СТЭН ШАПОШНИКОВ

КОУЧИНГ И РАБОТА с командой

ТЕОРИЯ
ПРАКТИКА
ИНСТРУМЕНТЫ

Практическое руководство
для тренеров, коучей и руководителей

ЛИДЕРСТВО И КОУЧИНГ

ДИАЛОГ И ВОПРОСЫ

ФОКУС И ЦЕЛИ

КОМАНДА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

РОСТ И РЕЗУЛЬТАТ

- ГОТОВЫЕ СЦЕНАРИИ 5 МОДУЛЕЙ
- УПРАЖНЕНИЯ И ИНСТРУКЦИИ
- ИНСТРУМЕНТЫ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

ОТ ПЕРВОГО УПРАЖНЕНИЯ
ДО СИЛЬНОГО РЕЗУЛЬТАТА

Стэн Шапошников

Коучинг и работа с командой Практическое руководство для тренеров, коучей и руководителей

«Автор»

2026

Шапошников С.

Коучинг и работа с командой Практическое руководство для тренеров, коучей и руководителей / С. Шапошников — «Автор», 2026

"Коучинг и работа с командой" — это практическое руководство для тренеров, коучей, руководителей и всех, кто помогает людям развиваться через обучение и диалог.Книга основана на авторском курсе, который много лет успешно проводится в корпоративной среде. В ней вы найдете готовую структуру пяти модулей тренинга, подробные сценарии занятий, упражнения, вопросы для дебрифинга, инструменты командного и индивидуального коучинга, методику GROW, техники обратной связи, диагностики и эффективной коммуникации.Это не книга о теории коучинга, а практический рабочий инструмент, который поможет подготовить и провести сильный тренинг, избежать типичных ошибок и уверенно работать с группой. Материал подходит как начинающим, так и опытным ведущим, желающим систематизировать свою практику и расширить профессиональный инструментарий.

© Шапошников С., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Предисловие 6
Кому адресована эта книга 9
Глава 1. Прежде чем начнётся обучение: зачем нужен вход в группу 11
О чём этот курс на самом деле 11
Почему вход в группу — это не формальность 12
Три ледокола этого тренинга и логика их выбора 13
Модуль 1. Знакомство через профессиональный опыт 14
Модуль 2. Упражнение «Значимый человек» 16
Модуль 3. Упражнение «Марфуша» — про то, как мы не слышим 17
Ледоколы для модулей 4 и 5 19
Единый принцип: ледокол как первая метафора тренинга 20
Несколько слов о темпе первого часа 22
Глава 2. Модуль 1. Использование коучинга в лидерстве (очный, 3 часа) 23
Проблема определения 24
Как вести вводную дискуссию 25
Как работать с определением 26
Четыре качества лидера-коуча: как не превратить их в лекцию 27
Что происходит в каждой команде: что отслеживать тренеру 28
Упражнение «12 стульев»: как оно устроено и зачем 30
Матрица инструментов: что тренер добавляет после презентаций 31
Домашнее задание первого модуля: как его поставить правильно 33
Частые ошибки тренера в первом модуле 34
Глава 3. Модуль 2. Этапы коучингового цикла 35
Онлайн — это другой жанр 36
Технические вещи, которые нужно проверить заранее 37
Блок 1. Приветствие 5 минут 38
Блок 2. Ледокол «Значимый человек» 10 минут 39
Блок 3. Разбор домашнего задания 10 минут 40
Блок 4. Пять этапов коучинга 10 минут 42
1. Установление контакта 42
2. Постановка цели 42
3. Анализ ситуации 43
4. Определение препятствий 43
5. Планирование действий 43
Блок 5. Тренировка сессии в двойках 25 минут 45
Блок 6. Цикл Колба: четыре уровня обучения 10 минут 47
Блок 7. Тест на определение стиля обучения 5 минут 48
Блок 8. Четыре типажа и коучинг 10 минут 49
Блок 9. Тренировка с разными типажами 10 минут 51
Блок 10. Завершение и домашнее задание 10 минут 52
Сложные ситуации онлайн-модуля 53
Чек-лист тренера после второго модуля 55
Глава 4. Модуль 3. Инструменты эффективной коммуникации в коучинге 56

Про этот модуль 57
Как готовить зал 58
Блок 1. Приветствие 5 минут 59
Блок 2. Ледокол «Марфуша» 20 минут 60
Блок 3. Разбор домашнего задания 20 минут 62
Блок 4. Четыре инструмента коммуникации 10 минут 63
Инструмент первый: слова-смягчители 63
Инструмент второй: тонкое искусство повтора 64
Инструмент третий: называние результата 65
Инструмент четвёртый: позиция коуча 66
Блок 5. Тренировка четырёх инструментов 35 минут 68
Что происходит в каждой группе — подробно: 68
Как вести себя тренеру во время четырёх сетов 69
Дебрифинг после четырёх сетов (5–7 минут) 69
Блок 6. Матрица «ясность цели — раппорт» 15 минут 70
Квадрант 1: высокий раппорт, низкая ясность цели. 71
Квадрант 2: высокий раппорт, высокая ясность цели. 71
Квадрант 3: низкий раппорт, высокая ясность цели. 72
Квадрант 4: низкий раппорт, низкая ясность цели. 72
Блок 7. Тренировка матрицы — упражнение с карточками 40 минут 74
Инструкция: 74
Что происходит в парах 74
Как вести себя тренеру во время упражнения 74
Дебрифинг (10 минут) 74
Блок 8. Завершение и домашнее задание 15 минут 76
Сложные ситуации модуля 77
Чек-лист тренера после третьего модуля 78
Глава 5. Модуль 4. Методика GROW и роль вопросов в коучинге 79
Про этот модуль 80
Подготовка к онлайн-встрече 81
Блок 1. Приветствие 5 минут 82
Блок 2. Ледокол «Долгая прекрасная жизнь» 10 минут 83
Блок 3. Разбор домашнего задания 15 минут 85
Блок 4. Модель GROW 5 минут 86
Блок 5. Тренировка GROW-сессии в двойках 25 минут 89
Блок 6. Три интонации коуча 5 минут 90
Блок 7. Упражнение «Картина через пять лет» 25 минут 94
Блок 8. Завершение и домашнее задание 15 минут 96
Конец ознакомительного фрагмента. 97

Стэн Шапошников
Коучинг и работа с командой Практическое руководство для тренеров, коучей и руководителей

Предисловие

Меня зовут Стэн Шапошников.

Уже более 25 лет моя профессиональная жизнь связана с обучением взрослых. За это время я работал бизнес-тренером, коучем, консультантом, фасилитатором и разработчиком образовательных программ. Мне всегда было интересно не просто передавать знания, а понимать, почему одни тренинги действительно меняют людей, а другие остаются только хорошими презентациями.

Именно поэтому большую часть своей карьеры я посвятил поиску практических моделей обучения, которые позволяют участникам не просто узнать новую информацию, а прожить её через собственный опыт, изменить привычные способы мышления и перенести новые навыки в реальную работу. Постепенно эти наблюдения сложились в авторские методики проведения тренингов и коучинговых программ, многие из которых легли в основу этой книги.

За годы работы я провёл сотни тренингов, стратегических сессий и коучинговых программ для руководителей, предпринимателей, специалистов и корпоративных команд. Основные направления моей работы — лидерство, коучинг, развитие управленческих компетенций, фасилитация, командное взаимодействие и проектирование современных образовательных программ

Я также являюсь создателем образовательной платформы Rozoom.net, где публикую практические курсы для тренеров, коучей, руководителей и специалистов по обучению. Отдельное направление моей работы посвящено использованию искусственного интеллекта при разработке тренингов, создании образовательных материалов и проектировании современных программ обучения.

Эта книга выросла из практического курса «Коучинг и работа с командой», который на протяжении многих лет проводился для руководителей, тренеров, коучей и специалистов по развитию персонала.

Сам курс создавался не как академическая программа по коучингу, а как практическая система подготовки ведущего, который умеет создавать пространство изменений. За годы проведения десятки групп, сотни часов наблюдений и тысячи диалогов позволили превратить отдельные техники в единую архитектуру обучения.

Именно эта архитектура легла в основу книги.

Курс рассчитан на 13 часов обучения в течение пяти недель и состоит из пяти взаимосвязанных модулей, каждый из которых развивает определённую компетенцию коуча и лидера.

Структура курса:

КОУЧИНГ И РАБОТА С КОМАНДОЙ

Постоянное обучение сотрудников – одна из главных функций лидера. Мы формируем поведение, а не только знание, а это значит, что коучинг и обратная связь – становятся важнейшими инструментами Лидерства.

ЦЕЛЬ КУРСА:
развитие умения использовать в своей практике коучинговые техники для индивидуального диалога и для работы с командой.

ЗАДАЧИ КУРСА:
- Сформировать понятие о сущности коучинга и его основных этапах
- Сформировать понимание и умение проводить индивидуальную коучинговую сессию
- Сформировать понимание и умение проводить командную коучинговую сессию
- Познакомить участников с основными техниками обратной связи в коучинговом подходе.

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ: смешанная
ФОРМА: смешанная
ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ: 13 часов
5 НЕДЕЛЬ

№	Название встречи	Результат	Форма	Продолжи-тельность	Кол-во участников	Кол-во тренеров (модераторов)	Домашнее задание	Примечание (эл. площадка, раздаточный, мультимедийный материал)
1	**Модуль 1.** Использование коучинга в лидерстве	Участники знают понятие «коучинг», отличие коучинга от других моделей управления.	очная	3 часа	15	1 тренер	есть	• Презентация
2	**Модуль 2.** Этапы цикла коучинга	Участники знают этапы коучинга. Знают особенности коучингового обучения для разных.	онлайн	2 часа	15	1 тренер	есть	• Zoom • Презентация
3	**Модуль 3.** Проведение индивидуальной коучинговой сессии. Инструменты установления контакта.	Участники умеют применять 4 инструмента эффективной коммуникации. Знают диаграмму связи ясности цели и контакта. Знают принципы невербальной диагностики.	очная	3 часа	15	1 тренер	есть	• Тетради • Презентация • Электронный тест
4	**Модуль 4.** Проведение индивидуальной коучинговой сессии. Методика GROW. Роль вопросов в коучинге	Участники знают и умеют применять методику GROW и коучинговые вопросы с различной интонацией.	онлайн	2 часа	15	1 тренер	есть	• Zoom • Презентация
5	**Модуль 5.** Командный коучинг. Инструмент коучинга – обратная связь	Участники знают принципы командного коучинга и правила обратной связи.	очная	3 часа	15	1 тренер	есть	• Тетради • Презентация

Модуль 1. Использование коучинга в лидерстве

Участники знакомятся с философией коучинга, понимают его отличие от наставничества, управления и консультирования, а также роль коучингового подхода в развитии сотрудников.

Модуль 2. Этапы цикла коучинга

Разбирается логика коучингового процесса, особенности обучения взрослых, различные стили восприятия информации и построение эффективного диалога.

Модуль 3. Проведение индивидуальной коучинговой сессии

Участники осваивают инструменты установления контакта, диагностику состояния клиента, принципы эффективной коммуникации и способы создания доверительного пространства.

Модуль 4. Методика GROW и искусство вопросов

Подробно изучается модель GROW, логика построения коучинговой беседы, роль вопросов и влияние интонации на глубину мышления клиента.

Модуль 5. Командный коучинг и обратная связь

Заключительный модуль посвящён работе с группами, проведению командных коучинговых сессий и использованию обратной связи как инструмента развития команды.

В первой части и второй книги подробно рассматриваются все пять модулей курса. Вы увидите не только содержание каждого занятия, но и внутреннюю архитектуру программы: почему упражнения расположены именно в такой последовательности, какие механизмы обучения стоят за каждым этапом, каким образом участники приходят к ключевым открытиям и как теория рождается из собственного опыта.

Каждый модуль сопровождается комментариями, инструкциями для ведущего, сценариями проведения упражнений, вопросами для дебрифинга, типичными ошибками тренера и рекомендациями по работе как в очном, так и в онлайн-формате.

Третья часть посвящена инструментам коуча значительно глубже. Здесь детально разбираются технологии установления контакта, диагностика состояния клиента, методика GROW, командный коучинг, работа с сопротивлением, обратная связь, особенности коммуникации, невербальные сигналы, интонация, структура вопросов и другие инструменты, определяющие качество коучинговой работы.

Это уже не просто описание упражнений. Это руководство по мастерству ведущего — тому, что происходит между словами, вопросами и техниками.

Кому адресована эта книга

Эта книга написана для людей, которые работают с другими людьми.

Для психологов.

Для коучей.

Для бизнес-тренеров.

Для руководителей.

Для фасилитаторов.

Для HR-специалистов.

Для преподавателей.

Для всех, кто однажды оказывается перед группой или ведёт индивидуальный разговор, цель которого — помочь человеку изменить мышление, поведение или найти собственное решение.

Неважно, как называется ваша профессия.

Важно другое.

Вы берёте на себя ответственность за пространство, в котором другие люди начинают меняться.

Коучинговый тренинг — особый формат. Он не про передачу знаний. Он про создание опыта.

Участник должен что-то почувствовать, заметить, осознать, попробовать — прямо здесь и сейчас: в упражнении, в диалоге, в работе в паре или во взаимодействии с группой.

Именно этот опыт становится основой настоящего обучения.

Задача ведущего — не рассказать материал, а создать условия, при которых изменения становятся возможными.

Но между словами «я знаю, как это работает» и «я действительно умею это делать» лежит огромная дистанция.

Именно эту дистанцию эта книга помогает пройти.

Здесь нет академических обзоров школ коучинга и длинных теоретических дискуссий. Перед вами практическое руководство, основанное на реальной работе с группами.

В книге вы найдёте:

готовую архитектуру тренинга;

подробные инструкции к упражнениям;

сценарии проведения всех пяти модулей;

варианты дебрифинга;

типичные ошибки ведущих;

ответы на сложные вопросы участников;

рекомендации по работе с сопротивлением;

инструменты индивидуального и командного коучинга;

практические схемы, матрицы и модели, которые можно использовать сразу после прочтения.

Если вы хотите не только изучить содержание программы, но и увидеть, как проводить этот тренинг шаг за шагом, с демонстрацией упражнений, объяснением логики каждого блока, рекомендациями по работе с группой и комментариями автора, вы можете пройти полный сертификационный видеокурс:

«Как провести тренинговый курс по коучингу» —https://rozoom.net/courses/kak-provesti-treningovyj-kurs-po-kouchingu

после прохождения которого вы получите полный комплект материалов для проведения этого курса и лицензию на проведение.

Книга и видеокурс дополняют друг друга. Книга позволяет глубоко понять методику и возвращаться к материалу в любой момент, а курс показывает, как эта методика выглядит в реальной работе с группой.

Если после прочтения вы станете меньше думать о том, что сказать дальше, и больше замечать что происходит с человеком перед вами, значит, эта книга выполнила свою задачу.

ЧАСТЬ I. ПРЕЖДЕ ЧЕМ НАЧАТЬ: ФИЛОСОФИЯ И АРХИТЕКТУРА ТРЕНИНГА

Глава 1. Прежде чем начнётся обучение: зачем нужен вход в группу

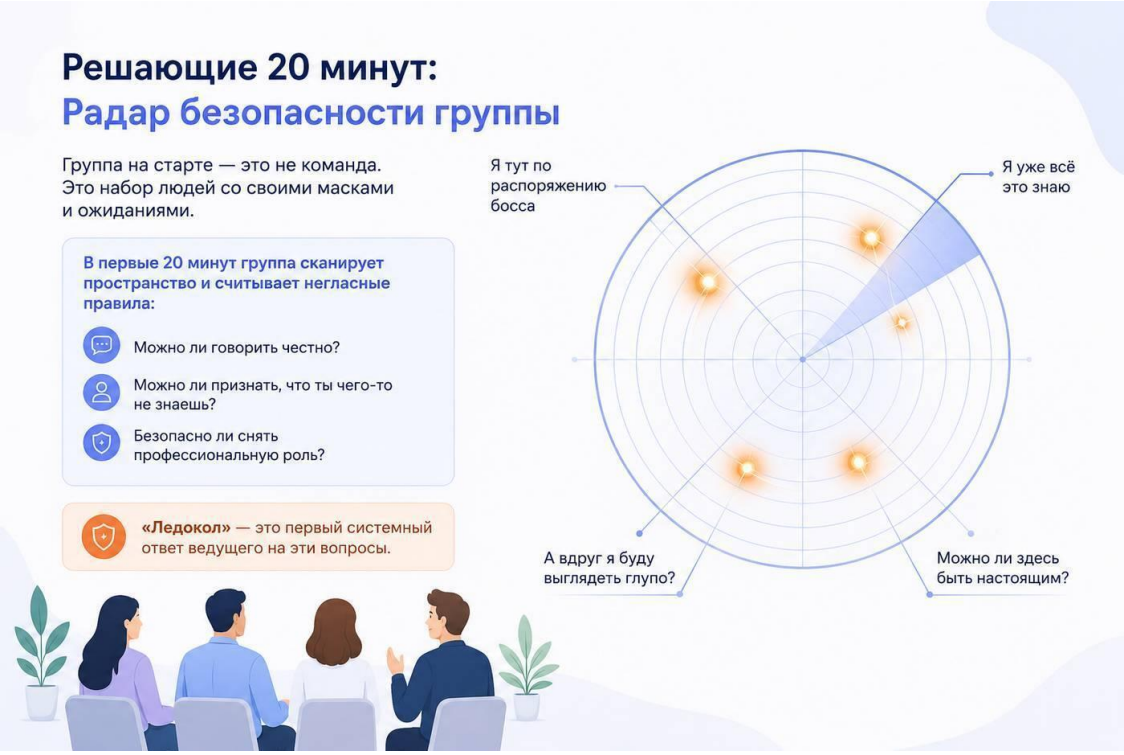
О чём этот курс на самом деле

Формально этот тренинг — про коучинг как инструмент лидерства. Пять модулей, тринадцать часов, смешанный формат: три очных встречи и два онлайн. Участники научатся проводить индивидуальную коучинговую сессию по модели GROW, работать с разными психологическими типажами, строить командный коучинг и давать конструктивную обратную связь.

Но за этой программой стоит более глубокий замысел. Лидер, который умеет использовать коучинг, — это не тот, кто выучил несколько техник. Это человек, который научился задавать вопросы вместо того, чтобы давать готовые ответы. Который слышит собеседника, а не только ждёт своей очереди говорить. Который умеет создать пространство, в котором другой человек сам находит решение.

Именно поэтому первый модуль — не о техниках. Он о том, как создать условия, при которых обучение вообще становится возможным. И начинается это с первых двадцати минут встречи.

Почему вход в группу — это не формальность



У каждого тренера есть соблазн: быстро провести знакомство и перейти к «настоящей» работе. Теория, задание, дебрифинг — вот это дело. А ледокол — разминка, прелюдия, которую можно и сократить.

Это ошибка, которая дорого обходится.

Группа в самом начале — это не команда. Это набор людей, каждый из которых пришёл со своим опытом, своими ожиданиями и своей степенью готовности открыться. Одни участники уже знакомы между собой. Другие не знают никого. Кто-то пришёл с энтузиазмом, кто-то — по распоряжению руководства. Кто-то уверен, что всё уже знает. Кто-то боится выглядеть некомпетентным.

Первые двадцать минут — это момент, когда группа считывает: что здесь можно, а что нельзя. Можно ли говорить честно? Можно ли не знать? Можно ли быть собой, а не только профессиональной ролью?

Ледокол — это первый ответ на эти вопросы. И от того, каким будет этот ответ, во многом зависит качество всей последующей работы.

Три ледокола этого тренинга и логика их выбора

В программе «Коучинг и работа с командой» используются три разных ледокола — по одному на каждый модуль, в котором важно перезапустить контакт. Каждый устроен так, что сразу работает с темой соответствующего модуля. Это не случайность — это принцип: хороший ледокол не просто разогревает группу, он вводит участников в тему ещё до того, как начнётся теория.

Давайте разберём каждый подробно.

Модуль 1. Знакомство через профессиональный опыт

Первый модуль посвящён самой сущности коучинга — что это такое, чем отличается от других инструментов лидерства, какими качествами должен обладать лидер-коуч. Поэтому ледокол здесь — это не игра, а разговор об опыте обучения.

Инструкция: каждый участник рассказывает о себе и отвечает на вопрос: каким способом вы обучаетесь чему-то новому и что вам в этом процессе наиболее нравится?

Этот вопрос кажется простым, но он делает несколько вещей одновременно.

Первое — он немедленно активирует личный опыт. Участники говорят не о коучинге в теории, а о том, что сами пережили. Это создаёт почву для всего, что последует дальше: когда тренер будет объяснять принципы коучинга, участники будут соотносить их с тем, что уже назвали вслух.

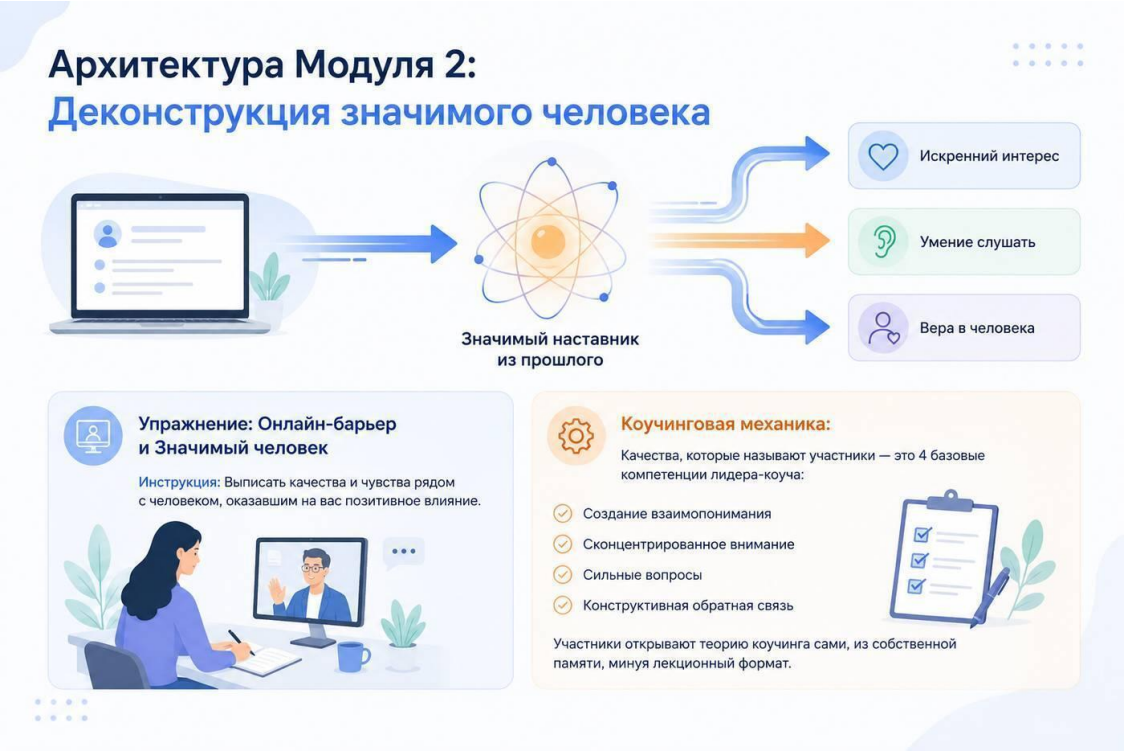
Второе — он запускает разговор о различиях. Кто-то учится лучше через практику, кто-то — через теорию, кто-то — через наблюдение за другими. Это прямой мост к теме типажей по циклу Колба, которая появится в следующем модуле.

