

Программа «Интегральные технологии развития людей и организаций»

«Допустить к защите»

Председатель аттестационной комиссии

(Ф.И.О. председателя)

(подпись председателя)

« ____ » _____ 2021 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

ТЕМА: «Коучинг руководителей: работа с актуальной болью»

ВЫПОЛНИЛ:

студент II степени, группы ВГ-17

Федаева Светлана Валерьевна

(Ф.И.О)

(подпись автора)

РУКОВОДИТЕЛЬ:

Зуева Ольга Владимировна

(Ф.И.О)

(подпись руководителя)

Санкт-Петербург 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	С. 3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	5
2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	18
3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	40
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ СЕССИЙ	41
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ФОТООТЧЕТЫ	52

*«Боль – это болезнь, которая готова покинуть тело»
Ф. Гузенюк*

«Боль – это неприятное ощущение и эмоциональное переживание, связанное с действительным или возможным повреждением тканей или описываемое человеком в терминах такого повреждения»

Определение Международной Ассоциации по Изучению Боли (IASP)

*«Душевная боль — это специфическое психическое переживание, не связанное с органическими или функциональными расстройствами»
Википедия*

ВВЕДЕНИЕ

Я долго искала свою тему диплома. Чтобы она отзывалась внутри и появлялась внутренняя энергия на ее исследование. Меня зовут слова Принятие, Целостность. И это то, что происходило со мной на протяжении последних 7 лет. Путь к принятию себя разной, несовершенной, «недоделанной», неуспешной. Путь позволения себе проявляться среди людей такой «несовершенной». И одновременно через это чувствовать себя более живой и целостной, устойчивой и сильной. Позволение себе Быть, а не создавать «лучшую версию» себя облегчает жизнь. По крайней мере остаются силы, сэкономленные на внутренней борьбе с собой. И мои клиенты, как мне кажется, также движутся по пути большего Принятия себя.

Но в процессе выбора руководителя диплома слова Ольги Зуевой о том, руководители – это «те, у кого в периметре постоянный выбор - эффективность и/или отношения» - вызвали внутри меня вспышку. Пролетели кадры кино о моей жизни в бизнесе: о моем любимом нижнем правом квадранте по Уилберу «Системы», о моем избегании квадранта «Мы» и «Я». О моей картине бизнеса, в которой возможны ИЛИ результаты, ИЛИ отношения. И мой внутренний конфликт между тем, что я хочу, во что я верю, что мне приносит удовлетворение и моим представлением, что нужно успешному бизнесу. В какой-то момент времени, когда я уже училась в институте коучинга, мое соприкосновение с бизнесовыми темами повышения эффективности, достижения результатов и т.п. вызывало физическое ощущение тошноты. Хотя еще несколько лет назад я считала это главной своей задачей в бизнесе. На другом полюсе моих переживаний была непосредственная работа с клиентами, в которой они начинали проявляться более живыми и сложными. Именно это приносило мне удовлетворение. И разговор с Ольгой запустил «процесс рождения» моего намерения - интегрировать в себе эти полярности:

- эффективность бизнеса И отношения,
- человек как элемент системы Компания со своей ФУНКЦИЕЙ И одновременно ЖИВАЯ система
- я- Коуч и я-Руководитель

Когда я начала работать с клиентами-руководителями, в большинстве запросов стала проявляться тема болезненных переживаний. Часто эти переживания не были связаны с рабочим контекстом, но сильно снижали эффективность управленческой деятельности. Клиенты говорили о нежелании работать, невозможности настроиться на новые проекты, отсутствии энергии вплоть до полной апатии, когда их внутреннее пространство занято подобными переживаниями.

В нашем мире бизнеса с его культурой силы и успеха, в мире показушной успешности социальных сетей, любые болезненные переживания, любое проявление уязвимости трактуется, как слабость и вытесняются всеми возможными способами. Обезболиться, отвлечься, собраться и, стиснув зубы, победить – вот достойная установка успешного руководителя. Но часто это Пиррова

победа, за которую приходится платить еще большей болью. И вместо того, чтобы вновь и вновь убегать от своих переживаний, мои клиенты стали приносить ее на сессии.

Моя гипотеза в том, что боль, с которой приходит клиент на сессию, является критерием настоящей актуальности темы для клиента, и критерием того, что клиент готов работать над ней и уже не может не менять что-то в своей жизни. И именно соприкосновение с болезненными состояниями, не избегание, не анестезия, не отвлечение, а контакт с болью продвигают человека к осознанию большей собственной сложности, своих истинных потребностей и целей, обретению большей целостности, и как следствие, к расширению диапазона способов взаимодействия с миром, повышения своей эффективности в деятельности. И если работу в коучинге построить на актуальных сложностях и проблемах клиента, давая ему возможность проживать в сессиях свои болезненные переживания, то это приведет не только к достижению актуальных целей, но и к изменениям в отношениях человека с собой, с коллегами и другими людьми, к повышению управленческой эффективности руководителя.

Цель дипломной работы: в ходе работы с руководителями проверить свою гипотезу, найти и применить на практике методы, инструменты, которые помогают клиенту проходить через болезненные переживания к реализации своих целей, интегрировать свои субличности Руководителя и Коуча.

Задачи дипломной работы:

1. В работе с коучем и психотерапевтом работать с личными сложностями, возникающими в процессе управления людьми, в процессе проведения коуч-сессий, добиваясь более полного освоения континуумов Отношения-Эффективность бизнеса, Руководитель – Коуч;
2. В работе с руководителями исследовать разные методы и инструменты, выбрать наиболее эффективные;
3. Провести исследование влияния коуч-сессий на изменения в разных аспектах жизни руководителя;
4. Провести исследование влияния коучинга на повышение управленческой эффективности руководителя.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

*«Свидетельствует единственно переживание.
Переживание — единственное свидетельство».*

Рональд Лэйн

*«Господь Бог образовал из земли всех животных полевых
и всех птиц небесных, и привел их к человеку, чтобы видеть,
как он назовет их, и чтобы как наречет человек всякую душу
живую, та и было имя ей»*

Библия, Книга Бытия

*"Карта - это не территория, модель мира - не сам мир,
но карта структурно подобна территории, и в этом ее польза"*

Альфред Коржибски

*«Как сердцу высказать себя?
Другому как понять тебя?
Поймет ли он, чем ты живешь?
Мысль изреченная есть ложь»*

Федор Тютчев

*«Любовь — это есть повседневная и в то же время
высшая форма феноменологического видения»
Макс Шелер*

В процессе работы над проектом меня интересовал вопрос, что помогает клиентам находить новые аспекты себя, формировать новые стратегии поведения, что способствует его развитию?

И я обратилась к книге **Карла Р Роджерса «Становление личности: взгляд на психотерапию»**, так как неоднократно слышала от преподавателей Института коучинга, что недирективный коучинг в том числе опирается и на наследие этого основоположника гуманистической психологии и клиент-центрированной психотерапии.

Читая ее, я получила столько воодушевления, сколько не получала ни от одного другого психолога и терапевта. Подкупал формат изложения. Автор делится собственным опытом, размышлениями, поисками, осознаниями и выводами, не претендуя на истину в последней инстанции. И одновременно вызывает сильное доверие. Очень многое из того, что бродило во мне смутными догадками, неясными ощущениями, были сформулированы Роджерсом в слова, обрели вербальный смысл для меня. Сама необходимость проводить анализ книги, вычлняя что-то и отбрасывая остальное, вызывает внутренний протест. Там столько важного, что хочется цитировать его снова и снова. Я перечитывала книгу на протяжении нескольких месяцев, пока работала над проектом. Меня удивляло, как какой-то эпизод книги, бегло прочитанный вчера, мог через месяц вызвать остановку и запустить процесс сопоставления своего опыта со словами автора, процесс переосмысления и принятия его гипотез. Мне кажется, более уместно использовать эту книгу специалисту помогающих профессий, как настольную, перечитывая ее время от времени, соотнося то, что происходит в его встречах с клиентами и что он узнает о себе, с тем, что написал Роджерс, соглашаясь или споря с ним. Продолжающийся разговор с автором:

вести диалог или «думать об» Роджерса, наблюдая, что за осознания, мысли, и переживания разворачиваются внутри. И все же попробую выделить что-то из книги, что показалось самым полезным на сегодня.

Тема принятия стала для меня одной из самых важных в книге Карла Р. Роджерса. Автор пишет: «когда я принимаю себя таким, каков я есть, я изменяюсь. Я думаю, этому научил меня опыт множества клиентов, равно как и мой собственный, а именно: мы не изменяемся до тех пор, пока безоговорочно не принимаем себя такими, каковы мы есть на самом деле. А затем перемена происходит как бы незаметно»

Роджерс говорит о том, что основной его ориентир – это опыт. Именно опыт является критерием валидности. «Ни Библия и ни пророки, ни Фрейд, ни исследования, ни божественные или человеческие откровения не могут быть превыше моего опыта». И он надежен не потому, что он непогрешим, а потому что всегда может быть проверен при следующем контакте с клиентом. Поэтому всегда можно исправить часто встречающуюся ошибку или какой-нибудь недостаток. Также Роджерсу нравится раскрывать закономерности опыта. «Я обязательно стараюсь найти значение, упорядоченность или закономерности во всяком большом массиве опыта. Это мое как бы любопытство, которое, я думаю, достойно поощрения, так как оно приводит к замечательным результатам. Оно привело меня к поиску закономерностей во всем том, чем занят клиницист». За этим он видит удовлетворение потребности в осмыслении мира

Этот отрывок резонировал с моими переживаниями перед написанием диплома. Мое любопытство толкало практиковать с клиентами и смотреть, что разворачивается. Не изучить концепции коучинга в корпорациях и затем пытаться их реализовать на практике. А проводить сессии с руководителями так, как я это делала ранее с иными клиентами, не выстраивая новых рамок, не ограничивая их только бизнес-контекстом, и смотреть, что будет в этом проявляться. Потребность исследовать, изучать, осмысливать мир – это также одна из основных моих потребностей.

Опора на собственный постоянно меняющийся опыт – это тот навык, который крепнет в процессе коуч-сессий и возможно один из главных бонусов, с которыми клиент уходит от коуча.

Постулаты Роджерса, которые я сразу приняла и на которые теперь я стараюсь опираться в работе с клиентами и в своей жизни:

1) Другого человека невозможно «вылечить», невозможно изменить только интеллектуальным научением, концептуальными знаниями

2) Каждый человек изначально, как любая иная живая система, обладает стремлением, тенденцией к развитию, взрослению, обретению большой сложности и целостности. Это состояние может быть как потенциальным, так и актуальным

3) Другой человек помогающей профессии (в том числе коуч) может помогать актуализироваться этому состоянию путем создания определенных отношений.

