

Роман Досов



Коучинг – навык 21 века



System-itc.ru

2019

Оглавление

Знакомство и основные моменты	3
Об авторе	3
Для кого эта книга	5
О чем эта книга	6
Теоретическая часть: основные понятия и классификации	7
Типы сотрудников	7
Вовлеченность сотрудников и ее влияние на компанию	9
Что такое коучинг	11
Коучинг и другие науки.....	12
Определения коучинга	14
Основные принципы коучинга	16
11 компетенций коучинга.....	20
Различия между коучингом и смежными профессиями	22
Коучинг в развитии и в работе с персоналом	24
Кому необходимы навыки коучинга.....	26
Какие параметры повышаются при применении коучинга	27
Эффективность коучинга.....	28
Практическая часть: оттачиваем умения	30
Умение задавать вопросы — эффективный инструмент коучинга	30
Практика.....	31
Усиление вопроса через шкалирование	33
Подводим итоги	35

Знакомство и основные моменты

Об авторе

Приветствую Вас, дорогие друзья!

Меня зовут **Роман Досов**. Я профессиональный коуч уровня РСС. Являюсь ментором коучей, занимаюсь обучением и развитием, обучаю коучей по стандартам ICF — федерации коучинга. Возможно, вы знакомы с понятиями ICF и РСС. Для тех, кто не знаком, краткое пояснение.

РСС — это высокий, профессиональный уровень коучинга. Этот уровень позволяет сертифицировать коучей с выдачей международных сертификатов. Я являюсь коучем, обучающим по основным компетенциям, и действую, соблюдая все правила и компетенции ICF. Международная федерация коучинга (ICF) — самая большая в мире некоммерческая профессиональная ассоциация персональных и бизнес-коучей с более чем 20 000 членов и 179 представительств в 30 странах.

Роман Досов



- Член международной федерации коучинга (ICF)
- Ментор коучей
- Бизнес-тренер
- Основатель сообщества «ДВ Коуч»
- Основатель Международного тренинг-центра «Система»
- Соавтор образовательного проекта Сбербанка "Развитие талантов" по обучению коучинговым технологиям
- Предприниматель.

Специализация в коучинге:

- Коучинг руководителей (executive coach)
- Бизнес коучинг
- Командный коучинг

✓ Итак, я бизнес-тренер, и **обучаю людей профессии коуча**. Являюсь основателем международного тренинг-центра «Система» и сообщества «ДВ Коуч». Коучинг - моя профессия, хобби, любовь и работа. Мною

обучено свыше 200 сертифицированных коучей и коуч-компетентных специалистов (руководителей, HR-специалистов, консультантов, бизнес-тренеров, психологов и т.д.).

Моими основными специализациями в коучинге являются:

- ✓ **Бизнес-коучинг и коучинг руководителей** — ко мне обращаются ТОП-менеджеры, руководители, собственники организаций с запросом на персональный коучинг, бизнес-коучинг, работу с персоналом;
- ✓ **командный коучинг** — ко мне обращаются за командным коучингом для усиления команды топов, лидеров, проектных команд.

Для кого эта книга

Книга «**Коучинг — навык 21 века**» будет полезна людям любых профессий. Те, кто никогда не слышал о коучинге или имеет поверхностные знания, полноценно познакомятся с ним. Те, кто уже имеет представление о коучинге, смогут заполнить пробелы. Все без исключения научатся применять коучинг в любых сферах жизни. Специалисты во многих областях отмечают невероятную полезность коучинга для своей деятельности: психологи, психотерапевты, педагоги, бизнес-тренеры, HR-специалисты. Особенно нужно отметить, как положительно коучинг влияет на персонал, если руководитель практикует коучинговый подход.

Все полученные знания вы сразу же сможете **отработать на практике**. Вы получите от меня два небольших, но очень эффективных прикладных **инструмента коучинга**. Я максимально их упростил, чтобы вы не только взяли их на заметку, но и сразу запустили в работу. Инструменты, которые я вам покажу, вы сможете использовать и в жизни, и в работе.

О чем эта книга

Вы узнаете про **типы сотрудников** и степень их вовлечённости. Что такое коучинг, основные принципы, почему коучинг является им и ничем иным. Мы **рассмотрим компетенции коуча**, поговорим про **уместность применения** коучинга. В этой книге вас ожидает только наиболее актуальная и полезная информация.

- ✓ Типы сотрудников
- ✓ Вовлеченность
- ✓ Что такое коучинг
- ✓ Главные принципы коучинга
- ✓ Компетенции коуча
- ✓ Применение коучинга
- ✓ Практика: 2 методики
- ✓ Подарки
- ✓ Легкий способ освоить коучинговые навыки. Способы обучения.
- ✓ И другое



Надеюсь, что книга вам понравилась, поскольку я подготовил её специально для вас, и в ней собрана выжимка знаний, которые окажет вам неоценимую помощь в работе и в жизни.

Теоретическая часть: основные понятия и классификации

Типы сотрудников

Существуют многочисленные классификации **типов сотрудников**. Для вас я создал свою типологию вовлеченности, которую способен понять даже тот человек, который далек от работы с персоналом.

Существует **5 типов сотрудников**, на которые я опираюсь в представленной методологии.

- ✓ **Пассивный ребенок** – без опыта, ждет указаний, необходим постоянный контроль
- ✓ **Активный ребенок** – без опыта, глаза горят, без дела не сидит, иногда делает много лишних действий
- ✓ **Пассивный взрослый** – есть опыт, ждет указаний, выполняет необходимый минимум, пытаюсь этот минимум снизить, необходим постоянный контроль
- ✓ **Активный взрослый** – профессионал, на своем месте, качественно выполняет свою работу, действует в соответствии с указаниями
- ✓ **Про-активный взрослый** – ответственный, инициативный, внимательный, многозадачный, эффективный, замотивированный, думает об общем деле, всегда в развитии и т.д.

1. **Пассивный ребёнок.** У него нет опыта, он ждёт указаний, за ним необходим постоянный контроль.
2. **Активный ребёнок.** У него тоже нет опыта, он ребёнок, но у него глаза горят, он не сидит без дела, делает много активных действий, иногда лишних.
3. **Пассивный взрослый.** Он уже взрослый, у него есть опыт, но он ждет указаний, выполняет минимум, чтобы делать меньше работы и получать оклад. За ним необходим постоянный контроль, нужно «пинать».
4. **Активный взрослый.** Настоящий профессионал, сидит на своём месте, качественно выполняет свою работу, действует в соответствии с указаниями, инструкциями.