Третье — он задаёт тон всему тренингу: здесь будут говорить от первого лица, из своего опыта, а не из учебника.

Что важно знать ведущему. Не торопите участников и не сокращайте круг. Именно в этом разговоре вы получаете первую информацию о группе: кто как говорит, кто уже готов к контакту, кто ещё держит дистанцию. Слушайте не только слова, но и то, как человек себя подаёт.

Если группа незнакомая, можно попросить назвать имя и должность — но только после того, как прозвучит личный ответ про обучение. Не наоборот. Должность — это маска. Ответ про собственный опыт — уже что-то живое.

Модуль 2. Упражнение «Значимый человек»



Второй модуль — онлайн, и это само по себе создаёт сложность. В Zoom значительно труднее удержать включённость группы. Участники сидят каждый у себя дома или в офисе, у каждого за спиной — своя жизнь и свои дела. Ледокол здесь должен быстро создать личный контакт, несмотря на экран.

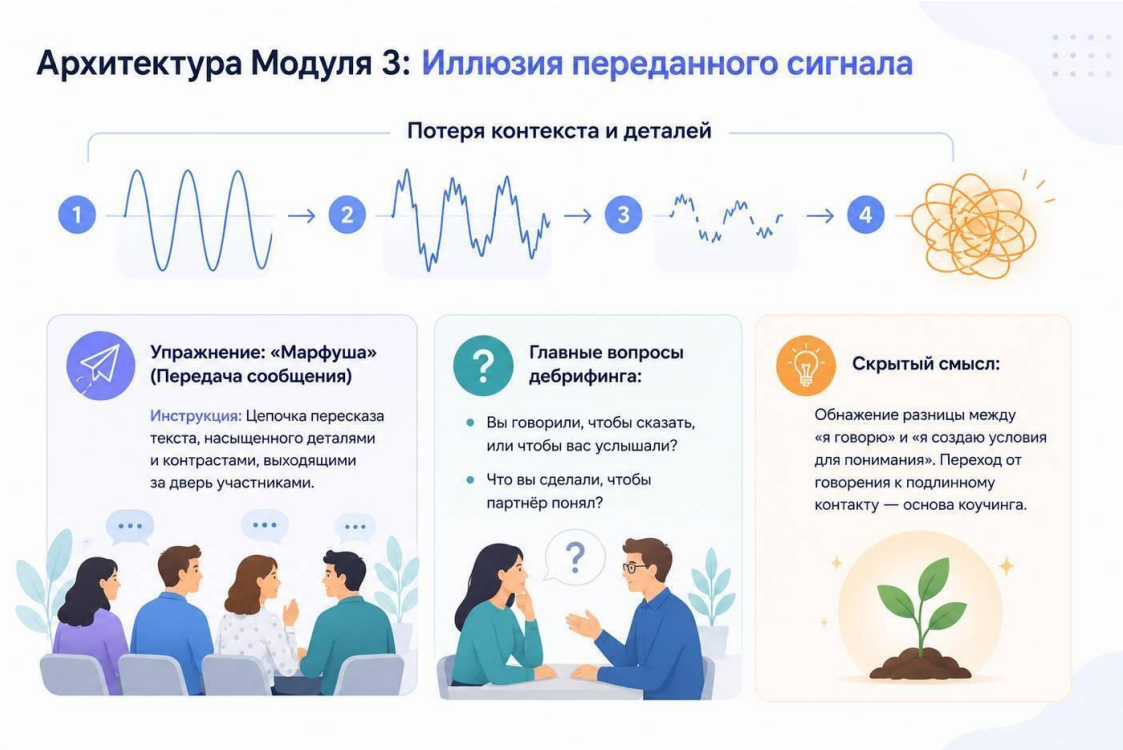
Инструкция: вспомните человека из прошлого — учителя, друга, наставника — который оказал на вас сильное позитивное влияние. Выпишите два списка: качества, которые вам в нём нравились, и чувства, которые вы испытывали рядом с ним. Затем поделитесь по желанию.

Это упражнение работает очень точно: оно опирается на личный, эмоционально значимый опыт — и при этом сразу формулирует ответ на центральный вопрос модуля. Потому что те качества, которые участники называют в своём значимом человеке, — это и есть качества коуча. Только это открытие они сделают сами, из собственной памяти, а не получат в виде слайда.

Что важно знать ведущему. После того как несколько человек поделятся своими списками, запишите названные качества на доску (или в чат Zoom). Скорее всего, там окажутся: умение слушать, искренний интерес, терпение, вера в человека, отсутствие осуждения. Это прямой переход к четырём ключевым качествам лидера-коуча: созданию взаимопонимания, сконцентрированному вниманию, умению задавать эффективные вопросы и навыку конструктивной обратной связи.

Не объявляйте это заранее. Пусть связь возникнет в разговоре — тогда теория станет подтверждением опыта, а не лекцией сверху.

Модуль 3. Упражнение «Марфуша» — про то, как мы не слышим



Третий модуль — очный, посвящённый инструментам эффективной коммуникации в коучинге. И ледокол здесь — один из самых известных в арсенале тренера. Он называется по-разному: «Испорченный телефон», «Марфуша», «Передача сообщения».

Инструкция: один участник остаётся в зале, остальные выходят за дверь. Тренер зачитывает первому участнику небольшой текст — живой, неожиданный, с деталями, которые легко перепутать. Затем первый участник приглашает второго и пересказывает услышанное. Второй — третьего. И так по цепочке, пока текст не дойдёт до последнего участника, который озвучивает финальную версию вслух.

Текст, который используется в этом тренинге, намеренно содержит контрасты и детали: образ «примерной девочки», чёткий распорядок, а потом — резкая перемена после встречи с чем-то необычным. Финальная версия, как правило, отличается от оригинала кардинально.

Дебрифинг. Здесь важно не просто посмеяться над искажениями — хотя смех естественен и полезен. Важно задать правильные вопросы:

— Когда вы передавали текст, вы говорили, чтобы сказать — или чтобы вас услышали?

— Что вы делали, чтобы партнёр понял? Что можно было сделать?

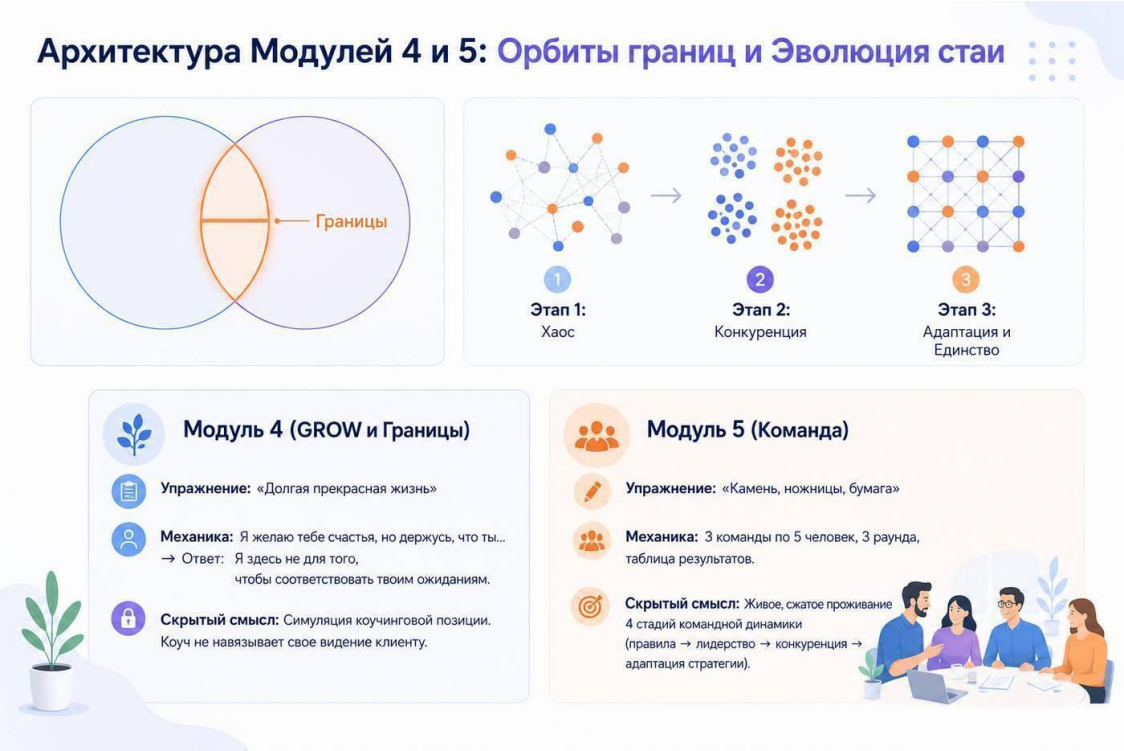
— Когда вас спросили «понятно?» — что вы ответили? Почему?

Этот разговор выводит группу к ключевому осознанию: большинство коммуникаций происходит по принципу «я говорю» — а не «я делаю так, чтобы меня услышали». И именно этот переход — от говорения к подлинному контакту — является основой коучингового общения.

Что важно знать ведущему. Не спешите с выводами. Дайте группе самой сформулировать то, что произошло. Ваша роль в дебрифинге — не объяснять, а задавать вопросы. Это, кстати, уже будет первой демонстрацией коучингового подхода.

Если группа начинает смеяться над последним участником в цепочке — мягко остановите это. Задача упражнения не в том, чтобы найти виноватого, а в том, чтобы увидеть системный механизм. Последний человек не хуже первого — он просто получил меньше информации.

Ледоколы для модулей 4 и 5



В четвёртом модуле (онлайн, методика GROW и работа с интонацией) используется упражнение «Долгая прекрасная жизнь». Каждый участник обращается к другому с фразой: «Я желаю тебе долгой и счастливой жизни, но я сержусь на тебя за то, что ты...» — и продолжает по своему усмотрению. Получатель отвечает: «Спасибо, что сказал мне это, но я в этом мире не для того, чтобы соответствовать твоим ожиданиям».

Это упражнение на первый взгляд игровое, но за ним стоит серьёзная тема: умение обозначать свои границы и принимать чужие. В контексте коучинга это прямой выход на понимание того, что коуч не должен навязывать клиенту своё видение — даже если видит ситуацию иначе. «Я в этом мире не для того, чтобы соответствовать твоим ожиданиям» — это формула коучинговой позиции, только произнесённая от лица клиента.

В пятом модуле (командный коучинг) — «Камень, ножницы, бумага» в командах. Три группы по пять человек, три раунда, таблица результатов. Это упражнение буквально воспроизводит все этапы командной динамики: знакомство с правилами, появление лидеров, конкуренция, адаптация стратегии. И именно этот живой опыт становится основой для теоретического разбора четырёх стадий командного развития.

Единый принцип: ледокол как первая метафора тренинга

Если посмотреть на все пять ледоколов вместе, видна закономерность: каждый из них — это маленькая модель той темы, которую модуль будет разворачивать дальше.

«Значимый человек» — это опыт того, каким бывает настоящий контакт. «Марфуша» — это опыт того, как коммуникация разрушается без внимания. «Долгая жизнь» — это опыт границ и ненавязывания. «Камень, ножницы, бумага» — это опыт командной динамики в сжатом виде.

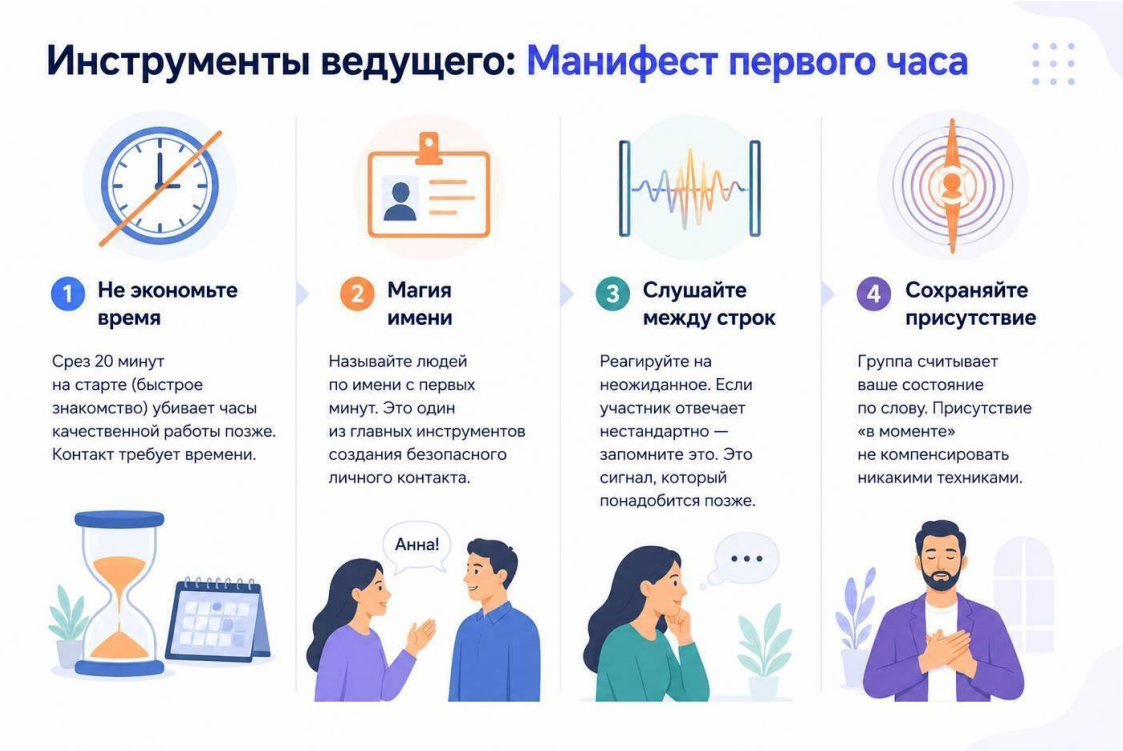
Участники, которые прошли через ледокол, уже знают — телом, опытом — то, о чём тренер потом будет говорить словами. И теория, которая придёт после, не будет абстракцией. Она будет объяснением того, что они уже прожили.

Это и есть обучение в коучинговом подходе: не «я даю знание», а «я создаю условия, при которых человек открывает знание сам».

Синтез: Матрица архитектуры опыта

Модуль	Ледокол	Что делают участники (Опыт)	Что они осознают (Теория)
Модуль 1 (Суть коучинга)	Знакомство через опыт	Говорят о своем способе учиться	Цикл Колба и разность типажей
Модуль 2 (Онлайн)	Значимый человек	Вспоминают лучшего наставника	4 компетенции лидера-коуча
Модуль 3 (Коммуникация)	«Марфуша»	Теряют детали при пересказе	Говорить vs Быть услышанным
Модуль 4 (GROW)	Долгая жизнь	Обозначают личные границы	Ненавязывание своего видения
Модуль 5 (Команда)	Камень, ножницы, бумага	Конкурируют в мини-группах	4 стадии развития команды

Несколько слов о темпе первого часа



Первый час тренинга — самый важный. Именно в нём формируется «климат» всей программы. Несколько практических ориентиров для ведущего:

Не сокращайте знакомство ради экономии времени. Если вы пропускаете этап, в котором люди начинают говорить от себя, — вы экономите двадцать минут, но теряете несколько часов качественной работы.

Называйте участников по имени с первых минут. Это кажется мелочью, но это один из четырёх ключевых инструментов коучинговой коммуникации — умение создавать личный контакт — и он начинает работать именно здесь.

Реагируйте на то, что говорят участники, а не только на то, что вам нужно услышать. Если в ответе на вопрос про обучение кто-то вдруг говорит нечто неожиданное — это сигнал о человеке. Запомните. Используйте позже.

И главное: будьте живым. Группа всегда считывает состояние ведущего прежде, чем слышит его слова. Если вы сами находитесь в контакте — с собой, с пространством, с людьми перед вами — это передаётся. Если нет — никакие техники не компенсируют отсутствие присутствия.

Что дальше

Вторая глава посвящена первому теоретическому блоку: что такое коучинг, чем он отличается от наставничества, консультирования, тренинга и фасилитации — и как провести это различение так, чтобы участники поняли его не головой, а через собственное проживание. Вы получите подробный сценарий ролевого упражнения «12 стульев» и разбор типичных ошибок тренера при работе с этим блоком.

ЧАСТЬ II. ПЯТЬ МОДУЛЕЙ: ПОЛНЫЕ СЦЕНАРИИ И КОММЕНТАРИИ

Глава 2. Модуль 1. Использование коучинга в лидерстве (очный, 3 часа)

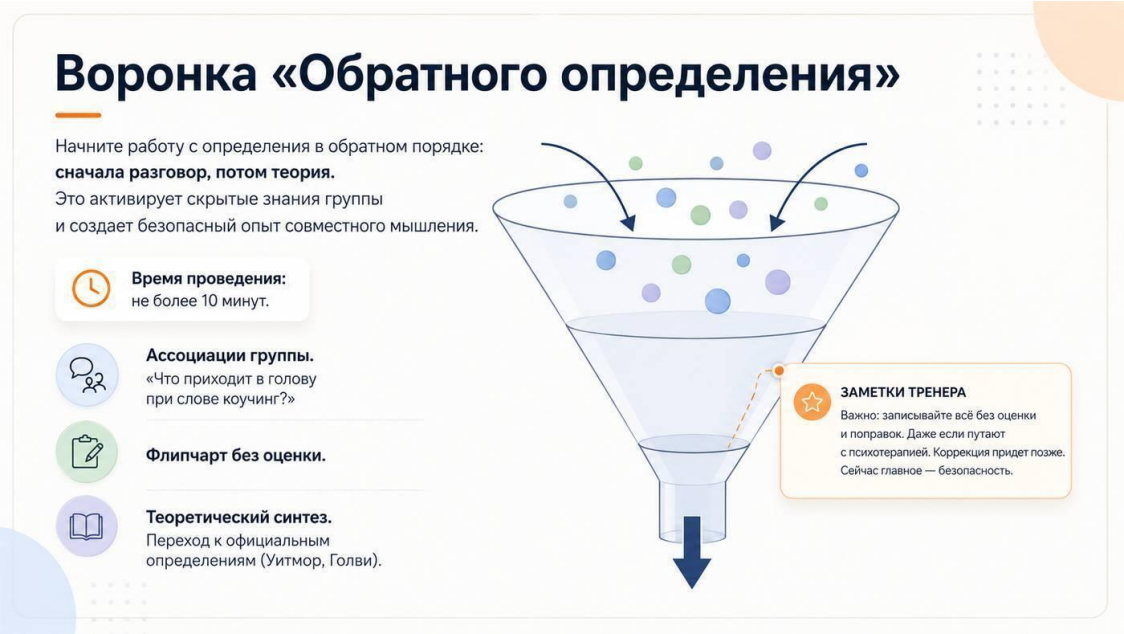
Проблема определения

Каждый тренер, который хоть раз вёл тему коучинга, знает этот момент. Ты спрашиваешь группу: «Что такое коучинг?» — и в ответ получаешь либо тишину, либо что-то вроде «ну, это когда помогают достигать целей». Или кто-то уверенно говорит: «Это как психотерапия, только короче». Или: «Это когда задают много вопросов».

Все эти ответы — не совсем неправильные. И все они — не совсем правильные. И это нормально: коучинг действительно трудно определить через одну фразу, потому что его суть — в качестве контакта, а не в наборе техник.

Но вот что важно: если вы сразу откроете слайд с определением и зачитаете его группе — вы потеряете самый ценный момент первого модуля. Момент, когда участники могут сами нащупать смысл. Поэтому работу с определением нужно строить в обратном порядке: сначала — разговор, потом — теория.

Как вести вводную дискуссию



После знакомства и до того, как показать первый теоретический слайд, тренер проводит короткую модерацию. Инструкция звучит примерно так:

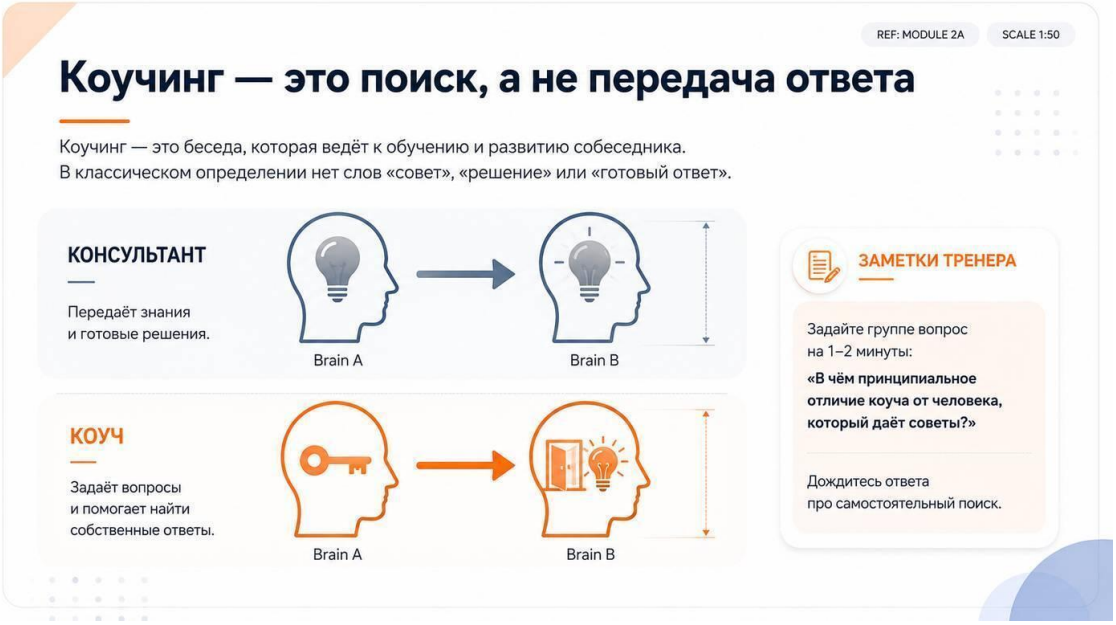
«Друзья, тема нашей встречи — коучинг. Но мы с вами ещё не договорились, что это такое. Предлагаю просто высказаться — что приходит в голову, когда вы слышите это слово? Может быть, кто-то уже пользовался услугами коуча или сам применял элементы коучинга. Просто озвучьте свои мысли или ассоциации. Я запишу на флипчарт».

