

# Коучинг в развитии лидеров и команд. Часть 2

Новоточина Марина (DBA, PhD)

Программа MBA AlmaU Дистанс

Июнь 2021

## Новоточина Марина Валерьевна(PhD, DBA)

- **Профессор AlmaU.** Специализация – организационная психология, управление персоналом
- **HR консультант.** Проекты в направлениях – Диагностика и изменение корпоративной культуры, Внедрение корпоративных ценностей, Оценка и обучение персонала, Создание корпоративной HR службы, Оптимизация организационной структуры
- **Бизнес тренер** – развитие управленческих навыков top и middle менеджеров, обучение внутренних тренеров казахстанских компаний, проведение стратегических сессий по разработке генеральной и HR стратегии компании
- **Executive коуч** – индивидуальное коуч консультирование руководителей
- **Руководитель лаборатории коучинга MBA AlmaU** (с



[www.marinanovotochina.com](http://www.marinanovotochina.com)

# Карта курса



- Что такое коучинг?
- Коуч позиция
- Для всех ли подходит коучинг?
- Зачем коучинг руководителю?

Коучинговый подход  
в руководстве  
людьми

Коучинговые  
инструменты

- Коучинговые вопросы (РК1)
  - Метапрограммы
  - «Колесо баланса»
- Экзамен – Эссе включает применение всех трех методов*

- Постановка целей и задач
- Планирование развития
- Мотивация

Области применения  
коучинговых  
инструментов в  
управлении



# Коучинг – что это?



**To coach** (англ.) – наставлять, тренировать, подсказывать ...

- У коучинга спортивные корни – Тимоти Голви, книга «Теннис: Психология успешной среды» М. Олимп-бизнес. 2010 – «...противник в голове, гораздо опасней соперника по ту сторону ...». Если коуч поможет спортсмену устранить внутренние препятствия, и будет в тренировках опираться на природные особенности каждого спортсмена – то у него появится возможность достигать более высоких результатов
  - Коучинг это методика консультирования, которая способствует раскрытию потенциала человека и, таким образом, помогает ему достичь большей эффективности
  - Работа коуча, по мнению Марины Мелия, «напоминает работу спортивного тренера, который не может пробежать за спортсмена дистанцию, но способен помочь ему актуализировать его внутренний ресурс, найти то уникальное, что свойственно только ему и что позволит ему добиться победы»
- Таким образом, коучинг - это не наставничество, не психотерапия, не**

# Коучинг – это другой угол зрения на проблему/задачу



Следовательно, управление персоналом с помощью коучинговых инструментов – это достижение результатов, через развитие своих подчиненных, их осознанности и ответственности за выполняемую задачу

# Коучинговый подход – не директивный метод управления персоналом

**Зачем этот подход нужен руководителю? И почему нельзя управлять как прежде?**

- Модно
- По старому – не работает! Изменяется сама корпоративная среда, вследствие вклада в КК новых поколений сотрудников
- Бизнес-коучинг – не замена регулярному менеджменту. Задача менеджмента – управление оперативным циклом: планирование, постановка целей и задач, мотивация, контроль
- Задача коучинга – содействовать в достижении результатов. Бизнес-коучинг – это не мотивационные речи. «Благодаря» коллегам по рынку, коучами стали называть всех мотивационных спикеров, тренеров, консультантов и др представителей помогающих профессий
- Это способ сделать сотрудников более ответственными, осознанными и самостоятельными



# Коучинговый подход – не директивный метод управления персоналом

## Как происходит процесс?



- Коучинг как *стиль менеджмента и отношений в целом* — это особым образом организованное взаимодействие между менеджером и его подчиненным, которое предполагает признание уникальности каждого человека, доверие к его способностям, содействие максимальному раскрытию его личностных ресурсов
- Коучинг как *инструмент менеджмента* — это помощь сотрудникам в развитии, и обучение в процессе совместной работы. При этом используются определенные методы, техники постановки вопросов, совместного обсуждения
- В основе истинного коучинга все же лежит принцип не авторитарности, когда беседа представляет из себя диалог «на равных», без манипуляций и призывов

# **Самое трудное для управленца-коуча, не инструменты, а его коуч-позиция**

**ОК – люди хороши такими, каковы они есть**

**Человек всегда осуществляет лучший выбор на данный момент времени**

**Все обладают всеми ресурсами, необходимыми для успеха**



**За каждым поступком стоят позитивные намерения**

**Изменения возможны и неизбежны**

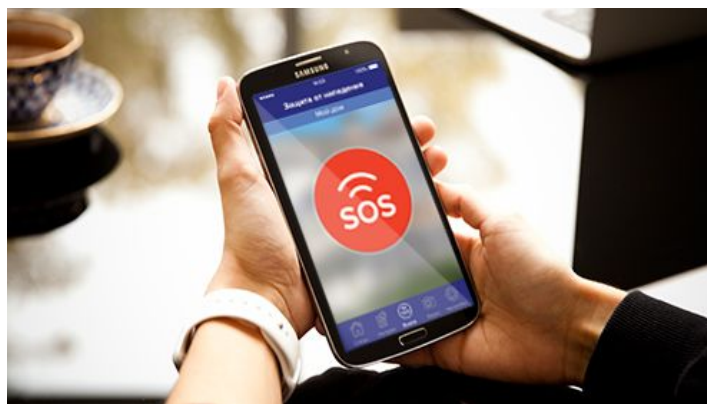


# Когда коучинг не применим, как подход к управлению людьми в компании?

Какие руководители не могут работать в коучинговом подходе?



