

# Круг забот и круг влияния: использование техники в индивидуальной коучинговой работе.

Руководитель

Марина Данилова

Выполнил

Дмитрий Сафонов

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
Цель работы .....	3
Задачи работы .....	3
ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ .....	4
Коучинг – о чем это? .....	4
Что формирует коуча, необходимые части фундамента. ....	4
Кому и зачем нужен коучинг? .....	5
Специфика коучинга в организации. ....	5
О важности проактивности .....	8
Проактивность - как проявляется фокус внимания клиента. ....	9
Круг забот и круг влияния. ....	10
Модель Grow .....	12
ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ .....	14
ОСОЗНАНИЕ ОПЫТА РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ. ДИНАМИКА КЛИЕНТОВ. ....	16
СТРУКТУРА КОУЧ СЕССИИ. НАЧАЛО РАЗГОВОРА .....	22
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕМЫ И ЦЕЛИ. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЗАПРОСА .....	24
ПОНИМАНИЕ СИТУАЦИИ/ИНСАЙТ/ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ/ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ .....	28
ДОСТИЖЕНИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ / ВЫВОДЫ .....	30
ОПИСАНИЕ ВЫВОДОВ .....	32
МОЙ ОПЫТ В СВЯЗИ СО СПЕЦИФИКОЙ КОУЧИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	34
РЕЗУЛЬТАТЫ .....	37
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	38

## **ВВЕДЕНИЕ**

На одном из корпоративных обучающих мероприятий 10-15 лет назад я впервые услышал слово коучинг, смысл которого тренер передал как способность руководителя недирективно, т.е. не приказывая, стимулировать подчиненного к действиям, направленным на достижение целей компании, при этом тренер сказал, что как бы менеджер ни требовал точности исполнения его указаний, сотрудники все равно будут делать так, как они поняли задание, и будут гордиться тем, что сделали сами. Впоследствии будучи менеджером и общаясь с сотрудниками из консалтинговой среды, я получил подтверждение тому, что для консультанта одна из наиболее важных ценностей - его собственная реализованная идея. С этим пониманием предпосылок к обучению и желанием понять, как «делать» коучинг, я пришел на 2-х годичную программу в Институт Коучинга. В дипломной работе я хочу рассказать о своем понимании коучинга, методов коучинга, сформировавшемся в ходе обучения и практической работы.

## **Цель работы**

Выявить и на собственном практическом опыте подтвердить, что помогает клиенту определить его «круг забот и круг влияния», и как влияет четкость определения на его готовность к переходу к действиям.

## **Задачи работы**

- Определить и описать особенности практики коучинга, в рамках которых применялась техника «круга забот и круга влияния» - особенности коучинга в организации.
- Определить области и характеристики «круга забот и круга влияния».
- Определить подходы к установлению и расширению «границ круга забот и круга влияния».
- Описать и оценить практические ситуации, в которых применялась техника «круга забот и круга влияния».
- Оценить влияние четкости определения границ «круга забот и круга влияния» на переход клиента к действию.
- Оценить личный практический опыт, сформировавшийся в результате коучинговой практики.

- Научиться применять технику определения «круга забот и круга влияния» в коучинговой практике с учетом специфики этапов коуч-сессии GROW.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**Коучинг – о чем это?** Первый вопрос на который я хотел получить ответ в ходе обучения : «Что такое коучинг? Тем более в России.» В соответствии с мнением А.Савкина и М.Даниловой: “Можно сравнить процесс появления коучинга с процессом рождения коктейля.... ..В нем можно различить вкусовые призвуки и аромат ингредиентов, но по сути своей он уже не является ни тем, ни другим, ни третьим.

Первое, что важно сказать: коучинг - вид психологического консультирования. В последнее время коучинг представлен и как стиль менеджмента. Но об этом как о совершенно особой области коучинга - отдельно.”<sup>1</sup>

Из этой цитаты я понимаю, что каждый коуч может создать свой собственный рецепт коучинга, особенно если он хорошо понимает специфику ингредиентов и готов учиться и экспериментировать. Для меня важными составными частями были собственная экспертность, которую я пытался интегрировать в коучинг, иногда от нее отказывался; понимание собственного эмоционального состояния, понимание эмоционального состояния людей, понимание смыслов и логики действия людей и систем, проактивность, принятие ответственности за решение о действиях и их исполнение.

**Что формирует коуча, необходимые части фундамента.** “Коуч верит в людей. Причем вера эта начинается с веры в самого себя - в собственные силы... ..второе и не менее важное, очень тесно взаимосвязанное с первым - доверие к миру. Вера в то, что мир поддерживает нас, когда мы идем СВОИМ путем... ..И из этого - третье - осознанность. Через осознание - полная ясность относительно того, что я делаю. Как я это делаю. О чем я думаю. Что я чувствую и зачем мне все это надо?”. Из этой цитаты А.Савкина и М.Даниловой для меня важным осознанием была вера в то, что мир поддерживает нас, если мы идем своим путем, с учетом важности прислушиваться к тому, что мир нам говорит и адаптироваться. Для меня также важна осознанность – тестирование окружающей среды и понимание адекватности отношения среды к личности и к себе как к

---

<sup>1</sup> Савкин А.Д., Данилова М.А. Коучинг по-русски - смелость желать. – С-Пб.: Речь, 2003

личности и наоборот – понимание и принятие тезиса: “Да так. Значит так устроит мир”. Для меня было важно планирование следующих действий от адекватного понимания ситуации. Эти принципы являются руководством для меня и для моего общения с клиентом.

**Кому и зачем нужен коучинг?** По профессиональной деятельности я занимаюсь продажами, понимание, кому и зачем нужен коучинг, было моим профессиональным интересом. Из книги А.Савкина и М.Даниловой “Коучинг по-русски...”: “Коучинг привносит желание обрести дремлющую внутри каждого силу. И начать двигаться к своим целям, руководствуясь своей внутренней мудростью. Отказавшись от подсказок "специалистов в области, как правильно жить". Коучинг подразумевает отработку коучем долгосрочных трансформационных запросов клиентов, путем определения приоритетов и способов развития, поиск источников энергии и ресурсов для реализации трансформационных шагов.<sup>2</sup>» Из моего практического опыта, мне не удалось получить идеального запроса на трансформацию, как правило, в процессе совместных коучинговых активностей запросы менялись, и долгосрочные трансформационные запросы превращались в более короткие единомоментные запросы, которые приходилось отрабатывать по просьбе клиента. Многие клиенты говорили о том, что важным и полезным аспектом общения в формате коучинга была возможность получить отзеркаливание своих кейсов по сути, которое приводило к иному осознанию и другому пониманию ситуации, следствием которого было осознание новых или других действий. Спецификой моей практической работы отчасти был коучинг внутри организации с сотрудниками нашей организации, в том числе в качестве клиентов были мои подчиненные и участники совместных команд. Спецификой коучинга в моей организации является экспертность моих клиентов, которая, как правило, заключалась в поиске практических методов или методик, решающих те или иные проблемы, а также наличие отношений и опыта совместной работы в организации, что требовало особенного внимания к реагированию на вопросы, требующие экспертизы или просто знаний.

**Специфика коучинга в организации.** Наиболее концентрированное обобщающее отношение к этому вопросу я нашел в статье М.Даниловой

---

<sup>2</sup> Савкин А.Д., Данилова М.А. Коучинг по-русски - смелость желать. – С-Пб.: Речь, 2003

“Корпоративного коучинга не существует или «добро» и «зло» недирективного управления”<sup>3</sup>.

К негативным аспектам использования недирективного управления или коуч-менеджмента М.Данилова отнесла следующее:

1. Не годится для срочных задач, требующих быстрых точных действий.
2. Трата времени с неясными или негативными результатами.
3. Сотрудники не готовы, не хотят или не могут.
4. Превращается в формальность или манипуляцию, так как нет доверия и открытости.
5. Руководителю не хватает компетенций\мотивации для качественного коучинга.
6. Негативные эффекты на уровне культуры и систем организации.
7. Мешает реальным рабочим отношениям, вносит лишнее в них.
8. Зоны и границы применения. Ситуации применения не ясны или не адекватны.
9. Коучинга и коуч-менеджмента не существует, это миф или подмена понятий.
10. Коучингом должны заниматься профессионалы (внешние).
11. Куда девать выросших сотрудников? Если некуда – уйдут. Завышенная самооценка может формироваться.

На практике в большинстве ситуаций справедливы все вышеперечисленные утверждения с некоторыми особенностями их применения. Очевидно, что для решения срочных и точных заданий или приказов для коучинга нет предмета – их надо исполнять, а не обсуждать – и это не срочные задания. Такие задания не были предметом коуч-сессий, за исключением ситуаций, когда надо было понять, почему сотрудник быстро не отреагировал. Излишнее погружение в индивидуальные особенности каждого сотрудника могут быть излишними, но то же время это дает понимание его эмоциональных, интеллектуальных и морально-волевых особенностей и возможность действовать с поправкой на них, например, я процессе работы понял, что люди имеют разную скорость восприятия и реакции, и что мое нетерпение к медленности - всего лишь мое восприятие. Продажи –

---

<sup>3</sup> Данилова М.А. - “Корпоративного коучинга не существует или «добро» и «зло» недирективного управления”. 2017.