Три вышеуказанных постулата Роджерс формулирует в гипотезе: «Если я смогу установить с человеком определенный тип отношений, он обнаружит в себе способность использовать эти отношения для своего развития, что и вызовет изменение, связанное с развитием его личности». Далее Роджерс описывает необходимые аспекты таких помогающих отношений, а именно:

1. Искренность и правдивость. «Только при установлении подлинных отношений другой человек может успешно искать эту подлинность в себе».
2. Принятие клиента, понимая под ним «теплое расположение к нему как к человеку, имеющему безусловную ценность, независимую от его состояния, поведения или чувств»
3. Понимание клиента. «Принятие не многого стоит до тех пор, пока в него не входит понимание. Только тогда, когда я понимаю чувства и мысли, которые кажутся вам такими ужасными, такими глупыми, такими сентиментальными или эксцентричными, только когда я понимаю их так, как вы, и принимаю их так, как вы, – только тогда вы действительно чувствуете, что у вас есть свобода исследовать все глубоко скрытые расщелины и укромные уголки вашего внутреннего опыта»

Важен вывод Роджерса, что еще возникает в процессе помогающих отношений: поле большего осознания. Благодаря принимающему вниманию терапевта клиент добавляет к своим

обычным ощущениям полное и неискаженное осознание испытываемых им сенсорных и висцеральных реакций. Он не допускает или по крайней мере уменьшает искажение переживаний, когда сознает их. Он может сознавать то, что испытывает на самом деле, а не только то, что он разрешает себе чувствовать после тщательного просеивания через понятийный фильтр.

Роджерс также делает вывод о том, кто может создавать оптимальные помогающие отношения. Это психически зрелый человек. И вводит понятие конгруэнтности, подразумевая под ним, что человек «сознает и понимает испытываемые им чувства, что он в силах переживать эти чувства и соответствующим образом давать о них знать другому человеку».

В своей более поздней статье 1986 года «Клиент-центрированный\человекоцентрированный подход в психотерапии» Роджерс не только резюмирует сущность своего подхода, но и рассматривает новые интуитивные, духовные аспекты своей психотерапевтической практики : «Я обнаружил, что когда я ближе всего к моему внутреннему, интуитивному Я, когда я каким-то образом соприкасаюсь с неизвестным во мне, когда, возможно, я нахожусь в отношении с клиентом в слегка измененном состоянии сознания, тогда все, что бы я ни делал, оказывается целительным. Тогда просто мое присутствие освобождает и помогает. Я не могу ничего сделать, чтобы приблизить это состояние, но, когда я могу расслабиться и быть ближе к своей трансцендентальной сущности, тогда я в отношении с клиентом могу вести себя странным и импульсивным образом, которому я не могу найти рациональных оправданий и который никак не связан с моими мыслительными процессами. Однако каким-то странным образом такое поведение оказывается верным. В такие моменты кажется, что мой внутренний дух вышел вовне и прикоснулся к внутреннему духу другого человека. Наше отношение трансцендирует себя и становится частью чего-то большего. Имеют место существенные и очевидные рост, исцеление, энергия.»

И еще важным для меня стало описание процесса возникновения его интуитивных откликов «В эти моменты я нахожусь возможно в слегка измененном состоянии сознания, постоянно живу в мире клиента, в полной гармонии с этим миром. Мой бессознательный интеллект принимает на себя ведение дел. Я знаю гораздо больше, нежели осознает мой сознательный разум. Я не формирую мои реакции сознательно, они просто возникают во мне, из моего неосознанного ощущения мира другого человека».

Далее в моей жизни появился отрывок из статьи Алексея Улановского о телесно осознаваемом смысле (felt sense), разворачивании переживания и методе Ю. Джентлина. После чего была приобретена книга Ю. Джентлина «Фокусирование». И также возник внутренний резонанс, ощущение истинности того, что в ней было описано, захотелось опробовать сам метод. Позже я узнала, что Ю. Джентлин ученик К. Роджерса и они используют в своей работе феноменологический подход.

Феноменологически исследовать нечто — значит изучить то, как мы нечто переживаем, безотносительно к тому, что мы об этом знаем. Это значит видеть вещи так, как они даны в нашем переживании, безотносительно к имеющимся у нас теориям, догадкам и здравому смыслу. Одно из завоеваний феноменологии состоит в том, что она вернула ценность описанию вещей такими, какими мы их видим, а не постигаем с помощью науки и умозаключений. Феноменология учит нас тому, что вещи даются нам в гораздо более полном, богатом оттенками виде, чем мы это замечаем и об этом говорим.

В психологии под «феноменологическим исследованием» подразумевают сегодня особый тип исследования, направленный на реконструкцию структуры некоторого переживания, смыслов и отношения человека к чему-либо. И именно как способ изучения переживаний, избегающий непременно помещения их в рамку какой-то теории или готовой интерпретативной модели, феноменология была воспринята в психотерапии и развита в работах Ф. Перлза, Р. Лэйнга, К. Роджерса, Ф. Бьютендика, Д. Крюгера, Ю. Джентлина, А. Лэнгле, Э. Спинелли и др.

Проясним два ключевых понятия: описание и интерпретация. Смысл процедуры описания и описательного подхода хорошо передают слова Гуссерля, основателя феноменологической психологии: не претендовать ни на что, кроме того, что мы способны довести до ясного усмотрения. Все остальное требует интерпретации. Мы интерпретируем там, где нечто не дано

нам ясным и полноценным образом, где мы предполагаем, что нечто скрыто от нас и что мы поэтому стремимся как-то истолковать. Различие между описанием и интерпретацией состоит в том, что интерпретация предполагает выход за пределы непосредственно данного и очевидного, тогда как описание устанавливает только то, что дано с очевидностью и непосредственно переживается субъектом.

Таким образом, интерпретация представляет собой развитие правдоподобной, но условной линии приписывания смысла при сообщении о феномене. Это прояснение смысла переживаемых объектов в терминах условно принятой теоретической перспективы, допущения, гипотезы. Описание же не предполагает апелляции к каким-то существующим концептуальным соображениям, теориям или допущениям. Это прояснение смысла чего-либо строго таким образом, каким оно переживаются. Мы постоянно обращаемся к интерпретации и для понимания самого себя, приписывая смысл своим действиям и переживаниям. Источником наших самоинтерпретаций могут выступать здравый смысл, наши устойчивые представления о себе, культурные представления и даже чисто коммуникативные факторы — наш привычный репертуар интерпретаций, ход разговора и реплики собеседника, и т.д. Однако наряду с этим мы способны давать прямой отчет о своем отношении, чувствах, намерениях.

В своей лекции в МГУ [10] А. Лэнгле, основатель экзистенциального анализа, говорит, что с практической точки зрения феноменология — это средство, которое мы выбираем в ситуациях, где отсутствует ясность в восприятии, в чувствовании, в принятии решения и в ориентировании. Говоря еще более простыми словами: феноменология показана при отсутствии понимания самого себя или другого. Конечно, не всегда в консультировании речь идет о феноменологии. Иногда просто необходимо давать объективные объяснения, обучать какой-то технике, просто подбадривать клиента. Но вот начинается его наполненный чувствами рассказ, консультант просто слушает, и уже в некоторой степени затронут — это спонтанная, внутренняя феноменология. Что в этом повествовании себя показывает? Как это на меня воздействует? О чем для моего визави идет речь? Эмпатическое слушание с большой спонтанной долей феноменологии и определенное соответствующее ситуации переживание, появляющееся у консультанта рядом с рассказчиком, — вот то самое важное, что делает актуализацию пережитого настолько важной в сессии. Она важна вдвойне: и для консультанта, который получает материал для работы с клиентом, и для самого клиента, который, размышляя над вопросами консультанта, посредством внутренней феноменологии может ближе подойти к своей сущности. «Феноменология — это единственный метод, с помощью которого можно увидеть суть другого человека».

Для меня важными для применения оказались практические рекомендации по феноменологии А. Лэнгле [10]:

1. Необходимо удерживать феноменологическую открытость по отношению к себе самому как консультанту. Позиция в отношении себя состоит только в одном — всеми силами сохранять себя в вопрошании: «О чем мне говорит то, что и как рассказывает клиент? — Как на меня действует то, что он пережил? Как на меня действует его манера говорить о своих переживаниях?». Снова и снова консультант спрашивает себя: «Как я это теперь воспринимаю? Что это во мне вызывает?». Начинать необходимо с переживания клиента. Наш интерес к нему центрируется в следующих вопросах: «Что вы чувствуете в связи с этим?» — «Как вы это тогда переживали?» — «Как вы при этом сейчас себя чувствуете?» и т.д. Этот способ действия принципиально отличается от возможного в других подходах комментирования, например «Я думаю... я полагаю... может быть... да, но». В них речь идет не о феноменологической открытости, а об интерпретациях и обобщениях, создающих дистанцию. Вновь и вновь индуцировать открытость клиента. Это происходит благодаря таким вопросам, как: «На основании чего вы это видите? — Откуда вы это знаете? — Что (какие чувства) в вас вызывает этот опыт?» или «О чем это вам говорит?»

2. В феноменологии следует снова и снова возвращаться к конкретному, рассматривать отдельные кусочки мозаики в общей картине, потому что, если более детально рассмотреть элементы, то можно неожиданно увидеть в этом что-то иное, новые нюансы, «мелочи», которые могут стать поводом для того, чтобы мы сказали: «Ах, оказывается, это можно увидеть и так!». Конкретное является для феноменологии основополагающим. Только в постоянном соотношении с

ним — не с абстракциями, не с рефлексией и не с суждением — мы можем осуществлять феноменологию.

3. Необходимо отделять переживания, основанные на соотношении с реальностью, от проецируемых чувств. Важно побуждать клиента к этому различению. Мы снова спрашиваем его: «Это действительно так, как ты это ощущаешь? — Я уверен, что ты это пережил так, как сейчас рассказываешь, но что здесь вызвано самой ситуацией (тем, что ты услышал/увидел), а что, может быть, к ней не относится? Возможно, есть также чувство, которое происходит из другого опыта? Это чувство, которое ты пережил, тебе знакомо? Как давно? Ты действительно его переживал и ощущал в этой ситуации, но возможно оно знакомо тебе по какой-то другой, похожей?» (перенос)

4. Необходимо побуждать клиента к феноменологической открытости по отношению к себе самому. Мы его относимся к себе самому с заинтересованной (может быть, любящей, в любом случае, принимающей) установкой и так воспринимать свой опыт. Примером такого отношения служит консультант, его манера, с которой он встречает клиента. Чтобы побудить его интересоваться собой и открываться себе самому, можно использовать следующие вопросы: «Почему я этого не сделал? — Что мне в этом помешало? — Что мне было бы нужно, чтобы я справился с задуманным? — Что для меня здесь является настолько важным, что я себя за это осуждаю?» Цель этих вопросов одна — клиенты должны научиться понимать самих себя, вместо того, чтобы по привычке осуждать или игнорировать себя.

