

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий журнал по управлению персоналом — 71002, 20052, 72442

№ 19
(479)

2018

Главная тема: **КОУЧИНГ**

Главная тема:



Светлана Чумакова

Международная академия коучинга

**Коучинг ожидают большие
изменения**

ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



Многие работают по старинке
Да и стоит ли слепо копировать
чьи-то новые идеи по организации
и оплате труда?

Об этом и поговорим на
конференции УП практики из
успешных компаний России поделится
своими кексами в этом непростом деле

по итогам конференции УП подготовит
журнал-альманах - СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА,
который получают все подписчики УП
УЧАСТИЕ В КОНФЕРЕНЦИИ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ УП БЕСПЛАТНО
ОСТАЛЬНЫМ - 15000 РУБЛЕЙ

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Коучинг развивается ... банки более других используют ЭТОТ НОВЫЙ инструмент развития.

Мне лично более всего интересна мысль эксперта о том, что коучинг это скорее не обучение, а “разучение”...

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров
 PR-директор — Надежда Гончарова
 Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова
 Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-4» (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
 Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
 Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)
 Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
 Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)
 Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

У бизнеса не было доверия к коучингу, у кого-то был интерес, но не было понимания...

Фокус переместился на то, как заставить людей делать то, что нужно владельцу, руководителю, начальнику...



Светлана Чумакова,
МЕЖДУНАРОДНАЯ
АКАДЕМИЯ КОУЧИНГА

стр. 14

Коучинг можно отнести не к обучению, а скорее к «разучению»...



Валери Бремон,
DO IT EVOLUTION

стр. 17

Если же разногласия происходят из-за неправильно выстроенных бизнес-процессов, то тут все гораздо сложнее...



Елена Павличенко,
ADVANCE GROUP

стр. 25

В коучинге экспертность может не помочь, а навредить, так как коуч может вместо коучинга заниматься консультированием...



Михаил Дернаковский,
«КОУЧИНГ ЦЕНТР»

стр. 35

Коучинг сам по себе значительно больше, чем задавание вопросов...

Я чаще всего при этом дорого молчу...



Андрей Королихин,
РУССКАЯ ШКОЛА КОУЧИНГА

стр. 40

У нас развивается форма коучинга с условным названием «пинать до цели»...



Наталья Долина,
ЕВРОПЕЙСКИЙ ЦЕНТР БИЗНЕС
КОУЧИНГА

стр. 44

Чем сложнее и нереалистичнее задача для клиента, тем она привлекательнее...



Александр Савкин,
ИНСТИТУТ КОУЧИНГА

стр. 50

Коучинг – это про интенсивное повышение компетенций...

Поможет не коучинг, а консалтинг...



Галина Яковенко,
«ТРЕНИНГ-БУТИК»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5
Светлана Чумакова, Международная академия коучинга
- 14
Коучинг стоит отнести не к обучению, а к разучению»
Валери Бремон, Do It Evolution
- 17
Коучинг топ команд – интересное направление
Елена Павличенко, Advance Group
- 25
Очень важно понять, что коучинг - это
совместный проект
Михаил Дернаковский, «Коучинг Центр»
- 35
Обманывать себя – очень затратное занятие
Андрей Королихин, Русская Школа Коучинга
- 40
Не бывает сложных клиентов...
Наталья Долина, Европейский Центр Бизнес Коучинга
- 44
Как с 20 человек в подчинении
начать управлять 20 000?
Александр Савкин, Институт Коучинга
- 47
Избавляйтесь от чувства страха трезво
оценивая ситуации
Кузнецова Алла, «3wayС»
- 50
Коучинг не работает там, где «Высокая вертикаль»
Галина Яковенко, «Тренинг-бутик»
- 53
Самый близкий враг - это внутреннее «я»
Гузель Ганиева, «МИРОВОЗЗРЕНИЕ»
- 56
Коуч должен уметь парировать любой ответ...
и даже молчание клиента в течении часа
Екатерина Строганова, АРМТЕК
- 59
Многие ищут «голубые океаны»...
Наталья Гульчевская, AgileInEducation
- 62
Коучами становятся только те, кто
прошел горнило практики
Ольга Рыбина, ICP Centre

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 02.05.2018 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№19
(479)

Издаётся с 1996 г.
2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Павел Кочетков,
выпускающий редактор

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная
olga.kosharnaya.79@mail.ru



Анна Баграмова
bagramova.anna@inbox.ru



Елена Мамонтова
top-personal_mamontova@bk.ru



Влада Верёвкина
vladaver13@gmail.com



Кристина Фирсова
vostoksiberia@gmail.com



Алена Юрова
yurova.yv@yandex.ru

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Коучинг – это всегда результат

МАК и ее лидер Светлана Чумакова – реальные первооткрыватели коучинга в России «включили» свет для его развития, обучили и сертифицировали профессионалов этого нового и интересного инструмента развития бизнеса через людей..



**Светлана
Чумакова**

**Международная
академия коучинга**

УИ Как первооткрыватель коучинга в России, что Вы можете сказать о его воплощении и применении в бизнесе?



то интересный вопрос, который поднимает в памяти всю историю зарождения и развития коучинга в нашей стране. Коучинг стартовал в России с 1997 года и в первые годы был темной лошадкой на фоне бурно развивающейся индустрии консалтинга, бизнес-тренингов, тренингов лич-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ностного роста и психологического консультирования.

Предприниматели фокусировались на выживании их бизнесов в

дать отношения, семью, и прочие. Параллельно занимала свое место, нишу – психологическая помощь, психотерапия: почему у меня не получается, как понять и простить, что стоит на пути к

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ФОКУСИРОВАЛИСЬ НА ВЫЖИВАНИИ ИХ БИЗНЕСОВ

основном – на доставании денег. Казалось, что будут деньги: кредиты, инвесторы и прочее, – будет и бизнес. После этого периода, когда наступило время найма людей и управления ими, фокус переместился на то, как заставить людей делать то, что нужно владельцу, руководителю, начальнику.

Появились тренинги NLP в бизне-

моему счастью, как чувствовать счастье и любовь, как излечиться от... и наполнить свою жизнь беззаботностью, меньше грустить, больше радоваться и т.д.

И вдруг в конце 90-х прозвучало это новое слово: «Коучинг». Реакция была в основном негативная, было непонятно о чем это. Каждый находил в

ФОКУС ПЕРЕМЕСТИЛСЯ НА ТО, КАК ЗАСТАВИТЬ ЛЮДЕЙ ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО НУЖНО ВЛАДЕЛЬЦУ, РУКОВОДИТЕЛЮ, НАЧАЛЬНИКУ

се, Управленческие поединки, тренинги под общей темой «как заставить делать что-то: купить, продать, выиграть в переговорах» и прочие». Параллельно развивалась тема личностных тренингов: как воплотить свою мечту, как стать богатым, эффективным, как соз-

специализации коучинга фрагменты своей экспертизы и говорил: коучинг – это: психология – все направления, менеджмент, личностный рост, индивидуальный тренинг, наставничество, консалтинг без советов – словом все это, только названное другим словом.



Ведут его непонятные люди – без специального образования и оценки. Понятно, что у бизнеса не было доверия к коучингу, у кого-то был интерес, но не было понимания...

Да и коучей не было – было только название.


