

ВИКТОРИЯ ЗАЙЦЕВА

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ

ТЕХНИКИ

КОУЧИНГА

*в инструменты,  
в вопросы,  
в примеры*



Виктория Зайцева

**Универсальные техники коучинга.  
Инструменты, вопросы, примеры**

«Автор»

2023

## **Зайцева В.**

Универсальные техники коучинга. Инструменты, вопросы, примеры / В. Зайцева — «Автор», 2023

Все бестселлеры Виктории Зайцевой из серии "Быстрый старт в коучинге" под одной обложкой! К ним добавлен новый раздел об удержании коуч-позиции во время сессии. Автор книги помогает молодым коучам проводить эффективные для клиента сессии, находясь "в потоке" и ощущая душевный подъём. Зная главный страх начинающих коучей - растеряться на сессии, Виктория Зайцева собрала в одной книге структуру коуч-сессии и универсальные техники, которые в различных комбинациях подойдут для работы с любым запросом клиента. Автор приводит примеры из своей практики, где она использовала эти методики, предлагает варианты вопросов для каждого инструмента и дает советы, как быстро включить коуч-позицию. С этой книгой вы будете готовы к любой сессии!

© Зайцева В., 2023

© Автор, 2023

## Содержание

Введение	5
Раздел 1. Как подготовиться к сессии, чтобы чувствовать себя уверенно	9
Глава 1. Первый контакт с клиентом, схема разговора-знакомства	9
Глава 2. Как быстро «включить» коуч-позицию перед сессией	12
Раздел 2. Универсальные техники коучинга	14
Глава 1. Техника «Шкала» (экспресс вариант)	14
Глава 2. Техника «Совет директоров»	16
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# Виктория Зайцева

## Универсальные техники коучинга. Инструменты, вопросы, примеры

### Введение

Можно сказать, я написала книгу, которую хотела бы прочесть сама, когда обучалась коучингу. Мне не хватало конкретных инструментов и во время курсов по позитивной психологии в Америке, и пока я обучалась на кафедре психологии в СПбГУ, и когда проходила объемный курс коучинга по стандартам ICF (Международная Федерация Коучинга). Не хватало четких ответов на вопрос, что делать с клиентом сейчас и какой следующий шаг по работе с ним.

Даже успешно сдав сертификацию по стандартам ICF и получив красный диплом о втором высшем образовании, я все еще искала книгу, где была бы представлена не только структура коуч-сессии, но и главное: инструменты с блоками вопросов и примерами применения их на практике.

Мне, как человеку со структурным мышлением, очень хотелось иметь базис, от которого можно отталкиваться. С одной стороны, в нем должны быть подробные техники, чтобы детально их изучить, а с другой – описание коротких алгоритмов, которые можно посмотреть и быстро вспомнить перед работой с клиентом или даже заглянуть в них во время сессии.

На данный момент я уже 10 лет работаю управленческим консультантом и провела более 100 часов чисто коуч-сессий и сотни консультаций, взаимодействуя с клиентами в смешанном формате (коучинг и экспертное консультирование).

Благодаря коучингу моя работа с опытными руководителями вышла на новый уровень. Экспертное консультирование всегда предполагает какое-то конечное взаимодействие с клиентами, ограниченный объем информации, который вы передаете. Если же вы переходите с ними на взаимодействие в формате коучинга, этот человек остается с вами навсегда, так как понимает, что вы можете быть полезны в решении гораздо более широкого круга вопросов.

В 2020 году я заняла третье место на конкурсе «Коуч года-2020». И решила, что пришло время создать именно такую книгу – для освоения коучинга с нуля – с алгоритмами, вариантами вопросов на каждом шаге, разбором типичных ошибок и с примерами из сессий. Очень надеюсь, что она будет вашим помощником в профессиональном развитии как коуча.

Изучив предложенные здесь материалы, вы сможете использовать коучинг самостоятельно или совмещать его с другими видами взаимодействий с людьми.

Коучинг сейчас – это модное, быстрорастущее направление. Количество запросов на коучинг в интернете растет с каждым годом. Все аналитические исследования говорят о том, что в России ниша коучинга еще не полностью занята. Например, по данным аналитика ИК «Фридом Финанс» Евгения Миронюка, темпы прироста рынка коучинга оцениваются в 20% ежегодно.

Почему коучинг так востребован и эффективен? Вероятно, вы и сами замечали, что, когда люди приходят к вам с вопросами, они на самом деле не хотят получить от вас ответы. Они хотят быть услышанными, понятыми, они хотят разобраться в себе. И это как раз то, что вы можете научиться давать людям.

Несмотря на то, что всем нам очень нравится проявлять экспертную позицию, наверняка многие сталкивались с ситуациями, которые доказывали: использование вопросов, прояснение

ситуации либо предоставление человеку возможности подробно высказать свое мнение дает более эффективные результаты, чем совет.

