

ТЕХНИКИ

12+

КОУЧИНГА

ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Михаил Дернаковский

Гарри МакДэниел

Елена Новокшонова

Михаил Дернаковский

**Техники коучинга
высокой эффективности**

«Автор»

2017

Дернаковский М. В.

Техники коучинга высокой эффективности /
М. В. Дернаковский — «Автор», 2017

Книга в простой и доступной форме описывает практическое использование коучинга и его техник. В ней вы найдете различные задания и упражнения, которые помогут в индивидуальной работе с клиентами: обнаружить то, что ограничивает реализацию их потенциала, и найти решения, которые позволят его реализовать.

© Дернаковский М. В., 2017

© Автор, 2017

Содержание

Что такое коучинг?	5
Каковы условия эффективного коучинга?	7
Как пользоваться этой книгой?	9
Техника 1. Предварительная беседа	10
Техника 2. Первая встреча с клиентом	12
Техника 3. Опросник для клиента	14
Техника 4. Движущие и сдерживающие силы	15
Техника 5. Постановка цели по SMART	18
Техника 6. Модель GROW	22
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Михаил Дернаковский, Гэрри МакДэниел, Елена Новокшонова

Техники коучинга высокой эффективности

Что такое коучинг?

Люди занимаются коучингом уже тысячи лет, однако лишь в последние десятилетия коучинг оформился в отдельную научную дисциплину. Развитию профессии коуч способствовала книга Т. Голви «Внутренняя игра в теннис». В своей книге он делится наблюдением о том, что внутреннее состояние ума игрока значительным образом влияет на то, как хорошо он играет в теннис в каждый конкретный момент. Согласно Т. Голви, если спортивный коуч способен помочь игроку избавиться или, по крайней мере, уменьшить количество внутренних ментальных ограничений, то качество игры последнего заметно улучшается. В книге «Коучинг высокой эффективности» Дж. Уитмор расширяет понятие коучинга до раскрытия потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности.

Сначала понятие коучинг использовалось исключительно в области спорта. В настоящее время профессиональные коучи специализируются в лайф-коучинге, карьерном коучинге, коучинге для первых лиц компании, а также духовном коучинге. В какой бы области профессиональные коучи ни были заняты, все они помогают своим клиентам:

1. Определить свои цели и понять, почему они важны.
2. Определить, как построить маршрут из точки, в которой клиент находится в данный момент, в точку, в которую он хочет прийти.
3. Выработать стратегию и продумать шаги достижения цели.
4. Осознать и преодолеть препятствия.
5. Повысить уверенность, уменьшить уровень тревожности.
6. Сделать оценку возможных решений проблемы и понять, как использовать возможности лучшим для себя образом.
7. Обнаружить ресурсы, необходимые для достижения успеха.
8. Повысить мотивацию и найти поддержку для достижения своих целей.

В этой книге вы найдете различные задания и упражнения, которые помогут вам в индивидуальной работе с клиентами (в будущем авторы выпустят книгу и по командному коучингу, которая находится в процессе написания): обнаружить факторы, ограничивающие реализацию их потенциала, и найти решения, которые помогут им начать жить той жизнью, которой они хотят по-настоящему жить. Эта книга станет практическим руководством и полезным источником техник для любой коучинговой специализации – от лайф-коучинга до коучинга первых лиц компании, от карьерного до духовного коучинга. И хотя никакие упражнения никогда не заменят навыки, знания и теоретическую подготовку, необходимые профессиональному коучу, техники, с которыми вы познакомитесь в этой книге, смогут сделать вашу работу с клиентами легче и эффективнее, а также помогут выделить проблемы и найти их решения.

Надо сказать, что ни одна техника не может считаться лучше другой. Каждая имеет свою ценность в конкретной ситуации, и вы можете использовать одну или более во время коуч-сессии. Воспринимайте эти задания и упражнения как инструменты, которыми вы бы пользовались для строительства дома. Пила, отвертка, молоток, рулетка – все это необходимо, однако вы не будете использовать пилу тогда, когда вам нужна отвертка. При этом, если вам нужно собрать и установить шкаф, вам необходимы разные инструменты. Это относится и к техни-

кам, которые вы найдете на страницах этой книги. Используйте подходящие задания и упражнения в зависимости от ситуации.

Каковы условия эффективного коучинга?

