



**МЕЖДУНАРОДНАЯ  
СЕРТИФИКАЦИОННАЯ  
ПРОГРАММА**

***«Психологическое бизнес-  
консультирование.  
Профессиональный коучинг»***

# УПРАЖНЕНИЕ

..... Давайте  
познакомимся!

Я... и мне нужен  
коучинг, чтобы...

(«Броуновское» движение)



# План работы:

Пятница

19.00-22.00 – тренинг

**Суббота-воскресение**

10.30-12.30 – тренинг

12.30-12.45 – кофе-брейк

12.45- 14.30 – тренинг

14.30-15.45 – обед

15.45-17.30 – тренинг

17.30-17.45 – кофе-брейк

17.45-19.30 (19.45) – тренинг

# Организация работы на тренинге

- Необходимо держать телефоны выключенными или в виброрежиме (если надо поговорить, можно тихонько выйти)
- Вопросы задаются по поднятой руке во время отведенное для вопросов
- Видеосъемка проводится организаторами
- Пространство программы не используется для привлечения людей в системы МЛМ и приносящие вам деньги проекты
- До 5 модуля вы не позиционируете себя как профессиональный коуч.
- Вы можете делать всё, что посчитаете нужным ☺



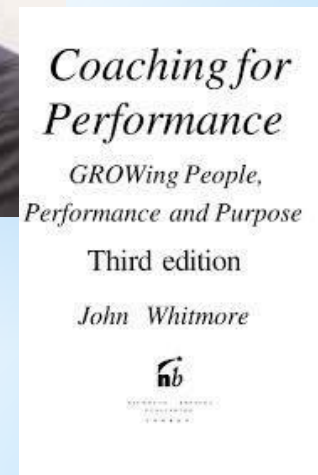
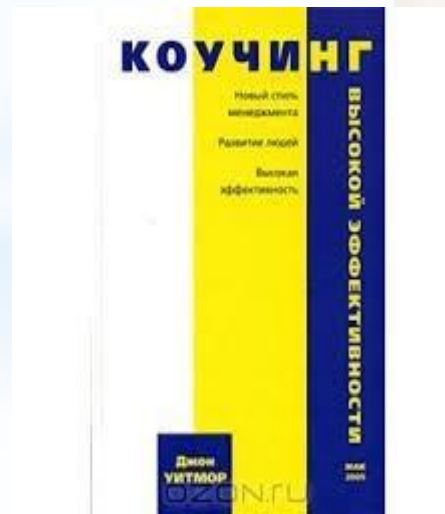
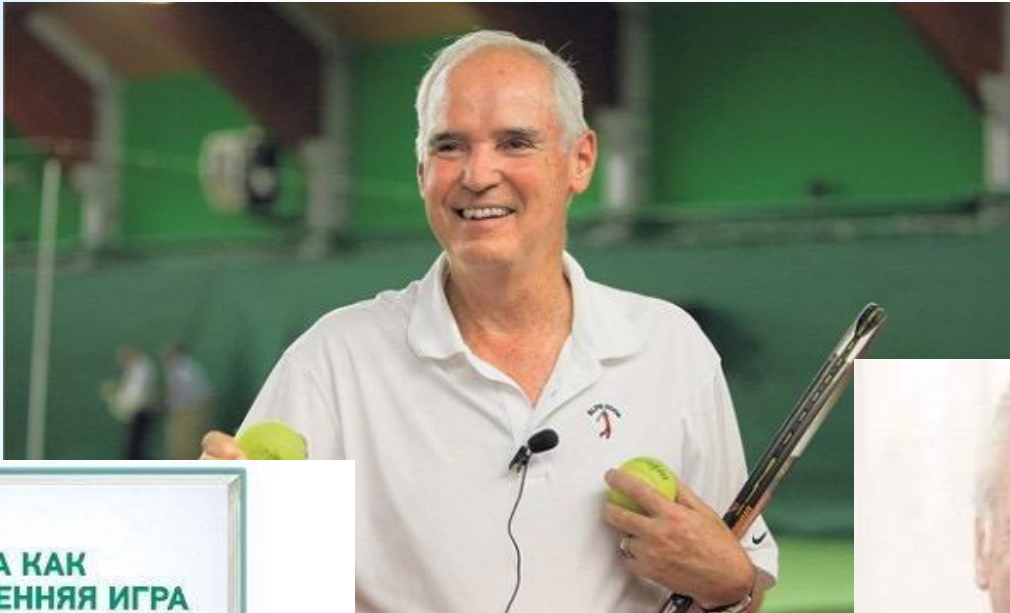
# Определение коучинга

**Коучинг** – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг - искусство создания среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение. Тимоти Голви (*Timothy W. Gallwey* «Работа как внутренняя игра»)

**Коучинг** — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию человека. Майлз Дауни (*Myles Downey*), «Эффективный Коучинг»)



# История коучинга



- \* **Тимоти Голви** — *W. Timothy Gallwey* — американский коуч, автор серии книг, описывающих предложенный им метод повышения личной и профессиональной эффективности, бизнес-тренер международного института «Performance Consultants», основанного одним из его последователей и учеников британским бизнес-тренером [Джоном Уитмором](#).
- \* **Сэр Джон Уитмор** *John Whitmore* — британский автогонщик, теперь один из ведущих бизнес-тренеров Великобритании, создатель популярной модели коучинга GROW, автор книг о спорте, лидерстве и коучинге, в том числе «Коучинг высокой эффективности». (1992)
- \* **Майлз Дауни** (англ. Myles Downey) — один из ведущих бизнес-коучей в Европе. Основатель Лондонской Школы Коучинга, со-создатель Inner Game eCoach с Тимоти Голви, автор книги «Эффективный коучинг».
- \* **Томас Леонард** (Thomas Leonard) - основатель Университета коучей (Coach University, 1992), Международной федерации коучей (ICF, 1994), Международной ассоциации сертифицированных коучей (IAC) и др. организаций

# Истоки коучинга



Спорт



Психо-  
ЛОГИЯ

Менедж-  
МЕНТ



# Отличие коучинга от всех видов консультирования:

Ставка на реализацию потенциала самого клиента. Коуч не дает советов, а умеет подвести человека к самостоятельным выводам и решениям.



# Коучинг не является:

**Терапией**

**Персональной консультацией**

**Консалтингом**

**Тренингом (в классическом его понимании)**

**Экспертной оценкой жизни клиента**

**Наставничеством или менторством**



Спрашивать

**ПСИХОТЕРАПИЯ**

Что для тебя проблема?