Это простое приглашение, но оно делает несколько важных вещей. Во-первых, активирует то, что группа уже знает — и это знание становится видимым. Во-вторых, создаёт первый опыт совместного мышления. В-третьих, даёт тренеру информацию: на каком уровне понимания находится группа, есть ли скептики, есть ли люди с опытом.

Что писать на флипчарте. Записывайте всё, что говорят, — без оценки и без немедленных поправок. Даже если кто-то путает коучинг с консультированием или с психотерапией — просто зафиксируйте. Коррекция придёт позже, через упражнение. Сейчас важнее создать атмосферу, в которой говорить «неправильное» — безопасно.

Сколько времени. Не больше десяти минут. Если дискуссия затягивается — мягко завершите её: «Отлично, я вижу разные точки зрения. Давайте теперь посмотрим, как определяют коучинг те, кто его создавал».

Как работать с определением



После дискуссии тренер показывает несколько определений коучинга от его «отцов-основателей» — Уитмора, Голви — и предлагает обобщение:

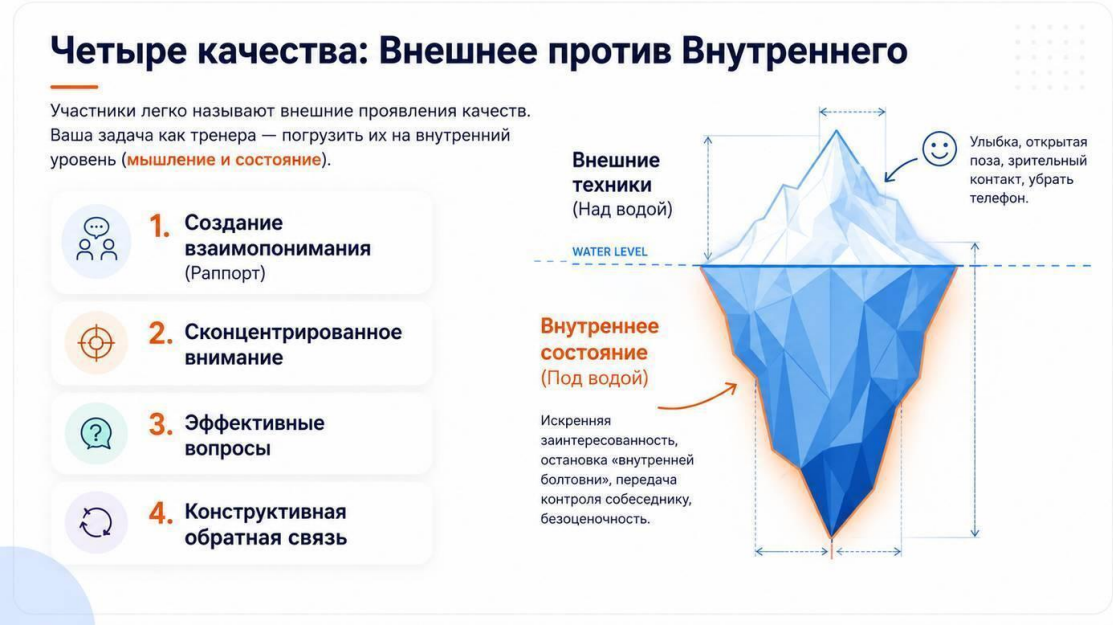
Коучинг — это беседа или ряд бесед одного человека с другим. Задача коуча — провести разговор, который приносит пользу собеседнику: ведёт к его обучению и развитию.

Обратите внимание на то, что в этом определении нет слова «совет». Нет слова «решение». Нет слова «ответ». Есть только «беседа» и «обучение собеседника». Это принципиально.

Хороший способ сделать это определение живым — задать группе один вопрос: «Как вы думаете, в чём принципиальное отличие коуча от человека, который просто даёт советы?»

Дайте им поговорить минуту-две. Скорее всего, кто-то скажет что-то близкое к истине: коуч не навязывает своё мнение, коуч задаёт вопросы, коуч помогает человеку найти ответ самому. Подтвердите это и переходите к следующему блоку.

Четыре качества лидера-коуча: как не превратить их в лекцию



Центральный теоретический блок первого модуля — четыре ключевых качества лидера, использующего коучинг. Они выглядят так:

— Создание взаимопонимания и взаимоотношений (раппорт) — Сконцентрированное внимание — Умение задавать эффективные вопросы — Умение давать конструктивную обратную связь

Если просто вывести их на слайде и объяснить каждое — это будет лекция. Лекция запоминается плохо и не формирует поведение. Поэтому в программе используется другой подход: групповая работа с последующей ролевой демонстрацией.

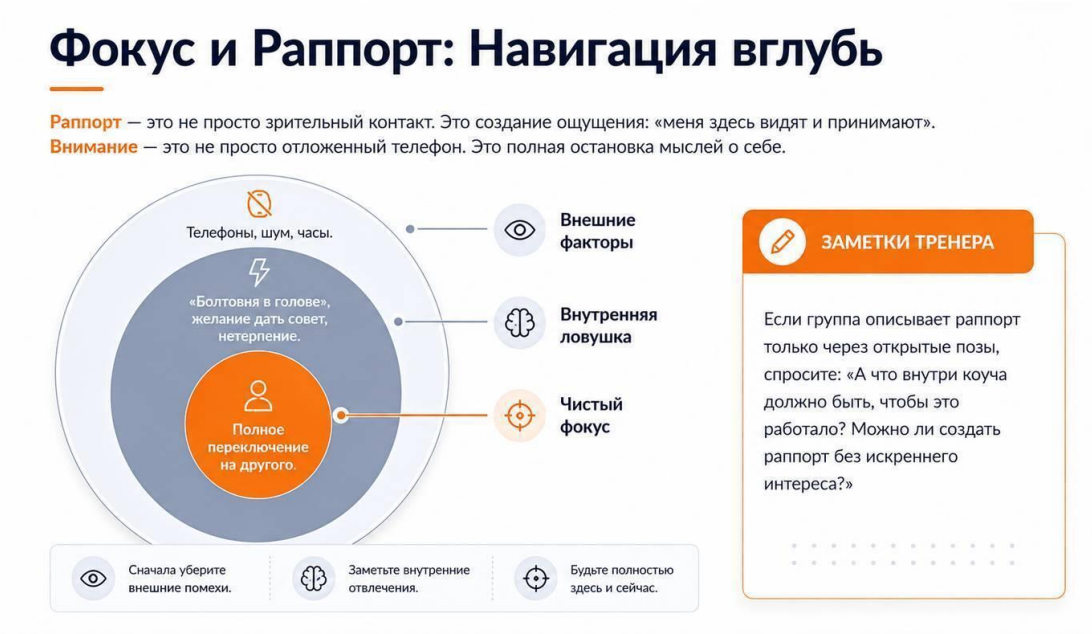
Структура работы. Группа делится на четыре команды. Каждая получает карточку с одним из качеств и задание: написать, как это качество проявляется в поведении коуча и каким методом его можно развить. После — подготовить короткий ролевой диалог между «коучем» и «клиентом», который наглядно демонстрирует это качество.

Время на подготовку — около пятнадцати-двадцати минут. Потом каждая команда представляет результат: сначала зачитывает или рассказывает, как они понимают качество, потом разыгрывает диалог.

Что происходит в каждой команде: что отслеживать тренеру

Команда «Создание взаимопонимания».

Это качество участники чаще всего описывают через коммуникативные техники — зрительный контакт, открытая поза, улыбка. Это не ошибка, но это поверхностный уровень. Более глубокое понимание раппорта — это способность создать эмоциональную связь, при которой у собеседника возникает ощущение: «меня здесь видят и принимают». Если группа остановилась на уровне техник — задайте вопрос: «А что внутри коуча должно быть, чтобы это работало? Можно ли создать раппорт, если ты на самом деле не заинтересован в человеке?»



Команда «Сконцентрированное внимание».

Здесь обычно хорошо понимают внешние проявления — убрать телефон, смотреть на собеседника. Но важно добавить измерение внутреннее: концентрации мешает не только телефон, но и «болтовня в голове» — мысли о своих проблемах, желание дать совет, нетерпение. Настоящее внимание — это когда ты перестаёшь думать о себе и полностью переключаешься на другого. Это навык, который тренируется.

Команда «Умение задавать эффективные вопросы».

Здесь участники часто придумывают слишком сложные или закрытые вопросы. Напомните признаки эффективного вопроса: простая форма, чёткая цель, воздействие на мышление собеседника — без навязывания контроля. Хороший коучинговый вопрос не ведёт к нужному тренеру ответу. Он открывает пространство.

Команда «Конструктивная обратная связь».

Это качество участники нередко сводят к «говори комплименты». Важный акцент: обратная связь — это информация, а не оценка. Её цель — помочь человеку увидеть то, чего он сам не замечает, и принять решение. Она не про «хорошо» или «плохо» — она про конкретное поведение и его последствия.

Упражнение «12 стульев»: как оно устроено и зачем

После работы с качествами — второй большой блок: отличие коучинга от других инструментов лидерства. Участникам предстоит разобраться, чем коучинг отличается от наставничества, консультирования, тренинга и фасилитации.

Это можно сделать через матрицу на слайде. Но тогда это снова будет лекция. Поэтому в программе используется упражнение «12 стульев» — и это один из самых сильных методических ходов всего тренинга.

Логика упражнения.

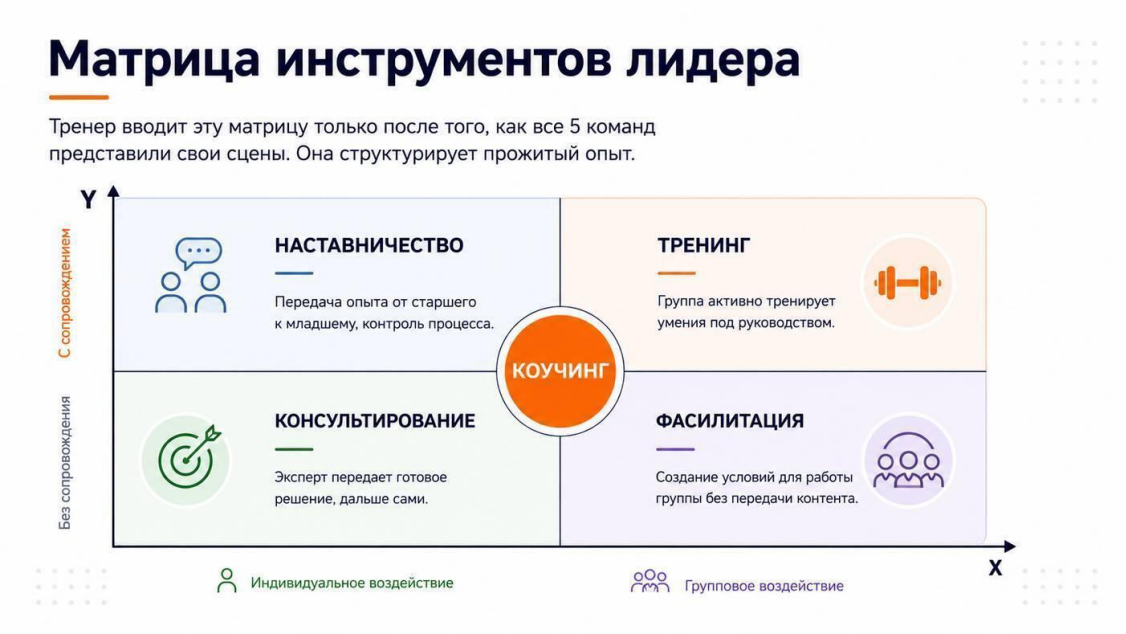
Тренер показывает группе отрывок из фильма «12 стульев», в котором Остап учит Паниковского правильно просить подаяние. Это сцена, где один человек передаёт другому конкретный навык — с демонстрацией, контролем и немедленной обратной связью. То есть это наставничество в чистом виде.

После просмотра группа делится на пять команд. Каждая получает один из пяти инструментов: коучинг, наставничество, консультирование, тренинг, фасилитацию. Задача — разыграть похожую сцену (та же ситуация из жизни или бизнеса), но с использованием своего инструмента. Так, чтобы наблюдатели могли увидеть принципиальные отличия.

Перед разыгрыванием каждая команда фиксирует на флипчарте четыре параметра своего инструмента: достигаемый результат, направленность воздействия, ситуация применения и ограничения.

Почему это работает. Потому что участники не просто слушают про отличия — они их проживают. Когда человек пробует сыграть роль консультанта, а потом роль фасилитатора, он на собственном теле чувствует разницу в позиции. Консультант — это эксперт с готовым ответом. Фасилитатор — тот, кто помогает группе прийти к ответу самой. Эту разницу можно объяснить словами пять раз — или дать человеку её прожить один раз.

Матрица инструментов: что тренер добавляет после презентаций



После того как все пять команд представили свои сцены, тренер показывает матрицу — две оси: индивидуальное или групповое воздействие, наличие или отсутствие сопровождения в применении знаний.

Вот как это выглядит содержательно:

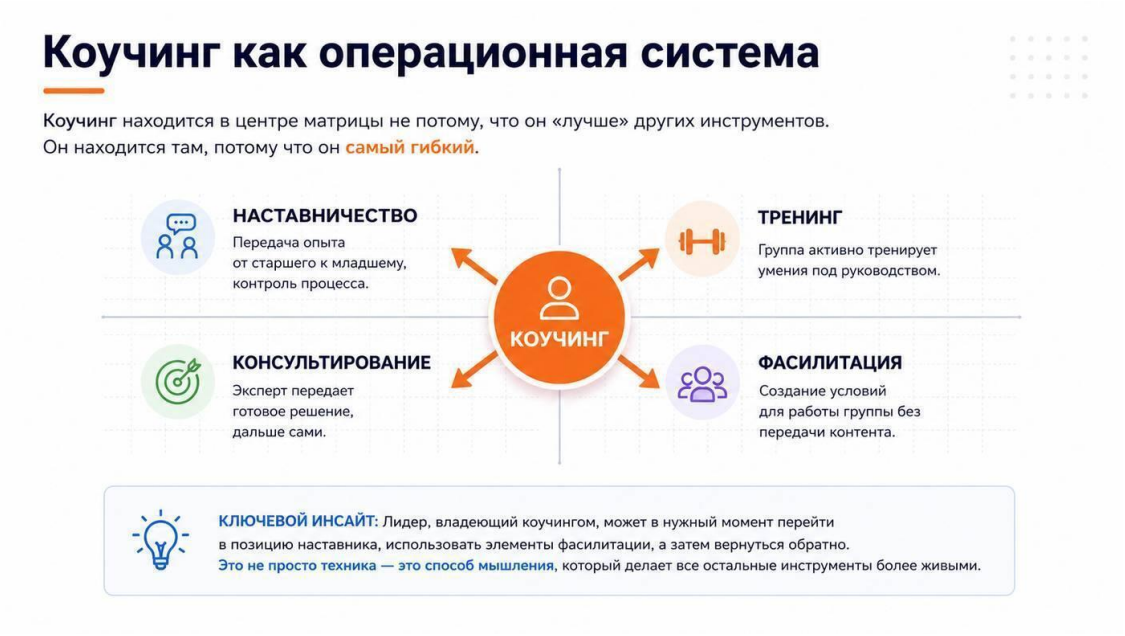
Наставничество — индивидуальное, с сопровождением. Наставник знает результат, знает инструменты, контролирует процесс. Он передаёт опыт от себя более опытного — к менее опытному.

Консультирование — индивидуальное, без сопровождения. Консультант — эксперт с готовым решением. Он его передаёт, но не сопровождает в реализации. «Вот ответ, дальше сами».

Тренинг — групповое, с сопровождением. Группа активно тренирует определённые умения под руководством тренера.

Фасилитация — групповое, без прямого сопровождения. Фасилитатор создаёт условия для групповой работы, структурирует её, но не передаёт свой контент. Группа сама приходит к смыслам и решениям.

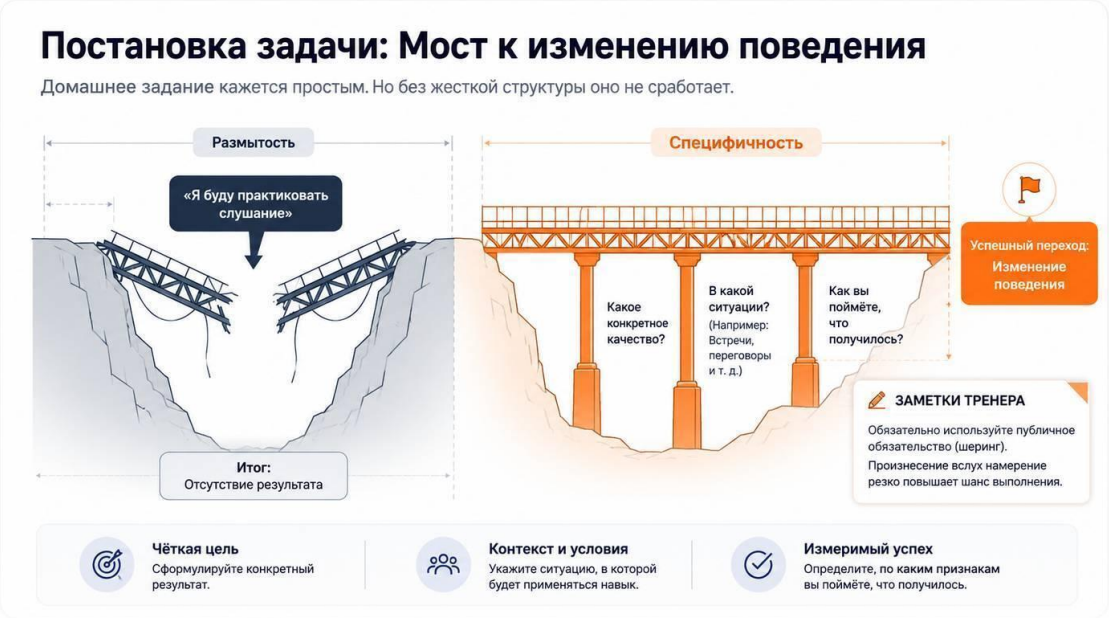
Коучинг — в центре. Его можно применять и индивидуально, и с командой. Он актуализирует ресурсы самого человека или группы, при необходимости дополняя их. Он не даёт готовых ответов — но сопровождает процесс нахождения этих ответов.



Ключевой акцент, который важно сделать тренеру: коучинг занимает центральное место на этой матрице не потому, что он «лучше» других инструментов. А потому, что он самый гибкий. Лидер, владеющий коучингом, может в нужный момент перейти в позицию наставника — а потом вернуться обратно. Может использовать элементы фасилитации в командной сессии. Коучинг — это не одна техника, это способ мышления, который делает все остальные инструменты более живыми.

Домашнее задание первого модуля: как его поставить правильно

В конце модуля участники получают домашнее задание: выбрать одно из четырёх ключевых качеств коуча и начать его практиковать в течение следующей недели.



Это задание кажется простым, но в нём есть несколько ловушек.

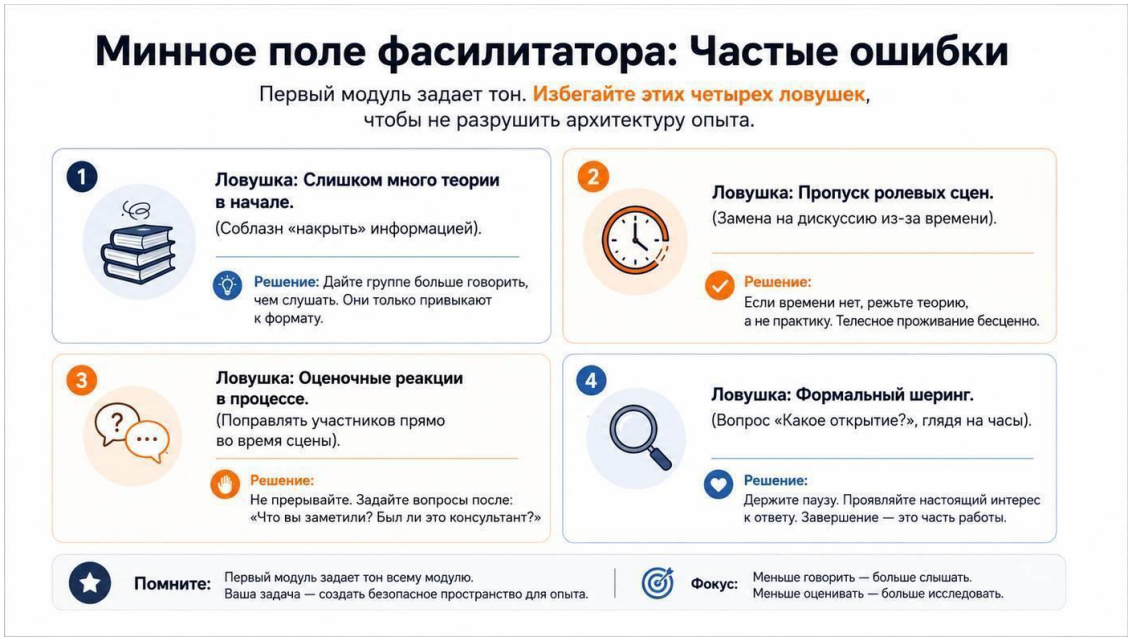
Первая ловушка — размытость. «Начать практиковать» — это слишком абстрактно. Чтобы задание сработало, попросите каждого участника прямо сейчас ответить на три вопроса: какое качество вы выбираете, в какой конкретной ситуации будете его практиковать и как вы поймёте, что у вас получилось?

