



МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕРТИФИКАЦИОННАЯ ПРОГРАММА «PROFESSIONAL COACHING»

Совместный проект International Coach and Psychology
Association (ICPA)

и РУДН при участии Московского Института Психоанализа

УПРАЖНЕНИЕ

..... Давайте
познакомимся!

Я... и мне нужен
коучинг, чтобы...

(«Броуновское» движение)



План работы:

Пятница

19.00-21.30 – 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 ☺



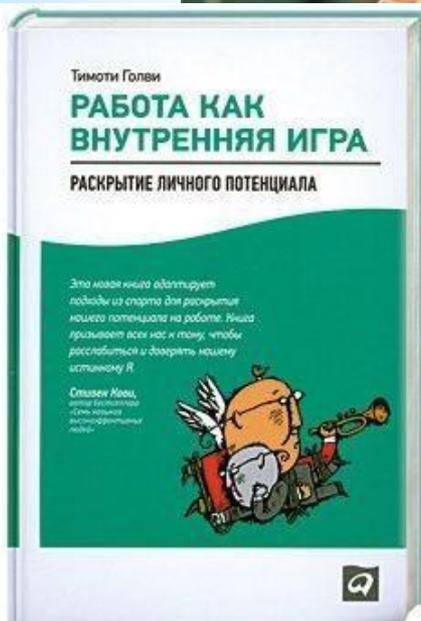
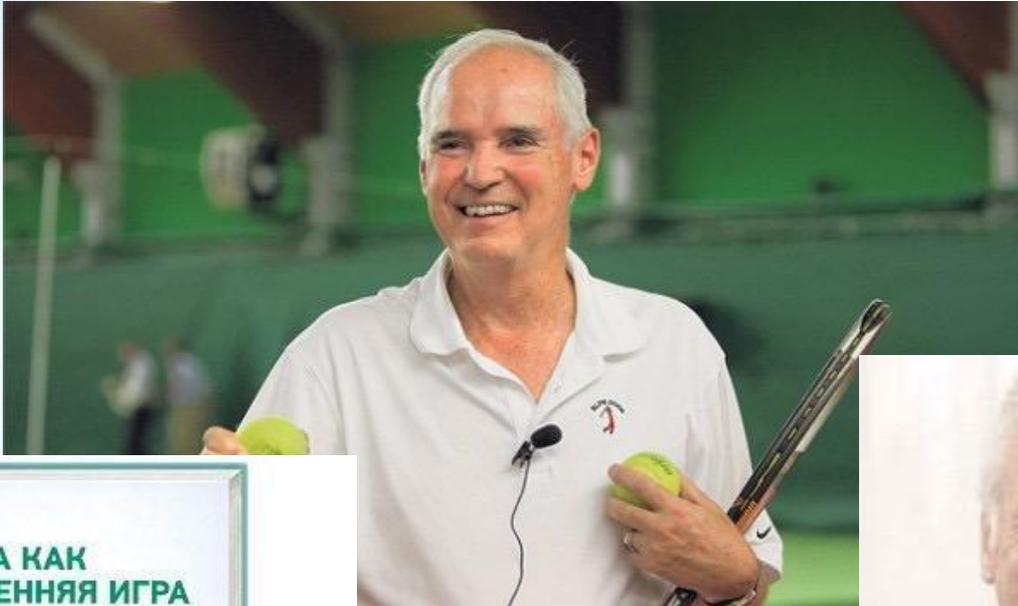
Определение коучинга