**КОУЧИНГ**

Что в сложившейся ситуации  
было бы именно для тебя решением?

Проблема

Решение

**КОНСАЛТИНГ**

Я расскажу вам про  
ваши проблемы!

**ОБУЧЕНИЕ, ТРЕНИНГ**

Существуют следующие  
способы решения ...

Говорит

# Коучинг позволяет



“

*Коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а позволяет учиться*

*Джон Уитмор, Коучинг высокой эффективности*

“

*Человека нельзя научить ничему, можно только помочь ему найти это в себе самом*

*Галилей*

\*

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ

### \* коучинга в бизнесе

- \* 2009, Learning and Development Survey, CIPD (Chartered Institute for personnel Development)
- \* Опрошено 598 респондентов среди клиентов малого и среднего бизнеса.
- \* Результаты:
  - 90% респондентов используют коучинг
  - 51% – считают его КЛЮЧЕВЫМ элементов обучения и развития сотрудников
  - 71% – сохраняют или повышают уровень затрат на коучинг

# \* Эффективность

## КОУЧИНГОВЫХ

Исследование DMB and Human Capital Institute

## ТЕХНОЛОГИЙ

- \* 33% компаний отметили рост продаж и производительности с внедрением коучинга в организациях
- \* 23% - компаний отметили улучшение качества работы или снижение брака
- \* 23% сокращение издержек
- \* 21% сокращение текучки
- \* 74% повышение способности коучи к продвижению и занятию более высокой позиции

# Специализации коуча

**Бизнес-коуч**

**Life-коуч**



# Коучинг

**Индивидуальный  
коучинг**

**Командный  
коучинг**





**Индивидуальный  
коучинг**

**Классический/  
стратегический**

**Индивидуальный  
коучинг - тренинг**

**Трансформационный  
коучинг**



**Командный  
коучинг**

**Коучинг-  
тренинг**

**Классический  
командный  
коучинг и  
модерация**

**Командо-  
образование**



# \* Круг в обучении



- \* Неосознанная некомпетентность (невежество).
- \* Осознанная некомпетентность (понимание, что нужны изменения; постепенное освоение новых навыков).
- \* Осознанная компетентность (знаю, чего я делаю; через ум, тренировку).
- \* Неосознанная компетентность (автоматизм, делаю не задумываясь).

**\* Четыре стадии освоения  
любого нового знания  
(навыка)**

\* Особенность работы человеческого мозга заключается в том, что он обучается только тогда, **когда видит разницу, чем одно отличается от другого**, чем один прием или способ не такой, как другой.

\* Противоположным навыком является **концентрация внимания на сходстве**. Как только что-то определяется мозгом как «точно такое же, как и то...», процесс обучения останавливается.

**\* Концентрация внимания на различиях**

# На чем фокус внимания коуча (по Т.Голви)

Я1



Я2

- Внутренний голос, подающий команды и оценки
- Вн. критик и всезнайка
- Привычки и стереотипы мышления и поведения

- Подлинное, истинное Я
- Внутренний потенциал, способности и ресурсы
- Стремление и способность к развитию и самораскрытию



# Я1 и Я2

- \* В основе *Внутренней игры* лежит идея о двух частях своего «Я», где «Я1» — внутренний голос, подающий команды и высказывающий оценку. Это внутренний голос значимых для нас людей, учителей и прочих авторитетов. «Я1» характеризуется напряжением, страхом, сомнением и излишним старанием. «Я2» — целостное человеческое существо со всем его потенциалом и способностями. Оно характеризуется свободной концентрацией, радостью и доверием. «Я1» стремится контролировать «Я2» и не доверяет ему.
- \* Когда интервенция, исходящая от «Я1», полностью ликвидирована, человек переходит в состояние «Я2» — неоценочное осознание, которое часто называют «поток». Именно в состоянии «потока» собственно и начинается *Внутренняя игра*.

# Упражнение

- \* Вспомните 3-5 случаев из жизни, когда Вы находились в состоянии Я2
- \* Поверитесь к соседу, расскажите ему об этом



# \* КАКОВ НАШ КЛИЕНТ?

\* Типология клиента

\* Возрастные особенности

\* Гендерные особенности



# ВОЗРАСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

\* Упражнение

\* Объединитесь в 4 группы

\* 18-25

\* 25-37

\* 37-50

\* 50-65

- \* ЮНОСТЬ. Выбор дальнейшего пути. Профессиональное и личностное самоопределение. Отделение от родителей.
- \* РАННЯЯ ВЗРОСЛОСТЬ. Выбор профессии. Развитие карьеры. Выработка стиля жизни. Создание собственной семьи. Установление отношения с родителями.
- \* ВЗРОСЛОСТЬ. Кризис успешности. Возможные ситуации потери и создания новой семьи, карьерный рост. Смена оценок, привязанностей, принятых обязательств.
- \* ПОЗДНЯЯ ВЗРОСЛОСТЬ. Уход из семьи детей. Изменение отношений между супругами. Социальные достижения.

# ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

\*Объединитесь в 2 группы М и Ж

Женщины пишут на флипчарте, что по их мнению необходимо М на коуч-сессии и что лучше точно не делать.

Мужчины пишут тоже самое про женщин

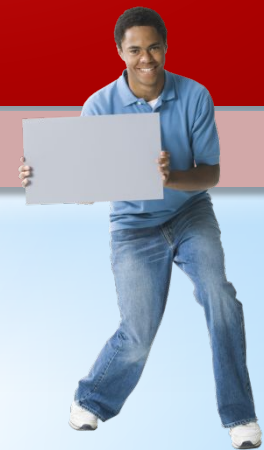
# Тип клиента как возможность выхода на его ценностные критерии

**Рулевые**  
**15%**

**Экспрес-  
сивные**  
**15%**

**Анали-  
тики**  
**35%**

**Друже-  
любные**  
**35%**



# Как можно определить тип клиента

- \* Рабочее место человека
- \* Манера речи (темп, тембр)
- \* Манера коммуникации (открытость, подвижность, жестикуляция)
- \* Манера одеваться
- \* Автомобиль (предпочтения)
- \* Аксессуары

# Тест: определите свой тип

ДА-1, НЕТ - 0

## ГРУППА 1. РУЛЕВОЙ

Зажигается трудностями и вызовом претворения в жизнь изменений, направленных на более эффективную работу служения.

*Желательны ситуации, дающие*

- Свободу, полномочия, разнообразие, трудные задания, возможность продвижения и поощряющие индивидуальность.

