



**Игорь ВАГИН**



**АПГРЕЙД  
ПЕРСОНАЛА**

**КОУЧИНГ • AGILE • МЕНТОРИНГ  
ИННОВАЦИИ • ФАСИЛИТАЦИЯ**

# Игорь Олегович Вагин

## Апгрейд персонала

*Текст предоставлен правообладателем*

### Аннотация

Эта первая книга в России об интегральном подходе к обучению и развитию персонала в компании, который способствует более точному подбору методов развития каждого конкретного сотрудника.

В книге подробно описано, как оптимально проводить апгрейд обучения сотрудников, используя широкий набор современных инструментов: трекинг, наставничество, тренинги, коучинг, менторинг, фасилитацию, Agile-подход, консультирование и психотерапию. Подробно разобраны принципы этих методов, инструменты, а также профили необходимых компетенций. Как оптимально сочетать эти методы, не занимаясь профанацией.

Эта книга является ответом на пожелания моих клиентов, которые давно просили меня написать книгу о комплексном использовании перечисленных выше методов в моей практике. О том, как можно эти подходы сочетать в процессе работы с клиентами, тем самым усиливая синергический эффект обучения и развития персонала. Будущее в обучении и развитии сотрудников в оптимальном системном подходе к системе обучения. Уметь использовать разные методы строго по показаниям, ясно понимая проблемы, цели, решаемые задачи и

возможности инструментария. Мой опыт показывает, что можно сочетать эти подходы при необходимости решения сложных, системных проблем, что уже делают многие опытные эксперты и центры обучения и развития.

Если Agile, бизнес-консультирование, наставничество больше адресованы к профессиональной деятельности сотрудников, то психотерапия и коучинг нацелены на саму личность сотрудника, работу с его проблемами, убеждениями, ценностями.

### **Для кого эта книга**

Для всех, кто обучает персонал компаний: трекеров, бизнес-тренеров, коучей, фасилитаторов, Agile коучей, наставников, бизнес-консультантов, психотерапевтов и психологов. Для всех, кто хочет повысить свою квалификацию, используя новые подходы и инструменты. Для тех, кто не стоит на месте и постоянно развивается, понимая, что именно сочетание разных методов дает возможность прорыва в работе и решении актуальных проблем в обучении и развитии персонала.

# Содержание

Введение	5
Часть I. Коучинг	13
Глава 1.	13
Глава 2.	22
Глава 3.	25
Глава 4.	32
Глава 5.	40
Конец ознакомительного фрагмента.	49

# Игорь Вагин

## Апгрейд персонала

### *Коучинг, agile, менторинг, инновации, фасилитация*

## Введение

Эта книга является ответом на пожелания моих клиентов, которые давно просили меня написать книгу об интегральном подходе к развитию персонала, который способствует более точному подбору методов развития каждого конкретного сотрудника – использование коучинга, фасилитации, agile-подхода, консультирования, психотерапии, наставничества, тренинга, менторинга. О том, как можно эти подходы сочетать в процессе работы с клиентами, тем самым усиливая синергический эффект обучения и развития персонала.

Мой 30-летний опыт ведения бизнес-тренингов, коучинга, консультирования и психотерапии позволяет мне высказать своё мнение по этой проблеме. Сразу хочу сказать, что в этой книге изложен мой опыт, мои убеждения и моя методология.

В свое время я сам профессионально обучался психиатрии, психотерапии, бизнес-тренерству, консультированию, коучингу, фасилитации, тьюторству, agile-подходу в бизнесе у мировых специалистов. Мне посчастливилось учиться у таких мировых экспертов, как J. Fridman, Stephen Covey, David Caruso, Joseph O'Connor, John Whitmore, Peter Wrycza, Bruce Rowling, Bill Staples, Martin Gilbraeith, Arie van Bennekum, Arnold Mindell, что позволило мне профессионально обучать и развивать моих клиентов.

Почему я пишу об интегральном подходе к обучению персонала?

21 век требует высокопрофессиональных специалистов, умеющих работать в разных ролях, используя разные подходы, методологии и инструментарий.

Кстати, в современных боевых искусствах происходит процесс универсализации бойцов, когда спортсмены применяют в комбинации приемы из вольной борьбы, джиу-джитсу, бокса, карате, муай тай. Как пример: кудо, боевое самбо, арб (армейский рукопашный бой), ММА (смешанные единоборства). Данный процесс позволяет значительно повысить мощь и профессионализм бойцов.

В IT сфере происходят аналогичные процессы, когда программисты осваивают навыки веб-дизайнера, интернет-маркетолога.

Многие мои коллеги-врачи имеют по две, три специализации:

- Врач-психиатр, врач-нарколог, врач-психотерапевт.
- Врач-кардиолог и хирург-эндоскопист
- Врач-гастроэнтеролог, диетолог и физиотерапевт.
- Хирург, рентгенолог, эндоскопист.

Среди моих коллег бизнес-тренеров многие осваивают специализацию коуча, трекера, тьютора, фасилитатора и agile-подход. В свою очередь психологи овладевают навыками коуча, а коучи учатся фасилитации и agile-подходу. Не отстают профессиональные фасилитаторы, изучая командный коучинг, дизайн-мышление.

Это реалии современных требований к специалистам на рынке обучения и развития персонала. Приходится постоянно учиться. Я в свою очередь освоил PDA international USA (ассессмент, оценка персонала), чтобы эффективнее вести коучинг и менторство.

Современным специалистам приходится решать все более сложные задачи, когда не хватает прежних компетенций (знаний, опыта, умений). Когда заказчик формулирует комплексные запросы, решение которых требует разных подходов.

