



**Достижение бизнес результатов с
помощью развития управленческих
компетенций коучинговыми
ТЕХНОЛОГИЯМИ**
Дипломная работа

Руководитель: Данилова Марина
Студент: Гончар Светлана, ВГ-13

Институт Коучинга
Санкт – Петербург

Содержание

Цель работы	2
Введение.....	2
Теоретическая часть	3
Практическая часть.....	10
Заключение	22
Список литературы.....	23
Приложение А.....	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Б	Ошибка! Закладка не определена.

Цель работы

1. Выявить и устранить причины, препятствующие достижению бизнес-результатов
2. Выявить влияние индивидуальной работы на эффективность командного взаимодействия и достижение бизнес результатов (выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ))

Введение

Думаю, не для кого не секрет, что успешность бизнеса зависит от многих факторов – от экономической и социальной стабильности, от состояния рынка, от личности владельца... Необходимо иметь большой кругозор и большую адаптивность для того, чтобы бизнес приносил желаемый результат и был успешным. На некоторые, глобальные ситуации мы не можем повлиять, не можем их предугадать, но вынуждены их учитывать, приспосабливаться к изменяющимся условиям, не имея никаких точек влияния.

Я все это прожила на себе, когда более семи лет назад открыла свой собственный первый бизнес. Через боль и потери мне пришлось признать, что существуют факторы, на которые я не могу повлиять, как бы я ни старалась, какую бы экспертизу не привлекала. Смирившись, я смогла оглядеться по сторонам и найти зоны влияния, которые помогли мне продолжить бизнес даже в тяжелой экономической ситуации, в жесткой конкурентной среде и в условиях ограниченных ресурсов.

Подобных зон влияния у каждого владельца бизнеса может быть несколько и они могут оказаться абсолютно разными. Для меня же основной, первоочередной зоной влияния стало развитие сотрудников. Я достаточно быстро поняла, что люди – основа бизнеса, правильно выстроенные отношения двигают бизнес вперед, что бы не творилось вокруг. С тех пор я вкладываюсь в людей и их развитие, не покладая рук. Моя коучинговая деятельность посвящена развитию руководителей, тренерская – построению высокоэффективных команд.

Задача написать диплом стала хорошей возможностью провести исследование, получить доказательства своей идеи: «Бизнес результат зависит от управленческих компетенций руководителей. Управленческие компетенции можно развивать коучинговыми технологиями». В сентябре мне предоставили отличный шанс для исследований, пригласив в качестве консультанта в компанию, где требовалось наладить работу десяти топ менеджеров, создав из них команду единомышленников, способных не только создать уникальный инновационный продукт, но и сформировать рынок, стать первыми в стране, кто предоставляет подобные продукты/услуги.

Задача осложнялась тем, что команда топ менеджеров была неоднородна по своему опыту и роду деятельности. Людям технических специальностей тяжело понять маркетологов или менеджеров по продажам. Финансовый директор и главный бухгалтер частенько выступают в оппозиции к маркетологам. Подобных ролевых конфликтов в этой команде было в избытке, что только разожгло мой интерес и заставило принять предложение.

В процессе работы над исследованием мною были прочитаны и переведены с английского две книги, которые в России не продаются, при этом пользуются огромной популярностью в США, стране, являющейся лидером новейших веяний и направлений менеджмента (на мой взгляд). Знания, полученные из этих книг, позволили более четко и полно описать необходимые управленческие компетенции; составить индивидуальные планы развития для каждого руководителя; более эффективно выстроить работу в индивидуальных сессиях.

Теоретическая часть

В рамках дипломного проекта я провела исследования по методам развития сотрудников, по развитию управленческих компетенций, по управлению конфликтами и формированию высокоэффективных команд.

Управленческая компетенция - под этим словосочетанием понимают личное или деловое качество, модель поведения, владение которым помогает успешно решать определенную управленческую задачу и добиваться высоких результатов. Отсутствие той или иной управленческой компетенции у человека снижает его компетентность в управленческой сфере. Чем большее количество управленческих компетенций есть в арсенале руководителя, тем более компетентным управленцем он является.

Компетенции есть базовые качества людей и обозначают «варианты поведения или мышления, распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значительный период времени».

Пять уровней базовых качеств

1. **Мотивы.** То, о чем человек думает или чего хочет постоянно и что вызывает действие. Мотивы «нацеливают, направляют и выбирают» поведение на определенные действия или цели и уводят в сторону от остальных.

Пример: Мотивированные на достижение люди постоянно ставят перед собой многообещающие и трудные цели, несут личную ответственность за их достижение и пользуются обратной связью для достижения лучшего результата.

2. **Психофизиологические особенности** (или свойства). Физические характеристики и соответствующие реакции на ситуации или информацию.

Пример: Скорость реакции и хорошее зрение — физиологические особенности для компетенций боевого пилота.

3. **Я-понимание.** Образ-Я человека, понимание человеком своих слабых и сильных сторон.

Пример: Я-концепция — вера человека в то, что он может эффективно действовать в любой ситуации, — является частью представления человека о самом себе.

4. **Навык.** Способность выполнять определенную физическую или умственную задачу.

Пример: Навык стоматолога пломбировать зубы, не повреждая при этом нерв; способность

программиста написать программу в 50 000 строк, логически оформленных.

5. **Знание.** Информация, которой обладает человек в определенных содержательных областях.

Пример: Знания хирурга о нервах и мускулах человеческого тела.

- Знания
- Навыки
- Я-концепция
- Свойства
- Мотивы



Рис. 1 Уровни компетенций

Как видно из рисунка 1, знания и навыки – видимые и относительно поверхностные качества людей. Я-понимание, свойства и мотивы – более скрыты, глубоки и спрятаны в глубине личности.

Поверхностные компетенции (знания и навыки) относительно просто развить. Тренинг - наиболее рентабельный способ укрепить и сохранить эти способности у сотрудников. Глубинные компетенции (мотивы и свойства), лежащие в основе айсберга личности, оценить и развить труднее; рентабельнее отбирать людей по наличию этих характеристик. Компетенции на основе Я-понимания лежат где-то посередине. Установки и ценности, такие как уверенность в себе (видение себя «руководителем», а не «техником/профессионалом»), можно изменить при помощи тренинга, психотерапии и/или упражнения для позитивного развития, хотя это потребует больше времени и усилий.

Каждая роль, каждая позиция в компании требует своего набора необходимых компетенций и их уровней. Например, бухгалтеру требуется хороший навык выставления счетов, в то время как менеджеру по продажам достаточно начальных знаний об этом. При развитии управленческих компетенций важно учитывать этот фактор, чтобы получить требуемый результат.