5. Про-активный взрослый. Мечта любого руководителя, человек, способный брать на себя ответственность, инициативный, многозадачный, эффективный, замотивированный, находит способы самомотивации, думает об общем деле и всегда в развитии. Мечта руководителей, такой человек ценится на работе и в жизни.

Вовлеченность сотрудников и ее влияние на компанию

Если вы руководитель, то вам явно важно понимать, какой уровень вовлеченности у сотрудников в вашей компании. Если вы не руководитель, посмотрите, каких коллег вокруг вас больше? В каком коллективе вы работаете? Как вы понимаете, что у вашего коллеги **низкий уровень вовлеченности**?

Определить человека с низким уровнем вовлеченности несложно: такие сотрудники пассивные, безынициативные, им скучно, глаза не горят, они целыми днями сидят в социальных сетях, играют в телефонные игры, занудные, вечно недовольные, находятся не на своём месте.

- ❖ Необходимо все время «пинать»
- ❖ Сопротивление изменениям
- ❖ Отсутствие инициативы
- ❖ Вялость, «потухшие» глаза
- ❖ Низкая эффективность
- ❖ Перекалывание ответственности, поиск виноватых (виноват руководитель, поставщик, коллега, сотрудник, отдел, страна, экономика и т.д.)
- ❖ Оправдания
- ❖ И т.д.

ХОЧУ МНОГО ДЕНЕГ,



РАБОТУ НЕ ПРЕДЛАГАТЬ

Когда у сотрудника или у вашего коллеги отмечается низкий уровень вовлеченности в рабочий процесс, вы это замечаете. Если вы руководитель, то особенно. Это раздражает, беспокоит, и непременно влияет на вас.

Сотрудника с **низким уровнем вовлеченности** необходимо всё время пинать. Он сопротивляется изменениям, требует стабильности, вялый, с потухшими глазами, у него полностью отсутствует инициатива. Имеет место перекалывание ответственности, поиск виноватых: виноват руководитель, поставщик, коллега, сотрудник, отдел, страна, экономика, родители, дети, но только не они сами.

Подумайте, насколько вы умеете влиять на вовлеченность других людей?

Ведь согласитесь, что от не вовлечённого сотрудника, коллеги или партнера может напрямую зависеть результат вашей работы. Если же вы специалист помогающих профессий (консультант, бизнес-тренер, психотерапевт и т.д.), и у вашего клиента низкий уровень вовлеченности и мотивации, то он никуда не продвинется и останется недовольным предоставленной услугой. Как ни крути, а уровень вовлеченности других людей всегда на нас влияет.

Хорошо, если вы сами относитесь к проактивным личностям и умеете влиять на других. Многие приходят на **обучение коучингу**, чтобы еще более качественно работать с людьми, продавать, подбирать персонал, проводить бизнес-тренинги и т.д. Обучившись, эти люди впоследствии **могут влиять на вовлеченность** других людей и на их мотивацию.

Согласно исследованию персонала, вовлеченность имеет сильную корреляцию с результатами бизнеса: совокупный доход акционеров, производительность, текучесть кадров, удовлетворенность потребителей. Далее будет приведён кейс компании «Кока-Кола», и вы увидите цифры своими глазами.

Исследования показывают, что вовлечённость имеет сильную корреляцию с результатами бизнеса (0,7-0,8): совокупный доход акционеров, производительность, текучесть кадров и удовлетворенность потребителей.

https://ru.wikipedia.org/wiki/Вовлеченность_персонала



Что такое коучинг

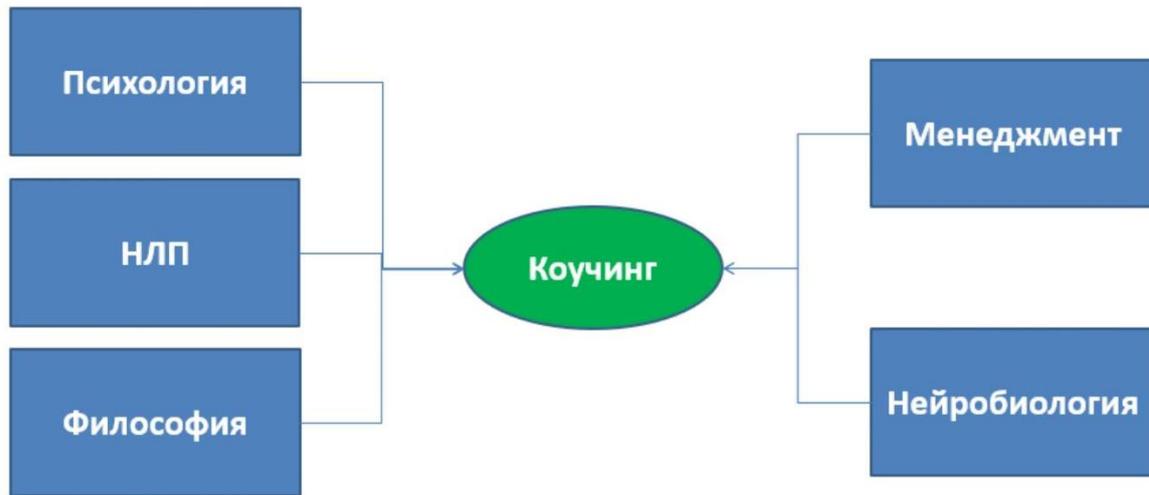
Существуют различные мнения о коучинге: будто бы это НЛП, психотерапия, обучение, партнёрство, поиск решений, тренерство, наставничество, достижение целей и т.д.

Первым делом, не стоит путать коучинг с обучением и бизнес-тренерством. Коучинг является катализатором в раскрытии потенциала, но **без обучения и не только в контексте бизнеса**. Коучинг — это не просто ярлык или умение, а нечто большее. Это наука, специализация, философия и навык: овладев им, вы сможете использовать его в любой сфере жизни.



Коучинг и другие науки

Коучинг появился на стыке пяти областей. Рассмотрим каждую из них подробнее для того, чтобы понять сходства, различия, закономерности.