Сейчас, (в основном, после 2008 года) коучинг прочно вошел в мир биз-

готовые преодолевать вызовы и свои внутренние барьеры ради своих ценностей и воплощения больших целей. И, с другой стороны, появление в России первых профессионально обученных коучей для работы в организациях и бизнесе. Появлению коучей, в первую очередь, способствовало открытие в 1997 году и работа Международной Академии Коучинга, и при спонсорстве МАК открытие представительства ICF

У БИЗНЕСА НЕ БЫЛО ДОВЕРИЯ К КОУЧИНГУ, У КОГО-ТО БЫЛ ИНТЕРЕС, НО НЕ БЫЛО ПОНИМАНИЯ...

неса от больших корпораций до малых компаний и предпринимателей. Ключевыми драйверами «вхождения» коучинга в бизнес-среду в России, на мой взгляд, было развитие нового контекста Лидерства в организациях; присутствие коучинга в представительствах глобальных компаний в России или приглашение CEO и ТОП менеджеров – экспатов в российские корпорации - у них коучинг давно уже стал неотъемлемым инструментом развития Лидеров, их команд и кадрового резерва; вызовы крупных экономических кризисов – когда нет готовых решений и акционеры и управленцы вынуждены искать новые решения в неопределенности; и главное, это наши люди - талантливые, активные, с громадным потенциалом, жаждущие самореализации и

– самой крупной и авторитетной профессиональной ассоциации коучинга в мире, усилиями которой разработаны компетенции коучинга и стандарты сертификации программ и коучей. Абсолютно прозрачная система, доступная заказчикам и клиентам коучинга.

 **Насколько успешно работают сертифицированные коучи, обученные в МАК?**

— МАК обучает коучей по аккредитованной программе «Коучинг в Организации и Бизнесе. Профессиональные компетенции коучинга для сертификации в ICF». В наших группах обучаются коучи, нацеленные на Executive coaching для менеджеров,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лидеров, кадрового резерва, руководители разного уровня, HR – T&D менеджеры из разных организаций и уже практикующие коучи, но не имеющие сертификата. Одни обучаются от организаций, и, как они говорят, для повышения своей управленческой и личной эффективности, кто-то из руководителей для себя рассматривает коучинг,

жет воплотиться в профессии коучинга, что многие делают. Выпускники-коучи проходят Сертификацию в ICF, успешны, сотрудничают с нами. Мы гордимся своими выпускниками-коучами, многие из них стали известнейшими в России, они на слуху, осуществляют значимые проекты коучинга и развивают профессиональный коучинг в России. Некото-

ПОЯВЛЕНИЮ КОУЧЕЙ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, СПОСОБСТВОВАЛО ОТКРЫТИЕ В 1997 ГОДУ И РАБОТА МЕЖДУНАРОДНОЙ АКАДЕМИИ КОУЧИНГА, И ПРИ СПОНСОРСТВЕ МАК ОТКРЫТИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ICF

как будущую профессию и форму занятости. Мы знаем от них, что благодаря обучению они очень успешны, продвинулись в своей карьере и статусе, в стиле управления и лидерстве – развивают своих сотрудников, команды. HR и T&D часто начинают свою практику коучинга, либо совмещая с работой, либо открывают свои компании, связанные с коучингом. Наши компании в последние годы проводят оптимизацию персонала, и многие руководители понимают, предвидят или им даже объявляют, что их рабочие места исчезнут. Их опыт – профессиональный, управленческий и жизненный прекрасно мо-

рые открыли свои школы, аккредитуют их в ICF. Мы поддерживаем выпускников, лучших из них приглашаем в корпоративные проекты, и к проведению обучения.

Коучинг – это всегда результат. Мы уверенно можем сказать, что выпускники МАК успешны: и управленцы, и коучи.



Что нового и интересного появилось в коучинге за время его развития в России?

— В России происходит развитие и эволюционирование коучинга. Если вначале коучинг считался экзотикой и эксклюзивной услугой только для

Ваши советы бизнесу по выбору коуча?

— Я советую заказчикам самим хорошо подготовиться к приглашению

КОУЧИНГ ОЖИДАЮТ БОЛЬШИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

топ-менеджмента, то времена коучинга, как «точечных застроек» уходят, на смену ему приходит системный подход в применении коучинга, связанный со стратегиями компании. Появляется признание коучинга и его результативности в организациях и его применение на разных уровнях менеджмента. Развиваются долгосрочные Лидерские программы и/или Программы развития компетенций менеджмента и других сотрудников в организации, целиком построенные на моделях и принципах коучинга. Появляются программы развития корпоративной культуры коучинга, e-coaching через различные приложения и платформы. Мы проводим обучение внутренних коучей по аккредитованной в ICF программе, которые на западе уже давно реализуются и в тренде.

Коучинг ожидают большие изменения – движение к большей прозрачности и доступности для разных уровней сотрудников в организациях. И при этом нам нужно осознавать, что коучинг только начинает развиваться в российских компаниях.

коуча, прояснить свои цели на коучинг, связь их с целями организации, ожидаемыми результатами. Приглашая коуча, ознакомьтесь с его биографией, есть ли у коуча свой опыт в менеджменте, в какой области коучинга он специализируется, какой опыт работы с организациями, с каким уровнем руководителей работал. Попросите контакты его/ее клиентов, отзывы. Проведите встречи с двумя – тремя коучами на совпадение «химии» (chemistry meeting). Послушайте, какие вопросы задает коуч, что говорит о своем опыте и насколько он подходит вашей корпоративной культуре. Принимайте решения на основе того, что увидели, услышали, прочитали и почувствовали.

Можно ли приглашать коуча для решения острой задачи каждый день или, например, на целый день?

— Важно всегда помнить, что у каждой работы с коучем должна быть цель и ожидаемый результат к определенной дате. Я уверена, что если есть

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



острая ситуация, то для достижения цели коуч может встречаться и каждый день в течение какого-то времени. Важно коучу быть не «спасателем», а осознавать: его работа заключается в том, чтобы клиент сам решил свою ситуацию.

Коучинг на целый день – применимая практика для различных целей. Это может быть проведение Стратегической сессии, для которой все чаще приглашают именно коучей. Это может быть командная сессия, в которой коучинг направлен на то, чтобы лидер – клиент – сам перешел от формального лидерства к истинному, расширяя и реализуя различные стили лидерства в нужные моменты. Или это может быть «теневого» коучинг, когда в течение дня коуч, как тень сопровождает своего клиента в разных ситуациях, например, во время проведения совещания, презентаций на совете директоров, делегирования сотрудникам ответственности, предоставления обратной связи сотрудникам по разным результатам, мотивационных разговоров с командой, переговоров с клиентами и других активностей. Теневого коучинг – это особая технология, при которой коуч с клиентом вначале договариваются о цели и результате каждой активности, в промежутках коуч дает обратную связь, клиент вносит изменения в поведение, привычки...

Мы проводим коучинг Лидеров, важ-

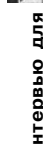
но всегда осознавать цель и результат, что коуч делает, и что он не делает...

УП Президенты больших государств работают время от времени с разными коучами. В чем особенность работы с разными профессионалами? Могут ли и зачем применять такой метод лидеры бизнеса?