отчасти манипулятивная среда. Продавцы используют манипулятивные методы воздействия в работе и выход за пределы рабочих отношений создает знание и почву для возникновения чувства вины, вызывания жалости и прибегания к спасению, иногда это происходит неумышленно и автоматически, поэтому сотрудники не всегда бывают откровенны. На первых этапах моей практики некоторые потенциальные клиенты отказались от общения со мной по причине непонимания, зачем это им нужно.

К позитивным аспектам использования недирективного управления или коуч-менеджмента М.Данилова отнесла следующее:

1. Мотивация.
2. Делегирование, ответственность сотрудников.
3. Развитие.
4. Иначе управлять – невозможно, реализовать новые технологии – невозможно.
5. Влияние на культуру компании и качество взаимодействия.
6. Инновации, изменения, новые возможности.<sup>4</sup>

Группа выше обозначенных аспектов также нашла подтверждение в практической деятельности. Интересной находкой для меня было то, что в ряде европейских стран мотивация, связанная с увольнением, практически не работает по причине профсоюзных отношений, и формат общения с сотрудниками, близкий к коучингу, является едва ли не единственным средством понимания и воздействия на сотрудника. Из личной практики я пришел к пониманию, что, предлагая свое решение, руководитель автоматически берет на себя ответственность за последующие действия, сотрудник всегда может сказать, что не он предложил решение. С другой стороны, самостоятельные решения, принятые и реализованные сотрудниками, являются предметом личной ответственности и гордости.

**Ответственность клиента.** Практическая деятельность по продажам в нашей организации всегда была связана с определением ответственности и способностью продавца управлять ситуацией в ходе работы с клиентом.

---

<sup>4</sup> Данилова М.А. - "Корпоративного коучинга не существует или «добро» и «зло» недирективного управления". 2017.

Менеджеры ожидали от продавцов проактивности, что означало: обязанность планировать совместные действия с клиентом и их исполнять.

В отношениях коуча и клиента в этой теме меня интересовало разделение ответственности между коучем и клиентом. Коуч организует процесс и в его ответственности адекватно этот процесс выстроить, применить методики, наиболее подходящие конкретному клиенту, позволяющие раскрыть его потенциал. Но процесс инициирует клиент, и как бы хорош ни был коуч, именно клиент – это тот, кто, либо меняется, либо нет, либо действует, либо остается на стадии рассуждений, либо идет по открывающемуся пути, либо только смотрит на него или забывает.

**О важности проактивности в готовности клиента не просто поговорить, а что-то сделать.** Термин «проактивность» ввел Виктор Франкл в книге «Человек в поисках смысла», которая была написана по материалам пребывания в нацистском концлагере. Находясь в чудовищных и невыносимых обстоятельствах, Франкл открыл фундаментальный принцип человеческой природы: у человека между стимулом (воздействием на него) и реакцией есть свобода выбора.

Сейчас термин «проактивность» довольно широко используется и в деловом, и в повседневном контексте. Согласно С.Р.Кови он означает, что мы сами несем ответственность за нашу жизнь, что наше поведение зависит от наших решений, а не от нашего окружения, что мы можем подчинять наши чувства нашим ценностям, т.е. мы инициируем происходящее и несем за это ответственность.<sup>5</sup>

Кови предлагает такую трактовку понятия «ответственность». По его мнению, корень слова «ответственность» - это «ответ» в значении нашего ответа на происходящие события. Проактивные люди не уклоняются от ответственности, объясняя свое поведение обстоятельствами. Их поведение – продукт их собственного сознательного выбора, базирующегося на ценностях, а не продукт окружающих условий, основанный на чувствах. Если человек, сознательно или нет, делает выбор, позволять внешним силам управлять им, он становится реактивным. Реактивные люди зависят от социальной среды. Если окружающие относятся к ним хорошо, у них все в порядке, если плохо, то они закрываются и

---

<sup>5</sup> Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. / Стивен Р.Кови; Пер.с англ. – 10-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – с.87



занимают оборонительную позицию, таким образом, ставя свою эмоциональную жизнь в зависимость от окружающих. На проактивных людей также воздействуют внешние факторы: физические социальные или психологические, - но их реакция является их выбором, основанным на ценностях.<sup>6</sup>

Проактивным людям свойственно проявлять инициативу, это означает осознавать свою ответственность за то, чтобы события развивались определенным образом. Они решают проблемы, а не только говорят о них, они проявляют инициативу и, опираясь на принципы, делают все необходимое для решения задачи.

**Проактивность - как проявляется фокус внимания клиента.** Проактивный человек смотрит на действительность, как сегодняшнюю, так и завтрашнюю. Эта действительность подсказывает, что он в состоянии сам выбрать реакцию на внешние обстоятельства, как сегодняшние, так и завтрашние. Для этого важно быть готовым видеть действительность такой, какая она есть, в противном случае очень легко и заманчиво прийти к мысли, что жизнь определяется тем, что происходит вокруг.<sup>7</sup>

Это очень ярко проявляется в начале коуч-сессии, когда клиент анализирует текущую ситуацию. В фокусе одного (проактивного) клиента находится анализ, рассмотрение, оценка собственных поступков и намерений, в фокусе другого (реактивного) те обстоятельства, которые возникают и создаются, поступки других людей и его реакция на них.

Как отмечает С.Кови, достаточно точным показателем проактивности является речь, в нашем фокусе речь клиента. Реактивные люди часто используют выражения, снимающие с них ответственность (живут с «лосями») – не сложилось, не получилось, не удалось. Ниже приводится таблица типичных фраз для реактивных и проактивных людей.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. / Стивен Р.Кови; Пер.с англ. – 10-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – с.89

<sup>7</sup> Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. / Стивен Р.Кови; Пер.с англ. – 10-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – с.91

<sup>8</sup> Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. / Стивен Р.Кови; Пер.с англ. – 10-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – с.95

<b>Реактивная речь</b>	<b>Проактивная речь</b>
Я ничего не могу поделать	Посмотрим, какие есть возможности
Вот такой я есть	Я могу выбрать другой подход
Он так меня раздражает	Я контролирую свои чувства
Он не согласится на это	Я могу подготовить эффективную презентацию
Мне придется это сделать	Я приму решение сам
Я не могу	Я выбираю
Я вынужден	Я предпочитаю
Если бы только...	Я сделаю...

**Круг забот и круг влияния.** Стивен Кови вводит понятия круга забот и круга влияния.<sup>9</sup>

Каждого волнует или заботит широкий спектр вопросов и явлений: здоровье, дети, рабочие проблемы, проблемы экономики, экологии, угрозы войн, несчастных случаев и т.д. То из этого списка, что действительно оказывает на нас эмоциональное или интеллектуальное влияние можно отделить от прочего, поместив в круг забот. Часть этих вопросов (обычно большую) мы контролировать не можем, другая часть подвластна нашему влиянию. Эту группу забот можно объединить, поместив их в меньший по размеру круг влияния. Показателем проактивности является то, на каком из этих двух кругов мы фокусируем большую часть нашего времени, внимания и энергии.

Стивен Кови утверждает, что проактивные люди фокусируют свои усилия на круге влияния, на это они направляют свою энергию, природа которой позитивна, она расширяет, увеличивает круг влияния. Реактивные люди, наоборот, растрачивают свои усилия в круге забот. Они фокусируют внимание на слабостях других людей, на внешних проблемах и обстоятельствах, на которые они не в силах повлиять. Это может проявляться в жалобах, обвинениях, рассуждениях, переживаниях, в ощущении себя жертвой. Вырабатываемая при этом негативная энергия плюс пренебрежение теми сферами, в которых они могут что-то сделать заставляют их

<sup>9</sup> Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. / Стивен Р.Кови; Пер.с англ. – 10-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – с.97

круг влияния сжиматься. Фокусируясь на круге забот, мы позволяем тому, что в нем находится, управлять нами. У нас не остается времени и энергии для проявления проактивной инициативы, которая нужна для позитивных изменений.

Бывают случаи, когда в силу служебного положения, материального благосостояния, общественного статуса или связей человека его круг влияния оказывается шире круга забот. По С.Кови это также реактивный эгоистический безответственный стиль жизни, сфокусированный на круге забот – следствие эмоциональной близорукости.

У проактивных людей круг забот не бывает меньше круга влияния, поскольку они берут на себя ответственность за эффективное использование своего влияния, направляя его на приоритетные вопросы круга забот.

Расширение круга влияния и переключение внимания

По мнению Стивена Кови, проблемы, с которыми люди сталкиваются можно отнести к одной из трех категорий:

- Проблемы, находящиеся под нашим прямым контролем – их решение зависит от нас;
- Проблемы, находящиеся под нашим косвенным контролем – их решение зависит от других людей;
- Проблемы, находящиеся вне нашего контроля – проблемы, на которые мы никак не можем повлиять.<sup>10</sup>

Проактивный подход подразумевает, что первый шаг к решению всех этих проблем должен быть сделан из сегодняшнего круга влияния. Проблемы первого типа решаются совершенствованием навыков и умений (а это круг влияния) – «личные победы». Проблемы второго типа могут быть решены с помощью изменения методов взаимодействия и влияния на других людей – «победы в сфере взаимодействия». Решение проблем третьего типа из круга влияния заключается в том, чтобы с полной ответственностью принять эти проблемы такими, какие они есть, научиться жить с ними, даже если они нам не нравятся.

