

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 20
(784)

2025

Ведущий эксперт в области "Персонал" – 71052, 70555, 72035;



Гончарова Н.



Пешкова Н.



Костина Е.



Сушкова А.



Берлова Е.



Былинкин С.



Голубович Е.



Тухватулина Я.



Пронин П.



Серенькая В.



Бадаева С.



Косяева Т.



Оглоблин В.



Якимов Н.



Глазырин И.



Поюров И.



Павлова У.



Беляева Т.



Бадаев А.



Королихин А.

Главная тема: **КОУЧИНГ**

Объединенная редакция

ИД

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



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

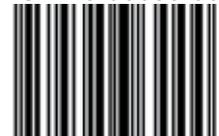
Содержание

2	ДЕЛОВОЙ КЛУБ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» Коучинг: новый этап в России. Обзор дискуссии на деловом клубе «Капитаны российского бизнеса»
16	КОУЧИНГ Есть ли будущее у коучинга в России и что с настоящим? Татьяна Косяева
20	Командный коучинг: как мы прошли путь от сопротивления к синергии Анна Сушкова
27	Коучинг приходит к руководителям вместе с их ростом Екатерина Суркова
31	А знаете что среди комиков высокий процент самоубийств Игорь Поюров
38	Расфокус может мешать работать даже самым успешным руководителям Екатерина Берлова
40	Мы растем только через правду. В иллюзиях и розовых очках можно жить долго. Только зачем? Наталья Пешкова
47	Коучинг первых лиц: как раскрыть потенциал лидеров Анаит Бадалян
49	Коуч помогает бизнесмену «чинить» его бизнес также как часовщик помогает клиенту чинить часы Николай Якимов
53	Как подобрать коуча для руководителя компании: правила для малого и большого бизнеса Ульяна Павлова, Татьяна Беляева
59	Рост спроса на «апгрейд» топ-менеджеров: зачем нужны менторы и коучи Михаил Вязанкин
64	Executive-коучинг: стратегический актив для первых лиц компании Елена Голубович-Красавкина
67	К чему приведет государственное регулирование коучей? Андрей Королихин
70	Планируется разделение психологической деятельности на безвозмездную помощь и платные услуги Вадим Десенко

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-00



9 785956 3000

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.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

Коучинг: новый этап в России.

Обзор дискуссии на деловом клубе «Капитаны российского бизнеса»



Коучинг развивается и востребован в России как философия/подход в работе с людьми и как профессия. Такой вывод у меня сложился в результате дискуссии на деловом клубе «Капитаны российского бизнеса». Встреча клуба была посвящена теме «Коучинг: новый этап в России». На мой взгляд, участники с разных сторон раскрыли тему и подсветили много интересных моментов для бизнеса, которые касаются коучинга и коучингового рынка. В клубе участвовали очень разные эксперты: это, конечно, коучи – маститые, с большим числом часов практики и молодые, а также супервизоры, менторы, заказчики коучинга, провайдеры услуг, представители одной из российских ассоциаций и другие участники рынка, которые так или иначе соприкасаются с коучингом. Если обобщить многообразие мнений и высказываний, выходят следующие важные моменты:



Надежда
Гончарова

— уход ICF с российского рынка не оказал сильного влияния на коучинговый рынок. По-прежнему коучи оказывают услуги, работая как по международным стандартам, так и по российским; есть заказчики, есть провайдеры;

— коучинг как профессия в России, оказывается, тоже есть. Работает специальная комиссия на федеральном уровне. Процесс идет. Правда, по этому пункту осталось много вопросов;

— коучинг применяется эффективно не только в бизнес-структурах, но и государственных;

— эксперты применяют мультиформатный подход в работе с человеком или с командой, куда входит и коучинг.

***Надежда Гончарова**, ведущая делового клуба «Капитаны российского бизнеса», директор по развитию ИД «Управление персоналом», бизнес-коуч, супервизор



Эксперты клуба делятся опытом:

— Из своего опыта могу сказать, что за последние два-три года коучинг набирает большие обороты, популярность его растет. По моему опыту, девяносто процентов клиентов — это бизнесмены. Заметила, меняется возраст клиентов.

Если раньше в основном люди 30–40 лет и более молодые, готовые к новому, то сейчас 40+. Что касается запросов, то я в основном работаю с бизнесом. Но бизнес делают люди. Поэтому, когда клиент приходит с темой командообразования, делегирования, масштабирования, фокуса внимания, в любом случае в работе с коучем всегда все это упирается в личное. На мой взгляд, очень популярны запросы: делегирование и командообразование — потому что люди грязнут в операционке.



Наталья Пешкова

***Наталья Пешкова**, executive бизнес-коуч

— В прошлом году наша федерация проводила исследования на тему бизнес-коучинга и в результате мы отметили, что и у наших клиентов, и в общем российский рынок бизнес-коучинга следует общим мировым тенденциям, прирастает в среднем на 15–17 % в год. При всем при этом есть различия, как раз продолжая то, что сказала Наталья Пешкова, отличие в том, что глобальный коучинг в основном принадлежит корпорациям и является корпоративным, а в России практически 50–60 % коучей — это представители микро и малого бизнеса. Также развивается новая тенденция: услуги коучей заказывают госструктуры, и этот тренд действительно движется семимильными шагами.

***Елена Костина**, вице-президент Национальной Федерации профессиональных менторов и коучей



Елена Костина

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

— Результаты исследования удивляют. Сложно представить, госструктуры активно применяют коучинг. Если вспомнить спиральную динамику, то обобщенно наши госструктуры на синем уровне, а коучинг то, что не на синем. Как же у них так получается?

*** Надежда Гончарова**, ведущая делового клуба «Капитаны российского бизнеса», директор по развитию ИД «Управление персоналом», бизнес-коуч, супервизор

— В госструктурах много молодых лидеров с гибким мнением, с достаточно современными подходами. И несмотря на то, что они работают в системе жестких регламентов работы, они стремятся к мягким способам управления командой.

*** Елена Костина**, вице-президент Национальной Федерации профессиональных менторов и коучей

— Год назад я начала развивать институт коучинга в нашей компании. И да, новшеству было огромное сопротивление. Но несмотря на сопротивление, как сказала Елена Костина, молодое поколение воспринимает коучинг более позитивно, чем зрелые менеджеры. Главный довод против: это не подействует. И предложение — давайте пойдём по классике, наймём тренера или внедрим менторство. Кстати, менторство уже неоднократно пробовали, но результатов желаемых не достигли. А сейчас я вижу обратный эффект развития коучинга в компании: приходят команды и говорят, нам нужен коуч. Средний уровень менеджмента и топ-менеджмент оценили эффективность индивидуально-го и командного коучинга. Но чтобы достичь этого уровня понимания и принятия коучинга, мы провели просветительскую работу. Сейчас коллеги из других IT-компаний, когда начинают внедрять коучинг, спрашивают: «Ну как сработало? А вообще стоит этим заниматься?» Конечно же, стоит. Я верю в этот инструмент. Но важно людей готовить к этому, чтобы ожидания и реальность сошлись.



Анна Сушкова

*** Анна Сушкова**, HR-директор ITFB Group

— Поделюсь двумя наблюдениями.

Первое: сейчас часты запросы от клиентов на сопротивление перед изменениями или желание получить оборот в миллиарды и выше, но страшно.

Второе: ушла атмосфера молодой бойкости среди стартаперов, когда работали 24 на 7. Сейчас это уставшие 40-летние люди, которые рассказывают на конференциях только про work-life balance. На одной из конференций удивлена была, что каждый спикер говорил о том, что он работает с коучами, причем у предпринимателей часто не по одному специалисту. Они пытаются донести до молодых, что работать с коучем важно. А молодые уже тоже уставшие, как будто бы они пожилые.

***Екатерина Берлова**, психоаналитический коуч, бизнес-психолог, модератор переговоров

— Начну с того, кто самый опасный человек в компании. Это руководитель, прошедший коуч-сессию или тренинг.

Столько идей, столько хочется всего внедрить, что другим хоть прячься и не вылезай. И в этом кроется большая проблема любого бизнеса, любого человека. Один в поле не воин. И когда руководитель или владелец приходит воодушевленный после коуч сессии, с грандиозными планами — мы единорогами станем, а встречает отсутствие интереса и понимания, просто как об стену, что никому это и не надо.

***Сергей Былинкин**, бизнес-тренер, трехкратный победитель крупных всероссийских конкурсов



Екатерина Берлова



Сергей Былинкин

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

— Хочу тоже ответить на вопрос Надежды Гончаровой о том, правда ли, что коучинг стал востребован в госструктурах.

Действительно, в государственном секторе и некоммерческом секторе идет очень большой запрос, с одной стороны, на недирективный стиль управления для руководителей, на проектную работу и командное образование для достижения конечного результата.



Елена Голубович

***Елена Голубович**, эксперт президентской академии, где работает с IT-командами, эксперт ассоциации МакО, агентства стратегических инициатив и наставник-эксперт «Движения первых»

— В нашем обсуждении хочу обратить внимание на один момент, который тоже важен. Как коуч, я работаю по определенным стандартам, я не имею права делать очень много вещей. Клиенты приходят с разными запросами, некоторые ждут совета. Бывают ситуации в работе с клиентом, когда уже недостаточно задавать вопросы. И здесь мы наблюдаем такой момент. В каком подходе продолжает работать специалист. Он работает в коучинге или применяет коучинговые инструменты и техники? И это большая разница.



Яна Тухватулина

Работая в коучинге, я должна придерживаться определенных стандартов, а если я выхожу за их границы, это уже не коучинг, а самодеятельность. Но всегда ли стоит продолжать работать в коучинге. Например, коучинговые инструменты в консалтинге и не только очень эффективны. Ведь главное, польза для клиента.

***Яна Тухватулина**, эксперт общественного здравоохранения и работает с такими темами, как стресс-менеджмент, управление эмоциями, выгорание

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

— Попрошу Павла Пронина рассказать кейс компании, в которой он недавно работал.

***Надежда Гончарова**, ведущая делового клуба «Капитаны российского бизнеса», директор по развитию ИД «Управление персоналом», бизнес-коуч, супервизор

.....

— Речь идет об IT-корпорации и о том, как мы применяли коучинг в компании на всех уровнях. Я отвечал за это направление, за время работы мы с командой создали несколько коучинговых продуктов. Сотрудникам был доступен индивидуальный, командный коучинг, life, business коучинг, executive также. Клиенты — сотрудники всех уровней. Результаты были очень хорошими. Но со временем руководство приняло решение, что основной акцент сделать на менторинге в развитии персонала.



Павел Пронин

Есть разные подходы для работы с людьми, и один из них менторинг. И менторинг, как будто более понятный для людей, и в нем могут принимать участие большее число сотрудников.

Когда в компании появился менторинг, коучинг не исчез и его по-прежнему применяют, но не в таких масштабах как раньше.

Остался прежде всего коучинг для топ-менеджеров, также командный коучинг. То есть, если у команды или у конкретных сотрудников есть запрос на коучинг, они могут его заказать самостоятельно. И они так и делают. Важно, что у сотрудников есть опыт работы в коучинге, и они понимают, когда им это необходимо.

Я убежден, что во многом развитие коучинга в компании зависит от воли бизнес-заказчик, от того, насколько руководство понимает и разделяет ценности коучинга и понимает, зачем этот инструмент нужен в корпорации.

***Павел Пронин**, бизнес-коуч

.....



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

— До недавнего времени в основном заказчиками были предприниматели. А сейчас увеличилось количество клиентов, которые работают в найме, в том числе и в госсекторе.

Многим интересен именно индивидуальный коучинг. Когда я задаю вопрос, а почему вы искали именно коуча, то люди вполне осознанно говорят, что это про развитие, про движение вперёд. Клиенты понимают уже, что они приходят именно прокачать себя, свою личность, своё мышление. Например, мы с клиентом 6–7 сессий работаем, он прокачался и говорит: «Виктория, спасибо, встретимся, когда у меня будет следующий левел. А сейчас я пошёл искать себе бизнес-наставника». То есть люди чётко уже понимают, кто чем им может помочь. Что касается запросов, коллеги ранее сказали, действительно много запросов на масштабирование либо на создание нового бизнеса, делегирование, развитие лидерства. Также многие клиенты работают над построением карьерного трека. Ещё заметила из своей практики, что очень востребован гибридный формат. То есть, например, когда длительный контракт, есть сессии, которые чисто коучинговые, а в какой-то момент мы договариваемся с клиентом на наставническую сессию, например, про лидерство либо про делегирование, выходит смешанный формат, при котором клиент получает принцип одного окна.



Виктория Серенькая

***Виктория Серенькая**, бизнес коуч и наставник, работает в индивидуальном формате

— Хочу обратить внимание на то, что многие до сих пор мыслят в парадигме: или психолог, или ментор, или коуч. Сейчас пришло время, когда нужно мыслить в парадигме и то, и другое. Технология wingwave коучинга как раз соединяет работу с целями и с эмоциональным состоянием человека. Потому что, если не работать с состоянием человека, то и цели достигаться не будут. Быстрее работает всегда бессознательное. И решения принимаются в моменте из бессознательного.

К сожалению, большой консерватизм я наблюдаю, потому что коучи говорят, у нас рамка, мы с эмоциями не работа-



Светлана Бадаева

ем, с убеждениями мы работаем только на уровне неокортекса. Хотя необходимо понимать и говорить о важности знания нейробиологии и о том, как работает головной мозг. Важно понимание, что человек целостен и невозможно выделить отдельно и активизировать только работу неокортекса и не работать с лимбической системой. Нужно быть универсальным специалистом.

***Светлана Бадаева**, основатель академии Нейрокоучинга, Wingwave коуч

.....

— Сейчас прошу Татьяну Косяеву рассказать о том, как государство собирается регулировать деятельность коучей.

***Надежда Гончарова**, ведущая делового клуба «Капитаны российского бизнеса», директор по развитию ИД «Управление персоналом», бизнес-коуч, супервизор

.....

— Моя коучинговая практика началась в 2007 года, в 2009 году я сразу вступала и в ICF, и в АРК.

На рынке после того, как в 2022 г. году произошли определенные события, существует множество стандартов коучинга, и это создает сложности как для коучей, так и для клиентов.

