



---

# Коучинг как стиль управления

*г. Санкт-Петербург, сентябрь 2010*



# Автор и ведущий

---

Александр Посаженников – бизнес-тренер и коуч, директор по персоналу

Сертифицированный тренер, коуч. Окончил 3-годовалую программу подготовки тренеров в Международной Школе консультирования и ведения групп.



# Цели:

---

- Получить общее представление о коучинге:
  - его особенностях, областях практического применения в менеджменте;
  - базовых положениях и моделях
- Ответить на вопросы:
  - зачем использовать коучинг в управлении персоналом (в чём преимущества)?
  - как учиться коучингу?



# Определение коучинга

---

- Коучинг (Coaching) – это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение.
- **Коучинг** – не является всего лишь техникой, которая выручает и применяется в заранее определённых обстоятельствах.  
Это метод управления, метод взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия. Наступит пора, когда слово «коучинг» полностью исчезнет из нашего лексикона и это станет способом нашего отношения друг к другу на работе, а также везде.

*Сэр Джон Уитмор*



# Появление коучинга как метода

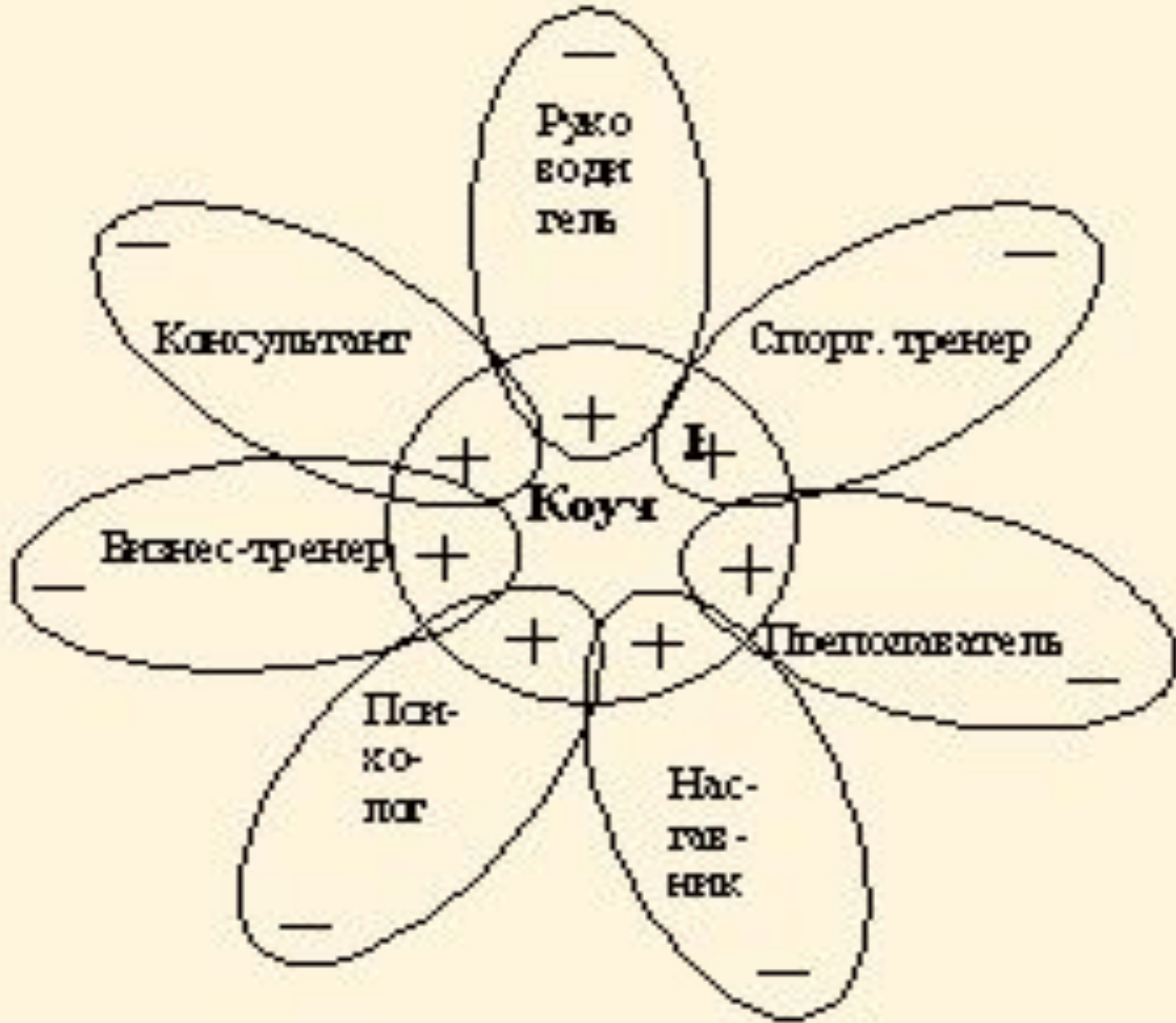
---

Тим Голви опубликовал книгу "Внутренняя игра в теннис". Слово *внутренний* Тимоти использовал для обозначения внутреннего состояния игроков, поскольку, пользуясь выражением Голви, **"опponent внутри нашей собственной головы более труден, чем противник в реальной игре"**.

Коуч-преподаватель может помочь игроку устранить или ослабить внутренние барьеры в его действиях, и тогда неожиданно появляется внутренняя способность, которая будет вести его дальше, без необходимости значительных технических пояснений и наставлений со стороны коуча.

Тимоти разработал более эффективную методику обучения игре в теннис, а затем перенёс её в бизнес-сферу. Методика стала называться коучингом.

# Коуч и родственные роли





# Коучинг как стиль управления

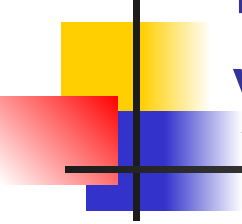
---