Чтобы коучинг был эффективен стандарты ICS предлагают придерживаться четырех важных моментов:

1. Установить с клиентом контакт или раппорт – необходимое условие коучинга. Это такое состояние, когда между клиентом и коучем формируется атмосфера доверия и взаимоуважения. Для установления большего доверия иногда рекомендуют принять позу клиента и попытаться разговаривать с ним в его ритме. Но, порой, такое поведение может показаться искусственным. Потому мы рекомендуем коучам для установления раппорта проявлять по отношению к клиенту эмпатию, сопереживание, в то же время понимая, что никто, кроме самого клиента не может достичь своих целей и ему предстоит пройти свой путь самостоятельно, пусть и с поддержкой коуча, а также найти в клиенте нечто общее с коучем или хотя бы то, к чему коуч может относиться с уважением. При этом раппорт присутствует фоном: мы его устанавливаем и поддерживаем.

2. Прояснение. Чаще всего в процессе коучингового взаимодействия максимум времени уходит именно на прояснение. Коуч проясняет цели клиента, его реальность, потом совместно с клиентом ищет возможности, проясняет, какие шаги по направлению к цели клиент совершит (не может совершить, а именно совершит реально). Все это позволяет клиенту достичь более высокого уровня **осознания**, как своих целей, то есть чего он хочет на самом деле, реальности и различных сдерживающих факторов, которые мешают клиенту достичь его целей, так и возможностей, с помощью которых клиент сможет реализовать свои цели и мечты в жизнь. Для реализации этого пункта коуч чаще использует открытые вопросы, нежели чем утверждения.

Но вопросы – не единственный инструмент коучинга. Иногда для прояснения клиентом ситуации коуч может использовать такой инструмент, как обратная связь. Мы предлагаем для обратной связи пользоваться моделью гамбургера. Так, сначала дается конкретная позитивная оценка, далее даются рекомендации, что улучшить (в коучинге мы стараемся избегать негативных оценок, как, по-возможности, и оценок вообще), и заканчиваем опять поддержкой, но уже общего плана (например, «вы отлично определили все возможности и построили, на мой субъективный взгляд, очень четкий план действий, но, может быть, все же стоит еще более внимательно рассмотреть различные риски, хотя уже то, что вы концентрируетесь именно на этом направлении очень замечательно»). В обратной связи мы допускаем мягкие, ненавязчивые оценочные суждения, но очень важно не навязать какое-то мнение, а перевести взгляд клиента на нужную область, чтобы помочь ему в большей степени самому прояснить ситуацию.

3. Ответственность клиента и его обязательства. Одним из важнейших элементов коучинга является взятие клиентом на себя ответственности за достижение своих целей. Признаками ответственности может быть энергия или озабоченность клиента по поводу своих целей, выражаемая эмоционально, а также составление им четкого плана действий по реализации целей. На них клиента нужно вдохновить, и к ним ни в коем случае не следует подталкивать.

4. Баланс поддержки и фрустрации. Поддержка – это когда мы вдохновляем клиента, делаем ему комплименты, помогаем поверить в себя, а фрустрация связана с негативными эмоциями, связанными с тем, что клиент может осознать определенную неудовлетворенность, что некоторые цели он может так и не воплотить в жизни, если не будет действовать. Понимается, что между фрустрацией и поддержкой должен быть баланс. Не должно одно преобладать над другим. Есть клиенты, которые изначально очень фрустрированные и всего боятся, тогда их следует больше поддерживать. А есть их противоположность – очень самоуверенные, тогда мы можем больше обсуждать с ними риски, так как сами они это будут делать в меньшей сте-

пени. В процессе сессии, чтобы вызвать энергию клиента и его ответственность, коучу может потребоваться смоделировать у клиента опасные последствия его бездействий или поддержать клиента эмоционально, ни к чему конкретно не подталкивая. Для этого коуч концентрируется на самых различных ценностях клиента. Мы в процессе работы выявили несколько ценностных областей, которые мотивируют людей в большей мере и вызывают в них как вдохновение действовать, так и желание избежать последствий. К этим областям, на основе эмпирического опыта, мы относим:

1. дети (как любая угроза, так и любая позитивная возможность для его ребенка мотивируют человека, многие не готовы поменять свою жизнь ради себя, но готовы ради детей)

2. жизнь – смерть (жизнь обычно воспринимается как данность, но любая угроза смерти является крайне мотивирующим фактором)

3. свобода – ее ограничение (люди не ценят свободу, когда ее достаточно, но любая угроза ее потерять является мощным мотиватором, как, например, попасть в места лишения свободы, стать инвалидом или невыездным из своей страны)

4. статус и престиж (для большинства людей важно, как повысит свой статус и уважение в социуме, так и не упасть в глазах других или по социальной лестнице; есть люди, которые больше внимание обращают на статус в своих собственных глазах)

5. большие деньги (большинство людей, как хотят получить много денег, так и не хотят, чтобы они были отняты или конфискованы)

6. гендерные отношения (например, мужчина – женщина) (сюда включаются все отношения: интимные, романтические, семейные, большинство женщин хочет нравиться мужчинам и наоборот)

7. отношения со значимыми фигурами (родители, учителя, начальство) (важно принятие и отсутствие неприятия со стороны близких и важных людей)

8. Высшие ценности (самореализация, духовность, справедливость и др)

Коуч ни в коей мере не вселяет ложные надежды и не запугивает клиента с помощью как этих, так и других ценностей, а стремится помочь клиенту за счет ценностей, найти энергию что-то менять в своей жизни и двигаться к своим целям.