---

<sup>10</sup> Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. / Стивен Р.Кови; Пер.с англ. – 10-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – с.100

Один из способов расширения круга влияния – это переход от «иметь» к «быть». Круг забот наполнен различными «иметь». Вот перечень типичных высказываний из круга забот:

- Если бы я имел больше времени...
- Если бы я имела более терпимого мужа...
- Если бы я имел ученую степень...

Если мы думаем, что проблема где-то вне нас, эта мысль и является проблемой.

Круг влияния наполнен различными «быть»:

- я могу быть более открытым...
- Я могу быть более умелым...
- Я могу быть более сосредоточенным...<sup>11</sup>

Расширение круга влияния – это изменения “изнутри наружу”, изменения в себе, которые вызывают изменения в том, что вне нас. Существует много способов действий в круге влияния: быть более открытым к сотрудничеству, быть более любящим супругом, делать то, что доставляет удовольствие, позволить себе просто наблюдать, быть радостным и счастливым, принимая как данность то, что нам неподвластно, одновременно сосредотачивая свои усилия на том, что в наших силах.

Таким образом, своей задачей как коуча в этой работе я вижу удержание двух фокусов - побудить клиента:

1. Перевести фокус внимания на себя
2. выделить и разграничить круг забот и круг влияния;
3. активировать проактивную позицию для расширения круга влияния.

**Модель Grow - как на каждом из этапов grow проявляется круг забот и круг влияния.** Размышляя о том, с помощью каких инструментов я мог бы эффективно отработать, обозначенные выше фокусы при работе с клиентом, я пришел к выводу, что они могут неплохо вписаться в одну из базовых для коучинга моделей – модель GROW. Эта мысль показалась мне привлекательной своей простотой. Ясная, понятная в применении модель всегда выигрывает при сравнении с нагромождением сложных инструментов.

<sup>11</sup> Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. / Стивен Р.Кови; Пер.с англ. – 10-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – с.104

Основные этапы модели GROW согласно М.Дауни «Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей»<sup>12</sup>:

1. **Goal – цель.** Если точнее, в коучинге – это определение и формулирование клиентом желаемого результата. Понимание желаемого результата – это первый шаг к действию, это эскиз плана.

Видение результата – это уже «включение» проактивного подхода как минимум через проявление желания. Соотнесение проблемы и достижение результата со своими действиями, это хорошая попытка включения проблемы в круг влияния.

2. **Reality – реальность,** действительность, то, что на данный момент есть. Согласно М.Дауни «Этот этап модели связан с получением максимально точной картины происходящего. На этом этапе намерение коуча – создать как можно более четкое понимание темы.»

С точки зрения выбранных фокусов этот этап именно тот, на котором оптимально подвести клиента к определению своих кругов забот и влияния в контексте рассматриваемой ситуации. При этом подвести клиента к оценке, какого типа проблемы порождает рассматриваемая ситуация – находящиеся под прямым и /или косвенным контролем и/или находящиеся вне его контроля, идентифицировать и разграничить эти проблемы. Определение реальности является важной предпосылкой для последующего определения круга забот и круга влияния. При детальном анализе реальность состоит не только из описываемой ситуации и вовлеченных участников, ситуация происходит в определенной среде в которой как правило присутствуют интересы других людей, групповые интересы, шаблоны поведения и процессы. На этом этапе полезным расширением реальности может быть взгляд на ситуацию с использованием интегрального подхода К.Уилбера, рассматривающих реальность с ракурсов собственных интересов (я), коллективных интересов (мы), поведенческих шаблонов (они), процессов (оно).

3. **Options – варианты выбора.** Это этап перехода к рассмотрению, что вообще возможно сделать в данных обстоятельствах, и что может сделать клиент.

---

<sup>12</sup> М.Дауни «Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. / Myles Downey Effective coaching lessons from the coaches' coach, Пер.с англ. – 2-е изд. – М.: Добрая книга, 2006. – с.53

На этом этапе возникает возможность расширения круга влияния через выбор отношения и действий по каждому типу проблем:

- для находящихся под прямым контролем – какие навыки можно совершенствовать для их решения и достижения результата?
- для находящихся под косвенным контролем – с кем и как возможно взаимодействовать для решения проблемы?
- для находящихся вне контроля – на основе каких установок и ценностей клиента можно эти проблемы отпустить.

Дополнительные возможности и влияние дают понимание интересов других людей и коллективов, поведенческих шаблонов и правил работы системы, поскольку даже находясь вне зоны влияния, при определенных условиях дают ожидаемый результат, которым можно пользоваться.

4. **Way forward – план действий.** Согласно М.Дауни, на этом этапе клиент формулирует последовательность шагов, действий, которые он предпримет, чтобы реализовать выбранные выше варианты развития событий.

Составление плана действий, своих действий, своего плана расширения круга влияния – это реализация проактивной позиции, подразумевающей творчество и инициативу. На данном этапе у клиента остается возможность последовать этому плану, что-то предпринять, или застрять на этапе планирования и размышлений о том, как это могло бы быть. Важным аспектом составления плана является осуществимость плана, и нахождение ближайших шагов в зоне развития, т.е. ближайшие шаги плана могут быть осуществлены.

Модель GROW не является линейной. Иногда приходится перескакивать и возвращаться с этапа на этап.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Моя практическая работа состояла из 2 этапов.

Первый этап проходил в период с января 2018 года по декабрь 2019 года и составил порядка 20 часов, часть этой работы была оформлена фотоотчетами. Основной задачей этого этапа являлась отработка первичных навыков коуча: выстраивание контакта с клиентом, присоединение, отзеркаливание по сути и по содержанию, перевод от рассуждений к практическим действиям. Тема диплома

на тот момент еще не определилась, поэтому коуч-сессии проводились без привязки к какой-то конкретной теме. В фокусе моего внимания было понять, как реагирует клиент на мое поведение как коуча, выявление тех форматов моего поведения, которые продвигают клиента, и тех форматов моего поведения, которые тормозят клиента и не приводят к результату.

Важной частью моей работы, на которой я тогда фиксировал внимание, было понять почему одни клиенты легко описывали ситуации и формулировали свои запросы, определяли возможности и выполнимый план действий, с другими же клиентами не получалось достичь какого-либо значимого результата.

Начиная с декабря 2019 года после определения темы диплома накопленный ранее опыт проведения коуч-сессий был переосмыслен в ракурсе модели круга забот и круга влияния. Новые сессии я проводил, уже принимая во внимание эту модель с вопросами, ориентированными на выявление и определение круга забот и круга влияния.

В ходе коуч-сессий я придерживался следующей структуры разговора:

- вступление в разговор, начало коуч-сессии;
  - определение темы и цели разговора, формулирование запроса;
  - понимание ситуации и определение возможностей;
  - выводы и достижение договоренностей;
- что по основным положениям соответствует модели GROW.

На этом этапе я дополнительно рассматривал в кейсах клиентов ситуации, имеющие отношение к кругу забот клиента (то, что беспокоило клиентов) и ситуации, которые попадали в круг влияния клиента (то, на что клиент может повлиять и, как следствие, определить свои последующие шаги и конкретные действия). Также я обращал внимание на ситуации, связанные с возможностью расширения круга влияния клиентов в тех случаях, когда результат зависел от других людей, от поведенческой модели клиентов, от работы системы или процессов. Я исходил **из гипотезы**, что какие-либо действия возможны в том случае, если клиент понимает, что на описанную им ситуацию он лично может повлиять (к объектам влияния относится не только он сам, но и люди, с которыми он взаимодействует, поведенческие шаблоны, правила работы системы) и дальнейшие шаги и действия ему понятны и осуществимы. Отдельным фокусом внимания было понять, что делать в ситуациях, когда клиент описывает зону

своих забот и не знает, как описанную им зону забот трансформировать в зону влияния и в последующие действия.

В приведенном ниже описании практической части работы я отразил осознание своего опыта коучинговой работы с клиентами, наблюдаемую мною динамику клиентов, и кейсы, когда определение круга забот круга влияния на разных этапах коуч-сессии влияло на продвижение клиента. В конце представлены основные выводы из практической работы.

Большая часть моих клиентов - это сотрудники моей компании, с которыми ранее я работал в виртуальных командах, т.е. я с ними контактировал, но без формального подчинения. В большинстве случаев я был в контексте той среды и тех ситуаций, которые они описывали, и по ряду ситуаций я мог давать профессиональные суждения. Помимо этого, я работал с клиентами, не связанным со мной профессионально, это рекомендованные мне знакомые моих знакомых, у которых были запросы или потребность поделиться своими заботами и найти решения.