*Реагирует на окружающих наилучшим образом когда они*

- Дают прямые ответы, привержены делу и здравому смыслу, заставляют интенсивно работать.

Люди с аналогичным стилем видят в вас независимого, эффективного, основательного, практичного, способного на принятие решений человека.

Обладатели противоположного стиля видят вас как резкого, назойливого, строгого, жестокого и властного человека.

### НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ:

- Учитесь слушать, будьте терпеливы.
- Ослабьте контроль.
- Проявляйте больше участия к людям.
- Будьте более гибкими и оказывайте людям поддержку.
- Объясняйте положение вещей.



## ГРУППА 2. ЭКСПРЕССИВНЫЕ (вдоховитель)

Влияет и мотивирует других на совместную работу для достижения значительных результатов.

### *Желательны ситуации, дающие*

- Престиж, дружеские отношения, свободу от контроля и скрупулёзности, возможность мотивации и помощи другим, свободное выражение идей.

### *Реагирует наилучшим образом на проявления*

- Дружелюбия и демократичности, признания и принятия. Обеспечивают социальное вовлечение.

Люди с аналогичным стилем видят в вас стимулирующего, коммуникабельного, вдохновляющего энтузиаста.

Обладатели противоположного стиля видят вас как возбудимого, эгоистичного, не в меру эмоционально реагирующего и разговорчивого манипулятора людьми.

## НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ:

- Будьте менее импульсивны, оценивайте свои идеи.
- Будьте более настроены на результат.
- Контролируйте свои эмоции и действия.
- Сосредоточьтесь больше внимания на фактах и деталях.
- Замедлите темп, прислушайтесь к другим, не говорите так много.

### ГРУППА 3. ДРУЖЕЛЮБНЫЕ (командные игроки)

С готовностью сотрудничает с другими для претворения в жизнь планов и видения

#### *Желательны ситуации, дающие*

- Индивидуальную специализацию, коллективную работу, устоявшиеся стили работы, безопасность, ясные цели и должностные инструкции.

#### *Реагирует наилучшим образом на*

- Проявления дружелюбия и терпимости, предоставление свободы работать в своем собственном ритме, предоставление поддержки.

Люди с аналогичным стилем видят в вас оказывающего поддержку, усердного, идущего на уступки человека.

Обладатели противоположного стиля видят вас как неуклюжего, медлительного, немногословного, зависимого приспособленца.

### НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ:

- Не принимайте мнения окружающих так близко к сердцу.
- Будьте прямее.
- Уделяйте больше внимания самой задаче.
- Не отворачивайтесь от конфликтов и быстрее принимайте решения.
- Учитесь говорить «нет».
- Проявляйте больше инициативы.

## ГРУППА 4. АНАЛИТИКИ (реализаторы)

Сосредоточен на выполнении планов и видений наилучшим образом не упуская деталей.

### *Желательны ситуации, дающие*

- Специализацию и точность, планирование, безопасность, стабильность, малый риск ошибки.

### *Реагирует наилучшим образом на*

- Обеспечение уверенности, сохранение поддерживающей атмосферы, определение методов и стандартов.

Люди с аналогичным стилем видят в вас настойчивого, аккуратного, серьезного и работающего человека.

Обладатели противоположного стиля видят вас как занудного, критикующего, слишком разборчивого, нерешительного моралиста.

## НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ:

- Учитесь делать правильные вещи, а не только делать вещи правильно.
- Ускорьте реакцию.
- Начните доверять не только фактам, но и вашей интуиции.
- Приобретите способность идти на риск.
- Будьте более открытыми и гибкими.
- Не бойтесь развивать отношения.

# \*КОУЧ ПОЗИЦИЯ

Джудит Делозье «о коуч-позиции»

<https://www.youtube.com/watch?v=2uwwgvMUb80>

# СОАСН

- \*С (centered)- центрирован
- \*О (open)- открыт
- \*А (attention)- внимателен
- \*С (connection)- связь, контакт
- \*Н (hold)- держать, поддерживать

# CRASH

- \*C (contract) - сжиматься закрываться
- \*R (react) - реагировать (реактивность)
- \*A (analyze) - анализировать
- \*S (separate) - отделяться
- \*H (hurt) - причинить боль

# КОУЧ ПОЗИЦИЯ

- \* Основное в коуч-позиции - умение быть достаточно независимым от результатов клиента и эмоционально отстраненным при полной концентрации внутреннего внимания на том, что важно клиенту и на раскрытии его потенциала
- \* Ответственность за все принятые решения и действия несет клиент
- \* Работаем только в «Карте» клиента

**\* Коуч позиция позволяет обойти препятствия клиента и позволить ему выйти в**

**Я 2**

**\* Препятствия это ограничивающие убеждения и стратегии выживания**

**\* Страх**

**\* Майлз Дауни называет эти стратегии «Вмешательствами»**

**\* Потенциал минус «вмешательство» равняется результативности (Майлз Дауни)**



\* **ФОРМЫ «ВМЕШАТЕЛЬСТВА»:**

\* Страх (проиграть, победить, выставить себя на посмешище)

\* Неуверенность в себе

\* Старание достичь совершенства (перфекционизм)

\* Желание произвести впечатление

\* Гнев

\* **Потенциал** Скука минус «**вмешательство**» равняется **результативности (Майлз Дауни)**

# Необходимые условия для эффективного коучингового взаимодействия

1. Контакт, раппорт
2. Контракт
3. Ответственность клиента и его обязательства
4. Баланс поддержки и фрустрации



# 1. Контакт, раппорт

**Раппорт** - необходимое условие коучингового взаимодействия. При наличии раппорта коуч может оказаться более эффективным, даже если не использует конкретных моделей.

В коучинге без установления контакта эффективность будет сильно снижена.

