

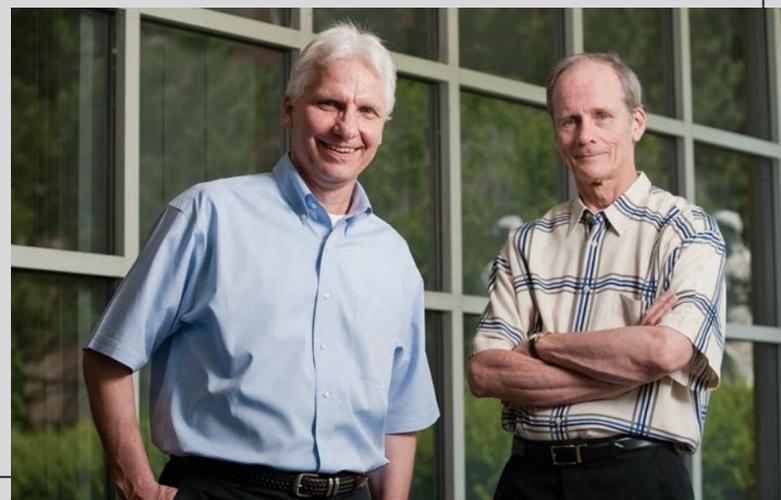
# Содержание курса «Коучинг»

## ◦Тема 2 «Научные модели и подходы, применяемые в коучинге»:

концепция личностного потенциала Д.А. Леонтьева, теория самоэффективности А. Бандуры, теория самодетерминации Э.Деси и Р.Райана, концепция субъективного благополучия М. Селигмана, К. Шелдона, концепция психологического благополучия К. Риффа, теория сохранения ресурсов С. Хобфолла и др.

## Теория самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана

- **Теория самодетерминации** (англ. self-determination theory; SDT) — психологический подход к пониманию человеческой мотивации, личности и психологического благополучия, в частности, рассматривающий подробно проблематику внутренней и внешней мотивации.
- **Базовыми психологическими потребностями человека** являются потребности в автономии, компетентности и связи с другими. Если социальный контекст способствует их удовлетворению, то это повышает уровень субъективного благополучия и жизненных сил человека.



## Концепция счастья и субъективного благополучия Мартина Селигмана и др.

- Теория благополучия – теория добровольного выбора, а пять элементов благополучия – то, что выбирают свободные люди.
- Каждый элемент должен удовлетворять трем критериям.
  1. Способствовать благополучию.
  2. Представлять для многих людей самостоятельную ценность, а не средство для достижения иных целей.
  3. Поддаваться описанию и измерению независимо от других составляющих (самостоятельность).
- Приведенным требованиям соответствуют 5 элементов – составляющих благополучия. Это положительные эмоции, смысл, вовлеченность, хорошие отношения с людьми и достижения.



# Теория потока Михая Чиксентмихайи

- Это новый подход к теме счастья.
- Счастье для автора этой теории сродни вдохновению, а состояние, когда человек полностью поглощен интересным делом, в котором максимально реализует свой потенциал, Чиксентмихайи называет потоком.
- Автор анализирует это плодотворное состояние на примере представителей самых разных профессий и обнаруживает, что эмоциональный подъем, который испытывают художники, артисты, музыканты, доступен в любом деле.
- Более того, к нему надо стремиться – и не только в целенаправленной деятельности, но и в отношениях, в дружбе, в любви.



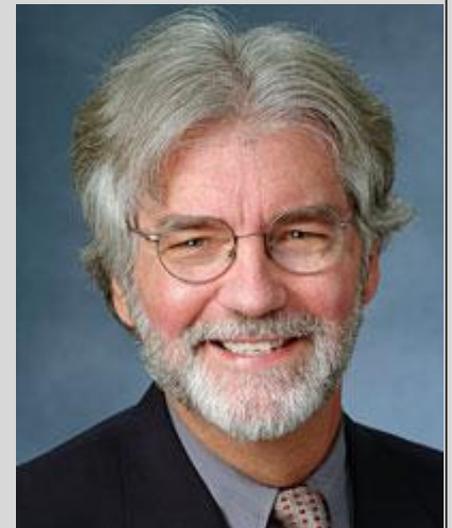
## Теория позитивных эмоций Барбары Фредриксона

- Разработала теорию эволюционной роли позитивных эмоций, согласно которой они являются основой расширения наших представлений о себе и о мире, навыков взаимодействия с ним, а также построения значимых отношений (теория «расширяй и строй»).
- Позитивные эмоции играют ключевую роль в нашей способности противостоять потрясениям.