5. Необходимо соотноситься с тем, что есть («с Бытием»). В феноменологии мы не говорим о том, чего нет, а также о том, что могло бы быть — только о том, что есть здесь, что переживается. Мы не сравниваем и не обобщаем. Ориентироваться на то, что отсутствует — значит сравнивать с неким заданным критерием, это не феноменология. Разочарование из-за неоправдавшихся ожиданий также не является феноменологией! Фокусирование на том, что есть, приближает нас к человеку, а вот описание того, что должно было бы быть, его ранит.

Также автор фиксирует границы использования феноменологии: «когда необходимо принять решение и перейти к действию, феноменология завершается».

Ключевой аспект феноменологии это **Переживание**. Наиболее известная концепция переживания принадлежит американскому психологу Юджину Джендлину. Он также является автором так называемой «фокусировано-ориентированной психотерапии» и метода «**фокусирования (фокусинга)**»

Ю. Джендлин рассматривает переживание как центральный и основополагающий феномен человеческой жизни. Он представляет собой непрекращающийся и слабо оформленный поток чувствований, который наличествует в нас в любой момент времени и который доступен для прямого обращения, распознавания и экспликации. Описывая этот поток, мы обычно членим его на отдельные дискретные единицы: мысли, чувства, воспоминания, желания, ощущения в теле. Однако любое отдельное воспоминание, образ, эмоция является частью общего процесса, неявно содержащего в себе многие другие части. Переживание — это то, чем мы «внутренне» являемся, то, что мы «значим» в данный момент. Джендлин подчеркивает идею телесности переживаний. Переживание — это всегда нечто, испытываемое нами телесно.

Он перечисляет также некоторые признаки переживания: переживание есть то, что постоянно меняется; комплексно обусловлено; доступно для бесконечного множества последующих интерпретаций и способов символизации; значительно лучше соотносится с литературой и гуманитаристикой, чем с наукой; не может быть редуцировано к единицам любой объяснительной системы.

Чувствуемый смысл или чувствуемое ощущение (felt meaning, felt sense).

Основная особенность любого переживания — то, что оно несет для нас некоторый непосредственно и телесно ощущаемый, чувствуемый смысл. Чувствуемое ощущение — это то, что мы находим, обратившись «вовнутрь себя» и прислушавшись к своим переживаниям. Это то смутное телесное чувство или ощущение, которое существует в нас в данный момент и которое связано с тем, чем мы заняты сейчас и что для нас сейчас актуально. Мы можем найти

чувствуемый смысл того, что мы только что сказали, почувствовали или сделали, как отреагировали на другого человека, или смысл, связанный со сновидением, с образом или воспоминанием или проявляющийся как давление в той или иной части тела. Любая повседневная ситуация каким-то образом переживается нами на телесном уровне и порождает в нас определенное «внутреннее» телесное чувство. Любое слово помимо своего референта и понятия как обобщенного представления о предмете обладает для нас еще и некоторым чувствуемым смыслом. Например, когда мы говорим слово «жизнь», большая масса недифференцированных переживаний в виде чувствуемого смысла приходит к нам. Джендлин полагает, что мы не можем использовать понятие осмысленно без «чувства» его смысла. Мы чувствуем то, что хотим сказать. Мы чувствуем то, что нам говорят, а не просто понимаем и «перевариваем» сказанное. Джендлин отмечает, что многие термины в психотерапии (тревога и др.) формулировались изначально как феноменологически емкие описания чувствуемого смысла переживания и лишь затем омертвевали и становились сухими «теоретическими конструктами». В этом отношении необходимо различить «переживательное» и логическое использование языка.

Предконцептуальность. Чувствуемый смысл функционирует как переживаемая параллель для наших понятий, наблюдений, действий. Большую часть времени чувствуемые смыслы существуют как нечто смутное, спутанное и трудноуловимое. Они не являются осознанными, но их нельзя назвать и «бессознательными». Они имеют предпороговый статус, так что любое пристальное внимание к ним делает их осознанными. Джендлин говорит о предконцептуальном, дологическом характере чувствуемых смыслов как их базовой особенности. Даем ли мы им имя, различаем или нет, они первоначально всегда присутствуют в имплицитном, незавершенном и неоформленном виде. Когда мы находим подходящий символ для этих смыслов, они становятся завершенными, полными и сформированными. Как пишет Джендлин, иногда хватает всего лишь одного-единственного шага в направлении к этому смыслу, и мы узнаем, чем этот смысл «оказался на самом деле» и можем сказать об этом. Если обобщить сказанное, то чувствуемый смысл: возникает в пограничной зоне между сознанием и бессознательным; первоначально носит неотчетливый характер, хотя узнается безошибочно; испытывается на телесном уровне; имеет целостный, но комплексный характер; возникает поэтапно, проявляясь шаг за шагом; эти шаги приближают человека к его «существу».

Сложность. Переживаниям и их смыслам присуща внутренняя сложность, комплексность, многогранность, многокомпонентность. Джендлин сравнивает их структуру с замысловатым узором персидского ковра, который мы постепенно раскрываем в саморефлексии или процессе психотерапии. Чувствуемый смысл всегда содержит в себе множество компонентов, которые мы раньше не замечали. Он включает в себя целый диапазон образов, эмоций, действий и прочих. В этом состоит одно из отличий его от эмоции. Эмоции легко распознать, назвать и объяснить, их перечень определен в каждой из культур, они внутренне единообразны, интенсивны, ригидны в плане способов их поведенческих проявлений и скорее ограничивают наше восприятие ситуации. Чувствуемый смысл же не опознается и не категоризируется четко, внутренне сложен и многокомпонентен, изменчив и своеобразен, обычно менее интенсивен, отражает в себе множество аспектов ситуации и скорее расширяет наше рассмотрение ее. Он не тождественен, например, чувству испуга или тревоги, хотя испуг можно быть частью нашего телесного ощущения от некоторой ситуации. Можно сказать, Джендлин по-своему отвечает на старый вопрос: чему следует больше доверять — эмоции или рассудку? Телесный, чувствуемый смысл, который нельзя свести ни к эмоции, ни к рассудку является наиболее надежным и достоверным источником оценки ситуации.

Ю. Джендлин полагает, что мы можем осуществлять прямое обращение или референцию к переживанию и его чувствуемому смыслу, и на этом основана наша способность выражать в словах именно то, что нас волнует, и способность отличить не очень удачные выражения. Если бы мы не имели возможности прямого доступа к собственному опыту, очевидно, что нам бы было все равно как называть свои переживания. Мы можем сказать: «Нет, пожалуй, это не то, что я хотел сказать» или, наоборот: «Это именно то, что я имею в виду!». Все, что нам для этого нужно — небольшая пауза, чтобы прочувствовать сказанное и сверить его с нашим ощущением. Когда наш прямой контакт с собственным личностно значимым переживанием становится слишком

туманным, узким или потерянным, мы ищем способ восстановить его. Собственно метод фокусирования Джендлина и направлен на восстановление этого контакта.

Изменения. Джендлин придерживается представления, что переживание может быть символизировано бесчисленным множеством различных способов. Мы также можем устанавливать все новые и новые различия в нем. При этом символы не просто «репрезентируют», но определенным образом развивают то, что раньше было скрытым и ощущалось смутно. Возникающие при символизации переживания часто содержат нечто новое и не тождественны тому, что было ранее. Поэтому нет оснований полагать, что исходная структура переживания уже изначально содержала в себе все, что мы можем позднее наблюдать. Прояснение смутных ощущений и переживаний тесно связано с нахождением какой-то новой формулировки, новых слов, метафор, образов. Можно сказать, что для формулирования нового смысла лучше подходят новые, «незаезженные» слова и выражения, не отсылающие к привычным нам способам рассмотрения феномена. Настоящий прогресс у клиента, согласно Джендлину, происходит на уровне изменений в переживании, а не в способе понимания или рассмотрения собственной жизненной ситуации.

Для меня, когда мы говорим в интегральном коучинге о «разворачивании процесса», речь идет о разворачивании процесса Переживания. Именно феноменологическое исследование я стараюсь использовать в сессиях на этапе исследования внутренней реальности клиента. Я вижу свою задачу вывести человека из некой застывшей концепции о себе к непосредственному переживанию себя. Только здесь становится доступным новое знание о себе.

В книге Даниловой М., Мельвилъ Я., Савкина А. «Интегральный коучинг» авторы пишут, что полноценно выполненное разворачивание процесса клиента становится «царской дорогой» к инсайтам. И началом для разворачивания служит целостное отзеркаливание, которое помогает клиенту заметить неосознаваемые аспекты себя. Полезно также объективизировать внутренние диалоги, конфликты – услышать спорящих внутри себя. Здесь у клиента формируется и крепнет внутренний Наблюдатель. Зачастую в начале его роль выполняет коуч, а уже затем этот навык клиент способен проявлять самостоятельно.

На втором этапе клиенту важно прожить здесь и сейчас энергию своих вновь открытых аспектов – побыть ее, поговорить со своими частями осознать их потребности и функции.

Затем на третьем этапе нужно интегрировать новый опыт (энергию) в свою систему «я», научиться сотрудничать с ней.

Следующее намерение коуча – интеграция всех обнаруженных аспектов, присвоение этой энергии, создание слаженного оркестра внутренних частей

Помогать клиенту в разворачивании процесса и интеграции разных частей себя самая сложная задача коуча.

Интегральная модель процесса индивидуального коучинга, приведенная в книге (см. таб. 1), помогла мне осознать все аспекты процесса, не только «что?» делает коуч, но «как?» он это делает, и «что происходит» между коучем и клиентом во время сессий и между ними.

Тимоти Голви в своей книге «Работа как внутренняя игра» определяет принципы, способствующие изменению человека. Первый из них - неочечное осознание, неочечное признание вещей такими, какие они есть. Парадоксально, но именно такое восприятие своих действий и осознанное принятие самого себя высвобождает и стимулы, и возможность для спонтанной перемены.

Второй принцип – доверие внутренним возможностям, доверие «Я 2».