Как пользоваться этой книгой?

Книга содержит 33 техники с заданиями и упражнениями, которые могут улучшить вашу работу с клиентами, некоторые из которых разработаны авторами, другие взяты из разных источников, но переработаны и адаптированы авторами под запросы коучинга. Первый шаг при выборе техники – это убедиться в том, что вы ясно понимаете запрос клиента и его цели. Только в этом случае вы сможете подобрать наиболее подходящее упражнение. Поэтому мы рекомендуем начинать каждую технику с определения целей клиента (техника 5) и опираться на модель GROW (техника 6), особенно, если опыт использования коучинга у вас не очень большой. Каждую технику нужно заканчивать обсуждением того, что человек теперь будет делать с полученными результатами коучинг-сессии в жизни, как он теперь намеревается себя вести.

Задания и упражнения в книге расположены в относительно логическом порядке. Другими словами, первые техники хорошо подойдут для начала работы с клиентом. Последующие техники облегчают постановку целей, решение проблем и помогают клиенту лучше себя понять. Упражнения в конце книги предназначены для завершения коучингового взаимодействия между коучем и клиентом (**обычно клиентов коучинга называют «коучи», но в этой книге для упрощения восприятия текста мы будем использовать слово «клиент»**).

Техника 1. Предварительная беседа

Предварительная беседа с потенциальным клиентом формирует основу будущего взаимодействия. Цель предварительной беседы не продать потенциальному клиенту свои услуги. Она необходима для того, чтобы понять, готов ли этот человек к работе в коучинге, а также являетесь ли вы тем, кто может ему помочь. Предварительная беседа имеет 4 задачи:

1. Познакомиться с вашим потенциальным клиентом

Ваша первоначальная цель – это понять человека. Это предполагает сбор следующей информации:

1. Откуда он пришел (краткая история человека)
2. Где он сейчас находится (что с ним сейчас происходит)
3. Куда он хочет прийти (в жизни, карьере, семье, духовном развитии и т. д.)

Необходимо понять клиента, его потребности, желания, сильные стороны, способности, ресурсы, страхи, мотивацию, трудности и барьеры на пути продвижения вперед.

2. Понять, подходит ли для него формат коучинговой работы

Другая задача предварительной беседы – выяснить, что он ожидает от работы в коучинге: каковы его желания, цели, как, по его представлениям, коучинг может ему помочь. Потенциальный клиент должен быть готов воспринимать коучинг как процесс повышения осознанности и личностных изменений. Бессмысленно начинать работу в коучинге, если человек не готов двигаться вперед. Вы можете сообщить ему о том, что в данный момент коучинг ему не подходит, хотя в будущем это может измениться.

3. Понять, являетесь ли вы лучшим коучем для этого человека

Важно проводить предварительную беседу в состоянии открытого разума. С одной стороны, вы можете надеяться на то, что вы сможете помочь потенциальному клиенту, с другой стороны, вы должны быть готовы к осознанию того, что вы можете не оказаться лучшим коучем для этого человека в этой конкретной ситуации. Постарайтесь избежать навязывания своих услуг, а вместо этого слушайте человека внимательно и постарайтесь понять, чего он хочет. Если внутренний голос подсказывает вам, что вы не подходите этому человеку, тогда порекомендуйте того, кто, по-вашему, лучше справится с запросом клиента. Ваша репутация профессионального коуча только улучшится, если вы будете работать с теми, кому действительно можете помочь. Если вам придется работать с теми, кто не получит максимальной пользы от работы с вами, ваша профессиональная репутация пострадает.

4. Установить и проверить раппорт между вами

Предварительная беседа дает хорошую возможность установить и проверить раппорт между вами и вашим клиентом. Помните, что установление раппорта необходимо для эффективного коучингового взаимодействия и установление раппорта начинается в тот момент, когда вы начинаете общаться. Если окажется, что установить раппорт с потенциальным клиентом нелегко, то это может свидетельствовать о том, что ваши отношения вряд ли будут продуктивными и приятными в будущем.