— Да, могут. Чем выше уровень задач, масштаб и сложность целей и ответственности у клиентов – лидеров бизнеса, тем выше вероятность того, что ему понадобится общение с коучами, специализирующихся в разных областях. Лидерам часто бывает нужно быть и стратегами и реализаторами своих стратегий, здесь и возникают вызовы. В моей практике такие случаи были, когда у моего клиента – топ-менеджера было еще 2 коуча. Один из «пятерки» консалтинговых компаний, второй из рекрутеров, Head Hunting.

УП Какие новые книги по коучингу Вы издали и в чем их основные идеи?

— Как только я начала развивать коучинг в стране, сразу решила издавать книги основателей и классиков коучинга. Это было крайне важно получать коучинг из первых рук для наших коучей и клиентов. Я знакомилась с авторами-коучами на конференциях, договаривалась с ними о приобретении авторских прав, приглашала их в Рос-



сию. Так появились книги, изданные МАК: «Ко-Активный коучинг», «Коучинг высокой эффективности» Джона Уитмора, «Коучинг Руководителей: с твердостью и открытостью», «Коучинг Эмоциональной Компетентности» и другие. Это классика и основа литературы о коучинге. Их объединяет безусловная вера в потенциал человека и возможность его реализации как в рамках организации, так и в личной сфере, вера в способность человека хорошо осознавать реальность, и ставить для себя большие и неординарные цели. Во всех этих книгах понятно объясняется, что такое коучинг и как научиться его применению. Эти книги написаны просто, но без упрощения, и с бесконечной любовью к людям. Нельзя сказать, что все лучшие книги уже написаны, коучинг развивается, приобретает новые направления, формы и оттенки... Свою книгу я все еще пишу... Мне важно, чтобы она добавляла ценности для читателей – клиентов и коучей.

Какие зарубежные книги по теме Вы бы рекомендовали читателям УП?

— Книги Маршалла Голдсмита «Триггеры», «Прыгни выше головы», Манфреда де Врица «Лидер на кушетке», Питера Хавкинса «Корпоративная культура коучинга», Марши Рейнольдс «Зона Дискомфорта. Как лидеры превращают сложные разговоры в достижения», «Коучинг Эмоциональной Ком-

петентности» и другие.

Вовлеченность людей повышает эффективность компании. Может ли помочь в этом коуч, и с кем кроме лидера он должен работать?

— Зависит от задач. Дело в том, что здесь есть несколько возможных вариантов. Во-первых, совершенно однозначно нужно работать с лидером. Потому что когда мы говорим о какой-то новой цели, мы сразу говорим о новом качестве деятельности. Если это качество деятельности было бы соответствующим, то и цель уже была бы достигнута. Если мы говорим о новом качестве деятельности, то это означает, что у людей должны быть новые навыки, отношения и взаимоотношения. То есть в чем-то мы должны принципиально поменяться. Поскольку компания – это система, то нужно работать и с лидером, и с командой руководителей, и со всем коллективом. И в зависимости от того, насколько серьезные требуются изменения и трансформации, определяется круг лиц, с которыми коуч должен работать.

Кого из западных практиков коучинга Вы считаете наиболее известными и авторитетными?

— В таких ситуациях я отказыва-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



уюсь работать. Потому что в процессе коучинга мне нужно сделать команду топов более сплоченной, более эффективной, чтобы она изменилась, раскрыла свой потенциал, поставила перед собой цель и достигла результата. Они стали другими, а лидер отказался от взаимодействия и остался прежним. И вот тут система может начать рушиться. Во-первых, они сплотились, они стали более сильными, более эффективными. И руководителю будет сложнее с ними решать многие вопросы, поскольку они уже вместе, они как кулак. Во-вторых, они изменились, а он нет. Возможно, этот человек и без того является гениальным и потрясающим лидером, до которого расти и расти. Но, как правило, все должны меняться и изменяться совместным образом. Иначе проблем будет гораздо больше, чем их было раньше. Они могут меняться в разном формате. Допустим, можно работать с ними по отдельности, а некоторые вопросы решать вместе. В любом случае, меняться нужно всем. Иначе результата не будет.

УП Какие книги по коучингу Вы бы рекомендовали прочитать тем, кто планирует приглашать в свою компанию коуча для работы?

— Поскольку я сейчас в большей степени увлечена коучингом команды, то могу назвать только два имени, которые мне в данный момент интерес-

ны. Это Британ, он как раз о группах пишет. И второй автор – это Питер Холкингс. Его публикации посвящены методам работы с топ-командами, содержат множество полезных и очень ценных рекомендаций.

УП Кто из западных коучей Вам интересен и чем? У кого хотелось бы перенять определенный опыт?

— Существует список топ-30 профессиональных бизнес коучей в мире, который ежегодно обновляется. В этом списке номер 1 – Маршалл Голдсмит, 5 – Марша Рейнольдс, первая из женщин коучей. Я полностью разделяю и голосовала за них. Я очень ценю Хела Грегорсена, Саймона Синека, Джудит Глейзер, Кена Бланшара, и других. Я ценю их и за то, что они делятся своими методами в коучинге и развивают, двигают вперед нашу профессию. Профессия коучинга еще очень молодая, важно делиться своим опытом, работками, создавать общий ресурс знаний и опыта.

УП Расскажите о Ваших самых поучительных историях коучинга?

— Коучинг набирает обороты, лучшие практики, истории успеха. Бывают и разочарования в проектах коучинга, и в них мы получаем самые сильные уроки. Мои заказчики – организации,

клиенты – это топ-менеджеры, их команды и молодые таланты – кадровый резерв. Одна из поучительных историй о коучинге управленческой команды ЦЧБ СБ. В этот банк пришел новый Лидер - Председатель банка, он уже был моим клиентом в предыдущем банке. Он не стал приводить свою команду из предыдущего банка, он решил работать с существующей командой, так, чтобы она трансформировалась в команду сильных лидеров. Я проводила для них полугодовую программу «Сила Команды™» с привлечением внутреннего коуча для достижения их бизнес-цели, превышающей все ожидания. Результаты были достигнуты, изменения в команде были впечатляющие. «Удивить самих себя!» – девиз команды. Сейчас они продолжают программу на топ-уровне и каскадируют её на уровни команд своих департаментов. Встречаются с вызовами, преодолевают, развивают себя, своих людей, учатся из «ошибок трудных» и приобретают опыт. Если говорить о «неудачных» проектах, то они тоже всегда дают свои результаты, осознанность и опыт. Такие кейсы связаны чаще всего с завышенными ожиданиями заказчика и низким уровнем коучебилити (coachability) и готовности к изменениям у клиента. Вся наша жизнь это бесценный опыт, важно не отказываться от «неудач», а учиться на них.

Профессия коуча – это профессия любви к людям и веры в их потенциал

и внутреннюю силу, плюс знания, компетенции и навыки коучинга. Благодаря этому, наши клиенты раскрывают свой потенциал, приобретают решимость и смелость, расправляют крылья, развиваются и достигают неординарных результатов в своем лидерстве, бизнесе и всей своей жизни.

*Светлана Чумакова,
MCC ICF, Executive & Senior Executive
Coach, Team Coach, Генеральный
директор Международной академии
коучинга



Материал подготовила
Прудовская Ольга

Журнал




2018 г.

Коучинг стоит отнести не к обучению, а к "разучению"

*Не стесняйтесь задавать
глупые вопросы*

У Сопровождение CEO в первые 100 дней их работы – в чем «фишка»? Как происходит процесс коучинга?