Но ситуация постепенно меняется. С февраля 2023 года я являюсь членом экспертной группы в Совете по профессиональным квалификациям в области управления персоналом. Это национальный совет при президенте РФ. В совете представлены коучи очень разных модальностей, конфессий, как мы иногда смеемся. И по факту мы уже победили, потому что на самом деле профессия «коуч» есть. В 2024 году, в мае, произошла легитимация коучинга. Теперь в реестре национального агентства развития квалификаций утверждены четыре квалификации коучей. Но работа еще продолжается, потому что идет процесс подготовки оценочных средств. Еще хочу обратить внимание на такой вопрос, кто и когда становится коучем. Кому эта профессия близка. Человек в течение жизни набирает к своему образованию различ-



Татьяна Косяева

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ные квалификации и становится уникальным специалистом с широким спектром возможностей. Поэтому коучинг — фактически профессия второго этапа жизни — базируется на очень разных мультимодальных историях.

На этой встрече многие уже затрагивали тему мультимодальности. У меня есть своя личная позиция по поводу мультимодальности в коучинговой практике, я абсолютно за нее, потому что человека разделить на части невозможно.

И когда мы работаем в executive coaching, бизнес coaching, важно помнить, что человек живой и цельный. И если у него дома беда, например, онкология у близкого, и мы в работе с ним как коуч не дойдем до этой глубины, не затронем этой болезненной ситуации, то клиент не сможет повысить свою эффективность, выполнить задачи, поставленные перед ним в компании.

Поэтому это огромная ответственность, когда мы соприкасаемся с живым человеком, живой человеческой душой. И моя позиция, что коучинг — это не про целеполагание, а про смыслополагание. Почувствуйте, пожалуйста, разницу. Смыслополагание вместо целеполагания. Это огромная разница.

***Татьяна Косяева**, супервизор по стандартам EMCC, executive и бизнес-коуч, соматический коуч (EMDR), коуч разделенных команд, коучинг культурных различий (Rosinski), бизнес-ментор, PCC ICF, эксперт СПК УП, к.с.н.

.....

— Хочу резюмировать услышанное и порассуждать о том, что изменилось на рынке.

Первое, на мой взгляд, коучинг зафиксировался на рынке как самостоятельный продукт. Ситуация на рынке коучинг В2С и В2В разная. Мне кажется, с коучингом для В2С чуть полегче. В2С — понятный свободный рынок людей, на котором клиенты находят своих коучей и решают личные задачи. Здесь ранее говорили, что люди не хотят идти к психологу, я тоже заметил этот тренд. А еще многие исследователи утверждают, что растет спрос на персонализацию в работе.



**Владимир
Оглоблин**

Второе, что касается коучингового B2B рынка.

Коучинг как таковой — одна из самых крутых профессий современной России, которая умудрилась сходу зайти с правильными профессиональными стандартами, сообществами, ассоциациями. Я вообще всегда коучинг приводил как пример. Например, если возьмете HR, у HR до сих пор нет нормальной профессиональной ассоциации. А у коучей их хотя бы пара на страну, в соответствии с международными стандартами, уж точно развернуто.

Я заметил, ситуация с корпоративным заказчиком сложнее, чем с B2C. Условный работодатель продает на рынке рабочие места и говорит: «Дорогие соискатели, придите и купите мое рабочее место». А дальше работодатели конкурируют друг с другом за соискателей и говорят — вот мое рабочее место, вот тебе удаленку сделаем, а вот у меня руководители покруче, а у меня коучинг есть. И тогда коучинг является такой фичей рабочего места, которое на рынке позволяет работодателю выделиться среди других. На мой взгляд, Павел Пронин очень хорошо сказал: «Топ-менеджмент когда будет использовать этот инструмент? Только в ситуации, если он близок ему по ценностям, по культуре, пониманию, в глубине, смыслам».

Вот мне как раз кажется, что пока в России превалирует первый тип. То есть есть какая-то модная фиша, давайте ее привинтим, попробуем продать соискателям идею, что с помощью коучинга можем менять поведение, управлять более сложными вещами.

Последнее, что хочу сказать, поскольку я в Академии Госслужбы работаю, то не могу не защитить госслужбу.

Мы, к сожалению, снаружи часто воспринимаем госслужбу как один такой большой слипшийся комок. На самом деле это огромное количество очень разных организаций с очень разными культурами, уровнем менеджмента, где одновременно может scrum работать и какой-нибудь жесточайший воинский учет. Но в госслужбе это все одновременно.

***Владимир Оглоблин**, HR консультант, занимается продуктовым HR

.....

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



— Радует, что идет развитие особенно сильных специалистов, а также устойчивое, последовательное изменение и развитие коучингового рынка в целом. Все это даст хорошие последствия для бизнеса и не только.

***Николай Якимов, коуч**



Николай Якимов

.....

— Хочу дополнить других выступающих, которые говорили про мультимодальность. У меня одна из аудиторий — это предприниматели, обвиненные в экономических преступлениях. Естественно, у этих людей много психологических проблем, но приходят они ко мне с бизнес-запросом. В таком случае работать только с бизнес-запросом, игнорируя психологию, физически невозможно. Я как специалист не могу бросить человека, сказав, ему что «с этим не работаю, идите к психиатру». Всё равно продолжаю работать с клиентом, потому что ему нужна поддержка.

***Екатерина Берлова, психоаналитический коуч, бизнес-психолог, модератор переговоров**

.....

— Меня тоже затронула тема мультимодальности. Действительно, специалисты работают, совмещая разные направления. Это абсолютно нормально, особенно если мы говорим про коучинг и менторинг, например. Либо даже во время сессии, если специалист понимает, что у него есть релевантный опыт, он может поделиться им. Я всегда могу спросить у клиента, хотел бы он, чтобы я поделилась с похожим опытом или нет. На мой взгляд, это абсолютно допустимая норма. Я тоже являюсь сертифицированным EMDR-практиком и отдельные элементы органично могу встраивать в коучинговую сессию, чтобы привести в ресурсное состояние.

***Елена Голубович, эксперт президентской академии, где работает с IT-командами, эксперт ассоциации МакО, агентства стратегических инициатив и наставник-эксперт «Движения первых»**

.....



— Важная тема – выбор коуча в корпоративном секторе. Выбор происходит по-разному, когда выбираю коуча для индивидуальной работы с топ-менеджером и для командного коучинга.

Выбирая индивидуального коуча для топ-менеджера, это executive коучинг, конечно, смотрим по сонстройке, по запросу вообще, какого человека в роли коуча топ хочет видеть, с кем сработается. Конечно же, внимание обращаем на опыт, на стаж, какими запросами занимается. И очень важный момент, коучи для топ-менеджмента обязательно должны быть сертифицированы. Клиенты на это смотрят. Чем больше регалий, тем лучше. Много решает индивидуальная встреча коуча и клиента, дальше обратная связь. Бывает и так, классный специалист, с большим опытом, но что-то не срастается. И тогда начинаем смотреть другие варианты.

Для командной работы поиск коуча или коучей строится иначе. В нашей компании командный коучинг прежде всего для сотрудников middle уровня. Первое, смотрим по запросу и по референсу по рынку. Второе, бюджет, насколько мы вписываемся, договариваемся, обсуждаем.

И немаловажно, с чем я столкнулась, это загрузка коучей. То есть бывает так, что мы готовы стартовать на 100%, а коуч занят на много месяцев вперёд. И ему вписаться в регулярные встречи достаточно сложно. Приходится искать дальше.

*** Анна Сушкова**, HR-директор ITFB Group

— Вопрос к Анне Сушковой. В интервью ранее вы говорили, что при выборе коучей для топ-команды важна сертификация ICF. Выходит, российские ассоциации в этом вопросе проигрывают. Как вы считаете, это только подход в вашей компании? Или это вообще по рынку так?

*** Надежда Гончарова**, ведущая делового клуба «Капитаны российского бизнеса», директор по развитию ИД «Управление персоналом», бизнес-коуч, супервизор

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

— Я могу прокомментировать только про IT-сектор. Люди, достигающие в карьере уровня топ-менеджмента, в первую очередь требовательны к себе и к своему бэкграунду, а также у них высокий уровень ожиданий по отношению к тем, с кем приходится работать, в том числе и коучам.

Клиенты executive коучинга не интересуются только сертификатом или стажем работы. Но они задают мне вопрос: «Почему я рекомендую работать именно с этим коучем?» И тогда мне проще дать рекомендации, привести как аргумент, что у специалиста международная сертификация, тогда будут установочный контакт и переговоры более короткими, чем если это коуч вообще без сертификации.

*** Анна Сушкова, HR-директор ITFB Group**

.....

— По поводу сертификации хочу поделиться своим опытом. Когда ICF ушёл из России, я слышала на рынке мнение, что не важно, можем и без них, есть же российские ассоциации и там можно сертифицироваться. Но вот по личному опыту могу сказать, когда я получила сертификат ICF, PCC уровня, отношение клиентов ко мне сильно изменилось.

Объяснение простое, клиенты знают про сертификацию ICF, эта ассоциация себя уже зарекомендовала.

Еще хочу сказать про запросы клиентов. Последние полгода очень востребовано командообразование, потому что раньше бизнес выбирал сотрудников, сейчас сотрудники выбирают, где работать. И эта тенденция в ближайший год будет усиливаться. Отсюда командный коучинг, я думаю, будет актуален в бизнесе. А если вы командный коуч, соответственно, обязательно должны быть executive коучем. Так как работа с командой, это работа в первую очередь с лидером.



Анаит Бадалян

*** Анаит Бадалян, владелица монобрендового спа-салона Vabor Beauty spa в Самаре, сертифицированный коуч ICF PCC, командный коуч**

.....

— Коллеги, у меня один очень важный вопрос. Я работаю в тренинговой компании, и мы в компании регулярно решаем вопросы коммуникаций, кроссфункций между друг другом.

Сейчас наступает момент, когда прошли три года с момента последней сертификации тренеров, коучей. Как мы обсудили сегодня, ассоциаций коучей много, стандарты формируются.

А куда мне сейчас отправлять на обучение, сертификацию моих коучей? Как сделать выбор? Где это будет, скажем, стратегически верно?



Илья Глазырин

***Илья Глазырин**, писатель, ведущий стратегических сессий, тренер



Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Есть ли будущее у коучинга в России и что с настоящим?



Эта статья в продолжение моего выступления на встрече 22.5.2025 «Коучинг: новый этап развития в России» в Деловом клубе «Капитаны Российского бизнеса». Наше обсуждение нового этапа развития коучинга в России продолжалось почти два часа. Для моих коллег коучей, супервизоров, — есть смысл посмотреть эту встречу в записи. Предпринимателям и представителям бизнеса тоже будет небезынтересно.

Начну статью сразу с ответа на этот вопрос в заголовке: да, будущее у коучинга есть. Для понимания какое это будущее - обратимся к настоящему и отчасти «вглубь веков» — коучинговых.

В 2025 году исполняется 30 лет Международной Федерации Коучинга — International Coaching Federation (ICF). Это некая точка отсчета — для практики коучинга. В процессе создания ICF была описана уже существующая практика через компетенции и заложен механизм для саморегуляции профессии. Еще одна авторитетная организация регулирующая не только коучинг, но и бизнес-менторинг, и супервизию: ЕМСС отмечает в этом году свое 33-летие. Отдельной и подробной статьи заслуживает деятельность АРК (Ассоциации Русскоязычных Коучей), в том числе усилия по легитимации коучинга, как профессии, именно в России.

Хотя подробное и развернутое описание этапов становления коучинга в России не является целью данной статьи, мне кажется важным поделиться в этой статье кратким



Татьяна Косяева

описанием некоторых прожитых ситуаций, рассматривая их как включенное наблюдение (оно встроено в меня как социолога, по первой профессии).

Когда я начала коучинговую практику, то для меня после года работы остро встал вопрос супервизии. (Ехала в Москву на групповую супервизию, а попала в итоге на индивидуальную, что тоже интересный факт и примета того времени о востребованности супервизии). Тогда же в 2009, по совету супервизора, я сразу вступила и в ICF, и одновременно в АРК. Даже просто членства было достаточно для изменения и самоощущения, и позиционирования в сообществе, и для клиентов. Справедливости ради необходимо отметить, что ситуация была кардинально другой. Из фактов: в пространстве русского языка был единственный МСС ICF, Светлана Юрьевна Чумакова. Она же и организовала в России подразделение ICF. Для клиентов тогда чаще всего приходилось разъяснять, что означают РСС ICF, сегодня само собой разумеющиеся для тендеров. В тоже время в 2009 уже вышла книга Марии Мелии «Как усилить свою силу. Коучинг», посвященная «коуч-консультированию первых лиц российского бизнеса». Михаил Владимирович Кларин возглавляет АРК и еще не проводит необходимых для вступления в АРК публичных супервизий. Еще не вышла его судьбоносная статья о коучинге в Российской Энциклопедии. (Коучинг — стал русским словом с момента этой публикации). Это возникнет на следующем этапе.

Хочу еще сопоставить ситуацию следующего этапа, назовем условно, доковидного и настоящего. На этом этапе коучинг уже перестает быть элитарной услугой. Появляются коучеры. В России набирает темпы сертификация РСС ICF. Наконец-то есть второй МСС ICF — Ольга Рыбина «открыла счет» российских МСС. Сопоставление этого этапа и настоящего: среди самых ярких впечатлений на встрече 22.5.2025 «Коучинг: новый этап развития в России» в Деловом клубе «Капитаны Российского бизнеса» прозвучало и затерялось единственное: «Стоит ли говорить, что ты коуч?». Затерялось в обсуждениях по существу. А контрастом в памяти резко поднялась ситуация — встреча, которую проводила Галина Вдовиченко, основывая подразделение ICF в Петербурге, в 2016 году. (доковидный этап). Тогда каждое !!! (а выступающих было не менее 20) выступление начиналось так : «Да, я практикующий коуч, но я не говорю это клиентам, когда работаю». На этом же этапе уже появляется командный коучинг, соматический коучинг, групповой коучинг, бизнес-менторинг. Супервизия начинает отвоевывать свое место несколько позже. Я пишу сейчас именно про коучинговую супервизию. С моей точки зрения, зрелость профессии «человек-человек» определяется наличием, распространенностью супервизионной практики. 2022 год запустил отчет нового времени и в коучинге. К этому времени уже возникли и массовые коучинговые школы, и масса новых коучинговых школ на базе компетен-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ций ICF (на образовательном коучинговом рынке было более 80 провайдеров). Полностью подтверждая тезис о саморегуляции профессии, после выхода с рынка России ICF коучинговое сообщество начало предпринимать различные шаги по обретению устойчивости в новой ситуации. Крупные коучинговые школы создали ассоциации с системой сертификации. Внезапно разрослись подразделения ICF Армении, Казахстана.