ВНИМАНИЕ: Вы найдете примерные вопросы для предварительной беседы на следующей странице. Вы можете добавлять, убирать или менять вопросы так, чтобы они лучше соответствовали клиенту и его ситуации.

Вопросы для предварительной беседы

- Что вызвало ваш интерес к коучингу?
- Какие 3 самых значительных перемены, которые вы хотите осуществить в вашей жизни в ближайшие 3–5 лет?
 - Какие 3 цели вы хотите осуществить в ближайшие 3–6 месяцев?
 - В реализации каких целей, по вашему мнению, вам может помочь коучинг?
 - Если бы возможно было все, чего бы вы хотели?
 - Назовите 3 вещи, в которых вы преуспели.
 - Какая самая большая проблема в вашей жизни, с которой вам пришлось справиться?
 - С какими переменами вам пришлось столкнуться за последние пару лет?
 - Что помогло вам пережить эти перемены?
 - Что является для вас самым важным в жизни? Почему?
 - Кто самые важные для вас люди – что они вам дают?
 - Ваша жизнь – это ваш выбор? Если нет, то кто выбирает за вас?
 - По шкале от 1 до 10 насколько вы счастливы в данный момент?
 - Что делает вас счастливым?
 - По шкале от 1 до 10 насколько вы мотивированы в вашей личной / профессиональной жизни?
 - Что вас мотивирует?
 - По шкале от 1 до 10 оцените уровень стресса в вашей жизни – что является причиной этого стресса?
 - Назовите 5 вещей, с которыми вам приходится мириться в данный момент.
 - Чего бы вы хотели, чтобы сделал коуч, чтобы помочь вам достичь ваших целей?
 - Как вы поймете, что результаты коучингового процесса представляют для вас ценность?
 - Какие подходы вас мотивируют / демотивируют?
 - Что бы вы хотели от вашего коуча во время коуч-сессий: (оцените каждый пункт по 10-балльной шкале 1 – не важно и 10 – очень важно)
 1. Ясное понимание мной моих целей
 2. Понимание мной того, что мне важно / что меня мотивирует
 3. Изучение и понимание того, что меня сдерживает на пути к цели
 4. Понимание того, кто я, моих сильных сторон, способностей и потенциала
 5. Оказание поддержки
 6. Помощь в формулировке целей
 7. Помощь в понимании того, что и как нужно сделать
 8. Бросать вызов сложными вопросами
 9. Предоставление честной и прямой обратной связи
 10. Наделять ответственностью за достижение собственных целей

Техника 2. Первая встреча с клиентом

Первая встреча коуча и клиента важна, поскольку создается фундамент дальнейших отношений. В связи с этим важно выполнить следующие шаги:

1. Подготовьтесь к встрече

Подготовка – это важная часть создания успешных взаимоотношений с клиентом. Прочитайте свои записи, сделанные во время предварительной беседы. Если ваша встреча с клиентом проходит на его территории, выясните, существует ли дресс-код. Знание и учет этого поможет вам выглядеть профессионально и комфортно себя чувствовать. В целом вам стоит придерживаться такого же уровня формальности в одежде, как у вашего клиента.

Если вы получили корпоративный заказ, вам следует узнать о компании-заказчике. Вы можете найти информацию о компании на ее сайте – узнать о миссии, ценностях, последних новостях или истории. Вы также можете запросить ежегодный отчет компании. Помимо информации, представленной на сайте компании, вы можете узнать в интернете, кто, например, является ее основным конкурентом, в чем она преуспела, что думают о ней окружающие.

И наконец, если вы сотрудничаете с корпоративными клиентами, вам также следует понимать, каковы их цели на коучинговое сопровождение. Например, целью является подготовить сотрудника к более ответственной должности или помочь стать более эффективным в работе, чтобы избежать увольнения?

2. Установите раппорт

Первое впечатление, как известно, формируется в первые несколько секунд, поэтому начинайте уверенно. Улыбнитесь, здороваясь и спокойно глядя в глаза клиенту. Представьтесь, назовите вашего клиента по имени и скажите, почему вам приятно его видеть. Узнайте у клиента, чего он ожидает. Внимательно слушайте и наблюдайте, постарайтесь понять клиента и то, чего он не сказал, например, о своем беспокойстве. Так, он может не представлять себе, что такое коучинг. Объясняйте понятно, тщательно и будьте позитивными.