Более того, возможно, вы замечали, что, когда мы хотим помочь человеку через совет, это включает у него сопротивление и возражения. Это происходит потому, что он хочет найти индивидуальное решение, соответствующее его ценностям, жизненному опыту и возможностям, а предлагаемый нами вариант действий, скорее всего, кажется ему неудобным или неподходящим. Именно поэтому коучинг как альтернативный способ помощи и решения запросов в бизнес или лайф-сфере становится все более и более популярен во всем мире.

Вероятно, эффект коучинга вы уже чувствовали на себе. Например, когда пытались задать человеку вопрос и пока объясняли ситуацию, сами находили решение, хотя ваш собеседник ничего не говорил и никакой новой информации в процессе разговора не появлялось. Все, что вы сделали, – это проговорили свои мысли, структурировали их для себя. Дело в том, что, пытаясь сформулировать мысль другому человеку, вы высказываете ее немного иначе, чем у себя в голове, пытаясь решить проблему. Это и есть эффект коучинга – когда человек сам решает свою проблему, привлекая другого не как эксперта, а скорее как партнера, который помогает ему проанализировать и эффективно использовать имеющиеся в голове варианты и жизненный опыт.

Поэтому коучинг достаточно широко применим для решения вопросов именно в тех сферах, в которых человек уже сам является экспертом. Это в первую очередь все жизненные вопросы (лайф-запросы), например, выходить ли замуж, переезжать ли, менять ли профессию, стоит ли ввязываться в ипотеку сейчас. То есть это те случаи, когда мы понимаем, что только сам человек может ответить себе на эти вопросы. Ему не нужен совет, ему нужно разобраться в себе и собственных мыслях, ценностях, приоритетах. И все, что он хочет от другого человека, все, что мы можем дать, – это пространство, в котором ему будет удобно исследовать свою ситуацию.

Вторая сфера применения коучинга – это профессиональные вопросы, в которых клиент является экспертом (бизнес-запросы). Например, опытный руководитель только сам сможет найти лучший ответ на вопрос, как ему выстраивать взаимоотношения с сотрудниками, как организовывать наем, стоит ли вообще сейчас нанимать нового сотрудника.

Примеры бизнес-запросов, с которыми можно эффективно работать в формате коучинга: масштабировать ли бизнес, надо ли выходить на новых партнеров, стоит ли запускать обновленную линейку продуктов или лучше поменять дизайн старых.

Все больше и больше бизнесменов уходит от экспертного консультирования к коучингу. Они понимают, что от экспертов они уже не услышат ничего нового, но при этом полученная от них информация не дает возможности решить вопрос и быть настолько уверенными в своем решении, чтобы начать его реализовывать. Это повышает востребованность коучинга.

То есть коучинг может использоваться как в качестве основного инструмента работы, так и в качестве эффективного дополнения к уже существующим вариантам индивидуальной работы с клиентами. Таким образом, он расширяет спектр запросов, с которым вы можете работать.

Для начала практики вам достаточно освоить три основных элемента:

коуч-позиция;

структура коуч-сессии;

универсальные инструменты.

Потом расширять свое мастерство можно бесконечно, подключая творчество.

Я гарантирую вам, что подавляющее большинство запросов клиентов решается теми инструментами и техниками, которые я изложила в этой книге. Ее достаточно для начала практики.

В книге мы рассмотрим шесть шагов эффективного начала сессии. Они помогут сформировать качественный запрос, который вы сможете решить за 60 минут. Также в главе о начале сессии мы разберем, почему нельзя брать в работу один из самых популярных запросов «я хочу зарабатывать больше денег» и как его доработать так, чтобы понять, чего именно хочет клиент и чего он действительно сможет добиться в рамках вашей сессии. Ведь интуитивно мы понимаем, что в течение сессии клиент не начнет зарабатывать больше, но он может сделать что-то другое, и это приблизит его к желаемому после встречи. Что для этого нужно? При помощи шести шагов вы научитесь находить ответ на этот вопрос.

Далее мы рассмотрим четыре универсальные техники, которые дадут вам необходимую вариативность для начала работы. Они помогут вам чувствовать себя уверенными и готовыми к любой сессии.

Затем мы изучим качественное завершение сессии. При помощи трех предлагаемых шагов вы сможете, во-первых, увеличить вероятность того, что все мысли, инсайты и планы клиента будут действительно реализованы им в жизни. А значит, он почувствует не только эмоциональный подъем, но и фактический эффект от изменений после сессии, что будет мотивировать его обращаться к вам снова при необходимости. Во-вторых, в завершении сессии вы научитесь показывать себе и клиенту ее эффективность и что именно работа с вами дала ему такой результат.

Все это описано достаточно подробно с речевками, вариантами вопросов, примерами их использования. И я уверена, этой информации будет достаточно для того, чтобы вы начали проводить первые сессии или расширили свою коучинговую вариативность.

Я поделюсь с вами инструментами, которые помогут быстро включать коуч-позицию перед сессией. Мы также рассмотрим, как удерживать безоценочность при работе с клиентом, если вам все же пришел в голову совет по его проблеме. Как поступить с этим советом, чтобы не навредить клиенту? Есть несколько вариантов действий, и мы рассмотрим их в Разделе 4.

