

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»

КОУЧИНГ КАК НОВАЯ ФОРМА РАБОТЫ С ЛЫЖНИКАМИ-
ГОНЩИКАМИ

Выпускная квалификационная работа

| | |
|---------------------------|------------------------------|
| по направлению подготовки | 49.03.01 Физическая культура |
| профилю подготовки | Спортивный менеджмент |

Идентификационный код ВКР: 1408118

Екатеринбург 2018

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра теории и методики физической культуры

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Зав. Кафедрой ТМФК
_____ Т.В. Андрюхина
« ____ » _____ 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**КОУЧИНГ КАК НОВАЯ ФОРМА РАБОТЫ С ЛЫЖНИКАМИ-
ГОНЩИКАМИ**

| | | | |
|------------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| Исполнитель: | | | |
| Обучающийся группы № ФКм-411 | | А.Н. Невольских | (подпись) |
| Руководитель | Ст. преподаватель | К.Н. Бараковских | (подпись) |
| Нормоконтролер | К.п.н., доцент | Е.В. Кетриш | (подпись) |

Екатеринбург, 2018

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 54 страницах, содержит 2 рисунка, 1 таблицу, 32 источника литературы, а также 2 приложения на 3 страницах.

Ключевые слова: коучинг, коуч, спортсмен, лыжники-гонщики, эффективность, сравнительный анализ.

Объект исследования: спортивная подготовка лыжников-гонщиков.

Предмет исследования: особенности применения коучинга в работе с лыжниками-гонщиками.

Цель работы: проанализировать эффективность применения коучинга в спортивной подготовке лыжников-гонщиков.

Основные задачи:

1. Изучить научную и учебно-методическую литературу по теме исследования.
2. Выявить особенности применения коучинга в работе с лыжниками-гонщиками.
3. Провести сравнительный анализ эффективности применения коучинга в подготовке сборных команд по лыжным гонкам.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 5 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОУЧИНГА В СПОРТЕ . | 9 |
| 1.1. Коучинг как понятие | 9 |
| 1.2. История возникновения и развития коучинга..... | 12 |
| 1.3 Применение коучинга | 26 |
| ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГА В РАБОТЕ С ЛЫЖНИКАМИ-ГОНЩИКАМИ | 32 |
| 2.1 Особенности коучинга в работе со спортсменами | 32 |
| 2.2 Особенности применения коучинга в работе с лыжниками-гонщиками | 42 |
| 2.3 Эффективность применения коучинга в лыжном спорте: сравнительный анализ на примере сборных команд | 44 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 47 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 49 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 53 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Наш мир быстро меняется. Появляются новые технологии, новые продукты, изделия. Рынок находится в непрерывном движении. Объем информации растет, как снежный ком. Новые вводные поступают непрерывно.

Если обратиться к определению «предпринимательская деятельность», то это «деятельность, ведущаяся на свой страх и риск с целью извлечения прибыли». Именно «свой страх и риск» побуждают руководителей искать эффективные решения, осваивать иные технологии, методы и подходы, вносить изменения в структуру и деятельности.

Профессиональный мир и более широкий социальный контекст богаты разнообразнейшими примерами успешного применения коучинга и наставничества. Эти методы обучения действительно совершили путь от маргинальных и малоизвестных подходов к обучению до фокуса интересов профессиональных преподавателей и других специалистов по обучению, людей, создающих корпоративные и общественные системы, а также всех, чья профессия связана с развитием личности [16].

Книги и профессиональные тренеры дают очень много информации о технической стороне дела. Большинство спортсменов не жалуются на своё физическое состояние. Наиболее общая жалоба спортсменов всех возрастов звучит так: «Не то, чтобы я не знаю, что делать, а то, что не делаю то, что знаю». От игроков часто можно слышать и такие жалобы:

“Я работаю на тренировке лучше, чем во время соревнований”.

“Я знаю, что делаю ошибку, но не знаю, как избавиться от неё”.

“Я – самый большой свой враг, я обычно унижаю себя”.

Большинство спортсменов сталкиваются с такими проблемами, но не знают, что им делать. Надо быть уверенным и хотеть победить, иначе всегда будешь проигрывать. Но никто не говорит, как развивать надлежащее ментальное отношение.

Таким образом, остаётся большая возможность для усовершенствования ментальных навыков, позволяющих переводить технические знания в лыжных гонках в реальные действия. Как развивать внутренние навыки, без которых невозможно эффективно действовать [2].

Необходимость учета человеческого фактора в тренировках, возникла, в связи с повышением конкуренции, с одной стороны, когда стоимость человеческой ошибки существенно увеличилась, а также в связи с развитием и внедрением инновационных технологий.

Именно поэтому в области управления появилось много различных технологий, позволяющих более успешно работать со спортсменами.

Все мероприятия, проводимые с людьми, условно можно разделить на две категории: направленные в основном на стимулирование собственной активности спортсмена и пассивное овладение лыжником навыками, необходимыми для успешной работы в тренировочной и соревновательной деятельности. Второй путь более легок, поскольку предполагает работу «по образцу», при этом за скобками остаются индивидуальные особенности обучаемого, его мотивация. Работа с собственной активностью обучаемого, формированием условий, побуждающих его к осознанному успешному выполнению намеченных планов, более сложна, но интересна.

В настоящее время в данной сфере используются различные способы и подходы. И одним из самых новых, объединяющих в себе различные методики и техники, дающим новые возможности, признан коучинг как важный инструмент влияния на результаты деятельности отдельных людей. Современные тренировки в стиле коучинга — это взгляд на спортсменов как на огромный дополнительный ресурс тренера. Где каждый лыжник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения.

В связи с этим было бы интересно рассмотреть данный способ работы со спортсменами, а особенно в применении коучинг-технологий в обучении и развитии лыжников-гонщиков.

Теоретическая ценность состоит в том, что данная работа систематизирует и расширяет имеющиеся представления о коучинге. Даёт упорядоченное изложение того, чем в действительности является коучинг, для чего он может быть использован в работе со спортсменами, когда и в какой мере он может применяться для обучения и развития.

Проводя изучение материалов по данной теме, я обнаружил ряд разногласий и весьма противоречивых мнений по данному вопросу. Многие специалисты углубляются в описание преимуществ данного процесса, говорят о разных выгодах данного стиля. Но упускают, пожалуй, самое главное, что данный метод направлен на помощь в достижении целей и решении различного рода проблем. Углубляясь в смысл, они упускают возможность передать свой опыт, свои методы, оставляя без внимания технологии коучинга и те принципы, на которых базируется данный метод.

Теоретическое значение и новизна работы обусловлена тем, что в России коучинг – это новое направление в работе со спортсменами, тем более в лыжных гонках.

Объект исследования: спортивная подготовка лыжников-гонщиков.

Предмет исследования: особенности применения коучинга в работе с лыжниками-гонщиками.

Цель работы: проанализировать эффективность применения коучинга в спортивной подготовке лыжников-гонщиков.

Задачи работы:

1. Изучить научную и учебно-методическую литературу по теме исследования.
2. Выявить особенности применения коучинга в работе с лыжниками-гонщиками.

3. Провести сравнительный анализ эффективности применения коучинга в подготовке сборных команд по лыжным гонкам.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОУЧИНГА В СПОРТЕ

1.1. Коучинг как понятие

Термин становится модным, концепция прорастает в парадигму, но однозначного понимания его в России пока еще нет. Многие считают, что «коучинг - обычный тренинг или психотерапия, наставничество, названные громким западным словом в дань моде, чтобы «поднять ценник».

Ели бы все было так просто, то вряд ли в Америке, Европе, Канаде, Китае и многих других странах, где обычные тренинги используются уже много лет, книги и вебинары по коучингу пользовались бы таким успехом и стоили бы больших денег.

Согласно Оксфордскому словарю, глагол *to coach* означает «наставлять, тренировать, подсказывать, снабжать фактами». Информации нам от этого мало, поскольку такие действия можно совершать разными способами, зачастую из которых не имеют ничего общего с коучингом. Слово «коучинг» же в равной степени подразумевает и действие, и способ его совершения. Результаты коучинга обеспечиваются главным образом отношениями взаимной поддержки между коучем и его подопечным, средствами и стилем их взаимодействия. Подопечный получает информацию не от наставника, но, поощряемый коучем, находит ее в самом себе. Разумеется, при этом ставится цель повысить эффективность работы, но весь вопрос в том, как именно достигается эта цель [9].

Итак, определения коучинга:

Коучинг — это процесс, способствующий реализации обучения и развития и, следовательно, усовершенствованию компетентности и профессиональных навыков обучающегося. Для достижения успеха коучу необходимо знать и понимать как процесс коучинга, так и все разнообразие стилей, навыков и техник, соответствующих тому контексту, в котором применяется процесс коучинга [16].

"Coaching"(Коучинг) - наставлять, воодушевлять, тренировать. (Краткий оксфордский словарь) [16].

"Coaching" - тренировать, заниматься репетиторством, подготавливать к экзамену или состязаниям". (Англо-русский словарь Мюллера В.К.)

Коучинг — это средство содействия, помощи другому человеку в поиске его собственных решений или его (ее) продвижения в любой сложной ситуации. Коучинг — это инструмент для оптимизации человеческого потенциала и эффективной деятельности. Коучинг - это поддерживающее отношение к клиенту, которое ставит основной акцент на то, чтобы клиент достигал своих целей, самостоятельно решая проблемы, стоящие перед ним, добиваясь при этом наибольшей реализации своих способностей и возможностей [16].

Коучинг - вид индивидуальной поддержки людей, ставящих своей задачей профессиональный и личностный рост, повышение персональной эффективности. Коучинг направлен на помощь в достижении целей и решении различного рода проблем в любых областях человеческой жизни: бизнесе, карьере, образовании, физическом здоровье, межличностных отношениях, семье [16].

Коучинг в работе организации представляет собой непрерывный процесс общения менеджера и служащего, который способствует как успешной деятельности компании, так и профессиональному становлению сотрудника в быстро изменяющихся обстоятельствах служебной деятельности [16].