3. Заключите коучинговый контракт

- Соглашение о количестве запланированных сессий, датах, длительности каждой из них
- Условия оплаты
- Что входит в работу коуча
- Решить, в каком формате вы будете общаться
- Порядок действий при отмене или опоздании на сессию
- Конфиденциальность

4. Начните коучинговую сессию

- Напомните клиенту о цели и длительности сессии
- Придите к соглашению о правилах, согласно которым вы будете с клиентом взаимодействовать
- Выясните, чего хочет достичь клиент в результате коучинга – как в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе
- Узнайте важные для клиента темы для работы в коучинге
- Расскажите клиенту, чего он может ожидать от вашей работы коуча
- Выясните, чего клиент хочет от вас как от коуча
- Расскажите о необходимости открытости и честности на сессиях
- Расскажите о равенстве в ваших с клиентом отношениях

- Расскажите об ответственности за результат и том, как измерять динамику достижения цели
- Расскажите об упражнениях, способах оценки эффективности, домашних заданиях, которые клиент может выполнять в будущем, и о том, как вы будете ему помогать их интерпретировать

5. Завершите сессию

- Узнайте, есть ли у клиента вопросы / тревоги
- Спросите, что было важного или ценного в течение сессии для клиента
- Подтвердите дату и время следующей сессии

6. По окончании коучинговой сессии

- Сразу после окончания коучинговой сессии просмотрите свои записи и добавьте новые идеи, пока они свежи в вашей памяти

Техника 3. Опросник для клиента

При необходимости вы можете использовать этот опросник, чтобы получить информацию о клиенте до проведения предварительной беседы (клиент может заполнить его самостоятельно и прислать или передать вам).

Имя клиента: _____

Должность: _____

Место работы: _____

Адрес: _____

Телефон: _____

Email: _____

Вопросы:

1. Что подвигло вас обратиться к коучу?
2. С какими важными областями / целями вы бы хотели поработать в формате коучинга?
3. Каковы ваши самые сильные стороны?
4. Как вы считаете, что мешает вам изменить текущую ситуацию?
5. В каких аспектах вы чувствуете, что «застряли»?
6. Что, по-вашему, мне было бы полезно знать о вас?
7. Ваши должностные обязанности в данный момент соотносятся с вашими целями? Если да, то как?
8. Как лучше всего мне с вами общаться?
9. Как вы поймете, что коучинг приносит результаты?
10. Как вы справляетесь со стрессом на работе?
11. В какое время с вами лучше всего связываться?
12. Какие у вас есть просьбы, вопросы или предложения относительно коучинговых сессий?

Техника 4. Движущие и сдерживающие силы

Иногда желание перемен выглядит простым: клиент хочет попасть из точки А в точку Б. Что может быть проще? К примеру, клиент хочет сбросить вес, продвинуться по карьерной лестнице или построить личные отношения. Трудность заключается в том, что даже при условии, что клиент мотивирован, могут существовать препятствия и барьеры на пути реализации цели. Вдобавок к этому некоторые клиенты могут не осознавать, что существуют силы, которые могли бы помочь им продвинуться к цели.

Теория поля, или **анализ силового поля** (Force Field Analysis), предлагает способ комплексно рассмотреть все силы, поддерживающие и препятствующие изменениям. Анализ силового поля, разработанный Куртом Левиным в 1940-х годах, опирается на понимание необходимости рассмотрения всех факторов, влияющих на изменения. Эти факторы могут быть как позитивными, поддерживающими изменения, так и негативными, их сдерживающими. Анализ силового поля – это простой, но эффективный инструмент, который помогает клиенту осознать движущие и сдерживающие силы, влияющие на проведение изменений в жизни.

Процесс:

Шаг 1: Определите цель. Что это за цель или задача? Клиенту нужно быть предельно конкретным. Примеры формулировок: *улучшить свою физическую форму, сбросив 5 кг; увеличить свою производительность на 10 %; накопить денег на поездку на Гавайи и т. д.*

Шаг 2: Определите движущие силы. Составьте список всех факторов, влияющих на способность клиента успешно достичь своей цели. Определите «удельный вес» каждого фактора, присвоив ему значение от 1 до 10, где 1 – это наименьшее влияние, а 10 – это наибольшее влияние.

Шаг 3: Определите сдерживающие силы. Составьте список всех факторов, мешающих клиенту успешно достичь своей цели. Определите «удельный вес» каждого фактора, присвоив ему значение от 1 до 10, где 1 – это наименьшее влияние, а 10 – это наибольшее влияние.

Шаг 4: Обдумайте результат. Какие поддерживающие факторы будут наиболее полезными для достижения цели? Какие сдерживающие факторы легче всего преодолеть?