Теория управленческих компетенций относительно молода, в нашей стране только начинает пользоваться всеобщим признанием. Эксперты создают словари управленческих компетенций, чтобы упростить работу.

В своем исследовании я составила список управленческих компетенций, описала их соответственно потребностям компании – заказчика в целях получения максимального результата от индивидуальной работы. Для каждого руководителя был создан собственный план индивидуального развития, однако, некоторые компетенции встречаются в списках нескольких директоров. Полный список с описанием можно увидеть в Таблице 1.

Компетенция	Определение
Управление целями	<ul style="list-style-type: none"> Понимание общей цели компании Умение выстраивать четкие цели своего подразделения Донесение цели до всех сотрудников своего подразделения и до других подразделений Умение рассчитывать риски Умение рассчитывать необходимые ресурсы для достижения цели Взятие на себя ответственности за решение возникших проблем Принятие во внимание всех факторов, влияющих на достижение целей Адаптация к изменениям Информирование коллег
Управление ожиданиями	<ul style="list-style-type: none"> Умение оценивать сроки Умение контролировать сроки исполнения Знание ожиданий других Информирование окружающих
Конструктивная обратная связь	<ul style="list-style-type: none"> Умение давать дифференцирующую обратную связь Умение принимать дифференцирующую обратную связь Управление эмоциями
Тайм-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> Управление своим временем Выполнение важных задач с соблюдением сроков

	<p>Прозрачность деятельности для окружающих</p> <p>Предсказуемость сроков выполнения задач</p>
Работа в команде	<p>Создание и поддержание формальных и неформальных каналов коммуникации</p> <p>Разделение ценностей компании</p> <p>Решение межличностных конфликтов</p> <p>Создание доверительной атмосферы</p> <p>Выстраивание атмосферы взаимопонимания и взаимопомощи</p> <p>Построение командного духа</p> <p>Умение слушать и понимать окружающих</p>
Стратегическое мышление	<p>Ясное видение всей ситуации</p> <p>Понимание общей цели и миссии компании</p> <p>Мониторинг действия конкурентов</p> <p>Умение переключаться между операционной деятельностью и стратегической</p> <p>Умение жертвовать настоящим ради будущего</p> <p>Понимание ситуации с позиции других подразделений</p> <p>Постановка целей, бросающих вызов</p> <p>Умение просчитывать различные варианты развития событий</p> <p>Адекватная оценка ограничений</p> <p>Проактивность</p> <p>Инициативность</p>
Ориентация на результат	<p>Понимание, какого результата ожидает компания</p> <p>Понимание важности результата</p> <p>Введение инноваций и адаптация существующих процедур для достижения результата</p> <p>Готовность идти на риск ради достижения результата</p> <p>Взятие ответственности на себя за достижение результата</p> <p>Выстраивание работы подразделения для достижения максимальной результативности</p>
Кросс-функциональное взаимодействие	<p>Принятие в расчет потребности других подразделений</p> <p>Понимание ситуации с позиции других подразделений</p> <p>Способность внимательно слушать и понимать проблемы других подразделений</p> <p>Информирование других подразделений</p> <p>Желание помочь и удовлетворить потребности других подразделений</p> <p>Выстраивание работы для получения win-win результата</p>
Ориентация на развитие	<p>Постоянное совершенствование, как в управлении людьми, так и в целенаправленном развитии своих управленческих компетенций.</p> <p>Работа на регулярной основе над купированием своих недостатков.</p>
Управление задачами	<p>Определение приоритетов</p> <p>Определение составных частей задачи</p> <p>Распределение выполнения задач во времени</p> <p>Умение рассчитывать необходимые ресурсы</p> <p>Распределение ресурсов по задачам</p> <p>Оптимизация процесса выполнения задачи по результатам работы</p>
Делегирование	Передача подчиненным работы

ание	Передача подчиненным ответственности и полномочий.
Управление работой подразделения	Постановка целей сотрудникам Выстраивание процессов работы группы Оптимизация процессов работы группы Обеспечение результативной работы группы Развитие подчиненных
Координация	Умение поддерживать режим "обратной связи" при выполнении задач подчиненными Оказание поддержки подчиненным в процессе работы
Контроль	Оценка соответствия параметров поставленной задачи и полученного результата Уменьшение неопределенности в работе группы
Инициативность	Выполнение большего, чем требуется или ожидается в работе Выполнение того, что никто не просил и что улучшит результаты работы, поможет избежать проблем Поиск и создание новых возможностей для достижения цели
Уверенность в себе	Готовность принимать и поддерживать решения Умение брать на себя просчитанный риск Готовность признать свои ошибки Восприятие критики Понимание в каких областях необходимо саморазвитие
Самоконтроль	Управление эмоциями Умение выжидать при неблагоприятной ситуации Управление конфликтными ситуациями

Таблица 1. Управленческие компетенции

После того, как полный список компетенций был составлен и утверждены индивидуальные планы развития, я приступила к работе в индивидуальных сессиях.

Параллельно я увидела, что мне самой необходимо перевести некоторые компетенции с уровней знания и навыков на уровень Я-понимания и уровень свойств. Я составила свой индивидуальный план развития и стала работать с ним в индивидуальных сессиях с коучем и психотерапевтом.

Включение работы над собой дало мощный толчок в исследовании, т.к. я смогла посмотреть на процесс развития управленческих компетенций изнутри, прочувствовать трудности, с которыми сталкивается руководитель при глубинных изменениях. Что, в свою очередь, помогло мне более правильно выстраивать работу в индивидуальных сессиях с клиентами, давая руководителям больше времени на осознание своих новых возможностей и на интеграцию новых качеств.

В процессе личной работы и работы с клиентами стало понятно, что немаловажную роль в развитии управленческих компетенций играют внутренние ограничения, обиды, проекции и переносы. Первым шагом для работы с ними является осознание, что такие механизмы есть, когда и почему появляются.

Как утверждает Натаниель Бранден в своей книге «6 Pillars of self esteem», само осознанность является одной из базовых составляющих развитой самооценки. Осознанность – это больше, чем видеть и знать. Это значит реагировать на то, что видишь и знаешь. Жить осознанно – быть ответственным за реальность. При этом нам не обязательно должно нравиться то, что мы видим.

