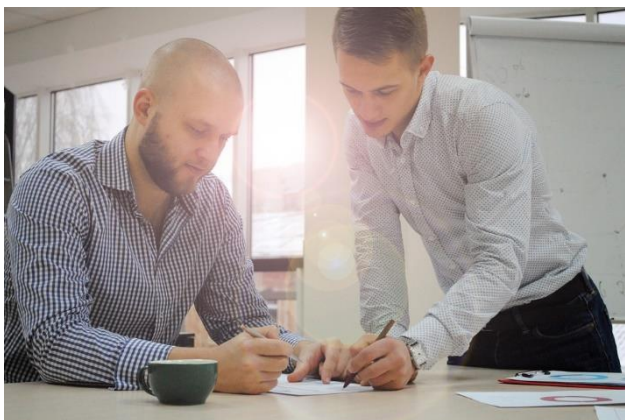




## Образование и коучинг





**Обучение - это  
совместная задача МВА и  
менеджеров структур.**

**Как мы это делаем?**

- последовательно**
- систематизированно**



## Семинар Start-Up

### Базовое обучение в структуре

#### LS 1

### Бизнес-тренинг в структуре

#### LS2

### Тренинг для руководителей в структуре

#### LS3

### Семинары DS



Структура



MBA



**Независимо от того, какое обучение мы предлагаем, оно всегда должно включать обучение 7 навыкам, необходимым для успеха в бизнесе.**

- 1. Искать потенциальных клиентов
- 2. Приглашать потенциальных клиентов для презентации продукта
- 3. Представлять продукт (рассказ личной продуктовой истории)
- 4. Обратная связь с клиентом
- 5. Помогать кандидатам стать клиентами и партнерами
- 6. Помогать новым партнерам правильно начать бизнес
- 7. Поощрять мероприятия



## 1. Базовое обучение для новых сотрудников после стартового семинара

### – Мой старт в бизнесе

- Мой настрой, мое «почему», мои цели
- Мое первое планирование
- Мой дневник успеха
- Моя продуктовая и бизнес-история

### – Список клиентов как основа моего успеха

- Почему список клиентов – важнейший инструмент?
- Как создать список клиентов
- Где найти новые контакты
- Как избавиться от страха перед контактами?
- Как работать со списком клиентов?



- **Наши продукты и их преимущества**
  - Представить основные продукты
  - Польза этих продуктов
- **Как проводить беседу-консультацию**
  - Подготовка к беседе
  - Начало беседы
  - Определение потребностей
  - Презентация предложения
  - Работа с возражениями
  - Техники завершения беседы
  - Послепродажное обслуживание



## 2. Бизнес-обучение для уровня 2-4

- **Как найти 5 ключевых партнеров?**
  - Кто такие ключевые партнеры?
  - Где их найти?
  - Как с ними разговаривать?
  - Моя продуктовая и бизнес-презентация
- **Как работать с ключевыми партнерами?**
  - См. базовое обучение
- **Как работать онлайн?**



## 3. Обучение для руководителей уровня 3-5

- Развитие личности
- Риторика
- Как развивать ключевых партнеров
  - См. Бизнес-обучение
  - Коучинг
- Работа с конфликтами





## Коучинг – это личностный тренинг



Это процесс, в котором руководитель-партнер помогает сотрудникам научиться самостоятельному решению задач



## Цели коучинга:



- Поощрение развитие сотрудника
- Поддержка в развитии профессиональных и социальных навыков
- Помощь в самоорганизации
- Воспитание самостоятельности и ответственности сотрудника

## Коучинг осуществляется в рамках структурных бесед

Беседы с сотрудниками – коучинг-беседы, если они осуществляются по определенным правилам



## Коучинг помогает в развитии сотрудников:

- развивать сильные стороны сотрудников и постепенно устранять слабые
- сделать личные ресурсы сотрудников осознанными и полезными
- повышать ответственность сотрудников за задачи и результаты
- уменьшать страхи и преодолевать блокировки
- разрешать конфликты
- укреплять уверенность в себе
- четко определять цели
- повышать мотивацию