Я также дам вам практические рекомендации и отвечу на вопросы, с которыми сталкивается каждый начинающий коуч: кто ведет записи во время коуч-сессии и с чего начать разговор с клиентом, если вы встретились с ним в первый раз. Эта книга начинается с первого звонка-знакомства с клиентом и заканчивается передачей ему записи-конспекта о вашей сессии. Именно поэтому на ее основе можно начинать практику коучинга с нуля.

Чтобы вы могли легко переложить весь материал на практику, в каждой главе я привожу примеры, как именно я использовала те или иные техники в своих сессиях. Благодаря этому вам станет еще понятнее, в каких случаях и как они могут быть применены. Я привожу примеры запросов, с которыми работала. Это поможет расширить ваше понимание круга вопросов клиентов, чтобы вы увидели, как именно реализуется тот или иной инструмент на практике. Я постаралась сделать эту книгу максимально практичной. Также в ней представлены упражнения, которые помогут внедрить предложенные инструменты в вашу работу.

При этом информации достаточно как для руководителей, так и для тренеров, психологов и просто людей, интересующихся коучингом, независимо от того, есть ли у вас какая-то психологическая подготовка или нет. Более того, даже лучше, если у вас ее нет, потому что подходы психолога и коуча сильно различаются, и осваивать коучинг с нуля вам, скорее всего, будет легче.

Вы узнаете, как я применяла описываемые алгоритмы при следующих запросах: как наладить отношения с начальником; как выстроить отношения с сотрудниками; как составить план адаптации новичка; как улучшить проведение семинаров; как снять тревожность перед проведением учебных занятий; как выбрать вуз для обучения; как сделать так, чтобы разговоры с начальством не вызывали дискомфорт; как перестать откладывать найм; как понять, чему нужно обучить сотрудника для повышения его результативности; как наполниться энергией с самого утра.

И если вы хотите стать коучем, эта книга для вас. Очень надеюсь, что она поможет вам получать удовольствие от сессий, а вашим клиентам – отличные результаты от работы с вами!

## **Раздел 1. Как подготовиться к сессии, чтобы чувствовать себя уверенно**

### **Глава 1. Первый контакт с клиентом, схема разговора-знакомства**

Я всегда рекомендую перед проведением сессии созваниваться с клиентом, чтобы собрать минимальную информацию, которая поможет вам качественно подготовиться к работе с ним. Именно после такого созвона и вы, и клиент принимаете окончательное решение, что будете работать друг с другом. Это короткий разговор на десять-пятнадцать минут. Поэтому проводится он бесплатно.

При разговоре с НОВЫМ клиентом я предлагаю обсудить следующие вопросы.

#### **1. Запрос клиента**

Это главный пункт. Здесь ваша цель – собрать минимальную информацию, чтобы понять основные моменты.

Является ли этот запрос коуч-запросом

Нет ли у клиента желания получить совет, рекомендацию или информацию по теме его запроса, а не коуч-сессию? Например, запрос «я хочу узнать о видах контроля сотрудников» или «хочу, чтобы вы сказали мне, правильно ли я веду себя с ребенком» не является запросом на коуч-консультацию. Необходимо либо переформулировать его совместно с клиентом, либо порекомендовать обратиться к другим специалистам (тренеру, психологу и т. д.).

Готовы ли лично вы работать с озвученным запросом

Большинство коучей имеют специализацию, то есть работают с запросами определенного направления: бизнес-запросы, партнерские взаимоотношения, личная эффективность и т. д. Если запрос клиента не относится к вашей специализации, вы, безусловно, все равно можете его взять. Но в начале работы коучем лучше стараться брать запросы одного направления, так как это легче, а также поможет быстрее накопить опыт и сформировать поток клиентов благодаря тому, что люди будут точно понимать, по какой тематике к вам можно обратиться.

Кроме того, крайне не рекомендуется брать запросы из тех областей, изменения в которых сейчас актуальны для вас самих. Если вас не устраивает ваша личная жизнь, есть очень большая вероятность, что запросы из этой сферы будут вызывать у вас личные эмоции, страхи и беспокойство. Это спровоцирует выход из коуч-позиции, желание подтолкнуть клиента в определенном направлении или концентрировать вопросы на тех деталях, в которых хотите разобраться вы сами, а не клиент.

Например, вы недавно развелись и счастливы от этого решения, и если к вам придет клиент с запросом «разводиться или нет», то, скорее всего, неосознанно вы будете подталкивать его к решению о разводе.

Какой инструмент можно применить на сессии

Даже небольшая информация о тематике запроса и основной задаче, которую клиент хочет решить в результате сессии, даст вам возможность после разговора с ним выбрать один-два инструмента, которые будут основными на сессии.

Именно предварительный выбор инструмента даст вам уверенность перед сессией. Конечно, непосредственно при работе с клиентом вы можете изменить свой выбор, увидеть более эффективные методы, которые вам захочется применить. Но именно наличие перестраховочного плана, который вы сможете использовать, если больше ничего не придет в голову,

даст вам чувство безопасности. Это обеспечит раскрытие творческого мышления, активного слушания и экспериментирования на сессии.