Самое важное про настоящее и частично еще вызревающее, критически важное и для бизнеса, и для коучингового сообщества в саморегуляции : продолжается процесс легитимизации коучинга в России. Наша рабочая группа экспертов, собранная Юлией Чухно, включает представителей самых разных коучинговых направлений и работает в режиме еженедельных встреч с февраля 2022 года. Отдельная задача, с которыми столкнулись это выравнивание понятийного ряда, еще больший вызов — это необходимость сопоставления языка государственных структур с языком коучинга.

Первый результат работы — 23 мая 2024 года, Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) одобрило и внесло в государственный реестр Независимой оценки квалификации (НОК) четыре квалификации коучей на основе профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом», включающего трудовые функции коучей и вступившего в силу 01.09.2022:

Коуч по вопросам карьеры и профессионального развития сотрудников (<https://nok-nark.ru/pk/detail/07.01400.01>) (6-й уровень квалификации)

Бизнес-коуч (<https://nok-nark.ru/pk/detail/07.01400.02>) (6-й уровень квалификации)

Коуч бизнес-команд (<https://nok-nark.ru/pk/detail/07.01400.03>) (7-й уровень квалификации)

Коуч для руководителей высшего звена (<https://nok-nark.ru/pk/detail/07.01400.04>) (7-й уровень квалификации)

Проект реализуется рабочей группой коучей-экспертов Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом (СПК УП) совместно с комиссией по аккредитации коучинговых центров и сертификации коучей Национального аккредитационного совета делового образования (НАСДОБР).

Независимая оценка квалификации (НОК) не является обязательной процедурой и не вступает в противоречие с другими сертификационными процессами в разных ассоциациях коучинга и провайдеров обучения. На данном этапе это скорее возможность, а не требование.

В заключении, важно подвести итоги встречи на основе высказанного коучами о своей сегодняшней практике: запрос на коучинг продолжает расти, все более востребован командный коучинг, executive коучинг, прозвучала трижды EMDR, было возвращено выступление про важность соматического коучинга.

Какие вызовы и возможные тренды вижу для будущего: окончательный уход от целеполагания к смыслополаганию в коучинге, обогащение коучинговой практики наработанным в русской культурной традиции (Ухтомский и далее), супервизия станет обязательной, хотя бы на уровне осознанности для самих коучей. возможно обретет в нашем пространстве иное название, будет разрешена коллизия между наставничеством и бизнес-менторингом. Да, коллеги, коучинг возник на основе различных научных и практических дисциплин — придется расширять свой «арсенал» для практики. (Как провокация, на подумать: человек больше личности.)

Бизнес уже заговорил о человекоцентричности. И хочется верить, что это не тренд, которые приходят, и уходят, а направление движения.

Человекоцентричность вместо клиентоориентированности. Коучинг возник прежде всего для предпринимателей. Субъект- субъектный подход и партнерство. Системные изменения через которые проходим сегодня все мы и на уровне общества, сообществ, организаций и просто каждый из нас — это о целостности и человечности.

Чрезвычайно важное, о чем не успела сказать: в России создан (инициатор Наталья Долина) Союз профессионалов в сфере развития потенциала человека!

***Татьяна Косяева**, супервизор по стандартам EMCC (для супервизоров. коучей, команд, бизнеса), executive и бизнес-коуч, соматический коуч (EMDR), коуч разделенных команд, коучинг культурных различий (Rosinski), бизнес-ментор, PCC ICF, эксперт СПК УП, к.с.н.

Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Командный коучинг: как мы прошли путь от сопротивления к синергии



В последние три года компания ITFB Group стремительно росла: бизнес расширялся, появлялись новые практики, приходили команды из разных корпоративных культур. В итоге компания, которая ещё в 2021 году насчитывала порядка 150 сотрудников, к 2025 году перешагнула планку в 500 человек, сотрудники разных уровней и направлений поддерживали и развивали бизнес из 86 городов России.

Вместе с ростом пришли классические управленческие вызовы — корпоративная культура с предыдущих мест работы, которую “приносили” новые команды с собой, отсутствие единых ценностей, конкуренция между направлениями. Стало очевидно: эффективность страдает не из-за недостатка экспертности новых команд, а из-за различия в подходах, ценностях, нехватки доверия и признания, готовности слышать и слушать, отсутствия некоего единого “корпоративного кода”.

Из-за отсутствия готовности работать в кросс-функциональных командах, доверия к экспертам вне своего направления — “я сделаю только сам и своими силами и ресурсами и не покажу другим свою уязвимость” — мы упускали возможности для развития бизнеса. Очевидно, нам важно было реактивно трансформироваться, из-



Анна Сушкова
ITFB Group

менить корпоративный культурный код. И не только процессуально прописывая все в регламентах и положениях, кодексе и прочих документах, хотя это тоже важно и нужно, а на уровне принятия изменений, доверия. Нам нужно:

- сплоченная ценностями команда, а не формально удерживаемая регламентами. Синергия командной работы;
- снижение сопротивления и пассивности;
- инициативность;
- рост прибыли за счет внутренних изменений;
- эффективные коммуникации без временных издержек;
- устойчивость в договоренностях;
- формирование единой корпоративной культуры сотрудничества и общего вектора направления.

Мы рассматривали различные варианты, но именно в тот момент, когда мы выписали то, что нам нужно, пришла идея использовать методики командного коучинга.

Почему мы отказались от привычных инструментов

Вначале мы пробовали классические решения: тренинги, мастер-классы, управленческие вебинары. Формально — всё было правильно: методики, инструменты, раздаточные материалы. Упражнения выполнялись, но “магии” трансформации не случилось. Прошло — забыли.

Важно было выбрать подходящую методику и скорость, потому что спешка приводит к ошибкам, а промедление — к опозданию.

Как HR я в этот момент сама завершала обучение коучингу. Возможно, именно поэтому ко мне пришла осознанность использовать подход командного коучинга в нашей компании. Он работает иначе: не так быстро, как хотелось бы, но глубже и эффект остается надолго.

Сопrotивление на старте

Первым и самым серьезным вызовом стало сопротивление со стороны руководства. У коучинга в нашей стране неоднозначная репутация: мифы, раскрученность “инфоцыган”, путаница с понятиями в части психологии, фасилитации и многими другими инструментами и методиками.

Некоторые коллеги откровенно не понимали: «А кто мне скажет, что делать? Зачем нам групповая психотерапия, я должен при всех говорить о себе?». Было отторжение при первом касании.

Важно, что мы вложились во «внутренний маркетинг»: делали информационные встречи, митапы, аналитические обоснования, собирали успешные кейсы из других уважаемых и признанных компаний, объясняли, чем коучинг отличается от тренинга, менторинга и терапии.

И если вы запускаете такой проект впервые, то данный этап наиболее важен. Я считаю, что без этой фазы убедительной внутренней коммуникации целый проект может быть провальным. Не стоит переоценивать осведомленность даже опытных управленцев: если вы как HR уверены, что все понимают разницу между коучем и тренером — ориентируйтесь на обратное.

Любой проект, в том числе и командный коучинг требует “выравнивания” понятий, и это нулевой шаг перед стартом проекта.

Как мы выбрали профессионалов для реализации проекта

Мы общались с разными компаниями, частными коучами. Смотрели на наличие ICF-сертификации, отзывы от коллег и на опыт групповой работы. Было убеждение, что нам нужен коуч с подходящим профилем и планку снижать мы были не готовы.

С таким жестким списком требований судьба нас свела с Мариной Кремлёвой (K-project), командным коучем с огромным практическим опытом в разных сферах, а особенно — с глубоким знанием специфики IT. Для меня, как для HR с 20-летним стажем в IT-сфере, важно было, чтобы коуч «чувствовал» команду: быструю, перегруженную, ментально рациональную. Кроме того было важно, что в этот проект мы решили заходить не с готовым коробочным решением, используемым уже в других проектах. А совместно разрабатывать с K-project и Мариной уникальный подход.

Стартовали мы с глубинных интервью, выявили болевые точки, замерили уровень доверия и зоны развития. Результаты оказались жёстче, чем мы ожидали: участники говорили об одиночестве, непонимании, выгорании, невозможности открытого диалога. Это было откровением даже для меня. Именно эти данные мы принесли на первую очную коучинговую сессию, и команда согласилась: нужна трансформация. Все приняли это как факт.

Когда коучинг не зашёл — мы его изменили

Начали мы с классического командного коучинга: общие сессии раз в две недели, обсуждение целей и внутренних барьеров. И очень скоро натолкнулись на отсутствие групповой динамики и отчасти, саботаж со стороны некоторых участников. Один из ключевых руководителей публично заявил, что не понимает ценности в своем участии. После данного события напряжение в команде росло, и мы в буквальном смысле почти откатились к началу.

Я, как внутренний HR, в какой-то момент хотела остановить проект и отчаялась. Но коучи предложили изменить стратегию — пойти вразрез привычным подходам, но для того, что помочь команде продвинуться и получить результат.

Именно в этой точке пришло осознание: нам нужен гибридный формат работы с командой. Коучинг — это работающий метод, но в нашей внутренней культуре команда ждёт лидерства, большей синхронизации и требует больше времени на погружение. Мы поняли, что команде в этом сопротивлении важно дать точку опоры и мы ввели в трек привычные вебинары по мягким навыкам, но на всех практических разборах и воркшопах по-прежнему удерживали команду в коучинговом подходе. И так, за шагом, команда не только привыкла к методологии, но и стала замечать ее эффективность. К моменту, когда мы подошли к самой горячей теме трека — конфликтам, команда уже чувствовала себя довольно безопасно, чтобы поднимать на поверхность реальные кейсы из практики и искать совместное решение.

И вот - точка бифуркации была пройдена. Коллеги стали вовлекаться, предлагали идеи, активно делились мнением — стали открыто говорить о том, где были зоны их личной уязвимости, что ранее было невозможно. Не скрою, что были и те, кто остановились в групповой работе, а позже и вовсе вышли из проекта. Но тот костяк, который остался, взял на себя роль агентов изменений и настроены нести эту философию дальше по вертикали.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Что изменилось

За полгода работы мы увидели, как изменилась культура взаимодействия. Если раньше несогласие замалчивалось, теперь обсуждаются, есть проявленность, инициативность. Появилась практика встреч — когда двое не могут договориться принимают это и сами приглашают медиатора, тем самым достигая консенсуса, а руководители начали признавать: «Это мне не окей, давайте обсудим». Появилось пространство для честного диалога. Признания: я ок — ты ок. Некоторые участники признали, что хотят изменить свою текущую роль — управленческую на экспертную. Кто-то ушёл, кто-то поменял формат участия. Это — тоже результат: которого мы не ожидали, но поняли и приняли.

Руководители, которые были наиболее скептически, сами инициировали проекты по индивидуальному коучингу осознанно без «HR насилия», как это я встречала в других компаниях. Хочу отметить, что параллельно с данным проектом у нас был не менее масштабный и важный проект по обучению инструментам коучинга наставников, которые ежедневно проводят встречи 1:1, встречи по развитию со своими сотрудниками. Зачастую эти встречи проводили формально по расписанию, без удовлетворения обеих сторон. После завершения проекта мы проводим опросы и видим положительную динамику. Меньше выгорания, больше осознанности и включенности. Готовность говорить о проблемах и обсуждать возможные решения. По завершению группового коучинга, мы запустили в этом году новый трек по индивидуальному коучингу, планируем охватить и руководителей других направлений.

Что я поняла как HR-директор

Командный коучинг — это эффективный инструмент, но без «эффекта мгновенной трансформации». Он требует времени, внутреннего настроя и очень тщательной подготовки. Один из главных выводов: важна изначальная синхронизация команды - внутренний маркетинг. Продавайте идею коллегам, вовлекайте их, закладывайте на этот этап время, даже если кажется, что все по срокам горит. Рассказывайте успешные кейсы. Не рассчитывайте, что все понимают ценность — лучше считать, что тема не раскрыта, чем уже в процесс ловить осложнения. Мы на старте проводили внутренний маркетинг, но не настолько как было это нужно. В результате, отчасти и от этого получили больше сопротивления команды, чем могли бы.

Второе — адаптируйте модель. Чистый коучинг в организациях с ярко выраженной технической или силовой культурой может не прижиться. Это не значит, что он вам не

подходит. Это значит, что его нужно адаптировать под запросы именно вашей команды. Экспериментируйте, замеряйте результаты, анализируйте и вносите изменения.

И третье — люди важнее методик. Один коуч может «не зайти» просто потому, что эмоционально не совпал с командой. Стоит пробовать, искать своего нужного профессионала. Это как в школе — кому-то нужен мягкий преподаватель, а кому-то строгий учитель. HR должен чувствовать свою команду и принимать решения.

Советы тем, кто запускает коучинг в компании

Если вы HR и хотите попробовать командный коучинг:

1. Начните с анализа: проведите глубинные интервью, замерьте уровень доверия, определите цели. Дайте команде возможность самостоятельно осмыслить, в чем им нужно развитие и какое.

2. Подготовьте участников: сделайте обучающие встречи, вебинары, ролики, рассылки. Важно выровняться в понятиях, отработать возражения заранее, максимально учесть все барьеры.

3. Выбирайте коуча как по резюме, так и по внутренним ощущениям: ICF-сертификация — это важно, но еще важнее — чтобы коуч «чувствовал» команду и был гибок к потребностям. Ищите экспертов, которые обладают разносторонней экспертизой, а не только коучингом, чтобы иметь возможность в рамках одной программы предлагать разные инструменты.

4. Готовьтесь адаптировать формат: тренинг, воркшопы, фасилитация — всё это может понадобиться. Дополняйте и модифицируйте программу прямо в моменте, но не останавливайтесь

5. Не бойтесь потерь: кто-то уйдёт, кто-то раскроется — это нормально. Вы работаете с живыми людьми, не с формами отчетности.

“В работе с командой очень помогает отказаться от того «как надо», чтобы услышать ее и создать проект, который действительно принесет пользу”.

Марина Кремлёва, K-Project

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Советы коучам, которые хотят работать с бизнесом

Если вы коуч и хотите войти в корпоративный сегмент — не надейтесь, что вас выберут только по сертификату. Да, он важен. Особенно — ICF. Например я для топ-менеджмента не рассматриваю коучей без международной сертификации.

Не менее важны референсы, успешные кейсы, способность говорить с бизнесом на одном языке. Executive-коучинг — это про результат, про движение, про безопасность в процессе изменений.

И ещё одно — будьте готовы к гибкости. То, что работает на индивидуальных сессиях, не всегда переносится в команду. Иногда нужно отойти от «канонической» модели. И это не нарушение — это осознанная работа с реальной организационной системой.

В апреле с этим кейсом ITFB Group стала победителем премии «ТОП-3 Коучинг в организациях России 2024» в номинации «Вдохновляющее начало» от Национальной федерации профессиональных менторов и коучей. Награда от НФПМК — это признание, которое ценно для команды и лично для меня.

