, что «не работает».
 2. Вы фиксируете это для себя и отпускаете мысль.
 3. Вы переключаетесь на другое, более эффективное намерение или поведение.

Второй тип - сложности, возникающие в работе с разными типами клиентов.

Помимо поведенческих барьеров у коуча могут возникать сложности, связанные с разными типами клиентов. Для эффективного формирования запроса, клиент должен быть в ресурсном состоянии. При этом люди могут приходить на сессию в состоянии эмоционального выгорания, безысходности, истощения и потери связи со своими потребностями, желаниями и даже телом. Отсутствие ресурсов также приводит к обострению внутриличностных конфликтов клиентов, когда находиться в текущих условиях и состояниях клиенту уже не хочется, а сил на столкновение с неизвестностью нет. Такие противоречия мешают формулированию запросу.

Мэрилин Аткинсон в своей книге «Достижение целей. Пошаговая система» выделяет три типа клиентов и обозначает возможные сложности:

1. Тип «посетитель».

У посетителя отсутствует желание что-либо менять. Он не осознает потребности в изменениях. Подобное происходит из-за отсутствия цели, к которой можно двигаться, или стимула, ведущего к результатам. Без личной заинтересованности в трансформационной коммуникации, позволяющей добиться желаемых изменений, человек может быть только посетителем. Кроме того, он может быть убеждён, что перемены невозможны.

Как распознать:

клиент может оказаться на вашей сессии по инициативе третьих лиц. Например, его направил на коучинг руководитель, отдел HR или консультант.

Как работать:

если вы проводите сессию с посетителем, необходимо выявить и похвалить его/её сильные стороны и их положительные проявления. Будьте приветливы и проявляйте заинтересованность в модели мира вашего собеседника. Иногда люди данного типа настраиваются на открытый разговор и начинают общаться искренне и от всего сердца. Задавая наводящие вопросы, вы можете выяснить их важные приоритеты и ценности, которые помогут подвинуть их к желаемым переменам.

2. Тип «жалобщик».

Жалобщик в своем желании достичь поставленной цели делает акцент на негативные моменты, концентрируясь на том, чего он не хочет, ставя тем самым под удар собственную готовность предпринять необходимые шаги для достижения желаемого результата. Он рисует негативные образы в своем сознании. И верит, что цель, которую он перед собой поставил, слишком сложно или вовсе невозможно достичь.

Как распознать:

клиент высказывает разные сомнения: «А вдруг я не смогу?» «А вдруг он не позволит это сделать?» «Возможно, это слишком большая работа». «Что делать, если я начну процесс, а у меня ничего не получится?»

Как работать:

часто бывает, что внимание жалобщика рассеялось, он начал прислушиваться к своим внутренним страхам, сомнениям или эмоциональным высказываниям о себе или о ком-то другом. Прежде чем начинать коучинговую коммуникацию с таким человеком, необходимо заново определить цель. Если ваш клиент жалобщик, попросите его подумать, чего он действительно хочет. Например, вы можете сказать: «Если вы не хотите добиться этой цели, то чего вы хотите добиться вместо этого?» Также хороший вопрос: «Что, зависящее от вас, вы хотите в сложившейся ситуации?»

3. Тип «покупатель».

К этому типу относится человек, который действительно готов действовать, чтобы достичь желаемой цели. Движущей силой покупателей являются вдохновение и мотивация по отношению к их собственным желаниям, а также жажда узнать, как достичь поставленных целей.

Как распознать:

такой человек излагает свою позицию намерения позитивно, цели находятся в зоне его влияния, а также он знает, каким образом можно определить, достигнута ли цель.

Третий тип. Сложности, связанные с выявлением истинного запроса клиента.

Я выделила для себя два основных типа НЕистинных запросов:

1. Не прояснённый запрос, когда клиент может приходить с жалобой, историей, сложностями.
2. «Фасадный» запрос, когда клиент заявляет запрос для избегания существующих внутренних конфликтов.

1 тип. За всей общей информацией всегда есть запрос клиента и задача коуча его прояснить. В книге «Психотерапия. Психологические модели», Л.Ф.Бурлачук, А. С. Кочарян, М. Е. Жидко описали виды жалоб, с которыми приходят клиенты:

- «Непонятная» жалоба.

Например, когда клиент говорит: «У меня все не так. Я не могу добиться того, чего хочу. Конечно, это не всегда так. Но когда это так, я чувствую себя несчастным». После такой жалобы хочется спросить: «Что Вы имеете в виду?». Можно только догадываться, о чем говорит клиент.

При «непонятной» жалобе авторы рекомендуют: 1) поощрять вхождение клиента в эмоциональный процесс; 2) дать возможность клиенту самому «развернуть» собственные смыслы и содержание проблемы.

- «Глупая» жалоба, когда настоящая сложность подменяется какими-то привнесенными установками, например, как должно строиться взаимодействие супругов в семье, кто и за что должен отвечать, и кто, в чём виноват.

В таком случае, авторы приводят аналогию, что «в случае «глупой» жалобы мы как будто сталкиваемся со «слепым» клиентом. Один вопрос возникает при этом: «Следует ли клиенту раскрывать глаза?». Авторы говорят, что в случае таких жалоб хорошо работает техника метафор, которая может позволить клиенту посмотреть со стороны на ситуацию.

- «Составная» жалоба.

Например, когда клиент говорит: «У меня не ладится на работе, в семье – с мужем и детьми, вечно со мной что-либо случается, и даже ночью меня преследуют кошмары». Фактически, это одна из разновидностей «непонятной» жалобы.

Здесь важно «услышать», какую из частей клиент выделяет эмоционально и отреагировать на это эмоциональное состояние клиента.

- «Сложная» жалоба, когда клиент говорит вначале первую сложность, видит реакцию и дальше начинает говорить всё более сокровенные проблемы. Здесь авторы говорят о том, что первая жалоба может быть «пробным шаром». Поэтому не следует бросаться помогать и глубоко погружаться в первую предложенную клиентом проблему.
- Жалоба со скрытым содержанием. Суть такой жалобы состоит в несовпадении явного и скрытого содержания. Авторы рекомендуют в данном случае реагировать на переживаемую клиентом эмоцию в большей степени, чем на вербально выраженное содержание жалобы – это будет приглашение клиенту войти в собственные переживания.
- «Хитрая» жалоба. Этот вид жалобы имеет скрытое содержание. При этом озвучиваемое содержание жалобы имеет целью «запутать» или, например, получить подтверждение своей точки зрения «он плохой, я хороший». В этом случае авторы говорят, что порой бывает эффективным и метод конфронтации и углубления процесса переживания.
- Жалоба на другого. Например: «Мне очень тяжело на работе... Я не могу найти общий язык с директором. Он очень тяжелый и неумный человек, работа его совершенно не интересует...». В этом случае, как будто, решение сложности находится не в зоне влияния клиента.

Интересно, что Роберт Киган и Лайза Лейхи в своей книге «Семь преобразующих языков» тоже говорят про Потенциал жалобы. Они считают, что жалобная речь заслуживает внимания из-за своей страстности. «Там, где присутствует страсть, там есть и надежда на преобразование. Никто не станет жаловаться на то, что его не волнует».