Основной отличительной особенностью коучинга (как в спорте, так и в бизнесе) является то, что коуч помогает человеку найти собственное решение, а не решает проблему за него. Следовательно, коуч вовсе не обязательно - эксперт в области проблемы. Но он должен быть экспертом в том, как помогать другим в раскрытии их собственных возможностей [16].

По мнению Тимоти Голви: «Сутью коучинга является раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности. Он больше помогает личности обучаться, нежели учит» [16].

Коучинг фокусируется на будущих возможностях, а не прошлых ошибках. Клиенты не столько получают решения от коуча, сколько принимают их сами, направляемые коучем [16].

Коучинг высвобождает людей на то, чтобы они принимали более смелые, более рискованные и значительные решения, более выгодные проекты и действия. Коучинг поощряет людей взять на себя более смелые, более рискованные проекты, которые в итоге могут оказаться значительно более доходными, чем можно было вообразить вначале [16].

Основатели коучинга заявляют, что не имеют дело с теми, кто желает освободиться от чего бы то ни было. Они работают с людьми, которые хотят чего-то добиться, приобрести [16].

Коучинг - новая профессия, синтезированная из психологии, менеджмента, финансов, философии, духовных учений и направленная на улучшение жизни клиентов в профессиональной и личной сфере [16].

Коучинг — это специальная деятельность, имеющая своей целью развить потенциал человека или группы, и использующая для этого специальные методы [16].

Коучинг — это индивидуальная тренировка человека для достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата [16].

Коучинг - процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни. Это технология партнерского взаимодействия с коучем, с самим собой, с окружающим миром [16].

Термином «коуч» обозначают специалиста, проводящего «коучинг» - процесс Коуч консультирования.

Термином «коучируемый» - клиент, в роли которого может выступать как отдельный человек, так и команда, организация. Коучинг проводится в форме регулярных встреч, которые называются сессиями коучинга [16].

Коучинг — это технология, перемещающая из зоны проблемы в зону эффективного решения. Это система, которая позволяет увидеть, почувствовать новые подходы и возможности, позволяет раскрыть ваш потенциал и «навести порядок» во многих областях жизни. Коучинг — это взаимодействие партнеров, и коуч в этом взаимодействии не выступает в роли консультанта, не дает советов или рекомендаций. Это противоречило бы одной из основных задач коучинга - раскрытию потенциала человека. [16].

Сейчас термин «коучинг» широко распространен во всех экономически развитых странах. Особенно широко он используется в сфере управления человеческими ресурсами (HR-менеджмента). Сингапур и Гонконг переживают бум личных тренировок. Практически на каждом предприятии, руководители которых заботятся о стабильном и развивающемся бизнесе, имеется официальная должность тренера-коуча. Его технология помогает людям вырасти над собой, освоить новые навыки и достичь больших успехов. Личные и корпоративные цели становились более осознанными и согласованными. Коучинг называют профессией XXI века. Он развивается по нескольким направлениям: личный коучинг, профессиональный коучинг, бизнес-коучинг, корпоративный коучинг и др. [3].

1.2. История возникновения и развития коучинга

В настоящее время тема коучинга стала одной из самых востребованных в области менеджмента и консалтинга. По данным европейских специалистов, это одним из эффективных методов в менеджменте. Большинство коуч-консультантов определяют его не только как метод непосредственного обучения, но и как философию, систему технологий и методов, направленных на постановку и максимально быстрое достижение целей.

Коучинг как новая форма консультационной поддержки появился в начале 1980-х годов. Сначала под этим термином понималась особая форма тренировки

спортсменов, претендующих на выдающиеся результаты. Затем коучинг начали запрашивать успешные и начинающие бизнесмены, политики, общественные деятели и звезды шоу-бизнеса в качестве эффективной методики достижения серьезных личных целей. В 1980-х годах коучинг начал играть важную роль в бизнесе, но долгое время был привилегией лишь руководителей высшего уровня. Вскоре об эффективности коучинга стало известно во всем мире. Но серьезное отношение к роли коучинга в области организационного развития было подготовлено работами по ситуационному лидерству, где коучинг рассматривается как стиль руководства, направленный на развитие инициативы и самостоятельности подчиненных [6].

В развитие теории коучинга внесли вклад многие теоретики и практики психологии. Тимоти Голви (W. Timothy Gallwey) – автор концепции внутренней игры, лежащей в основе коучинга. Впервые концепция была изложена в книге «Внутренняя игра в теннис» (The Inner Game of Tennis), изданной в 1974 г. Суть концепции Голви состоит в том, что внутренний «противник в голове» спортсмена гораздо опаснее реального соперника. Голви утверждает, что, если коуч поможет игроку устранить (смягчить) внутренние препятствия, это позволит игроку научиться самостоятельно достигать эффективности, и потребность в технических советах тренера отпадет. Автор книги «Коучинг высокой эффективности» (1992 г.) Джон Уитмор развил идеи коучинга Голви применительно к бизнесу и менеджменту [18]. Томас Дж. Леонард (Thomas J. Leonard) основал Университет коучей Международную Федерацию Коучей, Международную ассоциацию сертифицированных коучей (International Association of Certified Coaches — IAC) [1].

В Западной Европе методика коучинга как особого стиля обучающего взаимодействия появилась не вдруг, а развилась на основе рефлексии инновационных подходов в области наставничества, бизнес-консультирования, психологического консультирования и даже психотерапии.

Эта технология помогала людям развиваться, осваивать новые навыки и достигать больших успехов. Личные и корпоративные цели становились более осознанными и согласованными. Теперь этот недешевый, но очень эффективный способ достижения конкретных результатов в жизни и бизнесе завоевывает признание и в России.

Эта методика предназначена для расширения возможностей людей, осознавших потребность в изменениях и ставящих перед собой задачи профессионального и личностного роста. Она может быть направлена на реализацию планов в самых различных областях жизни: бизнесе, карьере, образовании, межличностных отношениях и семье.

Все используемые в коучинге методы направлены, главным образом, на то, чтобы сосредоточить внимание человека на целенаправленном действии и побудить его совершить это действие, получив от этого удовольствие [6].

Коучинг существует и как вид менеджмента, и тогда это целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий максимизации их личной производительности и успешной деятельности всей компании в целом. Многие организации стали применять принципы коучинга, повышая эффективность каждого сотрудника на каждом организационном уровне. А в компаниях группы *Fortune 1000* коуч - это штатная позиция [6].

Если кратко охарактеризовать сферы применения коучинга, то можно сказать, что личностный коучинг помогает:

- определять цели и оптимальные шаги их достижения;
- повышать самостоятельность и ответственность консультируемого;
- получать удовлетворение от своей деятельности;
- учиться находить новые пути эффективного сотрудничества;
- быстро принимать нужные решения в трудных ситуациях;
- согласовывать индивидуальные цели с целями организации;
- делать свою жизнь более богатой;
- открывать новые возможности;

- больше зарабатывать и меньше тратить;
- обогащать жизнь новыми продуктивными личными отношениями [6].

Бизнес-коучинг позволяет эффективно решать следующие задачи:

- создание сплоченных рабочих команд;
- вывод на рынок новых продуктов и услуг;
- нематериальная мотивация персонала;
- управление изменениями;
- выход на новые рынки;
- управление проектами (от отдела до организации);
- увеличение эффективности продаж;
- создание проектных команд;
- формирование конкурентных преимуществ;
- позиционирование товара или компании.
- обучение персонала [6].

Непосредственно для достижения поставленных целей в коучинге используются научно обоснованные методы, техники личного роста и практический опыт. Это процесс самостоятельного развития, который дает клиентам понятное представление о том, кто они, что они делают, к чему стремятся и почему стремятся именно к данной задаче [6].

Очень важно, что ни один другой метод обучения не берет во внимание личные амбиции человека, позволяющие опереться на его лучшие качества.

Поданным исследования Manchester Inc., организации, инвестирующие в коучинг для своих топ-менеджеров, получили значительный прирост прибыли почти в шестикратном размере. Во-первых, это можно объяснить тем, что коучинг сосредотачивает людей на выполнении дел, которые увеличивают прибыль организации. Во-вторых, он дает компании-клиенту «капитал» самомотивации и ответственности персонала, которые максимально увеличивают продуктивность и эффективность организации, что опять же приводит к увеличению прибыли [6].

Коучинг не дает «ценных советов» и готовых ответов, а предоставляет в распоряжение клиента реальные методы и навыки. Их использование позволит в конкретной ситуации самостоятельно находить нужные, работающие решения, оптимальные для человека и компании. Эта технология надежно адаптирует организацию и личность к высокой конкуренции на рынке. Именно уровень эффективности и продуктивности организации является огромным ресурсом, в использовании которого еще нет жесткой конкуренции.

Неправильно было бы судить о том, что коуч или спортивный тренер управляет спортсменами, управляет их мотивацией, это не так. Он может что-то подсказать, может побудить тренируемого высказаться, попросить поделиться своими переживаниями, внимательно выслушав его попросить спланировать и отчитаться по плану. Коуч консультант помогает определить важнейшие цели и затем достичь их с наименьшими усилиями.

Исследовать мотивы и желания, влиять на пробуждение мотивов, управлять мотивацией — это большое искусство и профессионализм, для коуча. Коучинг ориентируется на будущие возможности, а не на ошибки прошлого.

Конкурентное преимущество компании лежит не в сфере использования и применения информационных технологий - они есть у всех. Не найти его и в сфере багажа знаний персонала - почти каждый «хороший» менеджер сегодня имеет степень MBA. На эффективность работы организации влияет не то, что умеет и знает персонал, а то, что он хочет делать и как это делает. Коучинг позволяет получить инициативных и деятельных сотрудников, которые по своему желанию выкладываются на все 100%.

Этот новый стиль управления людьми позволяет работникам почувствовать, что они не безразличны и о них действительно заботятся.

В подтверждение вышесказанному хочу привести результаты исследования по коучингу, проведенного *Manchester Inc.* в 2011 году [6].