Мы не планируем останавливаться. Следующий шаг — развивать культуру коучинга дальше: внедрять в команды, в middle-management, в проектные группы.

И в этом смысле «вдохновляющее начало» — это не просто старт одного проекта, а старт цикла работы с профессиональными коучами. Нового уровня зрелости, честности и силы внутри команды.

*** Анна Сушкова, HR-директор ITFB Group**

Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Коучинг приходит к руководителям вместе с их ростом



Почему на топ-позициях возрастает необходимость в коуче?

1. **Одиночество лидера.** Первые лица компании – это те, на ком лежит финальная ответственность за бизнес, когда над тобой нет тех, кто подстрахует своим решением и авторитетом. Более того, первые лица живут в мире крайней сложности и неопределенности, где каждое решение стоит очень дорого. И тут широкий спектр вопросов: например, работа с командой, решение конфликтов, совершение сложного выбора, управление людьми, взаимодействие с партнерами. Поэтомукратно возрастает ответственность за качество своих решений, и работа с коучем помогает увидеть спектр возможных решений и выбрать из них наиболее адекватное и точное.

2. **Вопросы, которые решает первое лицо компании,** зачастую очень чувствительные, касающиеся его идентичности, планирования следующих для себя шагов. И тут невозможно советоваться даже с близкими, потому что все вокруг – заинтересованные стороны. Коуч может стать тем доверенным лицом, с которым первое лицо будет обсуждать весь спектр своих вопросов и сомнений.

3. **Большинство топ-руководителей погружены в водоворот деятельности,** и в этом состоянии часто выгорают и упускают стратегические вопросы и собствен-

ные приоритеты. Такое выгорание случается от отсутствия времени на рефлекссию и осмысление деятельности, на то, чтобы увидеть более широкую картину. Регулярные встречи с коучем, в этом случае, — это вопрос гигиены. Такие встречи помогают подняться над потоком дел, увидеть себя в нем и свои задачи в стратегической перспективе, не упустить важное, ощутить контроль и чувство выбора в каждом своем шаге.

4. Многие топ-руководители работают с коучем над своими карьерными планами. Иногда для того, чтобы совершить качественный скачок в масштабе, иногда – чтобы следующий шаг привел к реализации призвания, ощущению смысла и работе с людьми, близкими по ценностям.

Примеры кейсов

1. Вхождение в роль Генерального директора

Клиент: Генеральный директор компании-производителя бакалейной продукции премиального сегмента, одного из лидеров рынка.

Запрос: «Принять новую роль, подступить к этому гигантскому масштабу так, чтобы и самой выдержать, и не навредить системе».

Фокус работы: Переосмысление собственной роли, обнаружение и нейтрализация ограничивающих убеждений, базовый навык центрирования – вхождение в состояние, наиболее адекватное для принятия решений.

Результат: «Увидела важное с более высокой точки, макро-взгляд. Научилась отслеживать свои реакции на ситуации через тело, и также через тело влиять на свое состояние, которое затем подтягивает отношение».

2. Переход от наемного сотрудника к собственнику

Клиент: Со-собственник и Генеральный директор IT-интегратора

Запрос: «Из-за перехода от наемного сотрудника к собственнику сталкиваюсь с тем, что на многие вещи необходимо смотреть под другим углом. Мне необходим проводник к новому видению».



Фокус работы: Переосмысление роли и пересмотр отношений из этого нового понимания.

Результат: «В процессе нашей работы я смог выстроить равные взаимоотношения со своими текущими партнерами. Ранее она была из позиции слабого. От продолжения работы ожидаю укрепления себя как личности, понимания того, что необходимо делать дальше, научиться самостоятельно давать оценки своим действиям, а не на основе чужого мнения. В целом стать успешным предпринимателем и сильной личностью»

3. Длительное регулярное сопровождение

Клиент: Генеральный директор одного из флагманских предприятий крупнейшей нефтегазовой компании

Запрос: Сопровождение карьерного роста до роли Генерального директора. Ежемесячные встречи по различным актуальным вопросам.

Фокус работы: планирование и сопровождение карьерного роста на протяжении 5 лет, работа с актуальными запросами, продвижение и выстраивание политических отношений в компании, выстраивание личной стратегии

Результат: выход на позицию Генерального директора предприятия, успешное выстраивание репутации, сильная команда, поддержка в принятии решений и личной стратегии.

4. Карьерный апгрейд

Клиент: Вице-президент по добыче угля, Генеральный директор одного из крупнейших угледобывающих предприятий

Запрос: Карьерный рост из Исполнительного директора небольшого угольного разреза на более масштабную позицию с существенным повышением дохода, переезд в Москву из региона.

Фокус работы: Работа над резюме, выявление и отражение в резюме ценностей и критериев успеха, личностных особенностей. Такое резюме повышает ценность руководителя в глазах собственника, создает больше доверия.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Результат: Быстрое предложение от крупного нефтеугольного холдинга на роль Вице-президента по добыче. Далее – позиция Генерального директора одного из крупнейших угледобывающих предприятий в другой компании.

Резюме

На позиции первого лица человек становится предпринимателем самого себя, принимает решения, имеющие долгосрочные последствия, несет высокие личные риски. В такой работе не справиться без качественного круга поддержки профессионалов высокого уровня. Коуч может стать надежной поддержкой в достижении мощных результатов, поддержании себя в наилучшей форме, реализации своего лидерского потенциала.

*Екатерина Суркова,

коуч и советник лидеров и топ-команд, организационный консультант, основатель Школы Лидерства «ИНСАЙТУМ»

Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

А знаете что среди комиков высокий процент самоубийств



Все люди так или иначе сталкиваются с проблемами, статусные тоже. Даже если человек успешен и богат, он может быть подвержен тем же проблемам, что и все мы: страх ошибок, публичных провалов, отсутствие дисциплины, нежелание выглядеть глупо и т. д.

Большинство успешных людей мира становятся таковыми в силу обстоятельств. Но как только они перестают двигаться вперед — прогресс тоже резко тормозит.

Так было и в случае с моим клиентом — вице-президентом топ-банка России. Все вышеупомянутые проблемы ежедневно мешали ему: он не мог начать свой стартап по разработке игры для ПК, получить высокие места на турнирах по гольфу или стабильно учить английский и французский каждый день.

Он рассказывал о том, как испытывал неловкость на светских приемах и о том, как стеснялся делать замечания курящему таксисту и терпел из-за этого дискомфорт.

Типы высокоранговых клиентов



Игорь Поюров
коуч

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Мой опыт показывает, что есть всего два типа людей, которые приходят в коучинг имея такие высокие позиции.

Первый тип — это люди, которые ранее обращались к специалистам и теперь ищут более уникальный и индивидуальный подход. Второй — люди, которые никогда не пробовали коучинг и вообще не понимают, для чего им это нужно, но решили попробовать.

Мой клиент, скорее, был из второй категории. У него было рациональное понимание, что существуют проблемы, которые нужно решить, но не было опыта решения проблем подобного рода. То есть он понимал пользу коучинга, но не верил в нее в достаточной степени.

ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ С ТАКИМ КЛИЕНТОМ — ДАТЬ ЕМУ ВОЗМОЖНОСТЬ БЫСТРО ПОВЕРИТЬ В РЕЗУЛЬТАТЫ

Одна из ключевых задач с таким клиентом — дать ему возможность быстро поверить в результаты. Можно предложить простые решения аспектов его проблемы, главное, он должен понять, что эти решения работают.

Одним из примеров, где я мог поделиться с ним такими решениями, была тема привычек и дисциплины.

Я эксперт в этой теме. Все началось с прочтения книги «Атомные привычки» Дж. Клира, потом я три года жил согласно инструкциям из нее. Опыт был успешным, и я обучил еще 200 человек по методике Клира. А потом каждый совет искал в исследованиях ученых, чтобы понимать, насколько он научно обоснован и проверен.

Я рассказал моему клиенту, как работает привычка, из чего состоит, почему обычно люди не могут прививать себе полезные привычки, в чем ошибаются и как это обосновано научно. И предложил ему попробовать провести такой опыт.

Спустя пару недель и одну привитую привычку вера в коучинг взяла верх. Здесь и началась настоящая работа.

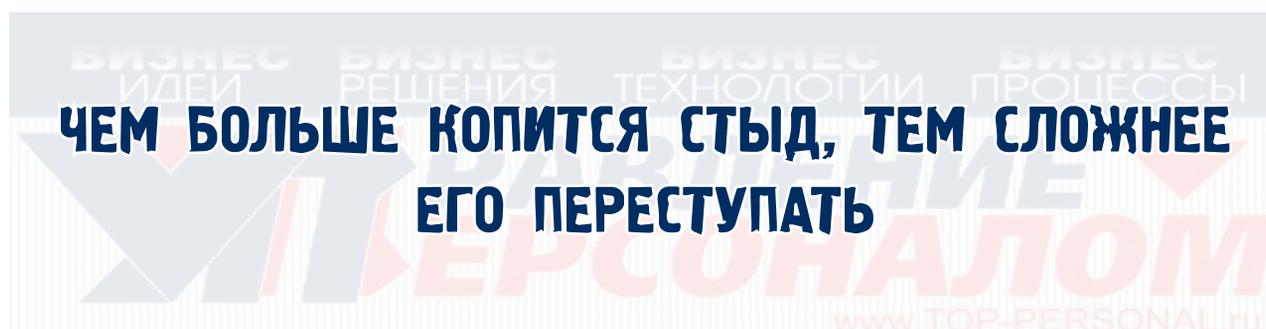
Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Страх

Я всегда удивлялся, насколько неочевидно, но уверенно страхи и эмоции управляют нами.

«Подумай о том, что если ты не делаешь того, что хочешь более года — ты просто боишься!» — одна из фраз, которую я сказал ему в начале совместной работы.

Чем умнее человек, тем меньше он верит в эмоции и тем больше уверен, что все дело в интеллекте и рациональности. И тем больше таким человеком управляют собственными эмоциями. Любое исследование или книга скажут вам, что 90% решений принимает наша эмоциональная часть, кстати, именно поэтому весь маркетинг эмоциональный.



Мы проработали с ним базовые эмоции согласно современной гештальт-терапии (страх, гнев, радость, печаль), разобрались, почему у него с этим сложности.

У всех нас 4 базовые эмоции. У каждой из них есть своя роль и задача. Популярная сейчас философия контроля эмоций — это полный бред. Проблема в том, что нас не научили разделять эмоцию и реакцию, то есть истерика воспринимается как злость. Это тоже самое, что сравнить удар палкой по голове с синяком.

Это два разных момента, которые не обязательно идут в паре. Нас учили подавлять не реакции, а эмоции. «Не злись, не плачь, тут нечего бояться» — в этих словах призыв не испытывать эмоцию. Проблема только в том, что даже если человек попытается ничего не испытывать — у него не получится.

В таком случае эмоции начинают искать выход обходными путями. Появляются зависимости — переедание, алкоголь, курение, а также срывы и депрессии. Нужно принять как данность, что эмоции всегда будут выходить. Работа с ними — научиться проживать их выход безопасно. Не орать и бить ребенка, а бить грушу.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Когда человек пытается подавлять эмоции, это всегда заканчивается срывами, что влечет за собой и ряд других проблем.

В случае моего клиента эмоции оказались сильно притупленными, особенно гнев и страх. Притупленные эмоции почти всегда ведут к зависимостям — в его случае это было курение в течение почти всей жизни.

И мы начали раскрывать эти эмоции и подбирать адекватные инструменты для их проживания.

Лучший вариант работы с эмоциями сейчас — это гештальт-терапия. Это тип психотерапии, который основывается на том, что эмоции — это фундамент психики.

ЛУЧШИЙ ВАРИАНТ РАБОТЫ С ЭМОЦИЯМИ СЕЙЧАС — ЭТО ГЕШТАЛЬТ-ТЕРАПИЯ

В случае подавленных эмоций принцип работы выглядит так:

- Найти точку, где эмоции были подавлены (обычно это период детства).
- Найти вторичные выгоды — почему сейчас ты все еще так делаешь.
- Нарботать навык, прожить 5-10 разных эмоций в разных ситуациях (подойдут и свежие, и старые).

Самый простой и универсальный способ проживания эмоций — это говорить о чувствах. Описывать любую ситуацию с точки зрения именно чувств. Само произнесение этих вещей приведет к тому, что процесс проживания начнется:

«Я вчера был на выступлении. Просто до ужаса боялся. Я стою за кулисами и руки трясутся, я уже весь в поту. Думаю, что скажу пару слов и сразу засмеюсь. А когда начнут задавать вопросы — тут я вообще посыплюсь и ничего не скажу».

И мы начали работать с эмоциями.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Первым начал спадать страх, который был везде: перед собеседованиями и ошибками, перед открытием своего бизнеса, говорением на другом языке и пр.

Но мы быстро справились. Через пару недель мой клиент смело задавал глупые, как ему казалось, вопросы на высокоранговых встречах, а потом оказывалось, что у всех участников были такие же вопросы, только остальные побоялись спросить. Такое поведение резко подняло его баллы в глазах других.

Примерно также было со злостью. Мы относительно быстро прожили накопленную за десятилетия злость, она перестала копиться и вызывать усталость, агрессию и усиливать зависимости. Он легко и быстро научился защищать свои границы и осаживать грубость по отношению к себе.

МОЙ КЛИЕНТ СМЕЛО ЗАДАВАЛ ГЛУПЫЕ, КАК ЕМУ КАЗАЛОСЬ, ВОПРОСЫ НА ВЫСОКОРАНГОВЫХ ВСТРЕЧАХ

Впоследствии он рассказал мне историю про игрока, который нагло вел себя во время гольфа. Мой клиент же двумя фразами поставил его на место и попросил покинуть их компанию:

«Я такой прилив сил и уверенности в себе почувствовал. При этом я сохранил лицо, не орал, не грубил — ничего такого. Сдержанно и вежливо, но в границы заступить не дал», — восторженно говорил он.

Стыд

Второй большой нашей задачей стала борьба со стыдом. Это уже более редко встречающаяся проблема. Надо понимать, что в целом стыд демонизирован зря. Это нормальное человеческое состояние, когда кто-то нарушает социальные нормы или наносит вред другим людям.

Проблемы начинаются тогда, когда вреда другим нет, но стыд все равно ощущается.

Когда человек пританцовывает на улице и чувствует стыд — это уже проблема, ведь вреда другим нет.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Когда же я громко пою на улице, мешая всем на остановке, — это уже будет обоснованной причиной для стыда.