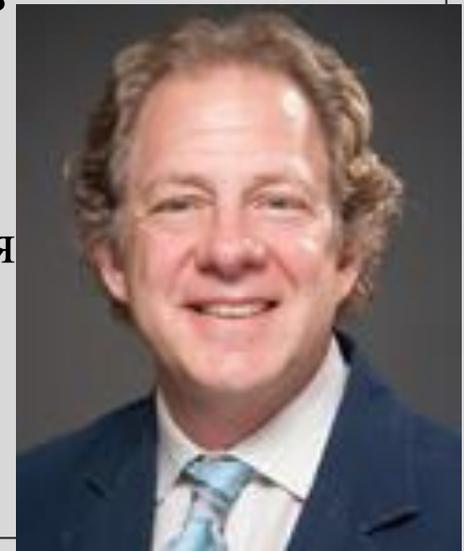
# Когнитивная концепция надежды Чарльза Снайдера

- Показывает и раскрывает роль и место надежды в нашей жизни и ее компоненты.
- Надежда - положительное мотивационное состояние, которое базируется на интерактивно образованном чувстве успешного (а) действия (направленной на цель энергии), и (b) пути (планирования достижения цели).
- Шкала надежды Ч.Р. Снайдера (оригинальное название Adult Hope Scale (AHS), встречается так же название The Trait Hope Scale) – психодиагностический тест, измеряющий уровень надежды.



# Теория сохранения ресурсов Стивена Хобфолла

- Основывается на том, что называется принципом сохранности ресурсов.
- Человек способен развивать, получать, сохранять, восстанавливать, преумножать, перераспределять свои ресурсы, ориентируясь на ценностные ориентации, которые данные ресурсы производят.
- Теория сохранения ресурсов позволяет посмотреть на природу возникновения стресса с точки зрения потери или угрозы потери ресурсов и имеет функциональное значение для объяснения возникновения психологического стресса как у отдельных людей, так и в социальном контексте, объясняя взаимодействия групп, сообществ и социальных систем.



# Модель самосогласованных целей Кеннона Шелдона

- Автор ставит под сомнение универсальность допущения, что всем людям свойственна тенденция к позитивному развитию — это подтверждается далеко не во всех случаях.
- Модель раскрывает специфику и характеристики целей, способствующих благополучию.
- Методика К. Шелдона базируется на понятии конкордантности, то есть соответствия цели глубинным, часто бессознательным устремлениям человека.

Конкордантные цели основаны на внутренней мотивации индивида (то есть происходят из его собственных стремлений, а не под давлением внешних обстоятельств и чувства вины) и связаны с личностно значимыми смыслами.



## Концепция сильных сторон Кристофера Петерсона и др.

- Сильные стороны человека не вторичны в отношении к слабым сторонам.
- Различие людей – в их сильных сторонах. Сильные стороны, как черты характера, но они зависят от факторов окружающей среды.
- Достоинство человека создает у человека и у его окружения чувство, что его жизнь правильная. Это достоинство ценно, даже не важно, приносит оно результат или нет. Наши достоинства не принижают других людей. Они полезны и должны вызывать положительные чувства.



# Концепция личностного потенциала Дмитрия Леонтьева

- Личностный потенциал – это интегральная характеристика уровня личностной зрелости.
- Формой проявления личностного потенциала является как раз феномен самодетерминации личности, то есть осуществление деятельности в относительной свободе от заданных условий этой деятельности — как внешних, так и внутренних условий, под которыми понимаются биологические, в частности телесные, предпосылки, а также потребности, характер и другие устойчивые психологические структуры.



## Теория самоэффективности Альберта Бандуры

- Самоэффективность - личное суждение о том, «насколько хорошо можно выполнять действия, необходимые для решения предполагаемых ситуаций».
- Самоэффективность влияет на все сферы человеческой деятельности. Определяя убеждения, которых придерживается человек относительно своей способности влиять на ситуации, это сильно влияет как на способность человека действительно компетентно противостоять вызовам, так и на выбор, который человек, скорее всего, сделает.



# Содержание курса «Коучинг»

## ◦Тема 3 «Система взаимодействия коуча с организацией на различных уровнях»:

модели и области работы в коуч-сессии, в т.ч. базовые модели общения коуч-клиент (способы установления контакта с клиентом; способы развития осознанности клиента; способы мотивации клиентов на принятие ответственности и совершение эффективных действий).