Авторы говорят, что во всех жалобах, эмоционально заряженных историях, сложностях, как правило, содержится запрос. В этом случае следует уделить достаточно времени для прояснения запроса и осознания его самим клиентом.

2 тип. Здесь я опираюсь на книгу Карен Хорни «Наши внутренние конфликты. Конструктивная теория неврозов».

В своей книге Карен Хорни выделяет три типа конфликтов между такими стратегиями поведения, как «стремление общаться с людьми», «непрятие людей» и «отказ от общения с людьми».

Она пишет, что зачастую люди изо всех сил стремятся избавиться от подобных конфликтов и пытаются привнести в свою жизнь искусственную гармонию.

Для этого они используют четыре основных способа:

- Первый – они пытаются «принизить значение одного из конфликтующих влечений и придать больше значения противоположному влечению».
- Второй – «попытка отгородиться от окружающих как их непрятие». Человек объясняет себе, что ему на самом деле и не хочется общаться с людьми, что они ему неприятны.
- Третий – человек «отвергал не окружающих, а самого себя». В таком случае его истинное Я отчасти утрачивало для него реальность. Он создавал идеализированный образ себя: того, каким он должен быть. В этом идеализированном образе его конфликт становился незаметным. Этот способ объясняет стремление к совершенству, перфекционизму, желание вызывать восхищение.
- Четвертый – «связан в основном с устранением такого раскола личности и помогает решить другие проблемы». В этом случае происходит ещё больший раскол истинного Я и идеализированного образа. Человек начинает переживать внутренние процессы как нечто происходящее вне его собственного Я.

Карен Хорни говорит, что зачастую человек пытается уклониться от подлинного разрешения конфликтов. Тогда он будет отрицать само существование этих конфликтов и будет пользоваться способами их псевдорешения.

Эта книга навела меня на мысль, что зачастую в коучинг приходят клиенты с внутренними конфликтами – на бессознательном уровне их запросы могут быть направлены на избегание решения внутреннего конфликта. И здесь задача коуча «увидеть» этот конфликт и дать возможность клиенту осознанного выбора запроса, с которым он будет работать.

Как же коучу понять, что удалось выявить истинный запрос клиента? Здесь мне больше всего помогла наша родная книга «Интегральный коучинг. Как научить и научиться», Марины Даниловой, Яны Мельвиль и Александра Савкина.

«Итак, истинная цель — это мечта. Чем она отличается от фантазии? Мечту всегда сопровождают эмоции. Истинность цели вы определяете по своим ощущениям. Фантазии, как правило, рациональны и безэмоциональны, что свидетельствует об их чужеродности, навязанности».

«Истинная цель находится в сердце, умом туда не попасть. Для этого нужна помощь коуча – проводника».

Из всего прочитанного я сделала вывод, что распознать истинный запрос можно в первую очередь по эмоциям клиента:

- ощущение радости от предвкушения его разрешения – когда клиент мысленно переносится с помощью коуча в ситуацию, где его запрос реализовался:
 - возникает ощущение радости от желаемого результата;
 - клиента устраивает понимание того, как это скажется на других сферах его жизни;

- клиенту очевидно, каким образом он поймет, что уже достиг своей цели;
- ощущение грусти, страха на этапе, когда клиент столкнулся с внутренним конфликтом и хочет сделать шаги к его разрешению.

После погружения в данную тему и изучения литературы я сделала следующие выводы:

- в литературе описано много инструментов и методик прояснения запроса в коучинговом формате, но мало информации, почему этот, на первый взгляд, простой процесс может не получаться, особенно у начинающих коучей;
- сложности в формировании запроса в коучинговом подходе можно рассматривать в трёх плоскостях: поведенческие барьеры, связанные с навыками и личностью коуча; сложности, связанные с взаимодействием коуча с клиентами разных типов; сложности с выявлением истинного запроса клиента;
- поведенческие барьеры, связанные с навыками и личностью коуча, могут уводить сессию в сторону и не позволять прояснить запрос клиента; здесь можно использовать описанные в книге Джулии Старр барьеры для анализа и улучшения своей работы на этапе формирования запроса;
- сложности, связанные с взаимодействием с клиентами разных типов. Одна из типологий описана в книге Мэрилин Аткинсон: для улучшения работы можно посмотреть на своих клиентов и определить, кто из них посетитель, жалобщик или покупатель и выбрать подходящую стратегию в прояснении запроса; здесь ответственность коуча в том, чтобы распознать тип клиента и учесть его персональные особенности;
- сложности в выявлении истинного запроса клиента – это одновременно и самый сложный и самый простой пункт для меня. Простой – потому что самый явный признак истинности запроса – эмоциональная реакция клиента, которую легко отследить. Сложный – потому что при существовании внутреннего конфликта у клиента, его не так легко отследить и сделать его осознаваемым для клиента особенно на стадии формирования запроса.

2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1 Введение к практической части

В своей практической работе я:

- описываю, что характеризует клиентов, с которыми я работала;
- анализирую свои “факапы” и сложности в работе с клиентами;
- привожу задачи, с которыми я работала;
- отмечаю инструменты, которые я пробовала, и результаты, которые они давали;
- обобщаю результаты практической работы, делаю выводы и предлагаю фокусы внимания для начинающих коучей.

В теоретической части я рассматривала сложности, которые могут возникать на этапе формирования запроса в трех плоскостях:

1. Сложности, связанные с навыками и личностью коуча.
2. Сложности, возникающие в работе с разными типами клиентов.
3. Сложности, связанные с выявлением именного истинного запроса клиента.

В практической части я постараюсь придерживаться этой же логики и сделать выводы по всем трем аспектам.

Я анализирую работу, которую провела с клиентами в период с 01.01.2020 г. по 20.04.2021 г. Всего в этот период я работала с 17 клиентами. В формате фотоотчетов я прикладываю работу с шестью клиентами, двое из которых обращались с разовыми запросами, а четверо с долгосрочными. В своей работе я привожу 28 фотоотчетов, в которых прослеживаются сложности, с которыми я сталкивалась, задачи, которые брала в работу и динамика в работе с клиентами.

Дополнительно к моей работе в качестве коуча я анализировала свои терапевтические сессии в качестве клиента – с темой запросов в своей жизни. Понимала, какие выборы я делаю, как я выбираю цели, что это значит для меня, как я понимаю, что это истинные цели и что помогает мне двигаться к ним. Эта работа существенно дополнила мой практический опыт работы с клиентами.

2.2 Основные этапы практической части

Клиент: Мария, 37 лет, работает в крупной компании на должности эксперта. Начало работы – 04.08.2020 года. Всего 10 сессий, в работе привожу 5 сессий с 6-й по 10-ю.

Что характеризует клиентку:

- клиентка рассказывает очень большие и подробные истории;
- клиентка знает, «как правильно» и не понимает, почему её идеи не поддерживают и не хвалят за них коллеги и руководство;
- у клиентки есть перенос отцовской фигуры на руководителя, в следствии чего, от руководителя есть много ожиданий, схожих с ожиданиями от отца.