Третий принцип - выбор и обязательства, выбор как движение в желаемом направлении в будущем и принятие ответственности за свою жизнь.

Для меня эти принципы созвучны постулатам К. Роджерса. То же состояние, но другими словами.

В книге **Грэга Крэча «Искусство действовать: Уроки японской философии»** дается описание некоторых постулатов метода Морито Терапии. Метод носит имя японского психиатра **Шома Морита**, доктора медицинских наук (1874-1938) и был им разработан в начале 20-го века. Меня у Морито заинтересовало описание японского понятия Аругамама – состояния принятия.

Интегральная модель процесса индивидуального коучинга

		Внутреннее/невидимое		Внешнее/видимое	
		Сессия	Постоянно и между сес- сиями	Сессия	Постоянно и между сес- сиями
Индивидуальное	Коуч	Расслабленное двухфокусное внимание. Осознанность. Продуктивные намерения	Необходимые компетенции. Карта реальности (логика действия). Безоценочность и принятие. Вера в возможности людей и искренний интерес к ним. Мотивы и тип личности коуча	Интервенции, направленные на разворачивание процесса клиента: – слушание; – отзеркаливание эмоций и сути; – резюмирование; – перефразирование; – открытые вопросы; – предложение метафор; – предложение технологий; – обратная связь	Коммуникация с клиентом в соответствии с договоренностями. Поддерживает, дает обратную связь. Задаёт вопросы, направленные на осознание разных аспектов выполнения маленьких экспериментов (МЭ). Запись сессий
	Клиент	Инсайты. Разворачивание внутреннего процесса. Осознание ранее скрытых аспектов себя. Формирование нового образа себя	Мотивация (истинные потребности). Ключевые конфликты, лежащие в основе типа личности. Карта реальности (логика действия)	Отвечает. Молчит (думает). Эмоционально реагирует и проживает разные состояния. Формулирует метафоры. Дает обратную связь. Действует в соответствии с выбранной технологией работы	Маленькие дешевые эксперименты (МДЭ). Коммуникация с коучем в соответствии с договоренностями. Ответы на вопросы
Коллективное	Между коучем и клиентом	Раппорт. Контакт	Доверие. Партнерство. Взрослый — взрослый. Альянс	Контракт на сессию Пространство (удобное и безопасное место). Время для сессии	Долгосрочный контракт – цели; – количество сессий; – регулярность; – оплата

Грэг Крэг в книге совершенно справедливо подмечает, что человек, оказавшийся в ситуациях, которые вызывают эмоциональный дискомфорт, немедленно ищет, как избежать этого дискомфорта. И обычно использует одну из трех стратегий: избегание, отказ или жалоба.

Избегание (Уклонение) заключается в попытке уйти от своих чувств/мыслей – избежать того, что нам неприятно или того, чем неприятно заниматься. Возможно, он пытается «встряхнуться» или принять ванну, чтобы расслабиться или посмотреть телевизор или повторять позитивные утверждения (аффирмации). Не зависимо от метода, его цель состоит в том, чтобы заменить дискомфорт комфортом. Эта цель принимает много разных форм в Восточной психотерапии. Люди хотят чувствовать уверенность, покой и счастье. Стратегия уклонения не связано со смирением, а скорее, наоборот – с сопротивлением. Они сопротивляются своим эмоциональным переживаниям и тратят много энергии и внимания, пытаясь управлять собой в несоответствующих условиях. К сожалению, сопротивление само по себе вызывает своего рода дискомфорт. И озабоченность своими внутренними переживаниями (мыслями и чувствами) ведет к тому, что страдания усиливаются по мере того, как они уходят от того, что может придать жизни смысл и цель.

Отказ. Такое случается, когда человек, который находится в угнетенном состоянии, понимает, что он или она подавлена и при этом продолжает лежать весь день на диване в меланхолии. Есть такой японский термин «акирами», который характеризует такой подход и отличает его от идей Морита о принятии. Отказываясь, мы не пытаемся уйти от наших чувств, мы просто ослабляем их. Вместо того, чтобы отступить назад и следить за своими чувствами, мы побеждены ими. Наши внутренние переживания диктуют нам поведение и наша жизнь становится похожа на американские горки, поскольку зеркально отражает постоянные колебания наших чувств.

Жалобы. Большинству из нас понятно, что жалобы ничему не помогут, но все же человек продолжает жаловаться. Когда мы неохотно принимаем обстоятельства, мы можем, тем не менее, продолжать сопротивляться нашим переживаниям, соответствующим образом выражая недовольство. «Парадоксально, но постоянное недовольство усиливает страдания пациента. Чем более детально они описывают свои жалобы, тем больше внимания они фокусируют на недовольстве», - пишет Шома Морита

Аругамама означает «принимать вещи такими, какими они есть».

Когда мы чувствуем беспокойство, нам просто нужно разрешить себе чувствовать беспокойство. Когда мы подавлены, нам просто нужно разрешить себе чувствовать угнетенность и безнадежность. Состояние Аругамама – одно из тех, в котором мы не пытаемся уйти от эмоциональных переживаний. Мы не ищем какого-нибудь другого эмоционального или когнитивного состояния, чем то, в котором находимся в настоящий момент. Мы все еще продолжаем посвящать себя тому, что для нас важно сделать. Мы осуществляем задуманные цели потому, что они дают нашей жизни смысл. В состоянии аругамама мы находим качество отказа от сопротивления, похожее на то, которому обучают многие виды боевых искусств. Когда противник больше и сильнее, прямое сопротивление неэффективно. Так мы учимся использовать энергию противника против него самого. Используя подход несопротивления, маленький человек может одержать победу над тем, кто больше его и сильнее. Благодаря несопротивлению слабовольный человек может побороть страх или угнетение. Необязательно бороться или побеждать свое уныние. Автор предлагает принять переживания чувства уныния и не пытаться уйти от него. И пригласить уныние присоединиться к нам, пока готовим обед или ходим по магазинам, или выгуливаем собаку.

Крэг еще упоминает ловушку идеализации, это то, какими наши внутренние переживания должны быть. «Я не должен так беспокоиться об экзамене.»

«Я не должен так расстраиваться из-за отзыва, который получил.»

Когда человек попадает в ловушку идеализированных взглядов относительно того, как все должно быть, он не может принять вещи такими, как они есть. Это похоже на то, как кто-то

говорит «не должно быть так жарко, ведь уже сентябрь». Но в настоящий момент жарко. Просто жарко и все. Таким образом, чтобы испытать состояние Аругамама, нужно позволить жаре «убить» нас. Это не означает в буквальном смысле умереть. Это означает, что мы «истощены» жарой до такой степени, что нам совершенно все равно, что сейчас жарко. Никакого сопротивления, никакого недовольства, никаких попыток избежать этого.

Мой личный опыт работы в бизнес-среде, опыт консультанта в компании «N» показывает, что люди в бизнес-среде чаще всего выбирают стратегию избегания (уклонения) от своих «негативных» переживаний. Часто звучит фраза: Вы на работе, оставьте свои эмоции за дверью. Среди менеджеров проявление печали, отчаянья, слез и т.п. часто маркируется как «слабость» и потому тщательно подавляются. Подавляются до тех пор, пока она не вырастает до размера цунами и не поглощает эмоциональное состояние человека целиком. Здесь уже срабатывает стратегия отказа.

Мне кажется, именно такому состоянию, как Аругамама - принятию своих переживаний, клиент обучается на коуч-сессиях.

Две следующие книги помогли мне понять, что происходило с командой и в компании, с которой я работала.

В своей книге «**Лидер на кушетке**» **Манфред Кетс де Врис** предлагает взглянуть на тему лидерства и динамики индивидуального и организационного изменений, как раз не феноменологически, а через призму «клинической парадигмы», основанную на психоаналитических методах и идеях. Последователи клинической парадигмы признают ограничения рациональности и отвергают сугубо экономический, бихевиористский взгляд на мир организаций. Для понимания организационного поведения людей, работающих в системе, по мнению автора, необходимо дополнительное измерение – психоанализ.

Организации как системы живут собственной жизнью, и эта жизнь не только сознательная, но и бессознательная, не только рациональная, но и иррациональная. Для понимания целостной картины необходимо обращать внимание на признаки внутренней и социальной динамики, на запутанный танец руководителей и подчиненных и различные неосознанные и незаметные психодинамические процессы и структуры, влияющие на поведение личностей, пар и групп в организациях.

Каждый участник организации имеет дело с так называемым «внутренним театром» - программой, полученной каждым человеком через гены и детский опыт. Сцена внутреннего театра, на которой разыгрываются лейтмотивы, определяющие личность строится на сложной мотивационной системе потребностей человека. Эти мотивационные системы потребностей и являются рациональными силами, стоящими за поведением, которое кажется иррациональным. Уникальность человека определяет взаимодействие мотивационных потребностей и факторов окружающей среды, особенно связанных с людьми: воспитателями, братьями и сестрами, учителями и другими важными фигурами. В результате этого взаимодействия появляются психические схемы, остающиеся с человеком на протяжении жизни и определяющие последующие отношения с окружающими. Эти внутренние представления о себе, окружающих и взаимоотношениях помогают человеку разобраться со всеми аспектами реальности, служат стандартами, по которым он оценивает себя и события вокруг, решает, что он хочет\не хочет, определяют его реакции, управляют его мотивацией и действиями. Эти представления становятся рабочим кодом, определяющим реакции человека.

Среди разнообразных мотивационных систем потребностей есть базовые: физиологические, в чувственном удовольствии и сексуальном возбуждении, в безопасности. Они влияют на ситуации на работе в некоторой степени. Система потребностей в привязанности\принадлежности и система потребностей в исследовании\самоутверждении влияют на жизнь в организации более значительно. Потребность в привязанности начинается в младенчестве, но продолжается всю жизнь и включает контакт с другими людьми, всеобщий опыт желаний быть близкими с другими, получать удовольствие от совместного участия и поддержки. Когда потребность в близкой связи переносится на группу она становится потребностью в присоединении. И привязанность, и присоединение способствуют эмоциональному балансу,

подтверждая ценность личности и укрепляя самооценку. Потребность в исследовании тесно связана с познанием и обучением и влияет на способность играть и работать. Потребность в самоутверждении – это потребность быть способным выбирать, что делать.

Автор в книге дает описание типов характера и как они проявлены в организации, по каждому типу указывает лидерские способности и способности подчиненного. Также в книге рассмотрены архетипы организации, которая определяется типом характера ее первых лиц. На вопрос, могут ли руководители меняться, автор дает утвердительный ответ, но добавляет условие: только если захотят. Для этого им необходимо узнать, что движет их внутренним миром; им нужно осознать характерные темы их внутреннего театра. Чтобы изменить реакции и поведение во внешнем мире, им нужно для начала поменять то, что происходит в их внутреннем мире.