Последние 4 года в России набирают обороты тренинги Трекеров. Трекинг – сопровождение Стартапов, развитие и сопровождение первых лиц, разработка траектории жизни и последующее тьюторство клиента. Данный подход, являясь интегральным, включает в себя такие методы, как коучинг,

тренинг, бизнес-консультирование и психотерапию. Современный тренд – уход от узкой специализации к комплексному сопровождению клиента, команды, компании.

Именно поэтому современные вызовы, особенно в период экономических кризисов, настоятельно требуют интегрального подхода, системного.

Для этого есть несколько причин:

1. Снижение покупательского спроса.
2. Повышение конкуренции на рынке.
3. Запросы клиентов, которые хотят эффективных, быстрых и качественных изменений в обучении персонала.
4. Заказчики хотят получить системный подход к обучению и развитию персонала.
5. Процесс обучения и развития персонала становится непрерывным, растягивающимся на годы.

Кроме того, человек един по своей природе. Это мы его деятельность условно разделили на тренинги, коучинг, фасилитацию, консультирование, наставничество.

Естественно, у каждого из перечисленных подходов есть свои плюсы и ограничения.

Если тренинги и наставничество оптимальны в начале процесса обучения, то коучинг, менторинг, консультирование лучше применять, когда сотрудник накопил определенные знания и профессиональный опыт.

Фасилитация и коучинг команды хороши для обучения



командной работе в случае ведения сложных проектов, когда нужно максимально использовать весь багаж знаний и опыта членов команды.

Дизайн-мышление и agile-подход крайне необходимы для разработки, запуска и ведения инновационных проектов, когда у сотрудников уже есть профессиональный опыт, знания и навыки командной работы.

Кто-то скажет, что коучинг, менторинг, фасилитация, agile-подход, современная психотерапия разные вещи, но если внимательно присмотреться, почитать философию, принципы каждого из перечисленных подходов, то можно найти много общего. Например, коучинг и фасилитация опираются на активность и потенциал коучи, участников фасилитационной сессии или команды в случае Scrum и Kanban.

Отсутствуют и жесткие директивы со стороны коуча, фасилитатора, ментора, agile-коуча.

Да и современное консультирование и психотерапия имеют много общего с философией коучинга. Зная историю коучинга, мы понимаем, что коучинг вырос из опыта тренерства, психотерапии и бизнес консультирования.

Между этими подходами включая и Дизайн-мышление значительно больше сходства, чем различий.

Что наиболее важно в интегральном процессе обучения, развития, трекинга?

Уметь использовать разные подходы строго по показаниям, понимая круг четких целей, решаемых задач и возмож-

ности инструментария.

Существуют догматические мнения, что коучинг нельзя сочетать с консультированием, психотерапией. Но почему нельзя? Коучинг давно сочетают с фасилитацией и agile-подходом.

Весь вопрос не в самом сочетании, а в том, насколько профессионально специалист работает в этих подходах, не смешивая их в практике.

Мой опыт показывает, что можно сочетать эти подходы при необходимости решения сложных, системных проблем, что и делают многие опытные коучи.

Моя книга состоит из 9 частей.

В первой части, я описываю практику персонального коучинга: ключевые компетенции коуча, онлайн коучинг.

Во второй части, речь пойдет о прикладном коучинге, как можно использовать коучинг в развитии эмоционального интеллекта, навыков переговоров, публичных выступлений, лидерства.

В третьей части, я подробно останавлиюсь на командном коучинге, на ключевых компетенций команды, алгоритме развития команды, оценке работы команды.

Четвертая часть. Как можно сочетать командный коучинг и возможности фасилитации. Как можно эффективно дополнять коучинг подходами и инструментами фасилитации.

В данной части я описываю ключевые компетенции фасилитатора. Как эффективно вести групповое обсуждение в

процессе совещания, как выходить из тупика во время обсуждения.

Пятая часть посвящена Agile-подходу (Scrum, Kanban), а также внедрению инноваций в компании.

Шестая часть – это практика бизнес консультирования. планирование карьеры, запуск стартапа. Стратегическое, тактическое, оперативное планирование.

В седьмой части, я подробно останавлиюсь на возможностях психотерапии в коучинговой практике. Как работать с прокрастинацией и сменой убеждений. Там же описан алгоритм проведения экспресс психотерапии сотрудников.

Восьмая часть посвящена актуальным вопросам бизнес – тренерства.

Девятая часть описывает современные подходы к наставничеству.

Некоторые главы книги посвящены оценочной и развивающей системы PDA international (USA), возможности которой я использую в менторинге, консультировании и онлайн-коучинге.

Есть четыре важных условия эффективной работы специалиста, владеющего системным подходом.

1. Ясное понимание цели и задач обучения и развития.
2. Гибкая смена подхода и роли: коуч, фасилитатор, бизнес-консультант, психотерапевт, наставник, бизнес-тренер.
3. Понятное объяснение клиенту, в какой парадигме работает специалист.

4. Высокий уровень профессионализма в рамках каждого подхода, чтобы не заниматься профанацией.

Если Agile, бизнес-консультирование, наставничество больше адресованы к профессиональной деятельности сотрудников, то психотерапия и коучинг нацелены на саму личность сотрудника, работу с его проблемами, убеждениями, ценностями.

Для кого эта книга.

Для всех, кто обучает персонал компаний: Трекеров, бизнес-тренеров, коучей, фасилитаторов, Agile коучей, наставников, бизнес-консультантов, психотерапевтов и психологов. Для всех, кто хочет повысить свою квалификацию, используя новые подходы и инструменты. Для тех, кто не стоит на месте и постоянно развивается, понимая, что именно сочетание разных методов дает возможность прорыва в работе и решении актуальных проблем в обучении и развитии персонала.

# Часть I. Коучинг

## Глава 1.

### Коучинговый подход.

Я начну с определения понятия коучинг. Определений у современного коучинга много, но мне нравится следующее. Коучинг – метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называющийся «коуч», помогает обучающемуся принять решение и достичь некой жизненной или профессиональной цели. Слово «коучинг» получило значение «переносить людей с их места туда, где они хотят быть».