Второй вопрос — «в какой ситуации» — особенно важен. Человек, который говорит «я буду практиковать сконцентрированное внимание», скорее всего не изменит ничего. Человек, который говорит «я буду практиковать его на еженедельных встречах с командой по вторникам, убирая телефон и не перебивая» — с большой вероятностью что-то сделает.

Вторая ловушка — отсутствие публичного обязательства. Если участник назвал своё намерение вслух перед группой, вероятность выполнения резко возрастает. Поэтому в шеринге в конце модуля попросите каждого назвать своё выбранное качество. Даже если времени мало — хотя бы назвать. Без объяснений.

Третья ловушка — отсутствие интереса к результату. Домашнее задание, о котором не спросят, — это задание без последствий. Начало следующего модуля всегда открывается разбором домашнего задания. И это не формальность: это момент, когда обучение становится непрерывным, а не точечным.

Частые ошибки тренера в первом модуле



Слишком много теории в начале. Первый модуль насыщен содержательно, и у тренера может возникнуть соблазн «накрыть» участников информацией. Сопротивляйтесь этому. Группа в первые три часа ещё только привыкает к вам, друг к другу и к формату. Дайте им больше говорить, чем слушать.

Пропуск ролевых сцен.

Упражнение «12 стульев» занимает время, и некоторые тренеры сокращают его или заменяют дискуссией. Это потеря. Именно это упражнение даёт телесное, прожитое понимание различий между инструментами — то, которое остаётся с человеком надолго. Если времени действительно нет, лучше сократить теоретический блок, но не практику.

Оценочные реакции на ролевые сцены.

Когда команда разыгрывает сцену «неправильно» — например, консультант начинает вести себя как коуч — это не ошибка, это материал для разбора. Не поправляйте во время показа. Задайте вопросы после: «Что вы заметили? Был ли это консультант? Если нет — кто?»

Формальный шеринг в конце.

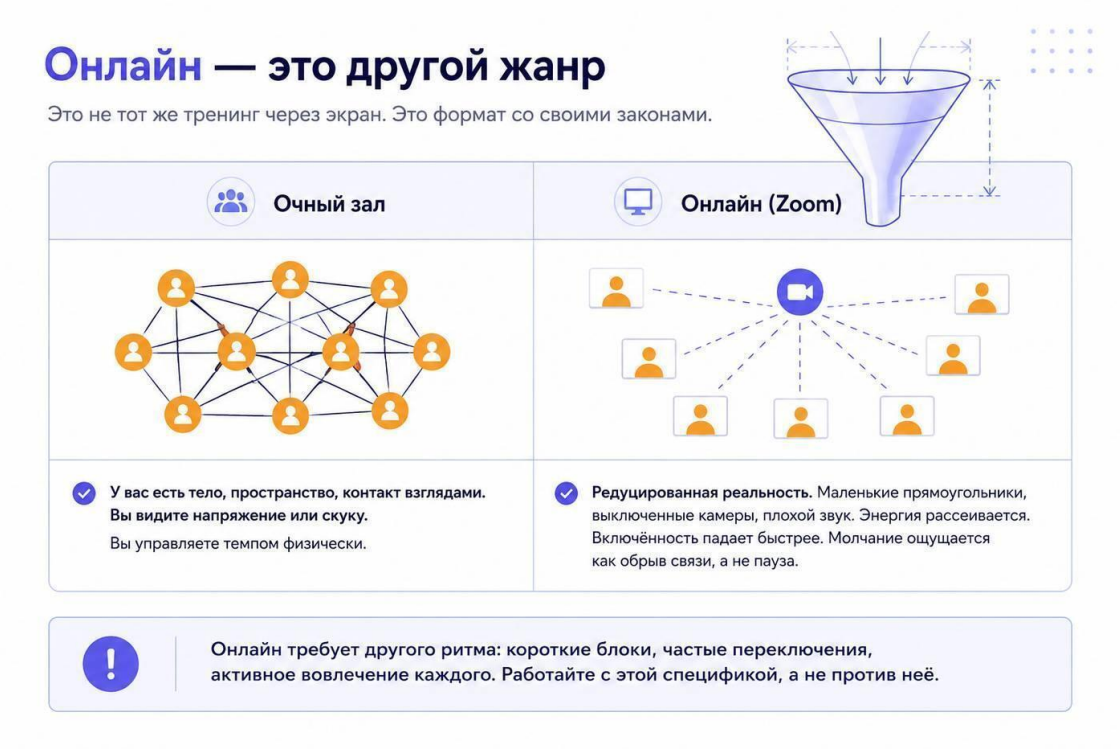
«Какое открытие вы сделали для себя?» — это хороший завершающий вопрос. Но если тренер задаёт его механически, глядя на часы, — группа отвечает так же механически. Пауза после вопроса, настоящий интерес к ответу, иногда — одно уточняющее слово. Это разница между завершением как ритуалом и завершением как частью работы.

Что дальше

Третья глава посвящена второму модулю — онлайн-встрече про этапы коучингового цикла и типологию участников по Колбу. Вы получите разбор пяти этапов коучинговой сессии, подробный сценарий тренировки в двойках, а главное — практическое руководство по работе с четырьмя психологическими типажами: как адаптировать коучинговый диалог под активиста, наблюдателя, теоретика и прагматика

Глава 3. Модуль 2. Этапы коучингового цикла

(онлайн, 2 часа)



Онлайн — это другой жанр

Второй модуль проходит в Zoom. И первое, что нужно понять про онлайн-формат: это не тот же тренинг, только через экран. Это другой жанр со своими законами.

В очном зале у вас есть тело, пространство, физический контакт взглядами. Вы видите, кто заскучал, кто напрягся, кто хочет сказать, но не решается. Вы можете подойти ближе, сделать паузу, изменить темп — и группа это почувствует.

В Zoom этого нет. Точнее, всё это есть, но в сильно редуцированном виде. Маленькие прямоугольники с лицами, у половины — выключена камера, у кого-то — плохой звук. Энергия рассеивается. Включённость падает быстрее. Молчание воспринимается иначе — не как пауза для размышления, а как зависание соединения.

Поэтому онлайн-модуль требует другого ритма: более короткие блоки, более частые переключения, более активное вовлечение каждого участника. И особого внимания к тому, чтобы никто не «выпал» незаметно.

Всё это — не недостаток онлайна. Это его специфика. Тренер, который понимает её и работает с ней, а не против неё, проводит онлайн-модуль не хуже очного — просто иначе.

Технические вещи, которые нужно проверить заранее

За пятнадцать минут до начала:

●

Войдите в Zoom первым. Участники будут заходить в пустую комнату — встретьте их.

●

Проверьте, что у вас включён виртуальный фон или нейтральный реальный. Захламлённое пространство за спиной — визуальный шум.

●

Убедитесь, что презентация открыта и готова к демонстрации экрана. Переключение между окнами во время сессии разрушает темп.

●

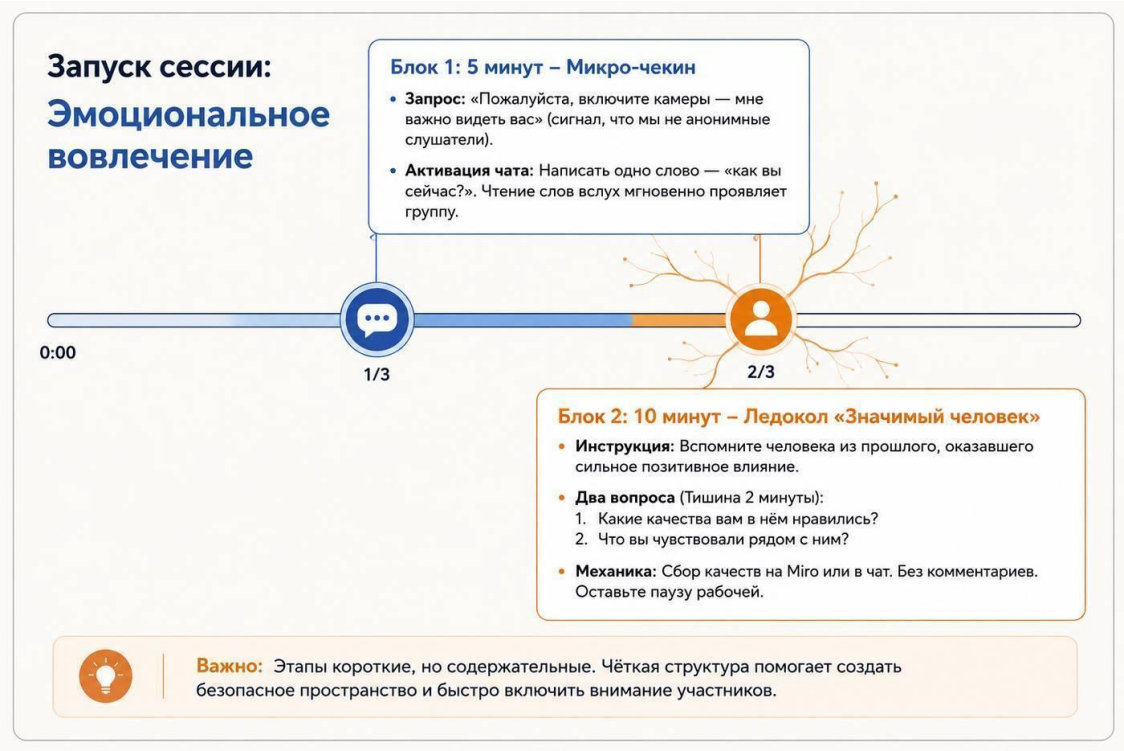
Заранее создайте breakout rooms для работы в двойках и тройках. В Zoom это делается в настройках ещё до начала встречи.

●

Приготовьте в чате приветственное сообщение — пока люди заходят, им есть что читать.

Когда участники входят — включайте камеру и здоровайтесь лично с каждым. Не ждите, пока соберутся все. «Привет, Андрей, рад видеть» — это пятнадцать секунд, но это уже контакт.

Блок 1. Приветствие 5 минут



Онлайн-приветствие короче очного, но не менее важно. Структура та же: что сегодня будем делать, как устроена встреча, тайм-план.

«Добрый день, рад видеть всех. Сегодня у нас второй модуль — этапы коучингового цикла. Мы разберём пять шагов коучинговой сессии, потренируемся в двойках, и познакомимся с тем, как по-разному люди обучаются новому — и как это влияет на коучинговый диалог. Тайм-план: начинаем сейчас, перерыв через час, завершаем в двенадцать. Пожалуйста, включите камеры — мне важно видеть вас».

Последняя фраза — не техническое требование. Это сигнал: мы здесь не анонимные слушатели, мы люди, которые работают вместе. Если кто-то объясняет, что камера не работает — не настаивайте, но отметьте для себя.

Один приём для онлайн-старта.

Попросите всех в чате написать одно слово — как они сейчас. Просто одно слово. Это занимает тридцать секунд, но сразу активирует группу: каждый что-то написал, каждый появился. Прочитайте несколько слов вслух: «Вижу "сосредоточен", "немного устал", "готов" — отлично, работаем».

Блок 2. Ледокол «Значимый человек» 10 минут

«Прежде чем перейти к теории — небольшое упражнение. Вспомните человека из вашего прошлого, который имел на вас сильное позитивное влияние. Учитель, тренер, родитель, друг, наставник — кто угодно. Человек, рядом с которым вы чувствовали: я расту, я становлюсь лучше, мне хочется большего».

Пауза. Дайте тридцать секунд, чтобы все вспомнили.

«Теперь два вопроса. Первый: что вам в нём нравилось — какие качества? Второй: что вы чувствовали рядом с ним? Запишите списком — у вас две минуты».

Пока участники пишут — тишина. Не заполняйте её. Эта пауза рабочая.

После — обмен. Попросите нескольких человек поделиться списками. Записывайте названные качества в общий документ или на виртуальную доску — если есть Miro или Jam board. Если нет — просто в чат, потом соберёте.

Скорее всего прозвучит: умел слушать, верил в меня, не осуждал, задавал правильные вопросы, был честным, не давал готовых ответов, был рядом когда нужно.

Не комментируйте сразу. Скажите:

«Запомните эти слова. Мы к ним вернёмся через несколько минут».

Почему это упражнение работает именно здесь. Второй модуль начинается с разбора домашнего задания и пяти этапов коучинга — это содержательно насыщенный блок. Ледокол «Значимый человек» делает две вещи: разогревает группу через личный, эмоционально заряженный опыт, и незаметно вводит в тему — потому что качества, которые участники назвали, это и есть портрет коуча. Когда это станет очевидным позже — будет эффект узнавания, а не просто усвоения теории.

Блок 3. Разбор домашнего задания 10 минут

«На прошлой встрече каждый из вас выбрал одно из четырёх качеств коуча и взял намерение практиковать его в течение недели. Давайте услышим, что произошло. Два вопроса: какое качество вы выбрали — и что вы заметили, когда начали его применять?»

Дайте высказаться трём-четырём людям. Не нужно полный круг — десять минут на это не хватит. Но важно, чтобы это не было формальным «кто хочет поделиться?» с последующей тишиной.

Как активировать.

Обратитесь к конкретным людям: «Андрей, вы на прошлой встрече говорили про сконцентрированное внимание — как прошла неделя?» Это работает лучше, чем открытый вопрос в пустоту, потому что вы показываете: я помнил, что вы сказали. Это само по себе демонстрация качества коуча.

Что делать, если задание никто не выполнил.

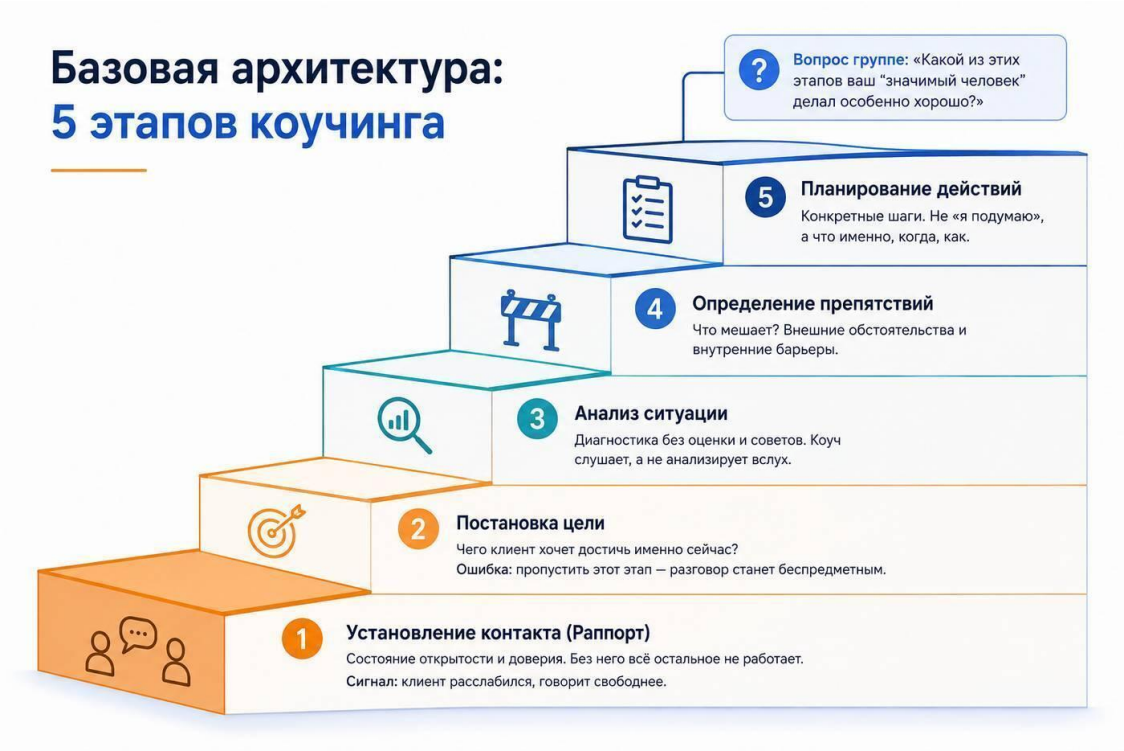
Не стыдите. Спросите: «Что помешало?» — и запишите ответы. Иногда «не сделал» — это важная информация о том, что задание было сформулировано слишком абстрактно, или что у человека не было подходящей ситуации. Это честный разговор, который полезен для всей группы.

В конце блока — момент, ради которого делалось упражнение «Значимый человек»:

«Помните качества, которые вы назвали в начале? Умел слушать, задавал правильные вопросы, верил в меня... Посмотрите на четыре качества коуча из прошлого модуля. Что замечаете?»

Группа сама увидит: это одно и то же. Только теперь это не абстрактная теория, а живой опыт — человек из прошлого, которого они помнят и которому благодарны.

Блок 4. Пять этапов коучинга 10 минут



Это теоретический блок — но короткий. Задача не в том, чтобы объяснить каждый этап до деталей. Задача — дать структуру, которую участники сразу же будут применять в тренировке.

Пять этапов:

1. Установление контакта

Первый и самый недооценённый этап. В коучинге он называется раппорт — состояние открытости и доверия, при котором у клиента есть готовность работать. Без него всё остальное не работает: человек может физически сидеть перед вами, но внутренне — закрыт.

Как это выглядит практически: несколько минут неформального разговора, вопрос о состоянии человека, внимание к тому, как он отвечает. Не спешить к цели раньше, чем установлен контакт.

Сигнал, что контакт установлен: человек расслабился, говорит свободнее, начал задавать собственные вопросы.

2. Постановка цели

Коуч помогает клиенту сформулировать, чего тот хочет достичь в результате этого разговора. Не в жизни вообще — а именно сейчас, в этой сессии.

Ключевые вопросы: «Что ты хочешь получить от нашего разговора?», «Как ты поймёшь, что сессия была полезной?», «Что будет для тебя результатом?»

Частая ошибка: пропустить этот этап и сразу перейти к «проблеме». Тогда разговор становится беспредметным — оба говорят, но движения нет.

3. Анализ ситуации

Коуч собирает информацию о том, где клиент находится сейчас относительно своей цели. Это диагностика — без оценки, без советов, только вопросы.

Ключевые вопросы: «Расскажи подробнее о ситуации», «Как ты действовал до сих пор?», «К чему это привело?»

Важно: на этом этапе коуч слушает, а не анализирует вслух. Соблазн сказать «а я думаю, проблема в том, что...» — нужно сдержать.

4. Определение препятствий

Что мешает клиенту двигаться к цели. Препятствия бывают внешними — обстоятельства, ресурсы, другие люди. И внутренними — убеждения, страхи, привычные паттерны поведения.

Ключевые вопросы: «Что тебя останавливает?», «Какие трудности ты видишь?», «Что ты пробовал — и почему это не сработало?»

Коучинг чаще всего работает именно с внутренними препятствиями — потому что внешние клиент часто уже видит сам.

5. Планирование действий

Клиент формулирует конкретные шаги. Не «я подумаю» и не «постараюсь» — а что именно, когда, как.

Ключевые вопросы: «Что ты готов сделать?», «Какой первый шаг?», «Когда именно ты это сделаешь?»

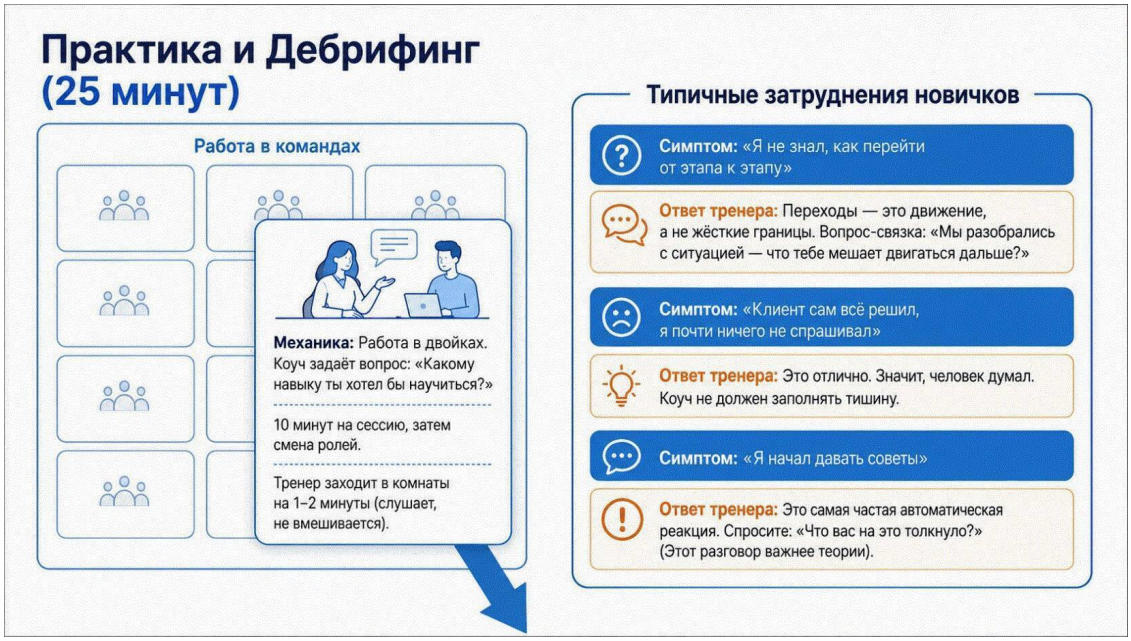
Задача коуча на этом этапе — не предлагать шаги, а помогать клиенту их конкретизировать. «Буду больше общаться с командой» — это не шаг. «В понедельник проведу пятнадцатиминутную встречу с каждым из трёх ключевых сотрудников» — это шаг.

После объяснения — возврат к ледоколу:

«Посмотрите на эти пять этапов. Какой из них, как вам кажется, ваш значимый человек делал особенно хорошо?»

Один-два ответа — и переходите к тренировке.