Какие основные сложности в работе с клиенткой увидела:

- когда клиентка говорит очень много и рассказывает длинные истории, я начинаю чувствовать, что мы не успеваем, и торопиться;

- не возвращаю клиентку к долгосрочному запросу, никак не связываю каждую сессию с долгосрочным запросом;
- когда клиентка приходит на сессию сильно эмоционально заряженной, это включает во мне Спасателя (здесь и далее я использую терминологию Стивена Б.Карпмана из книги «Жизнь, свободная от игр»), я замечаю, что начинаю пытаться решить ситуацию клиентки и помочь ей и не уделяю достаточного времени прояснению запроса.

С какими задачами работала:

- пока не сформирован запрос, не двигаться дальше в работу;
- задавать в конце отзеркаливаний более четкий вопрос;
- в начале сессии отзеркаливать все большие блоки информации по сути и эмоциям, задавать к ним четкий вопрос;
- задавать вопрос: «Что для клиента было бы хорошим результатом нашей сегодняшней работы?»;
- после прояснения запроса отзеркалить и уточнить понимание запроса;
- исследовать, что достижение запроса даст клиенту;
- возвращать клиента к долгосрочному запросу.

Какие выводы сделала:

- важно не жалеть времени на уточнения, в частности прояснять, что в этих историях, которые она рассказывает, пересекается с запросом клиентки;
- не хвататься за все встреченные точки входа в истории;
- в работе было много моей тревоги: что не успеем, что надо помочь; мое желание больше успеть мешало процессу больше всего;
- в моменты, когда клиентка «вязла», можно предлагать посмотреть на ситуацию со стороны, например, предложить выступить сторонним наблюдателем и спросить: «что она могла бы посоветовать, если бы ей рассказали такую историю»;
- моя задача во многом заключалась в том, чтобы всё время отзеркаливать блоки, давать выбор клиенте, чтобы «сузить» направление работы и связывать то, что она рассказывает с запросом; мне помогала метафора - «собирать по кирпичикам мост к цели клиентки».

Клиентка: Ольга, 39 лет, нет стабильной работы, до этого работала по разовым запросам. Обратилась с долгосрочным запросом поиска работы. В рамках этого запроса мы работали 10 сессий. Начало работы – 09.04.2020 г. В работе привожу 9 сессий. В процессе работы клиентка прошла 2 собеседования, по итогам собеседований клиентка получила и приняла предложение о работе, на которой на настоящий момент работает более шести месяцев. В настоящее время иногда клиентка обращается с разовыми запросами.

Что характеризует клиента:

- клиентка часто впадает в позицию Ребенка (здесь и далее я использую терминологию Эрика Берна из книги «Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных. Главная книга по транзактному анализу»), у клиентки меняется голос и тон, «начинает капризничать» и отвлекаться, говорить «ноющим тоном», на вопрос: «На какой возраст ты себя сейчас чувствуешь?», отвечает, что маленькая;
- часто отвлекается на происходящее вокруг, говорит про разное;
- много плачет;
- клиентка пытается переложить ответственность, часто звучат фразы: «Скажи мне, как сделать. Спаси меня»;
- клиентка говорит, что не хочет плакать, потому что от этого у нее болит голова, не хочет сильно переживать;
- приводит метафоры, легко в них погружается, может проживать ситуации на примере метафор.

Какие основные сложности в работе с клиентом увидела:

- когда клиентка отвлекается, я стараюсь сохранить общую линию сессии и вести ее по этой линии, пропускаю важные проявления клиентки в моменте «здесь и сейчас»;
- «не попасться на удочку», когда клиент пытается переложить ответственность, не стать ответственной за изменения клиента;
- когда клиентка предупредила, что не хочет переживать сложные эмоции, а я видела, что эмоций сложных много, я чувствовала, что как будто должна ей обеспечить отсутствие переживаний и “не заглублять” сессию;
- когда отзеркаливаю сложные эмоции, клиентка говорит, что ей сложно это слышать и хочется убежать, что она себя чувствует, как будто хитрит, а у меня складывается ощущение, что я ее на чем-то подлавливаю; в этом случае, у меня поднималась тревога, и я начинала пропускать эмоции клиента, не отзеркаливать и не показывать их клиенту;
- когда вижу, что подходит время к концу сессии, начинаю торопиться, “перескакивать”, куда-то вести клиентку, чтобы был результат, от этого у меня появлялось ощущение, что появляется моя личная цель, и что мне важно куда-то привести клиентку.

С какими задачами работала:

- отзеркаливать клиентке развилки, давать выбор, не выбирать самой;
- замечать эмоции; называть их, «не проскакивать» состояния клиентки;
- отмечать и отзеркаливать телесные проявления;
- обращать внимание на свое тело и свое состояние, расслаблять живот;
- отзеркаливать с учетом всех квадрантов (здесь и далее я использую терминологию Кена Уилбера из книги «Интегральное видение» и имею в виду, что отзеркаливание должно быть максимально полным и включать информацию из четырех квадрантов: внутренний индивидуальный (личностный уровень клиента, мысли), внешний индивидуальный (поведение и тело), внутренний коллективный (культура и отношения), внешний коллективный (социальные системы и окружающая среда), не двигаться дальше, если нет какой-то информации;
- связывать происходящее в сессии с запросом;
- заканчивать исследование реальности вопросом про запрос;
- настройка на сессию, выделять десять минут перед сессией для того, чтобы настроиться на работу с клиентом (сделать пятиминутная медитацию, расположить установку на работу для сохранения коуч-позиции на видном месте).

Какие выводы сделала:

- особенно важно было для клиентки, когда эмоций много, «не проскакивать» эти эмоции, а наоборот уделять им внимание и время сессии;
- отзеркаливать все случаи, когда клиентка пытается переложить ответственность, возвращать ответственность клиентке; делать часть Ребенка узнаваемой;
- переходить к обсуждению запроса, когда клиентка уже выговорила и выплакалась, давать время и пространство для того, чтобы клиентка выговорила и выплакалась; после чего возвращаться к прояснению запроса на уровне «Взрослый-Взрослый»;
- была очень полезна работа с субличными, познакомить клиентку с субличными, помочь узнать их клиентке;
- было полезно использовать техники, которые позволяли клиенту увидеть ситуацию со стороны: метафоры, предметы (упражнение «сумочка»), «совет другу»;
- использовать упражнение для центрирования, когда клиент был захвачен сложными чувствами в процессе работы и в конце сессии говорит, что не очень хорошо себя чувствует (упражнение, когда коуч проводит с клиентом мини-медитацию: клиент с закрытыми глазами повторяет за коучем последовательно:

У меня есть ноги и стопы ног

У меня есть руки и кисти рук и У меня есть ноги и стопы ног

У меня есть голова и позвоночник и У меня есть руки и кисти рук и У меня есть ноги и стопы ног
Я дышу).

Клиентка: Ольга С., руководитель небольшого подразделения в компании среднего бизнеса, обращается с разовыми запросами. Клиентка пришла в результате стажерского проекта и захотела продолжить работу самостоятельно, чтобы решить существующие на работе сложности по трем направлениям: с руководителем, с коллегами и с сотрудниками. Сообщила, что с долгосрочными целями работает с психологом, в коучинге хотела бы работать с разовыми, возникающими ситуациями. Начало работы – 10.12.2020. В работе приведены два отчета.