Коучинг я уже практикую уже более 25 лет. Первую коучинговую программу я прошел еще в начале 90-ых годов в городе Дубровник (Хорватия). Правда, тогда это называлось навыки консультирования. Шесть дней с 8 до 20 часов мы отработывали умение слушать, задавать вопросы, анализировать реакции клиента, давать обратную связь, помогать клиенту ставить цели, выявлять ценности и смыслы клиента, переводить проблемы человека в решения и задачи.

После тренинга я долго не мог понять, зачем мне все это нужно. В то время я активно практиковал психотерапию в работе со своими клиентами. Но в 1995 году у меня пошли

заказы на работу с будущим клиентов: создание своего бизнеса, запуск новых проектов, карьерный рост.

Знание психотерапии: когнитивно-поведенческая психотерапия, психосинтез, НЛП, гештальт терапия здесь были малоэффективны, и я вспомнил свое обучение коучингу. Коучинговые подходы, инструменты коучинга великолепно работали в решении актуальных проблем моих клиентов по достижению реальных целей. Клиенты приходили ко мне после прохождения моих тренингов: «Сверхвозможности», «Гений общения», «Я – лидер», «Активные продажи»

Накопив определенный опыт в коучинге в 2004 году, написал книгу: «Сталкинг путь к успеху». Мои клиенты за эти годы придумали ряд метафор на тему: «Коучинга». Может, что-то понравится и вам.

1. Коучинг – это мощный прожектор, который позволяет увидеть все возможности и перспективы вашей жизни.
2. Коучинг находит скрытые источники творческой энергии, необходимой для достижения главных целей вашей жизни.
3. Коучинг зарядит аккумуляторы вашей души, воспользовавшись мощными ресурсами вашей психики.
4. Коучинг – это реальный трамплин для достижения краткосрочных и долгосрочных целей вашей жизни.
5. Коучинг как металлоискатель покажет все возможные препятствия на пути к вашим целям и поможет их оптимально преодолеть.

6. Как опытный настройщик настраивает музыкальный инструмент, так коучинг настроит вашу жизнь, чтобы она звучала как красивая гармоничная мелодия, принося радость вам и вашим близким.

7. Суть коучинга – жить осознанно, в драйве, радостно и со смыслом, в гармонии со своими ценностями и убеждениями, выстраивая позитивные отношения с людьми.

8. Коучинг – это компас, позволяющий найти путь к своим жизненным ценностям и смыслу вашей жизни.

Главное в работе коуча – это не входить в роль психотерапевта и тренера, хотя это было для меня весьма тяжело. Нужно настроить своих клиентов, что это не консультация, не тренинг, а коучинг. Здесь максимально активен сам клиент. Он решает, что и как ему делать. Он несет ответственность за результат работы вместе с коучем.

**В чем отличие коучинга от других подходов в работе с клиентами.**

**Консультирование, бизнес-консультирование.**  
**Цель: решить проблему в бизнесе** – для людей с проблемами в бизнесе, управлении, карьере, лидерстве, коммуникациях. Главным образом, используется опыт консультанта, который дает советы, рекомендации. Анализируется ситуация, проводится диагностика человека, компании, бизнеса. Используется батарея различных тестов, оценок, исследований.

Консультант дает актуальную информацию клиенту, структурирует проблему, предлагает варианты решений, создает дорожную карту задач, корректирует выполнение задач.

Подразумевается, что у клиента были ошибки, есть проблемы, клиент не знает, что делать. Цель: повысить эффективность клиента, компании, бизнеса. Консультанты работают с настоящим и будущим клиента и компании.

**Наставничество, менторинг. Цель – передать знания и опыт, научить компетенциям.** В работе используется опыт наставника, ментора. Даются советы, рекомендации, применяется обратная связь. Подразумевается, что клиенту не хватает знаний, опыта, навыков. Цель: профессиональное и личностное развитие клиента. Работаем с настоящим и будущим клиента.

**Бизнес-тренинг. Цель – обучить участников умениям, компетенциям** – используется опыт тренера и участников тренинга. Инструменты: упражнения, ролевые игры, кейсы, дискуссии, обратная связь. Подразумевается, что у клиентов нет необходимых компетенций, умений, или их нужно развивать. Работа идет с настоящим и будущим.

**Психотерапия. Цель – решить психологические проблемы** для людей с психологическими сложностями. Используется опыт психотерапевта, подходы и инструменты психотерапии. Подразумевается, что сам клиент не может справиться со своими проблемами. Цель: избавить клиента



от проблем или адаптировать его к ним. Работа с прошлым и настоящим.

## **Медицина.**

Используются профессиональный опыт врача и различные методы клинической, лабораторной, инструментальной диагностики, назначаются современные виды лечения, которые контролирует и корректирует врач. По показаниям проводятся реабилитационные и профилактические мероприятия. Подразумевается, что клиент не может сам себя вылечить. Цель: избавление клиента от болезни или адаптация к ней. Работа с настоящим и будущим клиента, а точнее пациента.

**Коучинг. Цель – принять решение, поставить цель и достичь этой цели.** Для людей, занимающих активную жизненную позицию, нацеленных на будущее. Здесь используется потенциал самого клиента. Коуч, применяя инструменты коучинга, включая вопросы, помогает клиенту осознать свои проблемы, поставить цели и понять свои ценности. В дальнейшем коучи (проходящий коуч-сессию) вместе с коучем выявляет возможные препятствия, находят необходимые ресурсы, составляют дорожную карту достижения результата. Периодически коуч дает обратную связь коучи.

