

Программа «Интегральные технологии развития людей и организаций»

«Допустить к защите»

Председатель аттестационной комиссии

(Ф.И.О. председателя)

(подпись председателя)

« _____ » июля 2018 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

ТЕМА: «Развитие компетенций руководителей с помощью
корпоративного коучинга»

ВЫПОЛНИЛ:

студент 2-го курса, группы ВГ-15

Федоров Илья Александрович

(Ф.И.О)

(подпись автора)

РУКОВОДИТЕЛЬ:

(Ф.И.О)

(подпись руководителя)

Санкт-Петербург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

С.

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	4
2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	14
2.1. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА ВНЕДРЕНИЯ КОУЧИНГА В КОМПАНИИ	
2.2. ЛИЧНАЯ РАБОТА С КЛИЕНТАМИ	
2.3. ЛИЧНАЯ РАБОТА	
3. ВЫВОДЫ	26
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	27

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1.](#) (Меморандум о корпоративном коучинге, версия 1)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2.](#) (Меморандум о корпоративном коучинге, версия 2)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 3.](#) (Соглашение о работе в коучинге)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 4.](#) (Фото-отчеты индивидуальной работы с клиентами)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 5.](#) (Фото-отчеты трех-сторонних встреч)

ВВЕДЕНИЕ

Интерес к теме корпоративного коучинга впервые появился у меня в ходе проведения ассесмент-центра в компании, в которой я работал и состоял в оценочной комиссии руководителей уровня директоров подразделений и регионов в коммерческом департаменте. Основная проблема, с которой сталкивались руководители, получившие обратную связь по итогам оценочной сессии: «Что мне с этим делать?».

Если углубиться чуть подробнее, то была матрица компетентностей, среди которых были поддающиеся построению плана развития и самоконтролю на пути его реализации, такие как: умение работать с числовой информацией, знание отрасли и проч. Сотрудник понимал, как развивать эти компетенции, мог сам себя протестировать между оценочными сессиями и понять, есть ли динамика.

А были такие компетенции как: ориентированность на результат, ориентация на изменения, лидерство и проч. и тут возникало 3 сложности:

1. Сотрудник не до конца понимал, что именно ему нужно «прокачивать», т.к. лидерство состоит из многих аспектов и с каким именно работать он не понимал. По сути сотрудник не мог поставить себе цель работы в саморазвитии, не мог создать образ желаемого результата.
2. Получивший оценку не понимал, какими конкретно инструментами он может воспользоваться, кроме стандартного набора литературы из корпоративной библиотеки и стандартных тренингов. Не было оптимизации стандартных инструментов под его конкретный контекст/проблему. Или иными словами он не мог перевести знания в навык.
3. Сотрудник не мог отслеживать динамику в развитии этих компетентностей.

Именно в этом месте в моей компании и возник вопрос о внедрении коучинга, как инструмента развития сотрудников. Тогда для меня этот метод развития был не очень знаком, а коучей в доступе не было. Идея застыла на уровне идеи, а через некоторое время я покинул компанию.

Через несколько лет, в ходе обучения в Институте Коучинга одна из моих одногруппниц сделала предложение на всех участников группы по участию в корпоративном коучинге в рамках ее компании. В дальнейшем эта работа и вылилась в исследование для дипломной работы.

Цель дипломной работы:

Прожить на собственном опыте процесс внедрения корпоративного коучинга в компании. Описать процесс внедрения методологически, для возможного применения в других компаниях, с указанием своих внутренних наблюдений и выводов и указанием «подводных камней», с которыми я столкнулся.

Задачи дипломной работы:

Описать алгоритм внедрения коучинга в рамках компании.

Описать наиболее очевидные ошибки при его внедрении и описать наиболее рабочие практики внедрения корпоративного коучинга.

Создать инструменты, помогающие двигаться в процессе внедрения наиболее эффективно.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Компетентностный подход.

В современном мире практически любая организация, делает ставку на развитие сотрудников, как на одну из главных возможностей наращивания конкурентоспособности. Создано и подробно описано довольно много способов оценки персонала, программ развития сотрудников и кадрового резерва. Разработаны матрицы компетенций, программы их оценки и подобраны способы развития сотрудников на основании оценки по этой матрице, одним из которых является коучинг.

