

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

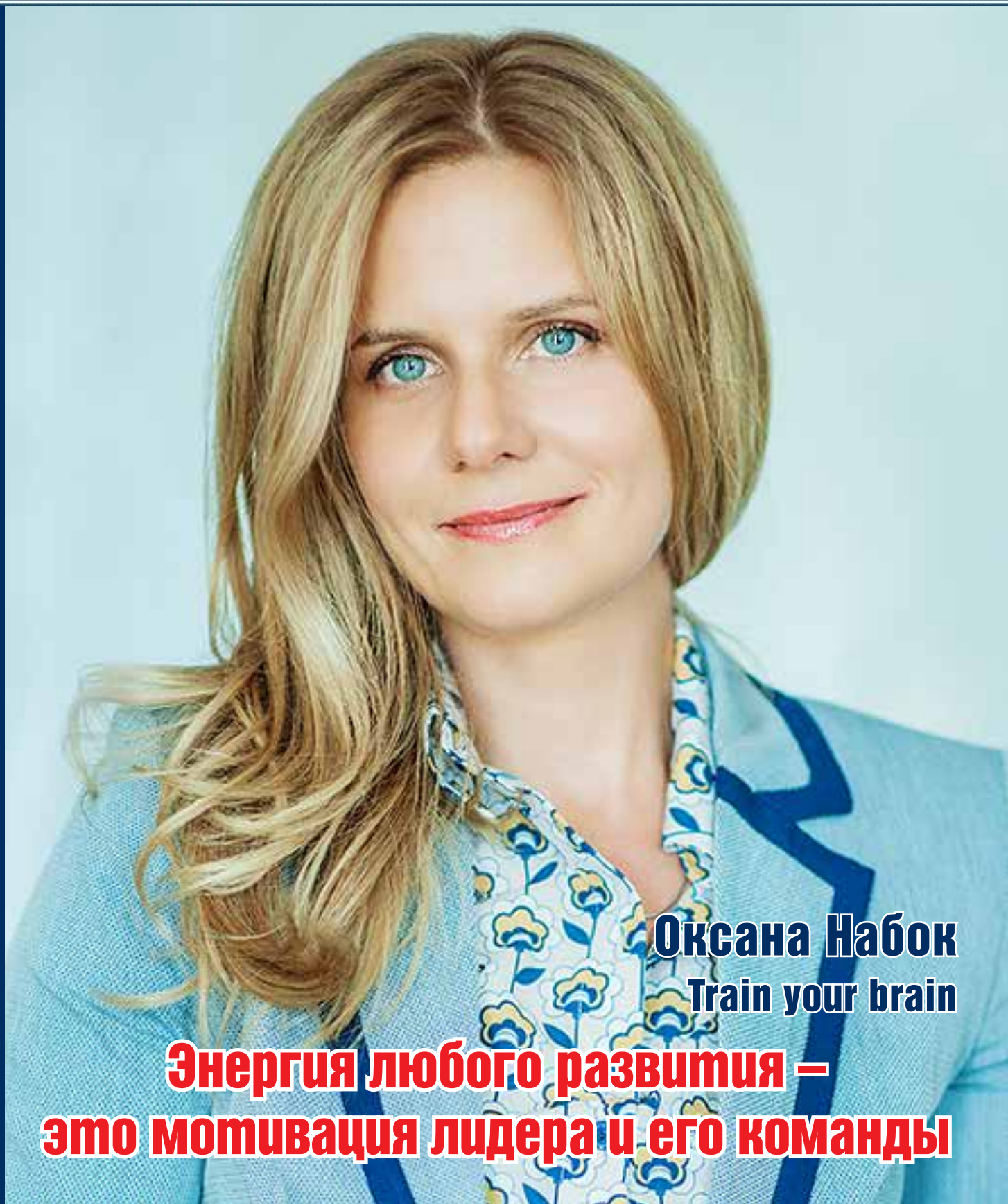
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 23
(579)

2020

Ведущий эксперт по управлению персоналом – 71052, 71055, 72035

Главная тема: **КСУ**



Оксана Набок
Train your brain

**Энергия любого развития –
это мотивация лидера и его команды**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Коучинговый стиль управления набирает силы покоряя умы управленцев.