1. **Психология.** Психологией пронизана наша жизнь. У нас есть определённые принципы работы психики, особенности восприятия мира и людей. И всё это максимально влияет на нас.
2. **Нейробиология** — особенности мозга на уровне физиологии. Обязательно нужно учитывать при работе с людьми. У людей выделяются определенные гормоны на те или иные «раздражители», есть физические реакции мозга на различные внешние проявления. Всё это нельзя игнорировать.
3. **НЛП.** Базовые составляющие коучинга родом из многогранного НЛП – нейролингвистического программирования. Но, конечно, различия между ними весьма ощутимы. Одно из самых значимых состоит в том, что коучинг в своем чистом проявлении **максимально не директивен**, с полным отсутствием даже теоретической возможности манипуляции.
4. **Философия.** Без философии можно дойти до определённого технического уровня. Выше - идеологический и ментальный уровень со свободным владением навыками. Без философии будет сложно глубоко работать с навыками коучинга. Навыки коучинга раскрываются максимально только тогда, когда вы отражаете коучинг своей личностью.

5. **Менеджмент.** Включает постановку целей, смартирование, планирование, движение к цели, точки контроля и т.д. Все то, благодаря чему коучинг так хорошо применим по отношению к любым целям и задачам.

Коучинг — это обязательно движение вперед к конкретной цели. **Если нет движения, то это уже не коучинг.** Именно поэтому он прекрасно вписывается в работу с персоналом, в бизнес, управление, а не только в повседневные задачи (так называемый лайф-коучинг). Коучинг — очень прикладной инструмент, и он не только про глубину, инсайты и трансформацию.

Определения коучинга

Коучинг — это длящиеся партнерские отношения, которые помогают людям получить исключительные результаты в их жизни, карьере, бизнесе или в общественных делах. Посредством коучинга клиенты расширяют область познания, повышают эффективность и качество своей жизни. (ICF Russia chapter)

Коучинг — это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение. (Тимоти Голви)

Коучинг — это методика коммуникации с человеком, являющаяся катализатором в достижении желаемых им целей и учитывающая его уникальность. (Роман Досов)

Давайте выделим ключевые части этих определений, так чтобы они дополнили друг друга.

1. Определение от **ICF Russia Chapter** — международной федерации коучинга и её российского отделения - очень емкое. Ключевое:

- ✓ длящиеся отношения – за один раз человек не меняется;
- ✓ партнёрские отношения – вы в равных позициях и партнеры;
- ✓ исключительные результаты – тех, что ранее достичь не удавалось;
- ✓ качество жизни улучшается.

2. Определение от **Тимоти Голви**, который считается основателем коучинга (в 1970-х гг.). Ключевое:

- ✓ искусство – алгоритмы здесь не работают;
- ✓ движение к цели – если нет разговора про цели и действия, то это не коучинг;
- ✓ удовлетворение. Если вы читали книгу Михай Чиксентмихайи «Поток», то понимаете, насколько важно кайфовать именно от самого процесса. В коучинге обязательно работают с этим.

3. Определение от **Романа Досова**, то есть моё. Я сделал его максимально упрощённым. Когда я работаю с людьми, которые ничего не понимают в коучинге, моё определение воспринимается легче.

Коучинг — это методика коммуникации с человеком, являющаяся катализатором в достижении желаемых целей и учитывающая его уникальность.

- ✓ К нам приходят разные клиенты. Иногда человек не знает своих целей, иногда он их не может осознать их в силу скованного мышления, иногда знает, но они не четкие, и т.д. Мы помогаем расширять мышление и ставить четкие конкретные цели, независимо от того, на каком уровне понимание своих целей находилось у человека ранее.
- ✓ Работая с человеком, мы обязательно учитываем его **уникальность**. Мы не применяем шаблонных методик, только лишь те, что подходят ему здесь и сейчас. Более того, одна и та же методика в следующий раз может не подойти человеку. Этому обязательно обучают на курсах и тренингах по коучингу.
- ✓ Ключевое в определении — **катализатор**. Каждый человек может достигнуть любых результатов. Еще раз обращаю ваше внимание — **«любой человек»** и **«любой результат»**. Есть одно «но», которое зачастую не учитывается: для достижения результатов человеку может не хватить скорости или мотивации. Он может ставить завышенную планку, иметь внутренние страхи и ограничения, находиться в неблагоприятной жизненной ситуации, цель может быть навязанной. Многое может влиять на **скорость** и **мотивацию**. Коуч выступает в роли катализатора, повышая, убирая, расширяя, делая, направляя и т.д. В итоге человек выдохнул, осознал и «полетел».
- ✓ **Задача коучинга** — научить человека мыслить по-новому, осознанно, брать на себя ответственность, идти к цели с удовольствием, достигая результатов, с высоким уровнем мотивации и эффективности.

Основные принципы коучинга

Поговорим об основных принципах коучинга. Представляю вашему вниманию **10 ключевых принципов коучинга** по Роману Досову.

- Опора на факты, отсутствие интерпретаций
- Безоценочность, отсутствие ярлыков
- Принятие, отсутствие критики
- Только вопросы, отсутствие советов
- Вера в человека и его потенциал
- Наблюдение, не директивность
- Диссоциация, нейтральность
- Фокус в будущее
- Постановка целей
- План достижения



1. **Опора на факты.** Наш мозг так устроен, что мы всегда что-то додумываем, анализируем, стремимся понять и подставить неизвестные элементы. Это нормально, но профессиональный коуч должен обладать чистым сознанием, не интерпретировать, не делать выводов, а опираться на факты.

Например, перед вами сидит мужчина в очках. У него небольшая борода, черные волосы и карие глаза. Сейчас я говорю на языке фактов. Только факты.

Если же вы скажете, что перед вами сидит узбек, а отец у него был китайцем, то это не факты, а просто ваши домыслы. Вы можете подумать: «Он точно бурят, очень похож». Это тоже не факты, а домыслы.

2. **Безоценочность, отсутствие ярлыков.** Крепко связано с первым. Мы очень быстро навешиваем ярлыки: такой, такая, такие, косой, рябой, тупой, мужики или женщины все одинаковые, начальник плохой, хороший, правильно, неправильно, красное, белое, черное. Когда в коучинг приходят люди без какого-либо опыта в психологии и НЛП, безоценочность у них не развита, поскольку они мыслят по-другому.

3. **Принятие и отсутствие критики.** Для коуча очень важно быть принимающим, не критиковать. Если безоценочность — это то, что мы думаем, то критика — это то, что мы говорим. Это хорошо видно на примере «Руководитель – сотрудник».

Например, можно сказать сотруднику: «Ты что, дурак?». Это явная критика, причем с переходом на личности.

Вариант попроще: «Ты сделал плохо». Мысленно оценив сотрудника, мы ему это озвучили. Пусть это и более мягкая, но критика.

В работе профессионального коуча критике не место. Руководитель использует навыки коуча дополнительно к своему обычному стилю управления. Это как навык продаж: если человек научился профессионально продавать, это не значит, что он должен продавать что попало и кому попало. Даже умея пользоваться навыками, их нужно применять его там, где это уместно.