То есть можно определить стыд не только как вид деятельности, но нужен и контекст.

И стыд напрямую влияет на ощущение самооценности. Человек, который будет стремиться сделать больше, чем средний житель своего города, обязан научиться справляться со стыдом, так как он неизбежно начинает выделяться из своего окружения.

ТАКИМ ОБРАЗОМ ОТ НЕГО НЕ ИЗБАВИТЬСЯ, СТЫД ЛИШЬ ПЕРЕЙДЕТ В СКРЫТУЮ ФОРМУ

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ

К сожалению, СССР культивировал стыд как способ манипуляции: что соседи скажут? люди не поймут! и пр.

Из-за таких установок в России работать со стыдом еще сложнее. Часто с ним борются упражнениями вроде «поздоровайся со 100 людьми в метро». Так обычно поступают комики, менеджеры по продажам и представители других профессий, которые сталкиваются со стыдом.

Но проблема в том, что таким образом от него не избавиться, стыд лишь перейдет в скрытую форму.

Никогда не обращали внимания, что люди из продаж много пьют и курят? А знаете, что среди комиков очень высокий процент самоубийств? А еще они говорят о том, что им самим шутки не смешны вообще?

Чем больше копится стыд, тем сложнее его переступить. Именно со скрытым стыдом мы и начали работать. У клиента был большой накопленный объем стыда, который уже нельзя было подавлять.

Поэтому мы начали его проживать. Для этого клиент стал четко разграничивать ситуации, и разбираться наносят ли его действия вред другим людям. Зачастую он прямым текстом спрашивал: «Когда я делаю это, я тебе мешаю?»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эта методика успешно помогла.

Итог работы

Мы встречались раз в неделю на протяжении двух месяцев, и уже после двух недель работы был виден первый прогресс. Чем закончилась наша история?

В качестве ответа я приведу здесь прямую цитату своего клиента:

«Я стал намного увереннее выглядеть и общаться. Я больше не желаю мириться со своим дискомфортом в угоду другим.

Я ВЫИГРАЛ ЭТУ БИТВУ С САМИМ СОБОЙ

Недавно на встречу со мной пришли 9 человек из других команд. Раньше я бы, наверное, перенес встречу или дождался бы босса, я бы сильно нервничал, потому что побоялся бы быть слишком слабым, уступить слишком много или слишком мало, я бы съедал себя во время этой встречи.

Но в этот раз все было по-другому. Я не побоялся взять все в свои руки, я чувствовал себя уверенно, знал, что все делаю правильно. Я выиграл эту битву с самим собой».

***Игорь Поюров,** коуч

Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для

Расфокус может мешать работать даже самым успешным руководителям



К

омпанию купил новый собственник с большими амбициями. Человек умный, талантливый, сильный, быстро принимающий решения, стрессоустойчивый, состоятельный. Вокруг него – команда преданных соратников и серьезных партнеров. Зачем же ему понадобился коуч?

Проблема с личными границами. Попытки тесно сблизиться с коллективом, уделить время каждому, устраивать «дни открытых дверей», когда любой желающий может зайти в кабинет, посидеть с главным за чашечкой чая. Это на фоне полной реструктуризации, повышении показателей, смены стратегии и введения дресс-кода. Линейные сотрудники стремились пожаловаться новому собственнику на менеджмент, который «донимал» всех изменениями процессов и KPI. Акционер попал в эмоциональную ловушку. С одной стороны, он хочет, чтобы его все любили и считали «своим парнем». С другой, он не может защитить людей от «узурпаторов», которые выполняют его же поручения по завоеванию доли рынка. Да и времени на всех физически не хватает и приходится бороться с переживаниями: «я обещал, но не сдержал слово». В рамках сессий мы прорабатывали, откуда лежит эта потребность понравиться всем, как правильно выстраивать коммуникацию на всех уровнях, чтобы сохранять лояльность сотрудников и не вредить бизнесу.

Корректировка смыслов при росте компании или изменении вектора развития. Кэптивный банк выходит в розницу, компания расширяется на международные рынки или попросту бизнес вырастает из малого в средний или из среднего в крупный. Все эти ситуации требуют изменений – не только во внешних процессах компании, но и внутренних – в картине мира всей команды. Прежде всего – ее руководителя. Изменения невозможны без сопротивления со стороны психики, так она устроена. Огромное количество быстро выросших компаний вдруг падали с вершины по причине бессознательного саботажа со стороны руководителя, кото-

рый не справился с успехом, не успел перестроить мышление на другой уровень. «Я как будто еще не дорос до миллиардного бизнеса,» – считает с виду уверенный в себе человек. Коучинг помогает дорастить это взрослое Я, принять новый статус, увидеть причины страхов и справиться с эмоциями.

Сверка с реальностью. Быстрый рост компании может запускать и другую реакцию. «Меня разорить невозможно», – уверяет собственник бизнеса, когда тот быстро начинает приносить крупный доход и получает поддержку близких к власти людей. У первого лица возникает ощущение абсолютной непотопляемости корабля. Команда попадает в тот же нарциссический захват и поддерживает иллюзию руководителя, что он может вершить судьбами мира. В результате решения становятся все менее обдуманными, риски хуже просчитываются, а всемогущество шефа выходит за границы офиса. Например, благодаря своим связям он добивается увольнения добросовестных официантов или закрытия ночного клуба, где с ним якобы были недостаточно приветливы. В процессе прояснения деталей, клиент признает, что необъективно оценивал ситуацию: «Всем, кому я рассказывал эту историю, только говорили, какой я крутой». Коуч не осуждает, но и не хвалит клиента. Он помогает исследовать внутренний мир, истоки поведения, взвешивать решения, разделять фантазии и реальность. Это особенно важно для людей, склонных к нарушению закона или работающих в высокорисковом бизнесе. Конфронтация здесь является важным элементом, так как она помогает клиенту увидеть все противоречия. А это предостерегает от судьбоносных ошибок.

Опора в принятии решений. Даже у самого успешного руководителя могут быть сомнения или некий расфокус. Наши коучинговые встречи клиент, как и многие другие первые лица компаний, часто использовал для того, чтобы «подумать об коуча»: сконцентрироваться на теме, сформировать финальное мнение и принять нужное решение. Иногда клиент «размещает» запрос - и пары уточняющих вопросов или даже безмолвия коуча достаточно, чтобы руководитель просветлел: «Да, точно, теперь я знаю, что делать». Такие клиенты понимают всю эффективность коучингового молчания.

***Екатерина Берлова**, психоаналитический коуч, бизнес-психолог, модератор переговоров

Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Мы растем только через правду. В иллюзиях и розовых очках можно жить долго. Только зачем?



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Можете ли вы оценить, насколько все идеально в системе управления той или иной крупной компании?

Системы всегда стремятся к самосохранению, поэтому, конечно, в каждой системе всегда не всё идеально. «Идеально» — как дистиллированная вода, она никакая. Идеальный — значит никакой, потому что у людей есть широкий спектр эмоций, и мы не можем быть в одном состоянии всегда. Чтобы понимать, что идеально, должно быть и противоположное — для возможности сравнить. Можно иметь высокий уровень профессионализма и выстраивать жизнеспособную и функциональную систему, но всегда есть на чём работать.



Наталья Пешкова
executive бизнес-коуч

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Какие боли, на Ваш взгляд, сегодня у бизнесменов?

— За последние полгода я провела анализ своей работы и поняла, что сейчас самая основная боль — делегирование и командообразование: не хватает сильных HR-ов, руководители погружены в операционку. И здесь получается: с одной стороны, нехватка HR-профессионалов, а с другой стороны — собственник, будучи

человеком со своими страхами и болями, боится делегировать, потому что страшно отпустить и упустить управление: «Если не я, то кто? Лучше меня не сделает никто». Тогда собственник, имея большую компанию, выгорает, потому что работа сложная и требует постоянного баланса.



Почему болит именно командообразование и делегирование?

— Потому что это напрямую связано с масштабированием и увеличением прибыли. Сначала нужно найти персонал, а потом ему делегировать. Вопрос — в стыке работы HR-специалиста и личной работы самого руководителя над собой и стратегией. Когда руководитель погружен в операционку, ему некогда подумать о стратегии и развитии компании, он «зависает» в тактике. А расти без стратегии практически невозможно.



Как Вы помогаете с проблемой командообразования? Ведь насколько известно, «горбатого могила исправит».

— Не совсем. Основной мой метод — вопросы и работа с мышлением. Мы можем изменить наши привычки, которые меняют наши мысли. Соответственно, мы можем изменить и подход к ситуации.

Есть научно доказанная схема. Всегда первой в нашей голове появляется мысль. Она даёт нам чувство, которое порождает действие, а действие — результат. Если я хочу поменять результат, мне нужно менять входящую мысль. Отсюда появилось выражение «изменения мышления». Работая с мыслями — как я думаю о себе, о мире, о команде — мы меняем результат. Руководителю я могу подсвечивать через его поступки, как себя можно поддерживать, что думать о себе — он начинает и делать иначе. Конечно, фраза «если не я, то никто» кажется полезной. Но тогда — зачем команда?



Как создать команду?

— Я думаю, что это вопрос больше относится к HR-специалисту, чем ко мне, потому что я работаю с мышлением руководителя и его команды. Если я начинаю работать с собственником бизнеса и у него есть запрос на командообразование, то я работаю в партнерстве с HR. Обязательно. Считаю, что каждый должен заниматься своей работой.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Может ли коуч помочь в ведении сложных переговоров, присутствовать на них, когда руководитель стрессует?

— Присутствовать на переговорах коуч, конечно, может, но я вижу здесь задачу в работе над уверенностью этого руководителя. Когда человек чувствует себя твердо и смело, тогда он будет проводить спокойные и эффективные переговоры. Нужно узнать, почему он чувствует себя неуверенным, какой страх есть у него внутри, какое событие в его жизни произошло, после чего он стал чувствовать себя нерешительным. Надо работать с причиной.

Что делать, если человек гиперуверенный?

— Нужно разбираться, причины могут быть разные. Как неуверенность, так и гиперуверенность — отклонения от золотой середины, которые создают обладателю эмоциональные качели. Скорее всего, таким способом человек опережает возможные уколы в свой адрес, это способ защиты.

Каким Вы видите идеального клиента, и есть ли у Вас такой?

— Да есть. Я об этом много думала, особенно когда только начинала практиковать коучинг. Мой идеальный клиент, и в принципе 90 % моих клиентов такие — мужчины, собственники бизнесов с командой от 20 человек, потому что, когда есть команда от 20 человек, у руководителя другой уровень мышления и принятия решений. Оборот моих клиентов в среднем от 500 миллионов до 10 миллиардов в год. Также последние полгода отметила, что мне намного интереснее работать с собственниками производственных компаний.

Какие запросы Вы не принимаете в работу?

— Я не работаю с отношениями, например, если ко мне приходят с запросами «я хочу найти женщину» или «я развожусь с мужем». Я считаю, что это исключительно поводы обращаться к психологу. Конечно, мы касаемся в той или иной степени взаимоотношений в семье, потому что бизнес делают люди. И то, в каком настроении руководитель из дома вышел на работу, влияет на его компанию и сотрудников. Мы это делаем именно в рамках того, как это настроение и состояние влияют на собственника бизнеса и его бизнес-процессы.



Юридическое образование помогает или мешает Вам работать коучем?

— Конечно, только помогает. У меня советское образование. Обучение в университете дает образное и объемное мышление. Раньше, чтобы написать доклад, мне нужно было идти в библиотеку, взять 10 книг, из каждой выбрать по цитате. Нас таким способом обучали искать и систематизировать информацию, уметь видеть её сверху. Кроме того, юридическое образование очень сильно помогает мне, во-первых, в общении: как юрист я общалась с огромным количеством людей, получила навык ведения переговоров, научилась слышать и понимать, видеть ситуацию комплексно и складывать пазлы, строить стратегию достижения цели. И, во-вторых, находить выход из любой ситуации.



Как коуч помогает справиться с выгоранием от общения на работе?

— Конечно, через поддержку. Нужно понимать, с чем связано выгорание. Такая эмоциональная усталость от общения с коллегами может быть последней стадией. До этого было много работы, связанной с напряжением. Я бы пошла глубже в причину: «когда ты в последний раз отдыхал?», «как ты в принципе относишься к людям?» Эти и другие вопросы помогут с разных сторон посмотреть на ситуацию, найти решение. Мы видим всегда только один угол в комнате, а коуч помогает увидеть все четыре, за что я и люблю этот инструмент.



Как бы Вы начали работу с первым лицом компании, если у него конфликт с конкретным сотрудником?

— Я бы начала с вопросов о том, что он делал вчера? Что он делал неделю назад? Как он общался с этим человеком? Как он общается с командой в принципе? Какие сейчас есть результаты в команде? Кто ключевой игрок?

Для начала нужно выявить логическую цепочку, а потом уже отношение первого лица к ситуации: что он думает об отношениях с персоналом, какие у него еще есть сотрудники, с которыми возможно были недопонимания? Не мог на ровном месте возникнуть конфликт — что-то было до этого. Я бы сначала пошла разбираться с действием, а уже из действия выходила на уровень чувств и мыслей. Тогда клиенту понятно: что он сначала сделал, что подумал, что почувствовал и почему. Какой до этого был опыт? Откуда появилось это когнитивное искажение?