Для каких рабочих ситуаций не эффективен коучинговый подход?



Каким подчиненным не подходит управление в стиле коучинг?



# 4 уровня обучения персонала

**НН** - Неосознанная Некомпетентность - «я не знаю, чего я еще не знаю»

**ОН** - Осознанная Некомпетентность – «я уже знаю, чего я не знаю»

**ОК** - Осознанная Компетентность - «я знаю, что я это знаю»

**НК** – Неосознанная (неосознаваемая или бессознательная) компетентность – «я не знаю, что еще я знаю» (да, знаю, а разве есть кто-то кто этого не знает?)

Эффект Данинга-Крюгера:

– чем ниже квалификация, тем меньше человек склонен осознавать свои ошибки

- Чем выше квалификация, тем больше человек сомневается и соответственно учится

**НН** –  
Требуется  
наставник,  
инструктор,  
эксперт

**ОН** –  
Требуется  
тренер

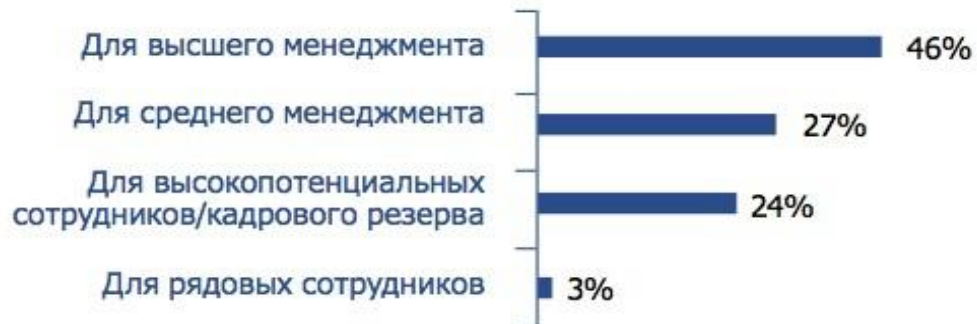
**ОК** –  
Требуется  
Коуч, Учитель

**НК** – сам  
является  
Со-  
лидером  
Советнико  
М  
Экспертом



# Коучинг в организациях

Группы сотрудников, для которых использовался коучинг

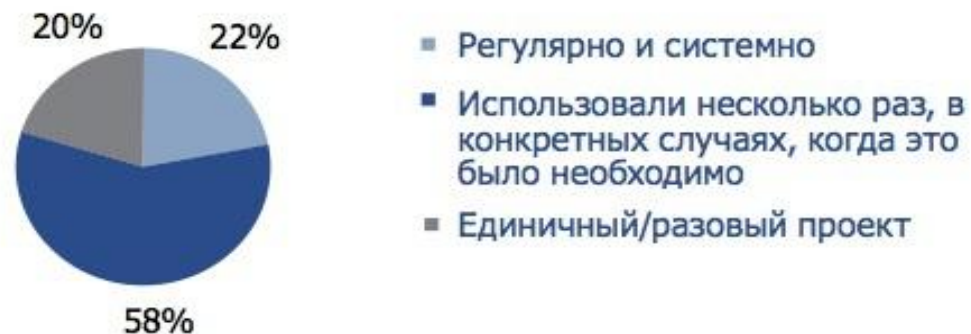


Ситуации, в которых использовался коучинг



Диаграмма 2

В каком режиме компания использует коучинг

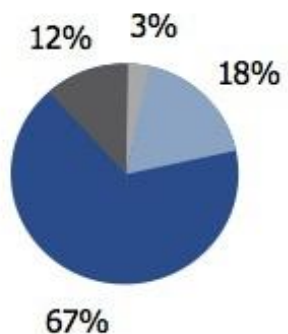


Причины, по которым организация не пользовалась коучингом



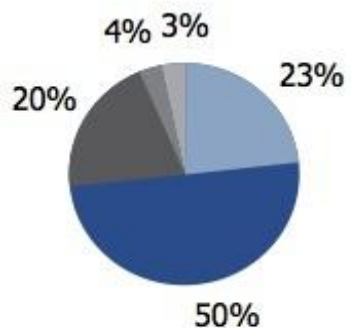


# Коучинг в организациях



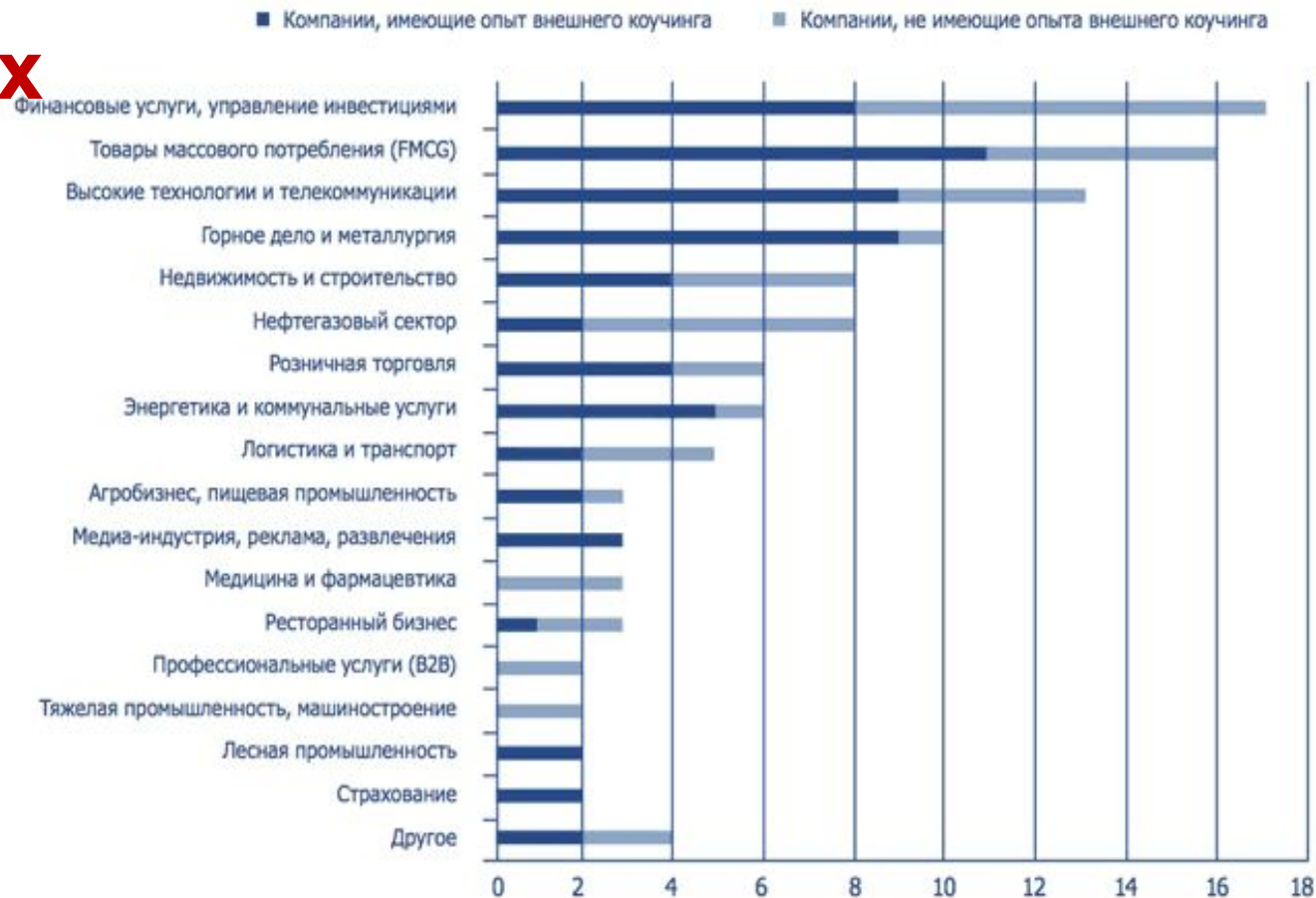
- Владелец, Совладелец, Председатель совета директоров
- Руководитель компании: Генеральный директор, CEO, Председатель правления, Управляющий партнер, Президент, ...
- Менеджер высшего звена: Chief X Officer, Директор функционального/регионального управления, Вице-президент, ...
- Менеджер среднего звена: Руководитель департамента/управления/отдела

Диапазон цен за один час коучинга



- До \$300
- От \$300 до \$600