Коучинг великолепно дополняет тренинги и бизнес-консультации. Главное – не смешивать эти подходы, всякий раз предупреждая клиента, в каком подходе вы с ним работаете. Все зависит от запроса клиента, уровня его подготовки, про-

фессионализма и его целей. Я часто практикую следующий алгоритм:

- Сначала тренинг актуальных компетенций: переговоры, управление персоналом.
- Потом коучинг достижения актуальных целей: карьерный рост, создание команды.
- В конце консультирование, менторинг: управленческих навыков, лидерских компетенций.

Но бывает и по-другому, когда после проведенных коучинговых сессий, сам клиент приходит к пониманию, что нужно пройти тренинг, получить бизнес-консультацию, психологическую и психотерапевтическую помощь.

Некоторые коучи осваивают смежные специальности: бизнес-консультирование, фасилитацию, психологию и психотерапию, понимая, что у клиентов могут быть соответствующие запросы. Мир не стоит на месте, и на смену постулата, что коуч должен вести только коучинг, приходит понимание, что коуч может работать в разных подходах.

### **Идеология коучинга. Составляющие коуч-позиции:**

- Коуч для клиента заинтересованный собеседник. Нет оценок, но есть профессиональная обратная связь. Развитие навыка осознанности у клиента.
- Вера в наличие ресурсов, потенциала, возможностей у клиента. Клиент всегда может найти необходимые знания и информацию для решения своих проблем, освоить необхо-

димые ему навыки в Инете, книгах, лекциях, тренингах, консультациях.

- Эмоциональная поддержка клиента в достижении поставленных целей. Повышение потенциала уверенности в себе, самооценки клиента.
- Умение быть совершенным «зеркалом», отражающим реальную действительность клиента.

### **Почему сотрудникам нужен коучинг.**

- Не все люди умеют четко ставить цели.
- Не все имеют навыки планирования.
- Не все могут выделить приоритеты в своих планах.
- Не все могут реально оценить свои возможности, ресурсы.
- Не все осознают свои ценности и смыслы.
- Не все имеют навыки принятия оптимальных решений.
- Людям не хватает веры в себя, в свои способности, возможности.
- Людям нужна профессиональная обратная связь.
- Людям нужна психологическая поддержка при выполнении сложных проектов.

Особенно важно наличие у клиента таких факторов, как осознанность, ответственность, уверенность, вера в свой потенциал, последовательность и системность в достижении своих целей.

## **Точки приложения работы коуча.**

Коучинг, как и в спорте, создает новые нейронные сети в головном мозге, а значит новые паттерны когнитивной, эмоциональной сферы и, наконец, поведения.

### **С чем работает коуч:**

- Проблемы переводим в решения.
- Конкретизируем цели.
- Выявляем ценностное ядро, проясняем смыслы коучи.
- Стимулируем поток решений.
- Развиваем гибкое мышление.
- Осуществляем выбор оптимальных решений.
- Структурируем дорожную карту, выполняемых задач с учетом возможных препятствий.
- Помогаем с поиском внешних и внутренних ресурсов.
- Стимулируем управление эмоциями.
- Предлагаем осваивать новые роли поведения.
- Даем обратную связь.

### **Кому не показан коучинг.**

1. Клиент – фаталист. У него убеждение, что лично от него ничего в жизни не зависит.
2. Клиент не хочет меняться, его устраивает настоящая ситуация.
3. Он не готов нести ответственность за свою жизнь.
4. Он считает, что в его проблеме виноваты другие люди.
5. Клиенту нужны только готовые рецепты.

6. Ему не нравится учиться.
7. Клиент не понимает, что такое коучинг.
8. У клиента серьезные психологические проблемы: проблемы в бизнесе, карьере, семье.
9. У клиента выраженные тревожные и депрессивные нарушения.
10. У клиента имеются психопатические черты характера: истероидность, повышенная возбудимость, паранояльность, конфликтность. С последним контингентом очень сложно вести коучинг.

В этих случаях коуч, владея определенной квалификацией (бизнес-консультант, психолог, психотерапевт), может помочь клиенту, используя другие подходы, методологии, инструменты. Например, коуч может работать как психолог, психотерапевт, в случае психологических проблем или тревожных, депрессивных нарушений.

## **Глава 2.**

# **Для чего нужен коучинг руководителю и компании?**

Практически во всех крупных компаниях в России с разной эффективностью внедряется персональный, групповой и командный коучинг. Коучинг становится важной частью программы обучения и развития персонала. Как примеры: Сбербанк, Альфа банк, РЖД, Росатом, Северсталь. Именно коучинг дает уникальную возможность повышать конкурентоспособность и востребованность сотрудников на рынке как профессионалов.

Вот примерный список запросов на персональный коучинг некоторых российских компаний.

1. Повышение личной эффективности руководителя.
2. Навыки решения проблем и постановки целей.
3. Быстрое принятие оптимальных решений.
4. Умение максимально использовать свои ресурсы: энергию, время, профессиональные компетенции, полученный опыт, знания, информацию.
5. Навык оптимально выстраивать траекторию карьерного роста.
6. Освоение лидерских компетенций.
7. Развитие навыков волевого и эмоционального интел-

лекта.

8. Повышение своего статуса, имиджа, престижа и харизмы.

9. Нахождение баланса между работой и семьей.

10. Личностное и профессиональное развитие.

11. Освоение компетенций: публичные выступления, управление персоналом, ведение переговоров.

### **Зачем нужен командный коучинг современным компаниям?**

1. Быстрее решать поставленные задачи и получать результат в срок.

2. Повышение конкурентоспособности компании/отдела/подразделения.

3. Максимально использовать ресурсы сотрудников: энергию, время, профессиональные компетенции, сотрудников, информацию.

4. Создавать условия для качественной работы над задачами.

5. Дать каждому сотруднику ощущение, что он член команды высоких достижений.