Но важно “пропустить” через себя технологии. И тогда по мнению Оксаны Набок у вас все получится.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров,
 почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
 ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
 Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
 (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
 (Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
 (Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

В корпоративной среде одним из наиболее востребованных форматов является коучинговый стиль управления, вектор которого позволяет комбинировать стратегию организации и личное развитие сотрудника...

**Оксана Набок,
TRAIN YOUR BRAIN**



Коучинговый стиль управления на практике

Развитие себя и своей команды является ключевым драйвером масштабирования бизнеса. Энергия любого развития – это мотивация лидера и его команды. Кто или что может Вас побудить прыгнуть выше головы ради себя и своей организации? И здесь на помощь приходит коучинг – уникальная возможность развиваться совместно и помогать друг другу в достижении целей.

Процесс постоянного развития человека, онтогенез, обязательное условие нашего гармоничного развития как личности, и он продолжается всю нашу жизнь. Человек постоянно ищет себя и в процессе поиска задействует разные инструменты для саморазвития. В корпоративной среде одним из наиболее востребованных форматов является коучинговый стиль управления, вектор которого позволяет комбинировать стратегию организации и личное развитие сотрудника. Менеджмент в стиле коучинга практикуют 42 % компаний из списка Fortune 1000.



Оксана Набок

Train your brain



Коучинговый стиль управления охватывает треугольник: «цель», «стратегия» и «человек». Руководители, обученные коучинг-менеджменту, повышают эффективность и лояльность сотрудников, постоянно согласовывая их личные устремления с целями организации, индивидуальные задачи обучения – с потребностями организации. Компании, где внедрен коучинг, проявляют ряд общих черт: они осознают, куда движутся, в них налажено открытое общение, существует доверие между лидерами, в них идут ясные и эффективные рабочие процессы, они обладают способностью максимизировать навыки и выгоду, постоянно развивать свою команду. Совокупность этих черт приводит к повышению производительности организации и масштабированию бизнеса.

Коучинг возник в 1980-е годы на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и жизненного опыта. Его суть в партнерстве двух людей, в котором коуч помогает человеку максимально реализовать свой потенциал для достижения личных и корпоративных бизнес-результатов. Это совместный систематический процесс, сосредоточенный на поиске решений и достижении результата. В ходе этого процесса коуч помогает в самостоятельном обучении, личностном росте и достижении целей. Коучинг бывает для руководителей, коллег, команд и даже для самого себя.

Базовые принципы, которые лежат в основе коучинга:

1. Принятие друг друга.
2. Установление доверительных отношений: этические принципы, конфиденциальность.
3. Эффективная коммуникация: эмоциональный интеллект, активное слушание, открытые вопросы.
4. Прозрачность целей и результатов, четкие договоренности.

Магия открытых вопросов коуча помогает человеку осознать свои убеждения и сформировать план действий. Убеждения часто выступают защитой наших ценностей, но в ряде случаев могут носить ограничивающий дальнейшее развитие характер. Вместо советов и своих рекомендаций коуч задает открытые вопросы, и человек не воспринимает это как атаку на собственные ценности и, не защищаясь, гораздо охотнее ставит под сомнение собственные убеждения, если осознает, что они его ограничивают в развитии или изжили себя.

Коучинговый стиль управления на практике включает в себя многие аспекты управления командой и ее развития. Этот стиль полезен в целеполагании, составлении планов развития, управлении кадровым ре-



зервом, оценке деятельности сотрудников, проведении стратегических и мотивационных сессий, формировании лояльности, мотивации и удержании талантов. Кроме этого, он подходит для конструктивной обратной связи сотрудникам по результатам работы и для анализа достигнутых результатов.