Если начать с самого начала, само понятие «компетенция» появилось в ходе исследований психолога Роберта Уайта, сделавшего публикацию в 1959 году под названием «Мотивация пересмотрена: концепция компетенции». В рамках этой публикации автор дал определение компетенции как эффективное взаимодействие с окружающей средой. После чего тематика компетенций была подхвачена рядом видных психологов и была развита в плоскости влияния компетенций на эффективность и результативность деятельности сотрудников организаций.

Одним из первых исследователей, разработавшим классификацию компетенций был Ричард Бояцис, представивший ее в своей монографии «Компетентный менеджер: модель эффективной работы» в 1982 году. В рамках своей работы он отталкивался от определения компетентности, данного Дж. Клемпом в 1980 году: «Рабочая компетентность – это базовая характеристика личности, следствием которой является эффективное и/или превосходное выполнение работы».

В рамках своего труда автор изложил следующую классификацию компетенций:

- Ориентация на эффективность (желание сделать что-то как можно лучше);
- Проактивность (намерение предпринять действие, направленное на выполнение задачи);
- Диагностическое использование концепций (способ мышления, при котором используются определенные модели и концепции, для объяснения происходящих событий);
- Стремление оказывать влияние;
- Уверенность в себе;
- Использование устных презентаций (эффективность коммуникаций);
- Логическое мышление (мыслительный процесс, при котором одни события рассматриваются в причинно-следственной связи от других событий);
- Концептуализация (способность создать собственную концепцию, описывающую какое-либо событие);
- Использование социального влияния (использование своего влияния для создания команды, альянса, сети, коалиции);
- Позитивное отношение (доверие к людям);
- Управление групповым процессом;
- Точная самооценка;
- Развитие других;
- Одностороннее использование власти (директивность);
- Спонтанность (способность легко и свободно выражать себя в определенных условиях);
- Самоконтроль (подчинение собственных желаний потребностям организации);
- Объективность восприятия;
- Внутренняя устойчивость и адаптивность (терпение к работе и правильное понимание перемен в жизни и организации);
- Нацеленность на отношения (стремление строить отношения с окружающими).

Эту модель впоследствии развили исследователи Лайл и Сайн Спенсор и в своей книге «Компетенции на работе: модели наилучшей деятельности» опубликованной в 1993 году. В этой книге авторы дали свое определение компетенции – базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев

исполнению в работе и других ситуациях.

Так же авторы описали модель из 20 компетенций, разделив их на 6 кластеров:

Кластер 1: Достижение и действие

Данный кластер включает в себя компетенции:

- Ориентация на достижения (ориентация на результат)
- Забота о порядке, качестве и аккуратности (стремление к уменьшению неопределенности)
- Инициатива (делать больше чем требуется)
- Поиск информации (постоянное любопытство)

Кластер 2: Помощь и обслуживание других:

Данный кластер включает в себя компетенции:

- Межличностное понимание (желание понять других людей)
- Ориентация на обслуживание клиента (желание удовлетворить потребности других)

Кластер 3: Воздействие и оказание влияния:

Данный кластер включает в себя компетенции:

- Воздействие и оказание влияния (намерение повлиять на других)
- Понимание компании (понимание позиции компании в большом мире)
- Построение отношений (поддержание отношений)

Кластер 4: Менеджерские компетенции:

Данный кластер включает в себя компетенции:

- Развитие других (способствовать развитию других)
- Директивность: ассертивность и применение должностных полномочий.
- Командная работа и сотрудничество (подлинное намерение работать совместно)
- Командное лидерство (намерение взять на себя роль лидера)

Кластер 5: Когнитивные компетенции:

Данный кластер включает в себя:

- Аналитическое мышление (анализ ситуации при помощи разбиения ее на более мелкие части)
- Концептуальное мышление (понимание ситуации путем сложения частей в целое)
- Техническая/профессиональная/менеджерская экспертиза (владение знаниями)

Кластер 6: Личная Эффективность.