Рассматривая организационные клинические вмешательства, автор описывает отличие клинических консультантов от традиционных коллег в умении использовать явления переноса и контрпереноса в качестве основного эмпирического и диагностического инструмента. Принимая во внимание переносы, контрпереносы и проективную идентификацию, клинические консультанты обрабатывают наблюдения, пытаясь обнаружить единство. Они ищут совпадающие паттерны поведения, ищут структурные параллели между текущими событиями и ранее произошедшими случаями. Кроме выявления и обращения к основным психологическим проблемам организации, клинические консультанты стремятся вызвать в управленческом звене организации интерес и понимание собственного поведения. Как и в случае с индивидуальным консультированием, психологическое осознание в организации – это первый шаг на пути к психологическому здоровью.

По прочтении данной книги меня одолевали противоречивые чувства. С одной стороны была ясность логики, отвечающей на вопрос, почему люди ведут себя иррационально, почему компании дисфункциональны. И я полностью согласна с тем утверждением, что закономерности индивидуального человеческого опыта, интерпретированные в психоаналитической теории, также будут проявляться и в организации. Мне было интересно читать о влиянии характера первого лица на всю организацию. И одновременно с этим у меня рождается вопрос, что помогает двигаться организации к большему здоровью? Именно знание консультантом психоаналитической концепции, знание карты? Мои личные опасения по поводу диагнозов и соответствующих протоколов «лечения» всегда связаны с тем, что опираясь на карту, я часто ищу только то, что уже на ней изображено, теряя порой важное, что происходит с клиентом здесь и сейчас.

Кетс де Врис также пишет: «Психоаналитик открыт опыту, не имея предубеждений о причинах поведения клиента». И к этому же он призывает консультанта или коуча по лидерству. С этим призывом я уже полностью согласна.

Еще одна книга коллектива авторов по применению психодинамического подхода к руководящей деятельности и управлению изменениями **«Бессознательное в организации»** дала мне ответы по поводу некоторых феноменов, которые я наблюдала.

Авторы отмечают, что руководители вне зависимости от их желания формируют у подчиненных установку на зависимость благодаря своей роли, в которой они отдают распоряжения, осуществляя реальную или вымышленную власть над сотрудниками, а также по причине обладания большим массивом информации. Как и у детей по отношению к своим родителям, у подчиненных к руководителю возникают потребности в защите, фантазии по поводу их желаний и наказаний.

Постоянная потребность в признании и оценке по достоинству наряду с безусловной реалистической обоснованностью является выражением страстного детского стремления быть увиденным и отраженным. Характер переноса, присущий этим желаниям, проявляется в том, что даже высокая степень признания не ощущается как достаточная, похвала забывается и критика воспринимается чересчур остро. Слова, сказанные руководителем, звучат, будто произнесенные в рупор и доходят до адресата в усиленной форме.

Такой эффект усилителя звука имеет и положительные функции, так как приводит к повышению мобилизации и мотивации у подчиненных. Харизматичные руководители привлекают к себе переносы, связанные с идеализацией и восхищением, и могут, генерировать

эмоциональные волны, помогающие подчиненным выносить большую нагрузку и преодолевать трудности.

И наконец, я хочу рассказать о некоторых инструментальных методах, которые я частично или полностью использовала в своей работе с клиентами

Фокусирование. Все сказанное выше о переживании, его характеристиках, смысле, прямой референции и символизации имеет непосредственное отношение к индивидуальной работе с человеком. Фокусирование (или фокусинг) предполагает обращение внимания на смутный, телесный смысл проблемной ситуации. В процессе сессии помогающий специалист может попросить клиента почувствовать то, о чем он говорил, сосредоточиться на своем теле или постараться еще раз ярко представить себе проблемную ситуацию, отслеживая возникающие при этом телесные ощущения. Телесный чувствуемый смысл, как подчеркивает Джендлин, должен прийти сам по себе, без какого-либо сознательного усилия клиента. Чаще всего он переживается как нечто смутное, происходящее где-то в глубине тела— в груди, брюшной полости или горле. Обычно клиенту необходимо некоторое время, чтобы соприкоснуться и побыть в этом ощущении, не торопясь говорить что-то о нем. На следующем этапе консультант просит клиента найти слово, фразу или образ, наиболее полно передающий это телесное ощущение или какое-то его качество. Это могут быть простые прилагательные, вроде «сжатое», «вязкое», «пугающее», «колющее», «тяжелое», «волнующее» и т.п., либо же описательные обороты, типа «как будто внутри что-то типа огня» и т.п. Признаком того, что найденный символ удачно подходит для описания найденного качества чувствуемого смысла являются характерные телесные сигналы или чувство, будто найденное слово или образ как бы «резонирует» с телом. Как пишет Джендлин, когда возникает телесное ощущение и мы находим для него подходящий символ, обычно приходит чувство облегчения, как будто тело благодарно за то, что ему позволили проявить целостность своего бытия.

Шаги фокусирования. Очень часто оказывается, что найденный символ лишь частично покрывает переживание, что требует дальнейшего прояснения переживаний клиента совместно с терапевтом. Процесс фокусирования может включать в себя, таким образом, множество промежуточных ступеней символизации, раскрывающих все новые и новые грани переживания. В целом, метод фокусирования предполагает шесть шагов или этапов: 1) освобождение пространства — создание необходимой для работы обстановки, установление контакта и активное слушание клиента, выяснение комплекса проблем или тем, наиболее волнующих клиента в данный момент; 2) чувствуемый смысл — определение одной проблемы или значимой темы, в отношении к которой определяется свой телесный чувствуемый смысл; 3) схватывание — поиск подходящего символа («ключевого» слова, фразы, образа, рисунка) для описания некоторого качества чувствуемого смысла; 4) резонирование — проверка того, подходит ли найденный символ к описываемому качеству чувствуемого смысла; 5) расспрашивание — прояснение через вопросы того, что может значить и привносить данное телесное переживание в рассмотрение всей проблемной ситуации клиента; 6) принятие и защита — принятие дружественным образом любых изменений, которые происходят в процессе фокусирования, даже если это всего лишь легкое облегчение, и защита от критических мыслей и обесценивания.

Практика Центрирование

Что дает практика центрирования? Когда мы действуем из центрированного, сбалансированного состояния, мы находимся в контакте со своими ресурсами и способностями. Мы более отзывчивы, менее напуганы и реактивны, сохраняем способность ясно мыслить и действовать, готовность и решимость. Для того, чтобы это состояние «включилось» в стрессовой ситуации, важно его наработать в спокойной ситуации, чтобы постепенно оно становилось нашим «средним», обычным, состоянием. Поэтому будет хорошо начать его практиковать регулярно, по несколько минут в течение дня, и таким образом встроить в обычную жизнь.

Длинный вариант практики («АВС») уместно включать в утреннюю зарядку или практику йоги.

Практика центрирования “АВС”:

Awareness and Acceptance – Осознание и принятие текущего состояния.

Balance – Приведение в баланс своего тела и внимания

Core relaxation – Вдоль осевой линии тела - замена сжатия на расширение

A. Awareness and Acceptance – Осознание. Заметить, что с вами происходит в данную минуту на телесном уровне. Если возникла какая-то эмоция или чувство, она неизбежно проявится где-то в теле на уровне позы, мышечного тонуса, дыхания или ощущений. Ничего не меняя, просто отметить, как ощущаются разные участки тела и всё тело в целом, как дышите, к какой позе стремится тело. Это не надо анализировать, интерпретировать, понимать - просто отметить. Принять то, что заметите.

B. Balance - Баланс 1) Баланс позы. Чуть подвигаться и покачаться телом в разные стороны. Все части тела при этом выстроены друг над другом и опираются через ноги на землю, как балансирующие друг на друге камни, или шары снеговика: верхний центр (голова) балансирует на среднем (грудная клетка), средний балансирует на нижнем (таз). Важно, чтобы ни один из центров не проваливался назад и не выпирал вперёд, не заваливался в бок.

2) Баланс внимания. Представить, как внимание и энергия излучаются равномерно во все стороны - как вперёд, так и вверх, и назад, и вниз. Вы равномерно «светитесь» во все стороны, и вся информация, окружающая вас, вам доступна. Это можно описать как «свечение» - найти для себя подходящий образ: лампочка, звезда, светлячок и т.д.

3) Баланс в пространстве. Вобрать в своё внимание все даже самые удалённые уголки пространства, дотянуться вниманием до всех углов комнаты. Также включить в свое поле внимания всех людей, находящихся в пространстве.

C. Core relaxation - Расслабление по осевой линии тела от макушки до ног. Проследить вниманием всё, что можете найти на своей оси и расслабить, своим намерением и вниманием «смягчить» и расширить эти области: мозг; глаза; язык; горло; лёгкие; сердце; живот; тазовое дно; промежность. Такое расслабление позволяет убрать рефлексорные напряжения, которые происходят у нас при встрече с тем, что пугает/напрягает/вызывает волнение, при воспоминании о чём-то, что пугало в прошлом или беспокоит в будущем.

«Турбо-центрирование» Это совсем короткий способ центрирования можно практиковать прямо в повседневной жизни, например, когда мы чистим зубы, едем в метро или идем по улице. Полезно приучить себя центрироваться перед сессией с клиентом или любым иным рабочим процессом.

В максимально сжатом виде его можно делать за пару вдохов и выдохов. На вдохе: опираясь ногами на землю, создать ощущение вырастания, удлиняя свою спину и вниманием поднимаясь сзади по позвоночнику, немного выше своей макушки. На выдохе: спуститься вниманием вниз по передней части тела, смягчая живот и всю переднюю поверхность тела, попутно вспоминая что-то, что заставляет ваше сердце улыбаться. Это может быть и котёнок, и природный пейзаж, или это может быть какое-то воспоминание, которое наполняет радостью.