Так и с коучингом: если я руководитель, то применять коучинговые навыки очень полезно, но не обязательно при этом являться коучем.

4. **Только вопросы.** Многие люди думают, что коучинг — это обучение. Но это лишь дополнительный навык к обучению. **Коуч не обучает, он задает вопросы.** Он раскрывает другого человека через сильные профессиональные вопросы. Коуч не советует и не говорит: «Слушай, я думаю, что тебе нужно обратиться к маркетологу». Или: «Я думаю, что Николай решит этот вопрос». Либо: «Я думаю, что проблема в следующем...». Коуч так не поступает, а задает вопрос: «Что сам думаешь?».

5. **Вера в человека и его потенциал, любовь к людям.** Уходить в философию совсем не обязательно, поскольку, когда вы становитесь ортодоксальным коучем, то по умолчанию относитесь к людям с максимальным доверием. Навык широко применим в работе консультанта, психотерапевта, руководителя, НЛП-практика, мастера, бизнес-тренера, эксперта и т.д. Вы не обязаны максимально любить людей, но должны верить в то, что каждый способен достичь впечатляющих результатов, видеть скрытые возможности. Если вы в это не верите, то успеха в коучинге у вас не будет.

Если вы считаете, что человек ничего не может, то зачем ему, дураку, задавать вопросы. Самый простой вариант - дать ему конкретный шаблон, и пусть идёт, делает, воспользуется мозгами умных людей. Поэтому и кажется, что коучинг не работает. Но когда вы

нарабатываете коучинговые навыки, то всё становится намного легче и понятнее.

6. **Наблюдение, не директивность.** Коуч наблюдает, смотрит, задаёт вопросы и не направляет, поскольку даже вопросы можно задавать, направляя человека.
7. **Диссоциация и нейтральность.** Коуч диссоциируется, он не сидит рядом, не плачет, не обнимает человека. Он эмоционально диссоциирован, нейтрален и не вовлечён в то, что ему рассказывает клиент. Коуч может сказать: «Какая интересная тема, у меня уже было такое в жизни». И начинает переходить в другой формат: «Давай поговорим, я сейчас расскажу, как я сделал». В этом примере коуч вовлекся и потерял свою коуч-позицию. Правильная позиция такая «Я не знаю, как правильно и как неправильно, я не знаю, что плохо и что хорошо». Даже если вам кажется, что вы знаете, как правильно, то это правильно только для вас, но никак не для вашего клиента. Это и есть **профессиональная позиция коуча**.
8. **Фокус в будущее.** Коуч всегда смотрит в будущее. С психологами и психотерапевтами вы непременно отправитесь в прошлое: что было с мамой, что было с папой, что произошло в детстве. В коучинге так не бывает. Например, ваш клиент говорит: «Ну, всё дело в том, что я когда-то был таким, вот она меня ругала, и теперь я всего боюсь». Коуч говорит: «Понял, и что вы хотите с этим делать?». И если клиент говорит: «Я хочу покопаться в прошлом, поработать, поразмыслить», то мы говорим: «Это не к коучу. Я уважаю ваше желание, я уважаю профессию психолога, и вам туда. А у меня здесь будет работа про то, куда вы хотите двигаться».

В коучинге фокус всегда направлен из настоящего в будущее. И здесь никогда не будет работы без цели. Цель всегда будет впереди, и мы будем к ней идти. Ощутимая, понятная, конкретизированная цель.

Конечно, прошлое нельзя выкинуть. Бывает, мы беседуем с клиентом. Он говорит: «Вот в прошлом произошло так». Нам необходимо понять эту точку, а ему необходимо ее озвучить. Он её озвучивает, и мы говорим: «Хорошо, спасибо». И двигаемся вперёд. И в настоящем все так же: мы понимаем, что сейчас происходит, но потом все равно двигаемся вперед.

Есть два параллельных процесса. Человек линейно двигается к своей цели, и всегда имеет фокус в будущее. Помимо этого, есть

трансформационная часть, где человек прорабатывает шаблоны, способы мышления, форматы и т.д.

9. **Постановка целей.** Чтобы качественно и эффективно продвигаться к цели, ставить ее тоже надо качественно.

10. **План достижения.** Помимо цели, должен быть конкретный план, шаги, структура, движение, понимание, изучение этого движения и т.д. Это обязательная составляющая коучинга.

Профессиональный коучинг в чистом виде содержит все 10 пунктов. Если нет хотя бы одного из них, это коучинг не профессиональный, с нарушениями.

11 компетенций коучинга

- 1 компетенция: этические нормы и профессиональные стандарты
- 2 компетенция: заключение коучингового соглашения
- 3 компетенция: установление доверительных отношений с клиентом
- 4 компетенция: коучинговое присутствие
- 5 компетенция: активное слушание
- 6 компетенция: постановка «сильных» вопросов
- 7 компетенция: прямое общение
- 8 компетенция: стимулирование осознания
- 9 компетенция: проектирование действий
- 10 компетенция: планирование и постановка целей
- 11 компетенция: управление прогрессом и ответственностью

Компетенции коучинга определены **Международной Федерацией коучинга – ICF**. Но и многие ассоциации значительно меньшего масштаба прибегают к этим компетенциям. На их основе работает **АРК — ассоциация русскоязычных коучей**. Практически идентичные компетенции у **ICU**.

Вкратце о компетенциях.