Поэтому запомните: вы заранее выбираете инструменты, но финальное решение – использовать ли их – вы принимаете только на сессии. Этот план нужен для уверенности, а не для обязательного следования ему.

#### Распространенная ошибка

Часто во время первого звонка коучи начинают задавать слишком много уточняющих вопросов, что стимулирует клиента к подробному рассказу о его проблематике. В результате вы получаете так много информации, что не можете обработать ее здесь и сейчас, так как это потребует времени и применения инструментов. А когда клиент приходит уже на сессию, ему не хочется повторять эту информацию, а коучу нужно вернуться к ней, чтобы проработать. Это затрудняет проведение сессии.

Информацию от клиента всегда важно проработать в момент ее получения. Иначе она теряет свою актуальность, клиент забывает, что именно он имел в виду, и не может пояснить свои формулировки. Поэтому при первом звонке мы уточняем запрос очень кратко – тематику и основную сложность, которую видит в этом клиент. Это должно занять две-три минуты. Более детально обсуждать сложившуюся у клиента ситуацию лучше уже на сессии.

#### 2. Опыт клиента по работе с коучами

Уточните, что клиент знает о коучинге и был ли у него опыт взаимодействия с коучем.

Если для клиента это впервые, важно посвятить пять-десять минут разговору о принципах работы в коучинге, отсутствии в нем советов и вашего личного мнения, разграничении ответственности между коучем и клиентом. Также стоит рассказать об основных этапах сессии, чтобы клиент знал, чего ожидать от вашей работы (прояснение запроса, постановка цели на сессии, работа над достижением цели, формулирование шагов, которые продвинут клиента в желаемом направлении после сессии).

#### 3. Организационные вопросы

Для того чтобы не тратить время на это во время сессии, можно заранее обсудить длительность сессии, место ее проведения, возможности переноса, способы и время оплаты, возможности продолжения взаимодействия после, формат фиксирования информации (аудиозапись или ваши письменные заметки).

#### 4. Подготовка клиента к сессии

Если клиент расплывчато формулирует свой запрос или скачет с одной темы на другую, вы можете предложить ему подумать над тем, какого результата он хотел бы получить от сессии, чтобы именно с этого обсуждения вы и начали работу. Поясните, что, безусловно, вы можете поработать над этим вместе в начале сессии, однако обычно обдумывание вопроса о результате самим клиентом уже формирует у него новое более четкое видение ситуации и поможет вам провести сессию более эффективно.

Для старых клиентов, которые приходят к вам с новыми запросами, я рекомендую использовать только первый пункт – снятие запроса. Это можно сделать уже письменно, попросив клиента кратко сформулировать вопрос, который он хотел бы с вами проработать. Такая подготовка стимулирует более глубокое осознание клиентом своего запроса и своих целей в нем. А вам даст возможность быстро подготовиться к сессии, вспомнив именно те инструменты, которые наиболее вероятно вам потребуются в этот раз.

#### Вывод

Небольшой пяти-десятиминутный разговор с клиентом за несколько дней до сессии позволит вам понять его запрос и подобрать инструмент для сессии, а также подготовить самого клиента к вашему формату взаимодействия. Кроме того, это даст возможность отсеять людей, которые не являются клиентами коучинга, порекомендовав им обратиться к специалистам дру-

гих направлений. Это избавит их от разочарования в коучинге, а вас – от безрезультатных и тяжелых сессий.

## Глава 2. Как быстро «включить» коуч-позицию перед сессией

Коуч-позиция – основа для проведения результативной коуч-сессии. Однако иногда коучу сложно включить ее у себя внутри. Обычно это наиболее трудно, если:

вы давно не проводили коуч-сессий и не включали коуч-позицию;

вы проводите первые сессии и нахождение в коуч-позиции еще не привычно для вас;

прямо перед сессией вы находились в другой позиции, например, в позиции лидера (если вы руководитель) или экспертной позиции (если вы проводили тренинги или экспертные консультации). И тогда вам нужно быстро и осознанно перейти из одной позиции взаимодействия с людьми в другую.

В этих случаях вам необходимо обзавестись несколькими инструментами, которые будут помогать «включать» коуч-позицию перед сессией. Я предлагаю попробовать каждый из перечисленных ниже вариантов и выбрать тот, который наиболее подходит именно вам.

### 1. Создайте образ-триггер коуч-позиции

Я всем рекомендую сделать для себя визуальный образ коуч-позиции, чтобы он помог вам настроиться на нее перед сессией буквально за несколько секунд.

Что это может быть? Что угодно. Я, например, однажды решила нарисовать для себя на небольшом квадратном стикере образ коуч-позиции. У меня получилась сценка с двумя человечками, которые сидят друг напротив друга за столом. У каждого из них есть облачко мыслей. У первого клиента мысли спутаны, перемешаны между собой. А у второго, коуча, облачко мыслей... пустое. И его взгляд направлен на мысли клиента с целью распутать их. Я смотрю на этот рисунок перед каждой сессией, и он напоминает мне, что моя голова должна быть совсем пустой, что моя цель – не оценивать слова клиента и не подсказывать ему (что очень сложно, если прямо перед сессией у меня была экспертная консультация с другим клиентом), а просто помочь распутать его собственные мысли и сформулировать новые.