### **ОСОЗНАНИЕ ОПЫТА РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ. ДИНАМИКА КЛИЕНТОВ.**

Клиент К-38, Мужчина 38-43 года, совместная работа началась в начале 2018 года, в начале работы у нас были отношения руководитель – подчиненный, впоследствии клиент перестал быть моим подчиненным. Всего проведено порядка 10 встреч, 5 из которых отражена в фотоотчетах, последняя встреча проходила когда клиент занял мою позицию в компании.

В ходе первых встреч запросы носили специфику, связанную с трудностями нашей ежедневной работы, например вопрос первой встречи был “как лучше организовать работу виртуальной команды”. История клиента в том, что он переместился в наш отдел после неудачной работы в соседнем отделе (была угроза увольнения). Эмоционально специфика его запросов имела оттенок неуверенности в работе и страха увольнения – первый год в нашем отделе он проработал также без результата – страх увольнения достаточно распространенное явления в определенной среде работников нашей компании. Достаточно быстро мы нашли общий язык, разбирая рабочие ситуации по модели GROW и наш разговор переходил в обсуждение аспектов реальной ситуации – поведения людей, работы известных процессов, возможности влияния на



ситуацию – круг забот и круг влияния разделялся быстро. Определение возможностей по GROW было направлено на расширение круга влияния, при этом для расширения круга влияния использовались поведенческие модели, работающие в компании – например вовлечение и эскалация до руководителей, использование формальных процедур для закрепления решений. Вначале совместной работы для меня как для коуча был важным момент присоединения, слушания, понимания и отказа от интервенций. Как эксперту в своей области и как руководителю, мне было сложно контролировать отказ от интервенций, я несколько раз почувствовал, что мои прямые вмешательства и указания что-то сделать наталкивались на несогласие. Почувствовав сопротивление моим интервенциям я обратил внимание на то, что я и клиент имеем разный темперамент и скорость действий, и что мне казалось необходимым и очевидным делать, клиентом подвергалось сомнению. Выходом из этой ситуации для меня было оставить ситуацию в круге влияния клиента и не вмешиваться в круг его влияния. Последующими запросами клиента были “потребность в выстраивании отношений с руководством компании, клиентами, другими участниками процессам продаж”. Запросы обрабатывались по модели GROW, план действий принимался из логики влияния на ситуацию и реализуемости действий. Интегрально клиент выполнил задание последнего года, был выдвинут на программу повышения квалификации и получил новое назначение.

Клиент В-35, мужчина 35 лет, совместная работа началась в середине 2018 года. Клиент был членом виртуальной команды. За время совместной работы мы провели порядка 10 встреч, 5 фотоотчетов представлено. Первая встреча прошла без формулирования запроса, мы обсуждали рабочие ситуации. Спецификой обсуждения было то, что клиент рассказывал о ситуации в третьем лице, третьи лица влияли на его отношения с заказчиком, что привело к негативным, по его мнению, последствиям.

Рассказанная клиентом ситуация находилось в круге его забот, круг его влияния не обозначался. Как коуч, я не задавал отдельных вопросов на разграничение круга забот и круга влияния, однако я обратил внимание на отсутствие в рассказанной истории отсылки к себе, своей роли и своей ответственности. Такой вывод я сделал из вербального поведения клиента: “Меня заставили звонить и

беспокоить клиента”, “В результате вмешательства руководства, у меня испортились отношения с заказчиком”. Следующая встреча началась с моего вопроса о клиенте: “А что он во всех рассказанных ситуациях и какая его роль”. Мы посвятили две-три встречи разговору о клиенте, в процессе разговора выявилось как минимум две субличности – “клиент счастливый и веселый”, “клиент критикующий и осуждающий себя – контроллер”, между которыми наблюдался конфликт, выходом из которого обычно являлся выход в объяснение и оправдание ситуации или внутреннее напряжение. Время от времени клиент обращался к своей ответственности за семью и их благосостояние. Эти встречи позволили перевести клиенту фокус внимания на себя и на свои действия, что относится к кругу влияния клиента и почувствовать зону своей ответственности за свою семью и за свое отношение к работе и рабочим ситуациям. Вскоре возникла ситуация, когда у клиента возникла угроза увольнения и он обратился с запросом, что делать в этой ситуации. В соответствии с моделью GROW мы проработали ситуацию в которую он попал, возможности, которые входят в зону влияния и разработали проактивные шаги, которые впоследствии клиент применил, когда возникла ситуация с потенциальным увольнением, что позволило клиенту остаться в компании в другом отделе. Мы продолжили после этого случая совместную работу и в поведении клиента продолжают наблюдаться признаки реактивного отношения к различным ситуациям из логики “со мной это случилось”. Мы продолжаем над этим работать.

Клиент АА-26. Мужчина 26 лет. Сотрудник нашей компании, не подчиненный, недавно назначенный на должность руководителя консалтингового отдела. Вследствие назначения получил для себя новые обязанности. Запрос на серию сессий звучал как “Развитие менеджерских способностей”, от общего вопроса мы достаточно быстро перешли к уточненным запросам, которые были результатом разбора бизнес ситуаций, эмоционально задевавших клиента: сложность общения с определенным типом людей в компании (продавцы программного обеспечения) – описание запроса сопровождалось смущением; и стрессоустойчивость к большому количеству возникающих заданий, которые нельзя не выполнить – напряжение и беспокойство.

В ходе работы по вопросу выстраивания отношения и общения с продавцами, я допустил интервенцию, поскольку ряд высказанных клиентом забот было следствием непонимания того, как устроены процессы в компании. По результатам мы (полагаю, что во многом это было мое экспертное влияние) запланировали растяжку, которая заключалась в том, что клиент должен был изучить возможности, находящиеся в воронке продаж и поговорить с продавцами, которые ведут эти возможности. Эта растяжка к следующей встрече не была сделана. Впоследствии ситуация с заданиями на следующие встречи несколько раз не выполнялись. Я выносил эту ситуацию на супервизию. По результатам супервизии мне обратили внимание на мою интервенции и включение клиента в зону своего влияния – клиентом были определены не его задания, а задания, которые он переформулировал с моих слов. Таким образом, я могу говорить, что с точки зрения зоны забот и зоны влияния, его запрос остался в зоне его забот и не был осознан как то, на что он может влиять, поэтому как я предполагаю и не был сделан. Предложенный мною шаг находился в зоне моего влияния и моего осознания. Возможным дополнительным шагом в данной ситуации было бы в дополнение к разъясняющей интервенции воспользоваться методом “коучинга, ориентированного на решения”, включающего определения и оценки клиентом целевой ситуации, понимание осознания клиентом текущей ситуации – стартовые ресурсы, определение следующего шага, находящегося в зоне его развития клиента. Повторяемость неисполнения клиентом задания предыдущих сессий, обращает внимание клиента на случаи прокрастинации в его поведении. В ходе встреч мы уточняли запросы клиента и формулировали наиболее важные. Один из наиболее часто встречающихся это определения уровня контроля над ситуацией и уровня стрессоустойчивого пофигизма в отношении к разным ситуациям. Мы находимся в процессе обработки этого запроса и на текущий момент клиентом не сформировано каких-либо конкретных шагов, направленных на снижение уровня напряжения от контроля. Последующая работа будет включать отзеркаливание по сути возникающих ситуаций с невыполнением заданий (сформировав фотоотчеты клиента, я понял, что многие запросы повторяются от встречи к встрече), понимание клиентом целевой ситуации, оценки текущего состояния и самостоятельным планировании последующих шагов.

Клиента Я-35. Руководитель проектов, является сотрудником одного из отделов нашей компании, не подчиненный и довольно редко мы пересекаемся в работе. Первая встреча началась с того, что я подробно объяснил смысл формата коучинга и мы определили долгосрочную программу развития, смысл которой заключался в том, чтобы определить дальнейшие пути развития после завершения важного этапа профессиональной деятельности клиента – был выполнен важный и большой проект.

Первый разговор проходил с описанием историй и рабочих ситуаций, в которых клиент был участником, но в его описании было мало о нем самом. На моей практике рассказы о разных ситуациях в разговорах с клиентами случались часто, рассказы клиентов могли длиться долго и с одной стороны их рискованно прерывать, поскольку клиент как правило рассказывает энергично с интересом и есть риск потери контакта и динамики, с другой стороны длинные монологи очень сложно отзеркаливать по сути и за описанием ситуации не всегда видно эмоциональное отношение и состояние клиента – фокус внимания обращен на ситуацию, а не на личность клиента. Полезным действием для меня в этих случаях было выжидание паузы, краткое резюмирование по сути, и вопросы: “Что ты в этой ситуации?”, “Какое твое отношение к ситуации?” – такие вопросы переключали фокус внимания с ситуации на клиента.

Иногда, и в работе этим с клиентом я прибегал к формированию образа клиента или какой-либо его субличности. В данном конкретном случае, когда мы говорили о возможных вариантах развития клиента – разговор был нединамичным и не клеился. Помогло мое предложение: “Ты бы не мог описать себя, свои особенности и вид деятельности который бы тебя привлекал”. Дальнейший разговор получил большую динамику и эмоциональную вовлеченность, клиент несколько раз в разговорах мне вспоминал “находку образа себя”.