Компании, заказывающие коучинг для своих руководителей, отметили следующие улучшения:

- увеличение производительности (53%);
- улучшение качества продукции услуг (48%);
- укрепление организации (48%);
- снижение жалоб потребителей (34%);
- увеличение итоговой доходности (22%).

Руководители подчеркнули улучшения в следующих сферах:

- рабочие отношения с непосредственными подчиненными (77%);
- командная работа (67%);
- удовлетворенность работой (61%);
- снижение конфликтности (52%);
- приверженность компании (44%);
- работа с клиентами (37%) [6].

Возможно, не вызовет удивления тот факт, что именно известные спортивные тренеры превратились в гуру управленческого коучинга, став наиболее заметной группой, формировавшей начальную идеологическую базу и методы приложения коучинга к профессиональной трудовой деятельности. Среди главных представителей этой группы были Джон Уитмор, бывший чемпион-автогонщик, Дэвид Химери, обладатель олимпийских наград, и Дэвид Уайтэкер, тренер олимпийской хоккейной команды. Ближе к концу десятилетия бывший теннисист Майлз Дауни присоединился к промышленному сообществу (The Industrial Society), создав «Школу коучинга» для менеджеров высшего звена, укрепив таким образом связь между опытом спортивных тренеров и идеей об «управлении наилучшими практическими навыками» [13].

Возможности, наиболее часто используемые представителями этой группы для передачи имеющейся у них информации, — это в высшей степени эффективные и популярные тренинговые программы, содержащие практические примеры из деятельности спортивных тренеров и адаптирующие их к сфере бизнеса. Аналогия между людьми, достигавшими значительных успехов в спорте и в профессиональной деятельности, усиливает убежденность в том, что можно

воспитать «великих тренеров (коучей!)», которым под силу добиться «экстраординарных результатов». Предполагается, что ключевыми навыками коуча являются обыкновенное умение задавать вопросы и обеспечивать обратную связь, а также использование методики SMART. Распространенная идея о том, что руководящие работники должны быть главными потребителями коучинговых мероприятий, напрямую связана с безоговорочным успехом этой группы, представители которой стали определять ожидания, установки и подходы к обучению [13].

Однако книга Джона Уитмора «Обучение совершенству» (Coaching for Performance; Whitmore, 1997) остается источником вдохновения, призывающим к изменению философии менеджмента. И тем не менее, подобно многим его предшественникам, Уитмор столкнулся с огромным количеством других «влияний», являвшихся препятствиями на пути подхода спортивных тренеров.

Некоторые из этих препятствий связаны с тем, что набор навыков, необходимых для достижения успеха в спорте, гораздо более узок, чем набор навыков, требующихся для успешного управления, к примеру, перегруженным центром обработки телефонных заказов, крупным госпиталем или фармацевтическим заводом. Таким образом, действенные подходы и техники подготовки людей не так уж легко преобразовать из одной сферы деятельности в другую. Вероятно, такой перенос лишь приводит к появлению ложных надежд и ожиданий [13].

Другое препятствие связано с различиями мотиваций спортсменов, целью которых является сочетание получения удовольствия с достижением компетентности и совершенства в определенном виде спорта, и профессионалов, мотивы многих, если не большинства, из которых представляют собой смесь нежелания обучаться, тревоги, страха и сопротивления изменениям. Поэтому, исключая людей, самостоятельно и естественным путем достигших успеха, применение методов спортивного коучинга часто приводит к незначительным реальным изменениям поведения и деятельности работников. Большинство людей

не стремятся стать олимпийскими чемпионами в рамках своей трудовой деятельности.

Несмотря на эти препятствия, данный подход к коучингу в профессиональной деятельности продолжает приносить плоды, удовлетворяющие представителей определенного сегмента рынка.

Истоки коучинга.

Вопреки сложившемуся мифу, слово «коуч» - далеко не новое. Оно имеет венгерское происхождение, и закрепилось в Англии в XVI веке. Означало оно тогда ни что иное, как карету, повозку. Здесь просматривается одна из глубинных аналогий термина - «то, что быстро доставляет к цели и помогает двигаться к цели».

Позднее, во второй половине XIX века английские студенты называли этим термином частных репетиторов. В начале девяностых годов XIX века это слово прочно вошло в спортивный лексикон, как название спортивного тренера, а потом перешло на обозначение любой деятельности, связанной с наставничеством, инструктированием и консультированием.

С 80-х годов XX века коучинг официально признан в бизнесе. В настоящее время существует порядка 50 школ и около 500 видов коучинга, начиная от VIP-коучинга и заканчивая социальной работой. Считается, что как отдельная профессия коучинг окончательно сформировался в начале 90-х годов XX века. В Америке профессия коуча официально признана в 2001 году, благодаря стараниям Международной Федерации коучей.

В настоящее время коучинг продолжает развиваться и совершенствоваться, занимая современные и новые области применения.

Большое количество теоретиков и практиков психологии с начала столетия влияли на развитие и эволюцию области коучинга. Коучинг построен на открытиях, почти все из которых были сначала сделаны в других областях. Его упрощенно можно считать сводным сборником эффективных принципов, техник и подходов [4].

Предшественниками и истоками коучинга считаются:

- Гуманистический подход в психотерапии.
- Работы Дэниела Гоулмена в сфере эмоционального интеллекта.
- Сократовские методы диалога.
- Методики наиболее продвинутых спортивных тренеров.

Сейчас термин «коучинг» широко распространен во всех экономически развитых странах. Особенно широко он используется в сфере управления человеческими ресурсами (HR-менеджмента). Сингапур и Гонконг переживают бум личных тренировок. Практически на каждом предприятии, руководители которых заботятся о стабильном и развивающемся бизнесе, имеется официальная должность тренера-коуча. Его технология помогает людям вырасти над собой, освоить новые навыки и достичь больших успехов. Личные и корпоративные цели становились более осознанными и согласованными. Коучинг называют профессией XXI века. Он развивается по нескольким направлениям: личный коучинг, профессиональный коучинг, бизнес-коучинг, корпоративный коучинг и др. [4].

Ниже приводятся наиболее очевидные варианты применения коучинга в работе с персоналом:

- Мотивация персонала.
- Оценка.
- Делегирование полномочий.
- Решение проблем.
- Урегулирование взаимоотношений.
- Планирование и проверка.
- Работа в группах.
- Исполнение задач.
- Развитие персонала.

В этой ситуации можно сделать ставку на поиск и покупку профессионалов. Однако эти люди хорошо трудоустроены, и переманить их непросто.

Привлекаемые со стороны профессионалы хорошо знают себе цену, ничем не обязаны компании и всегда могут согласиться на более выгодное предложение конкурента. А вот сотрудник, выращенный в стенах компании, имеет с ней более тесную связь. Вклад в обучение сотрудников нужно сочетать с политикой удержания специалистов, чтобы их не переманили организации, готовые предложить более выгодные условия работы выпестованным вами кадрам. Этого можно достичь, только создав такие условия, когда каждому спортсмену обеспечивается карьерный и профессиональный рост в рамках организации, когда каждый спортсмен видит четкие индивидуальные перспективы [4].

Согласно данной концепции, отличительной чертой обучающейся организации является то, что она не только получает новые знания, но и изучает сам процесс их получения и дает возможность своим сотрудникам практически реализовывать эти знания. То есть, «обучающаяся организация» — это организация, в которой люди осознанно обучаются, изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а также осознанно изменяют окружающую их действительность [4].

Таким образом, ключевая идея концепции состоит в том, что эффективность деятельности предприятия зависит не столько от накопления и использования уже найденных решений, сколько от развития собственных навыков решения возникающих вопросов, от способности персонала организации обучаться на собственном опыте [4].

Обучающаяся организация — это та, которая эффективно отвечает на вызов изменений бизнес среды путем создания новых технологий, и овладения новыми знаниями и умениями. Она в кратчайшие сроки интегрирует новые знания и умения для преобразования своей основной деятельности. Чтобы соответствовать таким требованиям, персоналу необходимо постоянно повышать свою квалификацию и профессиональный потенциал [4].

Новая парадигма развития рассматривает обучение как системный элемент организации, несущий ответственность за придание организации нового качества.

В свою очередь, вся деятельность организации рассматривается не только с точки зрения количественных показателей эффективности, но и с позиции показателей качественного роста. От персонала требуется особый настрой на овладение новыми знаниями и умениями без отрыва от основной деятельности, а также готовность создавать особые отношения между теми, кто уже овладел новыми подходами, и теми, кто ищет помощи, чтобы овладеть ими [4].

Концепция Обучающейся организации становится повесткой дня для многих предприятий, она включает:

- Повышенное внимание к обучению и развитию как к определяющим факторам эффективности организации и устойчивого конкурентного преимущества.
- Организация различных программ, помогающих поддерживать обучение.
- Выделение ключевых персональных навыков, необходимых индивидам для успешного функционирования в самообучающейся организации.

Прежде всего, надо понимать, что коучинг сам по себе возник не на пустом месте, а имеет глубокие корни во всех этих областях. Да, коучинг - это психосинтез, это своеобразный коктейль. И в нем можно отыскать элементы из всех названных областей.

Но всё-таки коучинг - отдельный метод со своей собственной философией, технологией и правилами. И его адекватное применение дает новое качество деятельности, не доступное другим методам.

Системное мышление.

Системное мышление – это один из новых современных терминов, которые используют многие менеджеры, психологи, тренеры личностного роста и прочие коучеры. Его уровень иллюстрирует скорость и качество принятия решений, поэтому данный показатель изучают во время приема на работу как важную характеристику будущего сотрудника [4].