- От \$600 до \$1000
- От \$1000 до \$2000
- От \$2000

Диаграмма 6



- Только половина опрошенных руководителей признались, сколько они платили за коучинг.
- Из них почти четверть использовали коучинг по цене менее 300 долларов за час работы,
- большинство (около половины) платили от 300 до 600 долларов,
- 20% – от 600 до 1000 долларов.
- Высшая ценовая категория была представлена 7% компаний, которые использовали коучинг по цене свыше 1000 долларов за час. Цена в России пока слабо зависит и от профессиональной подготовки коуча, и от его опыта

# Цель коучинговой беседы

- Теперь, давайте определимся с целью беседы:
- Для чего, по вашему мнению, руководителю может понадобиться коучинговая беседа с подчиненным?



# Закрытые вопросы

Предполагают ответ "Да" или "Нет, и требуют конкретного, однозначного решения

- «Вы будете с нами сотрудничать?»
- «Вы подпишете договор?»»
- «Можете ли вы это доставить вовремя?»
- Договорились?
- Всё понятно?



Идеальны для:

- Завершения разговора,
- Прояснения конкретных моментов
- Получения общей информации
- Проверки собственных предположений

Не подходят:

- Для того, чтобы «разговорить» собеседника,
- Получить реальную информацию,
- Вникнуть в причины происходящего,
- Прояснить ситуацию
- Понять мотивы поступков



# Открытые вопросы:

**Начинаются со слов: "что", "какой", "как", "насколько", "почему" и предполагают развернутый ответ.**

- *"Какой из вариантов вас больше устраивает?", «Чем этот вариант, на ваш взгляд, лучше?»*
- *"Как вы обычно справляетесь с подобными ситуациями?", «Какие еще варианты решения вы применяли?»*
- *"Что нравится вам в вашей работе?", «Что бы вам хотелось изменить?»*
- *«Как вы с наименьшими потерями сможете решить этот вопрос?», «Каков, на ваш взгляд наиболее быстрое (или экономичное, или требующее меньше ресурсов)*