 моей точки зрения, коучинг можно отнести не к обучению, а скорее к «разучению». Ведь когда ты достиг позиции CEO, то, скорее всего, ты уже много чему научился и тебе кажется, что ты **ЗНАЕШЬ**, ты умеешь анализировать, находить решения, видеть возможности... Для меня коучинг – очень мощный инструмент для осознания того, что все, что ты знаешь – это лишь твое мировоззрение,



Валери Бремон

Do It Evolution

результат форматирования реальности через твоё воспитание и твой опыт. И эти установки могут тебя ограничивать в некоторых ситуациях. Например, в первые 100 дней своей работы тебе кажется, что понял ожидания работодателя и хочешь сразу перейти к действию, потому что тебе платят за результат. В этот момент важно глубоко

находишься, познавать мировоззрение своих акционеров, сотрудников. Это залог успеха или же, наоборот, быстрого понимания, что ты ошибся.

УП Кросскультурные различия в коучинге – это помеха, стресс? Как Вы их преодолеваете в работе с российскими топ-менеджерами,

КОУЧИНГ МОЖНО ОТНЕСТИ НЕ К ОБУЧЕНИЮ, А СКОРЕЕ К «РАЗУЧЕНИЮ»

понимать свою миссию, свою роль, не стесняясь задавать глупые вопросы, не домысливая за других, хорошо анализировать новую среду, в которой ты

например, из глубинки?

— Когда мы проходим процесс ко-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

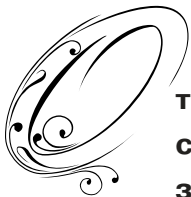
**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Коучинг топ команд – интересное направление

*Человек – это система...
и менять надо именно ее...*

У Диапазон разновидностей коучинга сегодня явно расширился. Какие его направления, на Ваш взгляд, эффективны для бизнеса, а какие не нужны и их не стоит применять?



том, какие варианты не стоит применять, сказать сложно. А, что касается новых разновидностей, лично мне очень интересен лайф-коучинг. Это когда люди, работая только с высшим менеджментом, на определенном этапе своей жизни понимают,



Елена Павличенко

Advance Group

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



что они хотят что-то переосмыслить и изменить. Очень часто бывает так, что человек, ориентированный на карьеру и все силы отдававший работе, в какой-то момент начинает осознавать, что жизнь более многогранна и не состоит лишь из бесконечных трудовых будней. Поиски новых идеалов или возвращение к прежним устоям – очень важный процесс, когда ты помогаешь людям открывать новые горизонты. Это индивидуальный коучинг.

И второе актуальное направление – коучинг топ-команд. Здесь мы переходим не просто на работу с группой, а осуществляем системную деятельность с топ-командой. Когда определяются новые приоритеты, к которым стремится команда, с ней работают совместным образом. А инструменты могут быть разными. Это и

индивидуальные сессии коучинга, это может быть и тимбилдинг, и фальсификации, то есть различные форматы, ведущие к достижению единой цели. Нужно помочь команде раскрыть свой потенциал, понять свои слабые стороны, устранить причины неэффективности, что даст возможность достичь новых горизонтов. Сегодня это достаточно перспективное и востребованное направление. Поскольку понятно, что успех любой компании в значительной степени зависит от того, насколько эффективно работает топ-команда.

УП Чем групповой коучинг отличается от обычного и от тренинга?

— Групповой коучинг – это работа со всей командой, с ее полным составом. А во время тренинга люди полу-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Очень важно понять, что коучинг – это совместный проект

*Будущее у коучинга великое
и интересное...*

*Выживут самые
эффективные направления
коучинга...*

У Сколько сегодня в России
коучей и какой их % реально
можно допустить для работы с
директорами фирм и топамми ?

Р Количество коучей
очень сложно посчи-
тать. Во-первых, это
сертифицированные в той или иной
признанной школе коучи, которые
прошли серьезную программу обучения
коучингу, и работа которых базируется
на базовых профессиональных компе-



**Михаил
Дернаковский**

«Коучинг Центр»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тенциях коуча и этических нормах. Их не так уж много. Гораздо меньше, чем спрос. Из них 5%, в лучшем случае 10% обладают управленческим опытом, пониманием бизнес-процессов. И хотя в коучинге экспертность может не помочь, а навредить, так как коуч может

его с консультированием и обучением и называющие себя коучами, так как коучинг – модное слово.

Некоторые из этих людей решились назвать себя коучами просто, чтобы подзаработать. Именно таких людей

В КОУЧИНГЕ ЭКСПЕРТНОСТЬ МОЖЕТ НЕ ПОМОЧЬ, А НАВРЕДИТЬ, ТАК КАК КОУЧ МОЖЕТ ВМЕСТО КОУЧИНГА ЗАНИМАТЬСЯ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕМ

вместо коучинга заниматься консультированием и навязывать свою позицию по тому или иному вопросу, ему все же очень важно понимать, а иногда и разделять ценностные приоритеты клиента и его компании. И говорить с клиентом на одном языке.

Во-вторых, это люди, имеющее общее представление о коучинге, некоторый опыт консультирования и ведения бизнес-тренинга, работы управленцем, но не понимающие суть технологий коучинга и его потенциал.

В-третьих, это люди, возможно, и имеющие какие-то «корки» и даже проходившие on-line программы, но не имеющие четкого представления о том, что такое коучинг, увязывающие

подавляющее большинство. И порождает таких псевдоспециалистов такое направление как «инфо-бизнес».

УП Какие проблемы руководителя коуч может помочь решить, а какие нет?

— Очень важно понять, что коучинг – это некий совместный процесс, когда коуч помогает своему клиенту понять, чего тот на самом деле хочет, на чем нужно сконцентрироваться в первую очередь. И сопровождает клиента как в процессе движения к цели, так и в поиске внутренних ресурсов для того, чтобы эту цель реализовать. Чаще область работы коуча связана с разрешением внутренних эмоциональных вопросов неклинического характера.

То есть, если у человека есть какие-либо проявления невротического или психотического плана, то это работа психотерапевта или даже психиатра. Коуч может помочь клиенту наработать какие-то коммуникативные навыки или навыки самоорганизации – то, что обычно называется термином softskills. Но коуч, как правило, не занимается повышением квалификации клиента в области узких профессиональных навыков, так называемых hardskills. Также коуч не столько учит, сколько стимулирует у клиента процесс развития, обучения, увеличения степени осознанности и ответственности. Под осоз-

— В коучинге постоянно появляется очень большое количество новых направлений в зависимости от того, с чем и с кем коуч работает, а также какие методы он использует. Новые направления появляются как в бизнес-, так и в лайф-коучинге. Некоторые направления являются более узкой специализацией имеющихся. Но чаще всего новые направления связаны с маркетингом, желанием коучей выделиться из общей массы, но когда большее внимание уделяется каким-то определенным технологиям. Например, делается

НЕКОТОРЫЕ ИЗ ЭТИХ ЛЮДЕЙ РЕШИЛИ НАЗВАТЬ СЕБЯ КОУЧАМИ ПРОСТО, ЧТОБЫ ПОДЗАРАБОТАТЬ

нанностью здесь понимается умение лучше понять, что происходит, умение акцентировать внимание человека не только на внешние события, но и на его внутренний мир как источник большинства необходимых ресурсов, процесс развития необходимых для достижения цели качеств (так как за каждой целью стоит определенный внутренний рост).