Вопросы коуча-управленца при формировании планов развития для своей команды могут быть, например, следующими: Какая у Вас главная профессиональная цель на 2020 год? Почему для Вас это важно? Какие барьеры для достижения этой цели Вы видите? Как Вы можете преодолеть эти барьеры? Какой Ваш план для достижения этой цели?

Анализ и рефлексию полезно проводить и для себя лично. Развитие бизнеса и команды начинается именно с руководителя и его желания воспринимать новое, в первую очередь, для себя лично. Именно руководитель – основной драйвер изменений. Познание себя через коучинг и регулярный мониторинг своих задач и достижений позволяет ставить новые цели для профессионального роста.

Вопросы для саморазвития могут быть, например, следующими: Какая моя главная профессиональная цель на ближайшие 3 года? Как я вижу свою жизнь через 10 лет? Какие навыки мне нужно развить для достижения цели?

Полезно проводить SWOT анализ не только своей организации и команды, но и своих навыков. Ставить себе задачи и определять новые точки роста. Очень важна открытость по поводу самообучения и понимание того, что наш онтогенез продолжается всю жизнь. Успешные лидеры понимают и транслируют возможности для обучения для себя и своей команды. В корпоративной культуре, открытой к обучению, зарождаются ростки для самообучающейся организации, в которой сотруд-

функциональный коучинг на своем горизонтальном уровне. Например, если есть необходимость и желание разобраться глубже в финансовых вопросах – можно привлечь специалиста из этого отдела и закрепить новые задачи для обучения в плане своего развития. Используется и более неформальный доверительный вариант обращения за советом к наиболее опытному сотруднику, старожилу или эксперту организации.

МЕНЕДЖМЕНТ В СТИЛЕ КОУЧИНГА ПРАКТИКУЮТ 42 % КОМПАНИЙ ИЗ СПИСКА FORTUNE 1000

ники “переопыляются” друг от друга. Такая экосистема наиболее адаптивна к постоянным изменениям, способна находить новые решения для своей деятельности и предвосхищать ожидания клиентов и партнеров.

В открытой экосистеме организации варианты коучингового стиля управления на практике очень разнообразны. Может возникнуть *коучинг снизу вверх*, в такой ситуации более молодое поколение помогает в цифровых процессах или делится своими знаниями социальных медиа. Каждому поколению есть чему поучиться друг у друга.

Для коллег в открытых корпоративных культурах практикуется

Многие руководители, осознавая ценность постоянного развития, привлекают для себя и своих команд внешних коучей, которые приносят “свежее дыхание”, модерируют изменения, помогают запустить процесс формирования самообучающейся организации, оптимизировать бизнес процессы, проанализировать существующий организационный дизайн, сформировать приоритеты и стратегические задачи, декомпозировать дерево целей, сформировать ценности организации. Внешний коуч полезен при внедрении изменений, так как фактически выполняет роль внешнего агента изменений. Он не подвержен внутренним отношениям в организации и не связан ими, свободен в выражении своего мнения и приносит свой управленческий опыт,

основанный на работе с разными организациями. Внешние коучи привлекаются для проведения ассесмента команды, проведения мотивационных интервью и конструктивной обратной связи по результатам оценки. Чаще всего коуч выполняет роль внешнего независимого эксперта, который помогает настроить команду на эффективное взаимодействие, помочь руко-

запустить систему, возьмет на себя и отработает неизбежное сопротивление команды. Сопротивление при изменениях возникает всегда. Коучи помогают команде прожить фазы отрицания, принятия и выйти в продуктивную фазу внедрения изменений и конструктивного взаимодействия. Внешние коучи помогают выявлению центральной темы конфликтных отношений в малых груп-



водителю интегрировать организацию в единую систему. Организация как система состоит из разных подсистем, которые развиваются и воспринимают изменения с разной скоростью. Время от времени необходима интеграция в единое целое или изменение существующих процессов и структуры с целью перехода на следующий уровень. В таких ситуациях эффективнее проектное подключение внешнего модератора, который инициирует и проведет необходимые изменения, поможет пере-

пах и снятию разногласий в команде, если они возникли.