Жить осознанно означает:

- быть активным, а не пассивным
- быть в моменте, не теряя более широкий контекст
- видеть факты, а не избегать их

- уметь разделять факты, интерпретации, эмоции
- замечать и пресекать всякие импульсы избежать, исключить болезненную и неудобную реальность
- уметь понимать где я есть относительно моих мечтаний, проектов – получилось у меня или нет
- понимать, соответствуют ли мои действия моим целям
- искать и слышать ответы Вселенной, чтобы откорректировать свой курс при необходимости
- избегать злости на трудности
- быть открытым новым знаниям
- быть готовым к вызовам внешнего мира
- быть готовым увидеть и исправить ошибки
- везде и всему учиться и, как следствие, расти
- готовым понять мир вокруг
- быть готовым принять не только внешнюю реальность, но и внутреннюю – реальность потребностей, чувств, реакций. Чтобы не быть загадкой для самого себя
- знать свои ценности, которыми я руководствуюсь
- отделять свои ценности от чужих

Помимо работы с проекциями и внутренними ограничениями, для достижения выдающихся бизнес результатов, необходима эффективная команда, Команду можно считать сплоченной, по мнению П. Ленсиони, если ее члены:

1. Доверяют друг другу.
2. Открыто обсуждают идеи и проблемы.
3. Заинтересованы в принимаемых решениях и планах.
4. Отвечают за выполнение (и невыполнение) этих решений и планов.
5. Нацелены на достижение общей цели.

Достичь этого не легко, требуется время и желание каждого члена команды развиваться. В обычной жизни наладить командную работу организациям мешают распространенные и весьма опасные ошибки, которые П. Ленсиони называет пороками.



Рис 2. Пороки команды

1. Первый порок – это **взаимное недоверие членов команды**. Как правило, оно возникает из боязни продемонстрировать перед всеми свою уязвимость, слабость. Если члены команды опасаются открыто признаться в своих ошибках и недостатках и

скрывают их любой ценой, создается атмосфера взаимного недоверия и подозрительности.

2. Недоверие в коллективе создает почву для развития второго порока – **боязни конфликта**. Люди, не доверяющие друг другу, неспособны к искренней, открытой дискуссии, боятся задеть кого-либо или оказаться задетыми. Вместо этого они ведут осторожный обмен нейтральными замечаниями, осторожными комментариями, порой переходя к ядовитым колкостям, и в результате принимают единогласное решение, которое никого не устраивает и ни к чему не ведет.

3. Мнимая гармония крайне опасна, потому что порождает третий порок команды – **безответственность**. Поскольку в команде царит атмосфера недоверия, никто не говорит то, что думает, а решения принимаются для проформы. И члены команды считают, что не несут никакой ответственности за все то, что не затрагивает их лично.

4. Принимая решения, к выполнению которых они равнодушны, члены команды не считают ни себя, ни своих коллег связанными какими-либо обязательствами. **Нетребовательность** – четвертый порок команды. Даже понимая, что какие-то действия (или, наоборот, бездействие) вредны для компании, сотрудники часто исходят из принципа «это не мое дело».

5. Безответственность и нетребовательность создают почву для развития пятого порока. **Безразличие к результатам** возникает, когда члены команды ставят свои личные потребности (честолюбие, карьеру, признание) или потребности своих отделов выше общих целей команды или компании.

Подобно цепочке, которая рвется, если хотя бы одно звено оказалось слабым, команда может погибнуть из-за одного-единственного порока. Здесь большая доля ответственности лежит на руководителе команды.

По мнению Манфреда Кетс де Вриеса, эффективный глобальный руководитель в наш цифровой век должен быть способен внушать доверие подчиненным и сохранять это доверие, пока идея получает воплощение. Необходимость внушать доверие и желание быть достойным доверия должны быть постоянно в голове руководителя. Без доверия многие из остальных необходимых лидерских качеств бесполезны. Успех лидера тесно связан с той степенью, в которой другие люди доверяют ему.

Рей Крок, основатель сети McDonald's, часто говорил: «Ты хорош ровно настолько, насколько хороши люди, которых ты нанимаешь». Теодор Рузвельт однажды сказал: «Лучший руководитель тот, кому хватает ума, чтобы подбирать подходящих людей для работы, которую нужно выполнить, и достаточно сдержанности, чтобы не вмешиваться в их работу, пока они ее выполняют». Звучит так, будто лучший способ доказать, что ты умнее тех, кого нанимаешь, — это нанимать людей, которые умнее тебя! Как говорится: «Люди первого класса нанимают людей первого класса. Люди второго класса нанимают людей третьего класса». Все эти утверждения известных людей подтверждались на практике не раз. Из чего вытекает, что личность руководителя играет ключевую роль в успехе команды и, соответственно, в успехе бизнеса. Именно поэтому важно вкладываться в личностное развитие руководителей высшего звена.

В процессе работы проводилось много работы по управлению конфликтами. Ицхак Адизес утверждает и подтверждает практическими примерами, что сила взаимодополняющей команды — в объединении разных подходов. Но чтобы стать единым целым, команде придется преодолеть различия, порождающие конфликт. Конфликт может быть конструктивным и деструктивным.

Деструктивный конфликт опасен для любой организации. Он может поставить компанию в безвыходное положение, истощить ее силы и даже уничтожить. Организация должна направлять всю энергию на внешний маркетинг: искать клиентов, удовлетворять их текущие потребности и предвосхищать будущие. Когда менеджеры не ладят между собой, энергия, которая нужна для развития компании, тратится на внутренний маркетинг. Очень важно, чтобы сотрудники ценили и уважали мнение своих коллег. Для этого

необходимо создать атмосферу взаимного доверия и уважения. Хороший менеджер добивается этого, формируя доброжелательную среду, которая благоприятствует обучению и развитию. В такой обстановке конфликт воспринимается не как угроза, а как возможность учиться и развиваться. В атмосфере доверия иное мнение воспринимается не как угроза, вызов или досадное недоразумение, а как возможность ознакомиться с новыми подходами. Взаимное доверие и уважение означают, что мы принимаем тех, кто не похож на нас. Мы растем благодаря разногласиям, а не вопреки им.

Наиболее успешные руководители по мере обострения конфликта выглядят все более спокойными и невозмутимыми. Хороший менеджер в разгар конфликта сохраняет спокойствие. Он не теряет голову и не поддается эмоциям. Он остается объективным. Он тактичен и вежлив с другими людьми — даже если придерживается совершенно иного мнения. Для успешного бизнеса необходима взаимодополняющая команда. Но в такой команде возможен конфликт. Чтобы он был конструктивным, а не деструктивным, лидер организации, департамента, подразделения должен создать атмосферу взаимного доверия и уважения. Для этого ему необходимы четыре фактора: правильные люди, правильный процесс, правильная структура и единые взгляды и ценности.

Адизес выделяет семь уровней конфликта в организации. Конфликт первого уровня встречается чаще всего и при этом, его проще всего разрешить. Конфликт седьмого уровня встречается реже всего и разрешить на уровне организации его невозможно.