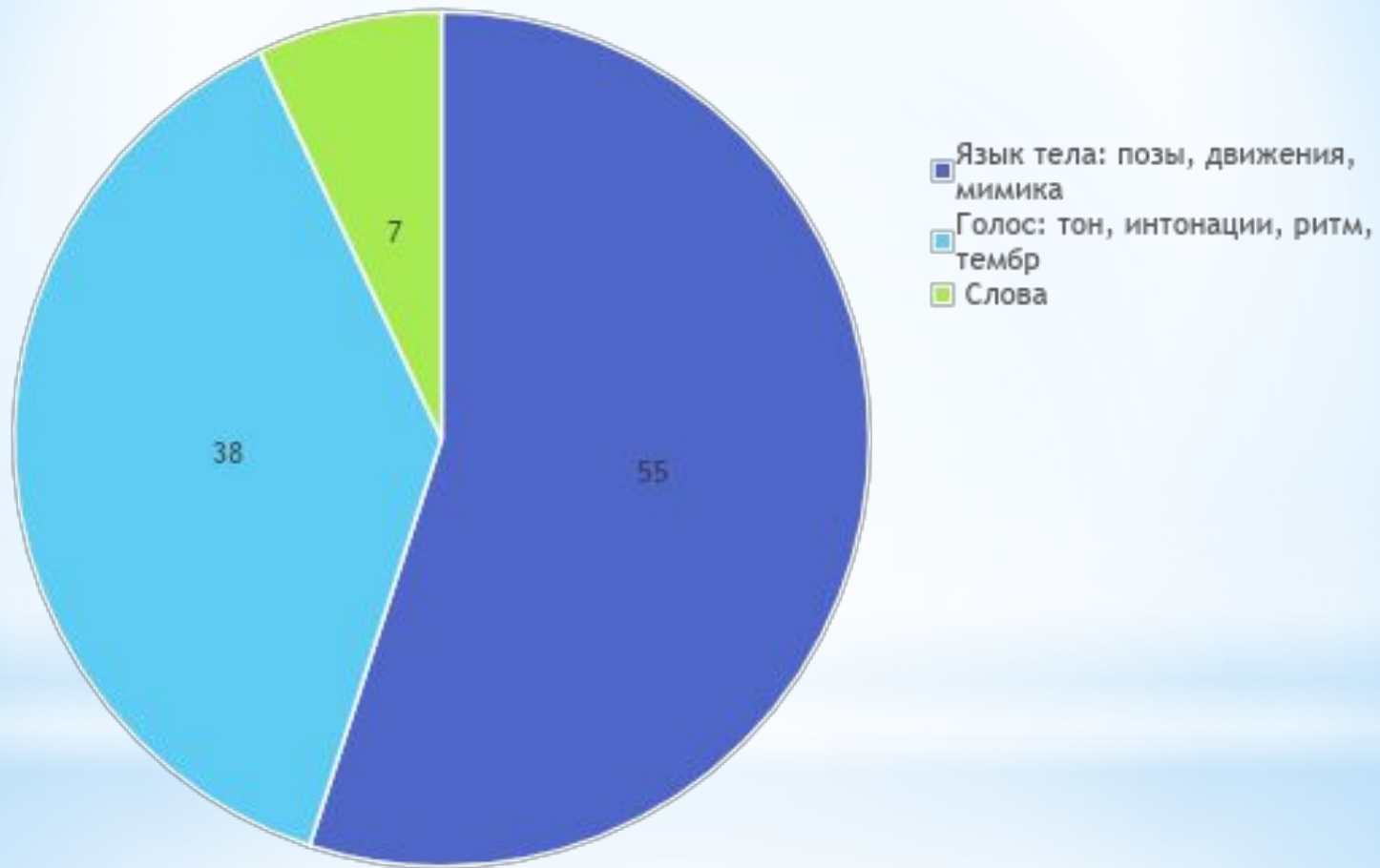
**Краткосрочные методы достижения раппорта:**  
метасообщение, поза, ритм, голос и речь, эмоциональное состояние.

**Долгосрочные методы:**  
ценности (уметь делать упражнения по ранжированию ценностей), контакт по нейробиологическим уровням.

# Возможные уровни установления контакта

- \* **Уровень опыта или переживания.** «В одном полку служили»
- \* **Уровень концепции.** Картина мира, предположения относительно того, как устроена реальность
- \* **Уровень намерения.** Здесь предполагается, что клиент чего-то хочет, а коуч совпадает с ним на этом уровне, потому что он хочет клиенту в этом помочь
- \* **Уровень мотивации.** Если у коуча с клиентом мотивации мало совпадают, то контакт будет затруднен.

# Воздействие на слушателя



# \* Метасообщение

- \* Вербальное сообщение - то, что передается словами (информация о содержании).
- \* Невербальное сообщение (метасообщение) - то, что передается через позу, мимику, жесты, голос, дыхание (информация о внутреннем состоянии человека и его отношении к происходящему и окружающим).
- \* ДАЖЕ НИЧЕГО НЕ ГОВОРЯ, МЫ ТРАНСЛИРУЕМ СОБОЙ РАЗНЫЕ МЕТАСООБЩЕНИЯ
- \* Согласно исследованиям, воздействие на слушателей во время общения в основном складывается именно из невербальной коммуникации
- \* МЕТАСООБЩЕНИЕ ОБЫЧНО БОЛЕЕ ВАЖНО, ЧЕМ ВЕРБАЛЬНОЕ СООБЩЕНИЕ!

# \* ТРЕНИРОВКА

- \* - Какое у нас метасообщение, когда мы просто едем в метро и ни о чем не думаем?
- \* - Выражаем заданные эмоции

## \* БАРЬЕРЫ ОБЩЕНИЯ



**Нетерпение, неумение  
выслушать**

**Скоропалительные выводы  
и заключения**

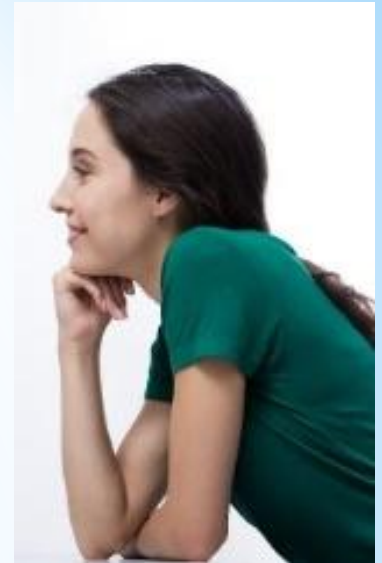
**Собственные страхи**

**Неадекватность в  
восприятии определенных  
тем:**

**«Больные мозоли»**

**Недостаток осознания  
собственных чувств  
Что еще?**

**Определите свои барьеры  
общения - 5 минут**





## \* Упражнение - «Давай поболтаем»

- Эмоциональная подстройка
- Партнер задает вопрос: *“Расскажите о моментах, когда Вам было очень весело?”*, или *«Что печалило Вас в ближайшее время?»*
- 2 минуты в одну сторону, затем меняйтесь ролями.