Я предлагаю вам прямо сейчас нарисовать небольшой рисунок, который отражает ваше понимание коуч-позиции. Художественная ценность совершенно не важна. Поверьте, я самый плохой художник, которого вы только можете представить.

Но если вы совсем не хотите рисовать, то можете выбрать себе объект, символизирующий безоценочность и партнерство коуч-позиции. Это может быть белый шарф, оставленная чистой первая страница блокнота или минималистичная ручка и т. д.

Главное – не использовать эти вещи вне коуч-сессий и иметь их всегда рядом перед началом работы с клиентом.

### 2. Посмотрите на профессионалов, работающих в коуч-позиции

Очень полезно скачать себе на рабочий ноутбук несколько примеров эффективных коуч-сессий ваших любимых коучей. В интернете легко найти промосессии ведущих коучей как на английском, так и на русском языках. Я рекомендую зафиксировать те фрагменты сессий, где, на ваш взгляд, коуч-позиция была проявлена наиболее ярко, чтобы перед следующей сессией переслушать именно их.

### 3. Перечитайте свой банк коуч-вопросов

У каждого коуча есть свои любимые вопросы. Но чаще всего лучшие вопросы неожиданно приходят прямо во время сессии. Я призываю вас переслушивать эти сессии и записывать свои удачные вопросы, создавая личный банк коуч-вопросов. Туда же вы можете добавлять понравившиеся вам вопросы из сессий других коучей и из изученных книг.

Вначале это может быть банк из десяти вопросов. Среди них обязательно должны быть два-три вопроса для эффективного начала сессии и столько же для ее завершения. Со временем этот список будет расширяться, и вы будете более комфортно чувствовать себя на сессии.

Если у вас нет такого списка, создайте его прямо сейчас и перечитывайте перед сессией, чтобы настроиться на коуч-позицию. Вы можете составить его из банков вопросов, приводимых в этой книге для каждого инструмента.

Примеры коуч-вопросов и информацию по их эффективному применению вы можете найти в материалах проекта «Быстрый старт в коучинге» во «ВКонтакте».

## Раздел 2. Универсальные техники коучинга

### Глава 1. Техника «Шкала» (экспресс вариант)

Автор инструмента «Экспресс Шкала» – Мэрилин Аткинсон.

Экспресс-версия этого инструмента может всегда спасти вас в начале сессии, когда клиент сформулировал свой запрос, а вы растерялись и совсем не знаете, что делать дальше. Некоторые коучи даже включают этот инструмент в свою структуру сессии и используют его всегда. Потому что нет ни одного запроса, к которому бы он не подошел.

Итак, техника «Экспресс-шкала» применяется:  
сразу после формулирования запроса клиентом;  
в середине сессии, когда появляется новая тема для обсуждения.

Этапы техники «ЭКСПРЕСС-ШКАЛА»

0. Клиент формулирует новый вопрос/тему для обсуждения.

1. Коуч просит клиента оценить по десятибалльной шкале, где он находится сейчас в решении заявленного вопроса. Клиент оглашает свой балл – обычно ответ бывает в диапазоне от двух до семи.

(Еще ни один клиент не говорил, что он находится на отметке ноль.)

2. Коуч спрашивает, что уже есть в этих баллах, что понятно для клиента в этом вопросе, какие мысли и идеи уже появились у него до начала сессии.

Цель этого этапа – подтолкнуть клиента выгрузить всю информацию, которая на данный момент есть у него в голове по теме запроса. Проговорив свои мысли, он начинает осознавать их более четко, может оценить их взаимосвязь и существующие нестыковки между ними и, главное, освободить место для новых идей.

3. Коуч спрашивает, чего не хватает до десятки. Здесь клиент должен дать коучу информацию о том, что еще необходимо рассмотреть и проработать на сессии. Это задаст несколько направлений для дальнейшего движения при помощи других техник, например «Совет директоров» из Главы 2 (если наметилось несколько отдельных вопросов для решения) или «Колесо» из Главы 3 (если выделились блоки, объединенные одной тематикой).

На этом можно либо завершить работу с этим методом, либо возвращаться к нему во время сессии для оценки всех предлагаемых клиентом решений по данной шкале. Это позволяет отслеживать продвижение клиента вперед и снова исследовать, чего ему не хватает на данный момент.

Работу коуча можно оценивать положительно, если в конце сессии клиент оценивает свой результат на восемь-десять баллов. Не стоит каждый раз ожидать от клиента «твердой десятки». Есть тип людей, которые в целом никогда ничему не дают максимальную оценку. Это критически подходящие к себе и к окружающему миру люди, и для них восемь-девять – это уже отличный результат.

Если же в конце сессии клиент оценивает свое финальное продвижение по шкале на балл ниже восьмерки, а времени для доработки у вас не осталось, то я рекомендую кратко обсудить, чего еще не хватает до десятки, и спросить, хочет ли клиент доработать это самостоятельно или на следующей сессии. Если клиент выбирает первый вариант, то очень важно посвятить оставшееся время сессии формированию короткого плана, как именно он будет двигаться к десятке.