## **Подходят для:**

- установления доверия в разговоре
- стимулирования обсуждения,
- получения большей информации: вынуждают собеседника сказать хотя бы несколько слов, которые дают "зацепку" для дальнейшей беседы

## **Не подходят:**

- Если вам необходимо приказывать, распоряжаться, говорить, а не слушать
- Если ситуация требует немедленного решения

**Иногда, роль открытых вопросов выполняют следующие фразы:**

*"Расскажите, пожалуйста, подробнее ..."*

*«Не могли бы вы пояснить ...»*

*"Уточните, пожалуйста, детали ..."*

# Базовые коучинговые вопросы





# Базовые коучинговые вопросы

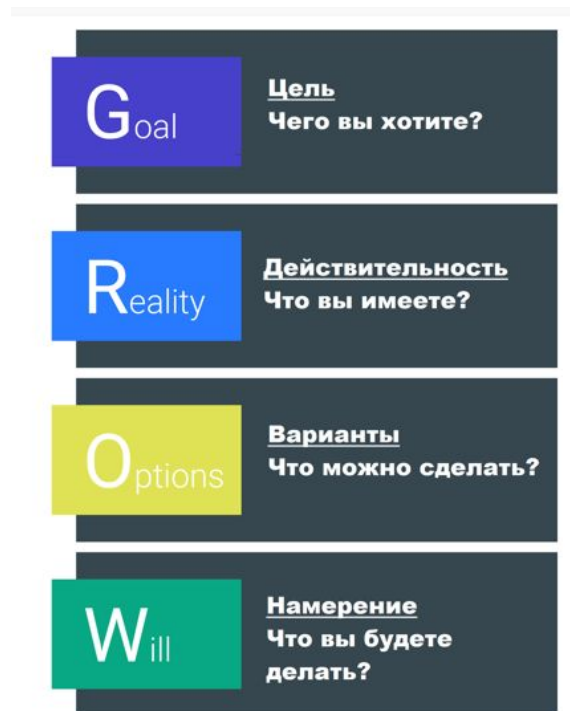
## Модель GROW

### G

Что будет конечным результатом?  
Зачем он нам нужен?  
Как распределить роли?  
Что будет происходить?

### W

Какие шаги необходимо сделать?  
Что вы планируете предпринять?  
Какие ресурсы могут понадобиться?  
Для чего?  
Когда планируете начать и закончить?



### R

Что есть в настоящий момент?  
Что планировали ранее?  
Что изменилось сейчас?  
Как необходимо скорректировать цели?

### O

Какие варианты вы видите?  
Какой вариант, на ваш взгляд лучше?  
По каким критериям он лучше?  
В чем залог успеха?  
*(на этом этапе не следует оценивать правильность выбора работника и «бить его по рукам»)*

# Ситуации для беседы «руководитель-подчиненный»

## Ситуация 1

- Руководитель хочет перевести работника в другой отдел на небольшую, но руководящую должность. Естественно, при этом изменится содержание и направление его работы
- **Цель беседы:** выяснить, чем работнику интересно заниматься, и будет ли ваше решение для него мотивирующим/демотивирующим? Не захочет ли он вообще уволиться после вашего предложения?

## Ситуация 2

- Торговая компания планирует открыть новое направление – онлайн продажи. Эту работу необходимо будет ставить с нуля
- Руководитель ищет внутри компании работника, который смог бы и захотел бы возглавить это направление. Для этого он беседует с кандидатами на должность руководителя нового направления
- **Цель беседы:** как можно больше узнать о кандидате, выбрать достойного кандидата, чтобы он не завалил все дело, а увеличил прибыль компании

## Ситуация 3

- Ценный работник собрался увольняться и пришел к руководителю подписать заявление об уходе. Руководитель не намерен отпускать работника
- **Цель беседы:** выяснить, каковы реальные причины увольнения, чем недоволен сотрудник и что можно сделать, чтобы удержать его



# Еще некоторые продвигающие вопросы в стиле коучинг

- На какие критерии вы опираетесь при выборе?
- Что для вас в этом самое трудное? Самое интересное?
- Почему это важно для вас?
- Какого результата вы хотите достичь?
- Какие ресурсы вам понадобятся для реализации?
  - Что бы вы посоветовали в этой ситуации другу?
  - Каковы будут последствия?
  - Я не знаю как поступить, что бы вы предложили?
  - Какие шаги вы бы сделали в первую очередь?
  - Какая польза (ущерб) будут от такого действия?
  - Какие есть варианты? Каков наилучший вариант? Почему?
  - Какие первые шаги уже сейчас вы можете сделать по этому направлению?



# Рубежный контроль 1

- Провести две 30-минутных беседы, записать все заданные вопросы и полученные ответы на вопросы
- Сформулируйте цель беседы с подчиненными
- Под эту цель сформулируйте открытые вопросы в коучинговом подходе для беседы с двумя своими подчиненными
- Проанализировать результаты беседы (что удалось понять во время беседы о подчиненном и как задаваемые вопросы продвигали подчиненного к цели?)