Блок 5. Тренировка сессии в двойках 25 минут



«Сейчас потренируем то, что только что разобрали. Объединяетесь в двойки. Определите роли: кто коуч, кто клиент. Коуч задаёт клиенту вопрос: какому навыку или умению ты хотел бы научиться? И дальше проводит короткую сессию по пяти этапам. Время — десять минут. Потом меняетесь ролями ещё на десять».

Отправьте пары в breakout rooms. Прежде чем они уйдут — уточните:

«Вам не нужно делать это идеально. Ваша задача — попробовать структуру и почувствовать, как она работает. Если застрянете — это тоже материал для разбора».

Что делать, пока пары работают. Заходите в комнаты по очереди — послушайте одну-две минуты, не вмешиваясь. Это даёт вам материал для дебрифинга и показывает группе, что вы присутствуете, а не ждёте в основном зале.

Дебрифинг (5 минут)

Когда все вернулись — три вопроса:

«Кто готов поделиться? Как прошло? Что получилось в структуре — и где было трудно?»

Слушайте конкретику. Если кто-то говорит «было хорошо» — уточните: «Что именно получилось?» Если «было трудно» — «На каком этапе?»

Типичные затруднения, которые называет группа, и что с ними делать:

«Я не знал, как перейти от одного этапа к другому» — это нормально для первой тренировки. Переходы между этапами — это не жёсткие границы, а движение. Иногда достаточно одного вопроса: «Мы разобрались с ситуацией — что, как тебе кажется, тебе мешает двигаться дальше?»

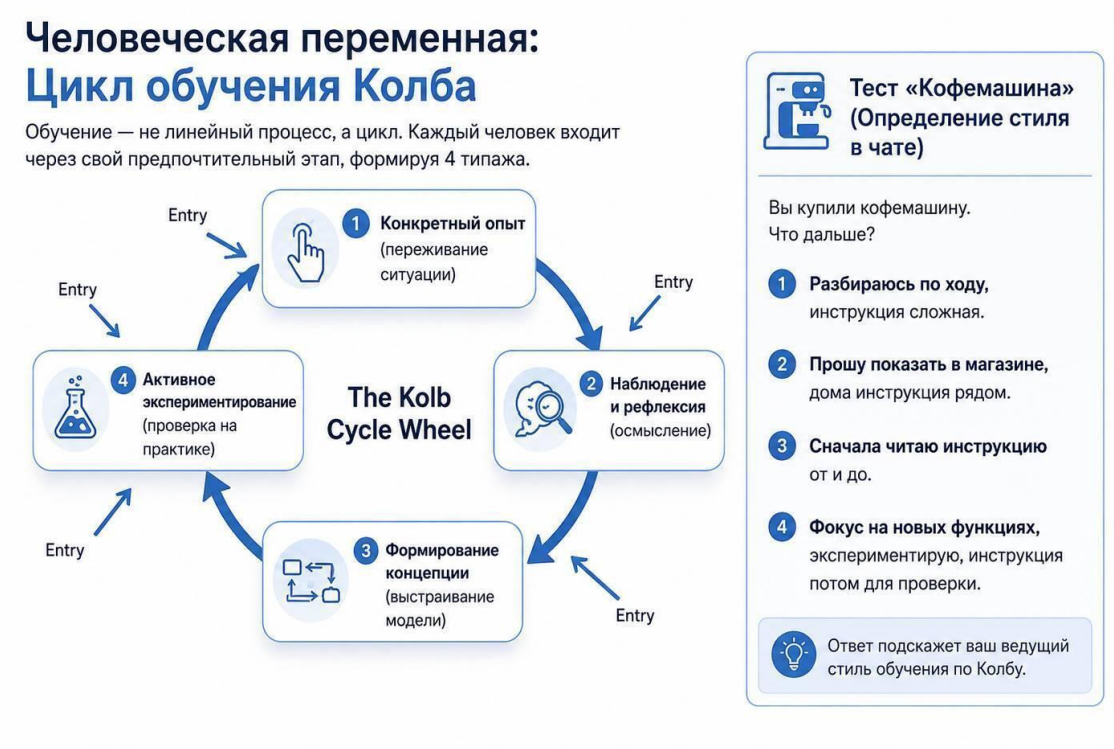
«Клиент сам всё решил, я почти ничего не спрашивал» — это хорошо. Значит, человек думал. Коуч не должен заполнять тишину.

«Я начал давать советы» — честное признание, которое стоит отметить. Скажите: «Это один из самых частых автоматических реакций. Что вас на это толкнуло?» Этот разговор важнее любой теории.

Перерыв 15 минут

Во время перерыва оставайтесь в Zoom — некоторые участники используют это время для неформального разговора. Это хорошо. Не уходите полностью.

Блок 6. Цикл Колба: четыре уровня обучения 10 минут



После перерыва — новая тема, которая, на первый взгляд, уходит от коучинга. Но это не так.

«Мы только что тренировали коучинговую сессию, где одна из ключевых задач — помочь человеку научиться чему-то новому. Но люди учатся по-разному. И если коуч не учитывает это — сессия может не работать, даже если все этапы соблюдены. Поэтому — цикл Колба».

Цикл Колба — это модель обучения взрослых, разработанная Дэвидом Колбом. По его наблюдению, обучение — это не линейный процесс, а цикл из четырёх этапов:

Конкретный опыт — человек что-то делает, переживает, сталкивается с ситуацией.

Наблюдение и рефлексия — человек смотрит на то, что произошло, анализирует, осмысляет.

Формирование концепции — человек выстраивает модель: как это работает, почему так, а не иначе.

Активное экспериментирование — человек проверяет модель на практике, пробует, адаптирует.

Потом цикл повторяется — но уже на новом уровне.

Покажите слайд со схемой. Дайте минуту, чтобы рассмотрели. Потом:

«Важно вот что: каждый человек склонен входить в этот цикл через свой предпочтительный этап. И это формирует четыре психологических типажа, с которыми вы будете встречаться в коучинге».

Блок 7. Тест на определение стиля обучения 5 минут

«Небольшой тест — одна ситуация, четыре варианта поведения. Представьте: вы пришли в магазин и купили кофемашину. Как вы, скорее всего, поступите дальше?»

Четыре варианта — покажите на слайде:

Первый: особо не беспокоитесь, берёте домой и разбираетесь по ходу. Инструкция слишком сложно написана.

Второй: просите продавца всё показать, сами пробуете прямо в магазине. Дома инструкция — рядом, открываете по мере необходимости.

Третий: прежде чем включить — открываете инструкцию с пометкой «прочитайте сначала» и изучаете внимательно от начала до конца.

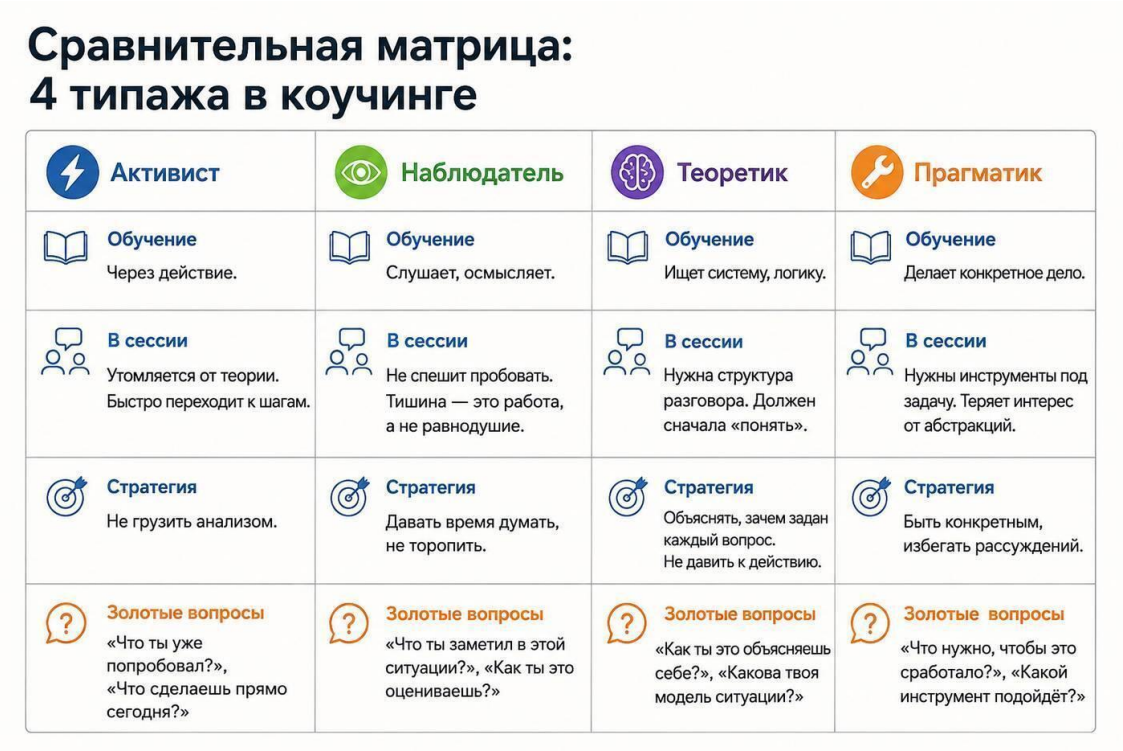
Четвёртый: сразу видите сходство с предыдущей моделью, фокусируетесь на новых функциях, экспериментируете. Инструкцию читаете потом — для проверки.

«Какой вариант ближе всего к вашему поведению? Напишите в чат цифру».

Результаты: 1 — активист, 2 — наблюдатель, 3 — теоретик, 4 — прагматик.

Спросите, кто у вас есть в группе. Это хорошо работает в Zoom — люди видят чужие ответы в чате и сразу начинают сравнивать.

Блок 8. Четыре типажа и коучинг 10 минут



Сравнительная матрица: 4 типажа в коучинге

Активист	Наблюдатель	Теоретик	Прагматик
Обучение Через действие.	**Обучение** Слушает, осмысляет.	**Обучение** Ищет систему, логику.	**Обучение** Делает конкретное дело.
В сессии Утомляется от теории. Быстро переходит к шагам.	**В сессии** Не спешит пробовать. Тишина — это работа, а не равнодушие.	**В сессии** Нужна структура разговора. Должен сначала «понять».	**В сессии** Нужны инструменты под задачу. Теряет интерес от абстракций.
Стратегия Не грузить анализом.	**Стратегия** Давать время думать, не торопить.	**Стратегия** Объяснять, зачем задан каждый вопрос. Не давить к действию.	**Стратегия** Быть конкретным, избегать рассуждений.
Золотые вопросы «Что ты уже попробовал?», «Что сделаешь прямо сегодня?»	**Золотые вопросы** «Что ты заметил в этой ситуации?», «Как ты это оцениваешь?»	**Золотые вопросы** «Как ты это объясняешь себе?», «Какова твоя модель ситуации?»	**Золотые вопросы** «Что нужно, чтобы это сработало?», «Какой инструмент подойдёт?»

Разберите каждый типаж — коротко, через практику. Не теория ради теории, а: что это значит для коуча, когда перед ним такой клиент.

Активист предпочитает учиться через действие. Ему нужно попробовать, а не слушать объяснения. В коучинговой сессии — быстро переходите к конкретным шагам. Много теории и анализа его утомит. Хорошие вопросы: «Что ты уже попробовал?», «Что сделаешь прямо сегодня?»

Наблюдатель любит слушать и наблюдать за другими, потом осмыслять. Он не спешит пробовать. В сессии — давайте ему время думать, не торопите. Тишина — не равнодушие, это работа. Хорошие вопросы: «Что ты заметил в этой ситуации?», «Как ты это оцениваешь?»

Теоретик хочет понять систему, логику, структуру. Ему нужна теория и список литературы. В сессии — дайте ему структуру разговора, объясните, зачем каждый вопрос. Не давите к быстрому действию — сначала он должен «понять». Хорошие вопросы: «Как ты это объясняешь себе?», «Какова твоя модель этой ситуации?»

Прагматик учится, делая конкретное дело. Ему нужны инструменты — ровно столько, сколько нужно для задачи. Не больше. В сессии — будьте конкретны, избегайте абстракций. Он теряет интерес, если разговор уходит в рассуждения. Хорошие вопросы: «Что тебе нужно, чтобы это сработало?», «Какой инструмент подойдёт лучше всего?»

Важный акцент:

«Каждый типаж — это предпочтение, а не приговор. Человек может входить в обучение через одну точку, но проходить весь цикл. Ваша задача как коуча — не навязать свой стиль, а встретить человека там, где он находится. Начать с его языка».

Блок 9. Тренировка с разными типажами 10 минут

«Сейчас объединитесь в четыре команды — по типажам, как определили на тесте. Если в каком-то типаже мало людей — перераспределитесь по желанию. Ваша задача: внутри команды подготовить трёхминутный коучинговый диалог, в котором будет виден ваш типаж. То есть — как коуч работает именно с активистом? Или с теоретиком? Покажите это через сцену».

Отправьте в breakout rooms — семь минут. Потом возвращаются и показывают.

Дебрифинг после показа каждой сцены:

— Что вы заметили в том, как коуч адаптировал разговор?

— Что было бы неуместно с этим типажом?

Этот дебрифинг — один из самых живых в курсе, потому что участники видят себя в чужих сценах. Часто кто-то говорит: «Это я, точно так себя веду». Это хороший момент.

Блок 10. Завершение и домашнее задание 10 минут

Шеринг:

«Мы завершаем сегодняшнюю встречу. Один вопрос: каким образом вы будете использовать сегодняшние знания в практической работе? Конкретно — одна вещь, которую хотите попробовать».

Онлайн-шеринг работает лучше, если задать конкретный формат. Не «поделитесь впечатлениями» — а одна конкретная вещь. Это заставляет думать, а не говорить общими словами.

Домашнее задание:

«До следующей встречи — провести одну коучинговую сессию с кем-то из знакомых или коллег. Используйте пять этапов и учитывайте типаж человека, с которым работаете. На следующей встрече начнём с разбора».

Как и в первом модуле — публичное намерение. Попросите каждого написать в чат: с кем планируете провести сессию — коллега, друг, кто-то из команды. Не имя, а роль. Это конкретизирует намерение и делает его реальным.

Сложные ситуации онлайн-модуля

Ситуация 1. Половина участников выключила камеры.

Не требуйте. Скажите в начале: «Для меня важно видеть вас — если есть возможность, пожалуйста, включите камеры». Если не включили — работайте с тем, что есть. Насилие в онлайне работает хуже, чем в очном формате: человек может просто уйти.

Но отслеживайте: если камера выключена и человек не пишет в чат и не отвечает на прямые вопросы — возможно, он уже не с вами. Обратитесь напрямую: «Максим, как вы?»

Ситуация 2. Тишина после вопроса — и непонятно, думают или выпали.

В онлайне тишина читается иначе, чем вживую. Подождите пять-семь секунд. Если ответа нет — попросите написать в чат: «Напишите одно слово — что думаете?» Чат снижает порог входа: написать слово проще, чем говорить вслух.

Ситуация 3. Технические сбои в breakout rooms.

Кто-то не может зайти в комнату, у кого-то пропал звук, кто-то случайно вышел из встречи. Заранее предупредите: «Если что-то пошло не так технически — напишите в общий чат, я подключу вас снова». Не тратьте время группы на технические разборки в общем зале.

Ситуация 4. Пара в breakout room не работает — один говорит, другой молчит.

Когда заходите в комнату и видите это — не вмешивайтесь немедленно. Послушайте тридцать секунд. Если молчание — рабочее (один думает), не трогайте. Если один явно растерян — тихо скажите: «Попробуй спросить: что тебе сейчас важно?» И уйдите.

Ситуация 5. Участник говорит, что тест на типаж «не попал».

Это бывает. Скажите: «Это не диагноз — это предпочтение. Вы можете использовать разные стили в зависимости от ситуации. Интереснее другое: в каких ситуациях вы обучаетесь лучше всего?» Это переводит разговор от ярлыка к живому опыту.

Ситуация 6. Слабая включённость всей группы — модуль «не идёт».

Иногда онлайн-встреча просто не набирает нужной энергии. Люди отвечают коротко, паузы затягиваются, темп падает. Не игнорируйте это. Остановитесь и скажите прямо:

«Замечаю, что сегодня нам немного труднее, чем обычно. Это нормально для онлайна — энергия рассеивается. Предлагаю сделать так: следующие пять минут — только чат. Напишите мне три слова: что вам было полезным из того, что мы уже разобрали».

Это переключение формата — от говорения к письму — часто перезапускает группу.

Чек-лист тренера после второго модуля

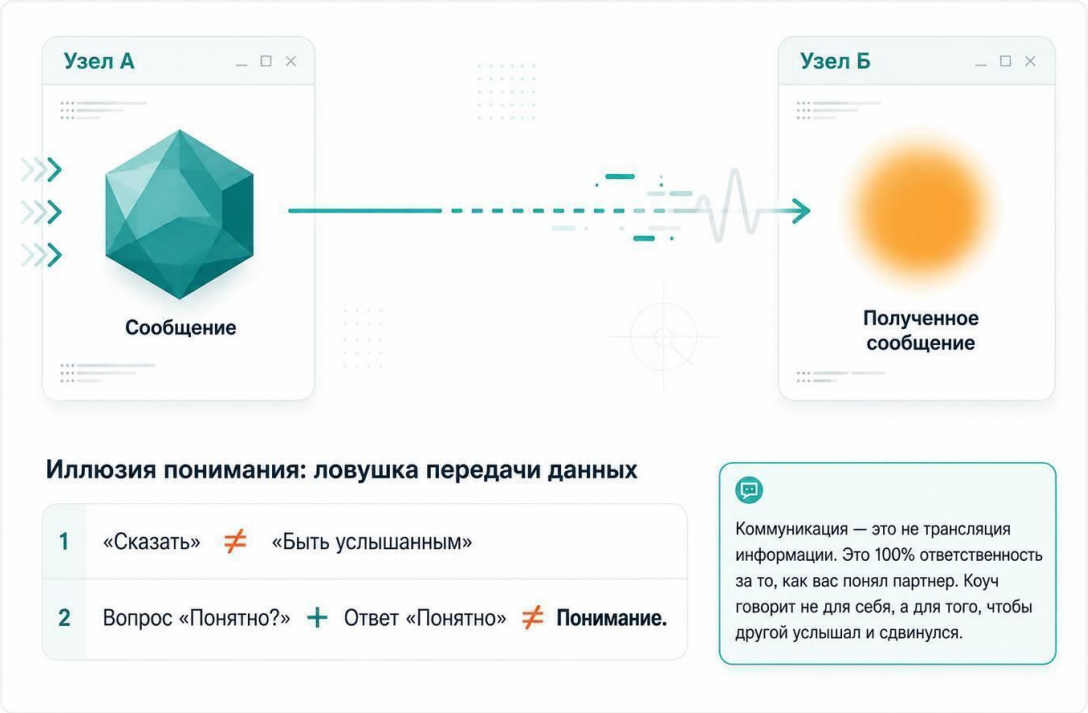
- Все ли участники высказались хотя бы один раз за встречу?
- Была ли тренировка в двойках достаточно длинной, чтобы люди успели почувствовать структуру?
- Связал ли я ледокол «Значимый человек» с четырьмя качествами коуча — и почувствовала ли группа эту связь?
- Понял ли каждый участник свой типаж — и что это значит для его коучинговой практики?
- Было ли домашнее задание конкретным — или осталось абстрактным?
- Что в онлайн-формате в этот раз удалось лучше, чем в прошлый?

Что дальше

Четвертая глава — третий модуль, очный, три часа. Самый инструментальный в курсе: четыре инструмента эффективной коммуникации, матрица «ясность цели — раппорт» и работа с разными типами клиентов через карточки квадрантов. Включая полный разбор ледокола «Марфуша» — почему этот текст, почему эта механика, и что происходит с группой, когда финальная версия отличается от оригинала до неузнаваемости.

Глава 4. Модуль 3. Инструменты эффективной коммуникации в коучинге

(очный, 3 часа)



Про этот модуль

Если первый модуль — про понимание, второй — про структуру, то третий — про тело разговора. Про то, как именно говорит коуч. Какими словами. С какой интонацией. Из какой внутренней позиции.

Это самый инструментальный модуль курса. Участники уйдут отсюда с четырьмя конкретными инструментами в руках — не в голове, а именно в руках, потому что они их попробуют, почувствуют изнутри и снаружи, и только потом назовут своими словами.

Но прежде чем они получат инструменты — им нужно на собственном опыте понять, почему без них не обойтись. Именно для этого модуль начинается с «Марфуши».

Как готовить зал

Этот модуль очный, и подготовка зала важна так же, как во втором. Но здесь есть одна специфическая деталь: для ледокола «Марфуша» вам понадобится пространство за дверью.

Проверьте заранее: есть ли коридор или соседняя комната, куда можно вывести группу? Достаточно ли там места, чтобы люди стояли и не слышали, что происходит в зале? Если акустика плохая — предупредите участников за дверью говорить тихо.

В центре зала поставьте два стула друг напротив друга — для вас и для первого участника. Это важная деталь: два стула в центре пустого круга создают особое пространство, которое участники считывают ещё до того, как вы объясните задание.

Флипчарт — с чистым листом. Карточки с номерами квадрантов для финального упражнения — в конверте, пока не нужны.

Блок 1. Приветствие 5 минут

Третья встреча — и группа уже немного другая. Люди знают друг друга, знают вас, знают формат. Это хорошо: уровень доверия выше, можно работать глубже. Но есть и риск: появляется привычка, и привычка иногда убивает присутствие.

Поэтому приветствие здесь — не формальный ритуал, а лёгкий встряхивающий момент.

Войдите в зал не сразу из-за стола — войдите из-за двери, так, как входит участник. Поздоровайтесь стоя, обойдите круг, скажите что-то личное двум-трём людям: «Как прошла неделя?», «Успели попробовать сессию?» Это тридцать секунд, но они меняют атмосферу.

Потом — план:

«Сегодня третья встреча. Мы работаем очно, три часа. Тема — инструменты коммуникации в коучинге. Четыре конкретных инструмента, которые вы сегодня попробуете в парах — и унесёте с собой. Плюс — разберём, как понять, в каком "режиме" находится ваш клиент, и что с этим делать. Начнём с разминки — и разминка сегодня будет особенной».

Пауза. Легкая улыбка. Не объясняйте ничего про «особенную» — пусть интригует.

Блок 2. Ледокол «Марфуша» 20 минут

Вот полная инструкция к этому упражнению — с деталями, которые обычно не прописывают в методичках, но которые решают всё.