Управление изменениями в коучинговом стиле помогает вовлечению команды в период изменений и более продуктивному их прохождению. Многие эксперты и независимые директора используют элементы группового коучинга на стратегических сессиях и в проектах по внедрению изменений.

С помощью коучинга для команд можно решать дефицит управленческих навыков в компании и усилить среднее звено управленцев.

Философия коучинга строится на 5 принципах построения доверия и долгосрочного сотрудничества Милтона Эриксона:

1. все люди хороши такими, какие есть;
2. уже обладают всеми внутренними ресурсами, которые им нужны;
3. всегда делают наилучший выбор и решение, который могут в данный момент;
4. всегда имеют положительное позитивное намерение в основе своего поведения;
5. не могут не трансформироваться в ответ на все внутренние и внешние изменения, изменения неизбежны;

Коучинговый стиль не работает, если:

- Вы – деспот;
- не верите в других;
- нет взаимного доверия;

- нет квалификации;
- у Вас недостаточно эмпатии.

Инструменты коучингового подхода: принятие, информирование, коуч вопросы, активное слушание. Коуч вопросы — это открытые вопросы, они направлены в будущее и нацелены на действие. Вопросы задействуют потенциал человека или команды и направлены на развитие и расширение возможностей:

Как сделать лучше? Как можно исправить ситуацию? Что бы Вы хотели сделать в целях улучшения? А как можно было бы по-другому? Если бы у Вас было решение сейчас, какое бы оно было? Если бы мы были лидерами мирового/российского рынка, что бы мы сделали? Если бы Вы знали, что успех гарантирован, что бы Вы сделали? Если бы Вы не были ограничены в ресурсах, что бы Вы сделали? Если бы все было возможно, чтобы Вы сделали в профессии/жизни? Если успех гарантирован, то что бы Вы сделали?

Коучинг, как инструмент развития, вдохновляет, помогает начать действовать здесь и сейчас, перестать бояться, инвестировать временные ресурсы, понять свой фокус и приоритеты, задействовать лучшие умы, привлечь людей с потенциалом, поставить более амбициозную цель, не останавливаться на достигнутом, вложить чуть больше

усилий, делать то, что не делают конкуренты, создавать новое. Развитие себя и команды — это тоже изменения, а любые изменения вызывают сопротивление. Коучинг помогает снять тревожность, вызывающую сопротивление к развитию, и позитивно воздействует на мышление.

Безусловно *портфель саморазвития* в компании не ограничивается коучингом. Методики развития личности и команды обладают разным инструментарием. Важно подобрать подходящий под ситуацию и задачи инструмент.

Сотрудник, который принимает ответственность за свою карьеру на себя, может:

- составить свой план развития с непосредственным руководителем и HR;
- воспользоваться дистанционными обучающими платформами и тренингами;
- привлечь наставника-ментора;
- карьерного консультанта;
- психолога.



Рассмотрим разные варианты.

Наставничество. **Мен-тор** делится советами, историями, своим опытом, помогает определить путь развития через вопросы и свою экспертизу. “Я делаю так, а как хочешь ты?”

- активно слушает и задает вопросы;
- оценивает уровень компетенций и текущую стадию карьерного развития;
- может использовать инструменты в рамках карьерного менеджмента, карьерного коучинга и психологии (синтез инструментов);
- дает домашние задания для развития;
- запоминает историю менти/протее и отслеживает динамику;
- привносит свой опыт и опыт других экспертов (сторителлинг).

