



# ИГОРЬ ВАГИН

УНИВЕРСИТЕТ КАРЬЕРЫ И БИЗНЕСА

# КОУЧИНГ ДО ПОБЕДЫ



моя 30-летняя  
практика  
коучинга

**Игорь Олегович Вагин**  
**Коучинг до победы. Моя 30-**  
**летняя практика коучинга**  
**Серия «Университет**  
**карьеры и бизнеса»**

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=64364266](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64364266)*

**Аннотация**

Используя свой оригинальный подход, Игорь Олегович Вагин практикует коучинг уже 30 лет: коучинг персональный и командный для первых лиц и персонала компаний и государственных структур, политиков, топ-менеджеров.

Автор книги имеет огромный уникальный опыт реализации сложных корпоративных программ для крупнейших российских и международных компаний с использованием новейших технологий в корпоративном обучении.

Уже 30 лет проводит тренинги, ворк-шопы, коучинг, фасилитационные и стратегические сессии.

Он профессиональный модератор, Executive&team coach, agile-coach, консультант-аналитик диагностической и развивающей системы PDA, сертифицированный коуч ICC, профессиональный фасилитатор (технологии: ОРИП, ToP,

Pinpoint, динамическая фасилитация, технология RapidForsait), профессиональный медиатор с 20 летним опытом работы, тьютор развития эмоционального интеллекта, бизнес-консультант (Технология Адизеса). Долгое время работал в Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации и в Министерстве здравоохранения РФ. Эксперт по психологии Минобразования и Науки РФ, Академик МАИ при ООН. Врач-психиатр, врач-психотерапевт, кандидат мед. наук.

Эта книга имеет чисто прикладной характер. Берите готовые инструменты и работайте с клиентами (лидерство и командообразование, эмоциональный интеллект, принятие решений, переговоры, создание бизнеса, карьера, личная эффективность, управление персоналом)!

Эта книга для тех, кто работает в парадигме коучинг: трекеров, бизнес-тренеров, коучей, Agile коучей, наставников, менторов, 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 мир находится в движении и требует современных подходов, что дает возможность прорыва в работе и решении актуальных проблем в обучении и развитии персонала.

# Содержание

Введение	5
Часть I. Инструменты коучинга	8
Глава 1	8
Глава 2	13
Глава 3	21
Глава 4	24
Глава 5	31
Конец ознакомительного фрагмента.	32

# **Игорь Вагин**

## **Коучинг до победы.**

### **Моя 30-летняя практика**

#### **Введение**

Моя история встречи с коучингом. Коучинг я практикую уже более 25 лет. Первую коучинговую программу я прошел еще в начале 1990 году в городе Дубровник (Хорватия). Правда, тогда это называлось «Навыки консультирования». Шесть дней с 8 до 20 часов мы отрабатывали умения 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.

В 1993 году я был в Мюнхене на международной конференции консультантов и прослушал доклад Джона Уитмора, одного из создателей коучинга в современном понимании. Вечером в ресторане мне удалось пообщаться с Джоном. Он оказался веселым, остроумным собеседником, который познакомил меня с пивом Гиннесс и подкорректировал мои знания латинских афоризмов.

После Мюнхена я долго не мог понять, зачем мне полу-

ченная информация нужна. В то время я активно практиковал психотерапию в работе со своими клиентами и считал, что этого вполне достаточно.

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 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, чаще всего создание собственного бизнеса. Клиенты приходили ко мне после прохождения моих тренингов: «Сверхвозможности», «Гений общения», «Я – лидер», «Активные продажи». Это были активные люди, нацеленные на предпринимательство.

Первую книгу о коучинге («Сталкинг путь к успеху») я написал еще в далеком 2004 году, когда коучинг был еще экзотикой в России. В настоящее время уже существует много самостоятельных направлений в самом коучинге: лайф коучинг, бизнес коучинг, коучинг первых лиц, спортивный коучинг, экзистенциальный коучинг, командный коучинг. Но есть основополагающие подходы, принципы, инструменты. За 25 лет моей практики я разработал свою оригинальную концепцию коучинга, о которой я и буду писать.

О чем эта книга?

Моя книга состоит из 4 частей.

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

**Во второй части**, речь пойдет о прикладном коучинге, как можно использовать коучинг в развитии эмоционального интеллекта, навыков переговоров, публичных выступлений, лидерства, дизайн мышления, в создании бизнес моделей.

**В третьей части**, я подробно остановлюсь на командном коучинге, на ключевых компетенциях команды, алгоритме формирования и развития команды, оценке работы команды.

**В четвертой части** речь пойдет о использовании методов фасилитации в работе команды. Кстати, между коучингом и фасилитацией больше сходства, чем различий.

Для кого эта книга.

Для всех, кто работает в парадигме коучинг: 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 мир находится в движении и требует современных подходов, что дает возможность прорыва в работе и решении актуальных проблем в обучении и развитии персонала.

# **Часть I. Инструменты коучинга**

## **Глава 1**

### **Коучинг и нейробиология**

Суть коучинга – создать новые нейронные сети в головном мозгу, которые будут отвечать за принятие решений, постановку цели, планирование и, главное, за поведение коучи, а точнее за достижение поставленных ими целей.

Но для этого нужно тренировать головной мозг. Иногда и достаточно долго, чтобы нейронная сеть стала стабильной и надежной. Мы должны понимать, что для создания новых нейронных сетей нужно время и регулярность тренировок. Для того чтобы сформировалась новая привычка поведения или

спортивный навык, нужно до двух месяцев регулярных тренировок.