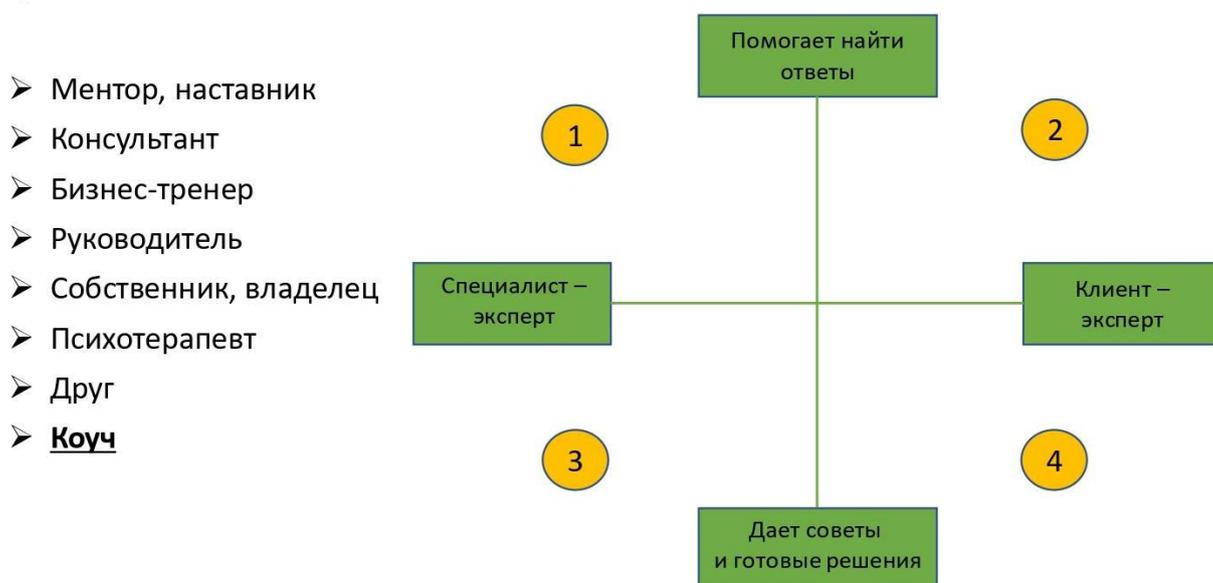
1. **Соответствие этическим нормам и профессиональным стандартам.** Важно понимать, что нужно, а чего не нужно делать. Главная задача компетенции — это **быть коучем**, а не психологом, бизнес-тренером, консультантом, и соблюдать экологичное поведение в отношении клиентов.
2. **Заключение коучингового соглашения.** Умение заключать контракт на работу коуча в целом и ставить цель в рамках каждой из конкретных встреч.
3. **Умение создавать доверие, среду, доверительные отношения,** где ваш сотрудник или клиент будет чувствовать себя спокойно и уверенно.
4. **Коучинговое присутствие, умение не отвлекаться на внешние и внутренние раздражители** — важно, чтобы ваше внимание было с вашим клиентом, а ваши мысли и мнение о том, что говорит клиент, было нейтральными.

5. **Умение слушать**, что говорят, как говорят, и видеть, что показывает тело. Замечать невербальные проявления — это тоже умение слушать.
6. **Постановка сильных вопросов.** Это умение задавать сильные продвигающие вопросы. Об этом мы позже поговорим более подробно.
7. **Прямое общение, умение говорить с человеком и качественно делиться** тем, что вы видите и ощущаете, чтобы это не вносило новых смыслов.
8. **Стимулирование осознания, умение помочь человеку** понять свои взгляды, стратегии, вывести его на новый уровень осознанности.
9. **Проектирование действий** - умение планировать план и график движения.
10. **Постановка долгосрочной цели.** Сильная и важная компетенция. Если вы поставили сильную, качественную, долгосрочную цель, движение идёт намного быстрее, эффективнее, замотивированнее, ведь у вас есть опора.
11. **Управление прогрессом и ответственностью.** Мы учим нашего клиента или сотрудника управлять развитием самостоятельно и брать на себя ответственность.

Различия между коучингом и смежными профессиями

Давайте разберемся, в чём разница между коучем и смежными профессиями. Рассмотрим такие профессии, как ментор, консультант, бизнес-тренер, психотерапевт, руководитель, владелец и коуч. Как правило, люди путают коучинг с описанными выше ролями. Я видел не раз людей, которые говорят: «Я всё это умею, всё могу, сейчас я буду твоим коучем». Что-то делают, это может даже принести пользу, и люди начинают думать: «Он действительно работал как коуч!». Происходит путаница.

Давайте рассмотрим шкалу: с одной стороны, клиент является экспертом, с другой стороны — специалист, который с ним работает, является экспертом. Сверху — специалист помогает найти ответы, но не даёт советов. В нижней части шкалы специалист даёт и советы, и готовые решения.



- ✓ **Бизнес-тренер** является экспертом в определённой теме, а также он даёт советы и готовые решения, то есть находится в блоке «3»
- ✓ **Консультант** — тоже эксперт, и тоже даёт готовые решения. Блок «3».
- ✓ **Ментор, наставник** — эксперты, дающие советы и решения. Ментор прибегает к коучингу, а наставники предоставляют готовые шаблоны. Блок «3».
- ✓ **Руководитель** — руководители бывают очень разные, но если взять классического директивного руководителя, то он будет либо в шкале «3», либо «4».

Коуч помогает найти ответы. Он задаёт вопросы, но не говорит, как правильно. **Клиент является экспертом** в вопросе, в котором хочет разобраться. Коуч не знает ответов и не знает, что будет лучше для клиента. Позиция коуча: «Я не знаю, ты расскажи мне, пожалуйста, как». Для клиента это может звучать странно, но только первое время. Конечно, всегда проще дать совет, человек разберётся и побежит вперёд, но тогда человек никогда не изменится.

Бывает, мои студенты на обучении говорят: «Проще дать совет. Если я знаю идеальное решение, зачем мучить человека?». Недостаток любой профессии, кроме коучинга, что вы оказываете тем самым «медвежью услугу». Даже в НЛП даются технологии «правильного» подхода к человеку. Я проходил обучение НЛП-практика, и знаю, о чём говорю. Происходит максимальное дистанцирование от внедрения своего мнения.

В дополняющих профессиях применяются свои техники. Но когда вы работаете коучем в «чистом виде», то, чем профессиональнее клиент, тем меньше нужно техник, только **правильные вопросы**. Допустим, вы дали совет и решили задачу клиента, но ведь вы не научили его думать самостоятельно, создавать стратегии мышления, запоминать информацию, двигаться вперёд. Он ничего не понял. Как с собой работать, в том числе.

Коуч учит человека работать с собой. В психотерапии это тоже делают, но о долгосрочной цели, движении, структуре и планировании речь не идёт. Это не обязательная часть в психологии и психотерапии, но обязательная — в коучинге. В коучинге нет таких тем, как родовые программы, системные расстановки, переносы, треугольники Карпмана и т.д. Просто работая с человеком, как профессиональный коуч, веря в него, качественно задавая вопросы, мы раскрываем его сильные стороны.

Человек учится быть сильным внутри себя. Этому не научит ни наставник, ни консультант, ни бизнес-тренер. Важно двигаться вперёд качественно, быстро и эффективно. Психотерапия поможет раскрыть какой-то внутренний блок. Однако возможен ответ: «Мне хорошо в этом кресле. Я готов всю жизнь провести в нём». В коучинге так не получится. В коучинге нужно встать с кресла и пойти вперед.

Коучинг в развитии и в работе с персоналом

На рисунке вы видите три линии, соответствующие определённым параметрам.