ставка преимущественно на работу с воображением клиента или на работу с его верованиями и убеждениями. Мне кажется, что любое направление, если оно живо, то оно будет развиваться. Развивается и ищет себя и коучинг.

И Внутренний коуч и внешний – в чем их сильные стороны?

— Внешний коуч больше служит целям развития личности клиента, в то

И Новые направления коучинга – ваше мнение о них?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

же время внешний коуч в большей степени ориентирован на корпоративные результаты. Но здесь есть и много подводных камней. Например, внутренний коуч может сталкиваться с недоверием со стороны клиентов, опасаясь, что коуч будет их как-то оценивать и передавать информацию своему руководителю. Те же опасения клиенты могут испытывать и к внешнему коучу, но у него больше свободы действий, и ему легче выполнять этические нормы, связанные с конфиденциальностью. И он, как правило, обговаривает их сразу при встрече с заказчиком и клиентом. Внутреннего коуча же, как правило, знакомит с тем, что он должен будет делать, его руководство. И здесь мы встречаемся с вечной ловушкой контроля. Когда что-то начинаешь излишне контролировать, оно становится неэффективным. В то же время повышение лояльности и мотивации сотрудников, увлеченность их работой может давать компании больше прибыли, чем любые другие методы стимуляции труда. А в этом необходимо довериться коучу.

В целом, для внутреннего коуча или внешнего, кроме профессионализма, очень важно, чтобы он хорошо относился к компании, с которой работает. Любая нелояльность транслируется, чувствуется клиентами и незримым образом увеличивает текучку персонала, возвращает недовольство работодателем, хоть коуч получает деньги совсем

за обратное. То есть коуч либо должен любить организацию, с которой работает, либо не работать с ней в качестве коуча.

УП Какие сегодня расценки в бизнесе на коучинг первых лиц? (Какова средняя температура по больнице)?

– Все зависит от очень большого количества факторов. Известности коуча, его портфолио, города, где он работает, сферы деятельности, специализации и много чего еще. Потому среднюю цену назвать сложно. Большинство коучей, что я знаю, получают за сессию с топ-менеджером от 10 до 30 тысяч рублей. Но вариантов здесь очень много. Как кто договорится.

УП Гендерный фактор – есть ли различия в работе и эффективности мужчин и женщин коучей?

— На мой субъективный взгляд, особой разницы нет. То есть я считаю, что нет такой задачи в коучинге, с которой справляется мужчина, и не справилась бы женщина. И наоборот. Все зависит от интеллекта коуча (как обычного, так и эмоционального), мастерства работы, некоторых личностных особенностей. Но для клиентов бывает очень важным, какого пола и возраста перед ним коуч, так как он, как и все мы находится в плену тех или иных стереоти-

пов. Я замечал, что большинство моих клиентов в executive коучинге - мужчины. Боюсь, многие из них не были бы готовы работать с женщинами, а молодые женщины коучи вызвали бы у них глубокое недоверие.

По какому принципу коучинговые компании подбирают коучей?

— Могу сказать, что важно для меня, как директора группы компаний. Профильное высшее образование, достойная программа подготовки коучей с супервизией и большим количеством часов, портфолио с рекомендациями, нужная специализация, уровень интеллекта, по возможности видео-записи работы. Вообще-то ключевыми факторами являются три: профессионализм, лояльность компании, отсутствие раздутого эго и конфликтности в работе с коллегами.

Как успешный коуч совершенствует свое искусство?

— Практика, участие в супервизиях, обсуждение своей работы с коллегами, постоянное повышение квалификации: чтение книг, просмотр образовательных видео, участие в тренингах, семинарах, конференциях. Через 2-3 года работы у многих коучей появляется звездная болезнь и уверенность, что они во всем разбираются и

все знают. Появляется риск, что они прекратят развиваться. Но коучи как раз и работают на рынке corporate & personal development (корпоративное и личностное развитие). И если он не развивается сам, то как он может помогать развиваться другим, не транслируя ценности постоянного совершенствования себя? Саморазвитие и совершенствование своего искусства заложены в большинство этических стандартов.

Как стоит анализировать неудачи коучей?

— Для этого у коуча существует специальная процедура – супервизия. Да и при внимательном разборе неудач с целью прояснения своих зон роста порой можно обнаружить, что любая неудача является в долгосрочном плане даже определенной победой, несущей опыт, знания, личностный и профессиональный рост. Мы всегда используем модель «гамбургера», когда сначала дается позитивная оценка, потом обсуждаются зоны роста человека, а затем опять поддержка.

Какие школы коучинга Вы бы сегодня отметили как лучшие?

— В настоящее время в РФ можно выделить две основные программы об-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



учения коучингу. Остальные программы в большинстве случаев – их модификации. Это программа Professional CoachICU, обучающая индивидуально, командному и трансформационному коучингу с супервизией и программа «Наука и искусство трансформационного коучинга» в виде 4 модулей, созданная М. Аткинсон. Кроме этих двух базовых, есть еще несколько русско-

— Лучше не говорить прямо. Осознать ограниченность своих методов работы мешает психологический феномен под названием «фундаментальная ошибка атрибуции». Суть ее в том, что свои достижения люди объясняют своим талантом и достоинствами, а неудачи – стечением обстоятельств. А вот с оценкой других – наоборот: их достижения – следствие удачно сложившихся

ЛЮДИ НЕ ОЧЕНЬ ХОРОШО ОТНОСЯТСЯ К ОТРИЦАТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКЕ

язычных достойных программ, но они менее известны.

У Кто из ваших коллег наиболее популярен у клиентов (а не в интернете)?

— Среди коучей очень много хороших специалистов. Но я не люблю называть фамилии: у некоторых коллег может вызывать зависть и недовольство, что их не упомянули.

У Как сказать клиенту, что его методы управления персоналом устарели (если он не желает использовать новые и идти к горе)?

обстоятельств, а неудачи – их личностными свойствами. Это мешает развиваться. Можно использовать много методов беседы. Например, не говорить о том, что методы устарели, а том, как их улучшать. Люди не очень хорошо относятся к отрицательной оценке.

Можно использовать очень разные методики. Например, попросить клиента вспомнить разных плохих руководителей. Потом поискать в памяти хороших и эффективных руководителей, которые когда-то были у клиента начальниками. Определить их качества и обсудить, какими подобными приемами он пользуется сам. Что стоит исправить, а чему поучиться.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Иногда полезно бывает вывести клиента на уровень его миссии, именно оттуда очень часто начинается серьезная трансформация клиента.

У Вы визионируете для себя будущее? Как?

— Каждый случай имеет в своей сути что-то необычное. Помнится, как-то обратилась директор по персоналу одной крупной международной компании. Женщина много занималась своим карьерным ростом и достигла за многие годы фактически пика карьеры. Ее устраивала и зарплата, и статус, и возможности. Но были и недостатки.

ИНОГДА ПОЛЕЗНО БЫВАЕТ ВЫВЕСТИ КЛИЕНТА НА УРОВЕНЬ ЕГО МИССИИ

— Я использую разные упражнения. Представляю себя в будущем и описываю для себя его. Или пишу эссе о том, как хотелось, чтобы развивалась моя жизнь и жизнь моей семьи, при этом визуализирую свое будущее. Выделяю основные ценности, вехи и достижения и записываю в специальную таблицу с указанием каких-либо важных жизненных целей и сроков их достижения. Это упражнение оказалось полезным не только для меня, но и моей семьи. Кроме того, я заметил, что 80% целей из такой таблицы неизменно сбываются.