Уровни конфликтов:

1. Конфликт понятий
2. Конфликт восприятия реальности
3. Конфликт ролей и функций
4. Конфликт функциональных стилей
5. Конфликт демократии и диктатуры
6. Конфликт целей
7. Конфликт ценностей

В рамках работы над дипломным проектом мне приходилось разрешать и рассказывать, как разрешать конфликты первых шести уровней, доносить руководителям ценность взаимодополняющей команды и прорабатывать внутреннее сопротивление руководителей по принятию коллег, чье мнение отличается от их собственного.

Практическая часть

В проекте участвовали 10 руководителей высшего звена. В общем было проведено 62 индивидуальных сессии с октября 2015 по июль 2016.

Первоначальный запрос от генерального директора звучал весьма кратко и эмоционально. Схватившись за голову и раскачиваясь из стороны в сторону, она прошептала: «Света, сделай с ними что-нибудь». В это время проходил совет директоров, и каждый из них доказывал свою правоту, объяснял невозможность реализации чего-то или обвинял в неадекватности действий соседние департаменты.

Ситуация достаточно распространенная. Порадовало, что глава компании осознала необходимость изменений и инициировала их.

После того, как желание было сформулировано, последовал ряд индивидуальных интервью.

Первое интервью с генеральным директором длилось полтора часа. Здесь прояснились потребности, были поставлены цели и сформированы индивидуальные первоначальные списки компетенций для каждого руководителя (в том числе самого генерального директора). Далее последовали трехсторонние встречи, где генеральный директор объясняла, чего ждет от сотрудника; уточнялся список компетенций с учетом пожелания самого сотрудника. Индивидуальные планы развития вы можете просмотреть в Приложении А.

При составлении списка компетенций я опиралась на теорию Лайла Спенсера и составителей книги «Successful manager's Handbook»

Исследование основано на работе с десятью руководителями высшего звена. Заказчиком является генеральный директор компании. Проект начался 20 октября 2015 и продолжается в настоящее время. На момент защиты диплома проведено порядка 70 часов индивидуальных сессий и пяти часовой тренинг по тайм менеджменту.

Длительность каждой сессии составляла 40-60 минут. Фотоотчеты можно увидеть в приложении Б. В целях сохранения конфиденциальности и из этических соображений, имена клиентов изменены.

В силу разнородности команды, я индивидуально подбирала инструменты и методы работы для каждого клиента. Цель каждой сессии устанавливалась в зависимости от производственной необходимости, исходя из текущих рабочих запросов и сшивалась с общей целью проекта. В начале каждой сессии уделялось время для анализа изменений, произошедших с момента предыдущей сессии, фиксировался положительный опыт или выяснялись моменты, помешавшие выполнению планов.

Примерно в середине проекта, когда у меня возникли сомнения в необходимости продолжения проекта (в связи со сменой генерального директора и уходом одного из директоров), исполняющий обязанности генерального директора лично обратился с просьбой продолжить проект, обосновав: «Не знаю, как ты это делаешь, но мне нужно, чтобы ты моих помирила с коммерческим департаментом». После этого в проект пришло два новых клиента (на смену ушедшим директорам). В это же время два руководителя попросили назначить им сессии, как можно скорее, сказав, что долгие новогодние праздники снизили скорость развивающихся изменений и у них есть важные запросы.

Такое внимание к проекту, положительная оценка достигнутых результатов вдохнула новую жизнь в исследование, оказавшееся в зоне риска из-за смены заказчика.

Я взяла повышение самоосознание в фокус внимания, на каждой сессии возвращая клиента к тому, что изменилось после предыдущей сессии, какие последствия имели наработанные в сессии материалы. Благодаря этому, клиенты смогли интегрировать в реальной жизни те образы, которые появлялись в процессе работы, более осознанно реагировать в конфликтных ситуациях, выбирать выигрышную линию поведения.

В процессе работы появилась интересная и неожиданная для меня статистика. Первые четыре-пять сессий каждый клиент тратил на проработку проекций, внутренних

ограничений и страхов. Это привело к улучшению взаимоотношений, появлению доверия в команде. Коллеги коммерческого департамента показали увеличение продаж на 10%, став друг для друга опорой и поддержкой. Они научились понимать друг друга без слов, что помогло выиграть серьезные тендеры.

Проработка проекций руководителей позволила снизить количество конфликтов на совещаниях, увеличить количество новых проектов за счет выстроенного доверия между подразделениями. При этом, если работа по проработке проекций велась с обеих сторон конфликта, конфликт решался полностью, доверие укреплялось, участники конфликта начинали больше понимать друг друга, ценить другое мнение, использовать сильные стороны каждого для усиления команды. Если же не было возможности вовлечь в индивидуальные сессии вторую сторону конфликта, конфликт в большинстве случаев полностью не исчезал. Первая сторона находила новые паттерны поведения для изменения ситуации в лучшую сторону, что снизило уровень закала и начало приводить время от времени к положительным результатам в ситуациях, ранее казавшихся безвыходными.

Из этого я сделала вывод, что необходимо потратить время на личностные проработки, чтобы достигнуть максимального эффекта в достижении бизнес результатов. В компании остались руководители, которые отказались от индивидуальной работы. Скорость изменения в их подразделениях разительно отличалась. Подразделения, чьи руководители участвовали в проекте по развитию управленческих компетенций с самого открытия проекта, расширялись, выстраивали эффективные бизнес-процессы, выполнение КПЭ (ключевые показатели эффективности) в этих подразделениях поднялась с 60% до 100%-110%. Подразделение, чей руководитель отказался участвовать в индивидуальном коучинге, потеряло двух человек. Изменения в выполнении КПЭ не произошло, оно осталось на уровне 50%-60%.

Индивидуальная работа с клиентами

Клиент 1. Лариса, 34 года. 2 сессии.

Проведено 2 сессии, после чего клиентка решила сменить компанию.

Запрос на работу:

- повысить самоконтроль в критических ситуациях
- повысить уверенность в себе для более продуктивного общения с акционерами
- научиться формировать команду, принимать людей и прощать им слабости

Динамика работы:

Несмотря на логический склад ума, Клиент ушла в образы уже на десятой минуте первой сессии. Яркость образов меня удивила и порадовала. Обе сессии посвятили самоконтролю в критических ситуациях.

Результат:

Клиент смогла покинуть пост генерального директора в наилучших для себя последствиях, которые ей казались недостижимыми до работы в индивидуальных сессиях. Ключевые акционеры, несмотря на резкую негативную реакцию, отпустили Клиента, оставшись в хороших отношениях.

Клиент 2. Татьяна, 25 лет. 3 сессии.