## \* Упражнение - “Я вас слушаю”

- Внимательное слушание. Подстройка по позе. Эмоциональное реагирование.
- *“Что привело Вас сюда в эти выходные?”*
- 2 минуты, затем поменяйтесь ролями

# \* Упражнение - «Телефонная беседа»

- *Подстройка по интонации, эмоциональная подстройка ведение собеседника за собой.*
- 2 минуты в одну сторону, затем поменяйтесь ролями

# 2. Контракт в коучинге

- **Предварительный контракт.** Это профессиональная услуга, что такое коучинг (соответствует ли запрос именно коучингу), сколько встреч клиент предполагает, логистика, расписание, форма оплаты.
- **Контракт на сессии.**
- **Время.** Сколько вы за один раз проведете часовых сессий, будут ли перерывы - если сессий несколько, за сколько минут до завершения работы вы предупредите клиента
- **Темы.** Определяется общая цель сессий, если их несколько, и тема первой сессии
- **Зоны ответственности коуча и клиента, если необходимо**
- **Контракт на правила взаимодействия.** Вводятся основные правила, обычно это «правило конфиденциальности», «не опаздывать», «завершать во время», «отключить мобильный телефон» и пр.

## \* Вопросы контракта

- **Время.** *Как вы думаете, сколько часовых сессий нам потребуется сегодня? На какое время вы сегодня рассчитываете? Будем делать перерыв? Если я вас предупрежу за 15 до конца сессии, будет удобно?*
- **Темы.** *О чем мы будем говорить с Вами? О чем Вы хотели бы поговорить на этой встрече? Что будет нашей темой сегодня?*
- **Результат.** *Что стало бы для вас наилучшим результатом за время нашего общения сегодня?”*

# Упражнение

Объединитесь в пары

Установите раппорт

Заключите контракт на  
коуч-сессию

### 3. Ответственность клиента и его обязательства



**Ключевой вопрос: на ком «сидит обезьяна»?**

Как мы можем передать ответственность клиенту?

Какие вопросы мы можем задать, какие еще действия можно предпринять?

# 4. Баланс поддержки и фрустрации

- \* **Поддержка** - это умение увидеть в результатах клиента то, что, возможно, он сам не воспринимает как достижения, умение поддержать его в тех победах, о которых он знает, и умение опираться на позитивный опыт клиента
- \* **Избыток поддержки** создает опасную ситуацию, когда поддерживаемый перестаёт даже делать попытки опираться на себя
- \* **Недостаток поддержки** в те времена, когда она необходима, тоже способен породить выученную беспомощность и потребность в поддержке исключительно в других людях





# \* Упражнение

## Учимся поддерживать

\* ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА

\* ЧЕРТЫ ХАРАКТЕРА, СВОЙСТВА

\* ВНЕШНИЙ ВИД

\* П Р И М Е Р Ы

\* - Я вижу у вас есть все, для того, чтобы добиться цели: вы - ...

\* Ну меня просто восхищает найденное вами решение!

\* Вы так здорово формулируете свои мысли, я Все понял!

\* Вы сегодня в прекрасной форме!

# \* Фрустрация

- \* Фрустрация в коучинге используется для того, чтобы добавить клиенту **МОТИВАЦИИ** и **ЭНЕРГИИ**
- \* Сомнение в возможностях клиента
- \* Удивление тому, что клиент поставил себе такие цели
- \* Выражаем неуверенность в наличии соответствующих свойств, или их выраженности
- \* Задаем фрустрирующие вопросы (см. далее)

# Ошибки коучингового взаимодействия

**Переходить от вопросов к ответам и советам**

**Предлагать свои решения**

**Забывать, что реальность клиента может не совпадать с реальностью коуча, начинать общаться только из своих представлений о ситуации, из своего взгляда на мир**

**Много говорить и мало слушать**

**Начинать использовать своих клиентов для того, чтобы удовлетворять какие-то свои внутренние нужды (внимание, восхищение, обогащение, доминирование и пр.)**



# Ошибки коучингового взаимодействия

Начинать воспринимать проблему клиента, как свою (не умение установить границ и увидеть собственные «слабые места»).

Решать слишком много вопросов сразу за одну встречу-сессию.

Слишком хотеть хороших результатов: всё и сразу. Забывать, что клиент двигается к решениям в своем темпе.

Быть неспособным понять пользу фрустрации в сессии.

Быть неспособным сделать коучинг стратегическим: коуч должен уметь держать во внимании все сферы жизни клиента. И если клиент, выиграв в одном, потеряет в другом, то коуч должен это отметить.

# Необходимые навыки коуча

- \* Калибровать состояние клиента
- \* Использовать речевые инструменты коучинга
- \* Моделировать ситуации во время сессии

# Умение калибровать

Коуч должен ориентироваться не только на вербальную информацию, которую он получает от клиента, но и на *невербальную*:

- движения глаз
- тонус и движения мимических мышц
- поза тела
- размер губ, зрачков
- температура
- местоположение
- дыхание (глубина)
- угол плеч
- выражение лица
- окраска кожного покрова (лицо, шея)
- жесты рук и пальцев
- наклон головы
- характеристики голоса: тон, темп, громкость, высота, тембр

# Упражнение на определение правды-лжи

## 1. В ответ на вопросы участник отвечает правду

- \* Могли бы вы рассказать откуда Вы родом, где родились.
- \* Не могли бы вы рассказать, где Вы родились и где живете сейчас.
- \* Могли бы вы рассказать с чем связана Ваша сфера деятельности?
- \* Где, когда, что....? ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ



## 2. В ответ на вопросы участник врёт

- \* Как обычно проводите свой отпуск?
- \* Какие напитки предпочитаете пить?
- \* Какие машины Вы любите?
- \* Какие блюда Вы любите?
- \* Какой вид транспорта Вы предпочитаете?

## 3. Затем, участник может отвечать на вопросы либо правду, либо ложь.

# Речевые инструменты коучинга

- \* 1. *Вопросы.* Выделяется пять типов вопросов
- \* 2. *Обратная связь*
- \* 3. *Утверждения*
- \* 4. *ВЫЗОВЫ*
- \* 5. *Идеи (интервенции)*



# Речевые инструменты коучинга. Вопросы

Важно, чтобы клиент сам подошел к тому, что побуждает его думать так, а не иначе, поэтому наиболее эффективными являются *открытые* вопросы

\* *Открытые вопросы* - возможны разнообразные ответы

\* *Закрытые вопросы* - возможен ответ либо «да», либо «нет», «или/или»



# Речевые инструменты коучинга. Вопросы

*Модельные вопросы.* Такие вопросы организованы на основании модели, например, на модели GROW. (Пример вопросов по модели GROW в раздаточных материалах)

- \* «Какова Ваша долгосрочная цель относительно данного вопроса?»
- \* «Когда Вы хотели бы её достичь?»
- \* «Какие Вы видите промежуточные шаги?»
- \* «Каковы сроки для их осуществления?»