В работе с этим и другими клиентами бывают ситуации, когда в разговоре проскакивают личные моменты клиента, например отношение к семье, родителям, детям – эти темы как правило беспокоят клиентов и за этими моментами стоят эмоциональные переживания клиентов. В работе с Я-35 мы несколько раз возвращались к разговору о том, что он работая над проектом, мало уделял время семье, отсылки к семье повторялись несколько раз и были эмоционально заметны – сожаление, вина, беспокойство. Постепенно изначальный запрос клиента о

дальнейшем развитии трансформировался в запрос об адекватном балансе между работой и личной жизнью. Упростив запрос и определив круг влияния клиента, клиент достаточно быстро перешел к практическим шагам, создавшим приемлемый для клиента баланс между работой и жизнью. Такому переходу способствовало снижение напряженности работы и система якорей, зарубок, привычек – например, это были регулярные договоренности с тренером по фитнесу, ежедневные завтраки с семьей, еженедельные встречи с друзьями и совместные интересы. Пятая встреча с клиентом проходила в состоянии, когда несмотря на некоторые беспокойные моменты, оставшиеся в работе, клиент находился в спокойном и уверенном состоянии. Запрос о дальнейшем развитии остался на втором плане и был отнесен на более позднее время.

A-48. Мужчина 48 лет, долгое время в браке, имеет ребенка (взрослый сын). На момент обращения разладились отношения в семье и основной вопрос клиента звучал: "Я не знаю что дальше делать?". Долгое время разговор проходил в состоянии эмоционального захвата клиента, в основе которого была обида на отношение семьи к себе и досада от сложившейся ситуации, и мы долго не могли перейти к пониманию каких-то практических действий. В состоянии эмоционального захвата мне помогало эмоциональное присоединение, сочувствие и терпеливое слушание клиента без прерывания, отзеркаливание по сути. Например, клиенту было сложно изначально понять причины обид своей жены на него, отзеркалив по сути несколько ситуаций, клиент задумался над тем, что ситуации о которых он говорил, могли вызвать чувство обиды его жены и сына. Это понимание было подтверждено длинной паузой, задумчивостью и признанием, что он бы в такой ситуации тоже мог бы обидеться. В ситуации с эмоциональным захватом нам было сложно перейти к определению круга забот и круга влияния и определения дальнейших действий. В этой ситуации помогло перемещение фокуса внимания клиента с обид, на себя и на то, что может ему помочь прийти с состоянием равновесия – помогал вопрос: "Что тебя отвлекает от твоих мыслей и что приносит удовольствие в жизни?". После второго разговора клиент сменил обстановку, съездил в другой город, вернулся в более центрированном состоянии из которого были возможны.

В ходе первых встреч работы с клиентом у меня возникло устойчивое убеждение, что клиент не понимает, что отношения в семье есть результат внимания и труда всех сторон, участвующих в отношениях и что первые шаги, направленные на улучшение отношений, можно определить внимательно понаблюдав за поведением партнера. В основе моего предположения была книга "5 языков любви", которая была рекомендована мне моим психотерапевтом. Эта книга подбрасывает на рассмотрение набор ситуаций, в отношении которых можно себе задать вопрос: "Походит ли для меня предложенное действие?", "Какое действие для меня подходит?", "Могу ли я сделать это действие?" – набор этих вопросов позволяет определить и стимулировать расширение круга влияния. Долгое время я не мог убедить клиента прочитать эту книгу – это было сложно. Для убеждения я пользовался манипуляциями и каждый раз когда он возвращался со словами "Я не знаю, что делать", я ему возвращал: "А ты книгу читал?". В итоге клиентам книга была прочитана и оценена. На клиента действовали несколько факторов, за время нашего общения клиент лежал в больнице и лечился от депрессии, тем не менее, ряд шагов он вывел из наших разговоров и определения круга тех вещей, которые он может сделать и делать. Клиент прошел курс лечения о депрессии в больнице, стал посещать храм – элемент центрирования, купил машину – езда на машине – также элемент центрирования, съездил за границу, начал восстанавливать отношения с сыном, определил стратегию выстраивания дальнейших отношений с женой, определил зону своего индивидуального развития в обучении новым вещам, которые ему интересны.

### **СТРУКТУРА КОУЧ СЕССИИ. НАЧАЛО РАЗГОВОРА**

На первом этапе проведения коуч-сессий я не позиционировал себя как коуч, поэтому для некоторых клиентов я выглядел как коллега (руководитель), задающий странные вопросы. Я объяснял свои запросы на совместную работу как практику, которую мне нужно проходить в рамках моего обучения. Люди из уважения ко мне не отказывали. Для меня тогда более важной задачей было создание комфортной непринужденной атмосферы, я уделял меньше внимания организационным вопросам, четкому обозначению моей роли и ответственности как коуча, важности формулирования собеседником запроса и заключения контракта. Как следствие этой неопределенности с некоторыми клиентами возникали недоразумения:

**Кейс 1.**

Т-30. Мужчина 30 лет. Мой непосредственный подчиненный. Я предложил ТХ-30 совместную работу в формате коучинга как необходимую мне практику. Он согласился как подчиненный из уважения к руководителю. Проведенные 3-4 сессий в основном были разговором на общие темы, в которых клиент реагировал общими объяснениями, в которых не было видно его отношения и присутствия к ситуации. Вскоре потерял интерес к сессиям. Отчет по результатам этих сессий не предусмотрен.

**Кейс 2.**

М-45. Мужчина 45 лет. Не подчиненный. Участник совместной виртуальной команды по продажам. Я предложил совместные встречи под предлогом лучшего понимания его интересов и мотивации как участника виртуальной команды. М-45 не понял, к чему предложенные мной упражнения и вскоре отказался от продолжения сессий.

Возвращаясь к полученному опыту и рассматривая мои действия на первом этапе в ракурсе круга забот и круга влияния, становится ясно, что я как коуч, не определил круг своего влияния, не поместил в него такие важные вопросы, как цели, структура, условия и формат проведения сессий, не воздействовал на осознание клиентом этих моментов, мои действия были непонятными и приводили к недоразумениям.

На втором этапе в начале совместной работы я более четко позиционировал себя как коуча, рассказывал о специфике работы коуча: что коуч делает, что нет, определял свою зону ответственности и зону ответственности клиента, подчеркивал, что моя роль - обрабатывать запросы клиента. Я четко обозначал правила работы, в том числе отключение телефона в ходе сессии, минимальное совмещение коуч-сессий с едой или другими параллельными занятиями, например, подсматривание в компьютер или телефон, предпочтительное место проведения коуч-сессий – тихий офис, где нет посторонних ушей и звуков. Я предупреждал, что делаю пометки по ходу разговора, разговор не записываю, обсуждаемые вопросы являются конфиденциальными. Оговаривал, что в начале серии сессий нужно сформулировать предварительный запрос на серию сессий,



который в ходе работы может быть скорректирован, далее формулировать запрос для каждой отдельной сессии. По итогам каждой сессий возможна договоренность о задании, о котором я могу спросить в следующий раз.

В результате могу сказать, что это позволило избежать недоразумений и повысило осознанность и эффективность работы.

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕМЫ И ЦЕЛИ. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЗАПРОСА**

На основании моей практики, могу отметить следующее: при формулировании запроса в начале сессии клиент, как правило, довольно долго и многословно описывает свою ситуацию. С одной стороны, необходимо присоединиться к клиенту, что требует внимательности и аккуратного отношения к тому, что он говорит: выслушать его, дать время и возможность сформулировать самые значимые моменты. С другой стороны, продолжительный поток информации значительно осложняет отзеркаливание по сути, клиент зачастую перескакивает с темы на тему, эмоции в зависимости от темы могут меняться, все это создает помехи нахождению правильной линии разговора. Запросы формулируются непонятно и неоднозначно, или в формате «я не знаю, что с этим делать» - «с этим, с чем?».

В отдельных случаях приходилось выслушивать долгий поток сознания и слив различных эмоций. В этом случае по практике помогают вопросы: «Какое отношение описанная тобой ситуация имеет к тебе?», «Почему эта ситуация тебя беспокоит?», «Какой твой запрос в связи с описанной тобой ситуацией?». Вопросы, приземляющие ситуацию на личность, по опыту помогают клиенту лучше сформулировать запрос и прервать разговор в третьем лице о ситуации в общем.

В кейсе 3 описывается ситуация, клиента, находившегося в состоянии эмоционального захвата. Переключение внимания клиента с описания внешних обстоятельств на себя позволило привести его в состояние относительного равновесия, что сделало для него возможным рассмотрение каких-то дальнейших действий по выходу из ситуации.