Данный кластер включает в себя:

- Самоконтроль (способность держать эмоции под контролем)
- Уверенность в себе (вера в собственные способности)
- Гибкость (способность адаптироваться к разным ситуациям)
- Преданность компании (способность строить свое поведение в соответствии с потребностями компании)

Кроме того авторы выделяли отдельный кластер: Прочие личные характеристики и компетенции.

При этом в рамках своей книги авторы ссылаются на 4 теории обучения, в рамках которых возможно развитие компетенций:

1. Обучение взрослых на опыте, которое включает в себя:
 - Абстрактную концептуализацию (чтение, лекции)
 - Активное экспериментирование (испытание теории на практике)
 - Конкретный опыт (Обратная связь по итогу экспериментального поведения)
 - Рефлектирующее наблюдение (размышление о происшедшем)

2. Приобретение мотивации.

В рамках данной теории авторы отсылают читателя к работе Дэвида МакКелланда и описывают 5

факторов, позволяющих приобретать такие характеристики личности, как мотивация и самооценка:

- Концептуальная модель. Учащийся должен получить новую концептуальную структуру для мышления и причины верить в нее.
- Самооценка. Учащийся должен получить обратную связь о том, какого уровня компетентности он достиг и сравнить с целевым
- Практика. Учащийся должен практиковаться в новой структуре мышления и внедрять ее в реальную жизнь.
- Постановка цели. Учащийся должен планировать использование этой новой структуры в своей деятельности.
- Социальная поддержка. Учащийся должен иметь поддерживающую обстановку для научения.

3. Социальное научение

В данном случае авторы ведут речь о наблюдении успешных практик проявления компетенций у других людей и подражании им.

4. Самоуправляемое изменение

В рамках данной теории авторы описывают возможность развития при наличии трех условий:

- Неудовлетворенность текущей ситуацией
- Ясность желаемых условий
- Ясность относительно того, чтобы делать для создания процесса перехода от текущей к желаемой ситуации.

Далее авторы объединяют эти 4 теории в стратегии обучения, состоящей из 6 этапов:

1. Распознавание. В рамках данного этапа авторы основной задачей ставят – заставить учащихся убедить самих себя, что компетенции, которые нужно освоить важны для качественного выполнения их работы.
2. Понимание. В рамках данного этапа учащиеся осознают, что такое компетенция, и какие действия ей соответствуют.

По сути эти два этапа являются вовлечением сотрудников в идею внедрения компетентностей и их повышения до уровня соответствия занимаемой должности (в случае проведения ежегодной оценки) или целевой должности (в случае участия в конкурсе на должность или при включении в программу кадрового резерва).

3. Самооценка. На данном этапе учащимся дают обратную связь в отношении их собственных уровней компетентностей в сравнении с целевыми уровнями.

Этот этап подразумевает под собой сам процесс проведения оценки и получения обратной связи по ее итогам.

4. Практика навыков/обратная связь. В рамках данного этапа учащиеся практикуются в демонстрации необходимого уровня компетентностей.

На этом этапе авторы вводят роль коуча, как сопровождающего внедрение изменений.

5. Постановка целей. В рамках данного этапа авторы говорят о постановке целей по использованию приобретенных компетенций в повседневную деятельность.

По сути речь идет об интеграции приобретенных навыков.

6. Последующая поддержка.

На данном этапе авторы описывают супервизии интеграции навыков в повседневную деятельность с разбором успешных кейсов и ситуаций, требующих корректировок.

С течением времени было создано довольно много моделей компетенций, которые так или иначе перекликаются с моделью, описанной Спенсорами.

Мягкие навыки.

Параллельно с компетентностным подходом в мире T&D появился и стал активно развиваться подход, разделяющий компетентности на Мягкие и Твердых навыки (Hard skills & Soft skills). Данный подход является менее академически исследованным, нежели компетентностный и не имеет столь серьезной исследовательской базы. Соответственно нет и четкого академического определения, что такое мягкие навыки.