Традиционный логический подход к восприятию действительности и изучению любого явления основан на том, что наблюдаемая система разделяется на компоненты. Они подвергаются изучению с последующим сбором в одно целое. Выполняя эти действия, человек намеренно упрощает систему, упуская при этом большое количество комбинаций факторов, влияющих друг на друга. Структуру всего мира можно описать как систему. Она является цельной, в ней нет отдельных фрагментов, которые никак не связаны с остальными компонентами. Понятие «система» можно приравнять к образованию, существующему и функционирующему за счет многовариантного взаимодействия большого количества его частей. Особенность системы в том, что на нее оказывает большее влияние не состав частей, а способы и методы их взаимодействия между собой. Характер этого взаимного влияния нелинейный, преимущественно скрытый и неочевидный, а иногда даже парадоксальный. Системное мышление направлено на поиск или разработку такой модели мироздания, в рамках которой можно будет с высокой точностью расставить ориентиры в мире [4].

Свойства системного мышления. Начинать развитие системного мышления желательно с детства. Таким образом, оно станет основным способом восприятия действительности. Люди, обладающие системным мышлением, обретают следующие способности:

- Видят цельность, наполненность множественными связями.
- Понимают необходимость искажения модели реальности, благодаря чему происходит упрощение восприятия и появляется возможность переключаться между моделями.
- Умеют распознавать эффект обратной связи. Суть его во влиянии, которое оказывает одно звено системы на все остальные. Колебания неизбежны и доступны для рассмотрения, но результат редко бывает немедленным, чаще он отсрочен во времени. Поэтому его сложно увидеть.

- Готовы к тому, что понадобится постоянно менять свои убеждения.
- Умеют видеть различные уровни реальности. Независимо от степени увеличения, они способны переключаться между системами координат, а также обращают внимание и на систему в целом, и на компоненты.
- Могут самостоятельно генерировать ментальные модели мира для создания своих причинно-следственных связей. Значение системного мышления при оценке компетентности персонала [4].

Тестирование, собеседования и оценка основных качеств соискателей на различные должности проводятся с целью составления правильного впечатления о профессиональных способностях претендента, а также о его личности в целом.

Научный подход к созданию коллектива помогает достичь более слаженной работы предприятия, полноценной отдачи от сотрудников и получения ими удовлетворения от труда. Кроме того, это сводит к минимуму возникновение конфликтов и недоразумений.

Пять главных, описываемых результатов коучинга:

1. Построение такой жизни, которая позволяет ставить и осуществлять важные личные цели, позволяет обрести внутреннюю гармонию. Коуч предлагает стратегии для управления временем, жизненной гармонией и качеством жизни.

2. Обретение силы и усиление жизненной мотивации. Коуч поможет вам сосредоточиться на том, что наиболее важно для вас, и действовать согласно этим ценностям. Воодушевление, мотивация и удовольствие - вот что обычно сопровождает этот процесс.

3. Достижение и увеличение благосостояния. Если мы четко определяем для себя, какие блага мы хотим получить, наша жизнь организуется таким образом, чтобы эти блага нам обеспечить. В результате мы становимся и более счастливыми и более успешными.

4. Преодоление трудностей и барьеров. Часто нам приходится сталкиваться с огромным количеством разнообразных внутренних и внешних препятствий.

Благодаря качественно проведенному коучингу, внутренние блоки могут исчезнуть, а внешние блоки - быть преодолены. Это наиболее эффективный путь.

5.Прояснение своих целей и сосредоточение на приоритетах. Если ты четко знаешь, чего именно хочешь от жизни, процесс получения этого становится гораздо проще. Хорошо определенные цели и установки на будущее позволяют нам расслабиться и сосредоточиться на том, что действительно важно именно сейчас.

Роль коуча заключается в том, чтобы помочь клиенту определиться с приоритетами и поддерживать в нем решимость добиться цели и ответственность за ее достижение.

Коуч фокусируется на созидании, на достижении целей, на создании результатов. Спортсмен - человек, который хочет идти к своим целям. Коучинг направлен из настоящего в будущее, прошлое при этом не рассматривается. Цели и направление работы определяет сам человек, а коуч сопровождает его на этом пути.

Для кого предназначен коучинг? Для всех, кто хочет сделать свою жизнь счастливой и успешной, для всех - от индивидуальных спортсменов до командных игроков. Коучинг начинается с вопроса: «Чего ты хочешь?». Если спортсмен не определился с ответом, коуч поможет ему выяснить его истинные желания и поддержит на пути обретения этой истины [4].

Коуч не учит своего клиента, как делать, он создает условия для того, чтобы обучаемый понял самостоятельно, что ему надо делать, определил способы, с помощью которых он может достичь желаемого, сам выбрал наиболее удобный (удачный, целесообразный, приемлемый) способ действия и сам наметил основные этапы достижения своей цели (принцип самостоятельности).

Собственно коучинг может рассматриваться и в качестве метода планирования собственной жизни, управления ее изменениями и развитием. Целью в этом случае является создание самого себя как личности с

необходимыми, желаемыми качествами и характеристиками в социальном, личностном, межличностном, материальном и духовном аспектах.

Если вести речь о командном коучинге, то первостепенной задачей коуча является прояснение индивидуальных целей спортсмена, выяснение возможностей «встраивания» их в цели команды и возможности достижения собственных целей при условии работы в данной организации.

С помощью коучинга можно придать новую окраску личным целям, связать достижение персональных целей и целей команды. Когда спортсмены начинают понимать, что они достигают своих целей здесь в команде, они начинают жить и работать ради нее. Работая ради команды, они работают ради себя. Перестают быть временщиками и начинают тренироваться на перспективу. Состоять в этой команде для них может стать честью и привилегией.

1.3. Применение коучинга

Профессиональный коучинг включает такие техники как наводящее перефразирование, слушание, задавание вопросов, уточнение, которые помогают клиенту изменить перспективу и увидеть новые подходы к достижению желаемой цели [13]. Вышеописанные техники применимы почти в любой разновидности коучинга. В этом смысле коучинг является «мета-профессией», позволяющей помочь клиенту в самых различных областях. Ввиду этого виды коучинга могут частично перекрываться [14].

Лайф-коучинг

Лайф-коучинг использует широкий набор инструментов и техник, взятых из других дисциплин (в частности, психологии, нейробиологии [20] и профориентации), чтобы помочь клиенту определить и достичь личных целей. Профессиональные лайф-коучи могут иметь сертификаты и дипломы в различных областях, включая психологическое консультирование и родственные ему, однако

лайф-коуч не является ни психотерапевтом, ни социальным педагогом, ни работником здравоохранения [5].

Коучинг людей с дефицитом внимания

Концепция особого типа лайф-коучинга для людей, страдающих СДВГ, впервые была озвучена в 1994 году психиатрами Эдвардом Хэллоуэллом и Джоном Рейти в книге «Driven to Distraction». Коучинг для людей с СДВГ сфокусирован на том, чтобы уменьшить влияние дисфункции целенаправленной деятельности, типичного для СДВГ [21].

Коуч помогает клиенту лучше управлять временем, организовываться, ставить цели и достигать их, завершать начатые проекты [22]. Кроме того, коуч может помочь с тем, чтобы справиться с характерными для СДВГ проблемами и выявить личные сильные стороны клиента. Такие коучи помогают с осознанием ожиданий, предъявляемых клиентам другими людьми, так как люди с СДВГ обычно имеют проблемы с точным определением собственного потенциала [19].

В отличие от психологов или психотерапевтов коучи этого типа не лечат клиентов, их внимание направлено только на упрощение повседневной жизни человека и поведенческих аспектах синдрома [23]. Конечной целью коучинга для людей с СДВГ является появление «внутреннего коуча», набора правил саморегуляции и навыков планирования [24].

В исследовании 2010 года, проведенном Университетом Уэйна, был оценён эффект специфического коучинга 110 студентов с СДВГ. Исследовательская группа пришла к заключению, что коучинг показал высокую эффективность в улучшении целенаправленной деятельности и сопутствующих навыков, измеренную с помощью LASSI. Тем не менее, не всем страдающим СДВГ нужен коуч, и не всем коуч может помочь [25].

Бизнес-коучинг

Бизнес-коучинг является разновидностью техники развития кадрового потенциала. Бизнес-коучинг предоставляет индивидуально и группам поддержку и позитивную обратную связь для улучшения эффективности работы. Бизнес-коучинг по-английски также именуется «коучингом руководителей» (executive coaching) [24], корпоративным и лидерским коучингом.

Коучи помогают клиентам достичь профессиональных целей вроде продвижения по карьерной лестнице, улучшения коммуникативных навыков, управления эффективностью работы, организации труда, усиления лидерства и стратегического мышления, увеличение эффективности разрешения конфликтов, а также создания продуктивной команды. Примером бизнес-коуча является специалист по психологии труда. Бизнес-коучинг эффективен в улучшении производительности, комфорте, способности находить силы для преодоления проблем, улучшении отношения к труду и достижении целей [26].

Бизнес-коучинг не ограничен вмешательством извне: во многих организациях руководители высшего и среднего звена должны периодически становиться коучами для коллег, помогая им увеличить удовлетворённость работой, ускорить профессиональный и карьерный рост. Исследования свидетельствуют о том, что у коучинга руководителей имеется положительный эффект на производительность труда [26].

Существуют профессиональные членские организации, такие как Альянс профессиональных бизнес-коучей, Международная федерация коучей, Международный совет коучинга (International Coaching Council) и Всемирная ассоциация бизнес-коучей. При этом сертификации и лицензирования бизнес-коучей не существует, поэтому членство в них не обязательно для работы. Многие бизнес-коучи называют себя более общим словом «консультант» [28]. Согласно отчёту 2007 года MarketData, около бизнес- или лайф-коучами в США являются 40 000 человек в США, а 2,4-миллиардная индустрия коучинга растёт со скоростью 18 % в год [29].

Академический коуч помогает научиться справляться с домашним заданием и получить навыки для повышения успешности обучения в целом (в отличие от обычной помощи по какому-либо предмету) [30].

Финансовый коучинг — относительно новая форма коучинга, задачей которого является преодоление проблем с достижением финансовых целей и следованию финансовым планам. Финансовый (также денежный) коуч помогает клиенту уменьшить и реструктурировать долги, уменьшить траты, выработать привычку к накоплению. Существующих исследований недостаточно для установления полезности такого вида коучинга[31].

Коучинг по здоровому образу жизни — другая новая профессия, помогающая клиентам научиться жить с болезнями и синдромами, в особенности с хроническими или неизлечимыми [32].