### **Кейс 3. Понимание круга своего влияния быстрее центрирует и приводит к действиям направленным на выход из эмоционального захвата.**

А-48. Разговор начался без запроса с описания критической ситуации в которую он попал. На первой встрече взаимодействие в формате коучинга не



обозначалось. Критичность ситуации заключалась в том, что у него разладились отношения с женой и сыном, произошла потеря доверия в семье, это привело к длительной депрессии, следствием и стимулятором которой стало использование алкогольных и медикаментозных средств для восстановления равновесия и душевного состояния. На первой встрече в качестве причины этой ситуации, он обозначал нелюбовь и невнимание к нему жены и сына, при этом подробно описывал различные факты и случаи, когда они были неправы и несправедливы по отношению к нему. В голосе и мимике звучала и наблюдалось обида и злость, фокус внимания был активно направлен на внешние источники обид – на жену и сына. В отношении себя обозначалось: «Я же их материально обеспечиваю, но не получаю взамен нужно мне количества внимания и любви!» Запрос сформировался позже и звучал как: «Я не знаю, что делать, порвать отношения или нет, и что делать дальше». В ответ на вопрос: «А думал ли ты, что им на самом деле от тебя нужно, и обращал ли ты внимание на то, что они от тебя хотят?» последовала длинная пауза и размышления на тему, как он мог бы восприниматься семьей, если посмотреть их глазами. При описании ситуации было проведено отзеркаливание по сути вопросом: «А чтобы ты сделал на их месте?», целью которого было смещение фокуса внимания с внешнего мира на свои действия. На вопрос «А чтобы ты мог сделать для них в этой ситуации?» последовал ответ: «Я не знаю и не могу об этом думать». Вопрос: «О чем ты можешь думать, и что привело бы тебя в уравновешенное состояние?» позволил переключить фокус внимания на конкретные действия, находящиеся в зоне влияния клиента. Это была поездка в другой город и посещение храма.

Второй разговор состоялся вскоре после его возвращения. А-48 был уже в более уравновешенном состоянии и мог рассматривать более конкретные осознанные последующие действия. Он обратил внимание на рекомендованную ему книгу «5 языков любви», основной идеей которой является набор принципов и шагов, находящихся в зоне влияния человека, поскольку любовь является следствием определенных целенаправленных усилий. Постепенно А-48 начал предпринимать шаги по выстраиванию отношений с сыном.

В кейсе 4 описывается ситуация, когда переключение фокуса внимания с истории в 3-лице «у меня что-то нехорошее произошло, потому что это сделали нехорошие люди» на себя дает возможность быстрее и лучше сформулировать запрос.

#### **Кейс 4. Фокусирование на себе позволяет лучше понять круг своих забот и круг своего влияния и сформулировать запрос.**

В-35 в недалеком прошлом успешный продавец, но последнее время испытывающий затруднения с исполнением плановых заданий, что приводит его в состояние раздражения и неуверенности. В ходе первой коучинговой встречи клиент описывал неприятные ситуации из ежедневной деловой практики, когда его руководители включали назойливый и нервирующий микро-менеджмент, что негативно сказывалось на его отношениях с заказчиками и в общем было причиной его неуспеха. Разговоры о различных бизнес-ситуациях обычно сопровождались раздражением по отношению к руководству и попытками найти причину неудач во внешней среде. Раздражение подтверждалось высокомерным тоном и иронией в голосе. Несколько последующих встреч удалось провести в фокусе внимания: "А что ты?". Из более подробных рассказов о себе выяснилось, что он с медалью закончил школу, с красным дипломом закончил институт, был успешен в предыдущих видах деятельности, когда фокусировался на своих задачах с осознанием своей ответственности. В ходе сессий был проработан вопрос ответственности перед семьей за обеспечение их благополучия. В итоге нескольких встреч сформировался запрос: "Что я могу сделать для того, чтобы не поставить семью в затруднительное положение при неудачных результатах года."

Как показал кейс в таких случаях работает перевод фокуса внимания клиента с «плохих» других и с внешних проблем, составляющих круг его забот, на себя и постепенно начинать выделять и формировать собственный круг влияния через осознание своего влияния на элементы ситуации.

Замечание: Разговор людей, реактивно обрабатывающих ситуацию, отличается специфическими оборотами: используется обычно 3-е лицо - «они сказали, они меня не поняли», часто используется пассив – «так сложилось, не срослось» - это показатели того, что в понимании клиента ситуация влияет на него, а не он сам ею управляет.

#### **Кейс 6. Фокус внимания на себя позволяет лучше формулировать запросы**

Я-35 недавно закончил проект в качестве руководителя проекта. Проект практически завершился, однако оценка его успешности неоднозначна. По итогам

завершения проекта возник вопрос о дальнейшем профессиональном развитии, поскольку в рамках текущей должности все возможные бенефиты, секреты и разочарования уже испытаны и повторный заход на аналогичную задачу уже выглядит непривлекательным. Запрос сформулирован как рассмотрение новых возможностей для дальнейшего развития.

Первый разговор начался с рассказа о текущих достижениях, особенностях и специфики выполненного проекта, описанием различного количества возникавших в ходе проекта ситуаций. Рассказ был энергичный, живой, эмоциональный, было видно, что испытанные эмоции и впечатления возбуждают клиента. Но фокус разговора был сосредоточен на различных ситуациях, а не на нем самом и его переживаниях. Мой вопрос о том, какое отношение эти истории имеют к твоему дальнейшему развитию, и что бы ты хотел в качестве развития на будущее, поверг клиента в размышления, и дальнейший его рассказ был задумчиво неторопливым. Были рассмотрены несколько потенциальных возможностей приложения своих сил в будущем, однако особенной энергетической и эмоциональной реакции они не вызвали – обсуждались вяло и неэнергично, - помимо этого был обозначен целый ряд жестких и эмоционально неприятных моментов в проекте. Клиент с сожалением вспомнил о семье, которой не уделял достаточного количества времени, когда был занят на проекте. Я предложил перевести несколько тягостный разговор о непонятных перспективах в ракурс: «расскажи о том, какой ты есть, что тебя мотивирует в этой жизни и какой и какой вид деятельности тебя мог бы мотивировать». Образ сформировался достаточно быстро, это был энергичный человек, для которого важно делать полезное и значимое для людей дело; это ответственность не только за самого себя, но и за коллектив людей с которыми он работает; это игнорирование и преодоление различных пакостей и превратностей на пути к цели. Резюмированный образ Д'Артаньяна оказался весьма удачным и органично был принят как позитивный образ самого себя, образ переключил фокус внимания с окружающего мира на непосредственно клиента, что в дальнейшем позволило переключиться на разговор о клиенте.

## **ПОНИМАНИЕ СИТУАЦИИ/ИНСАЙТ/ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ/ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ**

Данный этап коуч-сессии направлен на наиболее полное и детальное понимание клиентом описанной клиентом ситуации, отношения клиента к ситуации, влияния на ситуацию и возможных вариантов действия. Понимание достигается путем внимательного слушания, задавания расширяющих вопросов, резюмирования по сути, фиксирования и отзеркаливания эмоциональной реакции.

Важным практическим вопросом в этой части коуч-сессии для меня было проявление моей экспертности и избегания советов. В особенности это было сложно при работе с коллегами, поскольку я хорошо знал контекст многих ситуаций. Приходилось много внимания тратить на то, чтобы держать под контролем свою экспертность, не пускать ее в разговор. Проявление экспертности по опыту отвлекало клиента от его собственного понимания ситуации, что затрудняло определение клиентом круга влияния в контексте рассматриваемой ситуации. Другим важным практическим вопросом было преждевременное собственное суждение о ситуации и выражение его клиенту. Проявление экспертности и преждевременных суждений с одной стороны может не способствовать разворачиванию клиента с другой стороны непонимание или незнание клиентом определенных правил и явлений может ограничивать круг влияния клиента. Для себя я пытался пользоваться правилом – при экспертной интервенции пытался делать это недолго по сути с последующей проверкой клиента, что он понял и как ему это помогает. Свои суждения по ситуации я проверял путем задавания вопросов.

### **Кейс 5. Понимание ответственности и круга своего влияния быстрее приводит к осознанию необходимости проактивных действий.**

В-35. Продолжение кейса 4. Коуч-сессия состоялась за несколько недель до момента, когда клиенту предложили сменить работу. Обработывался ранее сформулированный запрос: "Что я могу сделать для того, чтобы не поставить семью в затруднительное положение при неудачных результатах года". Фокус внимания был обращен на анализ ситуации и на оценку возможностей, которые можно было бы использовать в сложившейся ситуации. В разговоре не рассматривались обиды и обвинения в адрес внешней среды, внешняя среда воспринималась как источник возможностей учетом специфики работы системы и

особенностей руководителей, к которым был адресован внутренний запрос на смену работы. В результате разработанного плана и последующих действий клиент успешно перешел в отдел обучения компании. В последствии коуч-сессии с ним были продолжены.

Благодаря предварительной обработке ситуации в модели кругов забот и влияния, ситуация не воспринималась клиентом как катастрофа в круге забот, она переместилась в круг влияния, в котором возможны проактивные действия, поиск и использование возможностей во внешней среде.