Согласно Оксфордского словаря «Мягкие навыки» - это личные качества, которые позволяют эффективно и гармонично взаимодействовать с другими людьми.

Один из способов водораздела между soft skills и hard skills является более простая и стандартизуемая измеримость твердых навыков и возможность получения формального образования данным навыкам (как например владение языком). То есть это навыки, которые легко продемонстрировать. В случае с мягкими навыками - сложная/нестандартизованная измеримость и отсутствие академического образования им (как например дружелюбность).

Так же есть разделение навыков на мягкие и твердые по принципу освоения: для твердых навыков необходим интеллект (IQ), для освоения мягких навыков необходима эмоциональность/эмоциональный интеллект (EQ).

На Всемирном экономическом форуме 2016 года в Давосе Клаус Шваб (основатель и президент форума) в рамках презентации своего исследования о Четвертой промышленной революции презентовал навыки, которые, по его прогнозам, будут наиболее актуальны в развитии организаций и экономик в 2020 году. Со слов автора для бизнес-лидеров мощным фактором развития будет именно развитие навыков, попадающих в разряд soft skills.

(см. иллюстрацию 1).

Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Иллюстрация 1.

Среди навыков он перечисляет:

1. Комплексное и многоуровневое решение проблем
2. Критическое мышление
3. Креативность
4. Умение управлять людьми
5. Взаимодействие с людьми
6. Эмоциональный интеллект
7. Формирование собственного мнения и принятие решений
8. Клиентоориентированность
9. Умение вести переговоры
10. Когнитивная гибкость.

Развитие мягких навыков.

Для рассмотрения способов развития этих навыков можно выборочно взять несколько книг, которые рекомендует издательство Манн, Иванов и Фербер, для развития навыков, перечисленных Клаусом Швабом.

Навык умение управлять людьми.

В своей книге «Постигая Agile» авторы Эндрю Стеллман и Дженнифер Грин описывают agile подход в управлении командами как определенный образ мышления, основанный на четырех ценностях, заложенных в «Манифесте гибкой разработки программного обеспечения»:

- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.

В рамках данного принципа заложена идея, что команда должна сосредоточиться на людях и прежде всего на том, как они общаются и слышат ли друг друга, а уже только затем на инструментах и методах, которые они используют.

- Работающий программный продукт важнее исчерпывающей документации.

В рамках данного принципа авторы делают акцент на том, что в программном обеспечении важнее всего получение пользователем ценности от этого продукта. То есть в первую очередь пользователь должен получить очевидную пользу от продукта, а уже вторым шагом исчерпывающую спецификацию, описывающую продукт.

- Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.

В рамках данной ценности авторы выводят заказчика продукта из роли клиента или заказчика в роль члена проектной группы, с которым в первую очередь нужно сотрудничать и создавать продукт вместе, а не вести переговоры.

- Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

В рамках данной ценности авторы предлагают во главу угла ставить цель – принести пользу клиенту. И если для этого необходимо изменить изначальный план действий, то нужно его менять.

Для внедрения данных принципов в повседневную жизнь авторы рекомендуют Scrum-подход. Для внедрения и поддержания данного подхода вводится роль scrum-мастера, основной задачей которого является организация постоянной коммуникации в команде в соответствии с принципами Scrum:

- Каждый человек ответственен за цели проекта.

В рамках данного принципа заложено право команды принимать решения самостоятельно, избегая бюрократических процедур, при этом принятие решение происходит именно командой в целом. Проблема рассматривается участниками проекта совместно при помощи и модерации Scrum-мастера. Когда решение принято командой самостоятельно, то команда разделяет ответственность за него.

- Члены команды уважают друг друга.

В рамках данного принципа опять-таки основная роль в его воплощении отводится Scrum-мастеру. Его задачей является создавать атмосферу, в рамках которой члены команды слышат и понимают друг друга.

- Все сосредоточены на работе.

В рамках данного принципа описываются спринты, отрезки времени с определенными целями, которые определяет команда. В рамках данных спринтов команда полностью погружается в достижение целей, поставленных на этот спринт и не отвлекается на другую работу. То есть на периоды спринтов команда по сути исключает многозадачность, концентрируясь на конкретных целях спринта.