Ментор готов делиться опытом, он – партнер по развитию, сам пережил взлеты и падения, имеет опыт в руководстве, гибкость и трезвость оценки в зависимости от обстоятельств. Профессионал, достигший реального успеха, у него есть мотивация быть ментором, опыт руководите-

ля, его успех признан организацией и окружающими, прошел подготовку и сертификацию. Его девиз: “Делай как я!”

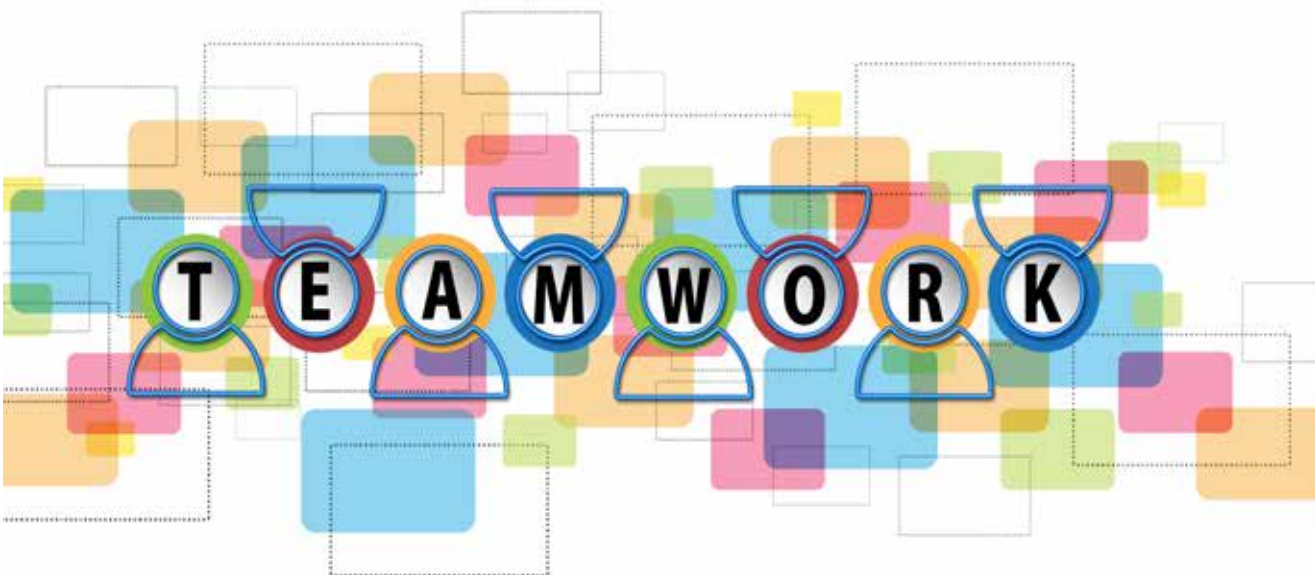
На уровне менторинга наставник не заходит на личную территорию. Он передает свои знания, навыки и опыт, рассказывает о своем карьерном пути, обсуждает карьеру менти, эмоционально поддерживает. Контакт чуть более поверхностный, чем в коучинге, и касается в основном конкретного профессионального опыта. Основная сила ментора – его опыт, поэтому в общении наставник ищет релевантный для менти опыт и присоединяет при необходимости другие подходы. Для наставника исключительно важно иметь подходящий опыт по отношению к кейсам протее и умение отличать декларацию от реальной ситуации. В некоторых случаях полезно посоветовать обратиться к непосредственному руководителю для уточнения профессиональных задач в рамках текущей роли. В процессе диалога ментор рассказывает свой опыт, что с ним происходило на практике и как это сработало с точки зрения достижения целей. Для менти важна готовность развиваться, иметь открытое мышление, готовность слышать и слушать, мотивация идти к своей цели.

Коуч, в отличие от наставника, задает открытые вопросы и активно слушает, чтобы помочь найти решения. Его основной вопрос: “Что ты хочешь?”