# Коуч-сессия

- **Коучинг сессия (coaching)** или коуч-сессия – это срез практической работы коуча, направленной на поиск решения по запросу клиента в целях получения конкретного результата.
- Коуч-сессией называют коммуникативную работу, которую коуч проводит с клиентом.
- Все происходит в форме разговора, своеобразных **вопросов** со стороны коуча, которые потенцируют к размышлению, что позволяет человеку прояснить ситуацию, раскрыть свой внутренний потенциал и определить ресурсы, которые помогут достигнуть цели.
- **Количество коуч-сессий** зависит от конкретного запроса клиента. Есть задачи, которые решаются за одну сессию, другие требуют длительного системного подхода для достижения устойчивого результата.

## Установочная (вводная) коуч-сессия

- На вводной сессии коуч рассказывает о себе, своей квалификации и опыте работы в сфере коучинга. При необходимости коуч объясняет клиенту, что такое коучинг, и в чём заключаются его отличие от других видов консультирования и помощи. Клиент рассказывает о себе и своих ожиданиях от коучинга.
- На установочной сессии **коуч и клиент совместно решают вопрос, подходит ли клиенту технология коуч-консультирования**, или для решения озвученной проблемы требуется специалист из другой области, например, психолог, эксперт, оргконсультант. Коучинг не подходит в тех случаях, когда клиент не готов брать на себя ответственность за результат и изменения, которые сопутствуют достижению результата.

# Установочная (вводная) коуч-сессия

## Практическое задание:

Подготовить на 5 минут рассказ для установочной сессии с вашим клиентом

- Рассказ о себе
- Рассказ о коучинге в целом и технологии работы в нем

Время для подготовки: 10 мин.

## 6 ЭТАПОВ КОУЧ-СЕССИИ (ОСНОВНОЙ)

- 1. П-А-Р:** Подстройка — Атмосфера — Регламент.
- 2. Результат встречи.** Что будет наилучшим результатом?
- 3. Понимание ситуации.** Прояснить ситуацию для клиента с помощью вопросов.
- 4. План действий** после встречи (фиксация выводов клиента, вариантов действий, согласование конкретных действий клиентов).
- 5. Полный Контроль.** Мотивация к выполнению плана. Барьеры и их преодоление.
- 6. Оценка встречи.** Насколько достигли желаемый результат? (оценка по 10-балльной шкале, что особенно было ценно, резюме, договоренность о следующих встрече)

## Алгоритм работы коуча – модель GROW (Джон Уитмор «Коучинг высокой эффективности»)

- Ее особенность заключается в исследовании ключевых позиций, которые позволят человеку прийти к ответу на свои вопросы. Название модели происходит от английского слова "GROW" («расти»):

**(G) Goal** – постановка задач и целей. Фактически – это запрос клиента. На этом этапе клиент не только определяет саму цель, но также условия реализации задуманного.

**(R) Reality** – изучение текущей ситуации. Клиент вместе с коучем определяет свое текущее положение, как далеко он находится от своих целей, какие у него есть ресурсы.

**(O) Options** – обзор возможных вариантов достижения задуманного. Клиент выясняет основной и альтернативный способы достижения цели, что ему потенциально может помешать в достижении результата, где и как получить дополнительную информацию, сравнивает способы реализации задуманного.

**(W) Way/Will** – определение намерений. На этом этапе клиент обязательно должен составить своеобразную дорожную карту, с промежуточными целями и сроками выполнения.

# Модель GROW

Смысл использования данной модели сводится к тому, чтобы соединить цели, пути их достижения и реальные условия, в которых это возможно сделать («из зоны думания в зону делания»). Когда у клиента формируется осознание ключевых моментов целевого результата, то он начинает перебирать связующие ниточки и ищет способ увидеть всю картину целиком. Обычно, появляются совершенно реальные на данный момент вариации.



# Пример деловой игры для групповой работы по технологии GROW

## «Проблемы ННГУ»

### Разработка проекта:

- 1) Идеальная модель решения проблемы (G)
- 2) Актуальное положение дел (R)
- 3) Актуальные возможности и трудности (O)
- 4) Оперативный план решения проблемы (W)
  - Название этапа
  - Кто? Конкретные сотрудники, отделы
  - Что? Описание действий
  - С кем? С чей помощью реализуем
  - Критерии оценки успешности реализации этапа

Алгоритм работы коуча –  
модель GROW (Джон Уитмор «Коучинг высокой эффективности»)

Практическое задание:

Подготовить по 2-3 вопроса на каждом этапе к клиенту в ходе коуч-сессии

**(G) Goal** – постановка задач и целей.

**(R) Reality** – изучение текущей ситуации.

**(O) Options** – обзор возможных вариантов достижения задуманного.

**(W) Way/Will** – определение намерений.

Время для подготовки: 10 мин.