В практике использования коучинга имеются отличия от других методов управления таких как консалтинг, тренинг и наставничество (Табл. 1).

Таблица 1

Отличия коучинга от консалтинга, тренинга и наставничества

| Метод | Цель | Ситуация использования | Существующие ограничения |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Тренинг | Приобретение конкретных навыков, иногда - изменение отношения к работе. | Когда для эффективного выполнения работы исполнителю не хватает знаний и навыков. | Необходимость «перенесения» навыков из аудитории в реальность. Часто (но не всегда) индивидуализированный подход. |
| Профессиональное консультирование | Решение задачи через «покупку» этого решения. | Когда проблема находится в определенной «экспертной | Затраты должны быть тщательно просчитаны. Консультантом надо |

| | | | |
|----------------|--|---|---|
| | | области» и не может быть эффективно решено внутри организации (отсутствуют время, знания и выгоднее купить решение «на стороне»). | уметь эффективно управлять. Как правило, не происходит (или происходит ограниченно) повышение компетентности клиента в отношении способов решения проблемы. |
| Наставничество | Решение задачи через обмен опытом. | Когда внутри организации есть сотрудники, компетентные в решении тех или иных вопросов. Когда необходима передача уже накопленного внутри организации опыта от более опытных к менее опытным сотрудникам. | В основном, передаются «готовые» решения и «мудрость прошлого». Это редко способствует развитию новых инициатив. |
| Коучинг | Решение задачи через развитие самостоятельности и ответственности за результат у сотрудника. | Когда для успеха дела критична способность сотрудника к новаторству и чувство персональной ответственности за результат. | Требует специальных навыков у «коуча». Организация должна поощрять самостоятельность, ответственность и предприимчивость сотрудников. |

Проанализировав следующий материал мы делаем следующие выводы:

- Коучинг систематичен. Используются строгая последовательность этапов, система подходов и техник. Все правила можно объяснить и понять [8].
- Коучинг направлен. Коуч предлагает исследовать что-то или делать что-то [8].
- Коучинг беспристрастен. В коучинге спортсмену не даются оценки его реальности или точек зрения. Ему предоставляется безопасное пространство, в котором он может свободно высказать свои мысли без каких-либо оценок, хорошие они или плохие, правильные или неправильные. Ему не даются ответы, к которым он должен прийти, он осознает что-то новое самостоятельно. Ему не навязывают новые умственные ограничения и убеждения [8].
- Коуч работает в направлении увеличения осознания, способностей и свободы - свободы выбора. В основном, коучинг проводится в виде диалога между коучем и клиентом. Для него просто нужно, чтобы он хотел работать над своими целями. Коуч предлагает спортсмену, чтобы он как можно подробнее исследовал обсуждаемую тему и рассмотрел ее со всех сторон. Основной инструмент для этого - вопросы коуча и его заинтересованность в ответах [8].
- Коучинг ориентирован на личность. Коуч в основном работает с мыслями, эмоциями, идеями, выбором, реакциями людей, не меняя их внешнего окружения [8].
- Коучинг — это наука об уме, собрание философских принципов, предназначенных для того, чтобы сопровождать людей на пути улучшения своей жизни [8].

В коучинге большая часть работы заключается в прояснении смыслов, которые клиент вкладывает в тот или иной термин, слово или действие.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГА В РАБОТЕ С ЛЫЖНИКАМИ-ГОНЩИКАМИ

2.1. Особенности коучинга в работе со спортсменами

Основной особенностью коучинга является то, что он делится на 2 больших этапа работы со спортсменом

Первый этап коучинга — это наблюдение за поведением спортсмена, которому, на ваш взгляд, нужна поддержка. Коуч должен сам быть уверенным в том, что он правильно оценивает ситуацию, поведенческие проявления и набор компетенций, которыми обладает подчиненный. На этом этапе крайне важно увидеть как сильные, так и слабые стороны лыжника-гонщика, а также оценить, какое влияние его поведение оказывает на окружающих и на его способность достигать поставленные перед ним цели.

На этом этапе, пожалуй, самое главное удержаться от оценочных суждений.

- непонимание целей изменений, стартовавших в команде;
- повышенное чувство ответственности за результат и нехватка времени

на обучение и информирование спортсменов.

Один-два случая проявления некорректного, с точки зрения коуча, поведения могут заставить сделать ошибочные выводы, поэтому коучу необходимо несколько раз проверить свою гипотезу.

Здесь очень важно быть внимательным ко всем симптомам проблемы, которую вы, как вам кажется, выявили.

Вторым этапом эффективного коучинга должна стать беседа с спортсменом, проводимая скорее в стиле диалога, а не дебатов. До того как приступить к беседе, необходимо ясно себе представить ее цель и возможные последствия. В качестве результата дискуссии может быть разработан план действий как гонщика, так и коуча, который в перспективе должен привести к

повышению результативности деятельности спортсмена , которому требуется поддержка коуча.

Менеджер-коуч будет раз в две недели со своим подопечным обсуждать, если необходимо, то и больше, насколько они продвинулись к успеху. Первый и самый важный шаг данного этапа — проговорить и прийти к согласию относительно того, какую цель подопечный коуча стремится достичь. Задача коуча — выявить все возможные несоответствия и существенные преграды с помощью все тех же открытых вопросов.

- Каким путем Вы идете к цели?
- Есть ли какие-либо цели, с которыми вам внутренне сложно согласиться?
- Какие препятствия мешают вам двигаться к цели так быстро, как хотелось бы?

Здесь также могут помочь и закрытые вопросы, позволяющие коучу уточнить, насколько правильно он «услышал» своего спортсмена.

Если коуч и его спортсмен достигли соглашения, что далее они идут вместе, их встречи должны стать более частыми и регулярными, при этом и та и другая сторона должны быть уверены в том, что они слышат, понимают друг друга и, что самое главное, считают такой путь достижения цели важным и необходимым.

Коучинг лучше всего приспособлен к бешеному ритму современной жизни. Каждая коуч-консультация нацелена на то, чтобы удовлетворить личные и профессиональные потребности спортсмена и способствовать достижению его целей.

Клиентами коучинга могут быть все без исключения люди. Существует единственное требование - активное включение самого человека в процесс исследования его жизни, желание как можно более открыто и честно, всесторонне посмотреть на свою жизнь. Не коуч меняет спортсмена, а спортсмен меняет себя.

При исследовании реальности, в которой находится спортсмен перед выбором пути, он касается таких сфер:

- материальной составляющей;
- идеального представления об исследуемой сфере;
- эмоциональной насыщенности проблемы;
- представлений и знаний спортсмена;
- последовательности, организованности действий в реальной жизни.

Этот алгоритм универсален для любых обсуждаемых тем как личного, так и общественного плана.

Коучинг используется здесь как общий термин, охватывающий те подходы, техники, эксперименты и практики, которые применяются для совершенствования личности, для достижения ее целей.

О какой бы школе коучинга ни шла речь, всегда есть нечто общее, которое определяет, что такое коучинг:

- «Процесс партнерского взаимодействия (сопровождения), направленный на достижение результата, цели».
- «Постепенный процесс по увеличению осознания и способностей личности».
- «Процесс взаимодействия, который направляет внимание личности на области ее развития и проясняет их».
- «Система принципов и техник, направленная на то, чтобы расширить свои возможности и получить в жизни как можно больше того, чего хочется».
- «Процесс вовлечения человека в управление самим собой».
- «Процесс получения удовольствия от своей деятельности».

При таком подходе цель крепче удерживается, существенно повышается вероятность достижения, и клиент готов отстаивать свои позиции изо всех сил.

Коучинг не имеет одного единственно верного варианта реализации. Его рамки определяют стремление к осознанию действительности за счет получения достоверной информации о ней и основанное на самоуважении, самомотивации, опоре на свои силы, принятие ответственности за свои действия и жизнь в целом.

Его основным инструментом служат: активное слушание, вопросные технологии, эффективные вопросы, элементы тренинга.

В коучинге успешно применяются испытанные приёмы современного менеджмента (метод SMART, техники постановки целей).

Его ключевые задачи - это:

1. Определение задач и целей (расстановка целевых ориентиров, приоритетов);

2. Исследование текущей ситуации (определение имеющихся ресурсов и ограничений)

Коуч: старается понять текущую ситуацию (проблему) задавая вопросы и активно слушая;

Спортсмен: исследует ситуацию и свое отношение к ней совместно с коучем.

3. Определение внутренних и внешних препятствий на пути к результату;

Коуч: старается понять, что мешает спортсмену в достижении цели, и помочь ему в осознании и исследовании препятствий;

Спортсмен: исследует свои внутренние и внешние препятствия.

4. Выработка и анализ возможностей для преодоления препятствий:

Коуч: задает вопросы и использует другие методы, провоцирующие спортсмена к поиску решений и преодолению ограничений;

Спортсмен: исследует возможности для преодоления препятствий.

5. Выбор конкретного варианта действий и составление плана:

Коуч: помогает спортсмену в анализе возможностей;

Спортсмен: анализирует возможности, выбирает конкретный вариант и составляет план действий.

Коуч и спортсмен договариваются о том, что конкретно должно быть сделано к следующей встрече (определенному сроку).

Итогом всей работы является план и конкретные намеченные шаги с установленными сроками их достижения.

Одна из самых простых техник использования коучинга является *Система SMART(ПОСТ)* [Прил. 1].

SMART – это английская аббревиатура от начальных букв параметров заданной цели.

S – specific – конкретная;

M – measurable – измеримая;

A – achievable – достижимая;

R – relevant – значимая;

T – time-bounded – определена во времени.

Все буквы означают определенный этап, на котором коуч задает ряд вопросов [Прил.2].

S – Specific — конкретная

Цель, сформулированная неконкретно, неопределенно, чаще всего остается нереализованной.

M – Measurable — измеримая

Критерии измерения достижения цели помогут контролировать этот процесс.