# Речевые инструменты коучинга. Вопросы

*Вопросы, проверяющие предположения клиента* - вопросы о том, насколько основательны, реалистичны предположения клиента. Например:

- \* «На основании чего Вы думаете, что это так?»
- \* «На каких предположениях основан Ваш образ действий?»
- \* «Почему именно так?»
- \* «Что Вас побуждает так думать?»
- \* «Что это значит?»



# Речевые инструменты коучинга. Вопросы

**Вопросы, проверяющие предположения коуча** - вопросы-уточнения:

- \* «Как я слышу, Вы сказали, что не собираетесь этим заниматься...»
- \* «Я правильно понимаю, что...»
- \* «У меня такое впечатление, что ...»

Важно не увлечься решением проблемы клиента, не «уводить» его в свою реальность.

**Вопросы разрешения** - направлены на сохранение контакта, создают более вежливый контакт

- \* «Не могли бы Вы рассказать мне о вашей цели?»
- \* «Можете ли Вы рассказать мне о вашей цели?»
- \* «Расскажите, пожалуйста, о своей цели...»
- \* «Позвольте уточнить...»
- \* «Вам необходимо рассказать о себе более подробно...»

# Речевые инструменты коучинга. Вопросы

## *Работа с картой реальности (трансформационные вопросы)*

- \* Вопросы этой категории помогают выйти за рамки ограничивающих убеждений и посмотреть на задачу с позиции возможностей. Применяются, когда клиент высказывает заранее продуманные концепции, и не видит, как в этом контексте можно решить задачу.

Обычно начинаются с:

- \* «Давайте предположим, что...»
- \* «Представьте себе, что...»
- \* «Что если бы Вы были...»



# Речевые инструменты коучинга

**Обратная связь** необходима, когда нужно дать понять клиенту разницу между тем, что думает и говорит клиент, и тем, что видит коуч в его поведении. Коуч наблюдает, а затем нейтрально описывает поведение клиента. Важно избегать оценки и побудительных моментов:

- \* «Как Вам кажется, что сейчас происходит?»
- \* «Мне кажется, что для вас характерно именно так поступать...»
- \* «Я не уверен, что это так в действительности...»
- \* «Я заметил, что когда Вы это говорите, Ваше тело говорит о неправде...»

## Утверждения

Могут быть в разнообразных формах, например, как похвала / «поглаживание»:

- \* «Вы хорошо в этом разбираетесь!»
- \* «Здорово, что у Вас такой решительный настрой»

Или другие утверждения коуча:

- \* «Мне кажется, нам стоит сейчас...»



# Речевые инструменты коучинга

**Вызовы.** Применяются как элемент фрустрации, когда клиенту предстоит сделать что-то, что является для него выходом из зоны комфорта. Добавляет клиенту решимости или становится для коуча индикатором решимости клиента.

- \* «Мне кажется, Вы не сможете».
- \* «Мне кажется, Вы и дальше будете продолжать так делать» (в отношении неэффективной стратегии поведения).
- \* «Мне кажется, Вы не будете этого делать» (в отношении нового плана действий).

**Идеи или интервенции.** В некотором смысле, это выход из коуч-позиции. Это не совет, но информация о том, как можно поступить в этом случае.

- \* Например: «У меня есть знакомые, которые в такой ситуации поступили так-то». Применяется, когда очевидно, что у клиента просто не хватает информации, а у коуча такая информация есть.
- \* В этом случае коуч может подать идею, чтобы сэкономить время и усилия клиента на поиск этой информации в других источниках.
- \* Важно подать идею клиенту так, чтобы у него была возможность принять её или отказаться.



# Моделирование ситуации

Моделировать - это значит предложить клиенту представить себе ситуацию и «проиграть» её здесь и сейчас

- \* Например: «Я - ваш начальник. Можете прямо сейчас попросить меня о повышении. Как Вы будете это делать?»
- \* «Как если бы...» «Представьте себе, что Вы уже старший менеджер, как бы Вы изменили ситуацию?»



# Макромодели коучинга

## GROW



Goals  
Что я  
хочу?



Reality  
Где я  
сейчас?



Obstacles  
Что мне  
мешает?



Oppor-  
tunities  
Какие  
есть  
возмож-  
ности?



Way  
forward  
Какие  
мои  
следу-  
ющие  
шаги?

# Модель GROW

Аббревиатура *GROW* означает ключевые точки, через которые стоит провести клиента:

\**Goal* — расстановка целей, определение целей на короткий и длительный срок

\**Reality* — обследование текущей ситуации на реальность

\**Options* — определение списка возможностей и стратегии плана действий

\**Will* — намерения: что, когда, кем и ради чего будет делаться

# Сессия по макромоделю GROW с использованием речевых инструментов- показ

## Упражнение

Объединяемся в пары и проводим  
одну сессию с использованием  
речевых инструментов

# Микромодели коучинга

Используется при постановке целей (G)

\*Т- модель. Используется при постановке целей и обследовании реальности

\*SMART

\*План «От мечты»

# T- модель

Расширение

Фо  
ку  
си  
ров  
ка



# Микромодель SMART (Цели. Что я хочу?)

## Цель SMART

<b>S</b>	<b>Specific</b>	<b>Конкретная</b>	Каких результатов необходимо достичь? Каковы качественные показатели и характеристики ожидаемых результатов?
<b>M</b>	<b>Measurable</b>	<b>Измеримая</b>	Каковы количественные показатели? Каковы их описания/размерность? Что даст мне возможность судить о достижении цели?
<b>A</b>	<b>Achievable</b>	<b>Достижимая</b>	Какие действия необходимо предпринять? Какова должна быть последовательность действий, каковы приоритеты? Какие усилия потребуются для достижения цели? Какие ресурсы необходимы для достижения цели?
<b>R</b>	<b>Relevant</b>	<b>Актуальная</b>	Является ли поставленная цель важной для достижения общего успеха?
	<b>Realistic</b>	<b>Реалистичная</b>	Может ли исполнитель достичь цели?
<b>T</b>	<b>Time-framed</b>	<b>Определённая во времени</b>	Когда, к какому моменту времени необходимо достичь поставленной цели? <a href="http://www.5starsplus.com">www.5starsplus.com</a>

Цель по SMART

# \* План «от мечты»

	6 мес-в	1 год	2 года	3 года	Желаемый образ жизни (мечта)
Доходы					
Семья					
Творче-во					

# Микромодели используемые при исследовании реальности (R)

\* Декартовы координаты.