Проведено 2 сессии, после чего клиентка сменила регион проживания и компанию.

Запрос на работу:

- ориентация на развитие
- уверенность в себе

Динамика работы:

На первой сессии Клиентка легко вошла в образы, работала со своим запросом, вскользь упомянув, что боится что-то менять в своей жизни. Что на самом деле, Москва ей не нравится, но менять она ничего не готова. На сессии прорабатывали уверенность в себе, умение говорить публично, высказывать свое мнение. На вторую сессию Клиент объявила, что собирается переезжать жить на море, только теперь это надо все подготовить.

Еще через месяц Клиент объявила о своем уходе.

Результат:

КПЭ до начала индивидуальной работы выполнялся лишь на 40%. За последний месяц работы Клиент выполнил все КПЭ, закрыл все обязательства.

Клиент решила отпустить прошлое, спланировала будущее и переехала.

Клиент 3. Сергей 40 лет. 12 сессий

Запрос на работу от руководителя:

- научиться управлять собой, своими эмоциями, своим временем
- научиться выстраивать кросс функциональное взаимодействие

Динамика работы:

Для меня было вызовом работать с этим клиентом, поскольку до начала индивидуальной работы в коучинге, он успел нарушить мои границы несколько раз, отчего у меня сохранился негатив по отношению к Клиенту. Пришлось проработать себя на психотерапии, чтобы снять негатив и выйти в индивидуальную работу в безоценочном состоянии.

Первые две сессии Клиент держала фокус на установлении доверительных отношений. Уже на третьей сессии Клиент ушел в детство, началась глубокая проработка проекций, что свидетельствовало о том, что Клиент готов к развитию, понимает ценность индивидуальной работы и начал доверять Коучу. После этой сессии мое внутренне напряжение по поводу негатива в самом начале окончательно исчезло.

Первые четыре сессии было потрачено на устранение проекций, проработку внутренних ограничений, работу по управлению эмоциями, проявленных в процессе работы.

На пятую сессию Клиент самостоятельно принес бизнес кейс на разбор, со сформулированным запросом на развитие одной из компетенции из ИПР. Для меня это явилось четким показателем того, что время, потраченное на проработку внутренних ограничений, проекций и эмоций дали свои плоды, что Клиент стал видеть свои зоны развития, появилось понимание, как индивидуальная работа помогает добиться бизнес результата.

Результат:

Клиент реструктурировал свой департамент (реструктуризации ждали в течение 3 месяцев, Клиент откладывал по необъяснимым причинам).

Количество сотрудников в его департаменте увеличилось в два раза, сформирована сильная команда, которая стала выполнять 100-110% КПЭ.

Клиент 4. Жанна, 33 года. 12 сессий

Жанна работает руководителем отдела. На момент начала индивидуальной работы, категорически не доверяла своему начальнику, на этой почве возникали ежедневные конфликты. Собиралась уволиться, т.к. ее (по ее мнению) никто не слушает и не ценит.

Запрос на работу от руководителя:

- развить стратегическое мышление

- больше проявлять себя в команде, как руководитель
- повысить уверенность в себе, самоконтроль
- выстроить кросс функциональное взаимодействие

Динамика работы:

Несмотря на то, что Клиент – ярко выраженный логик, все проводит через голову, на первой же встрече ушли в глубину, с применением образов. Оценка по процессу за первую сессию была 4, Клиент создалась, что чувствовала себя категорически неудобно, не понятно, к чему все это. На второй сессии, проговорив изменения, произошедшие после первой сессии, Клиент согласилась, что «хоть и не понятно, как это работает, но точно работает».

На шестой сессии мне удалось найти баланс между логикой и абстрактными методами работы, что Клиент отметил, как «самая правильная сессия». После шестой сессии Клиента похвасталась, что друзья ей сказали, что она помудрела сильно за последнее время, стала более спокойной.

Результат:

В процессе индивидуальной работы, количество человек в отделе возросло в два раза. Все сотрудники воспринимают Клиента, как «самого замечательного руководителя». Все новые сотрудники выполняют КПЭ.

Между шестой и седьмой сессией руководитель Клиента сказал, что он полностью доверяет Жанне, что она везет на себе 80% продаж, что конфликты полностью прекратились.

Клиент 5. Настя, 34 года. 14 сессий

Настя руководит отделом. У Насти высоко развитый эмоциональный интеллект. Это было видно по отношениям в ее команде, по умению добиваться своего от коллег из других департаментов, и по оценкам теста Эмоциональный Интеллект.

Запрос на работу от руководителя:

- развить стратегическое мышление
- больше контролировать работу своей команды
- таймменеджмент

Динамика работы:

Клиент удивила глубиной работы с первой сессии. Впоследствии выяснилось, что есть богатый опыт работы с образами, нелогическими методами. Первые пять сессий потратили на проработку проекций, внутренних ограничений, обид, проявленных в работе. На шестую сессию Клиент сама принесла бизнес кейс с просьбой развить соответствующую компетенцию. Настя всегда приходила на сессию с продуманным запросом, самостоятельно инициировала встречи, если была необходимость в коучинге раньше, чем встреча была назначена по расписанию.

Результат:

Клиент перестроила свое подразделение, наладила отношения с соседними отделами из своего департамента. Нашла общий язык с акционерами. Стала лидером департамента

по эффективности кросс функционального взаимодействия – учит своего начальника и руководителей соседних подразделений индивидуальному подходу к коллегам из других департаментов.

Клиент 6. Оля, 28 лет 5 сессий

Оля руководит отделом, в котором все сотрудники работают удаленно.

Запрос на работу от руководителя:

- развить стратегическое мышление
- научиться управлять удаленной командой, чтобы получать предсказуемый результат
- таймменеджмент

Динамика работы:

Клиент на первой сессии ушла в образы самостоятельно, чем ни мало удивила. Как выяснилось, привычка с детства – мама работала с ее болезнями через образы. Доверительные отношения установились быстро и легко. Для меня этот Клиент замечателен тем, что с нею были самые короткие (при этом, эффективные) сессии. Не больше 40 мин, за которые клиент погружался в глубину. Одну сессию пришлось пропустить, т.к. я напрочь про нее забыла. Пришлось заняться самокоучингом – понять, о чем это в моей жизни.

Результат:

Клиент выстроил работу удаленных сотрудников, повыс

Клиент 7. Данил, 32 года. 10 сессий

Данил руководит отделом. Вырос до руководителя из технического специалиста, не было опыта делегирования задач, всю ответственность брал на себя. Перед началом индивидуальной работы проводил в офисе по 12 часов, однако работой подразделения были недовольны 2 департаменты – сроки не соблюдались, качество работы было ниже заявленного.