A – Achievable – достижимая

Мы определяем достижимость цели на основании нашего собственного опыта, с учетом всех имеющихся ограничений и ресурсов (интеллектуальные ресурсы, опыт, время, потенциал, принятие решений). Когда мы четко осознаем, что наша цель достижима, то наша мотивация получает огромную поддержку на энергетическом уровне.

Учтите и запишите все факторы, в том числе и ваши профессиональные навыки, опыт и знания, имеющиеся у вас временные, физические и прочие ресурсы. И попытайтесь оценить реалистичность достижения вашей цели.

R – Relevant – значимая

Источником значимости цели служат ваши собственные ценности, приоритеты и потребности.

T – Time- bounded – определенная во времени

Цель всегда направлена в будущее. Но чтобы начать приближать ее к нашей сегодняшней жизни и пошагово реализовывать, необходимо установить временные рамки.

Следующим методом применения коучинга является *Спираль практики*

Рассматривая коучинг как некий непрерывный процесс роста можно говорить о некой спирали обучения и практики. (Рис. 1.)

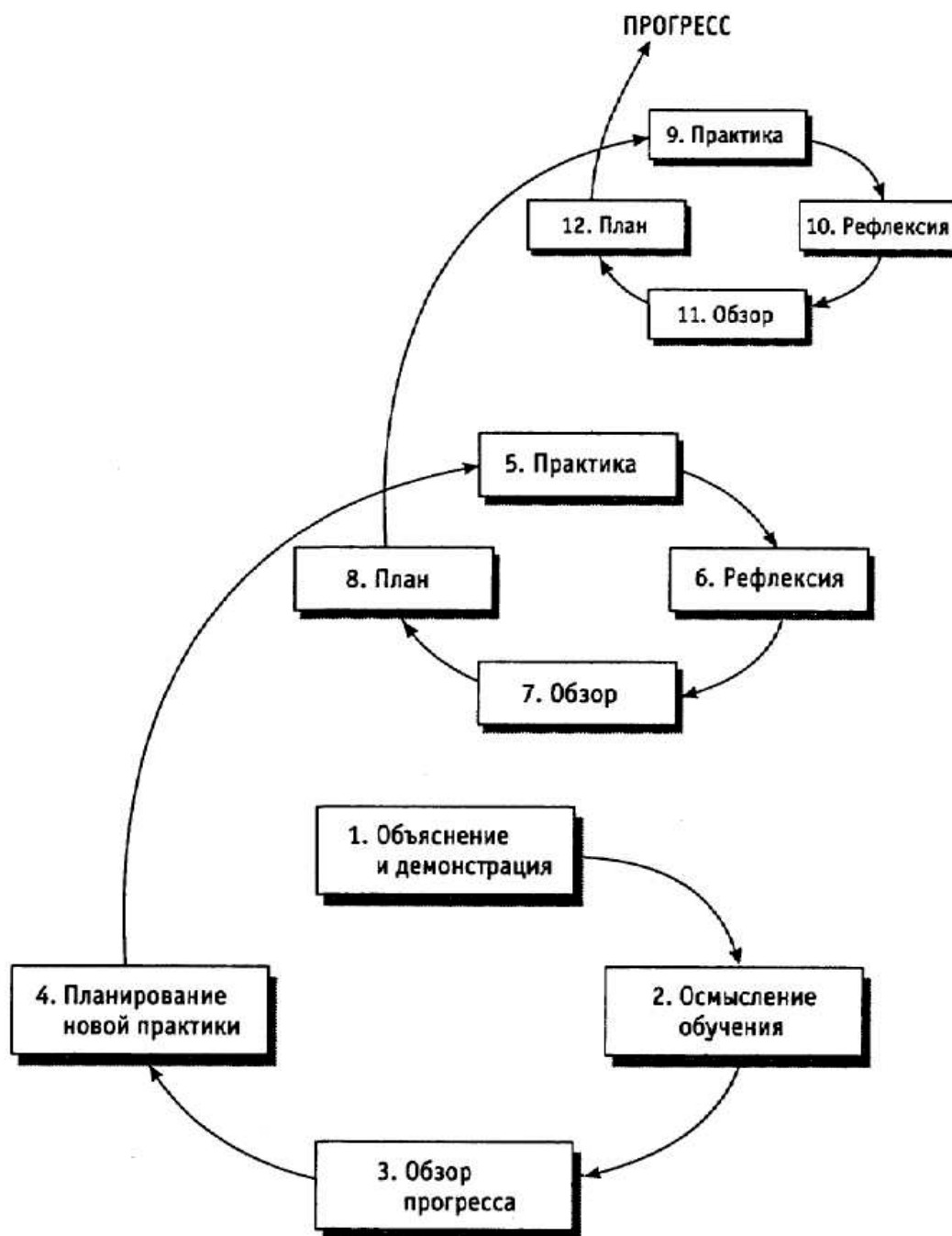


Рисунок 1. Спираль практики

Спираль практики начинается со стадии первоначального объяснения и демонстрации. За ней следует стадия рефлексии обучения, достигнутого в ходе начального этапа. После нее приходит стадия, в задачу которой входит формирование конкретных выводов относительно прогресса, достигнутого в

направлении конечной цели. Финальная стадия предполагает планирование последующей практики. Конечно же, это приводит к возникновению нового рабочего опыта, но на этот раз уже на несколько более высоком качественном уровне.

Весь процесс начинается снова и снова и продолжается по спирали, ведущей ко все более продвинутым степеням мастерства и профессионализма после каждой следующей практической сессии.

Существует ряд ключевых этапов, которые должен проходить коуч на каждом витке спирали.

Стадия 1. Объяснение и демонстрация

На этой стадии коуч должен:

- Обобщить все то, что необходимо объяснить и продемонстрировать.
- Сделать акцент на том, почему это важно.
- Обрисовать, как это будет выполняться.
- Объяснить и продемонстрировать, соблюдая логическую последовательность.
- Сделать обобщение, еще раз подчеркнув и объяснив важность изучаемого действия.
- Отвести время на вопросы, уточнения и обратную связь для проверки понимания.

Стадия 2. Осмысление обучения

Следует очень продуманно определять временной режим этой стадии. Часто все, что здесь требуется, — это просто несколько минут приватного разговора, сделанные на полях заметки или практика с некоторым элементом нового оборудования.

Стадия 3. Обзор прогресса

На этом этапе коучу необходимо напомнить ученику о конечной цели программы обучения и предложить ему озвучить, каких результатов, по его мнению, они достигли на данный момент. Грамотно сформулированные вопросы

могут помочь ученикам выявить любые мешающие обучению препятствия, с которыми они сталкиваются, а также позволяют им обнаружить белые пятна, которые могли образоваться к этому времени.

Стадия 4. Планирование новой практики

Возможность применения полученных знаний гарантирует достижение требуемых стандартов компетентности. Коуч должен обеспечить ученику практические сессии трех типов:

- «безопасные» возможности: легко можно совершить ошибку и тут же исправить ее, причем без разрушительных последствий для себя и своего дела; ошибка не является постыдной и наказуемой;

- возможности «близкого наблюдения»: ученики могут потренироваться в ситуациях реальной жизни в присутствии коуча, который может вмешиваться с целью помочь и скорректировать любые недочеты, а также чтобы укрепить уверенность ученика при помощи похвалы и позитивной обратной связи;

- возможности «выборочной проверки»: ученик волен действовать по своему усмотрению в ситуации реальной жизни, но при этом он знает, что коуч будет осуществлять выборочные проверки, чтобы затем предоставлять обратную связь и развивать мотивацию ученика.

Очевидно, что по мере продвижения учеников вверх по виткам спирали тип практических занятий, согласовываемых коучем и учеником, будет меняться от безопасности до выборочной проверки. Заметьте, что, несмотря на то что начало спирали полностью лежит в области директивного стиля, коуч стабильно движется ко все более «свободной» позиции [16].

Еще одним значимым методом коучинга считается *PARAGON* «Золотая рыбка» (Рис. 2.)

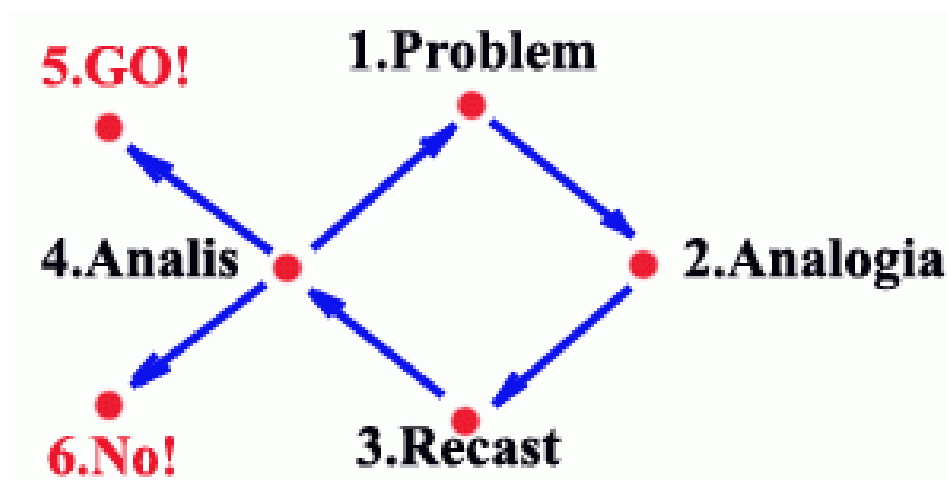


Рисунок 2. PARAGON «Золотая рыбка»

Данный метод основанный на аналогии, позволяет взглянуть на привычные вещи с другой стороны, открыть новые грани, свойства и возможности. Аналогия вообще выступает мощным инструментом познания мира, приобретения новых знаний, новых открытий. Рабочим инструментом решения проблем в бизнесе на основе аналогии с ситуациями в спорте выступает технология спортинга. PARAGON (англ. образец, модель совершенства). (Рис.2.PARAGON).

Схема напоминает рыбку, поэтому эта технология получила название «Золотая рыбка» спортинга. Она не дает бизнесу готовых решений (рыбу), но дает удочку для решения стоящих перед менеджментом компании проблем.