- активно слушает;
- создает пространство для осознаний с помощью вопросов;
- использует инструменты в рамках коучинга: целеполагание, принятие решений, создание среды для продвижения;
- дает домашние задания;
- запоминает историю и отслеживает динамику;
- использует сторителлинг;
- коуч нацелен создать пространство, в котором сотрудник испытывает осознания (Insights);
- важно иметь эмоциональный контакт и оказывать поддержку.

Коучинг и наставничество помогают организациям:

- Развивать навыки сотрудников организации.
- Передать компетенции партнерам по бизнесу (дилерам, франчайзи), клиентам, дочерним предприятиям.
- Удержать сотрудников поколений Y или Z (миллениалы), заинтересованных в быстром личном и карьерном развитии. Важно отметить, что к 2025 году миллениалов станет 75 % всех сотрудников организаций, поэтому их развитие и удержание – серьезная задача и дополнительное конкурентное преимущество для организаций. Согласно исследованиям Harvard Business



Review, поколение миллениалов, ориентированное на развитие карьеры, в 2 раза сильнее (68 % опрошенных) склонно оставаться в организации на более чем 5 лет в ситуации наличия наставничества, чем в случае его отсутствия (32 %). При этом 81 % из опрошенных довольны своим ментором и ценят наличие этого процесса в организации.

рьезный приоритет для их организаций.

- Повышают возврат инвестиций (ROI: return on investment) на вложенное обучение и затраты на найм сотрудников.
- Помогают распространить редкие компетенции на других сотрудников и создать эффект регулярно-



- Наставничество и коучинг увеличивают вовлечение сотрудников и, соответственно, способствуют удержанию и формированию лояльности к организации. Согласно исследованию Deloitte Human Capital Trends 2016 года 85 % руководителей обозначили вовлечение сотрудников как се-

го опыления, взаимного обмена знаниями.

- Объединить распределенную команду, укрепить горизонтальные связи между регионами, направлениями или подразделениями.

- Эффективнее адаптировать новых сотрудников, быстро вовлекать в общее дело с помощью опытных и лояльных компании сотрудников.
- Перезапустить кадровый резерв, создать новые возможности для развития, не перемещая сотрудников внутри организации.
- Удерживать кадровый резерв на конкурентом рынке и создавать новые продукты и возможности для организации на рынке.
- Помогают поддерживать фокус на стратегические задачи через связь с интересами сотрудников и взаимное развитие.
- Помогают персонифицировано “достучаться” до интересов личностей с помощью современных приложений, платформ, цифровых приложений и аналитики.
- Приносит пользу для коуча и ментора, так как наставник — это особая карьерная роль, которая помогает переосмыслить свой профессиональный и личный опыт, упаковывать свою накопленную экспертизу в продукты и укрепить экспертный персональный бренд. Менторы получают благодарность и признание менти и команды, ощущают себя ценными и важными для развития организации.
- Приносит пользу для менти/протее, так как они получают быстрый доступ к области опыта, отличной от их собственной, необходимую эмоциональную поддержку и быстрее достигают нужных организационных и личных результатов.
- Создают культуру и условия для лидерского и управленческого развития. С помощью менторинга удается создать искренний карьерный диалог, обмен опытом и мнениями между сотрудниками разных возрастов, национальностей и грейдов.
- Способствуют формированию открытой культуры самообучающейся и саморазвивающейся организации.

Культура коучинга и менторинга

Требуется особый подход к формированию культуры коучинга и менторинга. Только со временем удастся интегрировать в ДНК корпоративной культуры идею обмена опытом и регулярную работу менторских пар. В некоторых организациях наставничество носит неформальный характер, и люди, скорее, дружат, могут посоветовать

ся, подойти в любой момент задать вопрос. В некоторых практикуются регулярные формальные встречи. Вариативность открытости и форматов высокая. Очень часто наставничество используется при интеграции новичков и при развитии кадрового резерва.