1. вверх — **вовлеченность сотрудника**;
2. вправо — его **опыт и знания**;
3. посередине — **использование коучинга**.



Когда человек находится в начале, ничего не знает, у него низкая вовлеченность, коучинг неуместен. Нужно его направить, дать информацию для изучения. Когда у человека растёт опыт и знания, но остается нулевой вовлеченность, коучинг эффективен, но еще незначительно.

Почему может быть нулевая вовлеченность? Может быть, человек не на своём месте, ему скучно, он ничего не хочет. Или пришёл поработать 2 месяца, получить денег и уйти. При нулевой вовлеченности сотрудник не задерживается долго на работе. Здесь коучинг будет мало уместен. Его, конечно, можно применять, но это требует больших вложений вашей энергии и времени.

Когда у человека есть хотя бы небольшая вовлеченность, то вы уже можете начать применять коучинг. Через коучинг вы развиваете личность и повышаете его вовлеченность, и человек ещё больше погружается в новые знания.

Если нет знаний и опыта, но вовлеченность высокая, то коучинг даст намного больше эффекта, чем когда у человека есть знания при нулевой вовлеченности.

Когда есть и опыт, и вовлеченность (любого уровня больше нуля), коучинг применяется прямо пропорционально их росту. А если вы работаете с

максимально вовлеченным профессионалом, тогда **коучинг применяется по максимуму, на 100%**, совершенно не требуя директивных методик управления.

Посередине вы видите надпись **«коучинговый подход»**. Если знания и навыки есть лишь частично, и вовлеченность не полная, то вы в середине пути. Здесь вы чередуете директивные методики управления с коучинговым подходом. Когда вы работаете как руководитель, то говорите: «Есть вот такая цель, к ней нужно двигаться вот так». Но, добавляя компетенции коуча, вы говорите: «А что думаешь ты? Какое движение тебе кажется самым уместным в этой ситуации?». И вы в партнерской позиции советуется с человеком, прислушиваетесь к нему.

В самом верху изображения присутствует только коучинговый подход. Нет смысла в директивных указаниях там, где находится увлечённый профессионал. Вы только раскрываете его.

Диалог примерно такой:

- У нас есть цель компании на сегодня, на месяц, на год. Как понимаешь?
- Так-то и так-то.
- Окей, как будешь двигаться?
- Буду двигаться так и так.
- Успехов!

Профессионал будет двигаться сам, ему не нужны инструкции. Дайте простор. Он принесёт больше плодов, действуя свободно, нежели будучи ограниченным рамками вашего видения.

Теперь рассмотрим **треугольник соотношения вовлеченности и коучинга**. Чем больше сотрудник вовлечен, тем эффективнее коучинг, а чем больше применяется коучинг, тем более человек вовлечён. Круг со стрелочками здесь означает, что они усиливают друг друга. Вовлечённый человек открыт коучингу: «Давайте, я готов действовать, я «зажигаюсь». А когда вы применяете коучинг, то вовлеченность человека возрастает, поскольку одной из задач коучинга является **повышение мотивации и вовлеченности человека**.

Кому необходимы навыки коучинга

- владельцам и директорам компаний, предпринимателям
- руководителям, топ-менеджменту
- всем, кто занимается обучением и развитием персонала: бизнес-тренерам, HR-менеджерам, руководителям отделов по развитию персонала
- всем, кто работает в индивидуальном формате: бизнес-консультантам, менторам, наставникам, психологам, психотерапевтам
- тем, кто хочет стать коучем по международным стандартам

Теперь в двух словах, кому необходимы **навыки коуча**. Я обычно говорю: всем, кто к этому готов. Но если все-таки попробовать конкретизировать, то я точно убеждён, что это нужно владельцам, директорам компаний, предпринимателям, собственникам и т.д. Коучингом обязательно следует владеть руководителям, ТОП-менеджерам и всем, кто занимается обучением и развитием персонала: бизнес-тренерам, HR, руководителям отделов развития и т. д. Они плотно работают с подчинёнными, нуждающимися в обучении и развитии.

Мы живем в **VUCA-мире**, а это значит, что в сегодня без коучинга уже не обойтись. Шаблоны не работают или работают полгода-год, не более. Потом требуется новый шаблон. Коучинг эффективен, поскольку помогает создавать новый шаблон каждую неделю. Самая эффективная модель для современного человека — это создание собственных шаблонов.

Почему сейчас, как никогда, актуальна тема **бирюзовых организаций**? Потому, что в них предлагается не шаблонный подход к развитию бизнеса, к управлению людьми и их развитию. Рекомендую прочитать книгу Фредерика Лалу «Открывая организации будущего», чтобы узнать об этом больше.

Коучинг так же актуален для профессионалов, которые хотят усилить себя. К ним относятся бизнес-тренеры, бизнес-консультанты, менторы, наставники, психологи, психотерапевты и т.д. Все озвученные мною категории профессионалов приходили ко мне на обучение, поскольку многие уже осознают значимость этого навыка.

Какие параметры повышаются при применении коучинга

Я выделил параметры из собственного опыта, не из книг. Это результаты, что я ежедневно вижу в своей работе, и как коуч, и как коуч-компетентный руководитель. Как владелец бизнеса, я работаю со своими сотрудниками, используя коучинговые беседы, техники и методы. Применение коучинга в работе руководителя приносит ошеломляющие результаты. Я наблюдаю это не только у себя, но и у коллег, других руководителей.

Применение коучинга повышает:

- ✓ вовлечённость;
- ✓ мотивацию;
- ✓ осознанность;
- ✓ инициативу;
- ✓ ответственность;
- ✓ эффективность;
- ✓ приверженность;
- ✓ скорость развития;
- ✓ планирование;
- ✓ постановку целей;
- ✓ уверенность в себе;
- ✓ внутреннее спокойствие.

Разумеется, список далеко не полный. Если кто-то из вас читал книги по коучингу от зарубежных экспертов — Майлза Дауни, Тимати Голви, Джулии Старр, вы увидите там описание точно таких же результатов. Эти технологии успешно применяются в жизни, в бизнесе, в спорте, в карьере и т.д. Результаты работы коуча везде приблизительно одинаковые.

Эффективность коучинга

Я уже говорил, что коучинг эффективен в управлении персоналом, в обучении и развитии, в повышении мотивации и вовлеченности. Отдельно для вас выделил, **для чего еще эффективен коучинг.**

- управления персоналом
- развития и обучения
- повышения мотивации и вовлеченности сотрудников
- усиления и сплочения команды
- повышения личной эффективности руководителей
- вывода бизнеса на новый уровень
- Повышения показателей
- постановки целей и их достижения
- создание плана достижения целей
- повышения уровня осознанности
- достижения баланса, гармонии, счастья
- и т.д.