\* Четырехпозиционная модель.

\* SWOT - анализ.

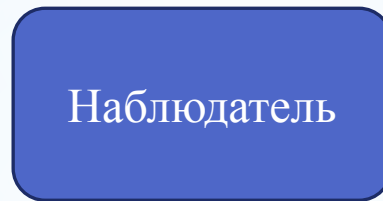
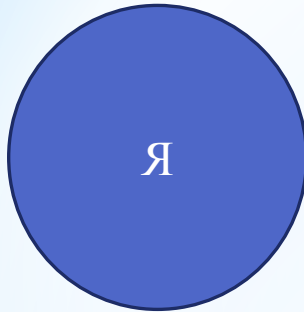


# Декартовы координаты

<p>Что я <b>получу</b>, если <b>не сделаю</b>?</p>	<p>получу</p> <p>Что я <b>получу</b>, если <b>сделаю</b>?</p>
<p>не сделаю</p> <p>Что я <b>потеряю</b>, если <b>не сделаю</b>?</p>	<p>сделаю</p> <p>Что я <b>потеряю</b>, если <b>сделаю</b>?</p> <p>потеряю</p>



# Четырехпозиционная модель



# Четырехпозиционная модель

Клиенту предлагается посмотреть на ситуацию с разных точек зрения:

- \* «Я сам» - видение клиентом ситуации «изнутри»
- \* «Я - другой» - с позиции другого участника ситуации
- \* «Я - наблюдатель» - взгляд со стороны
- \* «Поле» или «Я-система» - системный взгляд на ситуацию; как изменения отразятся на элементах системы и их взаимосвязях

# Микромодель «SWOT-анализ»

Метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды, организации и разделении их на четыре категории:

- \*Strengths (сильные стороны)
- \*Weaknesses (слабые стороны)
- \*Opportunities (возможности)
- \*Threats (угрозы)

## ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

### ПРЕИМУЩЕСТВА

1. Существующая клиентская база.
2. Установившиеся отношения с заказчиками.
3. Инфраструктура.
4. Имеющаяся потребность в печати.
5. Нарботки в области директ-маркетинга.
6. Участие в брендировании.
7. Производственные мощности.

### УЯЗВИМОСТИ

1. Морально устаревшая технология.
2. Устаревшая практика продаж.
3. Отсутствие контакта с руководством отделов маркетинга.
4. Значительные постоянные (в т.ч. переходящие) затраты.
5. Значительная численность персонала.

### ВОЗМОЖНОСТИ

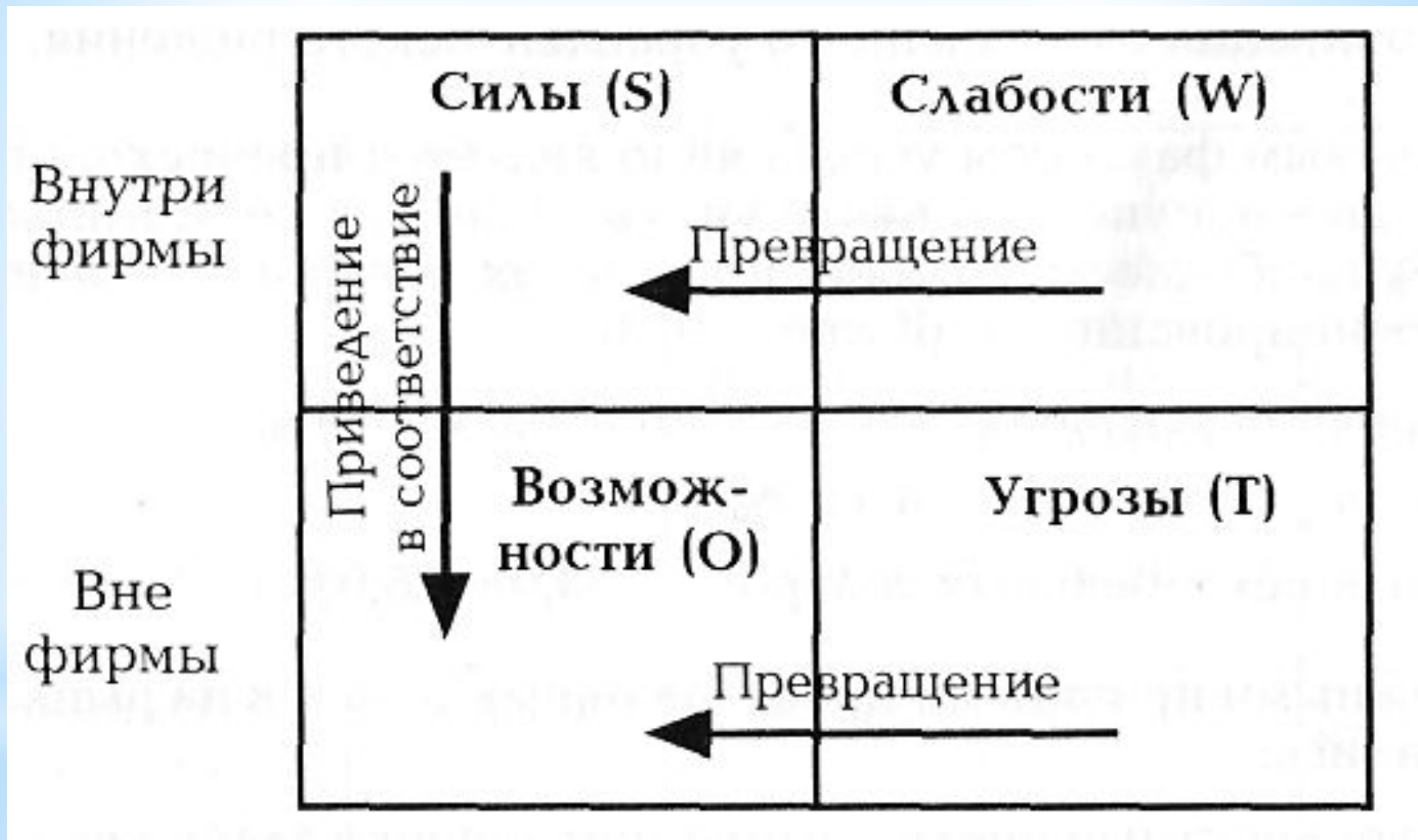
1. Рост маркетинговых бюджетов.
2. Прямое участие в таких технологиях, как PURLы.
3. Рост интереса к мультиканальному маркетингу.
4. Новые технологии делают директ-маркетинг более экономичным.
5. Новые технологии позволяют снижать затраты.
6. Web-to-Print открывает новые возможности.