Пример использования техники

Клиент пришел с запросом сформулировать задачи, при выполнении которых он мог бы претендовать на премию. Оказалось, что в его организации в начале года сотрудники сами

выдвигают варианты дополнительных задач, которые они готовы делать за премии, а руководитель потом утверждает понравившиеся варианты.

Я решила начать работу с техники «ЭКСПРЕСС-ШКАЛА» и попросила оценить по десятибалльной шкале, на каком делении клиент находится сейчас в решении этого вопроса. Оказалось, что на семерке. Далее я спросила, что уже включает в себя эта семерка, какие мысли и наработки есть в области задач на премию. Клиент перечислил достаточно много вариантов: обучение новичков, увеличение среднего чека у действующих клиентов, ведение таблиц по договорам.

Когда я удостоверилась, что клиент выгрузил все имеющиеся у него варианты задач, то перешла к следующему этапу и спросила, чего не хватает до десятки. Выяснилось следующее: клиенту самому не нравятся его варианты, так как эти задачи он и так выполняет, и велика вероятность, что премию за них руководитель решит не давать. Клиенту хотелось придумать два-три варианта, которые были бы и новыми для него, и при этом он выполнял бы их мотивационно. Но такие задачи пока не приходили ему в голову.

В результате с помощью этой техники мы выяснили, чего не хватает клиенту для удовлетворяющего его решения запроса. Далее я перешла к технике «Совет директоров» (см. следующий пункт). При помощи нее клиент спросил совета у бывшего начальника и у самого эффективного коллеги и в результате сформулировал две новые задачи – помощь коллегам в составлении планов по увеличению среднего чека их клиентов, а также проведение коуч-сессий среди коллег по рабочим вопросам.

## Глава 2. Техника «Совет директоров»

По универсальности применения эта техника находится на втором месте после инструмента «ЭКСПРЕСС-ШКАЛА». Она может быть использована как ведущая техника в сессии, то есть занимать все основное время сессии – это тридцать пять минут между этапами «начало» (пятнадцать минут) и «завершение» (десять минут).

Этот инструмент предлагает клиенту взглянуть на его запрос глазами других людей, таким образом расширив, во-первых, понимание проблематики запроса и, во-вторых, увеличив варианты его решений. А затем выбрать из новых появившихся вариантов наиболее подходящий.

Автор инструмента «Совет Директоров» (или "Стол менторов") – Мэрилин Аткинсон.

Этапы техники «Совет директоров»

0. Презентация техники клиенту.

1. Сформулируйте и запишите вопрос.

2. Попросите вспомнить несколько людей, которые могли бы дать клиенту совет по его запросу.

3. Попросите выбрать место «совета».

4. Предложите клиенту кратко описать главные черты первого гостя. Теперь погружаем его в роль этого гостя; задаем ему, как гостю, сформулированный в первом пункте вопрос; спрашиваем «гостя», что еще он мог бы посоветовать клиенту по этой теме.

5. Повторите пункт 4 для всех людей, выбранных клиентом в пункте 2.

6. Просим клиента представить, как будто все выбранные им люди собрались вместе, и спрашиваем, что еще они хотели бы сказать или добавить, желая помочь ему решить вопрос.

7. Зачитайте все предложенные гостями варианты решений и попросите клиента поделиться мыслями по поводу услышанного.

8. Попросите клиента выбрать наилучшее решение его вопроса.

Давайте рассмотрим ключевые моменты каждого этапа.

0. Презентация техники клиенту

Перед погружением клиента в технику, по правилам коучинга коуч должен кратко описать технику и результаты, к которым она приведет. Только если клиент соглашается поработать в этой технике, можно переходить к остальным пунктам.

Пример презентации техники:

Хотелось бы вам посмотреть на этот вопрос с других точек зрения, услышать мнения и советы значимых для вас в этой области людей, чтобы увидеть новые варианты ответов на ваш вопрос, а после выбрать наиболее подходящее для вас решение?

1. Сформулируйте и напишите вопрос

Если клиент согласен, то мы просим его сформулировать один (максимум три) вопроса, ответы на которые приблизили бы его к решению запроса, с которым он пришел на сессию.

2. Попросите вспомнить несколько людей, которые могли бы дать клиенту совет

Коуч просит клиента назвать тех людей, мнение которых было бы ему полезно для решения заявленного вопроса. В выборе нет никаких ограничений – это могут быть как лично знакомые клиенту люди, так и просто популярные люди. Они могут быть уже умершими, нереальными, а могут быть и не совсем людьми.

Например, в моих сессиях клиенты выбирали для беседы Гитлера, Стива Джобса, бывшую свекровь и даже... Йоду (мудрый герой нечеловеческой расы из «Звездных Войн»). Хотя обычно на совет приглашают кого-то из своего окружения – начальника, опытного коллегу, маму и так далее.

Главное условие выбора – чтобы этот человек относился к клиенту с уважением и хотел бы помочь ему в решении его вопроса.