Что характеризует клиентку:

- отвечает на вопросы про чувства и эмоции короткими фразами, а примеры ситуаций описывает детально и рационально;
- говорит про эмоции очень четко, быстро называет «как по учебнику»;
- есть недоверие к процессу: в диалоге проскакивают фразы «я сейчас на работе, это рабочий процесс, тут я – не совсем я»;
- есть психологическое образование.

Какие основные сложности в работе с клиенткой увидела:

- включался Спасатель, когда клиентка говорила резко про сотрудников в директивном тоне; это создавало негативные эмоции в сторону клиентки и мешало работе;
- тонула в рациональном содержании историй, сложно было выделить суть;
- из роли Спасателя активно подводила клиентку к определенной идее.

С какими задачами работала:

- установить доверительные отношения для работы на первой сессии;
- уделить больше времени рассказу о процессе, что делает коуч, что клиент, рассказать все правила; дать время клиенту, чтобы он спросил то, что его интересует, высказал опасения;
- соединять суть и эмоции; отзеркаливать все телесные и эмоциональные проявления для уравнивания и расширения рациональной картины;
- в конце отзеркаливаний спрашивать: «Есть что-то еще?» для расширения рационально обозначенной ситуации;
- если сложно отзеркалить, говорить: «Что в этом самое важное для вас?».

Какие выводы сделала:

- в ходе работы возникло раздражение на клиентку, это был признак того, что включился Спасатель, который хочет защищать сотрудников, которые находятся у нее в подчинении; помогал фокус на своем состоянии и образ «доброе зеркало», который появился на супервизии;
- клиентка решила на глубокую работу на третьей сессии, вне работы в рамках компании;
- было важно исследовать чувства, которые возникают на сессии, всё время соединять суть и эмоции, уточнять: «А что на самом деле вы чувствуете?»
- не работали метафоры и образы;
- когда сложно выделять суть помогали вопросы: «Что вас в этом больше всего беспокоит? С чего из этого хотите начать работу?»;
- клиентке помогало моё принятие эмоций, фраза «это нормально в такой ситуации чувствовать злость»;
- зря я торопилась углубить процесс, нужно было уделить больше времени установлению контакта; без доверительного контакта невозможен истинный запрос.

Клиентка: Елена, 35 лет, работает в небольшой компании, финансист, работала с разовыми запросами. Начало работы – 17.12.2020. В работе привожу два отчета.

Что характеризует клиентку:

- рассказывает длинные запутанные истории, перескакивает с одного на другое;
- ощущение потерянности;
- много запросов, но нет ответов для чего, что тогда изменится;
- говорит, что нет энергии.

Какие основные сложности в работе с клиенткой увидела:

- теряю нить, к чему клиентка говорит то или иное;
- нервничала, что не успеем;
- интуитивно чувствовала невыраженные эмоции, с которыми не получалось работать на рациональном уровне;
- в конце сессии чувствовала упадок сил, недовольство своей работой.

С какими задачами работала:

- исследовать тему работы с запросом на первой разовой сессии: собрать всё поле запросов; показать его клиенту; дать клиенту выбрать, с чем хочет работать;
- задать вопрос: «Что будет хорошим результатом сессии для клиентки?»;
- понять, что происходит в начале сессии с моим состоянием, с клиентом, почему я не задаю вопрос: «Что будет для клиента хорошим результатом на сессии?»;
- заметить язык, понятный для клиента: действия, ощущения, образы, рацию, интуиция.

Какие выводы сделала:

- интуиция не обманывала, прислушиваться к интуиции;
- важно обрабатывать отсутствие энергии, не пытаться на этом фоне определить запрос;
- было важно, что я не побоялась пойти в общение, сильно заряженное эмоциями и метафорами, и провела почти всю работу в сессии на образном уровне в ходе работы с метафорой, что помогло клиентке встретиться со своим страхом, жалостью к себе и прожить их.

Клиентка: Юлия, работает в крупной компании, 45 лет. В работе с 17.12.2020 Всего 10 сессий, в работе привожу 8 сессий. В ходе работы клиентка получила повышение по должности.

Что характеризует клиентку:

- у клиентки есть четкая картина, как хорошо, как плохо, если в эту картину что-то не вписывается, то это нужно просто исключить;
- клиентка не знает, как относится к той или иной ситуации, что чувствует и что хочет;
- клиентка рассказывает очень много очень подробных историй;
- клиентка пытается дружить, подчеркивает, что выбрала меня как эксперта в вопросе корпоративных взаимоотношений, учитывая мой опыт работы в HR;
- клиентка изначально не знала, что может быть запросом на сессии;
- избегает сложных чувств, даже в названиях: смягчает или говорит, что не чувствует этого.

Какие основные сложности в работе с клиенткой увидела:

- клиентка пытается дружить, нарушает мои границы, мне сложно удержаться в коуч-позиции; я перестаю задавать уточняющие запросы;
- «тону» в огромном количестве информации и увлиивании от ответов и, главное, от выборов;
- ловлю себя на желании понравиться клиентке, оправдать доверие;

- чувствую, что неуместно задавать шаблонные вопросы про запрос, потому что клиентке важно выговориться;
- «торопыжка»: боюсь, что не успею, ловлю себя на мысли, что запрос должен появиться за первую сессию.

Какие выводы сделала:

- даже, если клиентка говорила, что ей всё нравится и ей полезно, без запроса клиентка не чувствовала продвижения, не могла четко назвать полученные результаты работы;
- не бояться рассказывать теорию, зачем нужен запрос, как могут звучать запросы, что будет происходить на сессии, как происходит развитие у взрослых;
- можно рекомендовать книги, раскрывающие тему, с которой работает клиент;
- помогало отражение противоречий, возникающих в ходе работы; отражение клиентке того, что всплывает из сессии в сессию.

Клиент: Сергей, 35 лет, работает в крупной компании. Всего 5 сессий. Начало работы 03.02.2021. Запрос клиента был на построение и реализацию плана карьерного развития. В настоящее время клиент находится в процессе перехода на новую должность.

Что характеризует клиента:

- четко формулирует, что ему надо;
- отвечает на вопросы, что было бы хорошим результатом сессии;
- признает свои чувства, готов открыто их обсуждать;
- отвечает «по делу».

Какие основные сложности в работе с клиентом увидела:

- не очень понятно, в чем нужна моя помощь и зачем клиенту нужен коучинг; клиент на этот вопрос отвечает, что за счет вопросов и отзеркаливаний у него проясняется ситуация и появляются четкие планы;
- создается ощущение работы на рациональном уровне, что мы не заглубляемся, что клиент сам все хорошо понимает; задавала вопрос: «Вы сами очень четко озвучиваете план, в чем тогда сложность? В чем может быть полезна наша работа?»; клиент говорит, что этот план, который он так четко озвучивает, появляется в ходе разговора, до этого его такого четкого не было;
- сталкиваюсь со своей тревогой «что всё происходит как-то подозрительно гладко».