***Имя, возраст, должность, специализация, стаж работы в компании интервьюируемого сотрудника***

Цель беседы

Вопрос

Ответ

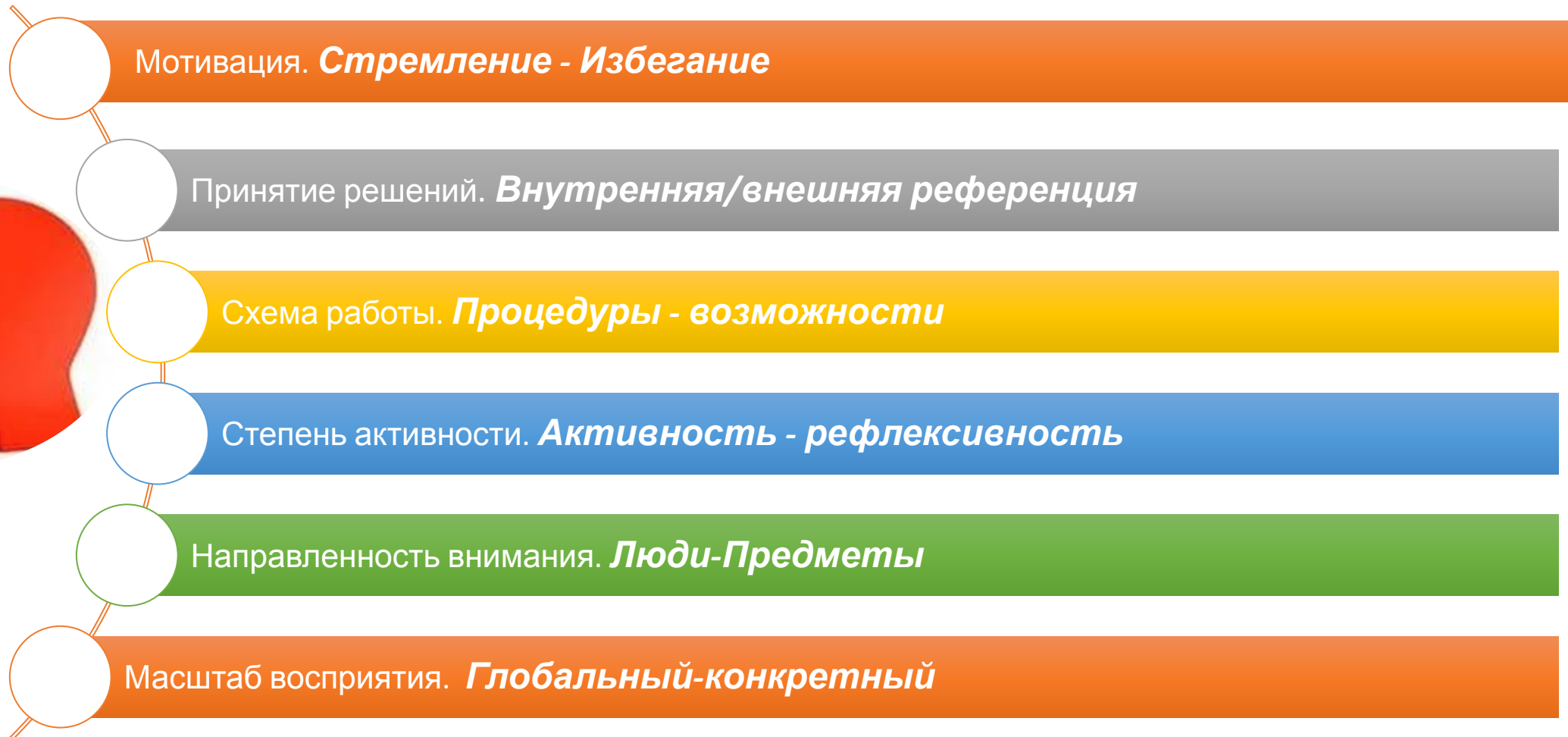
Ваши выводы,  
относительно цели  
беседы

**Подчиненные – люди  
разные! Индивидуальный  
подход на основе  
понимания метапрограмм  
окружающих людей**





# Какие бывают метапрограммы?



# Процедуры/возможности

## Процедуры (должен, нужно)

- Человек, ориентированный на процедуру делает то, что необходимо делать, что он должен делать.
- Он любит, чтобы все было расписано по полочкам. Идя в магазин, он берет список продуктов.
- Он сам охотно следует таким организованным процедурам
- Он любит работать там, где все хорошо спланировано.
- Неизвестность его пугает: что делать дальше?
- Он хороший исполнитель. Но если вы забыли прописать возможные варианты, то такой исполнитель будет неэффективным. Он будет ждать ваших указаний, и работа не сдвинется дальше.
- Не слишком эмоциональная речь

## Возможности (хочу, интересно)

- Если спросить о работе, то он говорит о возможностях, которая эта работа ему дает.
- Он видит очень много новых возможностей в любом деле
- Он может изобрести новую технологию.
- Он создает новую процедуру, но сам процедурам следует крайне неохотно.
- Эти люди любят сложности. Потому что сложности могут давать новые возможности, новый взгляд на процесс.
- Он мотивирован на изучение, познание, получение нового опыта.
- Письма не читают, отчеты не пишут, работают «в поле»



# Активность/рефлексивность

Эта метапрограмма проявляется во всех бытовых ситуациях и определяет отношение человека к действию. Склонен ли он делать раньше чем думать, или думать, раньше чем делать.