У Были ли у Вас необычные заказы в коучинге в плане целей?

На работу уходила рано. Возвращалась поздно, после 20 часов. Причем на работе периодически возникало множество стрессов, что отражалось на семье. Дома муж и сын. Муж фактически больше уделял внимания воспитанию ребенка, чем она сама, что не очень хорошо влияло на ее ощущение себя хорошей матерью. Непосредственным поводом ее обращения было то, что учредители компании предложили ей управленческое партнерство. Суть предложения была в том, чтобы получать в будущем дивиденды от компании, но связать себя с ней практически на все время. Данная перспектива была очень выгодной, но заставила клиента задуматься, тем ли она занимается, чем ей хочется, и правильно ли выбрала жизненный путь. Встреча

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



была посвящена не поведенческому анализу, а помощи в осознании клиентом своего смысла жизни и своей миссии. По результату сессии клиент пришел к выводу, что сценарий жизни, который ей предлагается, противоречит ее смыслу и ее предназначению. И она решает отказаться от предложения партнерства, но оставаться в компании ей тоже уже в этом случае будет сложно. У клиента были накопления, позволяющие не работать. Она приняла решение подготовить себе преемника, передать в течение месяца дела, уйти из компании и попутешествовать по миру несколько месяцев с семьей. Мы договорились, что мы встретимся с ней на следующей сессии через пару месяцев. Но уже до окончания этих месяцев

рии.

Ко мне пришел клиент с жалобами на импульсивность. До этого он поработал топ-менеджером в одной нефтяной компании, потом в министерстве, а после создал с другом, с которым дружил около 30 лет, свой бизнес. Его привело ко мне два инцидента. Первый был связан с работой. От него ушел партнер, его друг, причем отказываясь забирать свою долю. Причиной этого была излишняя требовательность клиента к выполнению партнером своих обязательств. Причем, клиент никогда особенно не матерился, не хамил, но требовал выполнения обязательств ото всех и в ту же секунду. Уход друга из учредителей и выраженная текучка

ЕСЛИ Я РАБОТАЮ С КЛИЕНТОМ ГОДАМИ, ЗАМЕЧАЮ СОХРАНЕНИЕ У КЛИЕНТОВ СХОЖИХ, ПОСТОЯННО ПОВТОРЯЮЩИХСЯ СЦЕНАРИЕВ

я вдруг случайно узнал, что она пошла работать на телевидение ведущей программы и там нашла себя. Так коучинг помогает человеку переосмыслить свой сценарий. И я много раз убеждаюсь, что успешный человек будет успешен во всем. Мы потом продолжали с ней работать, но это уже другие исто-

персонала его обеспокоили. Второй инцидент был связан с семьей, причем, был очень пикантным. Он сидел в туалете и обнаружил, что закончилась туалетная бумага. Он крикнул жене: «Принеси туалетную бумагу!» Она ответила: «Сейчас!». 3-4 минуты ничего не происходило. Он повторил просьбу.

Жена также ответила: «Сейчас!». Это продолжалось 4-5 раз. Минут через 10 он пришел к выводу, что связал свой жизненный путь не с тем человеком. Прямо из туалета он позвонил своему адвокату, дабы обсудить с ним вопросы развода и раздела имущества. Но тут жена принесла бумагу, и он немно-

лись с партнером достаточно хорошо, разделив доли по справедливости. Но в процессе одной из следующих сессий клиент рассказал, что у него возникли те же проблемы, но на этот раз уже со стороны... жены. Жена почему-то вдруг начала вникать в его бизнес, ездить к нему на работу и пытаться

ПОСЛЕ УХОДА ИХ «ЛИДЕРА» ПРОДАЖИ СТАЛИ БЫСТРО РАСТИ

го успокоился. Но данный импульс его напугал. Мы работали с его внутренними мотивами. В результате работы было выявлено, что с одной стороны ему важно, чтобы окружающие его уважали и выполняли все обещанное. С другой – сохранять отношения, особенно с близкими. Через 5 сессий импульсивность скорректировалась. Когда он понимал, что отношения важны, он отстаивал свою позицию, но при этом старался сохранить отношения.

Один клиент долго работал со мной, чтобы решить вопрос с партнером, его бывшим другом, который не очень понимал в его бизнесе, но пытался контролировать различные процессы и людей в компании. И таким образом наносил бизнесу ущерб. Они расста-

контролировать его бизнес в форме, напоминающей ту, которая была у его бывшего партнера. В процессе сессии мы пришли к выводу, что расставаться с женой из-за бизнеса, так же как с партнером, клиенту не стоит – ему следует обратиться к семейному психотерапевту. Очень часто в процессе коучинга, если я работаю с клиентом годами, замечаю сохранение у клиентов схожих, постоянно повторяющихся сценариев.

Однажды три человека создали бизнес, который со временем стал довольно крупным. Первый, которому и принадлежала идея бизнеса, был человеком экспрессивным и хорошим продавцом. Второй был хорошим администратором и организатором, а третьего

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



они привлекли для финансирования. При этом, если два последних оформили учредительство в компании, то первый его официально не оформлял, хоть и получал дивиденды. Ему неоднократно предлагалось его оформить. Но через пять лет компания столкнулась с проблемой. Отдел продаж разросся до нескольких десятков человек. И тот человек, который был продавцом, начал конкурировать в отношениях с ключевыми продавцами из команд, что вызывало их уход. Он все равно продавал больше других, но и другим развиваться не давал. Два основных учредителя сначала хотели просто расстаться со своим давним партнером и одним из создателей компании, но потом, чтобы как-то урегулировать вопрос, пригласили меня, так как его уход к конкурентам был бы никому не выгоден. При работе со мной клиент, являясь экспрессивным человеком, столкнувшись с тем, что его хотели оставить не у дел, требовал встречи со вторым учредителем-администратором где-нибудь наедине, чтобы набить ему морду. Это было условием дальнейшего взаимодействия. Я даже поинтересовался у заказчика не согласится ли он где-нибудь, например, в боксерских перчатках встретиться со своим партнером. Тот, естествен-

но, был против. В течение 10 сессий нам с клиентом удалось найти нишу дальнейшего развития бизнеса, дистанцировавшись от текущего направления и отдела продаж, где он довольно успешно реализовал себя впоследствии. А в отделе продаж после ухода их «лидера» продажи стали быстро расти и даже обогнали тот уровень, который был при нем. Хоть продавцом он был замечательным, но менеджером – плохим. А когда многое меняется, ситуация дает человеку новые вызовы.

*Михаил Дернаковский, генеральный директор компании «Коучинг Центр»



Материал подготовила
Ольга Кошарная

Журнал



2018 г.

Наша справка: Михаил Дернаковский, генеральный директор компании «Коучинг Центр». www.coachunion.ru

www.coach.by

Обманывать себя – очень затратное занятие

*Но и коучи, увы, тоже
выгорают.*



Андрей Королихин

Русская Школа Коучинга

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Коучи могут помочь клиенту лидеру бизнеса с проблемой “выгорания” ?