**Хороший коучинг – лучший инструмент мотивации сотрудников и гарантия совместного успеха!!**



- Коучинг – это **процесс**, состоящий из **нескольких** взаимосвязанных бесед
- Весь процесс имеет **определенную цель**, и отдельные беседы имеют свои цели, ведущие к **главной**.
- Коучинг – это **структурированная беседа**
  - **Заданная продолжительность разговора**, известная сотруднику
  - **Начало**: создать доверительную атмосферу, повторение из прошлого разговора, как удалось «домашнее задание», что получилось хорошо, что можно исправить
  - **Определение цели** текущего разговора и проработка
  - **Обобщение и договоренности**
  - **„Домашнее задание“**



Имя сотрудника	Дата
Причина разговора	
Цель разговора	
Ожидания руководителя, ожидания сотрудника	
Вопросы сотруднику, темы для обсуждения	
Достигнутые договоренности	
Контроль/ Следующий разговор	



## Коучинг требует определенного поведения от коуча

- Открытое и заинтересованное
- Распрос, а не допрос
- Поддержка и доверие
- Эмпатия
- Отсутствие предубеждений (считайте сотрудников чистым листом бумаги)
- Не давать советов, а поощрять сотрудников к разработке собственного решения
- Контролировать свое участие в диалоге (90% сотрудник, 10% коуч)
- Обращение к чувствам
- Никаких интерпретаций и оценок



- **Коучинг ориентирован на ресурсы и развитие**
  - Мы не говорим «Почему ты не справился?»
  - Но: „Что можно сделать лучше в следующий раз“
- **Активно слушаем и повторяем**
- **Соблюдаем правила обратной связи**
  - Сначала положительное
  - Честно и непредвзято
  - Отправлять Я-послание
- **Не перенимать ответственность, а делегировать сотруднику**
- **Предлагать конкретные примеры и устанавливать четкие критерии оценки**
- **Не давать советов!**



- Основной инструмент в коучинге - вопросы
  - Без характера вопроса
    - Проявлять интерес, но чутко!
  - Задавать открытые вопросы, чтобы побудить сотрудника больше рассказать о себе
    - Кто, что, как, зачем, почему
  - Задавать вопросы циклично:
    - В начале задать общий вопрос
    - Исходя из ответа, задать более детальный, конкретный и глубокий вопрос





- **Целенаправленные вопросы**
  - Чего именно вы хотите достичь?
  - Что нужно сделать, чтобы достичь цели?
  - Как вы узнаете, что цель достигнута?
  - Как выглядит ситуация через год и почему?
- **Ресурсоопределяющие вопросы**
  - Что вы можете сделать, чтобы стать лучше?
- **Проблемоориентированные вопросы**(дают общее представление)
  - Как давно возникла проблема?
  - Кто связан с ней?
  - Ваши ощущения?



- **Гипотетические вопросы**

- Предположим, что опытный психолог проанализирует ситуацию и скажет: «Да, решение трудное, но прекрасная возможность для роста, каков рост?»
- Предположим, вы могли бы заглянуть через плечо редактора энциклопедии, который пишет о вас через 100 лет, что это может быть за запись?
- Если предположить, что проблема была решена, что тогда изменится?

- **Вопрос о чуде**

- Предположим, сегодня ночью произойдет чудо. Вы проснетесь и проблема будет решена. Что теперь изменилось?



- **Абстрагирующие вопросы**
  - Что г-н / г-жа XY сказали бы по этому поводу? Как он / она решит проблему?
- **Вопросы-оценки**
  - Как вы думаете, по шкале от 0 до 10... ..?
  - Что должно произойти, чтобы добраться до 10?
- **Вопросы-парадоксы**
  - Что Вы можете сделать, чтобы усугубить проблему?
- **Мета-вопросы**
  - Что будет, если ничего не изменится?
  - Что Вам мешает ...
  - Кому выгодно, если все так и останется?