С какими задачами работала:

- держать фокус на запросе, понятном для клиента и коуча:
 1. Дать выбор из целей, которые обсудили на трёхсторонней встрече.
 2. Уточнить, что будет хорошим результатом сессии для клиента.
 3. Почему это важно делать именно сейчас, что изменится?
- повторить ответ, убедиться в правильности понимания.

Какие выводы сделала:

- проясняла запрос «по учебнику», и клиент отвечал на все вопросы, оказывается, так тоже бывает;
- «слишком легко – тоже вызывает тревогу»;
- возвращала клиенту, что, мне кажется, он отлично самостоятельно делает то, что было в запросе, уточняла, в чем ценность нашей работы? Чем ему это полезно? Клиент отвечал на эти вопросы, формулировал, что могло бы ему еще больше помочь; говорил о своем ощущении, что он двигается целенаправленно к своему запросу.

В ходе анализа клиентов я обнаружила схожие черты между ними и выделила следующие типы, с которыми работала:

- Забалтыватель;
- Ребенок;
- Продвинутый;
- Утомленный;
- Эксперт.

В следующей части я описываю их более подробно и привожу выводы, которые я сделала по методам работы с разными типами клиентов, с которыми я столкнулась в своей практике.

2.3 Выводы и рекомендации по каждому этапу практической части

В ходе этой работы я выделила 3 этапа:

- первый этап – обнаружение сложности;
- второй этап – анализ и проработка сложностей, с которыми я столкнулась;
- третий этап – обобщение полученного опыта

На первом этапе – я поняла, что есть какая-то сложность на этапе формирования запроса.

Признаки:

- на сессии было ощущение «петляния», когда я видела точки входа, отзеркаливала суть сказанного и эмоции клиента, задавала вопросы для разворачивания процесса и исследования потребностей клиента, которые стоят за ситуацией, и желаемых изменений, дальше возникала новая ситуация, которую мы точно также исследовали – процесс зачастую был не связан с запросом клиента; это такой своего рода процессный маркер;
- в конце сессии клиент затруднялся ответить на вопросы о том, что из сессии он берет для себя – маркер результата;
- на следующей сессии клиент не возвращался к своему долгосрочному запросу, при упоминании долгосрочного запроса, хотел его поменять.

Задача этого этапа для меня была прояснить основную свою сложность и понять, что происходит или не происходит на этапе формирования запроса в моей работе, что приводит к отсутствию ясного запроса у клиента на работу.

Здесь первоначально мне сильно помогли «аквариумы», в которых мы тренировались в проведении сессий. На всех индивидуальных работах после выбора темы диплома своим фокусом внимания я выбирала тему прояснения запроса. И вот в один из «аквариумов» я озвучила, что мой фокус внимание на работу – «идти в глубину только после прояснения запроса». После проведения работы я получила высокие оценки за отзеркаливание и разворачивание процесса и сниженную оценку за присоединение и получила обратную связь, что я не задаю вопросов, которые могли бы прояснить запрос, а именно: «Что для вас будет хорошим результатом работы? Что будет, если этого не случится? Почему это важно именно сейчас?». Это было удивительно и забавно, что я ставлю фокусом внимания на работу прояснение запроса, а вопросов, которые могли бы прояснить запрос, не задаю.

Я выделила обнаружение сложности отдельным этапом, потому что, очень важно увидеть саму сложность и локализовать ее. С этого момента началось мое большое исследование от простого списка вопросов для прояснения запроса до понимания, что стоит за существующими у меня сложностями.

Результатом первого этапа – стало то, что я локализовала свою сложность.

На втором этапе:

- составила простой список вопросов для прояснения запроса;
- взяла тему запроса постоянным фокусом внимания на аквариумах;
- проанализировала, что происходит со мной и с клиентом во время прояснения сессии;
- соотнесла свои сложности с поведенческими барьерами, описанными в теоретической части;
- проанализировала клиентов, с которыми я работала за это время;
- вынесла этот вопрос на супервизию и на личную терапию.

После того, как я обнаружила, что не задаю достаточно вопросов для прояснения запроса, я составила простой список вопросов, которые могли бы мне помочь в работе.

1. Цель.

- С чем вы сегодня хотите поработать?
- Куда сегодня важно направить внимание?
- На чем сегодня вы хотели бы сфокусироваться?
- Что для вас сегодня по-настоящему важно исследовать?
- Какую цель сегодня ставите на сессию?
- Как сейчас звучит ваш запрос?
- С каким вопросом вы пришли?
- В чем бы вы хотели продвинуться за эту сессию?

2. Критерии результата сессии.

- Что для вас будет хорошим результатом сессии?
- Когда клиент ответил - отзеркалить, т.е. для вас было бы хорошим результатом....правильно я поняла?
- Как вы на сессии поймете, что достигли результата?
- Как бы для вас выглядел результат сессии?
- Как вы в конце сессии поймете, что это то самое новое состояние?

Когда нет четких ответов:

- Правильно я понимаю, что ваш запрос сейчас такой расплывчатый, и что вы с ним хотите сделать? Как бы он мог звучать, чтобы стал запросом?
- Вы описываете ситуацию... Что в этом не так? Что вас в этом беспокоит?
- Чем вам мешает?

Куда он хочет прийти, что хочет изменить?

- Что вы хотели бы с этим сделать?
- Что бы вам хотелось изменить?
- Как вы хотите, чтобы было? Как бы хотелось?
- Как бы вы хотели, чтобы было по-другому?
- Что хотелось бы иначе?
- Что должно начать происходить, чтобы вы поняли, что ситуация меняется?

Дать выбор, сузить

- Я слышу несколько направлений важных для вас, и тогда что вы хотите рассмотреть прямо сейчас? Что важно и ценно будет исследовать?
- Куда вы хотите в первую очередь направить энергию/усилия?
- Что сейчас самое важное для вас из того, что я перечислила?
- Что важно рассмотреть в первую очередь, чтобы получить то, что вы хотите?
- На чем следует сфокусироваться, чтобы получить то, что вы хотите?
- С чего вы хотите начать?

2. Истинная ценность запроса

Почему важно обсудить именно сейчас?

А что будет, если не измените этого?

Если мы исследуем, что тогда? Что это вам даст? С какой целью хочешь исследовать?

Чтобы что? Если вы поймете это, что тогда?

Что произойдет, если это не изменится?

Как это повлияет на другие сферы твоей жизни?