Коучинг в качестве стиля управления направлен на организацию поиска максимально эффективных путей достижения целей компании и воплощение их в жизнь самими сотрудниками (подчиненными). При этом руководителем решается одновременно и вторая задача - развитие сотрудников.

# Директивный и коучинговый стили поведения







# Коучинг-менеджмент как инструмент управления в организации

---

- Коучинг позволяет добиться осознанности сотрудниками своих действий и ответственности за результат этих действий в индивидуальной и командной работе.
- Коучинг служит хорошим инструментом для вовлечения персонала в процессы изменений, позволяя задействовать их знания и инициативу, преодолеть сопротивление инновациям.
- Коучинг позволяет сформировать специфическую организационную культуру как основу постоянного повышения качества и инновационного развития компании.
- Коучинг даёт возможность увеличить перспективы бизнеса за счет более полного раскрытия личностного потенциала руководителя, которое в итоге приводит к улучшению качества его работы как "поставщика" управленческих решений.



# Какие управленческие задачи решает?

---

- Выработка индивидуального стиля работы сотрудника (актуально для сферы услуг, продаж, в переговорах);
- необходимость нахождения решения, в ситуации, когда нет однозначно правильного (лучшего) решения;
- создание нового продукта, проекта, части существующего, модернизация - требуют креативного решения (реклама, PR, брэнды и т.л. и т.п.);
- проведение любых инноваций, связанных как с организационными и/или технологическими перестройками, так и с освоением новых рынков, продуктов;
- объединение усилий различных подразделений, групп для решения одной задачи, так называемые "горизонтальные" проекты, когда в одной творческой группе работают сотрудники различных отделов, не подчиняющиеся друг другу.



# Базовый принцип и философия

---

- Человек обладает мощнейшей способностью к творчеству и обучению и способен при грамотном содействии решить практически любые свои проблемы и задачи.