Если клиент затрудняется с выбором, его можно направить, спросив, на кого он равняется по этому вопросу, кто обычно принимает верные решения в этой области или является для клиента авторитетом в этой сфере.

Банк вопросов для этого этапа:

Представьте, что у вас есть возможность задать этот вопрос любому человеку в мире, от кого бы вы хотели получить совет?

Кто бы мог вам помочь в решении этого вопроса?

Есть ли люди, на мнение которых вы могли бы опереться в этой ситуации?

И что бы вы хотели у них спросить для решения вашего вопроса?

### 3. Попросите выбрать место «совета»

Когда люди, с которыми хочет пообщаться клиент, определены, мы просим описать место, где клиенту было бы наиболее комфортно и результативно провести эти разговоры. Это должна быть локация, в которой клиент чувствует себя уверенным, спокойным, наполненным, способным взглянуть на свой вопрос со стороны – его «место силы». Когда место определено, коуч просит клиента представить себя там.

Очень часто люди выбирают светлую пещеру с большим входом или просторный кабинет с панорамными окнами на город.

4. Просим клиента кратко описать главные черты первого гостя, погружаем его в роль этого гостя; задаем сформулированный в первом пункте вопрос; спрашиваем его, как гостя, что еще он мог бы посоветовать клиенту по этой теме

Это самый важный этап техники. Если его качественно не проработать, то клиент не увидит новых вариантов решения и будет ходить кругами вокруг одной-двух идей. Если такое происходит, то важно снова вернуться на этот этап.

Здесь задача коуча – погрузить клиента в роль человека, которого он выбрал для разговора. Для этого важно сначала попросить клиента кратко описать гостя, концентрируясь именно на тех чертах, из-за которых клиент его выбрал. Например, ключевыми характеристиками Гитлера для моего клиента были «решительность, способность слушать других, но при этом опираться на свое мнение». Трех-пяти характеристик вполне достаточно для погружения клиента в эту роль.

Само погружение происходит через ТОЧНОЕ повторение ОПИСАНИЯ ГОСТЯ.

Правильно:

А сейчас представьте, что вы Гитлер. Вы решительны, способны слушать других, но при этом вы опираетесь на свое мнение. Вы хорошо относитесь к Сергею (имя клиента) и искренне хотите помочь ему. И тогда что бы вы ответили ему на вопрос «...» (вопрос из пункта 1)?

Ошибка:

Если вы спросите Гитлера «...», что он вам ответит?

В ошибочном варианте, во-первых, нет погружения в образ гостя, поэтому при такой формулировке вопроса клиент часто теряется и говорит: «Откуда же мне знать!», «Это нужно у Гитлера спрашивать, а не у меня» и так далее.

Во-вторых, коуч не задал позитивный настрой гостя к клиенту, поэтому в ответах Гитлера могут появиться неконструктивные мысли, которые демотивируют клиента. Например: «Такой, как ты, никогда не решит этот вопрос», «Тебе просто не нужно было в это ввязываться изначально».

Это верный признак необходимости вернуться к выбору гостей и напомнить, что важно приглашать тех людей, которые хотят помочь в решении сложившейся ситуации.

Хорошими индикаторами погружения клиента в роль гостя являются: изменение позы, тембра голоса, мимики. Конечно, это не кардинальные изменения, не стоит ожидать, что клиент начнет изображать голоса известных людей.

#### 5. Повторяем пункт 4 для всех людей, выбранных клиентом в пункте 2

Когда первый гость ответил на сформулированные в первом пункте вопросы, мы спрашиваем его, хочет ли он еще что-то сказать клиенту, чтобы продвинуть его в решении вопроса. Если гостю сказать нечего, то мы спрашиваем самого клиента, есть ли у него желание что-то дополнительно спросить у гостя. Если диалог исчерпан, мы задаем вопрос, с кем клиент хочет пообщаться следующим, и повторяем со вторым гостем все шаги четвертого этапа.

6. Просим клиента представить, как будто все выбранные им люди собрались вместе, и спрашиваем, что еще они хотели бы сказать или добавить, желая помочь ему решить вопрос

Коуч просит клиента представить, что гости вернулись в его «место силы» и все вместе смотрят на предложенные решения – какие еще варианты у них возникают.

7. Коуч зачитывает все предложенные гостями варианты решений и просит клиента поделиться мыслями по поводу услышанного

После того как общение с гостями закончено, коуч сообщает об этом клиенту и возвращает его в свою роль. Так как клиенту не рекомендуется вести записи во время сессии, чтобы не прерывать мыслительные процессы и генерацию идей, то ответственным за записывание всех советов от гостей является коуч.

Он тезисно зачитывает все полученные советы или показывает их записи и просит клиента рассказать, какие мысли приходят ему в голову.

На этом этапе клиент должен проанализировать все выгруженные им варианты решений, их значимость, полезность и практическую применимость.