На этапе написания фотоотчетов я проанализировала, что происходит со мной и с клиентами во время прояснения запроса. Если обобщить получились следующие проявления, которые создавали барьеры в прояснении запроса:

С клиентом:

- часто клиент не знает, чего конкретно хочет и рассказывает много, иногда очень длинных историй;
- часто клиент приходит с поверхностным запросом, тогда одна сессия или несколько может быть посвящено прояснению запроса и исследованию истинности целей для клиента;
- клиент склонен отходить от цели и тогда коучу необходимо возвращать его к цели вопросами: «О чем эта история в твоей жизни? Она тебя чему-то учит? Она тебя как-то продвигает в запросе?» или отзеркаливаниями: «Вот смотри мы сейчас говорили про..., ты начал рассказывать про, как это связано с твоим запросом?»;
- клиент не готов идти в сложные чувства, говорит это открыто, или уклоняется от ответов на вопросы;
- клиент редко выделяет свою ответственность в происходящем процессе, а соответственно не видит, что хочет изменить, тогда коучу необходимо прояснить ответственность клиента, например, такими вопросами: «А какая ваша роль в этом? А ваша ответственность в этом в чем?»;
- клиент хочет, чтобы изменились обстоятельства, которые вне зоны его влияния;
- клиент временами путает цель на сессию с глобальной целью, с работой за рамками сессии, которая предстоит клиенту. В таком случае цель получается слишком глобальной, и ее невозможно достичь за 60 минут. Например, запрос звучит – «хочу наладить баланс в жизни, хочу успешный успех». Задача коуча прояснить и сузить запрос: «Я слышу это важное направление в вашей жизни, вы долгое время анализировали это для себя, и, мне кажется, это изменение довольно масштабно, но я могу ошибаться. Скажите, пожалуйста, что именно из этого всего вам важно сделать в этом направлении именно сегодня, за время этой сессии?»

Со мной:

- желание получить результат как можно быстрее, когда клиент выдает много информацию, тревожусь «что мы не успеем»;
- «тону», когда встречаюсь с большим количеством историй, информации, сложно вернуть суть клиенту и дать выбор;
- предвзятое отношение к шаблонным вопросам, связанное с личным опытом (описываю в личной работе);
- включается Спасатель, что приводит к тому, что я начинаю либо вести клиента в соответствии со своей идеей, оберегать от сильных эмоций или спасать подчиненных сотрудников клиента, испытывать негативные эмоции в сторону клиента и подводить его к определенной идее;
- когда сталкиваюсь с сильными эмоциями клиента появляется желание сразу начать разбираться с ними, взять в работу и перестать прояснять запрос;

- боюсь расстроить клиента, сказав, что озвученный запрос невозможно реализовать в рамках сессии и нужно конкретизировать запрос;
- не всегда замечаю, когда на меня пытаются переложить ответственность;
- придерживаюсь идеи, что коуч не должен рассказывать теорию клиенту;
- желание оправдать доверие клиента, понравиться;
- забывала возвращать клиента к долгосрочному запросу, никак не связывала сессии между собой и с долгосрочным запросом.

Здесь я вернулась к теоретической части и посмотрела, с какими барьерами из книги Джули Старр я сталкиваюсь и что стоит за ними. Это оказались:

- Попытка хорошо выглядеть во время разговора;
- Желание контролировать разговор и доминировать в нем;
- Концентрация на том, чего не следует делать.

Над **барьером «попытка хорошо выглядеть во время разговора»** я работала в большей степени в личной терапии. Я обнаружила, что желание хорошо выглядеть и понравиться клиенту связано в моем случае с отсутствием у меня права на ошибку и страхом, что клиент откажется от работы со мной.

В работе в «аквариумах» я обнаружила, что даже, когда я составила список вопросов для прояснения запроса, я не задавала достаточное количество вопросов из этого списка. Обратная связь после работы в «аквариумах» подарила мне инсайт о том, что мне нужно обязательно быть «умным коучем, а умный коуч не задает вопросов по шаблону». В ходе своей индивидуальной работы с терапевтом я обнаружила, что мое раздражение при формировании запроса связано еще с предыдущим опытом. Вспомнила, что достаточно давно у меня была ситуация, когда я работала с коучем, и он задавал мне вопросы по шаблону, у меня было ощущение, что он робот, натягивает на меня рамку, которая совсем мне не подходит. Я обнаружила, что у меня есть устойчивая связь, что, если я буду задавать «шаблонные» вопросы, я буду выглядеть также, как тот коуч, а именно глупым и непрофессиональным. Это расширило мою личную работу в терапии с этой темой. Я работала с первопричинами установки «важно быть умной, нельзя ошибаться», с потенциальными последствиями моих ошибок, страхами и ограничениями, существующими в этой установке.

В результате этой работы у меня изменилось отношение к вопросам, и я стала задавать простые и понятные вопросы из списка выше для прояснения запроса.

Барьер «Желание контролировать разговор и доминировать в нем» проявлялся в моем случае, как по учебнику, потому что:

- «Коуч считает, что нашел решение проблемы и хочет направить клиента к этому решению» - мне действительно в какой-то момент казалось, что вот же оно решение сложности клиента, и мне очень хотелось направить клиента к этому решению;
- «Коуч неудовлетворен тем, что обсуждение проблемы требует столь продолжительного времени» - я часто чувствовала, что у нас недостаточно времени и надо вложить максимальную пользу в то время, которое есть.
- «Коуч считает, что клиент ожидает от него установления контроля над разговором».

После работы с данным барьером:

- я добавила в первую встречу, на которой заключается контракт и обсуждаются общие вопросы совместной работы, более подробный рассказ об ответственности, раскрывающий ответственность коуча и клиента и стала гораздо подробнее рассказывать про то, что будет происходить на сессиях, что буду делать я, а что клиент;

- я вернулась к установкам на работу для сохранения коуч-позиции, выбрала два максимально близких для себя принципа, написала их на видном месте, перед сессиями настраивалась на работу, держа перед глазами эти принципы: «Внутри каждого человека уже есть все необходимые ему ресурсы. Человек всегда делает наилучший выбор из тех, что может сделать в данный момент»; и добавила свою – «Я не знаю, какой лучший выбор для человека, только он знает».

Барьер «Концентрация на том, чего не следует делать» в моем случае был связан с тем, что я была убеждена, что коуч совсем ничего не может привносить в сессию. Моя установка звучала так - «хороший коуч не дает советов». Далее я записала все случаи, когда, мне казалось, что я советую и обнаружила, что под советы у меня подпадают: интервенции, отзеркаливания по сути, теоретическая информация, когда у клиента на это есть запрос. Этот барьер мне удалось проработать самостоятельно.

В результате я сформулировала для себя метафору «коуч может выложить перед клиентом на стол разные аспекты, идеи, гипотезы, и клиент может их либо взять, либо нет». Я осознала для себя разницу в том, что я не преподношу это как единственный правильный вариант, а показываю клиенту варианты, и тогда у него есть возможность либо выбрать, либо нет. У меня появилось право привносить в сессию себя.

Рассматривая барьеры, с которыми я сталкиваюсь в своей работе, я заметила, что у меня часто возникает ощущение нехватки времени и тревога по этому поводу. Такого барьера не было у Джули Старр, опираясь на свою практику, мне хотелось бы его выделить в отдельный пункт – «Успеть всё». С этим барьером я работала в рамках своих коуч-сессий, наблюдала за тем, в какой момент возникает тревога, и как моя тревога о нехватке времени сказывается на коуч-сессии. Я заметила, что в такие моменты:

- перестаю прояснять запрос, чтобы уже быстрее двигаться дальше;
- часто перестаю отзеркаливать проявления клиента, чтобы «не тратить на них еще больше времени»;
- «перескакиваю» в сессии, чтобы двигаться к завершению.