Помимо коучинга и менторинга есть и другие инструменты карьерного развития.

Карьерный консультант:

- активно слушает и задает вопросы;
 - оценивает компетенции и текущий этап карьерного развития;
 - использует инструменты в рамках карьерного менеджмента (целеполагание, принятие решений, создание среды для продвижения, карьерные гайды, аналитику рынка, ресурсы для продвижения);
 - запоминает историю клиента и отслеживает динамику;
 - привносит свой опыт и опыт других клиентов;
 - карьерный консультант обладает экспертизой рынка, знает, как происходит движение между компаниями, чтобы построить
- навигацию в целях оптимального поиска новых профессиональных возможностей в разных организациях.
- Психолог* сопровождает исследования человеком самого себя, интерпретирует, символизирует, задает вопросы, не дает советы. В этом взаимодействии прослеживается наименьшая директивность и наибольшая вовлеченность:
- психолог активно слушает, задает вопросы;
 - отражает то, что происходит во время сессии;
 - использует инструменты в рамках метода (расстановки, психоанализ, гештальт-терапия и другие);
 - интерпретирует и находит новые смыслы;
 - запоминает историю клиента, чтобы обнаружить паттерны и динамику;
 - отслеживает свое состояние во время взаимодействия с клиентом, чтобы избежать переносов;
 - не привносит свой собственный опыт в диалог с клиентом.


Методически в психологии у клиента максимальное пространство – 90 %.



Сейчас общество находится в состоянии перезагрузки. Настало время для новых возможностей, экспериментов, командой работы, совместного движения вперед. Лидер задает вопросы, а не раздает команды, поэтому коучинговый стиль управления, в том числе, помогает найти новые возможности для организации. Коучинговый стиль управления и наставничество подходят для тех, у кого есть опыт, знания и навыки, которые они готовы передавать не только своим подчиненным, но и во вне. Существуют и другие форматы карьерного развития, поэтому важно подбирать наиболее подходящий вариант под запрос организации и человека. Очень часто в процессе общения используется синтез инструментов. Форматы коучинга и наставничества очень близки и часто гармонично дополняют друг друга.

Коучинг помогает стать еще более эффективным руководителем своей команды, а также наставником для тех, кто находится за рамками организации. Вы найдете ответ на вопрос: «А

что дальше?», получите возможность влиять на людей таким образом, чтобы видеть измеримые результаты в их профессиональной деятельности. **Коучинг — это диалог, способствующий росту и взаимному развитию для обеих сторон. Процесс коучинга никогда не прекращается — очередное достижение становится платформой для следующей возможности. Онтогенез продолжается.**

***Оксана Набок**, Управляющий партнер консалтингового агентства **Train your brain**
<http://trainyourbrain.eu.com>

Редактор: П. Кочетков
Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова
Эксклюзивно для 

Приглашаю стать спикером , обратившись ко мне. Профессионально помогу выбрать тему, провести интервью, отредактировать и опубликовать в , на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Юрова
почта: yurova.yr@yandex.ru
8 (985) 441-53-81 (WhatsApp)



Справка о спикере:

- Эксперт в управлении персоналом и организационном развитии.
 - управляющий партнер консалтингового агентства Train your brain <http://trainyourbrain.eu.com>;
 - основатель социального проекта Leadership School 12+ по навыкам личной эффективности;
 - член советов директоров крупных международных компаний, консультант, бизнес-тренер и HR-практик с 20-летним стажем работы;
 - руководитель Комитета по управлению изменениями Ассоциации практиков цифровизации <http://deassn.ru>;
 - эксперт премии Правительства РФ в области качества;
 - сертифицированный ассессор европейской премии в области качества процессов EFQM;
 - преподаватель Национального Университета «Высшая Школа Экономики» и мотивационный коуч.
- Подробная информация о спикере <http://nabok.trainyourbrain.eu.com>.