



«Типовая нестандартная ситуация»: работа с сопротивлением с позиции Профессионального стандарта «Коуч»

КЛАРИНА Екатерина Михайловна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

КЛАРИН Михаил Владимирович

Институт теории и истории педагогики, Российская академия образования, Москва, Россия

Статья иллюстрирует практическое использование Профстандарта «Коуч» и носит прикладной характер. Основная цель – показать, как ориентиры разработанного в 2014 году Профессионального стандарта «Коуч» могут применяться для повышения эффективности работы коуча, рассмотреть ценность соблюдения коучинговых компетенций. Приведен пример типичной ситуации, которая выглядит как отклонение от идеальной картины коучинговой работы («потребность клиента-запрос-постановка цели-коучинговые сессии-достижение результата»). Парадоксально то, что такие «отклонения» являются распространёнными и типичными для коучинга в организациях. Характерная примета ситуаций в том, что взаимодействие коуча и потенциального клиента, ещё не ставшего клиентом, начинается до формального начала и вне официальных рамок коучинга. Отражена суть работы с сопротивлением, которое возникает в контексте корпоративного коучинга. В статье сопоставлены исходные отношения коуча: 1) сопротивление клиента является отклонением от нормальной (правильной) картины коучинга в организации, необходимо продумать и найти меры влияния на сотрудника, чтобы включить его в коучинговую работу; 2) сопротивление клиента является вариантом нормальной (естественной) реакции на обстановку «внедрения» коучинга в организации. Профессиональный стандарт является базой, основываясь на которой можно достигнуть эффективных результатов в работе с клиентом. Анализ кейса показывает, что хотя Профессиональный стандарт не является рецептом, в нём заложены эвристически важные положения, которые ориентируют коуча в нестандартной ситуации. На конкретном примере показано, как компетенции и стандарт профессии влияют на качество сотрудничества и составляют основу эффективной работы коуча.

Ключевые слова: профессиональный стандарт «Коуч»; компетенции коуча; сопротивление; кейс.

В работе коуча в организации возникают ситуации-вызовы, связанные с тем, что сотрудника направляют на коучинговую программу не по его инициативе. В таких случаях коуч, – внешний или внутренний, – может предсказуемо столкнуться с сопротивлением участника корпоративной программы. Варианты проявлений сопротивления: затягивание первого контакта с коучем, перенос первой встречи, ссылки на занятость, «растворение» сотрудника в

командировках и отпуске, и т.п., вплоть до реального заболевания потенциального клиента коучинга. Такие ситуации выглядят как «нестандартные» отклонения от идеальной картины коучинговой работы («потребность клиента-запрос-постановка цели-коучинговые сессии-достижение результата»). Парадоксально то, что такие «отклонения» являются распространёнными и типичными для коучинга в организациях. Характерная примета этой ситуации в том, что взаимодействие коуча и потенциального клиента, ещё не ставшего клиентом, начинается до формального начала и вне официальных рамок коучинга (и может на этой стадии оборваться!). Какой бы вариант действий ни выбрал коуч, важно, чтобы этот выбор происходил с позиций осознанности, понимания, что стоит за этим выбором. Именно на профессиональный, то есть осознанный и обоснованный выбор и ориентирует Профессиональный стандарт «Коуч».

Варианты исходного отношения коуча к ситуации сопротивлению клиента

Исходное отношение коуча (1): сопротивление клиента является отклонением от нормальной (правильной) картины коучинга в организации. Необходимо продумать и найти меры влияния на сотрудника, чтобы включить его в программу коучинговой работы.

Исходное отношение коуча (2): сопротивление клиента является вариантом нормальной (естественной) реакции на обстановку «внедрения» коучинга в организации.

Какое отношение (убеждение) выберет коуч? Какое будет наиболее продуктивно для профессиональной работы?

Положения Профессионального стандарта «Коуч»

Обратимся к положениям Профессионального стандарта. Трудовая функция «Установление формата коучингового взаимодействия с сотрудником организации – клиентом коучинга». Одно из соответствующих умений коуча: «выстраивать субъект-субъектные отношения, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных».

Исходя из позиции на равных, коуч может ожидать, что любой взрослый человек, оказавшись в ситуации, когда за него делают выбор, может воспринять коучинг, как нечто чуждое, насаждаемое. Таким образом, коуч может заведомо рассматривать сопротивление клиента как проявление нормальной (естественной) реакции сотрудника. С такой позиции сопротивление – это даже не «проблема», а нормальная ступень для проработки.

В Профстандарте заложено создание обстановки взаимного уважения, безопасности и развитие субъект-субъектных отношений с клиентом. В частности, это означает возможность для коуча предъявить своё видение и понимание ситуации сотруднику-потенциальному клиенту.

Пример ситуации

Как и другим участникам кадрового резерва, служба HR предложила Н., перспективной начальнице отдела, пройти коучинговую программу. Н. согласилась участвовать в программе;

но впоследствии она сначала не выходила на контакт с коучем, затем несколько раз переносила первую встречу. Первый вопрос и вызов для коуча – как работать с сопротивлением клиентки? – возникли ещё до формального начала процесса коучинга.