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



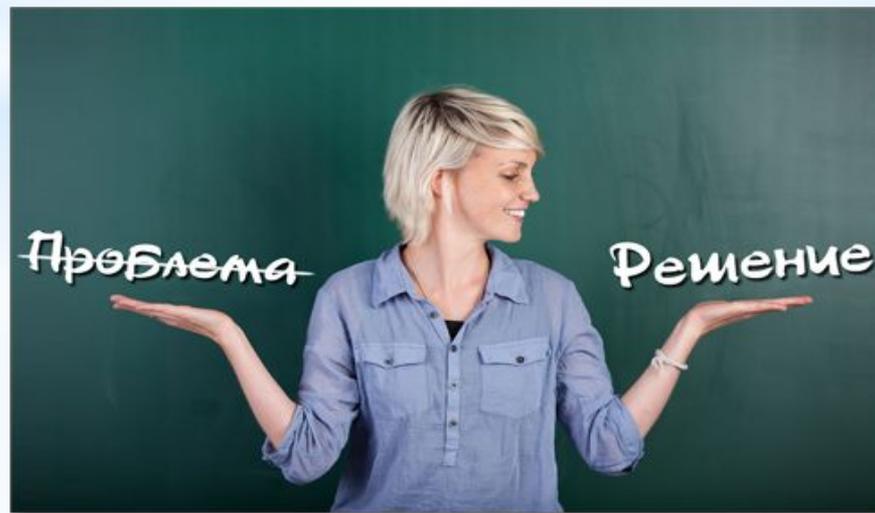
*Coaching for
Performance*
*GROWing People,
Performance and Purpose*
Third edition
John Whitmore



- * **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

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?

* Возрастные особенности

* Гендерные особенности

* Типология клиента



ВОЗРАСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

* Упражнение

* Объединитесь в 4 группы

* 18-25

* 25-37

* 37-55

* 55-70

ныи	к школьному обучению	
Младший школьный	Самооценка. Трудности адаптации, построение социальных отношений. Успеваемость, произвольность	Адаптация
Подростковый	Физическое созревание. Успеваемость, нарушение поведения, нарушение отношений с родителями, проявления «взрослости», отношения со сверстниками	Адаптация
Юношеский	Выбор дальнейшего пути, профессиональное и личностное самоопределение. Отрыв ребенка от родителей	Самоопределение Адаптация
Ранняя взрослость	Выбор профессии, развитие карьеры, выработка стиля жизни. Создание собственной семьи, отношения с родителями (отрыв от семьи)	Адаптация Самореализация
Взрослость	Кризис успешности, ситуации потери, создания новой семьи, карьерный рост. Смена оценок, привязанностей, принятых обязательств. Освоение родительской роли	Самореализация Адаптация
Поздняя взрослость	Уход детей из семьи. Изменение отношений между супругами. Оценка взятых обязательств. Социальные достижения	Самореализация Адаптация
Пожилой возраст	Уменьшение роли карьеры. Интерес к проблемам жизни и смерти, религиозность. Смерть супруга. Увеличение зависимости от других. Снижение ресурсов здоровья и адаптации. Оценка собственной жизни	Адаптация Самореализация

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 .

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.
- Сосредоточьте 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»

СОАСН

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

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)**

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.