На первом этапе *Problem* осуществляется описание проблемной ситуации в бизнесе. Второй этап *Analogia* является наиболее важным и сложным, так как здесь необходимо подобрать аналогичную ситуацию в спорте. На третьем этапе *Recast* придать новую форму. Решение проблемной ситуации в спорте применяется по аналогии к проблемной ситуации в бизнесе. После этого выполняется *Analis* - анализ и оценка возможных последствий данного решения. По результатам анализа выбирается один из трех вариантов:

- GO! Принятие и реализация решения;
- NO! отказ от решения;
- возвращение на этап Problem и повторение процедуры.

Описанная технология представляет собой базовую методику спортивного, которая достаточно проста и понятна.

Использование спортивных аналогий в бизнесе помогает ответить на многие вопросы, стоящие перед персоналом и менеджментом компаний. Так, например, в крупнейшей американской корпорации, мировом лидере аэрокосмической промышленности «Локхид Мартин» широко используют приемы спортивных аналогий для раскрытия потенциальных возможностей улучшения деятельности своих подразделений. Специалисты по внедрению командной работы корпорации используют аналогии футбола, баскетбола и гольфа для выявления слабых и сильных сторон деятельности структурных подразделений, повышения эффективности их работы и сплочения команд, поиска новых идей и достигли в этой области превосходных результатов.

Идеология, принципы, стратегии и тактики, приемы, методы и методики, техники и технологии, применяемые в спорте, это неисчерпаемый ресурс, который можно использовать в бизнесе, менеджменте, маркетинге и других экономических и управленческих науках. Их освоение и практическое использование может дать мощный импульс для развития менеджмента и бизнеса, который позволит им выйти на новый уровень.

2.2. Особенности применения коучинга в работе с лыжниками-гонщиками

Есть в лыжных гонках магия, которая превосходит все, что я испытывал в других видах спорта. Когда я скольжу вниз по склону, позволяя телу находить свой баланс, поворот за поворотом, мой ум так же чист, как холодный воздух,

обдувающий лицо, мое сердце горячо, как солнце, и я проживаю ощущения, которые заставляют меня возвращаться к снегу снова и снова.

Но слишком часто магия превращается в кошмар. В сознание спортсмена вмешиваются страхи и сомнения, теряются природный ритм, повторяются старые ошибки. Что-то внутри спортсмена говорит, чтобы он не слишком рассчитывал на это, но другой голос убеждает, что надо попробовать.

Цель «внутренних тренировок» состоит в том, чтобы усилить магию лыжного спорта и убрать мучения – обойти препятствия, которые мешают получать высокие результаты, и научиться достигать того состояния ума, при котором не только лыжник наслаждается спортом, но и достигает лучших результатов.

У большинства видов спорта есть одна общая характеристика. Будь то бейсбол, баскетбол, теннис, гольф или бокс – это передвижение по земле, используя навык ходьбы или бега. Даже новичок, не знающий азов этих видов спорта, по крайней мере в курсе, как передвигать ноги. Но в лыжном спорте, вместо шага идет скольжение, это и препятствует обучению новым техническим приемам и навыкам, даже профессиональный спортсмен будет бояться использовать новый технический прием, так как он привык использовать старые движения, при которых он не падал.

Таким образом, чтобы научиться чему-то новому в лыжах, мы должны справиться с базовым страхом: потерей того, что нам знакомо. Лыжные гонки требуют от нас готовности отказаться от привычного способа контроля своего тела, чтобы научиться новому. Стоя на лыжах, напрягается все тело на уровне подсознания чтобы защитить тело от падения. Но борьба за сохранение контроля в новой среде обычно мешает больше, чем помогает: борьба с новыми условиями не дает возможности организму адаптироваться к ним.

Лыжные гонки – это спорт перемен. Ни один подъем не будет похож на другой. Снег, мягкий и гладкий с утра, становится изрезанный колеями и плотный к середине дня. Текстура снежной поверхности меняется под действием

температуры и солнечного света. Чтобы получить максимум от самих себя, важно научиться приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам. Чем больше лыжник осознает, что ничто в мире не остается неизменным, и что перемены постоянны, тем более точно и пронизательно наше восприятие. В следствие этого спортсмен начинает видеть мир таким, какой он есть, а не через экран нашего опыта и сложившихся представлений. Настоящее видится живым и свежим, и внутреннее состояние спортсмена и организм человека готовы откликаться и реагировать на новизну и изменчивость каждого момента.

Для лыжника, который видит эти возможности: научиться учиться чему-то новому, преодолевать страхи и сомнения, обрести концентрацию и доверие к природе, катание на лыжах становится воплощением подлинного взаимодействия с миром. Это возможность узнать что-то важное о себе и обрести навыки, которые помогут улучшить не только катание, но и качество жизни [43].

2.3. Эффективность применения коучинга в лыжном спорте: сравнительный анализ на примере сборных команд

Анализ результатов выступления на Олимпийских играх в Южной Корее в городе Пхёнчхан двух сборных команд России и Норвегии по лыжным гонкам:

Норвегия – 7 золотых медалей, 4 серебряные медали, 3 бронзовые медали.

Россия – 3 серебряные медали, 5 бронзовых медалей.

С точки зрения коучинга данные страны очень сильно отличаются в использовании данных методик, а именно в сборной команде России отсутствует профессиональный коуч, его заменяют не в полном объеме и не в надлежащем качестве, либо тренеры, либо менеджеры команды.

В сборной команде Норвегии по лыжным гонкам профессиональных коучей очень много, как правило они работают с каждым спортсменом индивидуально, а

также имеется общекомандный коуч, который работает с командой, как с коллективом, хоть и лыжные гонки являются индивидуальным видом спорта.

Конкретным примером в данной ситуации будет то, что Большунов Александр в гонке на 50 км классическим стилем не стал менять лыжи для лучшего скольжения, что привело к поражению. Если бы с ним поработал коуч: решил внутренние проблемы, направил негативную энергию в нужное русло, тогда он не допустил данной ошибки и выиграл. Причину отсутствия коуча у данного спортсмена могу объяснить тем, что он считает, что психологи, а тем более спортивные коучи ему ни к чему, у него есть тренер и своя голова. Данной ответом можно охарактеризовать всю ситуацию на коучинг в российской сборной команде по лыжным гонкам.

В Норвегии, наоборот, разрабатываются различные методики и подходы к каждому спортсмену, которые не разглашаются по причине высокой конкуренции. Mental Training Coach – именно так называют коуча в Европе. Работе с коучем спортсмен уделяет не меньше времени, чем обычным тренировкам. Ведутся разговоры и обсуждения на все сферы взаимодействия, касающиеся спортсмена: техника передвижения, плохое выступление на соревновании, разногласия с тренером, заболела мама и многое другое, что может отвлекать спортсмена.

Разбирая данный вопрос, я пришел к выводу, что коучинг в сфере спорта, а именно лыжных гонок в России никаким образом не развивается. В Норвегии у 9 из 10 профессиональных элитных спортсменов есть личный Mental Training Coach. У нас в стране я не знаю ни одного примера эффективной работы элитного спортсмена с коучем. Все желание у спортсменов отбили “спортивные психологи”, которые вообще не в теме, формальные, не разбирающиеся в вопросе. Отсутствие в стране действительно компетентных коучей, разбирающихся в спорте, умеющих создать доверие и пользу для атлета.

По результатам анализа сборных команд по лыжным гонкам России и Норвегии я пришел к выводу, что необходимо подключать в работу со

спортсменами профессиональных коучей, которые могут поспособствовать достижению высочайших результатов в сборной команде России. Это повысит эффективность тренировочного и восстановительного процессов, как следствие из этого повысится результат. Коуч направит все силы спортсмена на результат, а не поиски мотивации, что актуально в наше время. Лыжник-гонщик знает как тренироваться, но не понимает для чего ему нужно делать данную работу, зачем ехать на тренировочный сбор в высокогорье, выполнять движение правильно, а не как ему удобно. Он начинает осознавать, что ему нужно сделать, для повышения результата, где искать мотивацию, как компенсировать усталость на тренировках.

Что касается сборной команды Норвегии по лыжным гонкам, коучинг в данной команде очень сильно прогрессирует, если смотреть на другие команды, а значит они на правильном пути.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа показала неоспоримые преимущества коучинга по сравнению с традиционными формами и стилями обучения.

Хотелось бы выделить следующие достоинства применения коучинга.

Улучшение продуктивности деятельности. Это главное, для чего применяется коучинг.

Лучшее использование мастерства и ресурсов людей. Коучинг откроет много не выявленных ранее талантов. Многократно возрастают личная эффективность человека и скорость его продвижения к цели. Благодаря коучингу человек развивает новые способности и навыки, которые увеличивают его эффективность.

В коуч-тренинге обучение сочетается с анализом реально существующих проблем команды и собственного опыта участников по тематике тренинга. При таком обучении помимо освоения теоретического материала, особенно эффективно усваиваемого в силу очевидности его применимости, участники в результате тренинга получают решение актуальной управленческой задачи. Отличие такого тренинга от обычного, направленного на усвоение известного, состоит в ярко выраженном инновационном характере, влияющем на результативность всей деятельности. В таком тренинге не возникнет вопроса «куда девать полученные знания». Коуч-тренинг отличается тем, что клиент строит работу, исходя из своей цели, из всей ситуации в целом, нарабатывая те навыки и умения, которые необходимы только ему для решения собственной, имеющей личную значимость задачи.

Этот тип тренингов оптимальным образом сочетает теоретические знания и применимость их на практике, вплоть до получения в результате тренинга проектных предложений по совершенствованию реально существующей деятельности, составлению плана действий, выявления ответственных за его

выполнение и необходимых мотивационных мероприятий для успешного внедрения инноваций.