Подготовка

Попросите всю группу выйти за дверь. Все — кроме одного человека, которого вы выбираете сами. Лучше выбирать кого-то, кто выглядит открытым и не склонен к чрезмерной тревоге — потому что ему первому придётся слушать текст в тишине, один на один с тренером.

Когда все вышли, скажите оставшемуся:

«Сейчас я прочитаю тебе небольшой текст. Твоя задача — запомнить как можно лучше и передать следующему участнику, которого я попрошу зайти. Записывать нельзя. Всё остальное — можно: переспрашивать, просить повторить, уточнять. Готов?»

Сделайте паузу. Убедитесь, что человек собрался. Потом читайте — медленно, чётко, без интонационных подсказок:

«Марфуша была примерной девочкой. Работала на заводе. Ходила, как все, на демонстрации. Продукты — только из магазина. А секс — только с мужем и только по пятницам. Но вот пошла она как-то в лес и встретила там НЛО. С тех пор всё не как у людей. Работу забросила. Дома — сплошные демонстрации. Продукты — только с рынка. А секс — когда попало и самым необычным образом».

После прочтения — дайте секунду. Потом:

«Готов? Пригласи следующего».

Механика

Участники заходят по одному. Каждый слушает пересказ предыдущего и передаёт следующему. Вы сидите в центре и наблюдаете — молча. Не поправляйте. Не кивайте одобрительно. Не морщитесь. Просто смотрите.

Это важно: любая ваша реакция — даже лёгкое движение бровью — будет считана как сигнал. Участник начнёт ориентироваться на вас, а не на задачу передачи текста. Вы должны быть нейтральны как стена.

Последний участник — тот, кто озвучивает финальную версию вслух, на весь зал, когда все уже вошли.

Что обычно происходит с текстом

Марфуша меняется от версии к версии. «Примерная девочка» иногда становится «хорошей женщиной». «Сексом по пятницам» часто пренебрегают вовсе — это одна из первых деталей, которую теряют, потому что она неловкая. «НЛО» иногда превращается в «незнакомца» или «что-то странное». К концу цепочки из десяти-пятнадцати человек от оригинала может остаться треть.

Иногда финальная версия звучит примерно так: «Была одна женщина, очень правильная. Потом с ней что-то случилось, и она изменилась». Это — вместо конкретного живого текста с деталями.

Когда последний участник заканчивает, в зале почти всегда смеются. Это хорошо. Смех — это разрядка, и это тоже информация: люди почувствовали контраст.

Дебрифинг

Это самая важная часть упражнения. Не спешите.

Начните с простого наблюдения:

«Итак. Что произошло?»

Дайте группе ответить. Обычно говорят: «текст изменился», «много потерялось», «детали исчезли». Зафиксируйте на флипчарте.

Потом — первый уровень вопросов:

«Когда вы передавали текст — вы говорили, чтобы сказать? Или чтобы вас услышали?»

Это вопрос, который останавливает. Потому что большинство честно отвечают: чтобы сказать. Они не думали о том, дошло ли до партнёра — они думали о том, чтобы воспроизвести то, что помнят. Это принципиальная разница.

Запишите на флипчарте: «Говорить» ≠ «Быть услышанным».

Продолжайте:

«Кто помнит инструкцию, которую получили за дверью?»

Инструкция была простой: запомни и передай. Записывать нельзя, всё остальное можно. Но почти никто не переспрашивал. Почти никто не просил повторить. Почти никто не уточнял непонятное.

Почему? Потому что есть социальная норма: если тебе что-то сказали — ты должен понять. Переспрашивать неловко. Это значит признать, что не понял. И люди предпочитают кивнуть и нести дальше то, что запомнили — вместо того чтобы остановиться и убедиться в понимании.

Запишите: «Понятно?» → «Понятно» ≠ понимание.

Потом — второй уровень:

«Что можно было сделать иначе? Что помогло бы сохранить текст?»

Группа называет: переспрашивать, просить повторить, уточнять детали, задавать вопросы. Всё верно. Добавьте:

«А ещё — можно было думать о том, как помочь партнёру запомнить. Выделить главное. Повторить ключевые детали. Сказать медленнее. То есть — заботиться не о своей передаче, а о понимании другого человека».

Это и есть переход к коучинговой коммуникации. Коуч — это человек, который говорит не для себя. Он говорит так, чтобы другой услышал, понял и сдвинулся.

Запишите на флипчарте третий вывод: Коммуникация — это ответственность за понимание партнёра.

Дайте этому повисеть в тишине секунд десять. Потом переходите.

Блок 3. Разбор домашнего задания 20 минут

После «Марфуши» группа уже в рабочем состоянии — разогрета, немного удивлена, думает. Хороший момент для разбора домашнего задания, потому что сейчас люди говорят честнее, чем если бы это было в начале.

«У вас было задание — провести одну коучинговую сессию, используя пять этапов и учитывая типаж человека. Что произошло? Расскажите — не как отчёт, а как историю».

«Как историю» — это важная оговорка. Она меняет формат ответа. Вместо «я провёл сессию, всё прошло хорошо» человек начинает рассказывать: с кем был разговор, что происходило, где застрял, что удивило.

Слушайте активно. Уточняйте детали: «На каком этапе было труднее всего?», «Как клиент отреагировал на это?», «Что ты почувствовал, когда это произошло?»

Эти вопросы выполняют двойную функцию: они добывают из человека реальный опыт, и одновременно — это демонстрация коучинговых вопросов. Участники это замечают, особенно если вы потом скажете:

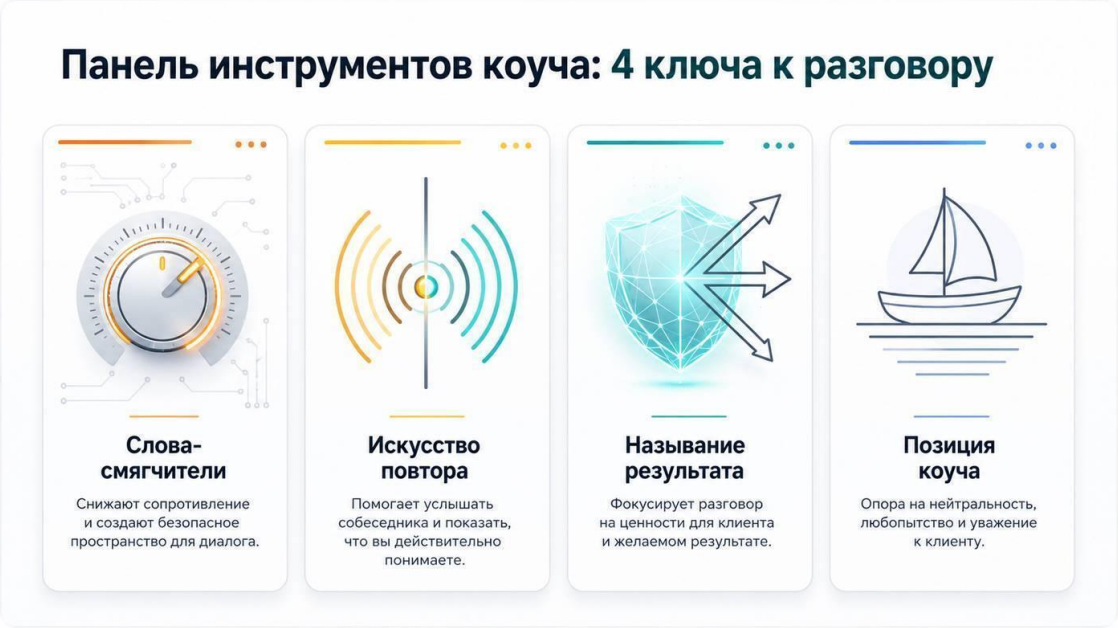
«Обратите внимание на вопросы, которые я только что задавал. Что вы заметили?»

Кто-то скажет: «Они открытые». Кто-то: «Они про опыт, а не про оценку». Кто-то: «Ты не давал советов». Всё это — правильно. И это уже переход к следующему блоку.

Если задание никто не выполнил.

Не устраивайте разбор полётов. Спросите спокойно: «Что помешало?» Послушайте. Иногда оказывается, что люди пробовали, но не назвали это «коучинговой сессией» — просто поговорили с кем-то иначе, чем обычно. Вытащите эти истории: «Расскажи — что это был за разговор?»

Блок 4. Четыре инструмента коммуникации 10 минут



Теперь — теория. Но теория, которую группа уже частично знает телом — через «Марфушу» и через разбор домашнего задания. Ваша задача: дать этому опыту имена и структуру.

Покажите слайд с четырьмя инструментами. Пройдитесь по каждому — живо, с примерами, не читая слайд.

Инструмент первый: слова-смягчители

Представьте ситуацию: коуч хочет спросить клиента о чём-то глубоком — о его страхах, о его ценностях, о том, чего он на самом деле хочет. Если задать такой вопрос «в лоб» — это как зайти в тёмную комнату и сразу включить яркий свет. Человек зажмурится.

Слова-смягчители — это реостат. Они постепенно увеличивают яркость.

Примеры: «Мне интересно...», «Я хотел бы понять...», «Если не возражаете...», «Возможно, это покажется неожиданным вопросом, но...», «Позвольте спросить...»

Покажите разницу прямо в зале. Скажите одному из участников два варианта одного вопроса:

Вариант А: «Чего ты вообще хочешь от жизни?»

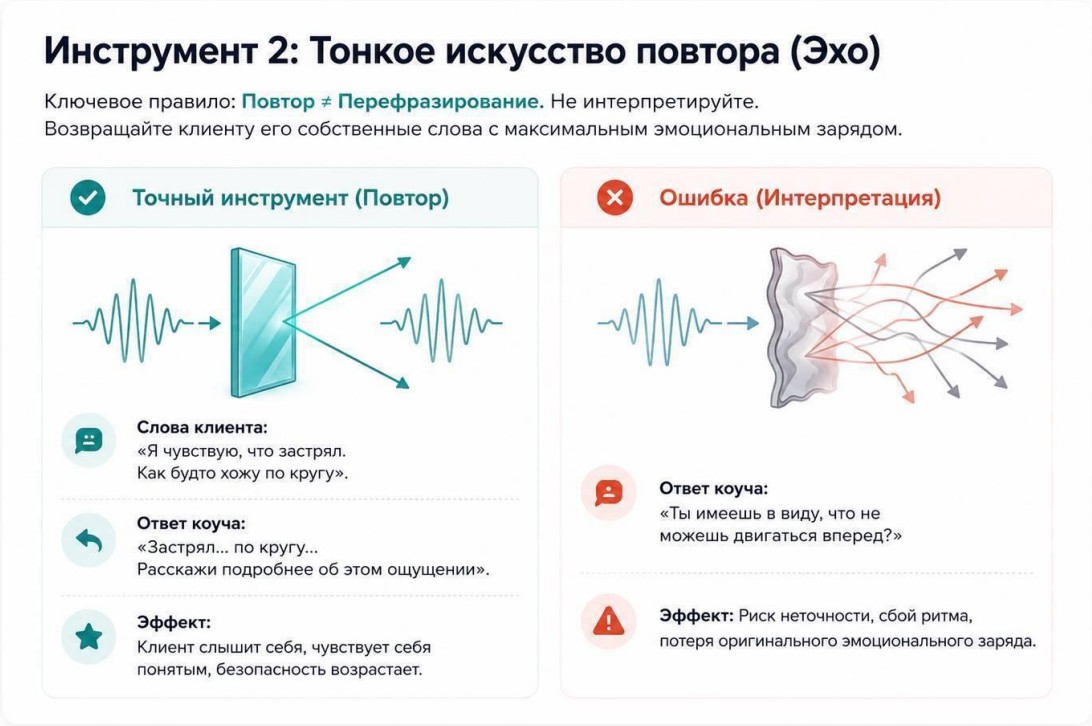
Пауза. Потом:

Вариант Б: «Мне интересно понять — если убрать всё внешнее, все ожидания других людей — чего ты хочешь?»

Спросите: «Какой вопрос легче принять? Почему?»

Люди чувствуют разницу мгновенно. Второй вопрос — не мягче по содержанию, он такой же глубокий. Но форма создаёт пространство, в которое хочется зайти, а не от которого хочется отшатнуться.

Инструмент второй: тонкое искусство повтора



Это один из самых простых и самых недооценённых инструментов. Суть: вы внимательно слушаете клиента, выбираете его ключевые слова — те, в которых слышится наибольший заряд — и повторяете их.

Не перефразируете. Не интерпретируете. Именно повторяете — его слова, его язык.

Почему это работает? Потому что когда человек слышит свои собственные слова в ответ — он чувствует: меня слышат. Меня понимают. Здесь безопасно говорить дальше.

Пример. Клиент говорит: «Я чувствую, что застрял. Как будто хожу по кругу». Коуч: «Застрял... по кругу... Расскажи подробнее об этом ощущении». Не «ты имеешь в виду, что не можешь двигаться вперёд?» — это уже интерпретация, и она может быть неточной. Именно повтор.

Покажите это прямо здесь. Попросите кого-то из участников сказать любую фразу о своей работе — что угодно, одно предложение. Потом повторите его ключевые слова и задайте открытый вопрос. Дайте группе увидеть, как это работает в реальном времени.

Инструмент третий: называние результата

В коучинге бывают моменты, когда нужно задать трудный вопрос. Вопрос, который может вызвать сопротивление. Вопрос, который касается чего-то болезненного или неудобного.

Если задать его без подготовки — человек закроется. Если объяснить перед вопросом, зачем вы его задаёте — сопротивление снижается.

Структура: сначала называете результат, который хотите достичь своим вопросом, потом задаёте сам вопрос.

Примеры: «Я хочу помочь тебе увидеть ситуацию с другой стороны, поэтому спрошу кое-что необычное...», «Чтобы мы нашли реальное решение, а не просто поговорили, мне важно понять...», «Я задам сейчас вопрос, который может показаться резким — но он поможет нам сдвинуться с места...»

Это не манипуляция. Это честность. Вы не скрываете намерение — вы его называете. И именно это создаёт доверие.

Инструмент четвёртый: позиция коуча

Это самый сложный инструмент — не потому что он технически трудный, а потому что он про внутреннее состояние.

Позиция коуча означает: во время разговора вы выходите из собственных реакций, оценок, желаний. Вы не тревожитесь о том, хорошо ли вы работаете. Вы не думаете о следующем вопросе, пока клиент ещё говорит. Вы не сочувствуете так сильно, что теряете ясность. Вы — наблюдатель. Пустая лодка.

Это звучит почти медитативно — и в каком-то смысле так и есть. Коуч, который находится в позиции, видит разговор как систему: что происходит, где движение, где блок, что сейчас нужно клиенту. Он не вовлечён эмоционально настолько, чтобы потерять перспективу.

Как это тренировать? Через практику осознанности, через супервизию, через разбор записей своих сессий. И — через сегодняшнее упражнение.

Блок 5. Тренировка четырёх инструментов 35 минут

Это центральное упражнение модуля. Хорошо подготовьтесь к объяснению инструкции — она чуть сложнее, чем кажется.

«Сейчас делимся на четыре группы. Каждая группа получает один инструмент. Внутри группы объединяетесь в двойки: один — коуч, другой — клиент. Работаете пять минут. Потом — смена инструмента и смена ролей. Итого четыре сета по пять минут: в итоге каждый попробует все четыре инструмента и побудет в обеих ролях».

Пока объясняете инструкцию — напишите схему на флипчарте:

Сет 1: группа А — инструмент 1, группа Б — инструмент 2,

группа В — инструмент 3, группа Г — инструмент 4

Сет 2: все группы меняют инструмент по кругу

...и так далее

Это снимает путаницу. Люди видят структуру — и не тратят время на уточнения.

Что происходит в каждой группе — подробно:

Группа «Слова-смягчители».

Коуч выбирает тему — что-то, о чём он хочет узнать у клиента. Это может быть что угодно: рабочая ситуация, цель, мечта. Задача — задавать вопросы, используя только слова-смягчители. Без прямых вопросов в лоб.

Что обычно происходит: первые тридцать секунд коуч чувствует себя немного неловко — конструкции кажутся искусственными. Потом втягивается. И клиент в это время заметно расслабляется: разговор становится мягче, появляется пространство.

Группа «Тонкое искусство повтора».

Клиент рассказывает эмоционально значимую историю — путешествие, конфликт, важное решение. Коуч слушает и повторяет ключевые слова, задавая открытые вопросы. Без интерпретаций, без советов — только повтор и вопросы.

Что обычно происходит: клиент начинает говорить всё больше. Иногда — удивляется сам себе: «Я не думал, что это так важно для меня». Это именно тот эффект, ради которого существует этот инструмент.

Группа «Называние результата».

Клиент формулирует запрос — сложную ситуацию, в которой застрял. Коуч продумывает трудный вопрос, который хочет задать, — и перед тем как задать, называет результат, которого хочет достичь.

Что обычно происходит: коуч обнаруживает, что называние результата требует честности. Нельзя сказать «я хочу тебе помочь» и задать вопрос, который на самом деле провокационный. Намерение должно быть настоящим.

Группа «Позиция коуча».

Это самое необычное задание. Коуч входит в «позицию» — можно использовать любой приём, который помогает: глубокий выдох, представление себя наблюдателем со стороны, фраза-якорь «я здесь для него». И в этом состоянии слушает историю клиента, задаёт вопросы или просто присутствует.

Что обычно происходит: клиент чувствует разницу — иногда не сразу, но чувствует. «Ты как-то иначе слушал». «Мне было спокойнее говорить». Это трудно описать словами — но телесно ощущается хорошо.

Как вести себя тренеру во время четырёх сетов

Не стойте в центре. Двигайтесь между группами. В каждой — послушайте тридцать-сорок секунд молча, потом переходите к следующей. Не вмешивайтесь в работу пар. Если кто-то явно застрял — подойдите тихо и шепните одно слово или вопрос. Не больше.

Следите за временем жёстко. Пять минут — это пять минут. Используйте таймер с тихим сигналом. Если сет затягивается — группы не успеют попробовать все инструменты, и баланс упражнения разрушится.

Дебрифинг после четырёх сетов (5–7 минут)

Соберите всех в круг. Один вопрос:

«Какой из инструментов вам больше всего понравился? В роли коуча? В роли клиента?»

Часто роли расходятся: то, что комфортно использовать как коуч, — не всегда то, что приятно получать как клиент. И наоборот. Эта разность — ценный материал.

Дайте прозвучать нескольким ответам, потом уточните:

«Что вы почувствовали в роли клиента, когда коуч использовал повтор? Или смягчители? Что происходило внутри?»

Ответы на этот вопрос — самое живое, что будет в этом блоке. Потому что люди говорят про реальный опыт: «Мне стало безопаснее», «Я начал думать медленнее», «Я почувствовал, что меня слышат», «Я удивился, что так много говорю».

Запишите эти слова на флипчарт. Они — не итог упражнения. Они — начало понимания, зачем эти инструменты существуют.

Перерыв 15 минут

Это середина модуля. Люди поработали в парах, немного устали, нужна пауза. Во время перерыва оставайтесь доступным — часто именно сейчас кто-то подходит и говорит что-то важное: «Я понял, что я никогда не слушаю по-настоящему», «Мне было некомфортно в позиции коуча — не понимаю почему». Не отмахивайтесь от этих разговоров. Они — материал для второй половины.

Блок 6. Матрица «ясность цели — раппорт» 15 минут

После перерыва — новый инструмент. Более аналитический, чем предыдущие. Это матрица, которая помогает коучу быстро оценить состояние коучинговых отношений и понять, что делать дальше.

Начните не со слайда, а с вопроса:

«Представьте: вы приходите на коучинговую сессию. Клиент дружелюбный, контакт есть, вам легко разговаривать. Но через двадцать минут вы понимаете: вы не знаете, к чему движется этот разговор. Цели нет. Что происходит?»

Дайте группе ответить. Обычно говорят: «разговор ни о чём», «приятно, но бесполезно», «теряешься». Зафиксируйте.

«А теперь другая ситуация: клиент очень чёткий, знает, чего хочет, цель сформулирована идеально. Но — он отстранённый, холодный, общается как на деловой встрече. Контакта нет. Что тогда?»

Снова — ответы. «Трудно работать», «не понимаешь, что за этим стоит», «сессия формальная».

«Вот два полюса. Теперь — матрица, которая показывает все четыре варианта сразу».

Покажите слайд.

Квадрант 1: высокий раппорт, низкая ясность цели.

Контакт есть — и это хорошо. Но разговор не движется к результату. Это ситуация «нам хорошо вместе, но зачем мы здесь». Коуч чувствует это как приятную, но бесцельную беседу.

Что делать: вернуться к цели. Прямо спросить: «Мы уже двадцать минут разговариваем — что ты хочешь получить из этого разговора?» Это может прозвучать резко — используйте называние результата: «Мне важно, чтобы наш разговор принёс тебе что-то конкретное, поэтому спрошу: какой результат ты хочешь?»

Квадрант 2: высокий раппорт, высокая ясность цели.

Это идеал. Есть доверие — и есть направление. В этом квадранте возможна настоящая работа: глубокие вопросы, исследование препятствий, движение к изменению. Сюда нужно стремиться. И здесь важно не расслабиться — иногда коуч, почувствовав комфорт в квадранте 2, начинает «болтать» вместо работы.

Квадрант 3: низкий раппорт, высокая ясность цели.

Рациональный клиент. Он знает, чего хочет, говорит чётко, но контакта нет. Он как будто пришёл за услугой, а не за разговором. Всё очень деловое.

Это сложный клиент — не потому что он агрессивный, а потому что он не нуждается в контакте, как ему кажется. Ваша задача — не форсировать раппорт. Работайте в его языке: чётко, структурированно, без лирики. Постепенно, через качество работы, доверие появится само.

Квадрант 4: низкий раппорт, низкая ясность цели.

Самая тяжёлая ситуация. Нет ни контакта, ни направления. Человек пришёл — непонятно зачем. Или пришёл по чужой инициативе. Или закрыт по причинам, которые вы пока не знаете.

Здесь не нужно прыгать к цели. Сначала — только контакт. Только присутствие. Иногда лучший первый шаг в квадранте 4 — просто спросить: «Как ты сейчас?» — и замолчать.

После объяснения матрицы — пауза. Потом:

«В каком квадранте вы чаще всего оказывались, когда пробовали коучинговые сессии на этой неделе?»