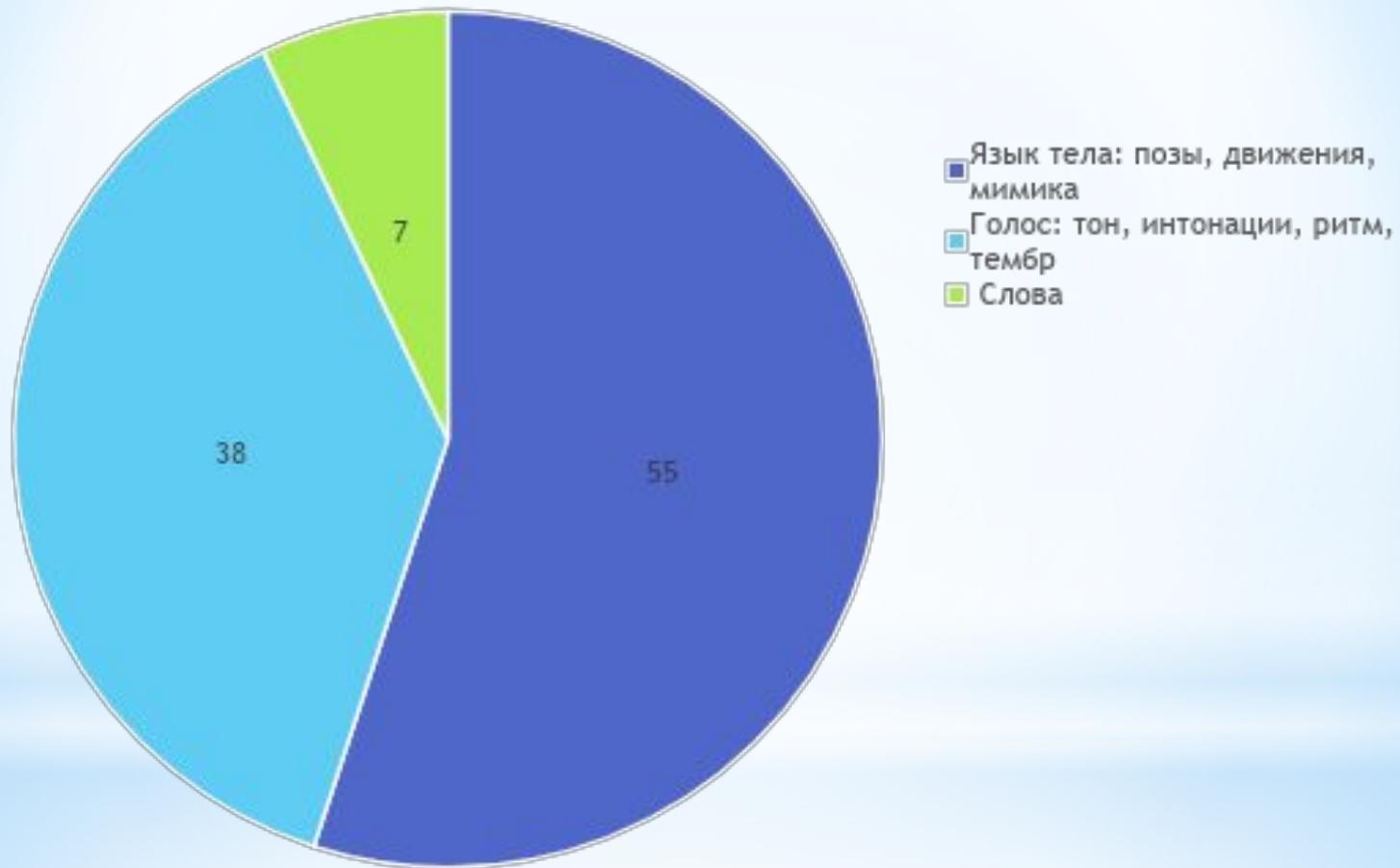
Краткосрочные методы достижения раппорта:
метасообщение, поза, ритм, голос и речь, эмоциональное состояние.

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!

* ТРЕНЕРОВКА

- * - Потанцуем?
- * - мы серьезные партнеры
- * - у нас масса возможностей!
- * - Вы - просто удивительный человек!
- * Я - ОК, Ты - ОК

* **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?”*
- Входим в состояние «танца»
- 2 минуты, затем поменяйтесь 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?"*

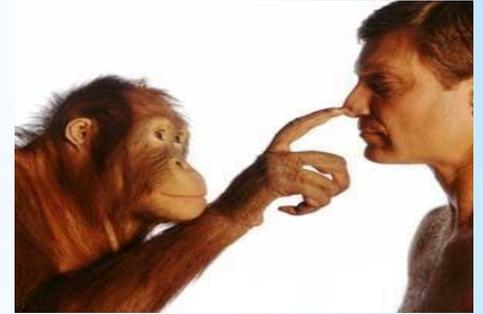
Упражнение

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

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

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.

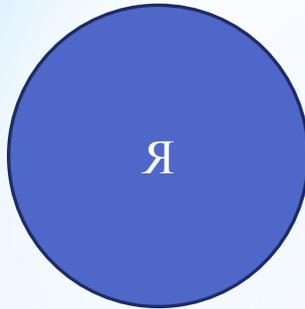
- * SWOT - анализ.

Декартовы координаты

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

- ***S**trengths (сильные стороны)
- ***W**eaknesses (слабые стороны)
- ***O**pportunities (возможности)
- ***T**hreats (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