## Активность

- Человек активен, для него важно влиять на ситуацию, важно что-либо в ней делать.
- Такие люди быстро двигаются. Они могут жестикулировать, уйти от вас, если им кажется, что разговор затягивается.
- В речи для них характерны очень конкретные предложения – за существительным идет глагол. Я знаю, я делаю, я хочу
- Их речь короткая. Зачем тратить время на слова? Делать надо!
- Большая скорость принятия решений
- В речи: это делается вот так, я считаю так

## Рефлексивность

- Для рефлексивного важно анализировать происходящее, разные варианты развития событий. Часто эти люди достаточно медлительны.
- Выражение лица – спокойное, или не от мира сего. Ему не до вас. Он весь в своих мыслях.
- Для его речи более характерны вопросы, чем утверждения. Для него важно, чтобы его понимали. Он вполне охотно думает вслух.
- Анализирует, взвешивает, а уж потом дает ответ
- Много говорит, описательная речь
- Сомневается в принятии решения

# Внешняя/Внутренняя

Как принимаются решения?  
Непосредственно самим,  
внешними обстоятельствами или  
другими людьми

- **Внешняя** – необходимо получить ответ от других лиц. Таким сотрудникам важно получение «обратной связи» и одобрение

## РЕФЕРЕНЦИЯ

Я САМ ВСЕ ЗНАЮ



ПОДСКАЖИТЕ МНЕ



- **Внутренняя** – человек сам инстинктивно знает хорошо или плохо он выполнил эту работу. И сам решает как поступить в той или иной ситуации

# Как выявить метапрограммы?

## *Задавать вопросы*

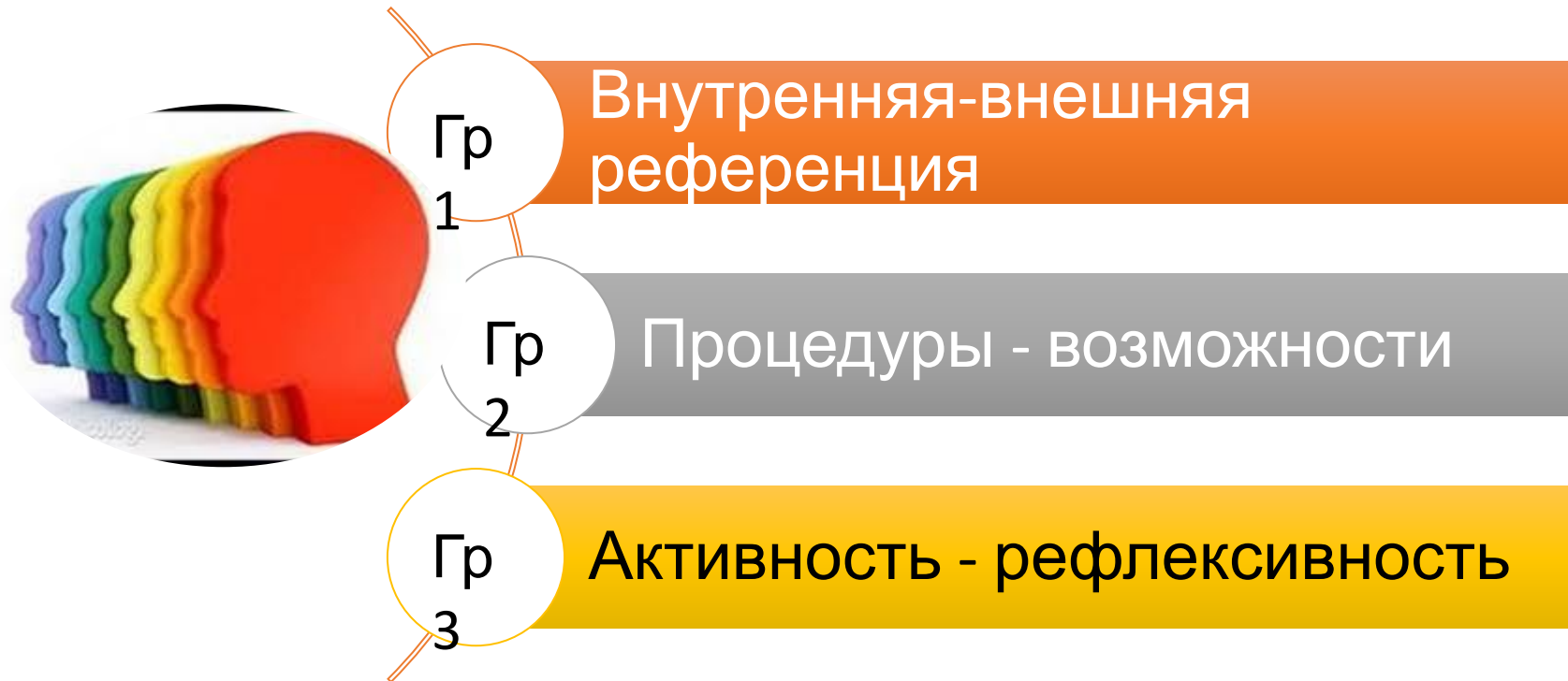
Например:

- Почему Вы выбрали эту работу?
- Как вы поймете — хорошо или плохо выполнена Ваша работа?
- Опишите, пожалуйста ваш первый день на новой работе
- «Что для Вас важно в работе?»
- Опишите, пожалуйста, Вашу работу (проект, задачи...)
- Если Вам поставили новую задачу – Ваши действия...
- Каким образом Вы обычно принимаете решения?
- Что вам больше всего нравится в вашей работе/ учебе?
- По какому принципу вы будете выбирать новую работу для себя?
- Что нужно, чтобы успешно пройти испытательный срок?
- Опишите, пожалуйста, идеального руководителя