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

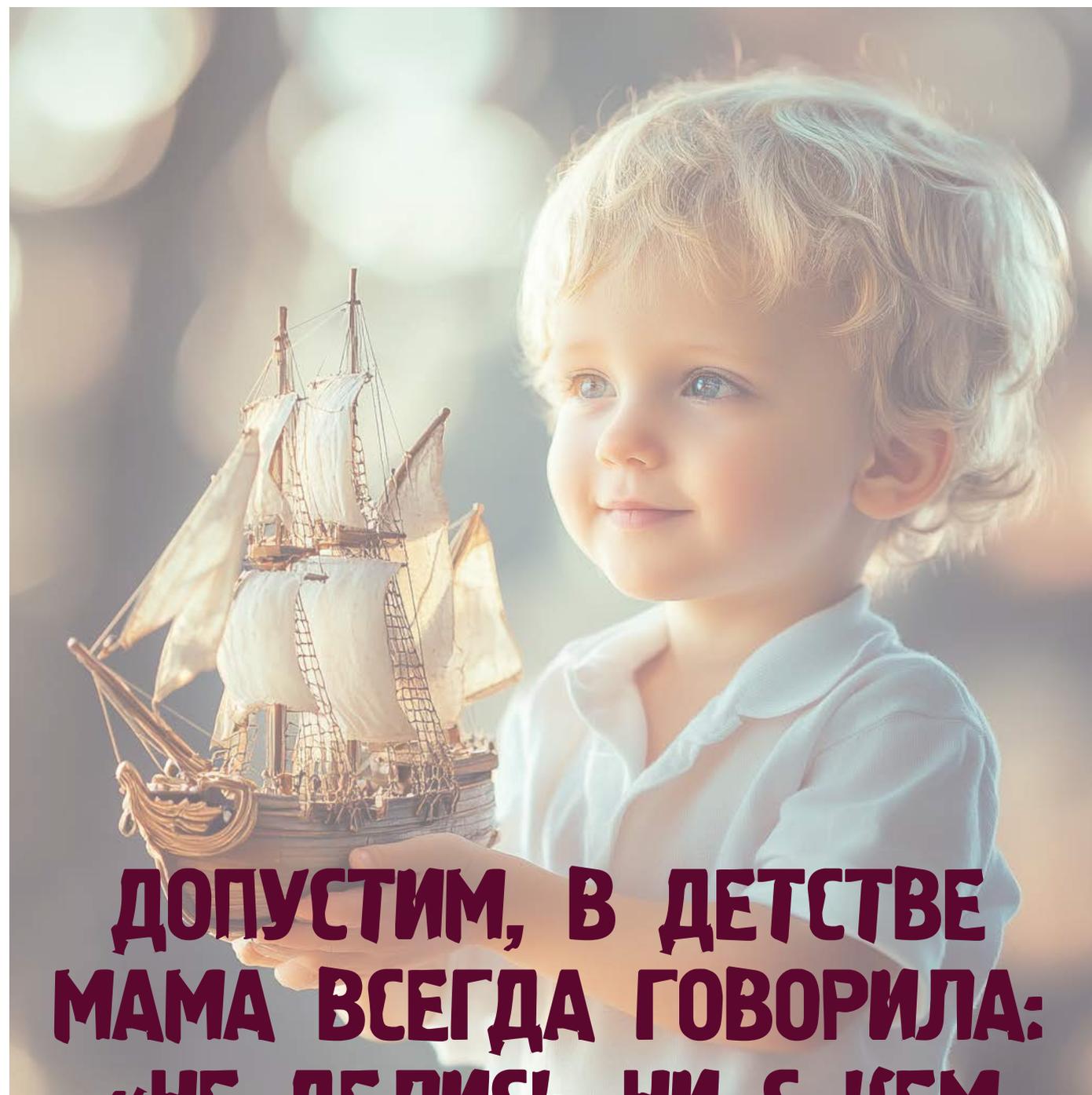
Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**ДОПУСТИМ, В ДЕТСТВЕ
МАМА ВСЕГДА ГОВОРИЛА:
«НЕ ДЕЛИСЬ НИ С КЕМ
ИГРУШКАМИ, ОНИ МОГУТ
ТЕБЕ ИХ СЛОМАТЬ»**

Допустим, в детстве мама всегда говорила: «не делись ни с кем игрушками, они могут тебе их сломать». И в этот момент у ребенка появляется мысль о том, что мир небезопасен, его могут обидеть, поэтому доверять нельзя и нужно защищаться. Как? Через конфликт.

Можно увидеть, что первые лица предпочитают часто менять коучей. Они боятся зависимости от кого-то?

— Я не знаю такую статистику. Многие мои клиенты — первые лица компаний, работают со мной годами. Боятся зависимости — нет. Наоборот, предпочитают постоянство.

ДЛЯ НАЧАЛА НУЖНО ВЫЯВИТЬ ЛОГИЧЕСКУЮ ЦЕПОЧКУ, А ПОТОМ УЖЕ ОТНОШЕНИЕ ПЕРВОГО ЛИЦА К СИТУАЦИИ

Сейчас практически у каждого первого лица есть человек, с которым он сотрудничает. Я называю это «откалиброваться» или «подумать от человека». Мы это делаем каждый день, только не замечаем: с другом, специалистом в какой-то области, с кем-то в семье — мы делимся своими идеями и мыслями, на которые высказывают мнение. В диалоге рождается решение, оно помогает двигаться дальше.

Вот также можно «подумать от коуча». Я считаю, каждому первому лицу полезно подумать от профессионала, который при этом будет независимым, нейтральным и честным. Ведь, основное и ключевое правило профессионального коуча — это быть без оценочным и создавать безопасное пространство.

С чем может быть связана частая смена коучей?

— Например, с манерой поведения. У меня есть клиенты, у которых три коуча. Есть те, кто работают помимо меня еще с психологами и энерготерапевтами. Получается, что человек собирает себя в совокупности и от каждого берет ценную информацию. Это нормально, я сама всегда работаю одновременно минимум с двумя специалистами.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Вы всегда были таким человеком, который сразу вызывает доверие? Или когда уже стали коучем?

— Всегда. На самом деле, я человек очень прямой. Будучи руководителем, я высказывалась четко и прямо, и не все хотят слышать правду. Со временем я научилась быть более гибкой. Но мне всё равно важно, чтобы было честно, за это клиенты меня ценят. Не всегда может быть комфортно, но за правдой всегда стоит рост личности.

Клиентам на коучинге приятно узнавать и оголять свою правду?

— Нет, конечно. Я в сессиях на уровне моей интуиции, насмотренности и жизненного опыта. Психонейролингвистика — инструмент мне в помощь. Я наблюдаю за реакциями человека, эмоциями, движениями тела, голосом. И заключаю контракт с ним через вопрос: «тебе по-честному или как?»

Мы растем только через правду. В иллюзиях и розовых очках можно жить долго. Только зачем?

Последний вопрос. Книгу еще не выпустили?

— Нет, не выпустила, но планирую уже год. Мне все пишут, что давно пора. Думаю об этом всё серьезнее. В течение года она у меня появится. Возможно, и раньше.

* **Наталья Пешкова**, executive бизнес-коуч

Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Справка:

Имею большой опыт работы с предпринимателями, собственниками бизнеса, руководителями. В коучинге четыре года. Для меня это новая профессия, по первому образованию я юрист. Жизненный и профессиональный путь постепенно вёл меня к коучингу. До этого я работала топ-менеджером в крупной дочерней компании «Русала» на территории Краснодарского края, занимались оформлением объектов недвижимости

Коучинг первых лиц: как раскрыть потенциал лидеров

В современном мире, где скорость изменений и уровень конкуренции постоянно растут, руководители компаний сталкиваются с необходимостью принимать множество решений и брать на себя ответственность за их последствия. Именно поэтому коучинг первых лиц становится всё более востребованным инструментом для развития и поддержки топ-менеджеров.



Анаит Бадалян

Почему коучинг важен для первых лиц?

Руководители компаний — это люди, которые ежедневно принимают множество решений, влияющих на судьбу организации. Они несут ответственность за стратегическое развитие бизнеса, мотивацию команды и достижение амбициозных целей. Однако, несмотря на высокий уровень интеллекта и богатый опыт, даже самые успешные лидеры могут столкнуться с трудностями в понимании своих возможностей и потенциала. Коучинг помогает таким людям увидеть себя с новой стороны, раскрыть скрытые ресурсы и найти нестандартные решения. Это особенно важно, поскольку первые лица компаний часто обладают высоким уровнем самосознания и ответственности, что делает их особенно восприимчивыми к коучингу.

Кейс работы с первым лицом компании: осознание масштаба влияния

В процессе коучинга с первыми лицами компаний часто возникает одна общая проблема: руководители не до конца осознают масштаб своей роли и влияния. Это может проявляться в двух формах: либо человек не понимает свою роль в компании, либо осознает её, но не осознает масштаб влияния, которое он оказывает на организацию и её будущее.

Суть кейса

В данном случае клиент, будучи первым лицом компании, не осознавал масштаб своего влияния. Он понимал свою роль в организации, но не видел, насколько его

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

решения и действия влияют на команду, компанию и её развитие. Это приводило к неуверенности в принятии решений и отсутствию ясности в стратегическом направлении.

Ключевой момент коуч-сессии

Во время коуч-сессии самым важным моментом стало осознание клиентом своего масштаба влияния. Мы работали над тем, чтобы клиент увидел, как его решения и действия отражаются на всей компании, на сотрудниках и на достижении стратегических целей. Это осознание стало переломным моментом, который дал клиенту ясность и уверенность в своих силах.

Результат

Когда клиент осознал свой масштаб влияния, он начал принимать более уверенные и взвешенные решения. Это привело к улучшению управления командой, повышению мотивации и достижению более высоких результатов. Осознание масштаба своей роли и влияния стало мощным толчком к развитию и достижению новых высот.

Вывод

Осознание масштаба своей роли и влияния — это ключевой фактор успеха для первых лиц компаний. Коучинг помогает руководителям не только осознать этот масштаб, но и научиться эффективно использовать его для достижения целей компании и личного роста. Такие кейсы вдохновляют и показывают, насколько мощным инструментом может быть коучинг для развития лидеров.

* **Анаит Бадалян**, владелица монобрендового спа-салона Babor Beauty spa в Самаре, сертифицированный коуч ICF PCC, командный коуч

Беседовала Д . Кольман

Эксклюзивно для 

Справка:

Руководитель Института красоты Babor Samara <https://smr.babor-spa.ru/> и лаборатории «ДНКМ Самара». Сертифицированный коуч уровня PCC ICF с опытом предпринимательской деятельности более 11 лет. Собственница четырех бизнесов в сфере здоровья и красоты

Коуч помогает бизнесмену "чинить" его бизнес также как часовщик помогает клиенту чинить часы



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



Какие запросы вам идут от бизнесменов?

*Н*ервоначальный запрос связан с деньгами, выстраиванием систем, управлением компаниями и так далее. Все, что касается финансового роста. Но, по мере работы, запрос может меняться, например в сторону сохранения баланса между жизнью и бизнесом.

Бывает ли, что вы отказываете в коучинге своим клиентам?

Да, бывало. Тут проблема может заключаться даже не в том, что у меня не хватает, например, определенных компетенций (хотя есть психологическое образование), а в том, что у

клиента может не хватать мотивации решать задачу или работать над проблемой на глубинном уровне.



Николай Якимов
коуч

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Через сколько времени можно увидеть первые результаты коучинга?

— Выгоды от коучинга видно практически сразу. Где-то после 3-4 сессий, это примерно 2 месяца. Обычно на первых двух сессиях происходит знакомство и диагностика (формулирование запроса, расстановка задач, выбор способа работы, техники, составление плана). А на третьей и четвертой происходит работа клиента, мое сопровождение с разбором затруднений и первые результаты.

ЧАСТО ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СМЕШИВАЮТ РАБОЧИЕ ОТНОШЕНИЯ С ДРУЖЕСКИМИ



Что может сделать коуч, если видит, что клиент не искренен, не раскрывается до конца?

— В коучинга такое поведение может быть проявлением внутреннего сопротивления, вторичной выгоды или страха изменений. Иногда это называют «саботажем», но чаще за этим стоит неосознанный механизм защиты, когда изменения кажутся небезопасными.

С точки зрения психологии, подобное поведение может быть связано с феноменом переноса — когда клиент воспринимает коуча как значимую фигуру из прошлого, что активирует сильные, не всегда осознанные эмоции. Это может влиять на открытость и доверие в процессе.

В таких случаях я проясняю ситуацию через открытые вопросы, помогаю клиенту исследовать свои ощущения, осознать, какие внутренние паттерны могли активироваться, и как это влияет на нашу работу. Иногда этого достаточно, чтобы вернуть контакт и продолжить сессию более глубоко.

Если же сопротивление остаётся слишком сильным и мешает процессу, я могу рекомендовать другой формат — например, терапию — или направить к другому специалисту. В моей практике такие случаи встречались крайне редко — не более 1-2 раз за шесть лет.

 **Вы когда-нибудь в своей работе встречались с запросом коучинга пожилых собственников компаний, которые ищут приемника?**

— Пока нет, в основном ко мне идут люди примерно моего возраста от 25 до 50 лет. Но в психологии есть методы для принятия такого рода решений, например квадрат Декарта, где последствия трудной ситуации разделяют на 4 смысловых блока.

В контексте этого запроса:

- что будет, если отдашь бизнес;
- что будет, если не отдашь бизнес;
- чего не будет, если отдашь бизнес;
- чего не будет если не отдашь бизнес.

РАЗНИЦА СОСТОИТ В ТОМ, ЧТО НАЕМНЫЕ СОТРУДНИКИ БОЯТСЯ БРАТЬ БОЛЬШУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, В ОСНОВНОМ ФИНАНСОВУЮ

Также важен момент согласования эмоционального и логического решения (кому ты хочешь отдать бизнес, зачем и что ты хочешь получить в итоге). Тут и работа с ценностями человека включается.

Чем работа с первыми лицами компании отличается от работы с наемными сотрудниками?

По моему опыту, разница состоит в том, что наемные сотрудники боятся брать большую ответственность, в основном финансовую. Они хотят гарантированного заработка, и потребность в безопасности у них перевешивает потребность в новом.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Такая иерархия потребностей закладывается в детстве. В семьях, где не было финансовой стабильности, дети, вырастая предпочитают не рисковать ради нового, а имеют ценность безопасности и предсказуемости.

В корпоративной психологии существует запрос на выстраивание внутренних коммуникаций между предпринимателями и наемными работниками, построение коллектива, команды.

Часто предприниматели смешивают рабочие отношения с дружескими. И поэтому не могут эффективно распределять рабочие задачи и соответственно грамотно управлять персоналом.

Приведу пример, если у нас сломались механические часы, - мы идем к специалисту, который ремонтирует, меняет неисправную деталь. Специалист не спрашивает себя «хочу я или не хочу это сделать, удобно мне или не удобно» - он просто чинит, т.к. главная цель, чтобы часы заработали. Также и с ролью руководителя в бизнесе. А мы, коучи, помогаем руководителям освоить эту роль.

* **Николай ЯКИМОВ**, коуч г. Самара

Благодарим **pressfeed**

Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА  —
WHATSAPP 89263501881

Как подобрать коуча для руководителя компании: правила для малого и большого бизнеса



Ульяна Павлова



Татьяна Беляева

Ве люди так или иначе сталкиваются с проблемами, статусные тоже. Даже если человек успешен и богат, он может быть подвержен тем же проблемам, что и все мы: страх ошибок, публичных провалов, отсутствие дисциплины, нежелание выглядеть глупо и т. д.

Большинство успешных людей мира становятся таковыми в силу обстоятельств. Но как только они перестают двигаться вперед — прогресс тоже резко тормозит.