Это вопрос, который одновременно закрепляет матрицу и возвращает к живому опыту. Несколько ответов — и переходите к финальному упражнению.

Работа в зоне сопротивления: Квадранты 3 и 4
Квадрант 1
Высокий раппорт
Низкая цель
«Теплая беседа без вектора»
Квадрант 2
Высокий раппорт
Высокая цель
«Идеальная зона глубокой работы»
Раппорт / Контакт
Квадрант 4
(Слепая зона)
Квадрант 3
(Рациональный клиент)
Квадрант 4 (Слепая зона)
Самая тяжелая ситуация. Короткие ответы («Не знаю»), нет контакта, нет цели.
Действие коуча:
Полная остановка движения к цели. Фокус исключительно на присутствии. Задать один вопрос («Как ты сейчас?») и просто замолчать.
Квадрант 3 (Рациональный клиент)
Клиент деловой, четкий, но абсолютно холодный.
Действие коуча:
Не форсировать контакт! Не лезть в душу. Работать в его строгом, структурированном языке. Доверие появится позже, через качество работы.
Ключ к успеху: Сначала присутствие, затем направление. Раппорт открывает цель.
В зоне сопротивления главное — не давить, а выбирать верную позицию.

Блок 7. Тренировка матрицы — упражнение с карточками 40 минут

Это финальное и самое сложное упражнение модуля. Оно требует хорошей готовности группы — и хорошей готовности тренера.

Инструкция:

«Делимся на две команды: "коучи" и "клиенты". Клиенты тянут карточку с номером квадранта — это их стратегия поведения в разговоре. Важно: не называйте свой квадрант вслух, не объясняйте коучу, что вы делаете. Просто начните вести себя соответственно — и дайте коучу разобраться самому. Каждая пара проводит десятиминутную сессию. Потом — смена клиента. Потом — смена ролей».

Карточки распределяются так: квадрантов 1 и 3 — по две карточки каждый, квадранта 4 — три карточки. Квадрант 2 в этом упражнении не используется — он идеальный, тренировать нужно трудные случаи.

Что происходит в парах

Клиент с карточкой квадранта 1 (высокий раппорт, низкая ясность): будет очень дружелюбным, разговорчивым, интересным собеседником — но уходить от конкретики. На любой вопрос о цели будет отвечать уклончиво или переходить на другую тему.

Клиент с карточкой квадранта 3 (низкий раппорт, высокая ясность): будет чётким, деловым, конкретным. Но — холодным. Минимум эмоций, минимум личного. «Моя цель — X. Что дальше?»

Клиент с карточкой квадранта 4 (низкий раппорт, низкая ясность): самый сложный. Будет закрытым, отвечать коротко, не понимать, зачем здесь. «Не знаю». «Наверное». «Как скажете».

Задача коуча — не угадать квадрант. Задача — работать так, чтобы разговор двигался. Использовать инструменты, которые освоили в первой половине модуля. Замечать, что происходит, — и адаптироваться.

Как вести себя тренеру во время упражнения

Ходите между парами. Наблюдайте. Когда видите, что коуч застрял — не спасайте. Дайте потрудиться. Застревание — это опыт, который потом будет осмыслен в дебрифинге. Гораздо ценнее, чем если бы всё шло гладко.

Иногда полезно остановиться рядом с парой и тихо, чтобы только коуч слышал, задать вопрос: «Как ты думаешь, в каком квадранте твой клиент?» Это не подсказка. Это приглашение к осознанности прямо в процессе.

Дебрифинг (10 минут)

Соберите всех. Начните с коучей:

«Кто понял, в каком квадранте работал? Как понял?»

Это интересный момент: некоторые коучи угадывают точно и могут объяснить, по каким признакам. Другие — ошибаются. Это не оценка, это материал.

Потом — клиентам:

«Расскажите, что вы чувствовали в своей роли. Что помогало вам оставаться в квадранте? Что коуч делал, что вам хотелось открыться — или закрыться ещё сильнее?»

Это самые ценные ответы упражнения. Потому что они — с позиции клиента. А именно клиентский опыт коучи чаще всего не знают — они видят только свою сторону разговора.

Зафиксируйте на флипчарте: что конкретно делал коуч — и как это влияло на состояние клиента. Это будет живая памятка к матрице — не абстрактная, а из реального опыта группы.

Завершите блок вопросом:

«Если бы вы сейчас встретили клиента из квадранта 4 — что бы вы сделали в самом начале разговора?»

Один-два ответа. Не нужно полного круга. Это вопрос на интеграцию, а не на оценку.

Блок 8. Завершение и домашнее задание 15 минут

Шеринг (7–8 минут)

К этому моменту люди работали три часа, и часть из них — в непростых ролях. Энергия может быть разной: кто-то заряжен, кто-то устал, кто-то задумчив.

Вопрос для шеринга:

«Каким был для вас сегодняшний день? Что для вас было наиболее ценным?»

Это открытый вопрос, и он специально широкий. Пусть каждый сам выберет, что назвать. Иногда самым ценным оказывается не то, на что вы рассчитывали: кто-то называет «Марфушу», кто-то — момент в паре, когда почувствовал настоящий контакт, кто-то — осознание про квадрант 4.

Слушайте без оценки. Не подводите итоги вместо группы. Только в самом конце — одна фраза от вас:

«Я слышу в ваших словах одну общую нить: коммуникация — это не то, что мы делаем с человеком. Это то, что мы создаём вместе. И сегодня вы почувствовали это на собственном опыте».

Домашнее задание (5–7 минут)

«До следующей встречи — предложите кому-то из знакомых провести учебную коучинговую сессию. И в этой сессии — используйте осознанно хотя бы один из четырёх инструментов. Не все четыре сразу — один, но намеренно».

Уточните: не «попробуй использовать», а «выбери инструмент заранее и иди с ним в разговор». Намерение до разговора — не во время.

Попросите каждого назвать вслух: какой инструмент выбирает. Снова — публичное намерение. Запишите на флипчарте — не для контроля, а чтобы в следующий раз можно было спросить конкретно: «Ты говорил, что возьмёшь повтор — как прошло?»

Сложные ситуации модуля

Ситуация 1. «Марфуша» прошла слишком быстро и группа не поняла, зачем это.

Иногда текст передаётся почти без искажений — особенно если группа маленькая или участники очень внимательные. Тогда эффект «испорченного телефона» слабый, и дебрифинг теряет остроту.

Что делать: фокусируйтесь не на степени искажения, а на процессе. Спросите: «Что вы делали, чтобы передать текст точнее? Что помогало?» Даже при минимальном искажении разговор про механизмы коммуникации остаётся ценным.

Ситуация 2. Участник в роли «сложного клиента» переигрывает.

Кто-то из участников входит в роль квадранта 4 и начинает откровенно саботировать разговор: отвечать «не знаю» на всё, смотреть в сторону, демонстративно молчать. Это уже не роль — это игра.

Остановите пару. Скажите: «Квадрант 4 — это закрытый человек, а не человек, который играет в закрытость. Попробуй снова — но как будто ты и правда не знаешь, зачем пришёл».

Ситуация 3. Коуч в упражнении с карточками начинает угадывать вслух.

«Ты квадрант 3, да?» — говорит коуч клиенту прямо во время сессии. Это разрушает упражнение и обижает клиента: он перестаёт быть человеком, он становится задачкой.

Остановите и скажите всей группе: «Ваша задача — не угадать. Ваша задача — работать. Квадрант угадаете после».

Ситуация 4. Участник говорит: «Я не верю в эти инструменты, это звучит искусственно».

Это честное возражение, и оно заслуживает честного ответа. Скажите:

«Когда вы только учились водить машину — выжимание сцепления тоже ощущалось искусственным. Потому что вы думали о нём. Сейчас вы не думаете — просто делаете. Инструменты становятся естественными, когда они присвоены. Это требует практики, а не веры».

Ситуация 5. Группа устала к концу модуля и шеринг «не идёт».

Три часа — это много. Если к финальному шерингу группа явно выдыхается — сократите его. Не заставляйте людей говорить глубокое через силу. Скажите:

«Можно одним словом — что уносите с собой сегодня?»

Одно слово — это низкий порог. Но эти слова, сказанные вслух по кругу, создают завершение. «Внимание», «контакт», «честность», «пространство» — такие слова, произнесённые в конце дня, остаются.

Чек-лист тренера после третьего модуля

- Почувствовала ли группа «Марфушу» — или это осталось просто игрой?
- Были ли в тренировке четырёх инструментов реальные моменты контакта — или всё шло по скрипту?
- Понял ли каждый участник, в каком квадранте он работал — и почему это важно?
- Был ли выбор инструмента для домашнего задания конкретным и осознанным?
- Что в этом модуле забрало больше всего энергии у вас как тренера — и что с этим делать?

Что дальше

Пятая глава — четвёртый модуль. Онлайн, два часа, методика GROW и три интонации коуча. Это модуль, в котором участники впервые работают с полной структурой коучинговой сессии от начала до конца. И где голос коуча — не просто инструмент передачи слов, а самостоятельный инструмент воздействия.

Глава 5. Модуль 4. Методика GROW и роль вопросов в коучинге

(онлайн, 2 часа)

Про этот модуль

К четвёртой встрече группа уже прошла серьёзный путь. Участники знают, что такое коучинг и чем он отличается от других инструментов. Они попробовали пятиэтапную структуру сессии. Они поработали с четырьмя инструментами коммуникации и почувствовали разницу между квадрантами матрицы. У каждого есть опыт — пусть небольшой, но живой.

И вот теперь — GROW.

Методика GROW — это не новая теория поверх уже изученного. Это синтез. Это способ собрать всё, что участники уже знают и умеют, в одну чёткую, рабочую структуру. После этого модуля у каждого будет алгоритм, с которым можно прийти к любому клиенту и провести полноценную сессию — не на ощупь, а осознанно.

Плюс — три интонации коуча. Это, пожалуй, самое неожиданное, что есть в курсе. Потому что большинство тренингов по коучингу говорят про вопросы, про техники, про этапы. Но почти никто не говорит про голос. А голос — это то, что клиент слышит прежде всего. Прежде смысла слов. Прежде логики вопроса. Интонация задаёт всё поле разговора — и именно она часто решает, откроется клиент или закроется.

Этот модуль онлайн — и это создаёт особую задачу. Потому что работа с голосом и интонацией в Zoom требует от участников больше концентрации, чем в очном формате. Микрофоны съедают нюансы. Фоновые шумы мешают. Нужно специально создавать условия, при которых голос становится слышным — и в техническом, и в содержательном смысле.

Об этом — в деталях.

Подготовка к онлайн-встрече

За день до модуля отправьте участникам короткое сообщение. Не с напоминанием о встрече — это они знают. А с просьбой:

«Завтра мы будем работать с голосом и интонацией. Пожалуйста, по возможности используйте наушники с микрофоном — это сильно улучшает качество звука для вас и для группы. И найдите тихое место: фоновые шумы на этом модуле будут особенно мешать».

Это маленькая деталь — но она показывает группе: тренер думает о качестве их опыта. И создаёт установку: сегодня будем слушать иначе, чем обычно.

За пятнадцать минут до начала — стандартная проверка: Zoom открыт, презентация готова, breakout rooms настроены. Но сегодня добавьте одно: проверьте свой собственный звук. Попросите кого-то из первых вошедших: «Слышно меня хорошо? Нет фона?» Это важно, потому что сегодня ваш голос — демонстрационный инструмент.

Блок 1. Приветствие 5 минут

Четвёртая встреча — и у группы уже есть история. Используйте это.

Войдите в Zoom с камерой и начните не с объявления темы, а с наблюдения:

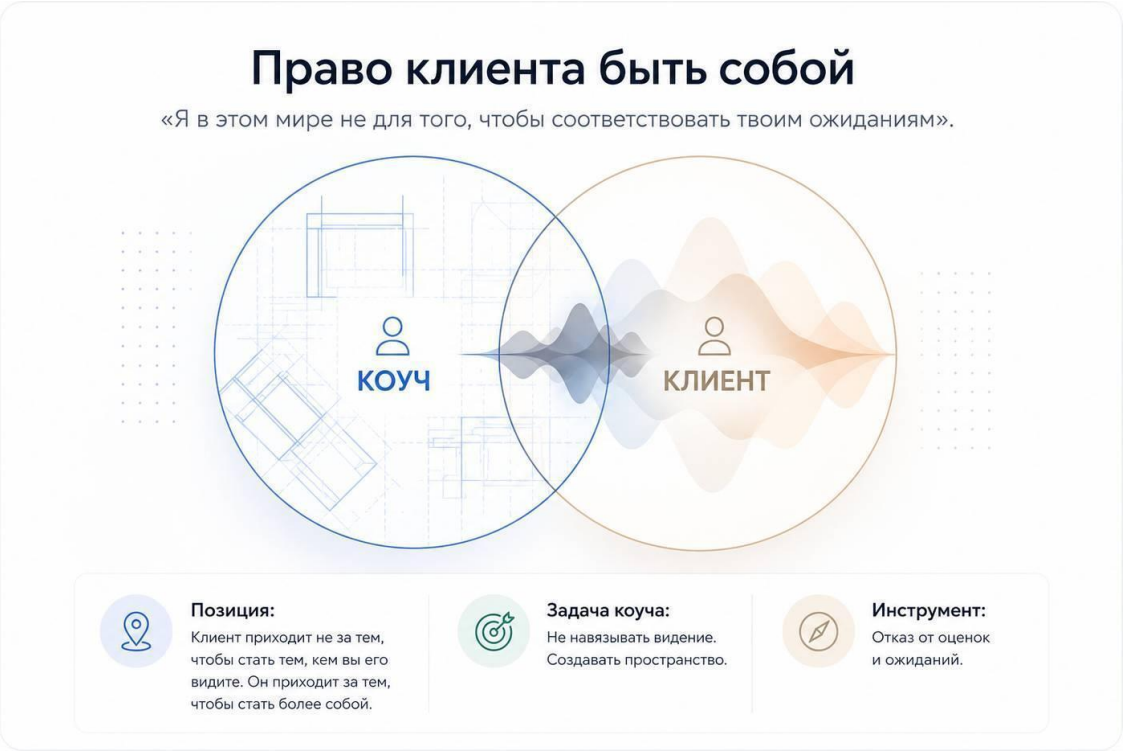
«Рад видеть вас снова. Смотрю на вас — и замечаю, что вы уже другие, чем были на первой встрече. Тогда была некоторая напряжённость — кто знает, что это будет, как пройдёт. Сейчас вижу что-то другое».

Пауза. Это не риторика. Это настоящее наблюдение — если вы действительно смотрите на группу, а не просто говорите слова.

Потом — план:

«Сегодня два больших блока. Первый — методика GROW: это структура, которая собирает в одно всё, что мы уже изучили. Второй — три интонации коуча. Это то, про что обычно не говорят на тренингах по коучингу — и то, что часто решает всё. Начнём с разминки».

Блок 2. Ледокол «Долгая прекрасная жизнь» 10 минут



Это упражнение на первый взгляд выглядит странно для делового тренинга. Но именно эта странность — его сила.

Объясните инструкцию спокойно, без лишних предисловий:

«Сейчас каждый из вас обратится к любому другому участнику — можете выбрать кого угодно — с такой фразой: "Я желаю тебе долгой и счастливой жизни, но я сержусь на тебя за то, что ты..." — и продолжите по своему усмотрению. Тот, к кому обратились, отвечает: "Спасибо тебе за то, что сказал это мне, но я в этом мире не для того, чтобы соответствовать твоим ожиданиям" — и сам обращается к следующему».

Первые несколько секунд после этой инструкции группа обычно молчит. Это нормально. Упражнение неожиданное, и людям нужна секунда, чтобы перестроиться.

Начните сами. Обратитесь к кому-то первым — это даёт группе пример и снимает заморозку:

«Я желаю тебе долгой и счастливой жизни, но я сержусь на тебя за то, что ты иногда не даёшь себе времени подумать перед тем, как ответить».

Это должна быть настоящая, а не придуманная фраза — участники чувствуют разницу. Если вы не знаете человека достаточно хорошо, чтобы сказать что-то настоящее — скажите про паттерн, который заметили на тренинге.

Что происходит в упражнении

Первые два-три обмена обычно немного скованные — люди ищут, что сказать, боятся обидеть. Потом появляется игровая лёгкость. Начинают звучать смешные претензии: «Ты слишком умный», «Ты говоришь слишком тихо», «Ты всегда всё знаешь». И серьёзные: «Ты не веришь в себя», «Ты не позволяешь себе отдыхать».

Ответная фраза — «я в этом мире не для того, чтобы соответствовать твоим ожиданиям» — звучит всё увереннее по мере того, как упражнение разворачивается. К концу у некоторых участников это уже не формула, а живое высказывание.

Дебрифинг (3–4 минуты)

«Что вы заметили в себе, пока делали это упражнение? И — как это связано с коучингом?»

Дайте несколько ответов. Скорее всего прозвучит что-то про границы, про ожидания, про право быть собой. Подтвердите и добавьте:

«Фраза "я в этом мире не для того, чтобы соответствовать твоим ожиданиям" — это, по сути, формула позиции клиента в коучинге. Клиент приходит не за тем, чтобы стать тем, кем вы его видите. Он приходит за тем, чтобы стать более собой. Ваша задача как коуча — не навязывать видение, а создавать пространство. Это упражнение — про это».

Это один из самых важных переходов в курсе. Держите его аккуратно.

Блок 3. Разбор домашнего задания 15 минут

«У вас было задание: провести коучинговую сессию и осознанно использовать один из четырёх инструментов. Какой инструмент вы выбрали — и что произошло?»

На этот раз разбор домашнего задания может быть богаче, чем на предыдущих модулях. Потому что инструменты конкретные, и люди могут рассказать детали: что именно сказали, как клиент отреагировал, где получилось, где нет.

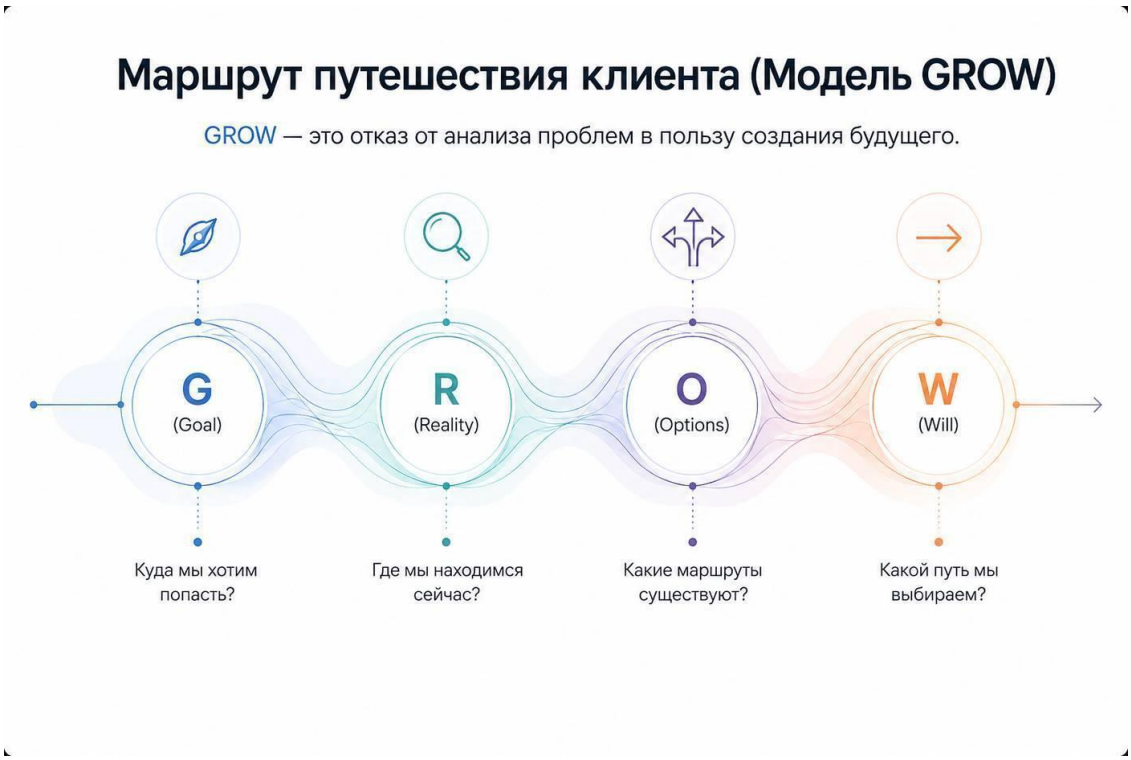
Слушайте внимательно. Особенно — моменты, когда инструмент не сработал так, как ожидалось. Это самый ценный материал:

«Ты говоришь, что использовал повтор — и клиент как будто смутился. Что именно ты повторил? Можешь воспроизвести?»

Иногда выясняется, что человек повторял не ключевые слова клиента, а своё понимание этих слов. Это уже интерпретация, а не повтор. Это тонкое различие — и именно здесь оно становится ощутимым.

Не превращайте разбор в коллективный анализ ошибок. Это поддержка, а не супервизия. Заканчивайте каждый рассказ вопросом: «Что ты возьмёшь из этого опыта в следующую сессию?»

Блок 4. Модель GROW 5 минут



Короткий блок — намеренно. Теория здесь минимальна, потому что через пять минут участники будут применять GROW в практике, и именно там они поймут её по-настоящему.