Типовые варианты действий коуча предсказуемы. 1) Призвать HR в качестве административного ресурса для воздействия на сотрудника. 2) Отказаться от работы с немотивированным сотрудником. 3) Пустить ситуацию на самотёк. 4) Работать на установление доверительных отношений с потенциальным клиентом. С описанных выше позиций Профессионального стандарта «Коуч» продуктивные профессиональные действия реализуются прежде всего через установление доверительных отношений с сотрудником /потенциальным клиентом.

Действия коуча

1. В телефонном разговоре с клиенткой до первой встречи коуч спокойно отметил, что ситуация непростая; в то же время она часто встречается, и реакция клиентки вполне естественна. Коуч, в частности, сказал, что любой взрослый человек, оказавшись в ситуации, когда за него делают выбор, может воспринять коучинг, как нечто чуждое, насаждаемое. Коуч заключил договорённость о том, что начало процесса состоится тогда, когда у Н. появится возможность. Коуч выразил готовность при возникновении необходимости предупредить HR-службу о том, что со стороны коуча нет преград для возможного переноса начала процесса. (Кстати, впоследствии, это делать не понадобилось).

2. Ещё один шаг в работе с сопротивлением: коуч обозначил, что в рамках правил есть возможность выбора. Коуч описал, что именно в рамках графика коучинга Н. может определить сама.

Таким образом, коучинговая работа с внутренним противоречием клиентки (конфликт установки «надо себя заставлять» и подавляемого протеста против принуждения) началась до первой коучинговой сессии.

Результаты развития отношений

На первой сессии Н. отметила, что перенос встреч сыграл положительную роль. Н. описывала ситуацию таким образом, что у неё не было выбора, принимать или не принимать участие в коучинговой программе. Для Н. коучинг был, скорее всего, элементом порядка, организационной системы. Оставшиеся встречи клиентка не переносила, чётко соблюдала договорённости. В дальнейшем коуч вместе с Н. исследовали тему долженствования и взаимоотношений с «надо». Исследовали и ресурсные области: что её вдохновляет? Что ей нравится делать? Что даёт энергию и силы? Как сохранять спокойствие в ситуации давления.

Через некоторое время коуч получил обратную связь о результатах работы. Представитель HR службы сказал, что Н. позитивно оценила коучинг. стала более конструктивной в общении и, как отметила сама Н., она стала реже болеть (!).

Комментарий с позиций Профессионального стандарта «Коуч»

Принятые решения и действия соотносятся со следующими коучинговыми компетенциями: *2.1. Установление и развитие доверительных отношений с клиентом коучинга.* Решение работало на создание обстановки взаимного уважения, безопасности и развитие субъект-субъектных отношений с клиентом, т.е. отношение к клиенту коучинга как к здоровому,

взрослому, и ответственному человеку. *2.8. Управление продвижением и ответственностью:* фокусировка внимания на том, что важно клиенту. Важным моментом коучинговой работы стало восприятие коучем реакции сопротивления сотрудницы на требования организации как варианта нормы организационного поведения, спокойное безоценочное признание и принятие внутреннего противоречия Клиентки.

Мы рассмотрели одну из «типичных нестандартных» ситуаций коучинга в организациях. Профессиональный стандарт не является рецептом, однако в нём заложены эвристически важные положения, которые ориентируют коуча в ситуации, кажущейся нестандартной, когда коучинговая работа начинается до формального начала и вне формальных рамок коучинга.

"Typical nonstandard situation": working with resistance from the perspective of professional standards "Coach"

Ekaterina KLARINA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Mikhail KLARIN

Institute for Theory and History of Education, Moscow, Russia

Abstract. The Paper illustrates the practical applications of professional standard "Coach". The purpose of this paper is to describe how guidelines of the professional standard, created in 2013 influence the efficiency of coaching. The case presents an example of working with resistance, which is typical in the context of corporate coaching. The paradox of the case situation is that coaching work with the client starts before the formal beginning of the coaching program. Coach's attitude to resistance is explored. Attitude-1 is detecting resistance to fight with and to overcome. Attitude-2 is sensing resistance, and treating it as a natural component of coach-client interaction. In the story presented here the coach took a "non-formal" approach to the Client's request about delaying the first meeting, yet making the client responsible for this decision. Accepting attitude expressed by the coach was intertwined with her attention to both the client's concern, and the frame of the coaching engagement, even though the engagement has not formally started. In the analysis of the situation competencies outlined in the professional standard are used not as "recipes", but rather as the basis for working with client to ensure positive results. The process of building relationships with the customer and the client is seen from the perspective of developing productive collaboration. The Case analysis demonstrates applicability of core competencies and Ethical guidelines to influence quality of coach-client collaboration as a basis for coaching effectiveness.

Keywords: ethical guidelines, professional standard, coaching competencies, resistance, coaching in organizations.