***И слушать-слушать-слушать  
ответы  
и наблюдать за поведением***

# Что следует/не следует делать руководителю в отношении каждого из этих работников?



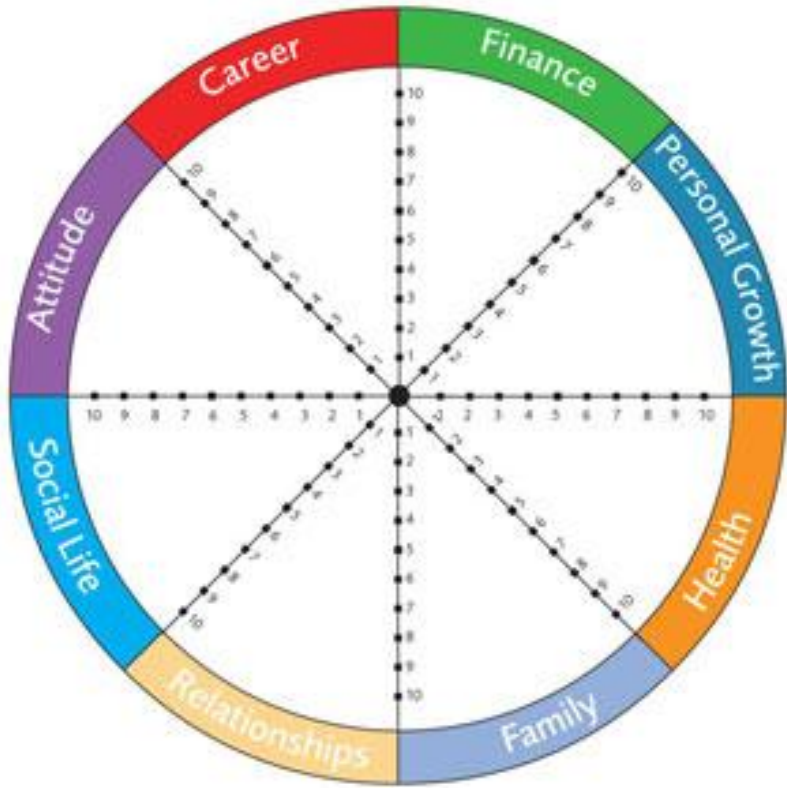


**цель – это запланированный  
результат!**

**// А.И. Пригожин**



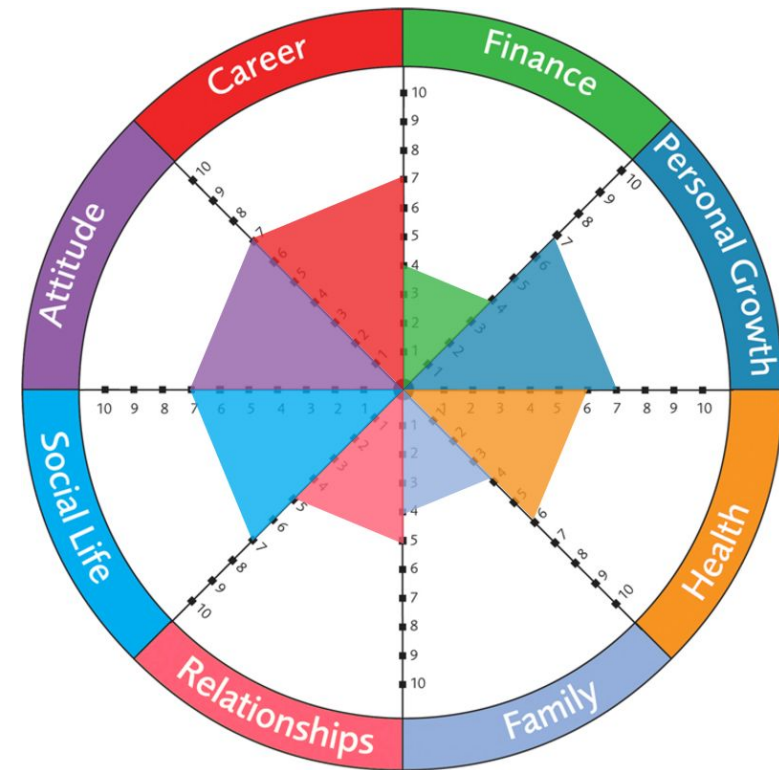
# «Колесо баланса» - базовый коучинговый инструмент



- Сформулируйте рабочую цель=результат к определенному времени (дата). Обозначьте эту дату в правом верхнем углу «Колеса»
- Разделите Колесо на сектора, соответствующие сферам, которые вам необходимо проработать для достижения поставленной цели и запишите названия этих секторов
- Определите конечный результат на 10 баллов для каждого сектора. Опишите его максимально конкретно на отдельном листе – приложении к «Колесу»

# «Колесо баланса» - базовый коучинговый инструмент

- Оцените в баллах текущее состояние решения задач в каждом секторе «Колеса» относительно установленной «10»
- Определите План действий по каждому сектору, для достижения заданного результата, т.е «10»
- Запишите план действий по каждому сектору в единый список и сбалансируйте свои действия относительно времени исполнения
- Дополнительно: оцените ресурсы (время, деньги, информация, связи, люди) необходимые для выполнения данного



# Что дает руководителю управление в стиле коучинг?



Так как главная задача руководителя - повысить результативность компании за счет эффективной работы своих подчиненных ....