Компании, обучающие коучингу своих сотрудников, отмечают следующее:

- Рост производительности +53%
- Укрепление организации +48%
- Снижение жалоб клиентов +34%
- Уменьшение текучести +32%
- Итоговая доходность +22%



✓ **Повышение показателей бизнеса** происходит за счёт роста вовлеченности сотрудников, когда нужно качественно ставить цели, достигать и создавать план достижения целей. То есть, цель поставлена, но как её достичь? Необходим качественный план, а не просто «давайте по старинке». Нужен работающий, новый, сильный план.

✓ **Повышение уровня осознанности** — важный показатель в работе с персоналом, корпоративная осознанность сотрудников и руководителей.

✓ **Достижение баланса, гармонии, счастья** — люди не являются винтиками. С ними нужно разговаривать, слушать, слышать, вести диалог, мотивировать, зажигать. Методы наподобие: «держи инструкцию, получи пинка, пошёл выполнять» давно не работают. Важны эмоциональный интеллект и коммуникация. **Люди хотят чувствовать себя хорошо.**

Существуют независимые исследования, которые подтверждают, что коучинг влияет на рост производительности, снижение жалоб, текучку, доходность и т. д.

Наиболее показателен в этом отношении кейс компании «Кока-Кола» (Россия), которой удалось с 2013 до 2016 года уменьшить текучку кадров с 78% до 26%. Согласитесь, круто! Вовлеченность увеличилась с 64% до 92,5%. Они внедрили коучинг в жизнь компании как глобальное явление. Они применили коучинг и получили закономерный результат: вовлеченность выросла, а текучка уменьшилась.

- Более 90% сотрудников, взаимодействующих с Коучами, очень довольны процессом и результатами.
- Менеджеры, которые используют навыки коучинга со своими командами, сообщают о более высоком уровне доверия и улучшенных межличностных отношениях, увеличении инноваций, а также повышенной вовлеченности работников.
- Индекс создания ценности организации, который показывает знание и практику сотрудников организационных ценностей, составляет 85-88%.
- **Текучесть кадров снизилась с 78% в 2013 году до 26% в 2016 году.**
- **Вовлеченность увеличилась с 64% в 2013 году до 92,5% в 2016 году.**

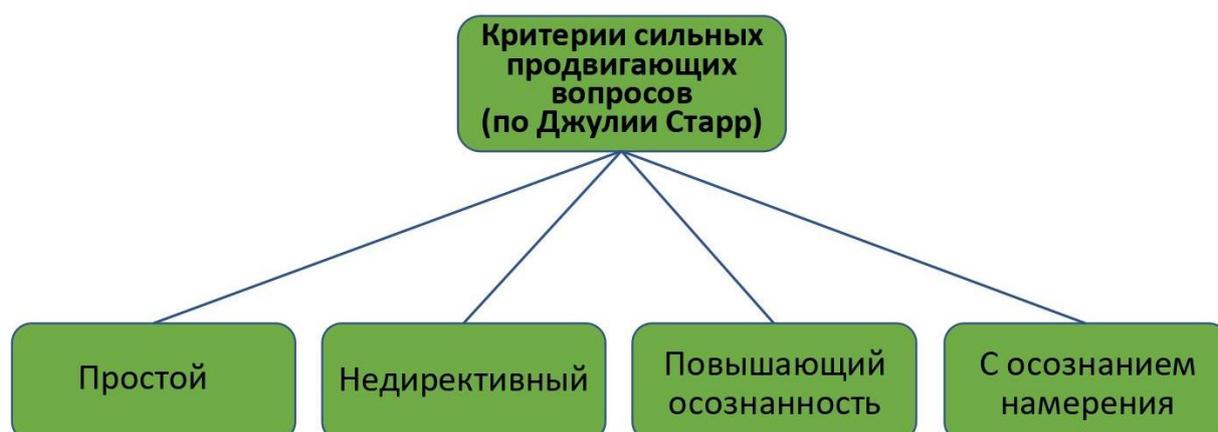


Практическая часть: оттачиваем умения

Умение задавать вопросы — эффективный инструмент коучинга

Переходим к практике. Основной инструмент коуча — это **вопросы**. Я отдаю в ваше распоряжение очень эффективный инструмент. Вы можете прямо сейчас начать применять его к сотрудникам, коллегам, детям, жёнам, мужьям, друзьям, везде.

Итак, представляю вашему вниманию основные **критерии продвигающих вопросов по Джулии Старр**.



1. **Простой.** Что думаешь? Чего хочешь? Как сделаешь? Длинный вопрос не нужен: «Что ты думаешь делать над тем проектом, о котором ты рассказывал мне в прошлый раз, когда мы с тобой разговаривали, и ты мне перечислил следующее «...» и в итоге, что ты думаешь?». Нужен простой вопрос: «Что думаешь»? Дайте человеку пространство для того, чтобы он сделал вопрос для себя таким, каким он хочет, а не таким, какой вы хотите задать. Потому что он ответит на главный вопрос для него, а не для вас.
2. **Не директивный.** Он не направляет. Не директивные вопросы всегда открытые, директивные чаще закрытые: «Ты будешь это делать?». Варианты: «да» и «нет». Это закрытый директивный вопрос. Открытый

вопрос: «Что будешь делать?». Человек в пространстве вариантов сам решит, чего он хочет.

3. **Повышающий осознанность.** Если упростить, мы помогаем человеку думать, чтобы «шестерёнки заработали». Для человека, который не пользовался своими «шестерёнками», это очень тяжело. Постепенно механизм раскручивается, и начинается движение. Вовлекаемый в процесс, человек становится осознанным и ответственным, и удивляется: «А что, так можно было? Мне можно было думать?». Для некоторых это - шок.
4. **С осознанием намерения.** Когда мы задаём вопрос, то внутри понимаем, для чего мы это делаем. Мы задаём вопрос, чтобы человека в чём-то обвинить, или хотим, чтобы он стал осознаннее? Мы хотим, чтобы человек стал умнее сильнее, ответственнее, более мотивированным или хотим, чтобы он покорно выполнял всё, что ему говорят, и осознавал своё место? Мы преследуем наши цели или цели, связанные с развитием этого человека?

Практика

Блокирующие вопросы обычно закрытые или начинаются с «почему», «зачем» (форма обвинения). Давайте рассмотрим три примера.