- Команды ценят открытость.

Члены команды имеют возможность постоянного мониторинга продвижения по намеченному плану каждого члена команды. Никто из членов команды не скрывает свои неудачи, а наоборот выносит их на обсуждение.

- Член команды имеет мужество отстаивать проект.

Для внедрения принципов Agile авторы пишут о необходимости присутствия в команде Agile-коуча, основной задачей которого – помочь каждому члену команды осознать и принять принципы Agile. Авторы вводят понятия Agile-мировоззрения, вкладывая в него развитие гибкости мышления членов команды.

Работа коуча заключается в том, чтобы показывать реальную картину членам команды. «Быть, а не казаться». В книге описано довольно много примеров когда Agile-принципы внедряются на уровне формальных процессов, а не изменения мировоззрения и задачей коуча как раз является – показывать команде эти несоответствия, помочь команде понять и принять сами ценности, а не процедуры. То есть по сути речь идет о повышении осознанности каждого члена команды и помощь в принятии изменений, которые нужно принять, для внедрения Agile-принципов.

Если сделать краткий вывод из книги и соотнести его с навыком «Умение управлять людьми», то

авторы призывают к изменению мировоззрения, как отправной точке для освоения навыка «умение управлять людьми», на уровне: я готов познавать и внедрять новые принципы управления, я готов принимать на себя ответственность, я готов к открытости и признанию ошибок. И для изменения мировоззрения авторы как один из методов предлагают работу с коучем.

Взаимодействие с людьми.

В своей книге «Открывая организации будущего» Фредерик Лалу описывает эволюционную модель развития организации, выделяя 7 этапов ее развития. При этом автор проводит параллели между эволюцией общества и эволюцией компаний. Новой ступенью в эволюции компаний Фредерик Лалу описывает «бирюзовые» организации, являющиеся успешными, с точки зрения бизнес-показателей, но отличающиеся от большинства организаций. Их отличает от предыдущих уровней развития 3 основные характеристики:

- Самоуправление.

В этих организациях нет нужды ни в иерархии, ни в консенсусе. Управление процессами строится на основе взаимодействия равноправных коллег. При этом организациям удается решать задачи любой сложности и делать это эффективно.

- Целостность.

В традиционных организациях от сотрудников требуется проявлять только лучшие качества, которые позволяют им хорошо справляться с работой, – уверенность в себе, решимость, мужественность. Основная ставка делается на рационализм. В «бирюзовых» организациях, наоборот, сотрудники могут быть теми, кто они есть на самом деле. Эмоции, интуиция и духовные потребности не считаются чем-то неуместным.

- Эволюционная цель.

У «бирюзовых» организаций имеется свое представление о дальнейшем развитии. Их сотрудники не пытаются предугадать грядущие изменения и контролировать будущее. Они пытаются понять, какой цели хочет служить их организация, к чему она стремится.

Отдельно автор описывает взаимодействие с людьми в своей книге. В «бирюзовых» организациях неотъемлемым элементом самоуправления является процесс внутреннего консультирования. Любой сотрудник может принимать любое решение, если предварительно проконсультируется с теми, кого это решение затрагивает, а также со специалистами по данному вопросу. При этом сотрудник не обязан следовать полученным рекомендациям. Он обязан лишь вынести свое решение на обсуждение. Чем важнее решение, тем больше участников обсуждения. В их число может входить глава компании и члены совета директоров. Этот процесс является обязательным. Обсуждение решений происходит при любых обстоятельствах, включая чрезвычайные ситуации

В плоскости взаимодействия с людьми автор описывает следующие отличительные черты «бирюзовых» организаций:

- Общие ценности. Знакомление новых сотрудников с базовыми ценностями и принципами организации – важная часть процесса адаптации новичков.

- Возможность размышлять. Во многих «бирюзовых» организациях имеются «комнаты тишины», проводятся занятия йогой и медитацией. «Это открывает путь индивидуальному размышлению и сосредоточению во время рабочего дня».