Так было и в случае с моим клиентом — вице-президентом топ-банка России. Все вышеупомянутые проблемы ежедневно мешали ему: он не мог начать свой стартап по разработке игры для ПК, получить высокие места на турнирах по гольфу или стабильно учить английский и французский каждый день. Он рассказывал о том, как испытывал неловкость на светских приемах и о том, как стеснялся делать замечания курящему таксисту и терпел из-за этого дискомфорт.

Типы высокоранговых клиентов

Мой опыт показывает, что есть всего два типа людей, которые приходят в коучинг имея такие высокие позиции.

Первый тип — это люди, которые ранее обращались к специалистам и теперь ищут более уникальный и индивидуальный подход. Второй — люди, которые никогда не пробовали коучинг и вообще не понимают, для чего им это нужно, но решили попробовать.

Мой клиент, скорее, был из второй категории. У него было рациональное понимание, что существуют проблемы, которые нужно решить, но не было опыта решения проблем подобного рода. То есть он понимал пользу коучинга, но не верил в нее в достаточной степени.

Одна из ключевых задач с таким клиентом — дать ему возможность быстро поверить в результаты. Можно предложить простые решения аспектов его проблемы, главное, он должен понять, что эти решения работают.

Одним из примеров, где я мог поделиться с ним такими решениями, была тема привычек и дисциплины.

Я эксперт в этой теме. Все началось с прочтения книги «Атомные привычки» Дж. Клира, потом я три года жил согласно инструкциям из нее. Опыт был успешным, и я обучил еще 200 человек по методике Клира. А потом каждый совет искал в исследованиях ученых, чтобы понимать, насколько он научно обоснован и проверен.

Я рассказал моему клиенту, как работает привычка, из чего состоит, почему обычно люди не могут прививать себе полезные привычки, в чем ошибаются и как это обосновано научно. И предложил ему попробовать провести такой опыт.

Спустя пару недель и одну привитую привычку вера в коучинг взяла верх. Здесь и началась настоящая работа.

Страх

Я всегда удивлялся, насколько неочевидно, но уверенно страхи и эмоции управляют нами.

«Подумай о том, что если ты не делаешь того, что хочешь более года — ты просто боишься!» — одна из фраз, которую я сказал ему в начале совместной работы.

Чем умнее человек, тем меньше он верит в эмоции и тем больше уверен, что все дело в интеллекте и рациональности. И тем больше таким человеком управляют собственными эмоциями. Любое исследование или книга скажут вам, что 90% решений принимает наша эмоциональная часть, кстати, именно поэтому весь маркетинг эмоциональный.

Мы проработали с ним базовые эмоции согласно современной гештальт-терапии (страх, гнев, радость, печаль), разобрались, почему у него с этим сложности.

У всех нас 4 базовые эмоции. У каждой из них есть своя роль и задача. Популярная сейчас философия контроля эмоций — это полный бред. Проблема в том, что нас не научили разделять эмоцию и реакцию, то есть истерика воспринимается как злость. Это тоже самое, что сравнить удар палкой по голове с синяком.

Это два разных момента, которые не обязательно идут в паре. Нас учили подавлять не реакции, а эмоции. «Не злись, не плачь, тут нечего бояться» — в этих словах призыв не испытывать эмоцию. Проблема только в том, что даже если человек попытается ничего не испытывать — у него не получится.

В таком случае эмоции начинают искать выход обходными путями. Появляются зависимости — переедание, алкоголь, курение, а также срывы и депрессии. Нужно принять как данность, что эмоции всегда будут выходить. Работа с ними — научиться проживать их выход безопасно. Не орать и бить ребенка, а бить грушу.

Когда человек пытается подавлять эмоции, это всегда заканчивается срывами, что влечет за собой и ряд других проблем.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

В случае моего клиента эмоции оказались сильно притупленными, особенно гнев и страх. Притупленные эмоции почти всегда ведут к зависимостям — в его случае это было курение в течение почти всей жизни.

И мы начали раскрывать эти эмоции и подбирать адекватные инструменты для их проживания.

Лучший вариант работы с эмоциями сейчас — это гештальт-терапия. Это тип психотерапии, который основывается на том, что эмоции — это фундамент психики.

В случае подавленных эмоций принцип работы выглядит так:

- Найти точку, где эмоции были подавлены (обычно это период детства).
- Найти вторичные выгоды — почему сейчас ты все еще так делаешь.
- Нарботать навык, прожить 5-10 разных эмоций в разных ситуациях (подойдут и свежие, и старые).

Самый простой и универсальный способ проживания эмоций — это говорить о чувствах. Описывать любую ситуацию с точки зрения именно чувств. Само произнесение этих вещей приведет к тому, что процесс проживания начнется:

«Я вчера был на выступлении. Просто до ужаса боялся. Я стою за кулисами и руки трясутся, я уже весь в поту. Думаю, что скажу пару слов и сразу засмеюсь. А когда начнут задавать вопросы — тут я вообще посыплюсь и ничего не скажу».

И мы начали работать с эмоциями.

Первым начал спадать страх, который был везде: перед собеседованиями и ошибками, перед открытием своего бизнеса, говорением на другом языке и пр.

Но мы быстро справились. Через пару недель мой клиент смело задавал глупые, как ему казалось, вопросы на высокоранговых встречах, а потом оказывалось, что у всех участников были такие же вопросы, только остальные побоялись спросить. Такое поведение резко подняло его баллы в глазах других.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Примерно также было со злостью. Мы относительно быстро прожили накопленную за десятилетия злость, она перестала копиться и вызывать усталость, агрессию и усиливать зависимости. Он легко и быстро научился защищать свои границы и осаживать грубость по отношению к себе.

Впоследствии он рассказал мне историю про игрока, который нагло вел себя во время гольфа. Мой клиент же двумя фразами поставил его на место и попросил покинуть их компанию:

«Я такой прилив сил и уверенности в себе почувствовал. При этом я сохранил лицо, не орал, не грубил — ничего такого. Сдержанно и вежливо, но в границы заступить не дал», — восторженно говорил он.

Стыд

Второй большой нашей задачей стала борьба со стыдом. Это уже более редко встречающаяся проблема. Надо понимать, что в целом стыд демонизирован зря. Это нормальное человеческое состояние, когда кто-то нарушает социальные нормы или наносит вред другим людям.

Проблемы начинаются тогда, когда вреда другим нет, но стыд все равно ощущается.

Когда человек пританцовывает на улице и чувствует стыд — это уже проблема, ведь вреда другим нет.

Когда же я громко пою на улице, мешая всем на остановке, — это уже будет обоснованной причиной для стыда.

То есть можно определить стыд не только как вид деятельности, но нужен и контекст.

И стыд напрямую влияет на ощущение самооценности. Человек, который будет стремиться сделать больше, чем средний житель своего города, обязан научиться справляться со стыдом, так как он неизбежно начинает выделяться из своего окружения. К сожалению, СССР культивировал стыд как способ манипуляции: что соседи скажут? люди не поймут! и пр.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Из-за таких установок в России работать со стыдом еще сложнее. Часто с ним борются упражнениями вроде «поздоровайся со 100 людьми в метро». Так обычно поступают комики, менеджеры по продажам и представители других профессий, которые сталкиваются со стыдом.

Но проблема в том, что таким образом от него не избавиться, стыд лишь перейдет в скрытую форму.

Никогда не обращали внимания, что люди из продаж много пьют и курят? А знаете, что среди комиков очень высокий процент самоубийств? А еще они говорят о том, что им самим шутки не смешны вообще?

Чем больше копится стыд, тем сложнее его переступить. Именно со скрытым стыдом мы и начали работать. У клиента был большой накопленный объем стыда, ду другим.

Недавно на встречу со мной пришли 9 человек из других команд. Раньше я бы, наверное, перенес встречу или дождался бы босса, я бы сильно нервничал, потому что побоялся бы быть слишком слабым, уступить слишком много или слишком мало, я бы съедал себя во время этой встречи.

Но в этот раз все было по-другому. Я не побоялся взять все в свои руки, я чувствовал себя уверенно, знал, что все делаю правильно. Я выиграл эту битву с самим собой».

***Ульяна Павлова**, бизнес-психолог, стратег, бизнес-консультант и предприниматель

***Татьяна Беляева**, Бизнес-психолог, executive коуч, модератор стратегических и командных сессий, программ развития лидеров

Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Рост спроса на «апгрейд» топ-менеджеров: зачем нужны менторы и коучи



Современный бизнес требует от руководителей постоянного развития: цифровизация, быстро меняющиеся рынки заставляют топ-менеджеров искать внешнюю поддержку. В этой гонке на первый план выходят менторинг и коучинг. Однако эти понятия часто путают, что приводит к неэффективным инвестициям времени и денег. В чем же отличия и как выбрать подходящий для себя формат?

Менторинг и коучинг: суть и различия

Менторинг – это структурная передача собственного опыта. Ментор делится знаниями, кейсами и алгоритмами, которые уже помогли ему решать похожие задачи. Его цель – сократить путь подопечного (менти), избегая типичных ошибок. Если без внешней поддержки топ-менеджер набирается опыта в течение нескольких лет, то с ментором этот путь занимает несколько месяцев.

Примеры запросов:

- Оптимизация бизнес-процессов (например, внедрение Agile).
- Развитие лидерских навыков (делегирование, управление конфликтами).



Михаил Вязанкин
коуч и ментор

- Стратегическое планирование в условиях кризиса.

Коучинг – это психологически ориентированная работа с внутренними барьерами. Коуч не дает готовых решений, а помогает клиенту раскрыть собственный потенциал через вопросы и психотерапевтические техники. Его фокус – эмоции, страхи, мотивация.

Примеры запросов:

- Преодоление страха публичных выступлений.
- Восстановление мотивации после выгорания.
- Управление стрессом в условиях высокой нагрузки.

Резюме:

Ментор – это эксперт с опытом решения задач вашего уровня.

Коуч – это психолог, который помогает убрать блоки, мешающие двигаться вперед.

Кого выбрать: ментора или коуча?

К ментору необходимо обращаться, если:

- Нужны конкретные инструменты (например, как выстроить систему KPI, как повысить эффективность команды, как улучшить взаимодействие с сотрудниками и т.д.).

- Есть задача, которую ментор уже решал.
- Хотите ускорить профессиональный рост через чужой опыт.

Критерии выбора ментора:

- Опыт решения аналогичных проблем – неважно, в вашей индустрии или нет, главное – масштаб и тип задач.

- Конкретные кейсы – каких результатов добились другие подопечные и в какие сроки.

- Совместимость – вы должны говорить на одном языке (ментор-технарь вряд ли поможет креативному директору).

Выбирайте коуча, если:

- Проблема связана с психологией («не могу принимать жесткие решения»).

- Нужно перестроить мышление.

- Есть страхи, влияющие на карьеру и рабочие процессы.

Критерии выбора коуча:

- Документы, подтверждающие квалификацию – диплом психолога будет огромным преимуществом, но не является обязательным условием. Но свидетельства и сертификаты о пройденных курсах повышения квалификации у коуча должны быть.

- Специализация на топ-менеджерах – их уровень стресса гораздо выше, чем у рядовых сотрудников.

- Этика – коуч не давит, не манипулирует и не обещает «успех за 10 сессий».

Как не попасть на мошенников

Индустрия персонального роста привлекает не только профессионалов, но и инфо-мошенников. Как защитить себя?

1) Проверяйте реальный опыт

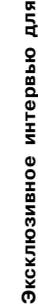
- Для ментора: просите контакты прошлых клиентов. Если их нет – это красный флаг.

- Для коуча: ищите отзывы с конкретикой.

2) Возможность тест-драйва

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

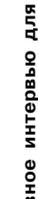
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

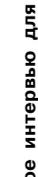
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**ДОВЕРЯЙТЕ ТОЛЬКО ТЕМ,
КТО ГОТОВ
РАБОТАТЬ С ВАМИ,
А НЕ ПРОДАВАТЬ
ВОЛШЕБНУЮ ТАБЛЕТКУ**

Пробная сессия – один из лучших индикаторов. Если ментор говорит шаблонами («делай как Стив Джобс»), а коуч ограничивается мотивационными цитатами, то есть риск потратить свое время и деньги впустую.

3) Избегайте агрессивного маркетинга

- «Увеличим прибыль в 10 раз за месяц!» – так не работает ни менторинг, ни коучинг.

- «Секретные методики, доступные только здесь» – признак инфоцыганства.

4) Оценивайте глубину вопросов

Настоящий эксперт первоначально погружается в ваш контекст. Например:

- Ментор узнает, какие инструменты вы уже использовали и к чему это привело.

- Коуч уточнит, какие эмоции вы испытываете перед принятием сложных решений.

Резюме

Менторинг и коучинг решают разные задачи, но каждый из них требует вдумчивого подхода. Прежде чем инвестировать в них, четко сформулируйте запрос:

- «Мне нужен алгоритм» – ищите ментора.

- «Мне мешают мои страхи» – выбирайте коуча.

Помните: настоящие профессионалы открыты к диалогу, не давят на срочность и не манипулируют. Доверяйте только тем, кто готов работать с вами, а не продавать волшебную таблетку.

* **Михаил Вязанкин**, коуч и ментор

Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Executive-коучинг: стратегический актив для первых лиц компаний



Роль executive-коуча в современной экономике меняется — от вспомогательного ресурса до бизнес-инструмента, влияющего на эффективность компаний и устойчивость лидеров в период быстроменяющихся парадигм и неопределенности. В Европе и США регулярные сессии с коучем — это стандарт и элемент базовой управленческой гигиены. Их отсутствие может вызвать вопросы у акционеров, так же как, например, отсутствие выстроенной системы риск-менеджмента в компании. По мере созревания российского управленческого ландшафта эти же тенденции начинают активно проявляться и у нас: коучинг внедряют в программы корпоративного развития, встраивают в стратегические HR-инициативы, и все больше руководителей высшего звена обращаются со своими запросами к коучам для того, чтобы достигать большего результата за более короткий срок и при меньшем использовании ресурса. При этом коучинг первых лиц выходит за рамки «инструмента развития» и становится стратегическим активом. На этом уровне требования к коучу возрастают кратно. В отличие от бизнес-коучинга, который фокусируется на результатах бизнеса как системы, executive-коучинг работает в точке высокой персональной ответственности. Это индивидуальная работа с руководителем, чьи решения затрагивают сотни и тысячи людей. Заказчиком может выступать компания, но работа всегда происходит с личностью, а не с ролью. В верхнем управленческом эшелоне суть коучинга заключается в том, чтобы выстроить пространство для мышления, в котором руководитель способен осознанно управлять не только бизнесом, но и собой как носителем влияния.