В результате работы с этим барьером я обнаружила, что не очень понятно, куда я опаздываю, и что для меня является мерилем того, успели мы или не успели. Разобравшись с этим вопросом, я поняла, что мерилем, как раз, может быть понятный запрос клиента и прогресс на пути к нему. В ходе своей дипломной работы я поняла, что иногда запрос возможно прояснить за 15-20 минут, иногда за одну сессию, а в случае наличия внутренних конфликтов на это может уйти несколько сессий. Работа с данным барьером дала мне еще раз понимание важности прояснения запроса на сессию, но в ключе моего личного ощущения на сессии и удовлетворенности после работы. Наличие понятного запроса, как будто, стало важным и для меня. Я стала задавать себе вопрос в ходе работы с клиентом: «Понятен ли мне сейчас запрос клиента? Понятно ли мне, по каким критериям клиент поймёт, что запрос достигнут?». В свою практику я еще взяла честность по отношению к клиенту и возможность открыто говорить о том, что сейчас происходит на сессии, отражать, когда нет четкого запроса или в нём нет энергии.

Далее, вдохновившись книгой М. Аткинсон, в которой были приведены типажи клиентов, я посмотрела на клиентов, с которыми работала, обнаружила схожие черты и выделила следующие типажи:

- **Забалтыватель** – когда клиент рассказывает много историй, перепрыгивает с истории на историю, но не идет в глубь, не отвечает на вопросы, что он хочет, чтобы изменилось в ситуации, может говорить – «ну вы мне скажите, как быть с этой ситуацией».

Здесь для прояснения запроса может помочь:

- рассказать немного теории о том, что если нет запроса, то мы интеллигентно и очень душевно беседуем, но вы не сможете увидеть своего движения, т.к. нет направления;

- обращаться к авторитетным людям и источникам информации, как показывает практика, как говорит основатель коучинга (например, «в данном моменте будет полезно вернуться к заявленным целям, посмотреть достигнутый прогресс, если нужно что-то скорректировать»);
 - не нервничать и не бояться что-то упустить в этих длинных историях, если информацию сложно запомнить в конце можно спросить: «Что из этого было самым важным для вас? Что это дает в ключе вашего запроса?»;
 - связывать каждую сессию с предыдущей и с долгосрочным запросом.
- **Ребенок** – часто попадает в детскую часть, старается избегать ответственности, проживает много сложных эмоций на сессии, всячески пытается переложить ответственность за результат работы на коуча, хочет, чтобы его вели.

Здесь для прояснения запроса может помочь:

- дать вначале клиенту выговориться, возможно выплакаться;
 - переходить к обсуждению запроса после того, как клиент выговорился или выплакался, и может говорить в позиции «взрослый-взрослый»;
 - познакомить клиента с субличностями, сделать их осознаваемыми;
 - отзеркаливать каждую попытку переложить ответственность за выбор;
 - не торопиться, в конце сессии обозначать, какой был запрос, что происходило на сессии, обозначать долгосрочный запрос в случае наличия;
 - осознавать свои субличности, в моём случае Спасателя, замечать его в моменте через ощущение того, что клиенту хочется помочь, оставлять своего Спасателя за пределами сессии;
 - обязательно задавать в конце вопросы – про результат сессии для клиента, оценки сессии, что могло бы происходить по-другому, рассказывать клиенту для чего это надо.
- **Продвинутый** – клиент говорит структурированно, отвечает на вопросы про эмоции, если не знает, готов исследовать эту тему, встраивать в свою работу, тестировать идеи в реальности.

Здесь для прояснения запроса может помочь:

- делать «работу по учебнику»;
 - не нервничать, что всё слишком легко и непонятно, зачем нужны вы;
 - если есть такая тревога, спросить клиента: «Что ему важно в вашей работе? Чем ему помогает эта работа?», и он скорее всего ответит;
 - идти от запроса клиента.
- **Утомленный** – говорит медленно, говорит, что нет энергии, рассказывает про планы без каких бы то ни было эмоций, при этом может перечислять много разнонаправленных идей, во время сессии может быть интуитивное ощущение, что клиент хочет заплакать.

Здесь для прояснения запроса может помочь:

- обрабатывать с самого начала отсутствие энергии, не пытаться на этом фоне определить запрос;
- предлагать работать через образы, метафоры, абстрактных людей (Как вам кажется, что в этой ситуации мог бы чувствовать человек?), только потом переводить на реальность клиента;
- исследовать опыт клиента, где была энергия, что ее даёт;
- использовать домашнее задание для наблюдения за собой - дневник наблюдений за тем, что дает энергию клиенту, что ее забирает.

- **Эксперт** – говорит мало, может говорить, что не понимает, что происходит, выражать раздражение тем, что вы делаете что-то не то, не отвечать на вопросы, говорить «что вы как робот-бот задаете вопросы», рассказывать, что он не знает на них ответов и ждет, что его научат, как делать.

Здесь для прояснения запроса может помочь:

- рассказать клиенту смысл прояснения запроса;
- рассказать клиенту, как происходит развитие взрослых, что первый шаг - это личное осознание «инсайт»; рассказать о разнице между тренером, тренингом и коучингом;
- рассказать клиенту структуру сессии, как происходит процесс коучинга;
- в целом рассказывать ему теорию, полезную для работы, дать место своему Эксперту;
- уделить время описанию того, что делает клиент, что делает коуч в процессе коучинга;
- подчеркнуть, что это безопасное пространство для клиента, оно работает на него, для того, чтобы он мог разобраться с тем, что для него важно;
- уточнить, что могло бы происходить на сессии, чтобы он увидел ценность этого процесса для себя.

Разобравшись в целом с прояснением запросов, я стала анализировать истинность запросов, которые берутся в работу.

Здесь я обнаружила, что лучше всего работают все инструменты визуализации будущего из нашей родной книги «Интегральный коучинг», Марины Даниловой, Яны Мельвиль и Александра Савкина и исследование того, что будет, если реализации запроса не произойдет.

Я стала смелее отзеркаливать эмоции и телесные проявления, которые я замечала во время визуализации будущего. Возвращать их клиенту и спрашивать, что это значит для клиента.

Сложнее всего, пока, работать на стадии формирования запроса с клиентами с внутренними конфликтами. Я стала чаще обналечивать конфликтующие стороны, идти в работу с субличностью. Появились запросы наподобие: «Хочу найти приемлемый баланс времени с семьей и с работой для внутренней карьеристики и мамы». Хотя первоначальный запрос был: «Хочу уходить с работы в 18.00, чтобы уделять больше времени семье», и он звучал очень грустно, в нём не было энергии.

Сейчас прояснение запроса с клиентами с внутренними конфликтами и роль коуча в данной ситуации остается зоной моего исследования и развития.

3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Я точно не пожалела, что выбрала темой диплома «Пути работы со сложностями в формировании запроса в коучинговом подходе». Я пережила массу эмоций, разбираясь с существующими сложностями, их причинами и пробуя разные подходы в своей работе.