Некоторые привычки формируются значительно быстрее: одна две недели в зависимости от сложности алгоритма их выполнения. В коучинге, если работать с графиком 1 сессия в неделю с учетом 4 сессии в месяц, можно сформировать стабильную нейронную сеть по достижению определенной цели, например, запуску нового проекта.



Чтобы эффективно проводить коучинг, мы должны понимать, как работает наш головной мозг.

У мозга есть два центра, отвечающих за принятие решений и наше поведение:

1. Кора полушарий, отвечающая за рациональное мышление, и самая здравомыслящая часть рационального центра – префронтальная кора. Именно там мы анализируем ситуацию, структурируем ее, ставим цели, разрабатываем варианты решений, проводим отбор оптимального решения, прогнозируем последствия нашего поведения, оцениваем риски.

2. Лимбическая система, включающая гиппокамп, миндалину, амигдале. Отсюда идет управление эмоциями. Самая спонтанная часть лимбической системы – амигдала: генератор тревоги, страха, злости и агрессии. Но рядом есть и центры радости, удовольствия. В этом случае мы оцениваем решения эмоционально: нравится или не нравится. Страшно или интересно, драйвово.

Другая часть лимбической системы – гиппокамп отвечает за обработку информации и направление ее на сохранение в других областях мозга. Там же находится наша память и наше воображение. Именно там происходит визионерство, представление желаемого будущего.

Еще лимбическая система – это сигнальная система, сторож нашей безопасности. Появляющаяся тревога за будущее активизирует префронтальную кору с целью оценки и сни-

жения возможных рисков.

Клиенты, принимая решения, задействует как рациональные центры, так и эмоциональные центры. У психически здоровых людей, как правило, два центра находятся в балансе и дополняют друг друга.

Но у психически больных людей решения могут быть поверхностными, недостаточно проработанными. Бывают и спонтанные, импульсивные решения, излишне эмоциональные. Иногда случается аналитический паралич, когда клиент вообще не может принять решение.

Опытный коуч понимает, что решения и поведение клиента ограничены возможностями его мозга, жизненным опытом, уровнем образования и профессиональными навыками. Но другой стороны, мозг гибок, пластичен и большинство людей обучаемы. А значит, можно повысить потенциал головного мозга.

На современном уровне развития нейробиологии имеет смысл разобраться, какие нейронные сети задействованы в процессе проведения коучинга у коучи.

**1. Нейронная сеть пассивного режима.** Это мир воспоминаний, фантазий, образов, свободных ассоциаций, путешествия в прошлое и будущее, и все это спонтанно, неконтрольно. Этот режим часто используют психоаналитики, гипнотизеры. Если вас посетили инсайты, сатори, озарения, благодарите активность сети пассивного режима.

**2. Нейронная сеть удовольствия.** Именно активность

этой сети дает возможность нам испытывать всю палитру человеческих удовольствий.

То, что делает нашу жизнь праздником. Однако, есть стимулы второго порядка, например, получение денег. А еще удовлетворение чувства справедливости, оказывается, приносит людям радость. Отдельно чувство новизны, получение новой интересной и актуальной информации, обучение новым навыкам. Любознательность часто выступает как стимул удовольствия. Сеть удовольствия реагирует на цели, которые сформулированы не слишком жестко. Конкретные и труднодостижимые цели ставить опасно, так как они ослабляют любознательность.

**3. Сеть активности эмоций** отвечает за формирование наших эмоций, чувств, настроения. Данная сеть, реагируя на внешние и внутренние воздействия, оценивает их как хорошие или плохие, а также ранжирует их по значимости для человека. Наши эмоции сопровождаются целым букетом физиологических реакций: изменение температуры тела, пульса, артериального давления, кожно-гальванической пробы, ритма дыхания, что отлично фиксирует аппарат детектор лжи, когда нужно понять лжет человек или нет.

Но чувства могут провоцировать и определенные мысли о работе, доме, деньгах. Наши чувства могут выступать, как и сигналы нашей интуиции, подсказок из подсознания.

**4. Сеть режима контроля**, контролирует активность всех трех описанных сетей, делая поведение человека более

рациональным, прагматичным. Когда мы думаем о проблемах, принимаем решения, планируем, ставим цели, максимально активируется данная сеть.

Все четыре сети принимают активное участие в процесс коучинга, выполняя разные функции. Работа начинается с активации сети контроля, и только потом мы активируем сеть нейронную сеть удовольствия, когда понимаем, какие ценности, интересы стоят за достижением цели. Сеть эмоций также принимает участие в этой работе и создает позитивный фон для достижения нужных нам целей. Сеть пассивности включается, когда мы ищем и находим креативные решения.

## **Глава 2**

# **Коучинговый подход в обучении и развитии сотрудников**

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».

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 оптималь-

но 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 ситуа-

ция, 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. Цель вылечить пациента.** 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. Работа проводится 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, профессионализма 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 необходимые 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, паранойальность, 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 3**

## **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 интеллекта.
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 «держат 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 4

## 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 16 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 кон-

кретики.

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, саму 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.
- Клиент хочет работать с другой целью, не с той, которую ему сформулировал заказчик.

- Коучи может уйти с работы после проведенного ему коучинга 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 клиентом 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 результату коучинга. Обратная связь, рассмотрение вопроса о про-

должении 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, средний чек, прибыль;
- 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 раппорт, 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 схе-

мы, 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 5**

# **Создание раппорта**

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

Именно на этом этапе выстраиваются доверительные отношения между коучем и клиентом. И если раппорт 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?

# 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.