2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

*Одесса. Крик с балкона:
- Мооооооо, домой!
Мальчик поднимает глаза:
- Я что, замерз?
- Нет, ты хочешь кушать!
Анекдот*

*«Для того чтобы встретить Person Другого, распознать,
что идет из этого внутреннего источника, требуется
установка моей собственной открытости, которая как
бы приглашает Другого быть здесь со своей креативной потенцией...
Здесь важно увидеть различие между объяснением и пониманием.
Феноменология не объясняет, она понимает»
Лэнгле А.*

*Фактически на сегодняшний день
коучинг является наиболее
приемлемой моделью психотерапии*

Манфред Кетс де Врис «Лидер на кушетке»

*Это не то, что ты замечаешь. Это то, что ты
думаешь, что замечаешь, т.е. концепция. Между
этими понятиями огромная разница. А теперь
скажи все-таки, что ты замечаешь?*

Майлз Дауни «Эффективный коучинг»

Препятствие есть путь

Дзенская мудрость

Когда муки выбора темы диплома закончились инсайтом о важности коучинга руководителей как способа интеграции двух моих субличностей: Коуча и Руководителя, быстро нашелся объект исследования и коучИ. У меня совсем не было желания искать гипотезу в книгах, чтобы проверять ее на практике. Было совсем не важно, что буду вновь открывать велосипед. Жажда собственных открытий была сильнее, чем страх не успеть, нерационально потратить время и т.п. Наоборот хотелось проводить сессии и смотреть, что само проявляется, что повторяется, искать в этом закономерности, формулировать гипотезы.

Объектом исследования выступили компания «N», оказывающая консалтинговые и информационные услуги, численностью более 100 человек, рынок B2B.

С 4-мя руководителями подразделений (-1 от CEO) было проведено 38 сессий, они и будут являться предметом исследования данной работы:

Знакомя клиентов с тем, что такое коучинг, что такое запрос на первой сессии, я обозначила возможность выбора запроса на всю работу, а также возможность поднимать на каких-то сессиях иные темы, более актуальные для клиента на текущий момент. Поэтому единый запрос на все сессии был не у всех клиентов. Также я не стала ограничивать выбор темы для запроса только бизнес-рамками. Моя гипотеза на тот момент была в том, что все стороны жизни руководителя важны для него. Главный залог его эффективности - его ресурсное состояние. Поддерживать по-настоящему ресурсное состояние в рабочем контексте, если есть болезненные

аспекты в других сферах его жизни, достаточно сложно. Поэтому и предлагала работать с любой актуальной темой.

В индивидуальном коучинге я опиралась на опыт работы с другими клиентами, на практикуемые ранее техники GROW, отзеркаливание и Т-модель. Я хотела проверить возможность использования техники Фокусирования для клиентов из бизнеса. Ранее она применялась мной всего несколько раз с переменным успехом.

Далее я опишу

- Работу с клиентами, свои наблюдения и сложности в работе с каждым. (не приводится в целях сохранения конфиденциальности)
- Затем мои наблюдения и находки по работе со всеми
- Результаты исследования влияние коучинга на руководителей
- Мою динамику как коуча
- Влияние коучинга на мою роль руководителя

Мои общие наблюдения и находки в ходе работы с клиентами

1) «Тревога жонглера»

Клиент на сессии выкладывает скороговоркой события, факты, описывает свои действия и состояния, рассказывает о других, перескакивая с одного на другое, при этом часто его запросом является: понять, что делать? У меня родилась метафора «Жонглер учится». Ему добавили столько предметов, сколько он пока не в состоянии контролировать. При этом предметы разной формы и веса, непонятно, что выдержит падение, а что разобьется, но на все внимания не хватает. И он в тревоге от этого. Тут появляется консультант, который говорит: вот желтый шар, вот булава зеленая и красная, я их пока подержу в воздухе, пожонглирую рядом с тобой. Что еще ты видишь кроме них? И жонглер выдыхает, становится спокойнее и начинает различать другие предметы, летающие на его орбите.

Мой вывод, что так работает отзеркаливание по содержанию. Возвращение клиенту набора аспектов его реальности, внешней или внутренней, по моей версии, добавляет большей ясности, снимает часть тревоги, и появляется возможность осознать дополнительные элементы ситуации или внутреннего состояния. И моя задача вернуть как можно больше «шаров» и обязательно задать вопрос, а что еще?

2) «Выйти из сумрака»

Слышала от директора и от клиентов, что от руководителей ожидают осмысления ситуации и действий. И хорош тот, кто быстро думает и много делает. А эмоции чаще всего мешают руководителю, потому что под их влиянием, он может совершать неадекватные поступки, о которых в последствии сожалеет. Также важно не показывать страх, печаль, горести, апатию, обиду, иначе сочтут слабаком, и можно вовсе лишиться авторитета. Поэтому многие чувства не осознаются в полной мере, часто подавляются или отрицаются. При этом фон состояния: комфортный или неприятный, - для человека создают. Эмоции, переживания фактически есть, но где-то сумеречно, фоном, только как «мне хорошо» или «мне плохо».

Часто в сессиях наблюдала следующую закономерность. Клиент возбужденно в быстром темпе рассказывает о событиях, о своих и чужих поступках и действиях, о своих мыслях, перебегая от одного к другому. Мной такое состояние клиента интерпретируется как напряженное или тревожное. И как только консультант «свой фонарик» направляет в эту сумеречную зону клиента, где живут переживания, спрашивая: А что Вы сейчас чувствуете? - клиент сразу или только с помощью специальных техник начинает различать переживаемые чувства, то волшебным образом уровень тревоги\напряжения падает.

Моя гипотеза заключается в том, что когда некое знание о себе, о новой грани себя, будь то эмоция, чувство, новый аспект переживания выходит из области бессознательного в

«сумеречную» зону, оно становится объектом тревоги. Оно уже привлекает к себе внимание, но и пугает, как все неизвестное. Но часто достаточно включить свет, чтобы увидеть, что это не змея, а всего лишь веревка. Так и распознавание новой грани переживания дает больше ясности, за которой следует эффект расслабления.

Это похоже на то, как Ю.Джентлин при применении Фокусирования именно телесное расслабление описывает в качестве критерия «шага» в разворачивании переживания.

3) «Попытка уйти, отвлечься от боли, боль не излечивает»

Порой клиенты выносили запросы избавиться от какого-то состояния, которое они маркирует, как негативное, и очень хочет быстро перейти в состояние прямо ему противоположное. Например, клиент рассказывает о порой о накатываемом состоянии апатии, обессиленности, отсутствии желания реализовывать новые проекты, хотя разумом понимала их необходимость. И есть запрос на «хорошее» состояние подъема энергии, высокой трудоспособности и т.п. Клиент не был в отпуске 3 года, и по ряду причин отпуск в ближайшие месяцы был не возможен. В ходе сессии исследовали, что обычно клиенту дает энергию. Клиент находит 3 – 4 пункта. Закончил сессию в бодром приподнятом состоянии с намерением все эти пункты осуществить.

На следующей сессии выяснилось, что состояние усугубилось, ничего из списка не выполнено. Тогда было предложено исследовать это состояние обессиленности и апатии: что хочется, чего не хочется, когда оно приходит, на что оно похоже и т.д.? Клиентом оно было маркировано словом «лень», единственное желание - лежать на диване. Как долго можно его себе позволить? День, два, не больше, иначе «грязью зарастешь». В процессе исследования состояния клиент вспоминает, что первые 2 дня отпуска только лежит в номере, ест и спит. А на третий день начинает активно изучать окрестности, ездить на экскурсии и т.д. Меняется отношение к этому состоянию, находится смысл его в своей жизни. И уже из состояния большего принятия клиент формулирует решение: позволить себе на 2 часа уходить с работы раньше, если обессиленность появилась.

Мой вывод состоит в том, что надо в сессии с клиентом обязательно давать место и время тем состояниям, которые вызывают сложности в жизни клиента, какими болезненными они не были бы. Там обязательно распаковываются новые грани состояний, ранее не осознаваемые клиентом. Это часто меняет восприятие ситуации, собственное отношение к ней, появляется больше принятия и новые решения имеют иное качество. Но в любом случае решение идти или не идти в них остается за клиентом. Со своей стороны я могу только предлагать.

4) «Иррациональное» поведение сотрудников в организации

Наблюдения за сотрудниками одной компании наглядно показало, как по –разному строятся субъективные реальности каждого в ответ на одни и те же события. Какие разные проекции накладывают разные люди на одного и того же человека. И одновременно есть некое сходное отношение со стороны 4-х клиентов к своему руководителю: уважение, признание старшинства, желание совместности участия и потребность получать от него признание, ощущать себя нужной, получать его расположение. И как болезненно переживалось разочарование, когда руководитель вел себя, не как «идеальный папа».

Объяснение я нашла в книге «Бессознательное в организации». На руководителя сотрудники переносят «родительскую фигуру» и проецируют ее идеальные качества. Отсюда и эффект усиления посланий первого лица, и повышенная болезненность реакций на его негативную оценку, эффект усиления звука, описанные мной в теоретической части этой работы.

После этого родилась моя гипотеза, почему в нашей отечественной действительности руководители боятся показаться слабыми, показать свою уязвимость. Родитель должен быть больше, сильнее и только тогда у него есть авторитет большого, тогда его власть легитимна. Если руководитель проявляет свою уязвимость, то родительский перенос на него растворяется, и авторитет может пошатнуться.

И тогда у меня возник вопрос для последующих исследований, возможно ли в том же коллективе другой тип лидерства, другой тип авторитета, не создающий специально «родительскую дистанцию»? И если теперь нас ведет вперед не харизматичный «папа», за которым безопасно и на которого мы проецируем свои лучшие побуждения и качества, то тогда нам нужны общие ценности и смыслы?

4) «Два типа боли»

Анализируя виды болезненных переживаний, с которыми работали мои клиенты, я вижу 2 типа «боли». Это переживание обиды, потери, разочарования, ненужности, отверженности и т.п., а также раздражения, злости, гнева и т.п., связанные с нарушенными потребностями или ценностями человека. И из этой боли в ходе коучинговой сессии есть возможность выхода на сами потребности и ценности, на поиск более уместных способов удовлетворения этих потребностей.

Второй тип болезненных переживаний: стыд, неудобство, гнев, раздражение и т.п. был связан с проявлением Тени. И если первый шаг в моей работе в обоих случаях был один и тот же: направить внимание клиента на осознание и проживание этих состояний. То второй шаг отличался. Работу с Тенью необходимо проводить по собственному алгоритму, например, по Технике работы с Тенью 3-2-1.

5) Ответственность за движение к своим целям

С марта текущего года я веду записи по клиентам, где фиксирую запросы, результаты сессии домашнее задание и т.п., чтобы новую сессию начинать с вопроса, какие результаты МДЭ, что произошло с клиентом между сессиями. Я считала, что это позволяет мне создавать преемственность между сессиями, давать дополнительное внимание процессу движения к результату. Я считала своим упущением, что не делала такого при работе с руководителями в рамках дипломного проекта.