Какие результаты дала проработка этой темы, что изменилось:

У меня:

- не стало ни одной сессии, когда бы я не понимала, есть сейчас запрос или нет; мы сейчас работаем на запрос или нет и имела возможность показать это клиенту и дать ему выбор, куда двигаться дальше;
- время на прояснение запроса сократилось в простых случаях и возросло в сложных;
- снизилась тревога, и я смогла открыто говорить клиенту о том, что похоже пока нет четкого запроса; когда вы говорите о том, для чего вам это нужно, в этом нет энергии и т.д.;
- смогла в конце сессии подводить итоги: «у вас был такой-то запрос на сессии, мы работали над тем-то и тем-то, в результате получили то-то»;

- дополнительный бонус – я стала чувствовать больше удовлетворения от сессий.

У клиентов:

- клиенты стали замечать конкретные результаты работы на сессиях;
- смогли двигаться планомерно к своей цели;
- стали через несколько сессий осознанно подходить к запросу и говорить, что им хотелось бы на сессии, что для них было бы хорошим результатом;
- в результате работы над карьерными планами и прояснением истинных целей, два клиента получили повышение по должности; один клиент сдал диплом, который уже был просрочен;
- в результате работы над долгосрочным запросом по поиску работу, клиентка нашла стабильную работу.

В ходе своей работы я только убедилась, что для меня запрос в коучинге:

- фундамент всего взаимодействия;
- защищенность и коуча и клиента в процессе, есть конкретная цель, есть конкретный результат, есть конкретные критерии, по которым мы поймем, что результат достигнут;
- дает прозрачность процесса, понятную структуру, общую логику, цель процесса и во многом определяет сам путь.

В качестве рекомендации «молодым» начинающим коучам, могу сказать следующее: если вдруг вы встретились со сложностью в формировании запроса в сессии не спешите тренировать все свои навыки коуча:

1. Запишите свою сессию и проверьте, а задаете ли вы вопросы для прояснения запроса.
2. Проанализируйте, что вызывает больше всего эмоций, на что вы злитесь или что боитесь спрашивать. В личной работе проанализируйте, с чем связаны эти эмоции, какая за ними стоит потребность и переформулируйте в задачу.
3. Составьте свой список вопросов для прояснения запроса. За основу можно взять список, который я привожу в данной работе, но сделайте его «вашим», удобным для вас. Перепишите формулировки так, как они звучали бы уместно из ваших уст.
4. Проанализируйте своих клиентов, посмотрите, какое типовое поведение клиентов вызывает у вас сложности на стадии прояснения запроса, и на чем важно держать фокус внимания именно вам.
5. Проанализируйте, какие барьеры у вас возникают в работе с клиентами при формировании запроса. За основу можно взять барьеры, которые я привожу в теоретической части.
6. Исходя из барьеров, с которыми вы чаще всего сталкиваетесь, выберите установку для сохранения коуч-позиции, которая больше всего вам откликается (см. теоретическую часть). Разместите ее в зоне видимости, для удержания ее в фокусе внимания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Я удивилась, как такой прикладной фокус внимания как пути работы со сложностями, возникающими при формировании запроса, может давать так много информации и развивать меня как консультанта. Я рада, что не побоялась взять в работу такую, на первый взгляд, простую тему, и как в ходе написания диплома для меня открылись новые смыслы и расширились горизонты видения. Мой опыт позволяет мне сделать вывод, что когда человек выбирает фокус внимания на определенной цели/задаче, то это помогает ему фокусироваться на главном для него в этот момент времени, удерживать свое внимание и развиваться в этой области. Это напрямую связано с темой моей работы. Запрос в коучинге – это тоже во многом фокус внимания, в котором коуч помогает удерживаться клиенту и достигать поставленной цели, в соответствии с коучинговым запросом, а также менять скорость движения на пути к ней.

Диплом дал мне возможность погрузиться и удержаться в теме прояснения запроса. Это позволило мне окунуться в теоретические материалы с фокусом внимания, именно, к теме сложностей, которые могут возникать на этом этапе, проанализировать свои сессии, продвинуться в работе с клиентами и обрести больше личного спокойствия в работе с клиентами. Я стала чувствовать себя увереннее как консультант. За это время мои сессии качественно изменились и, под влиянием этой работы, изменились и результаты моих клиентов, чему я очень рада.

Я благодарна нашему Институту Коучинга за эту возможность, своему руководителю дипломной работы – Свете Кокаревой, за открытость в обсуждениях, наставничество и поддержку, за коучинговое мастерство, которое помогло мне не пройти мимо такой важной для меня темы, всем, кто меня поддерживал на этом пути, и себе, что проделала такую большую работу и не свернула с выбранного пути.

С уважением к читающему,
Мария Морозова
www.mariamorozova.com
mm7002951@gmail.com

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Книга одного автора. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга, Джули Стар. Пер. с англ. – М.: Претекст, 2016.
2. Книга одного автора. Наши внутренние конфликты. Конструктивная теория неврозов, Карен Хорни, «Питер», 1945.
3. Книга одного автора. Достижение целей: Пошаговая система, М. Аткинсон, Альпина Диджитал, 2013.
4. Книга трех авторов. Интегральный коучинг. Как научить и научиться, Марина Данилова, Яна Мельвиль, Александр Савкин, МИФ, 2020.
5. Книга одного автора. Жизнь, свободная от игр, Стивен Б.Карпмна, Метаноя, 2016.
6. Книга двух авторов. Семь преобразующих языков, Роберт Киган и Лайза Лейхи, МИФ, 2019.
7. Книга одного автора. Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных. Главная книга по транзактному анализу, Эрик Берн, Эксмо, 2017.
8. Книга трех авторов. Психотерапия, Психологические модели, Бурлачук Л.Ф., Кочарян А.С., Жидко М.Е., 2008.
9. Книга одного автора. Интегральное видение, Кен Уилбер, Ipraktik, 2014.
10. Книга одного автора. Эффективный коучинг. Технологии развития организации через обучение и развитие сотрудников в процессе работы, Дауни Майлз, Добрая книга, 2008.
11. Статья в журнале. Коучинг высокой эффективности, Мальцева М. В., МНИЖ, 2013. №9-3.
12. Статья в журнале. Специфика методов применения коучинга, Бурыкин Евгений Сергеевич, Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2018. №2.
13. Статья в журнале. Коучинговая методика: особенности применения в рамках профессиональной деятельности, Горбунова Оксана Владимировна, Формула менеджмента, 2019, №4.
14. Статья в сборнике. Проблема развития коучинга в российском менеджменте, Россолов С. Ю., European research, 2017, №2.
15. Статья в журнале. Как помочь клиенту определить цель, Н.Иванова, Московский психотерапевтический журнал, 2004, №1.
16. Электронный источник. Статья. Диагностика в коучинге. Какой ей быть? Андрей Вахин, Елена Козлова, <http://www.old.exct.ru/sites/default/files/Ar-Kozlova-Vakhin-02-Diagnostka%20in%20coaching.pdf>

17. Электронный источник. Пояснительная записка к проекту профессионального стандарта «Коуч», <http://www.coach-rus.org/kouching/poyasnitelnaya-zapiska-k-profstandar/>
18. Статья в журнале. Концепция запроса на психологическую помощь в отечественном психологическом консультировании и ее расширение на психотерапию, Ягнюк К.В., Журнал Практической Психологии и Психоанализа, 2016, №2