# Алгоритм работы коуча – модель GROW (Джон Уитмор «Коучинг высокой эффективности»)

## Примеры вопросов

**(G) Goal** – постановка задач и целей.

*Какова ваша цель на эту сессию? Какие критерии достижения цели? Какой критерий Самый важный?*

**(R) Reality** – изучение текущей ситуации.

*Что у вас уже есть для достижения цели? Что вы уже делали для достижения цели? Что сейчас вас отодвигает от цели?*

**(O) Options** – обзор возможных вариантов достижения задуманного.

*Какие у вас есть возможности? Какой способ самый быстрый/простой? Что можно сделать уже сейчас?*

**(W) Way/Will** – определение намерений.

*Что может быть первым шагом? Какие действия могут быть самыми эффективными?*

## Вопросы - основная форма коммуникации в процессе коучинга

Типы вопросов	Примеры вопросов	Функция вопросов
<b>Открытые вопросы</b>	Начинаются со слов Что? Когда? Кто? Сколько? Как?	Развивается креативное мышление и способность к генерированию идеи
<b>Закрытые вопросы</b>	Я прав?	Когда необходим однозначный ответ
<b>Уточняющие вопросы</b>	Если вы выполните определённые действия, чего вы достигнете?	Для конкретизации отдельных моментов
<b>Наводящие вопросы</b>	Какова ваша цель в жизни?	Требуют рефлексии. Полезны при выполнении домашних заданий

## **Эффективные вопросы отличаются тем, что:**

- Создают осознанность и ответственность
- Следуют за интересом клиента
- Пробуждают креативность и находчивость
- Расширяют возможности или видение
- Ориентированы на цель и сосредоточены на решение
- Лишены осуждения
- Заставляют думать, обращать внимание и наблюдать
- Требуют ответов, демонстрирующих работу мысли
- Поддерживают и мотивируют, бросают вызов
- Создают возможность для обратной связи

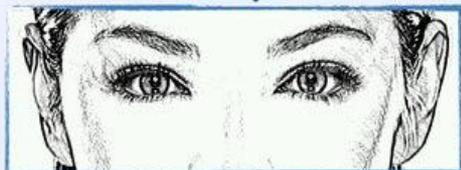
# Техники активного слушания

Техника	Определение	Как это сделать?
Вербализация. Ступень А	Повторение: дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Вставляйте цитаты из высказываний партнера в собственные фразы - Итак, ты считаешь... (далее цитата). Насколько я тебя понял... (далее цитата)</li><li>2. Повторите дословно последние слова партнера</li><li>3. Повторите с вопросительной интонацией одно или два слова, произнесённые партнером</li></ol>
Вербализация. Ступень Б	Перефразирование: краткая передача сути высказывания партнера	Старайтесь лаконично сформулировать сказанное партнером Следуйте логике партнера, а не собственной логике
Вербализация. Ступень В	Интерпретация: высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Задавайте уточняющие вопросы: - Ты, наверное, имеешь в виду...? - Вы, наверное, говорите это потому, что....? - По-видимому, вы хотите, чтобы...?</li><li>2. Используйте технику пробных вопросов, или условных гипотез А может быть так, что ты надеешься, что...? - А может быть так, что вы хотели бы...? -А может быть так, что для тебя важнее победить, чем сохранить команду?</li></ol>

# НЕВЕРБАЛИКА - ЛИЦО

## Наблюдаемые паттерны поведения

### ВЗГЛЯД



ЗРИТЕЛЬНЫЕ ВОСПОМИНАНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕТСЯ, КОГДА ЧТО-ТО ВИДЕЛ



ЗРИТЕЛЬНАЯ КОНСТРУКЦИЯ, ИСПОЛЬЗУЕТСЯ, КОГДА НЕ ВИДЕЛ ИЛИ ВИДЕЛ НЕ ТАКИМ, КАК ХОЧЕТ ПРЕДСТАВИТЬ



ВСПОМИНАЕТ СЛУХОВЫЕ ОБРАЗЫ ТОГО, ЧТО УЖЕ ВИДЕЛ



ПРИДУМЫВАЕТ СЛУХОВЫЕ ОБРАЗЫ, КОТОРЫЕ НЕ ВИДЕЛ



ВНУТРЕННИЙ РАЗГОВОР, ПОВТОРЕНИЕ ПРО СЕБЯ ЧЕГО-ЛИБО



ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ (ЭМОЦИИ, ОСОЗНАНИЕ, ДЕЯТЕЛЬНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ)



ЧЕЛОВЕК НАХОДИТСЯ ПОД ДЕЙСТВИЕМ СОБСТВЕННЫХ ОБРАЗОВ



ПРИКРЫТЫЕ ГЛАЗА - РАВНОДУШЬЕ К ТЕМЕ ИЛИ СОБЕСЕДНИКУ



ПРИЩУРЕННЫЙ ВЗГЛЯД - ПРИСТАЛЬНОЕ НАБЛЮДЕНИЕ, КОНЦЕНТРАЦИЯ

?