- Сторителлинг. Стимулируя сотрудников делиться историями своей жизни во время совместного отдыха или специально организованных встреч, «бирюзовые» организации повышают уровень доверия в коллективе.

- Работа с конфликтами. Сотрудников обучают нормам поведения в коллективе и умению разрешать конфликты.

- Особый подход к совещаниям. Работников учат открыто высказывать в ходе совещаний свои сомнения, прислушиваться друг к другу и к самим себе.

- Символы статуса. Топ-менеджеры «бирюзовых» организаций намеренно отказываются от символов своего статуса вроде просторного кабинета и отдельных парковочных мест. Нередко они работают за обычным столом в одном помещении с остальными сотрудниками. Это позволяет им

не терять контакт с подчиненными и контролировать свое эго.

- Способность прислушиваться к интуиции. «Бирюзовые» организации поощряют сотрудников к тому, чтобы при планировании своих действий они руководствовались среди прочего внутренним чутьем и интуицией.
- Стратегия. Стратегию вырабатывает не глава организации и не высшее руководство. Она появляется естественным образом изнутри организации.
- План продаж. «Бирюзовые» компании обычно не устанавливают общие плановые показатели продаж. Их работники самостоятельно устанавливают свои производственные цели.

Единственным возможным способом перехода на уровень «Бирюзовой» организации автор описывает изменение мировоззрения владельцев и топ-менеджмента компании. Когда лица, принимающие решение в компании, принимают и разделяют ценности «бирюзовой» парадигмы. Автор вводит общее правило: уровень развития организации не может превышать уровня развития ее лидера. Это обязательное условие связано с тем, что из внешнего мира приходят угрозы и для лидера возникает соблазн отказаться от принципов взаимодействия с людьми «бирюзовой» парадигмы и только лидер, принявший эту парадигму внутри себя сохранит культуру «бирюзовой» организации.

По сути автор описывает в своей книге трансформацию организации через трансформацию ее лидера и топ-менеджмента. Рассматривает способы взаимодействия между людьми на уровне философии, которая либо принята в компании на осознанном уровне, либо нет.

Автор отводит лидерам организации роль консультирования и фасилитации в деятельности своих сотрудников, а не управление ими. Лидер отказывается от тотального контроля и вводит для себя одной из главных задач – создание и поддержание пространства для взаимодействия и самоуправления.

Как мы видим, речь опять идет об изменении способа мышления и мировоззрения, когда мы касаемся навыка «взаимодействие с людьми». И одним из способов изменения мышления безусловно является коучинг.

Критическое мышление.

В своей книге «Психология критического мышления» Дайана Халперн трактует этот навык как тип мышления, основанный на когнитивных навыках и стратегиях и позволяющий приводить к результатам, которые отличаются своей взвешенностью, логичностью и целенаправленностью. Отправной точкой развития данного навыка автор указывает метапознание или знание человека о собственных мыслительных процессах. Наилучшим способом обретения данного знания автор указывает самонаблюдение и выявление ментальных ошибок. Кроме того, автор приводит несколько практических советов:

- Станьте Шерлоком.

Автор описывает важность дедуктивного мышления: аргументированность суждений и проверка следствия заключения из предпосылок. Так же автор указывает на то, как влияют на мышление эмоции.

- Сомневайтесь.

Автор рекомендует подвергать здоровому сомнению львиную долю поступающей информации.

- Проверяйте факты.

Всегда учитывайте все факты, касающиеся важного для Вас вопроса, а не только те, которые ведут Вас к желаемому умозаключению.

- Принимайте решения взвешенно.

Для этого автор рекомендует формулировать задачу разными способами и смотреть на проблему под разными углами, продумывать все возможные сценарии.

- Структурируйте задачи.

Процесс решения задачи должен проходить 4 стадии: подготовка и ознакомление, выработка решения, принятие решения, оценка его эффективности.

- Развивайте творчество.

Креативность позволяет смотреть на проблему под разными углами и генерировать больше возможных вариантов решений.

Как мы видим, развитие критического мышления является довольно глубокой внутренней работой, связанной с самоанализом и требует работы с коучем.