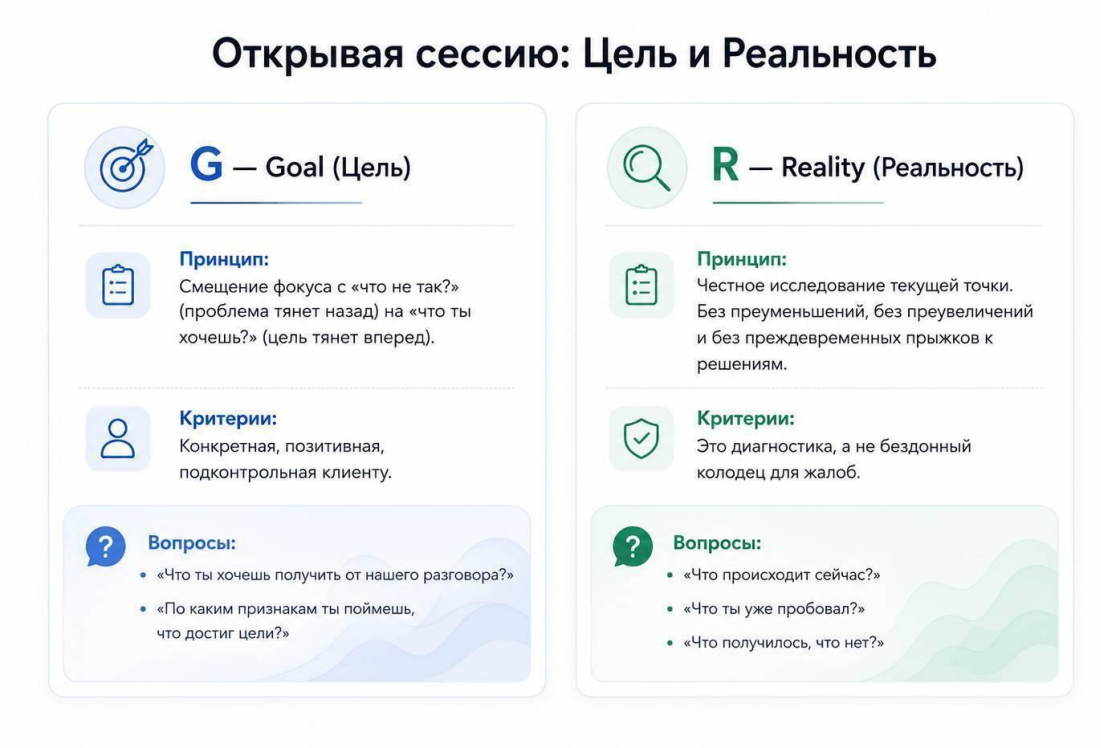
«GROW — это аббревиатура. Четыре буквы, четыре этапа. Но прежде чем я объясню каждый — один вопрос: вы когда-нибудь планировали путешествие? Не просто поехали куда-то, а именно планировали — маршрут, точки, как добраться?»

Дайте секунду — люди кивают или пишут в чате «да».

«GROW устроена именно так. Сначала вы определяете, куда хотите попасть — это цель, Goal. Потом смотрите, где вы сейчас находитесь — это Reality, реальность. Потом исследуете маршруты — это Options, варианты. И наконец — настраиваете волю и составляете план — это Will или Way forward, путь вперёд».

Покажите слайд. Дайте двадцать секунд, чтобы рассмотрели. Потом — детали по каждому этапу.

G — Goal. Цель.



Первый вопрос в любой GROW-сессии — не «что у тебя за проблема?», а «что ты хочешь?». Это принципиальная разница в точке входа. Проблема тянет назад — к тому, что не так. Цель тянет вперёд — к тому, что хочется.

Хорошая цель в коучинге — конкретная, позитивно сформулированная и подконтрольная клиенту. Не «я хочу, чтобы коллеги не мешали работать» — это зависит от коллег. А «я хочу научиться выстраивать границы в рабочем общении» — это про себя.

Ключевые вопросы этапа G: «Что ты хочешь получить от нашего разговора?», «Как будет выглядеть результат?», «По каким признакам ты поймёшь, что достиг цели?»

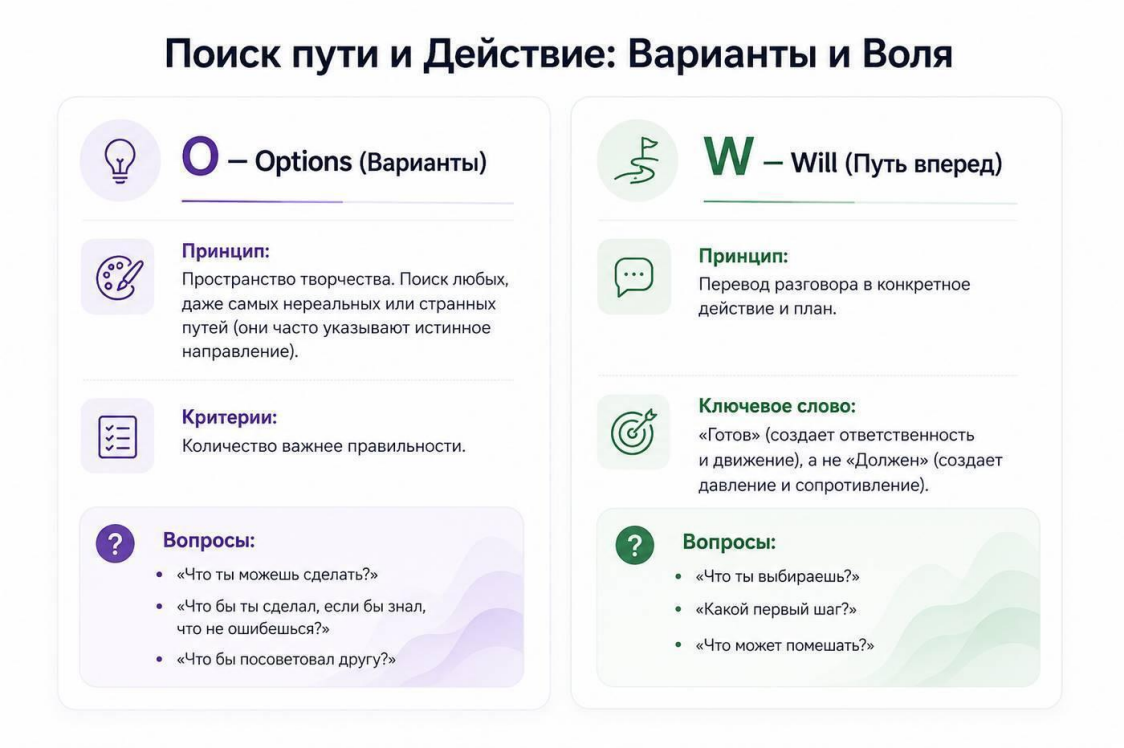
R — Reality. Реальность.

Здесь коуч исследует текущую ситуацию. Не анализирует сам — именно исследует вместе с клиентом. Задача: помочь человеку увидеть своё положение ясно — без преуменьшения и без преувеличения.

Важно: на этом этапе не нужно торопиться к решению. Многие начинающие коучи пропускают Reality и сразу прыгают к Options — потому что хочется помочь, хочется дать ответ. Но без ясной картины реальности любые варианты — это стрельба вслепую.

Ключевые вопросы этапа R: «Что происходит сейчас?», «Что ты уже пробовал?», «Что получилось, что нет?», «Что ты чувствуешь в этой ситуации?»

O — Options. Варианты.



Это самый творческий этап. Задача коуча — помочь клиенту увидеть как можно больше возможных путей. Не один правильный — а много разных. Включая те, которые кажутся нереальными или странными.

Почему важно включать «нереальные» варианты? Потому что иногда именно они указывают направление. «Ну, в идеале я бы вообще сменил работу» — и вот здесь начинается настоящий разговор.

Ключевые вопросы этапа O: «Что ты можешь сделать?», «Какие ещё варианты есть?», «Что бы ты сделал, если бы знал, что не ошибёшься?», «Что бы посоветовал другу в такой ситуации?»

W — Will / Way forward. Путь вперёд.

Финальный этап — перевод разговора в конкретное действие. Клиент выбирает из вариантов то, что готов сделать, и формулирует план.

Ключевое слово здесь — «готов». Не «что ты должен сделать», а «что ты готов сделать». Разница огромная. «Должен» создаёт давление и сопротивление. «Готов» создаёт ответственность и движение.

Ключевые вопросы этапа W: «Что ты выбираешь?», «Какой первый шаг?», «Когда именно ты это сделаешь?», «Что может помешать — и как ты с этим справишься?»

После объяснения всех четырёх этапов — один вопрос группе:

«Что в GROW вам кажется знакомым из того, что мы уже делали?»

Почти наверняка скажут: пять этапов, которые разбирали во втором модуле. GROW — это более компактная и инструментальная версия той же логики. Это не повторение — это углубление. Скажите об этом прямо:

«Точно. GROW — это не новая теория. Это язык, который делает то, что вы уже умеете, более чётким и воспроизводимым».

Блок 5. Тренировка GROW-сессии в двойках 25 минут

«Объединяетесь в двойки. Определяете роли. Коуч проводит сессию по GROW — десять минут. Клиент выбирает реальный запрос — что-то, что его действительно занимает прямо сейчас. Не придуманное, не учебное. Реальное».

Это важная оговорка — «реальное». Когда участники берут настоящие запросы, сессия становится живой. Когда берут учебные — остаётся упражнением.

Отправьте в breakout rooms. Прежде чем они уйдут:

«У вас на слайде — вопросы для каждого этапа GROW. Это не скрипт, это опора. Используйте их как подсказку, а не как текст для чтения. И помните: GROW — это маршрут, а не рельсы. Если клиент ведёт вас в сторону — иногда нужно пойти за ним, а не тащить назад к структуре».

Это важная ремарка. Начинающие коучи часто держатся за структуру так судорожно, что теряют контакт с клиентом. GROW — инструмент, а не клетка.

Пока пары работают

Заходите в комнаты — по тридцать-сорок секунд в каждую. Слушайте. Отмечайте для себя: на каком этапе находятся, как коуч задаёт вопросы, как клиент отвечает.

Особое внимание — к моментам, когда коуч начинает давать советы вместо вопросов. Это самый частый срыв. Не останавливайте — запомните и используйте в дебрифинге.

Через десять минут — сигнал. Пары меняются ролями. Ещё десять минут. Потом все возвращаются в общий зал.

Дебрифинг (5 минут)

«Поделитесь по желанию: что заметили? Где GROW помогала — и где мешала?»

Слушайте обе стороны: и где структура давала опору, и где казалась жёсткой. Оба опыта важны. Потом:

«Кто заметил момент, когда захотелось дать совет — и сдержался? Что произошло после того, как вы не дали совет?»

Это вопрос, который часто даёт самые интересные ответы в этом блоке. Потому что обычно происходит следующее: коуч не даёт совет, делает паузу — и клиент сам находит ответ. Именно этот момент — когда коуч замолчал и клиент заговорил — является сердцем коучинга.

Перерыв 15 минут

Блок 6. Три интонации коуча 5 минут

После перерыва — переход к самой необычной теме курса.

Начните не с объяснения, а с демонстрации. Скажите одну и ту же фразу тремя разными способами:

«Что для тебя самое важное в этой ситуации?»

Первый раз — быстро, с лёгкой приподнятостью, как будто вы уже видите ответ и он будет хорошим.

Второй раз — медленно, тепло, с небольшой паузой после «что», как будто вы рядом и вам по-настоящему важно.

Третий раз — тихо, весомо, как будто за вопросом стоит что-то большее, чем сам вопрос.

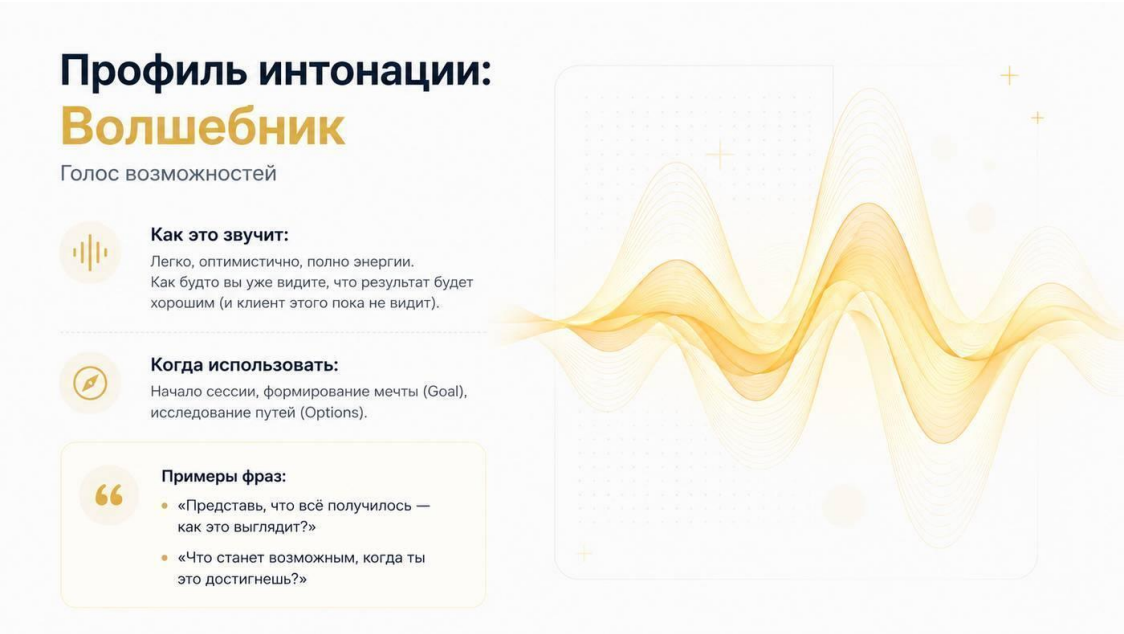
Потом спросите:

«Вы слышали разницу? Одна фраза. Три разных мира. Как вы это опишете?»

Дайте группе назвать то, что почувствовали. Потом:

«То, что вы только что описали — это три тона голоса коуча. Они описаны Мэрлин Аткинсон, создателем Эриксоновского коучинга. И у каждого — своё место в сессии».

Тон первый: тон волшебника



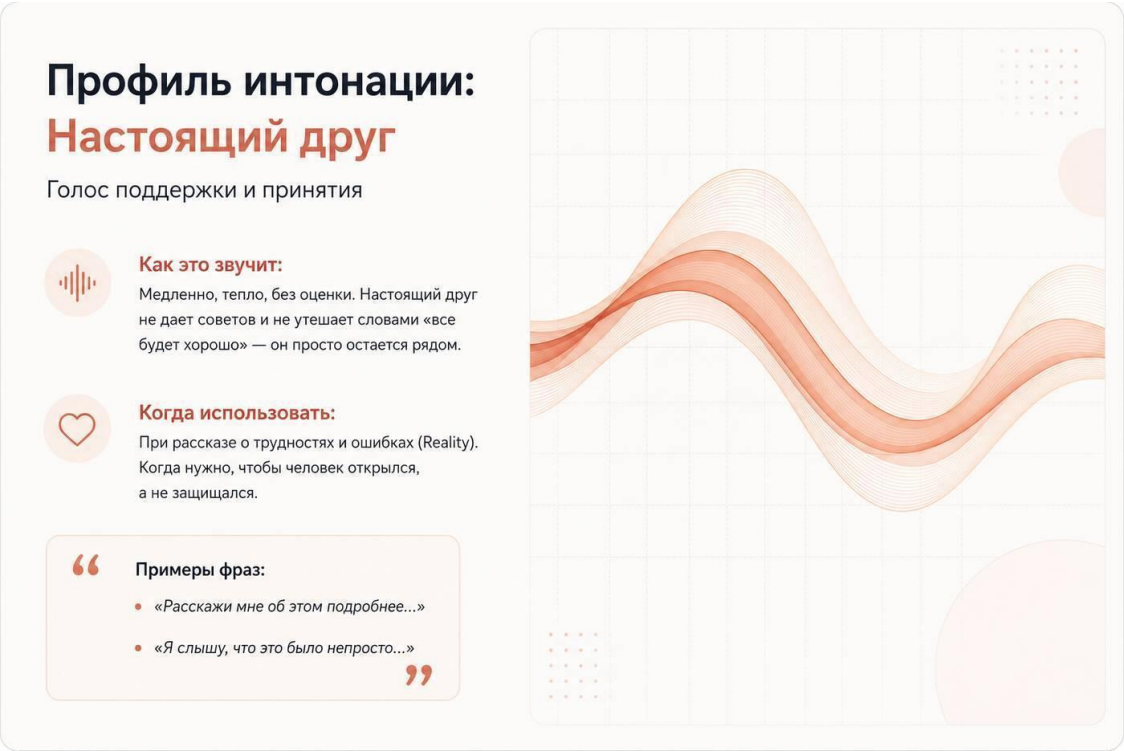
Это голос возможности. Быстрый, лёгкий, оптимистичный, полный энергии и ожидания. В нём есть вопрос и одновременно — уверенность, что ответ будет хорошим.

Когда используется: в начале сессии, когда нужно создать пространство мечты и возможностей. На этапе Goal — когда клиент рисует желаемое будущее. На этапе Options — когда исследуете варианты.

Почему «волшебник»: этот голос как будто уже видит, что возможно — то, чего клиент пока не видит. И это ощущение передаётся.

Примеры фраз в этом тоне: «Представь, что всё получилось — как это выглядит?», «Если убрать все ограничения — что бы ты выбрал?», «Что станет возможным, когда ты это достигнешь?»

Тон второй: тон настоящего друга



Это голос поддержки и принятия. Тёплый, медленный, мягкий. В нём нет оценки — только присутствие. Этот тон создаёт ощущение: ты можешь говорить всё, я рядом, я не осужу.

Когда используется: на этапе Reality — когда клиент говорит о трудностях, ошибках, болезненном. Когда нужно, чтобы человек открылся, а не защищался. Когда в разговоре появляется что-то тяжёлое.

Почему «настоящий друг»: настоящий друг не говорит «всё будет хорошо» и не даёт советов. Он просто остаётся рядом. И это само по себе меняет человека.

Примеры фраз: «Расскажи мне об этом подробнее...», «Я слышу, что это было непросто...», «Что ты чувствовал в тот момент?»

Тон третий: тон старейшины

Это голос мудрости и завершения. Тихий, глубокий, весомый. Как будто каждое слово имеет вес. В нём нет спешки — только уважение к тому, что происходит.

Когда используется: в конце сессии, когда клиент делает выводы и формулирует намерение. На этапе Will — когда человек берёт на себя обязательство. В моменты, когда в разговоре случилось что-то важное — и это нужно отметить тишиной или словом.

Почему «старейшина»: этот голос не поучает. Он благословляет. Он говорит: «Я вижу, что ты прошёл через это. Я вижу, кто ты теперь».

Примеры фраз: «Что ты берёшь с собой из этого разговора?», «Что для тебя изменилось?», «Ты принял решение. Как ты себя чувствуешь?»

После объяснения всех трёх — один вопрос:

«Какой из трёх тонов вам ближе всего? И какой — сложнее всего?»

Пусть напишут в чат. Обычно тон волшебника — самый привычный, потому что он энергичный и деловой. Тон старейшины — самый непривычный, потому что он требует внутренней тишины, которую трудно поддерживать в рабочем контексте.

Блок 7. Упражнение «Картина через пять лет» 25 минут

Это финальное упражнение модуля — и оно соединяет GROW с тремя интонациями в один живой опыт.

«Объединяетесь в двойки. Вы проведёте структурированный разговор в три части — и в каждой части коуч будет использовать определённый тон голоса».

Объясните три части:

Часть первая. Картина будущего (5–7 минут)

Коуч разговаривает с клиентом о его будущем через пять лет. Где он будет? Кто рядом? Каких целей достигнет? Какое его эмоциональное состояние?

Тон — волшебника. Лёгкий, быстрый, с энтузиазмом. Вопросы создают пространство мечты.

Часть вторая. Трудности сейчас (5–7 минут)

Коуч переходит к настоящему: что сейчас мешает клиенту двигаться к этому будущему? Какие препятствия — внешние и внутренние?

Тон — настоящего друга. Медленно, тепло, без оценки. Клиент говорит о трудном — и чувствует, что его слышат.

Часть третья. План и намерение (3–5 минут)

Коуч спрашивает о плане: что клиент готов сделать? Какой первый шаг?

Тон — старейшины. Тихо, весомо. Клиент формулирует намерение — и коуч принимает его с уважением.

После того как объяснили структуру — отправьте в комнаты. Перед уходом:

«Не читайте тон с листа. Почувствуйте его. Если вам трудно войти в тон волшебника — представьте себе состояние человека, который рассказывает ребёнку о чём-то волшебном. Если трудно войти в тон друга — вспомните момент, когда вы были рядом с кем-то в трудное время. Тон — это состояние, а не техника».

Пока пары работают

Заходите в комнаты. Сегодня особенно важно слушать — потому что интонационные различия нужно слышать, а не только видеть. Иногда коуч использует правильные слова, но не меняет тон — разговор идёт ровно, без перехода между частями. Это тоже материал для дебрифинга.

Через десять-двенадцать минут — сигнал, смена ролей.

Обратная связь в парах (3 минуты в каждой роли, перед возвращением в общий зал)

Перед тем как закрыть комнаты — попросите пары обменяться обратной связью прямо там:

Клиент говорит коучу: «Как тебе помогли интонации? Что почувствовал в каждой части?»

Коуч говорит о своём опыте: «Где было легко — и где трудно войти в нужный тон?»

Это не дебрифинг для всей группы — это момент личного контакта внутри пары. Иногда именно здесь происходит что-то важное.

Дебрифинг в общем зале (5 минут)

«Кто готов поделиться? Что в этом упражнении было самым неожиданным?»

Слушайте то, что говорят клиенты. Обычно они говорят про вторую часть — про тон настоящего друга. Потому что это редкий опыт: говорить о трудном — и не получить в ответ совет, оценку или утешение. Только присутствие.

Если кто-то говорит: «Мне было некомфортно в третьей части — слишком торжественно» — это честное наблюдение. Скажите:

«Тон старейшины — самый непривычный, потому что мы редко позволяем себе говорить медленно и весомо. Нам кажется, что это неуместно, слишком серьёзно. Но клиент, который принимает важное решение, заслуживает именно этого — момента, когда это решение признаётся важным».

Потом — один финальный вопрос:

«Если думать о трёх тонах как о трёх состояниях — какое из них вам нужно развивать в первую очередь?»

Пусть напишут в чат. Не обсуждайте каждый ответ — просто прочитайте несколько вслух. Это создаёт ощущение, что группа видит себя.

Блок 8. Завершение и домашнее задание 15 минут

Шеринг (7–8 минут)

«Сегодня мы работали с GROW и с тремя тонами голоса. Два вопроса: что больше всего запомнилось — и какое открытие вы сделали про себя?»

Второй вопрос — «про себя» — важен. Он переводит разговор от знания к личному опыту. Один участник узнал, что его тон по умолчанию — всегда волшебник, и что он никогда не замедляется до тона друга. Другой понял, что боится тишины и поэтому заполняет её словами там, где нужно молчать. Третий — что в роли клиента ему впервые за долгое время дали просто говорить, без советов.

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.