### **Какие варианты коучинга наиболее востребованы моими клиентами?**

1. **Коучинг лидерства**, коучинг лидерских навыков и умений: видение будущего, умение вовлекать, вдохновлять,

создавать эффективные команды, вести сложные проекты, принимать оптимальные решения.

2. **Коучинг коммуникативных навыков**: продажи, переговоры, презентации, выступление на ТВ и своём канале на Ютубе, блога в социальных сетях, словесные поединки, проведение прямых эфиров и вебинаров.

3. **Коучинг управленческих навыков**: постановка целей, проведения совещаний, делегирование, решение конфликтов, принятие решений, мотивация персонала, эффективное общение с подчиненными.

4. **Коучинг карьеры**. Сценарное планирование вариантов карьерного роста.

5. **Коучинг волевого интеллекта**: навыки настойчивости, стойкости, преодоление препятствий, умения «держать удар», профилактика уныния.

6. **Лайф коучинг**. Работа с панорамой жизни, траекторией жизни, миссией, ценностями, смыслами.

7. **Коучинг в бизнесе**. Запуск Стартапов, ведение проектов, выстраивание процессов в компании.

8. **Обучение самокоучингу**.

9. **Командный коучинг**. Построение команд высоких достижений, освоение Agile подхода в команде.

10. **Коучинг эмоционального интеллекта**, стресс – менеджмента и управления эмоциями.

11. **Коучинг адаптации к должности**.



## **Глава 3.**

# **Как работает коучинг, как проводится коуч сессия.**

В своей работе я, как коуч, использую короткий и длинный алгоритмы. Выбор зависит от сложности задач и временного ресурса.

**Начну с короткого алгоритма, который состоит из 8 шагов.** На каждом шаге есть свой ключевой вопрос.

- 1. Какая у коучи будет цель или цели?*
- 2. Какие ценности и смыслы стоят за целью?*
- 3. Какие могут быть препятствия на пути к цели?*
- 4. Как их преодолеть?*
- 5. Какие внешние и внутренние ресурсы у нас есть?*
- 6. Какие ресурсы нам еще понадобятся?*
- 7. Какая дорожная карта задач достижения цели нам нужна?*
- 8. Какие будут первые шаги?*

**Развернутый алгоритм состоит из 14 шагов.**

- 1. Какую проблему решаем?*
- 2. Как эту проблему перевести в решение?*
- 3. Какие могут быть варианты решений?*

4. Как выбрать оптимальное решение?
5. Какая у нас будет цель или цели?
6. Какие ценности и смыслы стоят за целью?
7. Критерии достижения цели?
8. Какие могут быть препятствия на пути к цели?
9. Как их преодолеть?
10. Какие внешние и внутренние ресурсы у нас есть?
11. Какие ресурсы нам будут нужны?
12. Какая дорожная карта достижения цели нам нужна?
13. Какие будут первые шаги?
14. Какие будут якоря, напоминки?
15. Какие сроки достижения цели?
16. Как контролировать процесс достижения цели?

**В своей профессиональной работе я руководствуюсь следующими принципами коучинга, выраженными метафорами:**

1. Метафора «Луна и лунная дорожка» Луна для всех одна, а лунная дорожка у каждого своя. К одной и той же цели можно идти разными путями.

2. Метафора «Океан». Все меняется, то штиль, то шторм. В коучинге все также, то прорыв, то рутинная работа. Нужно уметь проходить фазу «Плато», когда вы работаете, а видимых изменений нет.

3. Метафора «Не утопи клиента» Не заваливай его всей

информацией, которую ты знаешь. Больше практики и конкретики.

4. Метафора «Ширма» Люди могут ошибаться, обманывать и обманываться осознанно и не осознанно. Информацию нужно проверять, если хотите результата, а не разговора «по душам».

5. Метафора «Вид с балкона». Наблюдай себя, клиента, самую коммуникацию со стороны.

6. Знающего поддержи, незнающего научи.

7. Клиенты хотят простоты, ясности и результативности.

8. Коучинг обязательно должен давать результаты, иначе это не коучинг.

9. Сначала диагностика, потом лечение. Сначала профессиональное тестирование PDA, потом сам коучинг. Если не знаешь, что не так, то как ты можешь помочь человеку?

### **Управление рисками в коучинге.**

С заказчиком коучинга нужно заранее обсудить возможные риски в проведении коучинга, когда мы можем не получить планируемого нами результата.

### **Какие могут быть риски:**

- Коучи не заинтересован в коучинге.
- Коучи хочет работать с другой целью, не с той, которую ему сформулировал заказчик.
- Коучи может уйти с работы после проведенного ему ко-

учинга по разным причинам.

- Коучинг может не дать планируемого результата, если коучи слабо замотивирован на коучинг.

Мы понимаем, что успех в коучинге зависят от двоих: и прежде всего от самого коучи. Если он слабо мотивирован на коучинг, то и результат может быть нулевым. У коуча должно быть право закончить коучинг раньше, если он понимает, что дальше работать с коучи бесполезно.

В некоторых случаях коучи может отказаться от дальнейшего проведения коучинга. Он может сменить тему коучинга, цели коучинга, отложить коучинг, перенести коучинг на другое время. Сам коуч может также отказаться от проведения коучинга

**Стандартный executive коучинг состоит из 4-5 коуч сессий.**

**Первая сессия** является ознакомительной. Знакомство с клиентом, сбор анамнеза, обсуждение его проблем, установление рапорта, объяснение, что такое коучинг.

**Вторая сессия**, клиент ставит цель и разрабатывает дорожную карту ее достижения.

**Третья сессия**, корректировка выполняемых действий коучи.

**Четвертая сессия**, подведение итогов, оценка результата коучинга. Обратная связь, рассмотрение вопроса о продолжении коучинга.