 Коуч, по моему мнению, более эффективен в предотвращении выгорания с помощью инструментов управления балансом «Жизнь – Работа». Например, инструмент «Колесо жизненного баланса» помогает изобразить текущую ситуацию со всеми сферами жизни клиента и осознать, каким из них нужно уделить внимание, чтобы предотвратить или снизить уровень выгорания. Чаще всего в моей практике выгорание связано с недостат-

ком или некачественным отдыхом. Есть простой принцип «Сколько работал – столько и отдыхай». С этим у лидеров часто возникают сложности из-за ненормированного рабочего графика и постоянной вовлечённости в решение деловых вопросов по 12-16 часов в сутки.

В этом случае выгорание обеспечено, т. к. потом «платить придётся проценты на проценты». Обманывать себя очень затратное занятие. А бесконечно брать займы у своего организма очень недальновидно. Он ответит. И совсем не взаимностью в следующей последовательности: стресс, дистресс, депрессия, психосоматика, системные и хронические заболевания.

Профилактика стресса по модели «Внутренней игры» Тимоти Гол-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Не бывает сложных КЛИЕНТОВ...

*Коучинг развивается,
совершенствуется...*



Наталья Долина

**Европейский Центр
Бизнес Коучинга**

❖ Чем отличается наш вариант коучинга и европейские стандарты?



Принято считать, что европейский вид коучинга более мягкий, интервенция коучей более спокойная, следующая за клиентом. В российском коучинге, на мой взгляд, интервенция может быть более активной. Интервенция – это активная позиция коуча. Часто коучи вырастают из руководителей. Поэтому зачастую получается комбинация личной экспертизы и коучинга. Мастерство коуча зависит от умения и возможности совмещать два подхода

и разделять классический коучинг и элементы консультирования.

Профессиональный коучинг всегда хорошо вуалирует свою экспертизу под четко заданный вопрос, раскрывающий экспертизу своего собеседника. Существует два вида коучинга – на раскрытие личностей и на достижение целей. Мне кажется, что в России сейчас этап активного достижения целей. А у нас развивается форма коучинга с условным названием «пинать до цели», когда коуч всеми силами двигает своего клиента к достижению цели. Это ни плохо, ни хорошо. Просто более интересная комбинация, конечно же, когда достигается цель, и фокус держится на раскрытии потенциала личности.

❖ Когда и почему Вы можете вежливо

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TR@TOP-PERSONAL.RU

Как с 20 человек в подчинении начать управлять 20 000?



Александр Савкин

Институт Коучинга

Чем сложнее и нереалистичнее задача у коуча тем она интереснее

❗ Коучи уже вытеснили советников, астрологов и экстрасенсов в больших кабинетах и офисах, или это разные ипостаси?



коучинге нет магического влияния на судьбу. Искусство коучинга в том, что все ответы находятся внутри человека. И коуч через вопросы позволяет человеку повысить уровень осознанности – увидеть и рас-

смотреть те зоны, куда он раньше не смотрел – и найти те уникальные решения, которые подходят именно для этого человека или именно для



Можете назвать самый сложный для Вас запрос клиента из вашей практики?

КОУЧИ ЗАНЯЛИ ТУ ТЕРРИТОРИЮ, КОТОРАЯ БЫЛА СВОБОДНА

этой команды. И эти решения всегда результативны, эффективны и экологичны.

У коучей своя территория, и она соседствует с такими профессиями, как тренеры, оргконсультанты, психологи и психотерапевты и точно не соприкасается с астрологами и экстрасенсами.

— Скорее не самый сложный, а самый многомерный запрос, требующий решений на разных уровнях.

У одного финансового директора в подчинении было 20 человек, а его назначили руководителем startup-проекта с командой в 20 тысяч человек, куда входили проектировщики, строители, продавцы. Через 2 года

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

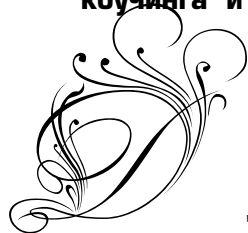
**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TR@TOP-PERSONAL.RU

Избавляйтесь от чувства страха трезво оценивая ситуации

*Люди устали от
серьезности...*

VI Визионирование будущего бизнеса
– Вы беретесь за такие темы
коучинга и как проводите сессии?



А, берусь. Существует множество подходов для визионирования будущего. Это и Пирамида Дилтса (работа с логическими уровнями), и техники фототерапии – работы с визуальными образами, такими как открытки, фотографии или картины. сторителлинг здесь тоже очень уместен – клиенты сами придумывают себе истории с желаемым концом.

В некоторых программах по лидерству, которые я провожу, у участников есть возможность нарисовать



Кузнецова Алла

«3wayC»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



красками свой образ будущего и представить свою картину другим. Безотказно работающая техника с минимальными затратами и рисками и потрясающими результатами!

Также у меня имеется опыт работы по визионированию будущего команды. Это очень важная часть процесса командного коучинга, который становится все больше и больше востребованным.

УП Может ли быть так, что клиент дал Вам больше чем Вы ему? Как и почему это происходит?

— Как правило, это невозможно определить в абсолютных величинах, кто кому что дает – все очень индивидуально и зависит от внутреннего восприятия, но я все же попробую. У меня

был случай лет 6-7 назад в одной программе по лидерству, где клиент дал мне очень много в моем профессиональном развитии. Судя по тому, что за пол года работы на проекте я не заметила существенных изменений в его поведении, наверное, можно говорить вот о таком парадоксе. Он был из непримиримых (но это еще не значит, что не coachable). Он попытался меня уволить с проекта в первый же день программы. У него это не получилось, но я, остро пережив тогда панику, стыд и тотальный ужас, навсегда избавилась от чувства страха в своей профессиональной деятельности и совершила знаменательный для себя скачок from perfection to humility (из позиции «отличницы» в позицию принятия своих несовершенств).

УП Какие вопросы клиенты считают

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Коучинг не работает там, где "Высокая вертикаль"



Галина Яковенко

«Тренинг-бутик»

Приказы и инструкции в очках менеджеров не позволяют им использовать во благо силу коучинга

УП Какие задачи сегодня ставят перед Вами, как коучем, лидеры компаний? Что их более всего волнует в управлении?



азову четыре коучинговых продукта нашей компании, которые появились как ответ на запросы лидеров корпоративного мира:

- Индивидуальный коучинг на основе профиля компетенций. Чаще всего это сопровождение программ кадрового резерва, когда коучинг

- Executive-коучинг по заявкам от топa. Здесь речь идет об интегральной способности управлять, глубинных процессах исследования,

КОУЧИНГ – ЭТО ПРО ИНТЕНСИВНОЕ ПОВЫШЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

связан с повышением компетентности сотрудников: на основе оценки выделяются зоны развития, разрабатывается план развития и отслеживаются результаты развития компетенций. Профили сотрудников у топa уже есть, и наша задача – полноценно настроить их программу развития с элементами индивидуального тренинга и разбором кейсов на рабочих местах;

и это направлено на повышение качества действия на рабочем месте. Это можно назвать высоким коучингом, включающим работу с отношением, прохождением внутренних тупиков, ситуаций кризиса или интенсивного роста;

- Программы командного коучинга – это запрос от лидера, кото-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

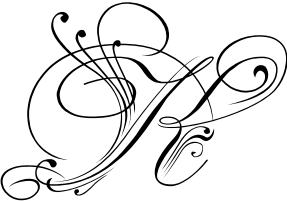
**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TR@TOP-PERSONAL.RU

Самый близкий враг – это внутреннее "я"

*Для коучей очень важен
уровень внутреннего
развития*

У В чем отличие коучинга развития и коучинга выхода из сложной ситуации в бизнесе ?