Поэтому закончу работу только одной рекомендацией, пригодной, возможно, для большинства случаев жизни: «Нет универсальных рецептов ни в управлении, ни во внедрении изменений - все определяется ситуацией конкретной команды, конкретного спортсмена и в конкретный период времени. Результат спортивного коучинга - это повышение эффективности, это умение управлять своим состоянием, это победа и, в первую очередь, победа над собой, которая приводит к выигрышу на корте, спортивной дорожке, игровой площадке.

Коучинг корнями уходит в спорт и первые результаты, которые были достигнуты с помощью коучинга, были у профессиональных спортсменов.

Сегодня спортсмены, тренеры, спортивные агенты и менеджеры обращаются к коучу чтобы найти стремительный способ достижения экстраординарных результатов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Вагин, И.* Как стать первым: Практический коучинг по-русски / Вагин И., Глушай А. Москва: АСТРЕЛ, 2004. 288 с.
2. *Голви, Т.* Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / Голви Т. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 252 с.
3. *Данилова, М.А.* Коучинг: истоки, подходы, перспективы. Сборник статей / Данилова М.А., Фролов Е.В. Санкт-Петербург: Речь, 2003. 120 с.
4. *Кови, С.* 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / Кови С. Москва: Альпина Паблишерз, 2014. 396 с.
5. *Лайоннет, А.* Великолепный лайф-коучинг. Десять вдохновенных шагов к изменению жизни / Лайоннет А. Санкт-Петербург: Весь, 2011. 128 с.
6. *Максимов, В.Е.* Коучинг от А до Я. Возможно всё / Максимов В.Е. Санкт-Петербург: Речь, 2004. 259 с.
7. *Огнев, А.* Организационное консультирование в стиле коучинг / Огнев А. Санкт-Петербург: Речь, 2003. 186 с.
8. *Парслоу, Э.* Коучинг в обучении. Практические методы и техники / Парслоу Э., Рэй М. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 204 с.
9. *Рогачев, С. А.* Коучинг: возможности применения в бизнесе / Рогачев С. А. Ростов-на-Дону: Фитнес, 2003. – 155с.
10. *Савкин, А.* Коучинг по-русски: смелость желать / Савкин А., Данилова М. Санкт-Петербург: Речь, 2003. 108 с.
11. *Самоукина, Н.* Коучинг - ваш проводник в мире бизнеса / Самоукина Н., Туркулец Н. Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 120с.

12. *Сарган, Г. Н.* Новые технологии управления персоналом / Сарган Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., Санкт-Петербург: Речь, 2004. 240 с.
13. *Смарт, Дж. К.* Коучинг / пер. с англ. Смарт Дж. К Санкт-Петербург: Нева, 2004. 191 с.
14. *Сопов, В.Ф.* Теория и методика психологической подготовки в современном спорте / *Сопов В.Ф.* Москва: 2010. 120 с.
15. *Сорокоумов, А.В.* Стратегия успеха в эпоху перемен. Коучинг игроков в бизнесе / Сорокоумов А.В. Екатеринбург: У-Фактория, 2006. 528 с.
16. *Троп, С.* Коучинг в обучении. Руководство для тренера и менеджера / Троп С., Клиффорд Дж. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 224с.
17. *Уитмор, Д.* Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Д. Москва: Альпина Паблишерз, 2013. 312 с.
18. *Уитмор, Д.* Coaching – Новый стиль менеджмента и управления персоналом. Практическое пособие. / Уитмор Д. Москва: Финансы и статистика, 2001. 160с.
19. *Харрис, Дж.* Коучинг. Личностный рост и успех / Харрис Дж. Санкт-Петербург: Речь, 2003. 112 с.
20. *Brann, A.* Neuroscience for Coaches: How to Use the Latest Insights for the Benefit of Your Clients / Brann A. Kogan Page, 2015.
21. *Barkley, R. A.* Executive Functions: What They Are, How They Work, and Why They Evolved / Barkley R. A. Guilford Press, 2012.
22. *Hamilton, J.* 26 Benefits of Adult ADHD Coaching. Psychology Today. Режим доступа: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/pills-dont-teach-skills/201101/26-benefits-adult-adhd-coaching>

23. *McCarthy, L. F.* What You Need to Know about ADHD Coaching. / ADDitude Magazine. Режим доступа: <https://www.additudemag.com/shopping-for-a-coach/>
24. *Shenfield, T.* How to Develop an 'Inner Coach' in Teens with ADHD and Executive Dysfunction. / Advanced Psychology: Child Psychology and Parenting Blog Режим доступа: <http://www.psy-ed.com/wpblog/inner-coach-adhd-and-executive-function/>
25. *Koretsky, J.* 5 Reasons Why ADHD Coaching Doesn't Work. Режим доступа: <http://adhdmanagement.com/5-reasons-adhd-coaching-doesnt-work/>
26. *Theeboom, T.* Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context / Theeboom T., Beersma B. & van Vianena A.E.M. The Journal of Positive Psychology. 2013. Vol. 9, no. 1.
27. *Gallwey, W. Timothy* / Gallwey, W. Timothy, Kriegel Robert J. Inner skiing. 1st. New York: Random House, 1977.
28. *Lorber, L.* Executive Coaching – Worth the Money? / The Wall Street Journal Режим доступа: <https://blogs.wsj.com/independentstreet/2008/04/10/executive-coaching-worth-the-money/>
29. Business coaching statistics. / Businesscoaching.com Режим доступа: <http://www.businesscoaching.com/business-coaching-statistics/>
30. *Maslin, N.S.* Like a Monitor More Than a Tutor Режим доступа: <https://www.nytimes.com/2010/11/08/nyregion/08homework.html>
31. «Financial Coaching's Potential for Enhancing Family Financial Security». Journal of Extension 51 (1) Режим доступа: <https://joe.org/joe/2013february/a8.php>

32. *Engel, R. J.* An Examination of Wellness Coaches and Their Impact on Client Behavioral Outcomes. Режим доступа: <https://docs.lib.purdue.edu/dissertations/AAI3479465/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Этапы системы SMART (РОСТ)

| | |
|--|--|
| Specific <i>(Конкретны)</i> | Ваши цели должны быть очень конкретны, чтобы и Вы и другие люди, вовлеченные в процесс их достижения, понимали в чем они состоят. |
| Measurable <i>(Измеримы)</i> | Ваши цели должны быть измеримы, чтобы Вы смогли узнать, что Вы их достигли. Очень полезно бывает выделить не только конечные, но и промежуточные критерии оценки, чтобы иметь возможность проверить, насколько Вы продвинулись в достижении цели. |
| Achievable <i>(Достижимы)</i> | Ваши цели должны быть достижимы с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов. Вы должны чувствовать, что можете их достичь в оговоренный срок. И в то же время, они должны быть достаточно сложны, чтобы Вам необходимо было прилагать усилия, чтобы добиться их. |
| Relevant <i>(Релевантны)</i> | Ваши цели должны соотноситься с другими более общими и стратегическими целями, они должны работать на их достижение. |
| Timebound <i>(Определены во времени)</i> | Для каждой цели должны быть намечены временные рамки. Должен быть определен срок, как для конечного, так и для промежуточных результатов. |

Вопросы к этапам системы SMART .

I. РАССТАНОВКА ЦЕЛЕЙ.

1. В каком направлении вы хотели бы поработать, что достичь?
2. На какие результаты вы рассчитываете?
3. На сколько далеко и как детально вы хотите продвинуться в ходе нашей беседы?
4. Какова ваша долгосрочная цель в рассматриваемом контексте. За какие сроки вы хотите ее достичь?
5. Какие промежуточные задачи можно определить и какие сроки для их достижения?

II. ОБСЛЕДОВАНИЕ РЕАЛЬНОСТИ.

1. В чем состоит текущая ситуация, если подумать (рассмотреть ее) о ней более детально ?
2. Каковы ваши опасения, связанные с ней и насколько они сильны?
3. Кто еще, кроме вас, может повлиять на ситуацию (дело, направление)?
4. Кто знает о вашем желании что-то сделать в рассматриваемом направлении?
5. В какой мере вы лично контролируете результат и до какой степени?
6. Кто еще контролирует результат?
7. Какие действия вы предпринимали в направленном действии?
8. Что не позволило вам сделать больше?
9. Какие препятствия потребуются преодолеть для достижения цели?
10. Какие внутренние препятствия или сопротивление имеются в связи с намеченными планами?
11. Какие результаты у вас уже есть (мастерство, время, энтузиазм, деньги, поддержка и т. д.)?

12. Какие ресурсы вам могут еще понадобиться?

13. Каковы их источники?

III. СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ

1. Каковы все различные способы, с помощью которых вы можете достичь цели?

2. Составьте список всех альтернатив, дающих полное или частичное решение?

3. Что еще можно было бы сделать?

4. Что вы могли бы сделать, если бы.... (были начальником, были деньги, больше времени...)?

5. Что вы могли бы сделать, если начать с "чистого листа", с новой командой?

6. Хотели бы вы услышать, дополнить мои предложения?

7. Каковы достоинства и недостатки каждой из внесенных в список возможностей?

8. Какая из возможностей даст лучший результат?

9. Какое из рассматриваемых решений наиболее близко и приятно вам, какое из них принесет большее удовлетворение?

IV. ЧТО НАДО СДЕЛАТЬ.

1. Что вы собираетесь делать, (какие возможности выбираете)?

2. В какой степени выбранные варианты обеспечат достижение поставленных целей?

3. Каковы ваши критерии и способы измерения успеха?

4. Когда точно вы намерены начинать и заканчивать каждый пункт плана?

5. Имеются ли внутренние и внешние факторы, противодействующие выполнению намеченных шагов?

6. Что вы будите делать, что бы устранить действие этих факторов?

7. Кто должен знать о ваших планах?

8. Какая и от кого вам необходима поддержка?
9. Что и когда вы будите делать, чтобы получить нужную поддержку?
10. Что я смогу сделать, что бы поддержать вас?
11. Как вы можете оценить свою уверенность в выполнении намеченных действий (по шкале от "1 до 10")?
12. Что препятствует оценке " 10 "?
13. Что вы можете предпринять или изменить, что бы приблизиться к оценке "10"?
14. Есть ли что - то еще, что вы хотели бы обсудить?