?

А ВЫ ЧИТАЕТЕ НАСТРОЙ И МЫСЛИ СОБЕСЕДНИКА

?

ЗРЕНИЕ

СЛУХ

ПОГРУЖЕНИЕ  
В  
СЕБЯ

### ГУБЫ



ПОДНЯТЫЕ УГОЛКИ ГУБ  
ПОЗИТИВНОЕ ОТНОШЕНИЕ



ОПУЩЕННЫЕ УГОЛКИ ГУБ  
НЕГАТИВНОЕ ОТНОШЕНИЕ



НАПОЛНЕННЫЕ / НАУДАТЫЕ  
ГОТОВНОСТЬ ЧУВСТВОВАТЬ,  
ОБУРЕВАЮЩИЕ НЕОДНОЗНАЧНЫЕ ЭМОЦИИ



### ГОЛОВА

СКЛОНЕННАЯ НАБОК ГОЛОВА -  
ОТКРЫТОСТЬ, ПОКОРНОСТЬ, ИНТЕРЕС



ПРЯМО ДЕРЖИТ ГОЛОВУ,  
СПОКОЙНЫЙ ВЗГЛЯД -  
УВЕРЕННОСТЬ, ВОСПРИИМЧИВОСТЬ



СКЛОНЕННАЯ ВНИЗ ГОЛОВА -  
БЕЗВОЛИЕ, НЕЖЕЛАНИЕ  
БОРЬБЯ



ПОДЧЕРКНУТО ПОДНЯТАЯ  
ГОЛОВА - ВЫЗОВ,  
ВЫСОКОМЕРИЕ



## Домашнее задание

### Просмотреть видео-запись коуч-сессии и провести анализ на темы:

- 1) Какие вопросы задавал коуч клиенту на разных этапах по модели GROW (примеры)?
- 2) Какие научные теории и модели применяет коуч в работе (из изученных)?
- 3) Какие методы активного слушания, невербальные и паравербальные инструменты использует коуч?

Ссылка на видео:

<https://disk.yandex.ru/d/fQqtFuFJLjEG3>

# Способы установления контакта с клиентом

## Что коуч делает?

1. **Выказывает истинную заботу о благополучии и будущем клиента.**  
*Коуч обсуждает цели, задачи, ожидания клиента и оптимальные способы их достижения в формате коучинга.*
2. **Постоянно демонстрирует свою собственную целостность, честность и искренность.**  
*Это значит, например, что коуч прямо говорит, если слышит определенные противоречия в том, что говорит клиент. Именно такая обратная связь делает общение между коучем и клиентом живой и развивающей.*
3. **Заключает ясные соглашения и выполняет обещания.**  
*Коуч устанавливает ясные правила и обсуждает их с клиентом*
4. **Демонстрирует уважение к восприятию клиента, его стилю обучения и к личности клиента.**  
*Коуч выясняет, что помогает клиенту ставить цели, учиться новому, ощущать мотивацию и продвигаться*

# Способы установления контакта с клиентом

## Что коуч делает?

5. Обеспечивает постоянную поддержку и поддерживает новые модели поведения и действия, включая те из них, что касаются принятия риска и боязни неудачи.

*Бывает, что результатов "почти" нет, их видно не сразу, и нужно уметь ценить любой прогресс, каждый шаг к цели имеет значение. Коуч помогает клиенту не обесценивать собственные результаты. Коуч помогает планировать в "зоне ближайшего развития".*

6. Спрашивает разрешения клиента на проведение коучинга в новых, еще непривычных для клиента областях.

*Могу я спросить вас про...? Здесь мы выходим на область N, насколько комфортно для вас это обсуждать сейчас? Я хотела бы предложить вам такой-то процесс (рассказываю), что вы на это скажете? Если нужно, в любой момент вы сможете сказать "стоп". Это примеры, как коуч может проявлять внимание и заботу о комфорте клиента.*

## Колесо партнерства в коучинге



# Содержание курса «Коучинг»

## ◦Тема 4 «Интегрированная система стратегического планирования, используемая в коучинге»:

основы концепции «Карта сбалансированных показателей»; основы стратегического подхода; принципы формирования цели, их оценка по модифицированным критериям SMART; концепция о декларируемой теории и теории в действии (К. Арджирис, Д. Шон); методика SWOT-анализа и др.