Executive-коучинг необходим, когда перед руководителем стоят задачи масштаба: смена бизнес-модели, трансформация оргструктуры, преемственность, конфликт в команде, лидерская перегрузка, усталость или стратегическая смена курса.

Запросы от первых лиц: за фасадом формулировок

Внешне запросы могут звучать достаточно шаблонно: «пора выйти из операционки», «нужен план развития команды», «хочу усилить влияние», «надо справиться с усталостью». Но за этими формулировками всегда скрываются более глубокие вопросы и часто неозвученные состояния:

- Переход в новый этап роли или карьеры, когда старые подходы больше не работают;
- Ощущение одиночества и потери смысла;
- Рост внутреннего конфликта между результатами и ценностями;
- Разрыв между имиджем и внутренним состоянием.

И здесь вопрос уже начинает звучать как: «Куда дальше идти?». Этот вопрос возникает в запросах, связанных с управлением изменениями, развитием управленческой команды, выбором стиля лидерства, работой над эмоциональным интеллектом, расстановкой приоритетов в режиме многозадачности, улучшением качества своей жизни. Один из клиентов — CEO крупной девелоперской компании, с которым в свое время вместе учились на программе по управлению изменениями и дальше перешли в работу в коучинговом формате, — на одной из сессий признался: «Я понимаю, что стал заложником той структуры, которую сам выстроил. Мне страшно ее менять, потому что она кормит тысячи людей». С этого момента и началась настоящая работа. Другой пример — исполнительный директор в ИТ-интеграторе. Его изначальный запрос: «Команда не справляется, все тянут вниз». На более глубоком уровне — это и конфликт поколений, и управленческий контроль, основанный на недоверии, и полное отсутствие контакта с собой вне роли управленца. Работа с ним была похожа на снятие брони по слоям: от корпоративных KPI до того, кто он вне этой должности. Финалом стал не только запуск программы кадрового резерва и менторинга для ключевых сотрудников, но и переход к новой личной стратегии, в которой он стал не просто руководителем в рамках своей бизнес-функции, а идеологом новой системы по внутрикорпоративному развитию команд.

Результаты и ценность для бизнеса

Качественно проведенный executive-коучинг оказывает влияние сразу на нескольких уровнях:

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- Повышается стратегическая ясность у руководителя;
- Уменьшается уровень избыточного контроля и перераспределяется ответственность;
- Снижается вероятность выгорания и критических управленческих сбоев;
- Увеличивается готовность к делегированию и работе в системе;
- Формируется новый стиль лидерства.

Как выбрать executive-коуча

Помимо формальных критериев (образование, опыт, сертификация, соблюдение этических норм, понимание корпоративной логики и бизнес-лексики), я бы выделила и неформальный фактор: внутренняя устойчивость и готовность коуча быть на равных с тем, кто привык к руководящей роли. Executive-коучинг невозможен без партнерства. Топ-менеджеры — это амбициозные и целеустремленные люди с высоким уровнем экспертизы. Как правило, они склонны доминировать и часто «продавливают» свое мнение и точку зрения. Коучу важно уметь выдерживать напор таких клиентов и во время сессии оставаться в партнерской позиции. Если у коуча есть экспертиза в ведении бизнеса в крупной компании ему будет легче погружаться в контекст задач клиента, разговаривать на одном языке. Коучу важно понимать функционал управленца высшего звена, самому мыслить системно и масштабно.

В мире, где от первых лиц ждут устойчивости, скорости и стратегического мышления одновременно, работа с executive-коучем становится инструментом точной настройки мышления, от которого зависит эффективность всей системы.

*** Елена Голубович-Красавкина**, эксперт президентской академии, где работает с IT-командами, эксперт ассоциации МакО, агентства стратегических инициатив и наставник-эксперт «Движения первых»

Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

К чему приведёт государственное регулирование коучей?



Разработчики в проекте закона о психологической помощи пытаются решить все проблемы, которые накопились за много лет бесконтрольного увеличения количества психологов, психотерапевтов и коучей без стандартов их обучения и качества предоставляемых услуг.

1. Попытка смешать кислое с квадратным, т.е. официальные профессии «Пси» и коучей.
2. Нет стандартов обучения – нет критериев качества услуг.
3. Нет профессиональной ответственности – все шарлатаны, т.к. клиент не просвещен.
4. Ориентироваться на дипломы бесполезно, а про супервизию как настоящий критерий качества услуг клиенты не знают.

5. Государство дало профсообществам около 10 лет на саморегулирование – шанс упустили.

В чём интерес государственного регулирования?

1. Стандартизация необходима для обеспечения качества услуг



Андрей Королихин
АРК

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

2. Лицензирование гарантирует соблюдение стандартов и уплату налогов

3. Лицензирование учебных заведений обеспечит качество подготовки специалистов.

К чему приведёт государственное регулирование пси-практиков?

1. Закроют большую часть лицензированных учебных заведений ДПО (сотни)

2. Повысить квалификацию будет сложно из-за ажиотажа и высокой конкуренции

3. Право «помазания паствы» отдадут нескольким крупным «операторам»/ВУЗам (десятки)

4. Стоимость обучения вырастет

5. С сентября 2025 года поступить в магистратуру по психологии без психологического образования будет сложно, а потом невозможно.

К чему приведёт государственное регулирование коучей?

1. Не/недо/псевдо/коучей станет меньше.

2. Если коучей сделают недопсихологами, то отправят их учиться к «операторам».

3. Если коучи останутся самостоятельной профессиональной деятельностью, то их будут сертифицировать ЦОКи в системе НАРК, НАСДОБР и пр. Профессии коуча нет!

4. Большинство коучей с именем продолжат оказывать услуги без выше указанных ограничений, т.к. либо у них всё уже есть, либо они себе это легко добудут. И платят им не за дипломы и сертификаты».

5. Позитивный и мало реалистичный сценарий «саморегулирование профессиональными сообществами», т.к. «в друзьях согласия нет...!» Одни хотят за деньги регулировать других.

На вопрос нужно ли коучу психологическое образование с точки зрения здравого смысла ответ положительный. Точно не помешает. А вот обязательно или нет, то ответ уклончивый, т.к. методология массового коучинга самодостаточна при условии прохождения регулярной супервизии.

Следовательно, если коуч будет приравнен к психологу, как это произошло в нескольких европейских странах, то у нас будет официальный психологический коучинг и много разновидностей коучинга из-под полы.

Попытка регулирования коучинга через систему НАРК/ЦОКи сейчас построена на укрупнённом профессиональном стандарте «Консультант по управлению персоналом». Согласно которому у коуча должен обязательно быть опыт работы в управлении персоналом от 3-5 лет и соответствующее этой деятельности образование.

Если к этому добавить ещё требования проекта федерального закона о психологических услугах, то сертифицированными коучами смогут стать только директора по персоналу с психологическим образованием.

Кстати, по российскому законодательству товары у нас сертифицируются, а специалисты, оказывающие услуги квалифицируются. Им присваивают квалификацию. Следовательно, на западный манер коучи могут быть товаром.

Всё только начинается! Давайте надеяться на договороспособность законодатель и профессиональных сообществ, чтобы не получилось «как всегда» по Чернобырдину. От Ассоциации русскоязычных коучей мы свою позицию законодателям изложили.

ЦОК – центр оценки квалификаций в системе НАРК

НАРК – Национальное агентство развития квалификаций

*** Андрей Королихин**, учредитель и председатель правления Ассоциации русскоязычных коучей (АРК)

Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Планируется разделение психологической деятельности на безвозмездную помощь и платные услуги

С 2026 года вступает в силу новый законопроект, регулирующий психологическую деятельность. Ожидается, что он значительно изменит требования к психологам, как по образованию, так и по практическому опыту. Основные моменты, которые стоит учитывать будущим специалистам: Какие правила и требования вступят в силу с 2026 года?

Во-первых, планируется чёткое разделение психологической деятельности на безвозмездную помощь и платные услуги. Психологическая помощь будет рассматриваться как социально значимая поддержка, а вот услуги — как регулируемый вид деятельности, требующий соблюдения коммерческих и правовых норм. От этого разграничения будут зависеть форма взаимодействия с клиентом, налогообложение и регистрационные обязательства.

Во-вторых, все практикующие психологи будут обязаны состоять в специализированных профессиональных объединениях, таких как саморегулируемые организации (СРО) или профессиональные союзы. Эти структуры получат право проверять квалификацию специалистов, вести внутренние реестры, аккредитовывать новых членов и фактически контролировать допуск к профессии. Такая модель уже применяется, например, у адвокатов и врачей.

Какое образование будет считаться достаточным (бакалавр, специалист, магистр)? Для работы психологом потребуется высшее образование. Однако, если у специалиста нет профильного образования, он будет обязан пройти дополнительную профессиональную переподготовку, чтобы получить диплом, соответствующий специфике его деятельности. Это образование может быть как магистерским, так и бакалаврским, если оно соответствует выбранному направлению работы.

Будет ли приниматься аспирантура и защита кандидатской по психологии как образование, при непрофильном высшем образовании? Да, аспирантура в области психологии будет признана в качестве высшего образования, если специалист получил дополнительную профессиональную подготовку по соответствующему направлению. Это обеспечит соответствие требованиям закона, даже если изначально образование было непрофильным.



Какие требования к трудовому стажу? Где он может быть получен (только госорганизации, бизнес-структуры, ИП, самозанятость)? Требование к трудовому стажу — не менее трех лет. Этот стаж должен быть получен в организациях, связанных с психологической деятельностью, таких как медицинские или социальные учреждения. Возможность работать как индивидуальный предприниматель (ИП) или самозанятый без минимального стажа в госструктурах или крупных организациях требует дополнительных условий. В международной практике также предусмотрены требования по количеству часов стажа.

Какие ВУЗы и магистратуры будут засчитываться? ВУЗы, чьи программы аккредитованы, и магистратуры, соответствующие требованиям законопроекта, будут признаны. Важно, чтобы образовательная программа соответствовала профильным стандартам, утвержденным в законодательстве, и была аккредитована в соответствующих организациях.

Что ещё важно знать о новом законе для психологов? Новым законом также вводятся ограничения по личной благонадёжности: к психологической практике не допустят лиц с действующей судимостью, особенно по статьям против жизни и здоровья, а также тех, кто состоит на учёте в наркологическом или психоневрологическом диспансере. Эти меры направлены на повышение безопасности и доверия к профессии. Документом предусматривается переходный период, позволяющий действующим специалистам привести свою практику в соответствие с новыми требованиями. Этот период, как правило, составляет от одного до нескольких лет. В качестве ориентира рассматривается международный опыт — например, в Австрии при введении лицензирования психотерапевтов действующие специалисты могли подтвердить свою квалификацию на основании клиентских отзывов, а не прохождения нового обучения. Наконец, важные изменения затрагивают сферу медицинской психологии. Образовательные учреждения, обучающие в этом направлении, должны будут отказаться от полностью дистанционных форматов. Практика должна проходить очно и только на базе аккредитованных медицинских организаций. Кроме того, Минздрав планирует разработать типовые медицинские программы, которым должны соответствовать учебные курсы, а организации — пройти специальное согласование и получить заключение на реализацию таких программ.

* **Вадим Десенко**, основатель и генеральный директор компании «АРМА», юрист с более, чем 10-летним опытом в сфере лицензирования



Партнёры УП



Журнал



1996-2025

12 000+ интервью seo, hrd,
топ специалистов успешных фирм



АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ	МОТИВАЦИЯ	СТАРТАПЫ	БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ	ИИ&БИЗНЕС
СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	КОУЧИНГ & БИЗНЕС	ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	БОЛЬШИЕ НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ	МАСШТАБИРОВАНИЕ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 2 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Продажи — это когда мы находим того, кто подходит на роль нашего клиента

Евгений Колотилов

**ЗАКАЗАТЬ ПОДПИСКУ
НА 2-Е ПОЛУГОДИЕ 2025 Г
БЕСПЛАТНО**

7447273@ VK.RU



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами и организационного развития

НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ

trainyourbrain.eu.com



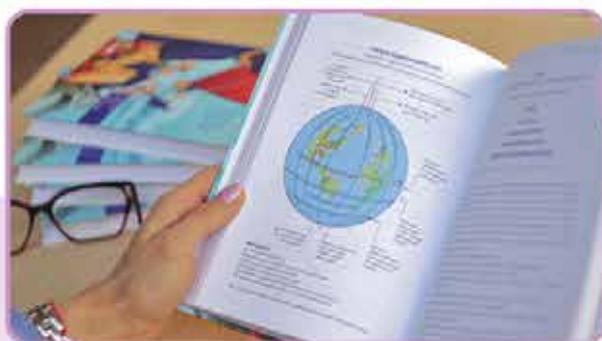
САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

nabok.trainyourbrain.eu.com



НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 1 Управленческий и кадровый консалтинг
- 2 Организация тренингов
- 3 Прямой поиск и подбор персонала
- 4 Организация корпоративных и командообразующих мероприятий



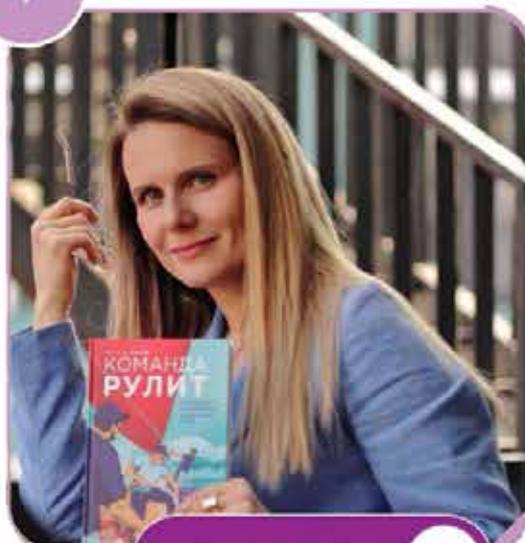
КНИГА

“КОМАНДА РУЛИТ”



T.ME/TUVTEAM

Какие главы показались особенно полезными? Пишите!



приобрести книгу





АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ

МОТИВАЦИЯ

СТАРТАПЫ

БИЗНЕС
ТРЕНЕРЫ
ГОВОРЯТ

ИИ&БИЗНЕС

СЛОЖНЫЕ
ПЕРЕГОВОРЫ

КОУЧИНГ
&
БИЗНЕС

ОБУЧЕНИЕ
ПЕРСОНАЛА

БОЛЬШИЕ
НАЛОГОВЫЕ
СПОРЫ

МАСШТАБИРОВАНИЕ

**НОВЫЕ ЖУРНАЛЫ В ПОДАРОК
ПОДПИСЧИКАМ УП
7447273@VK.RU**