### **Кейс 7. Выстраиваемые отношения и шаблоны поведения позволяют расширять круг влияния и дают больше возможностей**

К-38. Мужчина 38-42 года. Сотрудник нашей компании, в прошлом мой подчиненный. Менеджер по работе с заказчиками. Коуч-сессии вначале проходили с оттенком отношений руководитель подчиненный, впоследствии такое отношение изменилось. Одна из первых коуч сессий была посвящена жесткой системе отношений в нашей компании между руководством компании и продавцами. Если продавцы не выполняют плановые годовые задания, они подвергаются риску увольнения. У клиента ранее возникал риск увольнения в связи с невыполнением годового планового задания и формального отношения прошлого непосредственного руководителя к показателям реализации планов. Клиент избежал увольнения благодаря переходу в другой отдел. По мимике, голосу и перечислению клиентом своих эмоций было заметно, что чувством, которое испытывает клиент, описывая ситуацию, является страх. Первый год работы в новом отделе также не был результативным. Запрос звучал так: «Минимизировать риски увольнения в случае неудачи при выполнении планов».

В ходе рассмотрения и обсуждения сложившейся системы взаимоотношений было достигнуто понимание, что важным элементом системы является выстраивание взаимоотношений с вышестоящим руководством, понимание их требований и соблюдение этих требований, достижение ситуации, когда усилия менеджера по продажам видны руководству и руководство имеет минимум претензий к соблюдению формальных требований. При определении круга влияния клиент обратил внимание, что выстраивание отношений с вышестоящим руководством находится в зоне его влияния. При ответе на вопрос: «Какие он

видит сценарии выстраивания отношений с руководством?», - был перечислен ряд сценариев возможного взаимодействия с вышестоящим руководством. Мы совместно приняли этот план, согласились, что я буду его поддерживать в выстраивании этих отношений. В последствии план был реализован, что позволило клиенту по итогам одной из удачных продаж попасть в список кадрового резерва и занять руководящую должность.

### **Кейс – 8. Понимание работы системы позволяет расширять круг влияния и дают больше возможностей**

К-38. Тот же клиент, что в кейсе 5.

В одной из коуч-сессий клиентом была описана ситуация работы менеджера по продажам, связанная с трудностью привлечения ресурсов для выполнения сложных проектов продаж. Для того, чтобы качественно отрабатывать новые возможности, необходимо привлечение квалифицированных ресурсов для разработки предложений для клиентов и сопровождения продажи. Особенностью работы системы является то, что ресурсы квалифицированных консультантов ограничены, продажи не являются их основным видом деятельности, и без этих ресурсов проект продажи получается некачественным и неуспешным. У клиента был негативный опыт предыдущей работы. Он рассказал о своем предыдущем негативном опыте, мимика, голос и его слова говорили о негодовании и безысходности от испытанного опыта. Я предложил ему подробнее вместе проанализировать вопрос о том, как рассматриваются у нас в компании ресурсные заявки, и как определяется значимость этих заявок. Мы совместно определили, как работает система, и какие факторы могут на нее влиять. Он определил, какими событиями он может управлять и на какие факторы он может влиять. Он предположил, каким образом можно изменить модель своего поведения, и каким образом воспользоваться стандартными процессами для повышения значимости и заметности проекта продажи. В дальнейшем он вполне успешно пользовался разработанной схемой, привлекая необходимые для продажи ограниченные квалифицированные ресурсы.

### **ДОСТИЖЕНИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ / ВЫВОДЫ**

Этот этап коуч сессии направлен на резюмирование возможностей и продвижение клиента к взятию обязательств по дальнейшим действиям. При этом важна

точность резюмирования. Среди моих ошибок была подмена реального понимания клиентом ситуации на собственное понимание. В случае отношений руководитель подчиненный или в случае авторитетности коуча есть риск, что клиент согласится с резюмированием коуча и как следствие может быть перекладывание ответственности за результат на коуча или невыполнение дальнейших действий. На этом этапе полезной практикой для меня была просьба к клиенту резюмировать возможности самостоятельно и после определения клиентом последовательности действий задать клиенту вопросы на проверку реализуемости этих действий.

**Кейс – 9. Шаги не выполняются, когда зона влияния не осознана.**

**Директивность коуча.**

АА-26. Изначальный долгосрочный запрос клиента формулировался как “развитие менеджерских способностей”. При более детальном разговоре о сути его запроса, запрос переместился в область новых обязанностей клиента, в которые попадала «необходимость обеспечения перспективного развития и обеспечения показателей занятости для его команды» – его задачей было искать им работу на проектах. Новые проекты – это область деятельности менеджеров по продажам, с которыми у клиента были сложные отношения. Сложность отношений характеризовалась тем, что от менеджеров по продажам спонтанно приходили неожиданные запросы, которые необходимо было обслуживать в короткие сроки. Несоблюдение сроков, как правило, заканчивалось эскалациями руководителям, что приводило к неприятным внушениям, и чтобы избежать эскалаций приходилось работать внеурочно. Внеурочная работа приводила к дополнительному физическому и эмоциональному напряжению.

На мой вопрос: «Как ты можешь влиять на ситуацию?» ответом было: “Я пытался с ними говорить, но они мутные и неприветливые”. Особенность компании в том, что продавцы имеют большую силу, чем консультанты и под них приходится подстраиваться. Эмоционально его рассказ выглядел, как растерянность, незнание того, что следует делать, досада и непонимание зоны своего влияния. Поскольку мне эта область деятельности была знакома, я рассказал ему о работе системы продаж, формировании и контроле воронки продаж, способах определения наиболее важных и перспективных возможностей. Понимание того, что с менеджерами надо выстраивать долгосрочные отношения



было им признано и принято. Поскольку были трудности в общении с конкретными менеджерами, я описал методику и предложил использовать “растяжки”. По итогам коуч-сессии мы договорились, что им будет проработана воронка продаж и будет сделана “растяжка” по общению с наиболее неприятным и авторитетным менеджером. При встрече в следующий раз задача не была выполнена. Эта история выносилась мною на супервизию, результат выглядел как чрезмерная директивность в отношении клиента.

### **Кейс – 10. Шаги не выполняются, когда находятся вне зоны ближайшего развития.**

АА-26. Запрос на коуч-сессию формулировался как “стрессоустойчивый пофигизм – возможность спокойно относиться к постоянно возникающим задачам, с которыми не успеваешь справляться”. В ходе коуч-сессии, разбирая более подробно ситуацию, пришли к пониманию, что задача по выстраиванию отношений с сотрудниками других отделов, является актуальной для клиента, поскольку потенциально систематизирует и увеличивает круг влияния клиента на беспокоящую ситуацию.

Свои планы он определял: “Я намереваюсь продумать список людей, с которыми необходимо выстраивать контакт в первую очередь, определить возможности, с которыми они работают и определить возможность влияния на реализацию этих возможностей.”

Сформированные планы клиента являются следствием интервенции коуча, не являются прямой обязанностью клиента и исполнение планов было отложено вследствие возникновения других более актуальных задач.

### **ОПИСАНИЕ ВЫВОДОВ**

Нечетко определение правил и отношений между коучем и клиентом приводит к недоразумениям и неэффективной работе.

Важны организационные вопросы, четкое обозначение моей роли и ответственности как коуча, важности формулирования собеседником запроса и заключения контракта.

В начале коуч сессий на этапе определения запроса клиент может долго рассказывать разные истории и ситуации в третьем лице, своевременное



переключение фокуса внимания клиента на себя позволяет быстрее перейти к формулированию настоящего запроса. Этот шаг позволяет разделить круг забот и круг влияния клиентов.

Вопросы, приземляющие ситуацию на личность, по опыту помогают клиенту лучше сформулировать запрос и прервать разговор в третьем лице о ситуации в общем. Этот шаг позволяет разделить круг забот и круг влияния клиентов.

На практике помогают вопросы: «Какое отношение описанная тобой ситуация имеет к тебе?», «Почему эта ситуация тебя беспокоит?», «Какой твой запрос в связи с описанной тобой ситуацией?».

В начале коуч сессий на этапе определения запроса клиент может находиться в состоянии эмоционального захвата, выслушивание клиента и последующее своевременное переключение фокуса внимания клиента на себя позволяет быстрее перейти к формулированию настоящего запроса. Возможна ситуация, когда продолжение коуч сессии возможно после центрирования клиента.

Клиент и коуч имеют разные темпераменты и скорости реакции, что приводит к непониманию, эти факторы нужно принимать во внимание. Важно отзеркаливание по скорости реакции.

Переключение фокуса внимания клиента на себя дает возможность отделить круг влияния от круга забот, определить свою ответственность и переключиться на выработку проактивных действий.

Круг влияния может быть расширен, если понимать поведенческие модели, работающие в среде

Круг влияния может быть расширен, если понимать процессы, работающие в окружающей среде.

Фокус внимания на круге влияния позволяет быстрее очертить область возможностей.

Проявление экспертности и преждевременных суждений с одной стороны может не способствовать разворачиванию клиента с другой стороны непонимание или незнание клиентом определенных правил и явлений может ограничивать круг влияния клиента.

При экспертной интервенции помогает делать это недолго по сути с последующей проверкой клиента, что он понял и как ему это помогает.

Суждения по ситуации можно проверять путем задавания вопросов.

Точность резюмирования важна, чтобы избежать подмены реального понимания клиентом ситуации на собственное понимание.

Полезной практикой может быть просьба к клиенту резюмировать возможности и план действий самостоятельно.