**Пятая сессия**, если для достижения цели не хватило прошлых трех сессий.

Как правило, одна сессия в течение недели или 10 дней. Домашние задания и контроль исполнения заданий обязательны. В последнее время я все чаще провожу коучинг онлайн, особенно, если мои клиенты из других городов или стран: США, Италии, Франции, Люксембурга, Финляндии, Тайланда, Азербайджана, Казахстана, Узбекистана, Германии.

Бывает и так, что я провожу коучинг в течение нескольких месяцев, переходя от одной цели к другой, а потом и к третьей. Нередко, после коучинга люди просят меня провести индивидуальный тренинг по развитию определенной компетенции или дать консультацию в качестве бизнес-консультанта, психотерапевта или врача.

### **Как оценивать эффективность коучинга.**

Если мы проводим коучинг в компаниях или в решаем бизнес задачи, то нам нужен набор критериев оценки результатов.

Критерии оценки эффективности коуч-сессий могут быть субъективными и объективными.

#### **Субъективные критерии:**

- клиент испытывает меньше стрессовых переживаний;
- улучшилось настроение;

- повысилась работоспособность;
- он лучше управляет своими эмоциями;
- быстрее принимает эффективные решения;
- ему легче управлять сотрудниками.

### **Объективные критерии:**

- улучшились показатели производственной деятельности: объем продаж;
- улучшились показатели KPI;
- улучшились показатели ROI;
- улучшились показатели теста 360 градусов;
- улучшились показатели оценки PDAinternational.

Профессиональный коуч имеет набор базовых компетенций коучинга, которые помогают ему результативно и эффективно работать с коучи.

### **Базовые Компетенции коуча.**

1. Умение налаживать контакт. Создавать рапорт, эмпатировать, подстраиваться под клиента.
2. Умение слушать, активное слушание.
3. Умение задавать сильные вопросы.
4. Умение считывать и оценивать невербальные сигналы коучи.
5. Умение структурировать информацию, создавать схемы, таблицы, алгоритмы, чек-листы.

6. Умение давать обратную связь коучи.

7. Умение поддерживать коучи, оказывать рациональную и эмоциональную поддержку.

Оцените себя по каждой из компетенций от 1 до 10 баллов.

В последующих главах я подробно остановлюсь на каждой из перечисленных компетенций отдельно.

## Глава 4.

### Создание рапорта.

Одна из главных задач коуча – создать рапорт с коучи, что требует определенных знаний и навыков.

Именно на этом этапе выстраиваются доверительные отношения между коучем и клиентом. И если рапорт не установлен, дальше вести коучинг крайне сложно.

Наша задача, как коуча, вызвать у клиента симпатию к своей персоне, доверие и интерес в кратчайший срок. Но, как это сделать.

Существуют каноны качественного общения, идентичные для всех культур: хоть арабской, хоть американской, хоть европейской. И стоит знать и применять в коммуникации, включая и коучинг:

**Доброжелательность.** Нередко говорят, что при разговоре с человеком очень важна улыбка и прямой контакт глазами. Но это не главное. Важно, чтобы собеседник ощущал вашу искреннюю готовность ему помочь. Даже если вы опускаете глаза и не улыбаетесь – желание прийти на помощь важнее всего.

**Внимание.** Улыбайтесь, смотрите на собеседника, используйте соответствующие жесты. Нас радуют люди, которые открыто, смотрят в глаза, поворачиваются в нашу сторо-



ну, внимательно слушают, отвечают на вопросы. И сами их задают, интересуются нашими мыслями и эмоциями, стараются понять наши переживания.

**Диалог.** Профессиональные коучи способны «раскрыть» даже самого немногословного собеседника, искусно используя вопросы, активное слушание, обратную связь и эмоции.

**Интерес.** Людям нравится обсуждать их насущные проблемы, варианты решений, свою работу, карьеру, жизнь, будущее, новые перспективы. Важны не только «голые факты», клиентам приятно и «заряжаться» новыми чувствами и эмоциями.

Как коучу лучше настроиться на собеседника, используя феномен «Зеркальных нейронов». Суть этого феномена – нам нравятся люди, которым мы нравимся.

**Существует несколько специальных приемов психофизиологической настройки на собеседника:**

1. **Три хороших качества.** Найти в собеседнике три и больше хороших качеств (внешность, голос, жестикуляция, детали одежды) и испытать положительные эмоции к коучи.
2. **Подарки.** Мысленно сделать клиенту подарки: машину, дом, цветы, путешествия.
3. **Пожелания.** Пожелайте собеседнику всего лучшего: здоровья, любви, радости, счастья.

После создания позитивного настроения, вам будет значительно легче устанавливать рапорт. Все идет изнутри от сердца.

Вот теперь пора начать использовать набор коммуникативных вербальных и невербальных приемов.

1. Ваша улыбка.
2. Поздороваться за руку
3. При входе в комнату коучи, встать.
4. Поздороваться первым, представиться.
5. Спросить, как лучше обращаться к коучи.
6. Предложить присесть на стул или кресло.
7. Поинтересоваться, удобно ли клиенту.
8. 60-70 процентов времени смотреть клиенту в глаза.
9. Общаясь с клиентом, чуть наклоните корпус в его сторону.
10. Лучше если ваши стулья будут под углом друг другу.
11. Между вами не должно быть столов, тумбочек.
12. Контролируйте свой голос: громкость, темп, высоту звучания, интонационный рисунок.
13. Обращаясь к коучи, называйте его по имени.
14. Оптимально используйте комплименты.
15. Конфиденциальность. Сообщите, что вся информация о коучи останется у коуча и не пойдет, куда-либо дальше.