 оучинг развития и коучинг выхода из сложных ситуаций (кризисный коучинг) – это процесс качественных изменений состояния Души. Отличие в инструментари, применяемых коучем в том или ином случае.

Развитие не происходит само по себе. Любые внутренние измене-



Гузель Ганиева

**Академия
развития систем
«МИРОВОЗЗРЕНИЕ»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ния требуют от нас усилий, тем более в сложных ситуациях в бизнесе энергии требуется больше.

УП Насколько трудно для коуча работать с топом, которому компания навязала коучинг?

— Желание развиваться и достигать своих целей у людей заложено природой, поэтому если управленец осознал «ради чего», тогда самомотивация начинает «включать» его внутренние ресурсы. Каждый осознающий свою ответственность человек учится использовать свою энергию для самосовершенствования и после диагностики, а некоторые только после результатов, повысивших качественный уровень жизни, понимают ценность коучинга и благодарят.

Мне лично заниматься деятельностью, называемой «коучинг», и жить помогают законы Вселенной:

1. Ничто не принадлежит нам, даже наши мысли принадлежат Богу. Все, что есть – есть творение Бога.

2. Научиться любить то, что не нравится, так как все что нам не нравится забирает нашу жизненную энергию. Все, что делаем, необходимо делать радостно и с любовью.

3. Мир зеркален – это означает, что если сбылось то, о чем подумали – это Бог предупредил, так как мысли принадлежат ему.

4. Самый близкий враг – это внутреннее «я» .

5. Все, что случается с нами, слу-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Коуч должен уметь парировать любой ответ... и даже молчание клиента в течении часа



**Екатерина
Строганова**

АРМТЕК

❗ Что делать, если клиент настойно желает от Вас советов, а не наводящих вопросов?



ответ – очень принятый в российском менталитете способ решения проблем. Но в коучинге клиент рассматривается как уникальный носитель опыта, индивидуального видения ситуации, способный сам себе быть экспертом, реализатором действий и



решений.


Постараемся перевести просьбу о совете в коучинговый формат, например:

Коуч: «Я с удовольствием дам Вам совет в ответ на готовность обсудить понятие «Совет».

«Что Вы ожидаете от заказчика совета, давая Совет?»

«Насколько Советы знакомых действительно помогли и дали стойкий результат?»

«Что происходило, когда Ваш совет не реализовывался?»

 Почему резко упал спрос на западных коучей, а на своих растет?

— Можно искренне поблагодарить западную культуру за проникновение в нашу страну технологий коучинга. Наша открытость новому, проактивность, популяризация методов коучинга быстро и эффективно встроились в культуры западных компаний.

Что у нас?

Вопросы решаются «по ходу дела разберемся», в пробке, по типу «я сам все знаю»... «Закрытые» общественные институты в СССР, небезопасность выражения мыслей, следование инструкциям и директивам, инфантилизм в праве обсуждать, одноканальность карьеры, коллективизм и строгая иерархия – это среда поколений отцов и дедов нынешнего поколения менеджеров и бизнесменов. Западные компании пришли

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TR@TOP-PERSONAL.RU

Многие ищут "голубые океаны"...

Спрос на коучинг рождает понимание растущей роли в бизнесе корпоративной культуры



*Наталья
Гульчевская*

AgileInEducation

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Ваша специализация весьма актуальна, но кто заказывает такой коучинг?

А о моим наблюдениям, коучинг уже стал привычным для бизнес-аудитории. Также востребованность коучинга в России растет пропорционально распространению agile-подхода в российских компаниях. И хотя функционал agile-коуча шире, тем не менее сами принципы коучингового подхода пронизывают agile-культуру, резонируют с ней на ценностном уровне.

Изменение корпоративной куль-

туры рождает новый запрос на коучинг. Как командный коуч и эксперт по внедрению agile-системы управления «Цели и ключевые результаты» (OKR), отмечу, в первую очередь, запросы приходят от руководителя (или владельца, если это малый бизнес) на проведение командной сессии с управленческой командой для формирования единого видения, стратегии, постановки амбициозных целей. Такие сессии важны для прогрессивных, ориентированных на проактивную позицию компаний, которые готовы ставить цели «на растяжку», искать «голубые океаны». Здесь уместно приглашать внешнего коуча, не вовлеченного эмоционально в содержание обсуждения.

Когда стратегия согласована, коуч поддерживает руководителя и команду в постановке ясных и амби-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU



Коучами становятся только те, кто прошел горнило практики



Ольга Рыбина

ICP Centre

УИ Чем отличаются профессиональные коучи от коучей, имитирующих профессионализм: “корочками”, курсами, участием в тусовках и тд?

Профессиональный коуч делает коучинг качественно, в соответствии со стандартами профессии. Это самое главное отличие. Стать профессионалом, просто пройдя курсы, невозможно. Профессионализм – это практика. Много практики, качество которой проходит профессиональную проверку на менторинге. В продвинутых компаниях при выборе коуча просят не только показать «корочки», но задают как минимум 2 важных вопроса: «Как часто вы работаете с ментором?» и «Как часто вы работаете с супервизором?» Ментор



помогает коучу разобрать ошибки, допущенные в сессии, и покажет возможности – как можно сделать по-другому, чтобы сессия была действительно про-

фессионализма.



Какие запросы клиентов Вы

ЧИСТОТА ЛИЧНОСТИ КОУЧА – ОДНО ИЗ ГЛАВНЫХ УСЛОВИЙ ЕГО ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

фессиональной. Супервизор помогает избавиться от личностных привычек, которые мешают проявиться профессионализму. Кстати, в международных компаниях правило: через каждые 30-40 сессий коуч должен посетить супервизора.

Чистота личности коуча – одно из главных условий его профессиона-

чаще всего решаете и как?

— В компаниях это чаще запрос на усиление лидерских навыков. Частные клиенты обращаются с запросами на масштабирование бизнеса, поиск нового направления в бизнесе. В последнее время все чаще стали появляться запросы о поиске смысла – зачем я все

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TR@TOP-PERSONAL.RU



БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 20
(480)

2018

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Владельцы издательства «Этажи» - 7052, 7055, 7202.

В новом номере
ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ
материалы по теме:
**БЕЗОПАСНОСТЬ
И ПЕРСОНАЛ**



читайте в **УП №21**

Елена Уренева
«Этажи»

Коучинг возвращает ответственность...

КОНФЕРЕНЦИЯ 

28 ИЮНЯ. ОТЕЛЬ «САВОЙ»

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Кажется, уже нет сфер бизнеса, куда не проникла цифровизация и которые не изменила до корней.

Но многие не спешат применять достижения IT...
Почему? Опасно? Рискованно?

Да, бывает и так, когда цифровизация наносит убытки бизнесу и не окупается.

А что упускают те, кто её игнорирует?
Какие сферы жизни компании следует немедленно пересмотреть?

По итогам конференции UP подготовит журнал-альманах «ЦИФРОВИЗАЦИЯ», который получают все подписчики UP.

Участие в конференции для подписчиков UP — бесплатно.
Остальным — 15 000 руб.