### УГРОЗЫ

1. Экологическое движение.
2. Маркетинг имеет тенденцию уходить в Интернет.
3. Печатная индустрия сокращается.
4. Растут цены на материалы и почтовое обслуживание.
5. Web-to-Print ведёт к росту конкуренции.

## ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

# Микромодель «SWOT-анализ»



# Личностный SWOT-анализ

## Ваши внутренние точки опоры

И  
с  
п  
о  
л  
ь  
з  
у  
е  
м

### Ваши сильные стороны

Образование, опыт  
Деловые качества  
Отдельные умения, навыки  
Ценности, способности  
«Я умею, могу, способен...»  
В чем Вы уверены в себе?  
На что Вы опираетесь  
внутри себя в трудных си-  
туациях?

S

### Ваши слабые стороны

Что Вам трудно?  
В чем Вы недостаточно  
хорошо разбираетесь?  
Что вызывает у Вас диском-  
форт?  
Чем злоупотребляют другие  
люди в отношении Вас?  
Что Вы не любите  
делать?

W

Р  
а  
з  
в  
и  
в  
а  
е  
м

## Ваши внешние точки опоры

Д  
е  
л  
а  
е  
м

### Ваши возможности

Чему Вы можете и хотите  
научиться?  
На что у Вас есть силы,  
время, мотивация, средства?  
Что Вам доступно и зави-  
сит от Вас?  
Что может Вас усилить,  
если Вы этому уделите вни-  
мание?

O

### Что Вам пока недоступно

Что Вам следовало бы сделать,  
чему уделить больше времени,  
но Вы не можете это сделать?  
Что вызывает беспокойство и  
Вам неподконтрольно?  
В чем у Вас нет контроля?

И  
с  
с  
л  
е  
д  
у  
е  
м

T

# O-bstacles

## Что может помешать

- \* Внешние препятствия. Это препятствия, которые находятся вне нашего контроля: экономика, политические перевороты, стихийные бедствия, физические ограничения, болезни.
- \* Внутренние препятствия. Это сомнения, страхи все то, что Д. Уитмор назвал «Вмешательствами»: Страх (проиграть, победить, выставить себя на посмешище). Неуверенность в себе. Старание достичь совершенства (перфекционизм). Желание произвести впечатление. Гнев. Скука. А также долги, отсутствие времени, денег, знаний и умений.
- \* Привычные Препятствия. Это то, что присуще именно этому человеку. Они могут быть удалены только с помощью поведенческих изменений.



\*O-bstacles

# Что может помешать

Используются:

- \* Речевые инструменты
- \* Микромоделли: SWOT; декартовы координаты

# O-ppportunity

## Возможности

Что помогает искать возможности?

- \* Держим коуч-позицию (коуч может рассказывать метафоры, истории)
- \* Отсутствие критики и оценки идей клиента (безопасность высказывания идей)
- \* Важно поднять энергию: одобрение, поддержка (вербальная и невербальная)
- \* Оперативный стресс - фрустрация
- \* Стимуляторы (кофе, чай, шоколад)
- \* Креативное пространство
- \* Мозговой штурм



**Метод  
Уолта Диснея**  
метод трех стульев



**МЕЧТАТЕЛЬ**



**КРИТИК**



**РЕАЛИСТ**

# GROW

На этапе «Возможности» и «Препятствия»  
можно использовать третью позицию

Как если бы.....

Что бы вам сказала ваша мудрая бабушка.....

Что бы вы сказали с точки зрения 70 летнего  
старца.....

# GROW

**WILL** - намерения: что, когда, кем  
и ради чего будет делаться  
**WAY** – план действий

## Вопросы:

Кто? Что? Где? Когда будешь делать?

Зачем делаешь? Ради чего делаешь?

(Связь действий с ценностями)

Ты берешь на себя ответственность? Обязательства?

Цена твоего слова?

## Вызовы:

«Мне, кажется, Вы ничего делать не будете?»

«Наверное, легче оставить все по-старому...»



- \* 1. Вы можете договориться с людьми с кем Вам бы хотелось отрабатывать коуч-сессии.
- \* 2. Ко второму модуля желательно провести 5 коуч-сессий по 45- 50 минут.
- \* Вы собираетесь втроем.
- \* 1 человек - коуч
- \* 2 человек - клиент
- \* 3 человек - супервизор, который будет давать безоценочную обратную связь.

## \* Ко второму модулю

- \* 1 столбец - Дата
- \* 2 столбец - Участники (ФИО 1,2,3)
- \* 3 столбец - Подписи участников.
- \* 4 столбец - Чего касалась к.с. (тема)
- \* 5 столбец - ОС (если Вы были коучем)
- \* Каждый ведет сам дневник.
- \* ОС я пишу себе сам со слов супервизора

## **Ведение дневника сессий**



# Условия сертификации

Внимательно прочтите условия  
сертификации в раздаточном материале

# «Гамбургер» - форма обратной связи о проделанной работе

- \* Что **конкретно** было сделано хорошо (правильно)
- \* Что улучшить/ добавить, чтобы стало еще лучше? При этом используем слова: «На мой взгляд...», «По моему мнению...», «Мне кажется, что стоит более внимательно...»
- \* В конце даётся общая позитивная оценка



# Упражнение

дать обратную связь по  
видео сессии

# Параметры обратной связи

- \* 1. Установление контакта. Раппорт
- \* 2. Контракт
- \* 3. Использование Макромоделей
- \* 4. Использование Микромоделей (почему именно эти)
- \* 5. Использование речевых инструментов
- \* 6. Сохранялась ли Коуч - позиция
- \* 7. Баланс фрустрации и поддержки
- \* 8. Примерный тип клиента
- \* 9. Были ли совершены ошибки и какие именно
- \* 10. На ком «обезьяна»?

# УПРАЖНЕНИЕ

Объединиться в тройки (коуч, клиент, супервизор) и провести сессию с использованием речевых инструментов и микромоделей