**Уместно использовать фразы вежливости в процессе коммуникации, особенно во время первой сес-**

**сии.**

- *Что для вас наиболее важно?*
- *Сколько у нас времени?*
- *Не могли бы Вы мне сказать...*
- *Мне очень интересно, как...*
- *Поправьте меня, если я ошибаюсь, но...*
- *Заметили ли Вы, что...*
- *Интересно, что...*
- *Обязательно скажите мне, что...*
- *Поправьте меня, если я не прав, но...*
- *Можно я Вас спрошу...*
- *Позвольте задать вопрос?*
- *Мы идем в верном направлении?*

Наша цель на первом этапе установить рапорт, но как можно определить, что рапорт установлен, и можно переходить к следующему этапу коучинга.

**Есть набор простых критериев:**

- Собеседник чаще смотрит на вас.
- Он внимательно слушает.
- Его корпус повернут к вам.
- Он развернуто отвечает на ваши вопросы.
- Он активно задает вопросы.
- Он улыбается.
- В процессе общения он становится более эмоциональ-

НЫМ.

- У него усиливается жестикуляция.
- Он много говорит, увлекается.
- Хочет продолжать общение, хотя время сессии заканчивается.

**Если же рапорт не установлен, то имеет смысл задать коучи следующие вопросы.**

- *Что вас беспокоит?*
- *Что идет не так?*
- *Есть ли какие-то проблемы?*
- *Что-то мешает вам общаться со мной?*

Варианты отсутствия рапорта могут быть разные: клиенту некомфортно сидеть, у него есть серьезные проблемы на работе, дома, со здоровьем, он не готов раскрыться сейчас. Коуч не вызвал у него доверия, симпатии, интереса.

### **Что делать?**

- Выяснить причины, которые мешают коучи войти в рапорт и поработать с ними.
- Перенести сессию на другое время.
- Отказаться от работы с клиентом.

Мы должны прекрасно понимать, что у клиента в голове есть идеальный образ консультанта, коуча, психолога, который состоит из многих параметров.

## **Что ждет коучи от коуча осознанно или неосознанно:**

- Уважение к себе как личности.
- Признание своего профессионализма, знаний, опыта.
- Понятных правил работы с коучем.
- Четких инструкций.
- Ответов на свои вопросы.
- Свобода в выборе действий.
- Гарантий результата.
- Поддержки, доброжелательности со стороны коуча.
- Уверенного, спокойного поведения коуча.

Всегда ли мы соответствуем ожиданиям коучи, всегда мы для него идеальный вариант коуча?

Естественно идеальных коучей нет, как и идеальных людей, Но мы должны работать над своим имиджем, ролью и корсетом профессионального коуча, который включает следующие характеристики:

- Одежда, характерная для профессиональных консультантов
- Манеры: вежливость, тактичность.
- Мимика лица.
- Позы.
- Жесты.
- Походка.
- Параметры голоса: громкость, темп речи, интонации,

четкая фонетика.

Как можно быстро скорректировать корсет профессионального коуча. Здесь вы можете использовать аудио записи вашего голоса и речи видеозаписи ваших коуч-сессий.

Важно получить обратную связь от других коучей экспертов во время участия в интервизии, супервизии. Получив обратную связь, садитесь перед зеркалом и начинайте корректировать ваши недостатки, как их иногда называют шероховатости, звоночки. Это могут быть:

- Слишком громкий или тихий голос.
- Слишком быстрый или медленный темп речи.
- Нечеткая фонетика.
- Неприятные интонации голоса.
- Много слов паразитов
- Повтор некоторых междометий, слов, выражений.
- Лишние жесты, почесывание носа, уха, лица.
- Неуместные жесты.
- Отсутствие зрительного контакта с коучи.
- Отсутствие в речи пауз.
- Перебивание коучи.
- Долгие, излишние комментарии не по делу.
- Задавание неуместных вопросов.
- Задавание подряд серии вопросов.

Поработав над своими недостатками, вы заметите, что ра-

порт устанавливается значительно быстрее и легче.

Многие коучи, в начале своей карьеры, подражали гуру коучинга. Вы также можете в начале своего пути подражать другим более профессиональным коучам. Лучше взять три, четыре модели для образца. Но со временем вы поймете, что коучинг должен идти от вашего темперамента, психотипа, наконец, личности.

# **Глава 5.**

## **Главный инструмент коуча – сильные вопросы.**

За годы практики я создал свою классификацию вопросов, которую использую во время сессии

### **Для чего вообще нужно задавать вопросы?**

1. Сбор информации о клиенте, его ценностях, проблемах, целях путях достижения целей, причинах его поведения.
- 2 Включение осознания коучи своей ситуации, своих проблем.
3. Конкретизация своих целей.
4. Перебор вариантов необходимых решений.
5. Понимания своих эмоций
5. Разработка коучем плана, дорожной карты достижения цели.
6. Повышение ответственности коучи за свой выбор, свои действия.

Вопросы мощное окружение куча, но нужно уметь профессионально его использовать.

### **Правила задавания вопросов:**



1. Вопрос должен быть понятным коучи.
2. Вопрос должен быть коротким.
3. Вопрос должен быть один.
4. В теме коуч-сессии коучинга.

**Я использую следующие варианты вопросов .**

1. Информационные.
2. Уточняющие.
3. Ценностные.
4. Смысловые.
5. Вопросы мнения.
6. Критериальные вопросы.
7. Вопросы действия, поведенческие.
8. Гипотетические.
9. Альтернативные.
10. Причинные.
11. Косвенные.
12. Вопросы – советы.
13. Вопросы о чувствах.
14. Провокационные.
15. Косвенные

Что делать, если человек не отвечает на ваш вопрос? Берем паузу и идем дальше по интервью, а потом задаем переформулированный вопрос через некоторое время.