После определения клиентом последовательности действий задать клиенту вопросы на проверку реализуемости этих действий.

Последствием интервенций может быть перекладывание ответственности за результат на коуча или неосознание и невыполнение дальнейших действий.

### **МОЙ ОПЫТ В СВЯЗИ СО СПЕЦИФИКОЙ КОУЧИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Опыт работы в компании 20 лет.** Особенностью моей работы как коуча внутри организаций является то, что мой опыт работы в организации насчитывает более 20 лет в различных областях деятельности и видов бизнес. За время работы я накопил много положительных или отрицательных примеров, которые формируют о меня определенные шаблоны взглядов и шаблоны поведения. В ходе работы мне приходилось прикладывать усилия и внимание, чтобы осознавать, что я включаю определенную экспертность. Тема диплома в части ответственности, проактивности, круга забот и круга влияния, обязательности исполнения планов также имеет отношение к моему опыту в организации.

**Я знаю о чем многие запросы...** В начале моей практики при работе с клиентом внутри организации, когда формировался запрос и контракт очень часто складывалось ощущение того, что мне запрос понятен и возникало обычно решение, с которым я раньше сталкивался в работе – набор лучших и худших практик практически всегда был в моем арсенале. Когда я рассказывал о тех или иных примерах и ситуациях во-первых происходило снижение динамики общения с клиентом – очевидно, что людей больше интересовали свои заботы, нежели известные мне похожие кейсы, во-вторых при более глубоком погружении становилось понятно, что клиент смотрит на знакомую мне ситуацию несколько по-другому. В итоге я поменял стратегию разговора и пытался выяснить отношение клиента к ситуации и только подсвечивать те или иные дополнительные аспекты ситуации, известные мне. Если подсвеченные аспекты не вызывали отклика клиента, я останавливался. Со временем у меня возникло убеждение, что лучшие и худшие практики уместны в формате притч, баек,

историй. Со временем я понял, что имея только свое понимание я теряю объемность общей картинке, когда на ситуацию можно смотреть с разных сторон – в этом была моя трансформация, которая в итоге подтвердилась тем, что на многие знакомые мне вещи люди смотрят по-другому или уже по-другому, иногда я бы сказал более “умно” – это понимание мотивировало “интерес к человеку”. Большое количество вопросов относительно себя, проявления своей экспертности, отчасти даже эгоизма и первоочередного интереса и важности к себе я адресовал коучу и психотерапевту. Отвечая на эти вопросы было выявлено множество детских и подростковых шаблонов поведения, пришла осознанность, что необходимо в любом случае сохранять контакт и осознание того, что “чем мягче работаешь, тем дальше пускают”. Не уверен, что глубина общения было то, что я хотел в общении с клиентами-сотрудниками, но на ситуации, когда меня дальше не пускали по причине моей “излишней инициативности” я отлавливал, обращая внимание на эмоциональную реакцию и снижение интенсивности разговора. “Работать мягче” – это то, над чем я продолжаю работать сейчас.

**Осторожность клиента - сотрудника.** При формировании запроса и контракта важным пониманием для меня было то, что в общении с подчиненными и участниками виртуальных команд они проявляли осторожность в двух форматах – как бы не рассказать про себя чего-нибудь лишнего, и как-бы не получить дополнительных задач, которые выведут их из зоны комфорта. На практике приходилось проявлять деликатность и осторожность, оперируя открытыми и разворачивающими вопросами и эмоционально отзеркаливая их состояние и подчеркивая важность и интересность их суждений. Постепенно применение этих техник приводило к более доверительным отношениям, что на мой взгляд является хорошей практикой для менеджера, не только для коуча – *это получалось.*

**Четкость запроса и отработка действий.** Сложно получалось или даже *не получалось* четко сформулировать запрос. В тех ситуациях, когда клиенты приходили с изначальным запросом к трансформации они не формулировали четко какой трансформации они хотят, приходилось тратить время на прояснение и уточнение запроса, иногда на это уходило целая сессия, иногда в течение целой сессии можно было уточнять и обсуждать запрос и понять, что мотивации клиента недостаточно, чтобы что-то делать по запросу – т.е. запрос находился в зоне

забот, не в зоне влияния или не в зоне ближайшего развития. Фактом оказывалось то, что даже наметив какие-то планы клиенты возвращались с невыполненными планами и переключались на другие запросы. Эти ситуации я обсуждал на супервизиях и результатом супервизии было заключение о том, что формировании планов я шел за своей идеей, нежели чем за идеей клиента и план скорее был подсказан мною, а не добровольно выбран клиентом. Эта ситуация является следствием проявления моей экспертности и интервенции. Первое, что я старался менять этой уйти о предложения действий – к вопросу: “А что бы ты мог сделать в этой ситуации?”, следствием этого были добровольные планы, которые клиенты скорее исполняли. Хотя, если честно, то поставить клиента на обязательство что-то сделать является профессиональным навыком продавца – это навык мешает. Лучше получалось отрабатывать простые краткосрочные запросы, действия по которым можно было сформулировать в течение одной сессии.

**Общие цели.** Я не обсуждал на сессиях то, что могло касаться моих или наших совместных целей. Предубеждение о том, что такое обсуждение может превратиться в производственное совещание, останавливало меня. Тем не менее у меня был живой интерес к определенным навыкам людей, на которые я обращал внимание, например, способность легко сделать “холодный звонок” потенциальному заказчику, легко выйти и поддержать контентный разговор с топ-менеджером заказчика, принять на себя ответственность за совместное планирование действий с заказчиком, и многие другие. В разговорах о таких навыках я как менеджер пытался понять насколько сотруднику легко или сложно выполнять существенно важные этапы цикла продаж. Именно такой подход способствовал достижению общих целей, поскольку сотруднику было проще поручать и настаивать на выполнении тех задач, навык выполнения которых у него был лучше сформирован и выполнение задачи не вызывало сверх-усилий.

**Клиенты не сотрудники.** Я не почувствовал драматически существенной разницы между общением с клиентами сотрудниками и клиентами-несотрудниками. К основным отличиям я бы отнес следующие: Клиенты-сотрудники время от времени приносили запросы какому-бы инструменту научиться, чтобы что-то делать «быстрее выше сильнее», из области будут ли мои планы лучше, если я научусь планировать в Microsoft Project. Клиенты

несотрудники не задавали таких вопросов. Некоторые клиенты-сотрудники с ожиданием, что они смогут получить какую-то магию, откровение или инструмент, который если познаю, то у них все станет лучше. Не-сотрудники таких ожиданий не высказывали. И у сотрудников была большая осторожность при разговоре, чтобы не сказать чего-то лишнего, хотя интегрально я их убедил, что я без подвохов.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

В ходе практической работы и работы на темой диплома я получил навыки:

Контролировать интервенции в диалоге с клиентом и ограничивать проявления своей экспертности в толковании профессиональных вопросов в коучинге внутри компании с сотрудниками.

Оставлять клиенту пространство для его мнения и его отношения к обозначаемым бизнес-ситуациям и быть заинтересованным в его суждениях.

Выявлять и отфильтровывать ситуации, когда клиент работает со мной «из уважения» и чувствовать его удовлетворение от совместной работы

Уделять внимание формулированию запроса и фокусированию на нем в ходе сессии.

Уделять внимание отзеркаливанию и посвечиванию того, как выглядит описываемая ситуация со стороны и фокусировать внимание клиента на то, как выглядит ситуация со стороны.

Задавать открытые расширяющие вопросы.

Задавать вопросы к эмоциональному состоянию клиента.

Подстраиваться под темп и темперамент клиента.

Останавливать клиента, когда он описывает ситуации в третьем лице.

Фокусировать внимание клиента на нем самом и его роли в описываемых им ситуациях.

Обращать внимание клиента на разделение зоны заботы и зоны влияния и на возможность расширения зоны влияния.

Фокусировать клиента на решения и действия, находящиеся в зоне его влияния и в зоне его ближайшего развития.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Голви Т. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / У.Тимоти Голви, Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 252 с.
2. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. / Myles Downey Effective coaching lessons from the coaches' coach, Пер.с англ. – 2-е изд. – М.: Добрая книга, 2006. – 278 с.
3. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. / Стивен Р.Кови; Пер.с англ. – 10-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 396 с.
4. Савкин А.Д., Данилова М.А. Коучинг по-русски - смелость желать. – С-Пб.: Речь, 2003. – 112 с.
5. Савкин А.Д., Данилова М.А. Коучинг по-русски – от смелости желать к смелости быть. – М.: Проспект, 2016. – 176 с.
6. Уилбер К. Интегральное видение. / Пер.с англ. – М.: iпрактик, 2014 – 104 с.
7. Франкл В. Человек в поисках смысла = Man's Search for Meaning. — М.: Прогресс, 1990.

### Статьи:

8. Данилова М.А. - "Корпоративного коучинга не существует или «добро» и «зло» недирективного управления". 2017.-  
<https://coachinstitute.ru/mediateka/kouching-komand/korporativnogo-kouchinga-ne-sushchestvuet-ili-dobro-i-zlo-nedirektivnogo-upravleniya.html>