1. Первый вопрос: «Вы будете развиваться?». Два в одном, в плохом смысле. Он сразу и закрытый, и обвиняющий. Можно усилить: «Вы будете развиваться или как?» и максимально закрыть того, кому задается вопрос. Развивающие вопросы будут звучать так: «Что поможет вам развиваться?», «Какова цель вашего развития?», «Куда вы хотите развиваться?», «К чему вы хотите прийти?», «Как вы будете развиваться?». Эти вопросы про движение, развитие, цели, путь, они не обвиняют, и они открытые.

2. Второй вопрос: «У вас есть план?». Это не обвиняющий вопрос, но он закрытый. «У вас есть план?». «Нет». Никакого толку, что мы задали этот вопрос. Чтобы человек раскрылся, надо спросить: «К чему вы хотите прийти?», «Какой у вас план?», «Как будете действовать?», «Что будем делать?». Помните, мы переводим фокус в будущее, нам важно знать, что будем делать и куда пойдём.

3. Третий вопрос: допустим, руководитель пришёл злой и спрашивает: «Почему так мало клиентов?». Этот вопрос вроде открытый, но он обвиняющий и направляющий в прошлое. Он не направлен на решение. Продвигающими будут

вопросы: «Как нам увеличить количество клиентов?», «Какие методы привлечения клиентов сработают в ближайший месяц/квартал?». Также можно задать исследовательские вопросы: «Что вы думаете про ситуацию с привлечением клиентов на сегодняшний день?», «Какие методы привлечения клиентов срабатывают у наших конкурентов?».

Давайте рассмотрим третий пример чуть глубже для общего понимания. Зададим вопросы: «Что вы делали раньше, чтобы увеличивать количество клиентов? Что делают ваши конкуренты? Что ещё можно сделать?». Это череда вопросов. Отвечающие думают: «Ага, мы делали это и это». Супер. «А наши конкуренты делают это и это». Отлично. «Что теперь мы можем из этого применить, чтобы увеличить количество клиентов?». Это конкретные действия.

Я убеждён на 100%, если вы станете применять открытые, не обвиняющие, не директивные, не направляющие вопросы, даже такие простые, то увидите результат и удивитесь.

Блокирующий вопрос	Коучинговый вопрос
Вы будете развиваться?	- Что поможет вам развиваться?
У вас есть план?	- Какой у вас план?
Это решение вам подходит?	- Какое у вас решение?
Почему не растет выручка?	- Что поможет поднять выручку?
Почему так мало клиентов?	- Как вам увеличить количество клиентов?

Усиление вопроса через шкалирование

Теперь перейдём к мега крутой методике под названием **шкалирование**. Я не смогу дать весь инструмент целиком, поскольку шкала — техника довольно обширная. Но я дам вам именно ту часть, которую вы сможете применить уже сегодня, даже не обладая навыками коуча.

Этот инструмент работает везде: с друзьями, в семье, с вашим клиентом, коллегой, руководителем и т.д. Всего три вопроса.

1. Вопрос первый. Когда человек с вами разговаривает, спросите его: «Где ты сейчас по шкале от 1 до 10?». Например, сотрудник говорит: «Я эту задачу ещё не выполнил». Вы говорите: «Ок, если десятка — это выполненная задача по таким-то критериям, а единичка — ты сделал первый шаг, то, где ты находишься по этой шкале?»?

Чаще всего люди легко отвечают, но есть и те, кому тяжело отвечать, они пытаются мыслить логически. Обязательно их направляйте, говорите: «Скажи просто, как кажется. Интуитивно. Ошибаться можно». Часто люди не доверяют своей интуиции, но говорят правильно. Но как ни парадоксально, в 99% случаев они скажут правильно. Например: «Интуитивно — 4».

2. И вы тут же подхватываете: «Расскажи, пожалуйста, что уже сделано за эти 4 пункта?». И человек озвучивает какой-то список.

3. После этого мы задаём завершающий, третий вопрос: «Хорошо, а что тебе ещё нужно сделать в оставшиеся 6 пунктов?».



1. Где ты сейчас по шкале от 1 до 10?
2. Что уже есть?
3. Что еще нужно?

Применять тактику **из трёх вопросов** очень просто, и она всегда работает.

Приведём пример. Нам предстоит промежуточный контроль сотрудника. У нас есть точки, на основании которых мы будем проверять сотрудника.

В одной из таких точек мы спрашиваем:

- «Где ты находишься по шкале от 1 до 10 в этом проекте?»
- «Мне кажется, я нахожусь на 7»
- «Ок, расскажи, что уже реализовал? Что входит в эти 7 пунктов?»
- «Ну, я заключил договор с поставщиком, заполнил таблицу ассортимента, поставил задачу начальнику склада»
- «Супер, у тебя осталось всего 3 пункта. Что там осталось, поделись?»
- «Заказать товар, заполнить артикулы, проверить размещение товара»
- «Отлично, какой план дальнейших действий?»

Методика шкалирования — предельно понятная и эффективная, легко встраиваемая и применимая в любых направлениях.

Использование коучинга очень полезно, как вы могли увидеть на примерах. Коучинг станет эффективным дополнением в любой профессии. Не важно, кем вы работаете. Вы можете быть руководителем, менеджером, консультантом, бизнес-тренером, специалистом по НЛП, развивать других людей. Существует немало разновидностей коучинга по разным отраслям – карьера, бизнес, личная эффективность, отношения, спорт, финансы и т.д.

Подводим итоги

Вы не представляете, как много людей, приходя на обучение, говорят, что буквально созданы для того, чтобы заниматься коучингом. Но в процессе обучения они понимают, что профессиональный коучинг — это сложнее, чем просто задавать вопросы. Однако люди, предрасположенные к коучингу, безусловно, существуют.

Я надеюсь, что полученные знания, примеры и личный опыт вам пригодятся, и прощаюсь с вами! Желаю вам успехов и процветания в ваших делах, в обучении и во всех своих начинаниях!

Если коучинг заинтересовал вас, и вы хотите узнать больше сказанного, команда международного тренинг-центра «Система» всегда рада вам в этом помочь. В нашем тренинг-центре вы можете обучиться как очно, так и онлайн, существуют программы обучения коучингу разной продолжительности и стоимости, а также специализированные курсы.

По всем вопросам можно обращаться

Тел. и WA: 8 (902) 054-54-55 (Наталья)

Тел. и WA: 8 (964) 447-00-33 (Роман)

E-mail: admin@system-itc.ru

Сайт: <http://system-itc.ru>