Запрос на работу от руководителя:

- развить стратегическое мышление
- научиться управлять подразделением, чтобы получать предсказуемый результат
- управлять ожиданиями заказчиков
- научиться работать в команде

Динамика работы:

Первые две сессии выстраивали доверительные отношения. На третьей сессии решила рискнуть и увести технического склада ума Клиента в образы и чувства. Реакция была ожидаемой: «А это вообще нормально?». При этом Клиент достаточно четко и красочно описывал образы. После этой сессии я не волновалась, применяла образы при необходимости. Этот опыт погружения совсем технического ума в бессознательные образы дал сил и уверенности при работе с другими клиентами технического сложения ума, что сильно продвинуло Клиентов в работе.

Результат:

Клиент 8. Инга, 39 лет. 3 сессии

Инга занимает высокий пост в компании. Однако функционал в компании ее не устраивает. Попытки получить от генерального директора помощников, перестроить структуру взаимодействия ни к чему не привели. Инга готова была уволиться.

Запрос на работу от руководителя:

- развить стратегическое мышление
- выстроить кросс функциональное взаимодействие

Динамика работы:

С первой сессии Клиент самостоятельно ушла в образы, ей это понравилось. Хотя и утверждала, что это ее первый опыт разговора самой с собой. Первые три сессии Клиент искал внутреннюю опору, уверенность в себе.

Результат:

Клиент выстроил отношения с коммерческим департаментом, с сотрудниками которого ранее конфликты появлялись каждый день. Клиент смог доказать своему руководителю необходимость нового сотрудника, который бы занимался рутинной, освободив время Клиента для более стратегических задач.

Клиент 9. Владислав, 43 года. 3 сессии

Руководит департамент. Много делает сам руками, умеет делегировать задачи подчиненным без микроменеджмента. К моменту начала работы в индивидуальных сессиях конфликтовал с акционерами, генеральным директором и директорами подразделений.

Запрос на работу от руководителя:

- кросс функциональное взаимодействие
- уменьшить конфликтность

Динамика работы:

На первой же сессии Клиент обозначил, что знает свою проблему – упрямость. Следующие сессии были посвящены нахождению новых паттернов поведения.

Результат:

Клиент наладил отношения со смежными подразделениями, с которыми возникали конфликты на почве распределения зон ответственности, передачи дел от одного подразделения. После трех сессий отношения между департаментами качественно изменились настолько, что проект, который не могли сдвинуть с мертвой точки 7 месяцев подряд, был успешно завершен.

Клиент . Константиин, 38 лет

Константин руководит департаментом. Пользуется доверием одного из главных акционеров. При этом конфликтует с генеральным директором. Точки напряжения – в невыполненных обещаниях со стороны Константина, отсутствие обещанного бизнес результата, нежелание Константина принимать во внимание нужды Заказчиков, нужды других департаментов.

Проведена 1 сессия

Запрос на работу от руководителя:

- ориентация на развитие
- развить стратегическое мышление
- управление командой
- управление проектом
- таймменеджмент
- ориентация на результат
- кросс функциональное взаимодействие
- умение давать обратную связь

Динамика работы:

Клиент с самого начала сказал, что у него нет никаких проблем. Под давлением генерального директора согласился на первую сессию. Всю сессию Клиент смотрел в стол, говорил, что читает книги и ему этого достаточно, чтобы управлять проектом и людьми. После того, как стало известно об уходе генерального директора, сказал, что он сам – единственно верная кандидатура на освободившееся место.

Предложение второй сессии отклонил со словами: «Не вижу в этом смысла. У меня нет проблем. Работай с теми, кому это надо.»

Результат:

Клиент отказался продолжать работать в индивидуальном коучинге.

Отзывы заказчика и клиентов:

Заказчик

«Благодаря проекту по развитию управленческих компетенций, стартовавшему осенью 2015, в компании сформировалась команда высокоэффективных руководителей.

Самым ценным для меня, как для заказчика, стало уменьшение количества конфликтов на совещаниях. Руководители подразделений научились слушать друг друга, начали находить решения, которые устраивают все стороны и которые приводят к желаемому результату.

Если говорить о цифрах, то процент КПЭ некоторых подразделений вырос до 100% - 110%, что казалось недостижимым осенью 2015, когда КПЭ выполнялись максимум на 60%.

По результатам первого полугодия 2016 принято решение о продлении проекта. Новые руководители, влившиеся в нашу команду в конце весны 2016, включены в проект, чтобы максимально быстро адаптироваться в новом коллективе и начать эффективно управлять своими подразделениями.»

Клиент 2. Татьяна, 25 лет. 2 сессии.

«С помощью наших бесед я смогла действительно понять, откуда берутся те или иные страхи, переживания, неуверенность и стеснение.

Приходилось выходить из зоны комфорта, что очень хорошо показывает мне самой какие мои компетенции хромают и что нужно подтягивать. Коучинг хорош тем, что я сама находила ответы на вопросы в своей голове»

Для меня это было очень эффективно!

Результатом стало то, что я перестала заикливаться на прошлом, адекватнее оценивать свои способности, стала увереннее в себе.»

Клиент 3. Сергей 40 лет. 7 сессий

«Я стал увереннее в себе, более открытым, лучше воспринимать критику и относиться к себе более критично. Понимаю, что из любой ситуации есть выход, если разложить ситуацию на Ишикаву. Я стал более щепетильно относиться к деталям и более эффективно решать поставленные задачи»

Клиент 4. Жанна, 33 года. 7 сессий

«Общее состояние спокойствия. Главное перестала суетиться и объять необъятное, уважительное отношение к себе, своим эмоциям, телу, мыслям. Рост уверенности, самоконтроля.

В результате: снижение градуса конфликтов, выстраивание коммуникаций с сотрудниками, с которыми ранее не шла на контакт, принятия себя в компании как ее сотрудника»

Клиент 5. Настя, 34 года. 7 сессий

«Если в двух словах, помогает беречь нервы. По итогам сессии могу объяснить себе, почему именно так реагирую в какой-либо ситуации, а как следствие принять это и больше не тратиться эмоционально так сильно. Ну и соответственно, что самое важное, принять верное решение, как действовать, и достичь результата.

Очень хотелось бы конечно дойти до уровня принятия без участия мозга)) Но мозг будет сопротивляться до последнего ...

Начало сессий очень удачно совпало с началом формирования отдела и отстройки бизнес-процессов. Из запросов были отработаны «Делегирование» и «Контроль».

По обоим пунктам были сложности, как замкнутый круг: нет времени на выполнение задач - нет времени на делегирование - нет времени на контроль - нет времени на выполнение задач.