**Список вопросов.**

## **1. Информационные.**

Цель собрать информацию: *кто, что, где, когда, как, какой?*

- *Где вы учились?*
- *Где вы работали?*
- *Когда вы начали проект?*
- *Кто работал с вами?*
- *Какие функции вы выполняли?*
- *Что вы продавали?*

## **2. Уточняющие.**

Цель: уточняем информацию, полученную от собеседника

- *Приведите пример*
- *Какие есть доказательства?*
- *Какие есть аргументы?*
- *Какой случай вы могли бы рассказать?*
- *Какие есть факты в доказательство вашего тезиса?*

## **3. Гипотетические.**

Цель: раскрыть собеседника, понять его мотивы, модели поведения. Ставим собеседника в предполагаемые ситуации, возможные ситуации, вымышленные ситуации.

*Предположим, выбор...*

- *Вы президент компании, чтобы стали делать?*
- *У вас своя компания, чтобы изменили в руководстве?*

- У вас сотни миллионов долларов, куда вы вложили бы деньги?
- Какая эпитафия на вашей могиле?
- Вы президент России....
- Вы волшебник....
- У вас волшебная палочка и три желания?

#### **4. Вопросы мнения.**

Цель вопросов: выяснение мнений, установок, убеждений, фактов.

- Ваше отношение к...
- Ваше мнение о..
- Что вы могли бы сказать по поводу..
- Как вы думаете?

#### **5. Смысловые.**

Цель вопросов: выявить смыслы, важные для коучи.

- Почему?
- Зачем?
- Для чего?
- Какой смысл?

#### **6. Причинные вопросы.**

Цель вопросов: выявить причины поведения, важные для коучи.

- Как причина вашего поведения?

- Какие причины вынудили вас делать это?*
- Каковы причины этой проблемы?*

## **7. Ценностные вопросы**

Цель вопросов: выявление значимых ценностей коучи.

- Что главное для вас...?*
- Что важно для вас...?*
- Что для вас особенно ценно...?*
- Ваша мечта?*
- О чем просите бога?*

## **8. Поведенческие вопросы, вопросы действия.**

Цель вопросов: выявление ключевых моделей поведения коучи.

- Как вы это сделали?*
- Как вы начали, закончили?*
- Какие вы сделали шаги?*
- Как вы добились этого?*
- Что нужно сделать, чтобы...?*

## **9. Альтернативные вопросы.**

Эти вопросы предлагают сделать выбор из двух имеющихся альтернатив.

- Мы продолжим обсуждать эту тему или идем дальше?*
- Мы данную карточку поставим в эту группу или в ту?*
- Мы продолжим работать или сделаем перерыв?*

## **11. Провокационные вопросы.**

Цель вопроса: выявить противоречия в высказываниях коучи. Понять суть и причину противоречий.

## **12. Оценочные вопросы.**

Цель этих вопросов выяснить отношение коучи к отдельным темам обсуждения и принимаемым решениям.

- *Что вам нравится?*
- *Что вам не нравится?*
- *Что вас смущает?*
- *Вы согласны с этим?*
- *Что сделали хорошо?*
- *Что мы с вами не так хорошо сделали?*

## **13. Вопросы о чувствах.**

Цель: выяснить, какие эмоции, чувства, настроения испытывает коучи.

- *Вы тревожитесь, из-за чего?*
- *У вас грустное настроение?*
- *Сегодня вы раздражены?*

## **14. Резюмирующие вопросы.**

Данная группа вопросов нацелена на подведение итогов сессии, встречи, принятие общего решения, выявление согласия или несогласия с решением или группой решений.

- Вы остановитесь на этой проблеме?*
- Вы согласны работать с этой целью?*
- Всех устраивает это решение?*
- Мы заканчиваем сессию?*
- К чему мы пришли?*
- Мы ничего не упустили?*

## **15. Вопросы – советы.**

Цель вопросов раскрыть коучи, его опыт, знания, отношение к жизни.

- Чтобы вы себе посоветовали?*
- Чтобы вы посоветовали людям, попавшим в вашу ситуацию?*
- Что вы посоветовали молодым людям, начинающим свой путь?*

**16. Косвенные вопросы,** которые задаются для лучшего понимания ценностей, смыслов, убеждений, мотивации, алгоритмов поведения коучи. Вопросы задаются в отношении других людей, но эти люди являются зеркалом коучи.

- Что людей мотивирует работать отлично?*
- Какие ценности наиболее важны для людей?*
- Как люди добиваются успеха?*

В некоторых случаях, чтобы разговорить коучи имеет смысл использовать подводки к задаваемым вопросам.

Цель подводок: расшевелить собеседника, активировать

его ассоциации, запустить процесс осознанности. Для этого коуч использует следующие приемы:

- *Рассказать соответствующий случай из своей практики.*
- *Высказать свое мнение по вопросу.*
- *Поделиться, что говорят другие коучи.*
- *Указать на высказывания коучи в прошлом.*

### **Комментарии после ответов на вопросы.**

Для того, чтобы сделать процесс коучинга более естественным имеет смысл давать комментарии после некоторых ответов коучи. Комментарии могут быть следующие:

- Развивающие, которые выводят обсуждаемую проблему цель на более высокий уровень.
- Конкретизирующие, когда коуч, используя парафраз, может конкретизировать проблему цель, решение.
- Противоречащие, выявляющие противоречие с другими ответами коучи.
- Поддерживающие, когда коуч соглашается и поддерживает мнения, решения коучи.

Но вопросы могут быть от коучи к коучу, которые можно классифицировать на следующие:

- По технологии коучинга, процесса коучинга, домашним заданиям.
- Запрос информации по решению проблем, принятию решений.

В работе с целями и принятием решений выделяют два направления работы:

- Постановка цели и принятия решений
- Выявление проблем и принятие решений по их преодолению

**Постановка цели.** Сюда можно отнести освоение компетенций запуск нового проекта, стартапа.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.