Анализируя сессии при написании диплома, я вижу, что нередко мы заканчивали сессию с договоренностью взять вновь сформулированный запрос для работы в следующей сессии. Но клиент в следующую сессию приходил с другим запросом. Преемственность как будто терялась. И одновременно я вижу, что через одну, две, три сессии эта подвешенная тема обязательно вновь выносилась для работы, когда жизнь вносила ее в повестку.

Сейчас я вижу, что темы, запросы, с которыми по факту клиенты работали на протяжении всего цикла работы, росточками проявлялись уже на первой сессии. И первая сессия часто у моих клиентов – это сплошной поток изливающейся речи, в который мне трудно вставить слово. Сейчас у меня сомнения, а надо ли прерывать? Может задача первой сессии наряду с созданием доверительного контакта просто зафиксировать эти темы и отразить их клиенту?

Также я вижу сейчас, что процессы, начатые у клиента на сессиях, продолжались за ее рамками. Они все говорили о том, что продолжают обдумывать, осмысливать то, что удалось обнаружить на сессиях, после нее. Я вижу, как меняется поведение, хотя на сессии мы не успели обсудить это. Например, Надежда, на сессии говорит, что устала «быть унитазом» для последовательного слива эмоций конфликтующих сторон. И ее огорчает, что ее роль не приводит к разрешению ситуации. Я не задаю вопрос, что хочется по-другому? Но клиент сама уже за рамками сессий начинает выполнять роль медиатора на трехсторонних встречах.

Эти примеры еще больше добавляют мне доверия к процессам клиента. С клиентом все на самом деле Ок! Это не снимает с меня ответственности коуча, но это не ответственность за результат клиента.

Исследование влияния коучинга на руководителей

Если посмотреть на результаты итоговых интервью клиентов по окончании 9 сессий, в нем можно обнаружить некие схожие аспекты:

- происходит расширение представления о себе, осознание своей большей сложности и способности изменяться
- отсюда появляются новые задачи на изменение собственных реакций, поведения и т.п.
- происходит инвентаризация \переосмысление своих ценностей и приоритетов в жизни
- появляется больше терпимости к Другому, позволение Другому быть другим
- появляются новые роли, как эмоциональные, так и функциональные, у кого-то на уровне своего подразделения, у кого-то на уровне компании
- проявляются некие новые тренды во взаимодействии: от «продавливания» к сотрудничеству, от реактивности к проактивности
- улучшаются отношения с близкими

По окончании работы с клиентами было проведен опрос о влиянии коучинга. Оценка проводилась по шкале значимости изменений:

- не значимы
- скорее не значимы
- скорее значимы
- значимы

Таблица 6

Результаты опроса о значимости изменений в жизни клиента, произошедших в период проведения коуч-сессий

	Клиент А	Клиент В	Клиент С	Клиент D
1. На сколько эти изменения значимы для вас персонально?	Значимы	Значимы	Значимы	Значимы
2. На сколько эти изменения значимы для команды?	скорее значимы	скорее значимы	скорее значимы	Значимы
3. На сколько эти изменения значимы для компании?	затрудняюсь ответить	затрудняюсь ответить	Значимы	Значимы

Результаты опроса показывают значимость изменений персонально для каждого участника. Для команды эти изменения в большинстве случаев были скорее значимы. Значимость для компании подтвердили только два участника.

Также был проведен опрос о влиянии коучинга на изменение личной управленческой эффективности. Необходимо было выбрать из вариантов эффективность:

- упала
- осталась без изменений
- выросла не значимо
- выросла значимо

Клиент А	Клиент В	Клиент С	Клиент D
Осталась без изменений	Выросла значимо	Выросла значимо	Выросла не значимо

Таким образом, управленческая эффективность выросла у 3-х из четырех участников, из них у двоих значимо, и у одного не значимо

Выводы в ходе наблюдения за собой

На первых сессиях с каждым клиентом я боялась задавать вопросы про чувства, тем более болезненные. Таких вопросов было гораздо меньше, чем с другим клиентом, уже работающим хотя бы 3 сессии. Как будто мне сначала нужно было получить кредит доверия, затем клиента спрашивать, что он чувствует. Я часто в начале работы на вопрос про эмоции пропускала ответы «некомфортно», «непонятно», не проявляла настойчивость доходить до самой эмоции.

Анализируя свои сессии при написании фотоотчетов, я часто видела мое неосознаваемое намерение обязательно привести клиента к результату, особенно в первых сессиях. И ярче это проявилось именно на группе людей из бизнеса. Как будто осязаемый результат сессии является залогом доверия ко мне, как коучу. Был неосознаваемый страх разочарования клиентов в сессиях со мной. Отсюда порой было увеличение сессий сверх оговоренной продолжительности, отсюда несвоевременный переход к вопросам, мотивирующим на действия.

Также я порой пропускаю метафоры клиента или не предлагаю клиенту ее развернуть

Очень важной для меня оказалась сессия с моим коучем, на которой разбирали вопрос об ответственности коуча. Выход на ответственность коуча за внимательность к своему клиенту, дало мне надежную внутреннюю опору. Фоновая внимательность к себе: «как я сейчас?», любопытство к клиенту: «что сейчас с ним и что поменялось в голосе, позе, взгляде, мимике сию секунду» две опоры моего моста устойчивости в коуч-позиции.

Много раз при написании фотоотчета, я отмечала, как пропускаю, что клиент не отвечает на мой вопрос, а отвечает на свой, как вдруг перескакиваю с одной темы на другую, как мне неудобно задавать вопросы на углубление, если клиент говорит, что «чувствует себя неудобно». Если переживания клиента еще находятся в моей собственной зоне развития, скорее всего мы туда не пойдем, я бессознательно пропускаю точки входа. Пример с клиентом А., как я дважды пропустила детскую историю с давлением отца, тому иллюстрация.

Еще одним диагностическим признаком того, что клиент и коуч оба в слепой зоне, является ходьба клиента по кругу, когда он вновь и вновь возвращается к одной теме, одному эпизоду, одному человеку и т.д. И возможный выход в этом случае, отзеркалить повторение и спросить, что важного для тебя в этом, что до сих пор было не проговорено?

Если то, что происходит с клиентом, было со мной в недалеком прошлом и сейчас в этих состояниях я уже устойчива, то шанс клиенту осознать эти переживания, увидеть в них новые грани и аспекты, благодаря моим вопросам, многократно возрастал.

Поэтому просмотр видеозаписи сессий, интродукция, супервизия давали материал для личной работы в терапии и с коучем, для возможности расширения собственного контейнера.

В книге «Интегральный коучинг» авторы цитируют своих учителей, которые называют коуча Проводником, организующим встречу клиента с Богом. У меня отзывается слово Проводник, но рождается другая метафора.

Многие возможно видели оптическое волокно, которое используется в настольных лампах или сувенирах. Поток света проходит через него и светится на кончике этого волокна. Основное назначение оптических волокон проводить свет в волоконно-оптических кабелях для передачи данных. И у волокна есть показатель коэффициент затухания. Чем менее прозрачно волокно, тем больше затухание света, тем больше потери данных. И моя метафора про Проводник, который способен проводить Свет. И чем меньше мой коэффициент затухания, тем больше пользы я могу принести клиенту.

Важной личной вехой в работе над проектом стало обнаружение моего Спасателя при работе с СЕО. Как я осознала после 3-х сессий, меньше всего принятия у меня было при работе с ним. Я хотела спасти его и спасти его компанию от него самого. Причем спасти его компанию, не имея на это контракта, не заработав кредит доверия. В этом я увидела причину прекращения коучинга с его стороны.

Ценность находки моего паттерна особого недоверия к мужчинам, недоверия к тому, что с ними все ок, сложно переоценить. Я поняла, почему клиенты мужчины и ранее не оставались у меня на долгосрочную работу. Это паттерн проявлялся и в отношениях с сыном.

С моим намерением спасти мужчин от самого себя работала на сессиях с личным коучем и терапевтом, при этом обнаружила много любопытного про себя, про свою семейную и родовую историю.

В тот момент, когда я исследовала вопрос про перенос родительской фигуры на руководителя со стороны моих коучИ, у меня произошел конфликт понятий с моим руководителем дипломной работы. Это стало триггером для болезненного переживания меня непонятой, отвергаемой. Проживая эти переживания на сессии со своим коучем, я вдруг осознала, что воспринимаю действия моего руководителя слишком болезненно, не адекватно ситуации. Я тут же вспомнила свои инсайты, когда общалась с ней по переписке. Мне стала понятна сильная тревога не успеть написать диплом, не сдать экзамен, получить неудовлетворительную оценку от преподавателей института. Все те же признаки переноса «родительской фигуры» с ее идеализацией и страхом быть отвергнутой.

Я осознала, что это мой привычный паттерн по жизни - находить идеал, «влюбляться» в него, учиться у него и больно разочаровываться, когда он оказывался живым реальным человеком. То же произошло и с преподавателями Института.

И теперь на своем примере я еще раз прожила справедливость фразы Ф.Гузеньюка, вынесенной в эпиграф: «Боль это болезнь, готовая покинуть организм». Так с проживанием боли произошло выздоровление. Теперь я готова к отношениям «Взрослый-Взрослый»

Что помогало мне в работе с руководителями и способствовало эволюции меня как коуча?

- 1) Мой прошлый опыт работы в бизнесе. Он позволил мне понимать их сложности, отзеркаливать суть и говорить с ними на одном языке. Наконец мой опыт был мной признан полезным для работы коуча. Две части меня: Коуч и Руководитель здесь смогли объединить свои усилия для общей цели.
- 2) Возможность пересматривать видеозаписи сессий, составлять фотоотчеты. Я благодарна своему куратору за совет писать вариант «сделать по-другому» в фотоотчете сразу в строке моего вопроса и ответа клиента. Если замечала пропущенную мной на сессии эмоцию, неконгруэнтность клиента, точку входа и т.д., я записывала новую формулировку отзеркаливания и/или своего вопроса. Тем самым я будто проводила сессию повторно
- 3) Использование Центрирования в ходе сессий для себя и клиента, особенно в ситуациях, проживания клиентом болезненных переживаний, а также в любых сложных моментах, когда я вылетала из коуч-позиции. Здесь пригодилось мое обучение на эмбодимент-фасилитатора, многолетняя практика йоги, соматических техник и медитации. Это придавало мне внутренней устойчивости и позволяло клиенту ощущать себя в безопасности. Также это позволяло создавать медитативную настройку клиенту в начале сессии.
- 4) Возможность наблюдать за состоянием коучей, супервизоров, терапевтов, работа которых во мне создает мне отзывается. Демо-сессии Александра Савкина, ведение супервизии Ольгой Зуевой, качество присутствия моего терапевта Сергея Куприянова Для меня стало откровением качество внимания к целому и каждому в группе в

онлайн-сессиях Марины Даниловой и Филиппа Гузенюка. Образцом состояния Принятия клиента целиком для меня стала работа в онлайн известным канадским специалистом по травме Габора Мате. И я не просто наблюдала, я старалась присоединиться к специалистам, чтобы почувствовать его состояние, прожить его. Для меня много информации приходит через голос человека. Поэтому мне помогает вспомнить и воспроизвести нужное состояние воспоминание интонации, тембра, ритма речи специалиста, который в конкретной ситуации может служить эталоном. Поэтому я могу всем начинающим коучам рекомендовать использовать любую возможность наблюдать, повторять, воспроизводить фразы, позу и движения коуча, который для вас является ролевой моделью.