- **Уточняющие/конкретизирующие вопросы**
  - Как проявляется поведение?
  - Что делает другой?
  - Как вы это заметили?
  - Какой пример вы можете привести?
  - На кого это влияет?
  - Что вы уже предпринимали?
  - Каково ваше представление?
  - Что вы имеете в виду конкретно?
- **Вопросы о последствиях**
  - Каковы последствия такого поведения?
  - Что, если он / она сделает / не сделает?



- **Вопрос на вопрос**

- Что стоит за вашим вопросом?
- Это интересно, можете ли вы рассказать мне об этом подробнее?
- Почему вы спрашиваете об этом сейчас?

**Не задавайте манипулятивных вопросов - это всего лишь скрытый совет**

например: "Вы уже пробовали то и это?"



- Чем менее развит сотрудник, тем чаще должен проходить коучинг
  - **Еженедельно 50-минутная беседа**
  - Ежедневно короткая беседа (5-10 минут) по телефону
- Чем самостоятельнее сотрудник, тем больше могут быть интервалы между беседами (сначала раз в 2 недели, потом раз в месяц)
- Но никогда не прекращайте коучинг!



## **Важно:**

Ежедневный разговор с вашим сотрудником также является частью общего процесса коучинга. Даже если это будет сделано по телефону и займет всего несколько минут. Делайте заметки в протоколах беседы и не забывайте о правилах коучинга.

## **Цель ежедневных бесед:**

- Ежедневная мотивация
- Похвала и признание
- Личное сопровождение и развитие
- Профессиональная поддержка
- Своевременное распознавание отклонений
- Обеспечение достижения цели



Участники формируют небольшие группы

1 участник - руководитель

1 участник - сотрудник

Остальные участники – наблюдатели

## Цель:

Провести беседу-коучинг, используя изученные техники. Сотрудник должен выбрать свою реальную проблему для темы беседы.

## Задачи наблюдателей:

- Наблюдатели не принимают участия в разговоре, они наблюдают за беседой и записывают свои наблюдения. Каждый раз, когда руководитель дает совет, наблюдателю разрешается сказать «стоп», а руководитель должен перефразировать сказанное ранее. По окончании беседы наблюдатель делится своими впечатлениями от беседы.





## Когда применяется:

В ежедневных беседах вы замечаете,

- что путь, пройденный сотрудником для выполнения задачи, ведет в тупик
- что сотрудник не может распознать или разрешить конфликт
- что команда вашего сотрудника плохо работает вместе, и поэтому результат находится под угрозой
- у сотрудника проблемы в личных отношениях, которые мешают ему выполнять свои задачи

## Цели:

- Распознать необходимые изменения
- Распознать конфликты и найти решения
- Сделать командные процессы видимыми



## Проведение:

- Сотрудник рассказывает о своей проблеме, или коуч распознает проблему и замечает, что она не понятна сотруднику.
- Тренер просит сотрудника представить модель текущих взаимоотношений с помощью кубиков, камней, бумажных шариков и т. д.).
- Все люди, затронутые проблемой, а также абстрактные вещи (например, препятствие, мотивация, сотрудничество) должны быть представлены сотрудником через расстояния и соотношения размеров, а также цвета или фигуры.
- Затем сотрудник должен представить себя на месте различных людей или абстрактных вещей и рассказать, что они чувствуют прямо сейчас.
- Каждый раз коуч спрашивает: «Что должно произойти, что нужно изменить, чтобы вам было хорошо»
- Испытываются разные модели, и каждый раз разъясняется, что это значит для отдельных игроков.
- Обсудите каждую модель в соответствии с текущей проблемой сотрудника.



1. Создать модель
2. Расспросить о чувствах
3. Изменить модель и вновь расспросить о чувствах – пока не будет найден компромисс для всех
4. Практическая реализация  
Что вы можете сделать, чтобы воплотить эту ситуацию на практике.



- Каждый участник (или 2-3 перед большой группой) выбирает коуча и пытается визуализировать ситуацию, выбранную тренером, и проработать ее в соответствии с правилами.
- Слушатели делятся своими впечатлениями и отзываются о работе коуча.