Пример: Цель клиента – улучшить физическую форму

Поддерживающие силы		Текущая ситуация		Сдерживающие силы	
Хочу хорошо выглядеть в купальнике	5	→	←	8	Работаю много
Хочу быть энергичнее на работе	4	→	←	6	Спортзал далеко от дома
Хочу больше нравиться себе	7	→	←	9	Проще питаться вредной едой
Хочу меньше проблем со здоровьем / чтобы их не было	6	→	←	7	Вредные привычки (ТВ, интернет и т.д.)
Хочу начать бегать	5	→	←	6	Плохая физическая форма
Хочу больше нравиться партнеру	8	→	←		
Итого: 35				Итого: 36	

В этом примере «удельный вес» сдерживающих факторов немногим больше поддерживающих. Чтобы обрести лучшую физическую форму, клиент, возможно, решит поменьше работать, делать упражнения в обеденный перерыв, заниматься спортом, который не требует посе-

щения спортзала (бег, езда на велосипеде и пр.), делать упражнения утром или по приезду домой после работы, есть полезную для здоровья пищу и т. д.



Форма для исследования поддерживающих и сдерживающих сил приведена на следующей странице.

Бланк «Поддерживающие и сдерживающие силы»

Цель клиента:

Поддерживающие факторы	Баллы	Баллы	Сдерживающие факторы

Техника 5. Постановка цели по SMART

Цели являются частью каждого аспекта нашей жизни, включая наши отношения с другими людьми, отношение ко времени, чего мы хотим достичь в жизни, профессиональную реализацию. Без постановки целей жизнь становится цепью случайных событий, которые вы не контролируете.

Постановка цели по SMART позволяет структурировать цели клиента. Вместо неясных целей этот инструмент предлагает понятные критерии постановки задач с параметрами их достижения и четкими сроками. Коучинг является целеориентированным подходом, поэтому помощь клиенту в осознании его целей является важной составляющей, как процесса коучинга, так и каждой сессии. И мы практически любую сессию начинаем с определения ее цели.

С точки зрения исследователя эффективности менеджмента Питера Друкера, эффективный менеджер или предприниматель очень четко определяет важные (при этом достижимые) критерии цели и целенаправленно стремится их реализовать. Навык целенаправленного мышления заставляет сначала определиться с целью, а уже потом искать ее воплощения, не смотря на трудности ее реализации. Большинство людей корректируют свои цели на ходу, подгоняя их под имеющиеся возможности, потому и не так успешны.

Буквы **S. M. A. R. T.** обозначают следующее:

- **Specific** – конкретная
- **Measurable** – измеримая
- **Achievable** – достижимая и соответствующая ресурсам клиента
- **Relevant** – значимая
- **Timely** – ограниченная во времени

Конкретная

Что именно хочет получить клиент? Чем более конкретно сформулирована цель, тем больше вероятность, что она будет реализована. Техника S. M. A. R. T. позволяет заметить различие между «я хочу сбросить вес» и «я хочу сбрасывать 1 кг в месяц в течение 6 месяцев, чтобы при этом моя талия уменьшалась на 1 см в месяц». На шаге конкретность нам необходимо выявить максимально важные критерии-требования клиента к цели, которой он хочет достичь. Например, если человек определяется с выбором автомобиля, ему необходимо определиться с рядом необходимых критериев, например, важна ли для него какая-то определенная марка, цвет, дизайн авто, вид трансмиссии. И оставляем только то, что необходимо, то, что является не таким важным, в критерии не записываем.

Вопросы, которые вам могут пригодиться:

- Чего именно вы хотите достичь?
- Где?
- Как?
- Когда?
- С кем?
- Каковы условия и ограничения?
- Почему вы хотите реализовать эту цель?
- Каковы альтернативные способы ее реализации?

Измеримая

Если цели клиента конкретны и измеримы, он сможет определить однозначные критерии измерения прогресса на пути достижения цели.

- Как вы поймете, что достигли цели?
- Как вы будете измерять свой прогресс?
- Данные, необходимые для измерения прогресса, доступны сейчас? Или вам необходимо создать новые инструменты измерения, например, опросы, фокус-группы и пр.?

Достижимая и соответствующая ресурсам клиента

Вашему клиенту важно понимать, достижима ли эта цель вообще и какие ресурсы ему понадобятся для достижения цели.

- Какова вероятность достижения этой цели от 1 до 10?
- Есть ли у вас достаточные для реализации цели финансовые возможности?
- Есть ли у вас персонал с необходимыми способностями и навыками (включая оценку)?
- Есть ли у вас достаточно времени для достижения цели?
- Какие еще ресурсы вам необходимы для достижения цели (информация, технологии, место, оборудование и т. д.)?