5) Личная работа с коучем и психотерапевтом

Что буду делать по-другому при работе с командой руководителей?

1. Начинать коучинг команды с коучинга первого лица. Иначе рассогласованность внутренних движений первого лица и команды будет только нарастать
2. Сначала зарабатывать доверие первого лица, затем давать предложения по сонстройке команды, не «спасать» компанию без контракта

Как Коуч повлиял на моего Руководителя

1) «Горячка» достигатора

Я обнаружила, что мое состояние тревоги «не успеть все сделать», которое снаружи выливается в давление «давай-давай» неуместно влияет на моих подчиненных в ситуациях, когда от них необходимо некое новаторское решение. Им было проще приносить быстрое и самое простое решение, но не самое креативное и максимально отвечающее всем условиям. Теперь при постановке таких задач стараюсь внутренне замедляться и расслабляться. И это срабатывает.

2) Я теперь стараюсь дождаться, когда сотрудник возьмет ответственность за результат, а не только за процесс.

3) Стараюсь давать место чувствам и эмоциям человека в бизнесе: выношу свои гипотезы про состояние сотрудника, задаю вопросы про обиду, опасения, обеспокоенность т.п.

4) Отзеркаливаю суть того, что говорит сотрудник, если он в состоянии тревоги. Его состояние от этого выравнивается.

3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проживание болезненных переживаний на сессиях способствует осознанию истинных потребностей и ценностей клиента, дает возможность сформировать более адекватный способ их удовлетворения или дает начало для интеграции теневых аспектов личности.

В коучинге с руководителями не нужно ограничиваться бизнес-контекстом, надо брать любые темы, если на них есть запрос клиента, в итоге это приводит к более ресурсному состоянию клиента и в целом влияет на его управленческую эффективность руководителя. Если коуч заходит в индивидуальное консультирование через компанию, вводится ограничение на тему поиска работы на стороне.

Работа в обход боли, путем "накладывания обезболивающих повязок" возможна, но чаще бывает, что жизнь сама даст следующий сигнал, что к болезненным переживаниями надо вернуться.

Сложности в достижении «первичной задачи» компании, в достижении бизнес-результатов часто определяются сложностями в отношениях между людьми, и при работе в качестве организационного консультанта надо смотреть и на бессознательные процессы, протекающие в компании.

Если работать в компании с руководителями CEO-1, но не работать с самим CEO, есть риск получить непрогнозируемые результаты на уровне системы, если CEO-1 находятся в конфликте с CEO.

Метод Фокусирования, техника Центрирования возможны к применению и для бизнес-коучинга.

Рекомендации в первую очередь для себя, а также начинающим коучам, работающим с руководителями:

- Работать в первую очередь со своим состоянием через повышение осознанности, в том числе телесной. Хорошей практикой для этого является Центрирование.
- Работать с коучем и терапевтом для расширения своего контейнера и снижения своего «коэффициента затухания».
- Сверяться постоянно, насколько в моем состоянии на сессии присутствует безусловное позитивное принятие, конгруэнтность и эмпатическое понимание.

Эти три шага позволят сохранять собственное расслабленное состояние и обеспечивать принимающее безопасное пространство для болезненных переживаний клиента, для рождения в нем инсайтов, нового образа себя, нового способа взаимодействия с миром.

Если вам важно наращивать мастерство, то я рекомендую

- Делать видео-записи сессий и проживать их повторно, замечать, что происходило с клиентом, с вами и между вами и записывать все свои вопросы, отзеркаливания по-другому, если перепросмотр вам что-то открыл.
- Наряду с супервизией, интравизией наблюдать демо-сессии, смотреть видеозаписи коучей и терапевтов, которые вас вдохновляют на профессию, «вживляться» в их образ, повторять за ними фразы, позу, движения и т.д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*"Когда я работаю над чем-то, представление о нем проявляется как скрытое изображение, как при проявлении фотографии. Оно не начинается с одного края, заполняя все пространство. Оно выходит все сразу. Сначала вы видите неясное очертание и спрашиваете себя, что это будет; затем постепенно то там, то здесь проглядывают очертания, и очень скоро все становится ясным – все сразу".
Из записи сессии клиента К. Роджерса*

Моя гипотеза о том, что можно проводить сессии, откликаясь на актуальные запросы руководителей, не избегая при этом сложных болезненных тем, и это приведет не только к достижению актуальных целей, но и к позитивным изменениям в отношениях человека с собой, с коллегами и другими людьми, подтвердилась. Все участники проекта считают, что коучинг полезен для руководителей и его следует применять в компаниях.

Изменения, произошедшие с ними за период проекта, участники оценивают значимыми персонально для себя,

большинство считает, что они скорее значимы для команды,

и половина участников считает значимой для компании в целом.

Три четверти участников отметили повышение у них управленческой эффективности в ходе проекта.

Учитывая маленькую выборку, небольшой срок проекта, я хочу продолжить исследование по этой теме и буду использовать подобный подход и далее при работе с руководителями.

Самый главный инструмент, помогающий клиенту проживать болезненные состояния на сессии – это пространство безусловного позитивного принятия, эмпатического понимания и конгруэнтности коуча. Оно возникает благодаря особому состоянию коуча. Это состояние формируется при прямой передаче от Учителей и «вычищается» за счет личной работы коуча со своим терапевтом и коучем, за счет «снижения коэффициента затухания».

То, как рождался и развивался мой дипломный проект было для меня совершенно уникальным явлением. В какой-то момент я стала сомневаться: я пишу диплом или диплом «пишет меня». Настолько события, связанные с дипломом, влияли на меня. Настолько все было не так, как я привыкла раньше: изучение теории, формулировка гипотезы, составление плана, работа согласно структуре. Теперь было ощущение, что он существует, как «некое живое настоящее». И не я его автор. Моя задача - просто «увидеть» его, дать ему голос и слова.

Мне удалось благодаря проекту подружить между собой Коуча и Руководителя. Если несколько лет назад меня тошнило от деятельности по достижению бизнес-показателей, теперь мне интересна работа с командами в компаниях. Я увидела «живое настоящее», живущее там, и я хочу дальше помогать ему проявляться и расти.

Еще один инсайт случился со мной уже перед сдачей работы. Когда-то в 2013 году я впервые благодаря Институту коучинга познакомилась с интегральной картой, я осознала, что мои любимые квадранты «ОНО» и «Система». Затем жизнь поставила мне задачи, которые невозможно было решить без исследования себя и изменений в квадранте «Я». А на собеседовании при поступлении на Программу института я говорила о своем запросе освоить

квадрант «Мы». О данном запросе я благополучно забыла. Сейчас же, сравнивая себя с собой же, благодаря в том числе процессу «Ретроспектива», я вижу, что основные изменения произошли именно в «Мы». И огромное влияние на меня оказало проведение сессий с клиентами. Именно там внутри сессии рождается та самая «диалогичность» с Другим и с Миром, о которой пишет Уилбер.

И еще один вывод сделала я по итогам этих трех лет обучения в институте: невозможно создать настоящий контакт с Другим, пока я не создам хороший контакт с Собой. И я могу создать хорошие отношения «Взрослый-Взрослый», если моя Взрослая фигура научилась удовлетворять потребности моего Внутреннего ребенка. И для меня эти осознания - главный подарок от Института помимо новой профессии.

В заключении хочу вновь привести слова К.Роджерса : «Если я захочу создавать помогающие отношения, впереди у меня интригующая работа длиною в жизнь, работа по увеличению и развитию моих возможностей». Такое же интригующее переживание, состоящее из сомнений в моих возможностях, желания ответить на вызов, интереса и любопытства, испытываю и я , глядя вперед на свою новую профессию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Манфред Кетс де Врис «Лидер на кушетке». Клинический подход к изменению людей и организаций, 2008
2. Гириальзик Т., Катуржевский А, Ломер М. «Бессознательное в организации. Психодинамика руководства, консалтинга и управления изменениями», 2019
3. Голви Т. «Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте», 2014
4. Дауни М. «Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей», 2019
5. Джендлин Юджин «Фокусирование: Новый психотерапевтический метод работы с переживаниями», 2018
6. Данилова М, Мельвиль Я, Савкин А . «Интегральный коучинг. Как научить и научиться» , 2020
7. Киган Р, Лейхи Л. «Неприятие перемен», 2017
8. Киган Р, Лейхи Л. «Семь преобразующих языков», 2019
9. Ленсиони П. «Пять пороков команды», 2013
10. Лэнгле А. Феноменологический подход в экзистенциально-аналитической психотерапии // Московский психотерапевтический журнал. 2009. № 2. С. 110–130.
11. Путь лидера. Книга успешного руководителя / Д.Гоулман, Р.А. Хейфец, Д.Л. Лаури и др., 2010
12. Роджерс Карл Р. «Становление личности. Взгляд на психотерапию», 2017
13. Роджерс К. Человекоцентрированный/клиентцентрированный подход в психотерапии // Вопросы психологии. – 2001. – № 2. – С. 48–58.
14. Уилбер К. «Краткая история всего», 2019
15. Уитмор Д. «Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства», 2020
16. Ялом И. «Дар психотерапии», 2018
17. Улановский А.М. «Феноменология в психологии и психотерапии: прояснение неотчетливых переживаний» // Консультативная психология и психотерапия. 2009. Том 17. № 2. С. 27–51.
18. «Эмбодимент инструменты для психологической устойчивости». Подготовлено Александрой Безродновой. Based on Being in Movement© by Paul Linden Embodiment Facilitators Course Russia http://body4biz.eduterra.pro/static/realms/body4biz/courses/K4Co/tsientirovaniie_i_psikhustochivost_.pdf

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1, 2, 3 НЕ ПРИВОДЯТСЯ ИЗ-ЗА СООБРАЖЕНИЙ
КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ**