# Карта не равна территории

---

1. Территория – бесконечно сложная реальность – существует вне нас.
2. Карта – это индивидуальное и упрощенное «отражение» реальности в сознании и теле.
3. Карта одного человека никогда не равна карте другого!
4. Люди знают только свою субъективную реальность (карту) и живут так, как будто она истинна.
5. «Объективных» проблем не бывает!



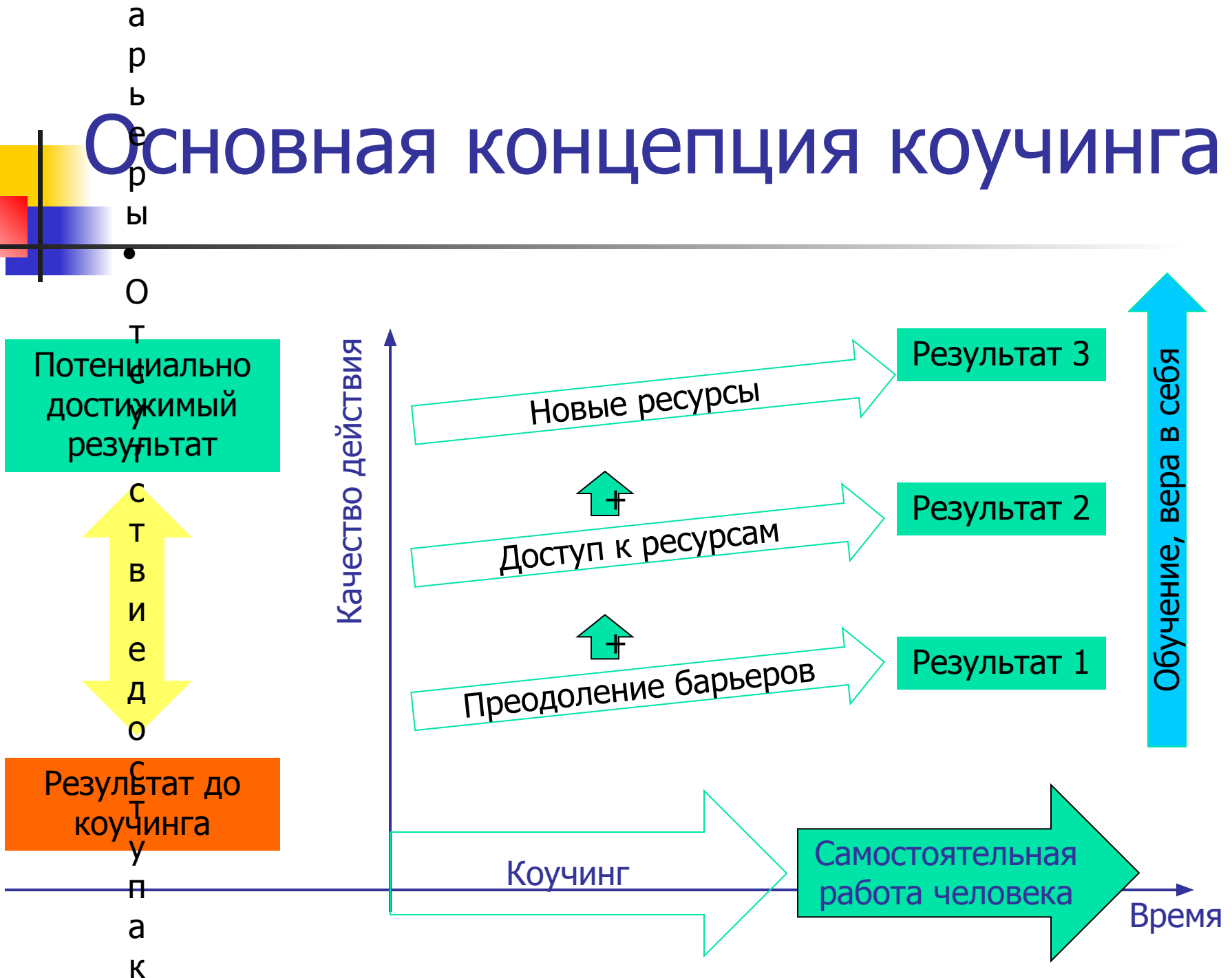
# Карта не равна территории

---

7. Меняя карту с помощью коучинга, мы меняем реальность человека!
8. Коуч, в отличие от большинства людей, не испытывает иллюзии, что ему доступна истина.
9. Принятие, исследование и помощь в изменении карты человека – суть коучинга.