Значимая

Крайне важно, чтобы цель вашего клиента имела для него значение и ее достижение мотивировало его. Бывает, что в угоду критерию «достижимость» мы начинаем менять критерии цели снижать планку значимости. Но если цель потеряет значимость, то она тоже не будет достигнута, так как клиент потеряет к ней интерес.

- Почему эта цель важна для вас?
- Стоит ли вкладывать время и силы в ее реализацию?
- Сейчас подходящее для этого время?
- Ее реализация имеет отношение к другим вашим целям и устремлениям?

Ограниченная во времени

У цели должны быть обозначены начальная и конечная точки, а также ключевые вехи.

- Когда вы начнете работать над целью?
- Что подскажет вам, что вы двигаетесь в правильном направлении?
- К какому сроку вы хотите достичь цели?

Бланк «Постановка целей по SMART»

Моя цель:	
Конкретная <ul style="list-style-type: none">• Как я буду это делать?• (Что, когда, когда, как?)	
Измеримая <ul style="list-style-type: none">• Как я буду измерять прогресс?• (Сколько, как часто?)	
Достижимая, соответствующая ресурсам клиента <ul style="list-style-type: none">• Это то, что я могу сделать?• (Навыки, ресурсы, поддержка, время и т.д.)	
Значимая <ul style="list-style-type: none">• Это то, что я хочу сделать?• (ценная, значимая, мотивирующая)	
Ограниченная во времени <ul style="list-style-type: none">• Когда я буду это делать?• (сейчас нужное время? план действий)	

Поможет сохранить направление:

Напишите имена людей, которых вы можете попросить о поддержке во время реализации цели:

Напишите вещи, которые могут осложнить достижение цели:

Напишите несколько идей, которые могут помочь вам преодолеть эти трудности:

Напишите, почему вам важна эта цель. Перечитывайте это всякий раз, когда вам захочется отступить:

В ряде случаев клиенты не знают, чего хотят. Тогда мы рекомендуем сделать несколько упражнений по прояснению важных для клиента целей.

1. **Жизнь с конца.** Определите с клиентом, сколько лет он еще будет достаточно продуктивен. Пусть это, к примеру, будет 80 лет. Дайте ему 20–30 минут и предложите написать все, чего он хотел бы добиться и реализовать к этому возрасту. После этого предложите в обратном порядке описать, как он к этому пришел, от 80 лет к тому возрасту, в котором он находится на данный момент.

2. **Быть. Делать. Иметь.** Дайте клиенту 50 стикеров и предложите с максимальной скоростью описать все свои желания на ближайшие 10 лет через категории «быть», «делать», «иметь». Здесь клиент может описать и имущество, которым хотел бы владеть и должность

или вид деятельность, которые он хотел бы воплотить в своей жизни. Потом стикеры раскладываются, сортируются и из них выбираются субъективно наиболее важные.

3. Прощальная речь (более фрустрирующее упражнение). Предлагаем клиенту оказаться у себя на похоронах в далеком будущем и написать самому себе прощальную речь о том, чего он достиг и за что его все любят и уважают.

После любого из этих упражнений мы предлагаем клиенту заполнить таблицу ниже, где будут описаны наиболее важные для клиента цели

В течение 5 лет я хочу:

Сформулированная по модели SMART цель	T: Месяц и год реализации цели
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Техника 6. Модель GROW

GROW – Goal (цель), Reality (реальность), Opportunities (возможности), Ways (пути)

Модель GROW предложена сэром Джоном Уитмором в его книге «Коучинг высокой эффективности» (“Coaching for performance”) в 1992 году. Она служит основой для проведения сессий коучинга. Модель GROW представляет собой систему вопросов, которая поможет вам построить структуру коучинговой сессии. Буквы GROW значат следующее: **Goal (цель), Reality (реальность), Opportunities (возможности), Ways (пути)**

Успешность применения модели GROW основана на том, что она помогает клиенту получить четко определенные результаты при выполнении описанных ею шагов. Другое преимущество этой модели заключается в том, что клиент является активным участником процесса определения проблем и поиска решений. Применение модели GROW полезно, поскольку, чтобы быть эффективным в работе, коучу не нужно быть экспертом в каждой конкретной ситуации клиента.

Как использовать модель GROW

1. Расскажите о модели GROW своему клиенту. Модель GROW задает определенную рамку общих вопросов, которые помогают клиенту осмыслить свои цели, больше узнать о преградах, возможных вариантах, без необходимости для коуча давать советы или направлять беседу в заданном векторе. Модель GROW напоминает шаги, которые вы предпринимаете при планировании путешествия. Работа начинается с того, куда клиент хочет попасть (цель) и того, где он находится сейчас (реальность). Затем клиент рассматривает различные «маршруты» – способы реализации цели (возможности) с учетом возможных препятствий. И, наконец, клиент принимает решение относительно того, готов ли он отправиться в это «путешествие» в данных обстоятельствах, при доступных ресурсах и требованиях к «маршруту» (путь).

