



## Оглавление

Введение.....	7
РАЗДЕЛ 1. КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К СЕССИИ, ЧТОБЫ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ УВЕРЕННО.....	17
Глава 1. Первый контакт с клиентом, схема разговора-знакомства .....	19
Глава 2. Как быстро «включить» коуч-позицию перед сессией .....	25
РАЗДЕЛ 2. УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ТЕХНИКИ КОУЧИНГА .....	29
Глава 1. Техника «Шкала» (экспресс вариант).....	31
Глава 2. Техника «Совет директоров» .....	35
Глава 3. Техника «Колесо» (НЕ «Колесо баланса»!) .....	46
Глава 4. Техника «Уточнение понятий клиента» .....	59
Глава 5. Рекомендации по комбинированию инструментов .....	63
РАЗДЕЛ 3. УНИВЕРСАЛЬНАЯ СТРУКТУРА КОУЧ-СЕССИИ .....	65
Глава 1. Начало сессии – формирование запроса на сессию .....	69
Глава 2. Основной блок сессии – решение запроса клиента.....	96
Глава 3. Завершение сессии.....	113
Глава 4. Общие рекомендации по этапу «Завершение сессии».....	127
Глава 5. Чек-лист для оценки сессии коучинга.....	133
РАЗДЕЛ 4. КАК СОХРАНИТЬ КОУЧ-ПОЗИЦИЮ ВО ВРЕМЯ СЕССИИ.....	137
Глава 1. Что делать, если у меня возникла идея, как клиент может решить свой вопрос?.....	139

Глава 2. Как сохранить коуч-позицию, если я увидел какое-то несоответствие в рассуждениях клиента? . . . . .	142
Глава 3. Как поступить, если клиент напрямую запрашивает моего совета? . . . . .	145
Глава 4. Если мне захотелось поддержать или приободрить клиента – это допустимо в коучинге? . . . . .	150
Глава 5. Упражнения на закрепление компетенции сохранения коуч-позиции на сессии . . . . .	153
<b>РАЗДЕЛ 5. СОВЕТЫ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ СЕБЯ КАК КОУЧА. . . . .</b>	<b>155</b>

## **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.

У коучинга большой потенциал, вы можете запрыгнуть на эту волну прямо сейчас и научиться раскрывать людей. Вы можете получить востребованную помогающую профессию, в которой сможете долго и с удовольствием работать.

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.

Это не так сложно, как может показаться на первый взгляд! Коучинг, или, как его еще называют, искусство задавания правильных вопросов, возможно, уже применяется вами в жизни, хотя вы этого и не замечаете. Если человек приходит к вам с вопросом, куда бы ему сходить на выходных, а вы, вместо того чтобы рекламировать ему музеи или театры, в которых сами недавно были, спрашиваете, что он любит и что хочет получить от этого похода, то вы уже неосознанно проявляете коучинговый подход, то есть уход от советов.

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.

Однако если вы совмещаете в рабочей жизни несколько ролей (тренер, наставник, руководитель, коуч, коллега), то вам нужно будет научиться контролировать



эти позиции и быстро переключаться между экспертной позицией и коуч-позицией. Я понимаю эту проблему как никто, так как более 10 лет работаю в консультировании руководителей, и у меня часто возникает потребность подобного переключения. Это может быть, когда с утра я провела несколько консультаций как эксперт с руководителем, а вечером у меня назначена коуч-сессия. Либо при работе с одним и тем же руководителем, когда я выступаю в качестве эксперта по той части вопросов, где ему не хватает знаний, и работаю с ним как коуч по тем направлениям, где он является опытным управленцем.

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 приближит 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.

Более того, в конце этой книги я расскажу, как на основе полученного материала вы сможете развиваться самостоятельно. При этом еще раз подчеркну, что после прочтения книги вы уже будете готовы перейти к практике. И только через практику будет возможно ваше дальнейшее развитие. Поэтому я поделюсь с вами методиками, как анализировать собственные сессии, даже дам чек-лист для их оценки, который поможет вам самостоятельно находить свои сильные стороны. Таким образом, вы будете знать, на что опираться и над чем еще стоит поработать. Я научу вас проводить сессии так, чтобы они были эффективны не только для клиента, но и развивали вас как коуча.

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.

Я даю в этой книге только те техники и алгоритмы, которые неоднократно использовала в своих сессиях и в эффективности которых убедилась при работе с разными запросами клиентов.

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.

Больше всего в коучинге мне нравится то, что он не завязан на конкретной проблематике. Ваши клиенты

смогут рекомендовать вас друг другу по широкому кругу вопросов. Это именно те вопросы, когда клиент хочет разобраться в своей голове, разложить все по полочкам, быть услышанным или просто, как говорится, подумать об стенку. Такие ситуации возникают у человека постоянно, как в бизнесе, так и в личной жизни. Поэтому коучинг поможет сделать ваших клиентов постоянными, и наращивание клиентской базы будет происходить гораздо легче.

Очень часто клиенты приходят ко мне по сарафанному радио. И их интересует не то, что я смогла помочь порекомендовавшему меня человеку разобраться в какой-то конкретной теме, а то, что я помогла клиенту самостоятельно найти устраивающий его выход или что он наконец-то начал реализовывать те моменты, о которых давно мечтал.

Мечтают люди о разном, но большинству из нас необходима помощь или поддержка, чтобы начать реализовывать свои мечты или даже просто найти их.

И если вы мечтаете 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 других направлений. Это избавит их от разочарования в коучинге, а вас — от безрезультатных и тяжелых сессий.