# Основная концепция коучинга

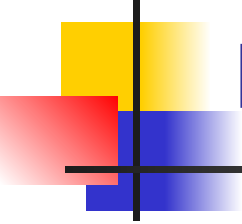




# Коучинг и обучение

---

- Задача руководителя в качестве коуча – это обучение сотрудника постановке и решению задач по достижению организационных целей.
- Эффективный коуч-руководитель воздействует не только на поведение человека, но и на его способности, убеждения и ценности и даже на идентичность и миссию.



# Барьеры на пути к цели и способы их преодоления

---

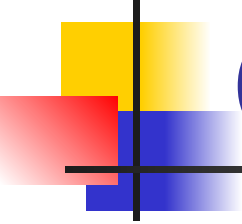
## Барьеры:

- страх (поражения, победы, оценки...)
- чрезмерное усердие, перфекционизм
- желание произвести впечатление
- гнев, злоба, др. отрицательные эмоции

## Способы преодоления :

- сосредоточение/концентрация (поток, включенное время, up time)
- поддержка коучем человека на всех уровнях
- перенос внимания с проблемы на результат





# Простейшая сессия (беседа с подчиненным)

---

- Роль коуча - руководителя – помогать сотруднику думать, но не делать это вместо него!
- Необходимо пробуждать интерес сотрудника, следовать за ним и направлять его.
- Модель GROW и Т-модель простые, но мощные способы управлять интересом сотрудника в поиске им собственного решения.



# Модель GROW

---

**G**OAL – цель сессии (ключевой элемент)

**R**eality – реальность

**O**ptions – варианты

**W**rap-up – результат



# Модель GROW

---

- **G**OAL – нужно определить желаемый результат, который сотрудник хочет **ДОСТИЧЬ**
  - Что конкретно надо сделать?
  - Как это будет выглядеть в результате?
  - Каковы критерии оценки результата?
  - Для чего это нужно компании?
  - Зачем это нужно именно сейчас?
  - Сколько времени понадобится?
  - Что получит в результате сотрудник(и)?



# Модель GROW

---

**R**eality – нужно максимально **ТОЧНО ПОНЯТЬ** настоящее положение дел человека, в т.ч. имеющиеся проблемы и препятствия, выявить внутренние барьеры

*Что именно? Как именно? Уточните, пожалуйста...*

Важно избегать оценок, предубеждений и домыслов.



# Модель GROW

---

**O**ptions – максимально креативный поиск  
и генерация вариантов

*Какие возможности Вы видите в данной ситуации?*

*Если бы у Вас была волшебная палочка...*

*Предположим, Вы уже решили проблему, как бы  
это могло выглядеть?*



# Модель GROW

---

**W**rap-up – выбор решений и принятие ответственности за его выполнение.

*Мы наметили несколько вариантов, какие из них Вы готовы воплотить в действие?*

*С чего Вы начнете? Каков будет Ваш план действий после сессии?*



# T-модель

---

Состоит из двух (трех) действий:

**Расширение**

(Перепарафразирование)



**Фокус**



# Современный управленец и HR-менеджер – это коуч!

---

- Простота и эффективность применения базовых навыков коучинга – сделает его в ближайшие годы частью инструментов большинства руководителей.
- Владение этими методами позволяет:
  - Успешно помогать сотрудникам всех уровней от собственных подчиненных до топ-менеджеров.
  - Повысить эффективность достижений целей организации.





*Спасибо за внимание!*