- Повышение текущей результативности сотрудников
- Высвобождение времени руководителя за счет делегирования
- Выявление кандидатов в кадровый резерв
- Научение сотрудников думать и действовать самостоятельно
- Усиление мотивации сотрудников
- Улучшение организационного климата





# Форматы коучинговой работы в организациях

## Индивидуальная работа руководителя/HRa

Регулярные встречи-беседы руководителя с подчиненными. Цели бесед могут быть разными:

- Принять решение о продвижении/перемещении сотрудника
- Понять причину снижения результатов деятельности
- Поручить выполнение задачи/дополнительной функции
- Выявить не



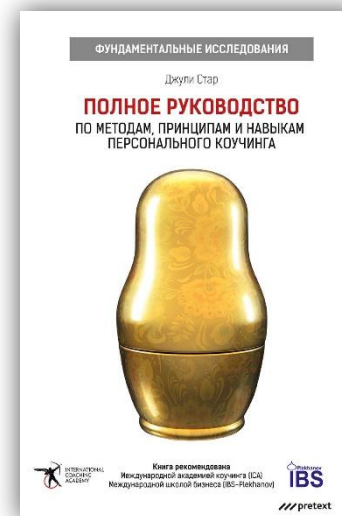
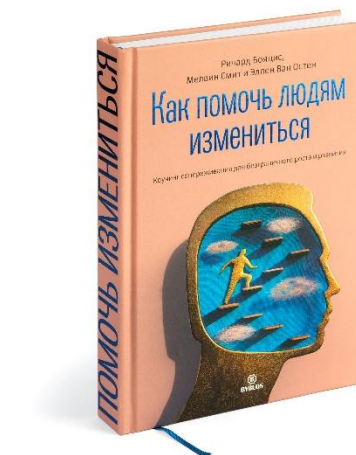
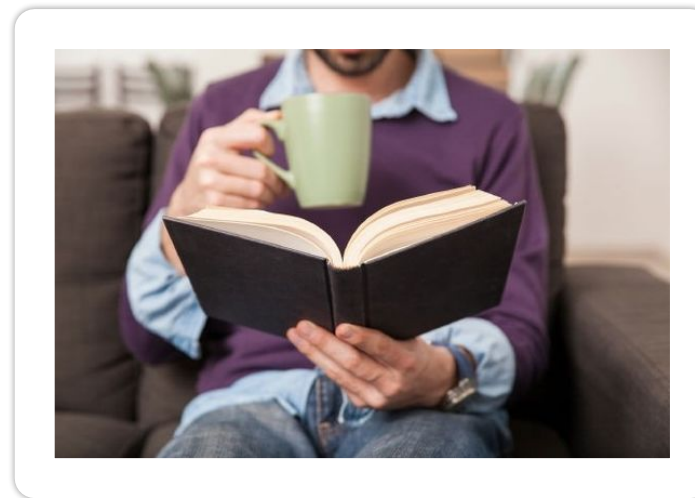
ика



## Групповая работа

- Сплочение команды
- Выработка общих решений
- Оценка результатов деятельности персонала
- Планирование развития персонала
- Обучение руководителей коучинговому подходу в управлении

# В вашу библиотеку



# Список литературы по коучингу

1. **Мэрилин Аткинсон.** Жизнь в потоке.//М.: «Альпина паблишер» , 2013, 330 с.
2. **Мэрилин Аткинсон, Рае Т. Чойс.** Мастерство жизни. Внутренняя динамика развития //М.:«Альпина паблишер» 2012, 214 с.
3. **Мэрилин Аткинсон, Рае Т. Чойс.** Достижение целей. Пошаговая система //М.:«Альпина паблишер». 2012. 281 с.
4. **Нино Томашек.** Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании //М.: «Гуманитарный центр». 2008. 176 с.
5. **Иван Рыбкин.** Коучинг социального успеха // М.: «Институт общегуманитарных исследований». 2005. 224 с.
7. **Кристина Птуха.** Все о Коучинге в продажах //М.: «Беловодье» 2011,288 с.
8. **Джон Уитмор.** Внутренняя сила лидера. Коучинг, как метод управления персоналом //М.: «Альпина паблишер», 2012, 309 с.

# Экзаменационное задание. Эссе

## Эссе

Эссе – это жанр литературной прозы небольших объёмов и свободной композиции. В сочинении такого типа передаётся индивидуальное впечатление или мнение автора, касающееся определённой темы.

Термин происходит от французского *essai* – «очерк, проба, попытка», которое восходит к латинскому *exagium* – «взвешивание».



( 2 )

**Ваше экзаменационное эссе должно состоять из трех частей:**

1. Описание вашего опыта ведения беседы с подчиненным/коллегой с помощью применения коучинговых вопросов.  
Процесс-результат- выводы
2. Описание вашего опыта применения знаний по метапрограммам к конкретным работникам.
3. Описание вашего опыта применения «Колеса баланса» в своей управленческой деятельности. С какой целью использовали, процесс – результат – выводы