2. Попросите клиента ответить на вопросы из этапа **«Цель коучинга»**, они приведены ниже. При выполнении этого этапа вы можете задавать вопросы сами или можете предложить ответить на эти вопросы письменно в качестве домашнего задания с тем, чтобы обсудить их на следующей сессии. Для уточнения важных для клиента целей мы обычно используем модель SMART из предыдущего упражнения. В процессе сессии с клиентом мы определяем две цели: Цель коучинга – важная для клиента цель, которую он бы хотел реализовать в своей жизни. И цель самой сессии, то есть то, что клиент хотел бы получить непосредственно в процессе работы с коучем по завершении данной встречи.

3. Попросите клиента ответить на вопросы из этапа **Цель сессии**, они приведены ниже. При выполнении этого этапа вы можете задавать вопросы или можете предложить какие-либо варианты результатов сессии, которые могли бы быть важными для клиента, опираясь на свой опыт коуча. По результатам этого этапа у коуча и клиента должен быть заключен контракт на сессию (устно или письменно).

Необходимо отметить, что цель сессии, с точки зрения стандартов ICU, может находиться на **разных уровнях**:

– **поведенческий уровень**, когда результатом сессии может быть какой-либо план действий для клиента и когда клиент четко понимает, что ему делать по достижению своей цели, а от чего стоит воздержаться;

– **уровень способностей**, когда коуч помогает клиенту наработать какой-либо навык, например, как спарринг-партнер, отработать с клиентом навык проведения важных переговоров, важной презентации, прохождения собеседования или разговора с начальством;

– **уровень убеждений, верований и ценностей**, когда коуч помогает клиенту поменять свое отношение к событию, к себе или окружающему миру, если это помогает клиенту двигаться к важной для него цели, причем данный процесс не является психотерапией, клиент работает сам, коуч предлагает методологию;

– **уровень миссии и смысла жизни**, когда клиенту важно разобраться в нужном ли он направлении идет по жизни, в чем ее смысл.

Работа коуча на уровнях убеждений, верований, ценностей и миссии клиента мы называем в ICU трансформационным коучингом, так как в его основе лежит понимание клиента того, что чтобы достичь своей цели ему, порой, необходимо развить внутри себя какие-то новые качества или новый взгляд на вещи. Иными словами измениться. То есть, чтобы человек стал успешным предпринимателем, ему нужно не только составить успешный бизнес-план и найти нужную нишу, но и развить внутри себя качества и ценности необходимые предпринимателю или, другими словами, внутренне стать успешным предпринимателем.

Выход на тот или иной уровень за пределы поведенческого коучинга мы называем петлей, так как, независимо от того, на каком уровне коуч работал с клиентом, мы возвращаемся на уровень поведения и спрашиваем в конце сессии, что теперь клиент будет делать. Так как любое осознание на уровне ценностей, верований или миссии предполагает осознанное клиентом изменение поведения.

4. Попросите клиента ответить на вопросы из этапа **Reality Реальность**, они приведены ниже. Мы используем этап анализа реальность сначала для уточнения цели коучинга. Потом опять анализируем реальность клиента, но уже концентрируемся вокруг цели сессии.

5. Попросите клиента ответить на вопросы из этапа **Opportunities Возможности**, они приведены ниже. При выполнении этого этапа вы можете задавать вопросы сами или можете предложить ответить на эти вопросы письменно в качестве домашнего задания с тем, чтобы обсудить их на следующей сессии. Процесс поиска новых возможностей выглядит следующим образом. Сначала необходимо создать абсолютно безопасную для клиента атмосферу, выразить ему поддержку, восхищение, сделать искренний комплимент. Далее мы идем по следующим этапам:

1. Свой опыт (когда клиент ищет аналогичные решения задачи у себя в прошлом);

2. Чужой опыт (когда клиент анализирует способы решения его задачи другими людьми или ищет эти способы решения в открытых источниках, например, в интернете);

3. Креативность, когда клиент при поддержке коуча придумывает новые решения. Причем, сначала эти решения могут быть нереалистичными, например, в мозговом штурме, сначала люди могут высказывать самые необычные фантастические решения, но постепенно, двигаясь по ассоциативной цепочке, от оригинальных и необычных, мы переходим к вполне реальным решениям.

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.