В итоге выбрала ресурсы для работы (Omnidesk и Bitrix) для постановки, контроля выполнения задач, формирования отчетности. Заложила и отстроила процессы.

Без сессий я бы это тоже сделала, но благодаря им «зачесались руки» все сделать быстро и четко. При этом получила моральное удовлетворение от результата.»

Клиент 6. Оля, 28 лет 5 сессий

«Личностный коучинг, очень интересная тема. Я по началу думала, что это что-то из серии психологии, но все оказалось намного интереснее. Мы сами не понимаем (я бы самостоятельно точно не дошла до этого), что есть много факторов внутри нас, которые не дают нам расти, развиваться и жить в гармонии. Для меня серия занятий со Светланой открыла глаза на проблемы, которые мешали мне в работе. Самое главное было понять и принять проблему, а далее грамотно прийти к ее решению или компромиссу. Ведь иногда мы работаем, и не понимаем почему что-то не получается, или что-то не складывается, оказывается всем этим можно управлять.

Было очень важно найти и принять проблему. Научиться управлять некими силами, которые живут внутри нас. На первых двух сессиях было интересно испытать на себе

необычный способ «общения с проблемой», далее уже получалось экспериментировать лично с внутренними тараканами/силами/скелетами. Даже сейчас если вижу у меня назревает какая-то внутренняя проблема, стараюсь ее визуализировать и вступать в контакт)

До начало сессии у меня были выявлены слабые стороны, например я не могла сконцентрироваться за рабочим местом, было трудно сосредоточиться, или когда на тебя наваливается куча задач и у тебя нет сил за них взяться или проблемы с тайм-менеджментом. Благодаря интересной механике визуализации и общением с проблемой, мне удалось решить ряд внутренних блокеров. Теперь я знаю, как можно переключаться и брать ситуацию в руки. Но я прошла всего половину курса, хочется все же закончить...»

Клиент 7. Данил, 32 года. 7 сессий

«Работать с тренером была необычным опытом.

В рамках проекта были рассмотрены аспекты взаимодействия с коллегами из коммерческого департамента, управления ожиданиями и делегирования задач внутри отдела.

Это помогло настроить работу отдела технической поддержки наших партнеров и клиентов строго с утвержденным бизнес-процессом.

Получилось делегировать задачи на сотрудников без возникновения потери контроля
Наполнена база знаний для наших партнеров, клиентов и гостей.

Также было получено понимание как отделять текучку от стратегических целей.

Я научился говорить «Нет», там где коллеги могут самостоятельно находить ответы и решения.

Ранее было проще сделать самому.

Это помогает не погружаться в рутину задач, которые могли бы быть сделаны коллегами, но они ждали моего ответа.

Твоя помощь, помогла мне расширить горизонты планирования и подготовила меня для следующих самостоятельных шагов дальнейшего роста»

Тренинг с клиентами

В середине проекта появилась необходимость в тренинге по тайм менеджменту. Клиенты знали большинство стандартных инструментов тайм менеджмента, но по каким-то причинам использовали их редко либо не использовали на практике вообще. Я решила провести тренинг по «анти-тайм менеджменту». Клиенты с интересом отозвались на эту тему, сказав, что стандартный тайм менеджмент у них не работает, потому, что они специфичные и не стандартные. На тренинге большую часть времени я посвятила объяснению, как работает человеческий мозг, как наши личные особенности влияют на управление временем. Ведение списка задач я объяснила, делая акценты на важных моментах, которые забываются в повседневной жизни. Например:

- важность ежедневного и еженедельного пересмотра списка задач.
- важность правильной формулировки задачи
- важность четкости и простоты формулировки задачи

В процессе тренинга участники довольно эмоционально реагировали на подобные пункты, осознавая, почему у них не работали такие простые и стандартные инструменты.

Через две недели после проведения пяти часового тренинга, я собрала обратную связь от участников – кто пользуется вновь полученными знаниями. Выяснилось, что каждый взял себе по одному важному моменту и с радостью их выполняет, т.к. видит – насколько проще стало разобраться с делами.

Еще через две недели участники тренинга попросили провести тренинг по тайм менеджменту для своих подчиненных. На этом тренинге я с удовольствием заметила, что

многие из подчиненных уже используют часть инструментов, т.к. их руководители им объяснили важность и эффективность.

Личная работа с психотерапевтом и коучем.

Так как я считаю, что лучший способ убеждения – это собственный пример, вместе с началом проекта, я тоже начала развивать свои управленческие компетенции со своим психотерапевтом и коучем.

Первым прорывом в личной проработке стало изменение моего негативного отношения к одному из Клиентов. Пришлось проработать свою тень, понять, что конкретно меня выводит из равновесия в общении с этим человеком. Находка позволила мне проще относиться к мужчинам в бизнесе и жизни.

Работа, посвященная развитию компетенций «кросс функциональное взаимодействие» и «конструктивная обратная связь», занявшая несколько сессий с психотерапевтом, привела к потрясающим результатам в бизнесе. Проработка была глубоко личностной, через страх и боль. Однако, я осознала, что впадаю в состояние жертвы, из-за чего включаются обиды, защитные реакции и соответствующее поведение. Это приводило к возникновению конфликтов. Более месяца я отслеживала, когда включается это состояние жертвы. Чуть позже стала пробовать новые модели поведения, что привело к неожиданным результатам. Люди стали прислушиваться к моему мнению. При этом я спокойно стала принимать ситуации, когда они мое мнение слушали, но не принимали его. Я научилась разделять «принятие меня, как личности» и «принятие моего мнения». После этого многие конфликты разрешились сами собой. Я научилась договариваться в сложных, критических ситуациях, выработав новые для себя схемы поведения.

Сумев отслеживать состояние жертвы, я стала лучше понимать свои границы. И если раньше мне приходилось их защищать, порой с нежелательными последствиями для своего состояния, с потерей внутреннего баланса, то теперь, четко осознавая свои потребности, желания и без жертвенного состояния, я заявляю о своих потребностях из состояния «Это мое», «Мне надо так». Удивительно для меня (до сих пор), что при этом я остаюсь в балансе, а люди принимают во внимание озвученные границы, уважают их и, в большинстве случаев, соглашаются.

Компетенция «Уверенность в себе» оказалась самой сложной. Прошло шесть месяцев, прежде, чем я увидела реальные изменения в моем поведении. Вышеописанная проработка состояния жертвы способствовала мощному продвижению вперед. Работа над уверенностью в себе тянется красной нитью на протяжении моей работы и с коучем и с психотерапевтом. Признание своих рангов, принятие своих сильных сторон и принятие слабых (без попыток их исправить) – темы, над которыми я работаю постоянно, в том числе и в само коучинге.