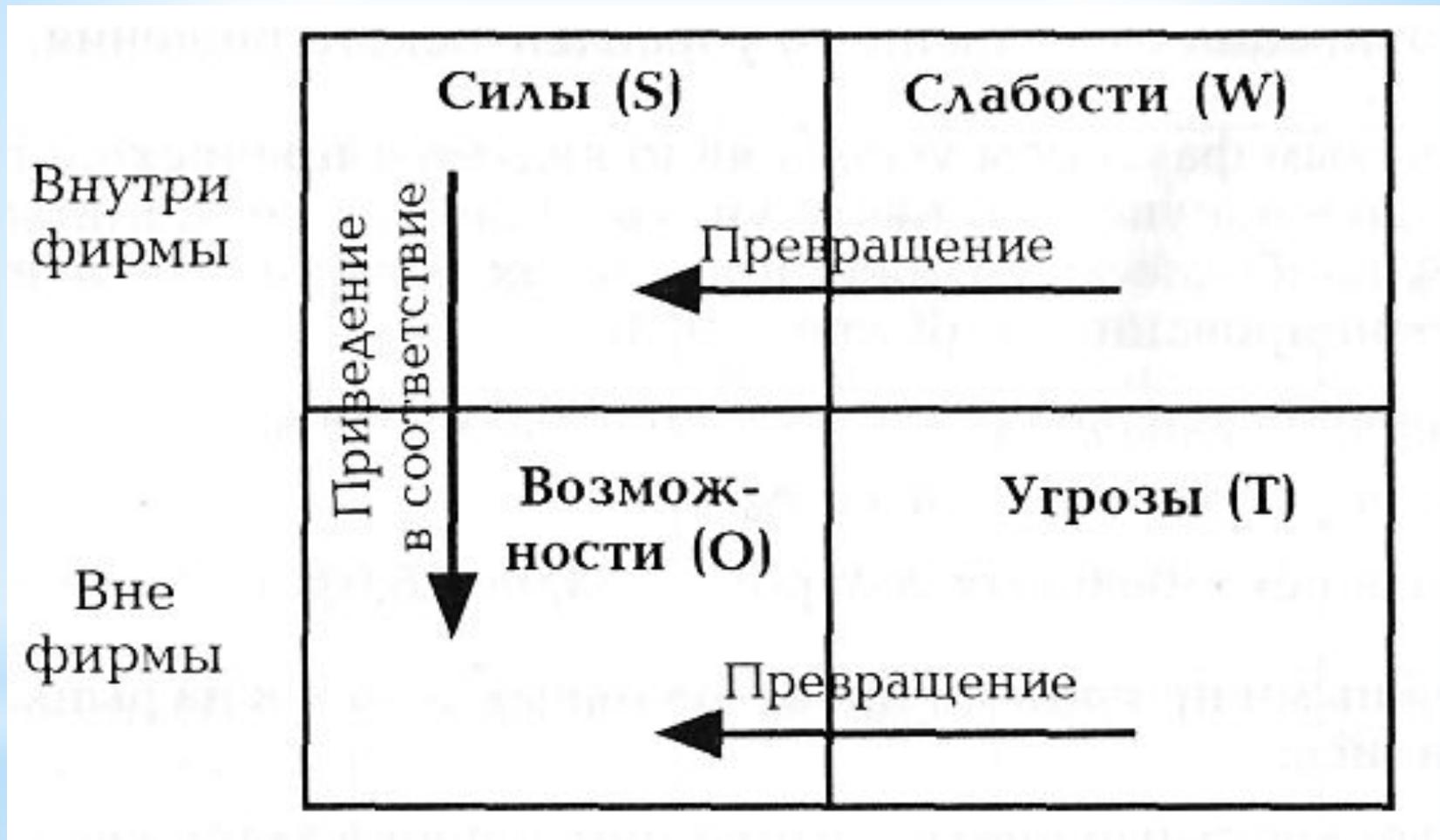
1. Рост маркетинговых бюджетов.
2. Прямое участие в таких технологиях, как PURLы.
3. Рост интереса к мультиканальному маркетингу.
4. Новые технологии делают директ-маркетинг более экономичным.
5. Новые технологии позволяют снижать затраты.
6. Web-to-Print открывает новые возможности.

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...»



«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



Параметры обратной связи

- * 1. Установление контакта. Раппорт
- * 2. Контракт
- * 3. Использование Макромодели
- * 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

дать обратную связь по
видео сессии

УПРАЖНЕНИЕ

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

Ко 2 модулю.

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 (без оценочную) обратную связь.



Заполнение дневника.

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.

Условия сертификации

Внимательно прочтите условия
сертификации в раздаточном материале

* **ФОРМЫ «ВМЕШАТЕЛЬСТВА»:**

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

* Неуверенность в себе

* Старание достичь совершенства (перфекционизм)

* Желание произвести впечатление

* Гнев

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