#### 8. Коуч просит клиента выбрать наилучшее решение его вопроса

Здесь важно не сужать выбор клиента формулировкой «какой из ПРЕДЛОЖЕННЫХ ГОСТЯМИ вариантов вы выбираете». Обычно, проанализировав все предложенные им во время погружения в различные роли решения, клиент формулирует какой-то новый вариант, который является смесью высказанных им ранее. Если же предложить ему выбрать из ранее перечисленных, то клиент сфокусируется исключительно на уже имеющихся вариантах, и это не даст ему сгенерировать финальное решение, включающее все лучшие элементы предыдущих.

Это новое решение и является ответом на запрос клиента. Далее в зависимости от оставшегося времени можно детализировать это решение или переходить к завершению сессии.

#### Пример использования данной техники

Клиент, начальник отдела кадров, хотел найти идеальный для себя вариант контроля сотрудников. Для решения этого запроса он выбрал обратиться к лучшему начальнику в жизни, к своему бывшему тренеру МВА и к собирательному образу своих сотрудников с вопросами: «Что такое для вас контроль?» и «Как его применять, чтобы он мотивировал сотрудников?» Один из гостей сказал клиенту обратить внимание на то, что контроль – это необходимое условие развития сотрудников. Что без контроля не может быть качественной обратной связи и выделения успехов.

В результате «совета директоров» начальник получил новый взгляд на процедуру управления, увидел в нем плюсы не только для себя как руководителя, но и для сотрудников. Такое изменение отношения привело к тому, что за финальные пять минут сессии он смог выстроить комфортную для него систему контроля.

#### Лайфхак для бизнес-запросов

Все бизнес-запросы так или иначе связаны с клиентами или сотрудниками. Поэтому наиболее эффективно использовать данную технику, предлагая взглянуть на запрос глазами: клиентов;

сотрудников;  
начальства и/или собственника бизнеса.

В этом варианте техники коуч не предлагает клиенту выбрать гостей, а задает их сам. Если в результате этих трех взглядов со стороны подходящее клиенту решение не найдено, то коуч переходит к классическому варианту и предлагает клиенту назвать еще нескольких людей, чье мнение было бы ему полезно.

Если в качестве основного инструмента на сессии вы используете какую-то другую технику, то «Совет директоров» может помочь расширить варианты решений вопроса клиента или выявить плюсы и минусы уже выработанного решения при помощи использования его сокращенной экспресс-версии.

Пример использования в сессии

Клиент пришел с желанием улучшить план вебинара, который он собирался провести по теме формирования системы оплаты труда для дистанционных сотрудников определенной должности. После использования техники «Экспресс-шкала» выяснилось, что у клиента уже был довольно подробный план, но он его чем-то не устраивал. Это вызывало жесткое желание отменить вебинар. Клиент хотел такой план, который вызывал бы в нем желание этот вебинар провести.

Используя технику «Совет директоров для бизнес-запросов», я попросила клиента взглянуть на его план глазами тех, для кого он предназначался, то есть глазами участников вебинара. Я подробно расспросила клиента, кто будет участником. Клиент разделил участников на опытных, у которых уже есть такие сотрудники, и новичков, только планирующих нанять таких сотрудников.

Тогда я попросила его взглянуть на его план сначала глазами участника-новичка – что бы он хотел изменить в том плане? Оказалось, что новичок, по мнению клиента, не смог бы вынести из вебинара ни одного инструмента. Так как клиент планировал давать советы по улучшению системы оплаты и делиться успешными наработками премий, он не давал ни одного варианта схемы зарплаты от а до я, которую мог бы взять себе в работу новичок. Эта мысль поразила клиента, он включил этот пункт в план и засиял. Я вернулась к технике «ЭКСПРЕСС-ШКАЛА» и попросила оценить, насколько сейчас ему нравится план и хочется провести вебинар, – клиент оценил на десятку. Я попросила его быстро взглянуть на план глазами опытного участника, это дало небольшое дополнение в первый вводный слайд вебинара, после чего мы перешли к завершению сессии и прописыванию шагов, которые хочет сделать клиент, чтобы добавить в вебинар недостающую информацию.

Экспресс-версия метода

1. Просим назвать трех людей, от которых он хотел бы получить совет, кто успешно решал схожие ситуации, на кого нужно быть похожим в этой сфере.
2. Просим представить себя ими и спрашиваем, что бы они сказали.
3. Спрашиваем, что полезного дают ему эти советы и какими он хочет воспользоваться.

То есть в экспресс-версии нет выбора «места силы», нет описания гостей и нет вопроса всем гостям одновременно. Это делает процесс генерирования идей менее качественным, но позволяет сэкономить время.

Пример использования техники «Экспресс-совет директоров»

Клиент разрабатывал план адаптации новых сотрудников, а именно: прописывал график работы на первой неделе. Когда план был готов (основной инструмент в сессии – «Обратная шкала времени»), коуч предложил взглянуть на него глазами сотрудников. И тогда клиент увидел, что в план на понедельник нужно добавить мотивационное собрание в начале недели с оглашением данного плана. Далее коуч попросил посмотреть на план глазами начальника, и клиент понял необходимость проведения встречи с начальником в среду для промежуточных итогов адаптации.

## **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.