Долгий промежуток времени, в котором я работала над развитием управленческих компетенций, показал, что устойчивый результат в изменении реакций, паттернов поведения возможен, если уделять этому часть своего внимания ежедневно, в обычной жизни; если держать на этом фокус в работе на сессиях и если бережно, аккуратно продвигаться на страх.

Выводы

Анализируя свою работу, как консультанта, я увидела много интересных и полезных моментов по своей работе, как консультанта, и по работе над проектом.

Выстроить доверие с клиентом получается за одну-две, максимум три сессии. Установление доверия играет ключевую роль на глубину работу и, соответственно, на полученные результаты.

Приятной неожиданностью оказалось, что клиенты технического склада ума могут эффективно работать иррациональными методами. Для таких клиентов пришлось потратить на одну – две сессии больше, чтобы перейти от логики к эмоциям и чувствам.

Сложным оказалось начать работу с клиентами, к которым негативное отношение выработалось в процессе общения до начала проекта по развитию управленческих компетенций. Я провела работу со своим психотерапевтом, чтобы выяснить – какие аспекты поведения этих людей меня задевают. После тщательной проработки своих теневых сторон, удалось избавиться от негативного отношения и наладить эффективную индивидуальную работу.

В процессе работы над проектом я научилась отслеживать собственные реакции на поведение клиентов и прорабатывать их, освобождаясь от своих теневых аспектов. Научилась быть рядом с клиентом, поддерживать их в периоды сложных внутренних изменений, оставляя ответственность за изменения на клиенте. В работе с рациональными клиентами научилась находить баланс между рациональными и иррациональными методами работы, чтобы добиться максимальной эффективности. Поняла, насколько важно прорабатывать конфликты с обеих сторон. При этом возможно снижение эмоционального заряда в конфликте при работе только с одной стороной, участвующих в конфликте.

В октябре мне понадобилось достаточно много времени, чтобы описать необходимые для компании компетенции. Это бесценный опыт, который позволил мне понять, что использование стандартов и библиотеки компетенций позволит сэкономить время на старте проекта. Соответственно, проект по развитию управленческих компетенций, стартовавший в другой компании в марте 2016, я начала с использования стандартного описания компетенций, сэкономив две недели.

Итак, на данный момент, по результатам анализа своих проектов по развитию управленческих компетенций, я выработала алгоритм действий, позволяющий добиться максимальной эффективности для достижения бизнес результатов.

1. Определить цель проекта по развитию управленческих компетенции.
2. Обрисовать образ результата проекта. Определить, по каким показателям будет измеряться эффективность проекта. Например, процент выполнения КПЭ.
3. Составить список участников.
4. Составить список управленческих компетенций для развития.
5. Составить индивидуальные планы развития для каждого участника.
6. Провести трехсторонние встречи – с участником и заказчиком, на которых объяснить цель проекта, сшить с нею личные цели участника, зафиксировать договоренности.
7. Проводить индивидуальные сессии минимум раз в две недели. Записывать запрос, результаты работы каждой сессии. Если договаривались о домашнем задании, записать и его. Подобные записи помогут увидеть прогресс в развитии.
8. После 5 сессии запросить у каждого участника отзыв по работе, включив в него 3 вопроса:
 - Отзыв по работе с коучем (как и чем помогает работа в коучинге)
 - Результат прошедших пяти сессий для вас лично
 - Бизнес результат прошедших пяти сессий
9. В середине проекта запросить у заказчика обратную связь по результатам проекта. Снять показатели, выделенные в пункте 2.
10. Провести анализ эффективности своей работы. Если понадобится, скорректировать процесс работы, состав участников и пр.
11. После завершения проекта запросить отзыв у участников в формате:

- Отзыв по работе с коучем (как и чем помогает работа в коучинге)
 - Результат прошедших пяти сессий для вас лично
 - Бизнес результат прошедших пяти сессий
12. После завершения проекта запросить обратную связь у заказчика, замерить показатели из пункта 2.
13. Провести ретроспективу проекта, выделив моменты:
- чем гордимся
 - чему научились
 - что будем делать по-другому
 - какие вопросы остались без ответа

Заключение

Целью моей дипломной работы было выявить и устранить причины, препятствующие достижению бизнес результатов. В результате моего одиннадцатимесячного исследования были выявлены следующие причины:

- нехватка управленческих компетенций
- механизм проекций и переносов
- внутренние ограничения
- обиды
- защита «отрицание», нежелание признать существование проблем

В процессе работы я поняла, насколько важно потратить время на устранение этих причин, на личностную проработку. Потраченное время четырех-пяти сессий, потраченных на внутренние проработки оплатят сторицей через:

- выстраивание доверия в команде,
- через уменьшение количества конфликтов,
- через более глубокое понимание себя
- через принятие и уважение уникальности другого человека

Второй целью этой работы было выявить влияние индивидуальной работы на эффективность командного взаимодействия и на достижение бизнес результатов (выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ)). Мне повезло, т.к. один руководитель высшего звена отказался от индивидуальной работы, что позволило получить сравнительную статистику. Подразделения, чьи руководители участвовали в проекте по развитию управленческих компетенций:

- показали рост выполнения КПЭ на 30%-40% и достигли 100%-110% выполнения,
- личностные конфликты внутри подразделений исчезли
- конфликты начали носить конструктивный характер

Подразделение, чей руководитель не развивал управленческие компетенции в индивидуальном коучинге:

- осталось на прежнем уровне выполнения КПЭ 50%-60%
- конфликты внутри подразделений увеличились, из-за чего два сотрудника уволилось

Опыт работы в проекте по развитию управленческих компетенций показал мне практическую пользу для всего бизнеса от индивидуальной работы с руководителями. Я на практике увидела, насколько важна личность руководителя в успешном ведении бизнеса. Интересным наблюдением стало, что многие конфликты решаются, если участники конфликта прорабатывают свои проекции, внутренние ограничения, страхи и обиды.

Личная работа над собой помогла посмотреть на ситуацию изнутри, прожить сложные и болевые моменты, что позволило оптимизировать и сбалансировать работу в коучинге с Клиентами.

Список литературы

1. «Competencies at work» Lyle M.Spenser
2. “Successful manager’s handbook”
3. “6 pillars of self esteem” Nathaniel Branden
4. «Сидя в огне» Арнольд Минделл
5. «5 пороков команды» П.Ленсиони
6. «Лидер на кушетке» М Кетс де Вриес
7. «Мистика лидерства» М Кетс де Вриес
8. «Развитие лидеров» Ицхак Адизес