Рассмотрев обзорно 3 книги можно сделать вывод, что развитие мягких навыков должно тесно связано с внутренней работой по самоанализу, изменением мировоззрения, готовностью к изменениям и трансформации в первую очередь себя и своего мышления.

Один из способов решения трансформационных задач в развитии мягких навыков является коучинг. В рамках публикации Business education trends Сколково опубликована статистика: 75% респондентов считают, что коучинг непосредственно связан с развитием кадрового потенциала.

Коучинг в организации.

В своей книге «Коучинг по-русски. От смелости желать к смелости быть» авторы Марина Данилова и Александр Савкин описывают следующий порядок организации индивидуального коучинга в компании:

1. Готовность клиента к работе.

Одно из важных условий успешного для сотрудников в рамках организации является желание и готовность самого сотрудника. Часто бывает, когда сотрудникам коуча вызывают/назначают, при этом сам сотрудник не имеет мотивации к работе и изменениям. В этом случае вероятность эффективной работы стремится к нулю.

Более эффективным может быть создание возможности работы с коучами для сотрудников, но решение хоть отчасти должен принимать и сам сотрудник. Для вовлечения сотрудников в работу с коучами авторы рекомендуют проводить небольшие семинары, в рамках которых сотрудники могут чуть более подробно узнать про коучинг. Так же полезны пробные 20-минутные сессии.

2. Трехсторонние встречи в начале работы.

Не менее важным фактором успеха в коучинге внутри организации является согласованность целей между заказчиком (лицом в компании, принимающим решение о возможности участия в коуч-сессиях сотрудников) и целей самого сотрудника.

Для согласования целей самым удобным инструментом является трехсторонняя встреча, в рамках которой обсуждаются:

- Ожидания от результатов работы заказчика (лица, принимающего решения). Ведь если он решил, что сотруднику нужен коуч, то наверняка у него есть образ желаемого результата – чем цикл встреч должен закончиться, какие изменения в сотруднике должны произойти.

- Ожидания от результатов работы самого сотрудника. Насколько он готов к работе и чего от коучинга ждет он сам.

По итогам обсуждения целей должен быть заключен некий контракт, или, иными словами, должны быть поставлены цели, достижение которых будет охватывать желаемый результат как заказчика, так и сотрудника.

- В рамках трехсторонней встречи так же должны быть обсуждены возможные исходы коучинговых сессий. По итогам работы есть высокая вероятность, что сотрудник изменит свое поведение, что несомненно повлияет на его руководителя и коллег, которые так же вынуждены будут изменить свое поведение. И тут должна быть закреплена ответственность руководителя в поддержке изменений сотрудника.

Отдельным риском может быть уход сотрудника из компании, так как он поймет, что цели, к которым он стремится не достижимы в рамках той компании или должности, которую он занимает.

3. Баланс контроля результатов и конфиденциальности.

Коучинг подразумевает под собой довольно глубокую работу и обсуждение клиентом и коучем информации, которую клиент часто не хотел бы выносить за рамки встречи.

Для плодотворной работы коучу нужно проговорить и зафиксировать с заказчиком вопрос конфиденциальности и отчетов о проделанной работе.

Любая информация, которая обсуждается в работе с коучем является конфиденциальной и подлежит распространению только с разрешения клиента.

Поэтому на старте следует условиться с заказчиком, что отчеты о проделанной работе пишет сам сотрудник, принимая решение, какую информацию он хочет выносить за рамки встреч, а какую нет.

Так же хорошим механизмом контроля работы являются промежуточные и завершающие трехсторонние встречи, в рамках которых сотрудник, заказчик и коуч смотрят насколько полученный результат соответствует ожиданиям, зафиксированным на первой трехсторонней встрече.

Заключение.

Исследовав тему развития сотрудников на основании компетентностной модели я увидел, что все компетенции можно условно разделить на Soft skills и Hard skills.

При этом твердые навыки в большей степени связаны с экспертизой и знаниями и развиваются в большей степени с помощью классических методов обучения – чтение, прохождение курсов, получение академического образования.

Мягкие навыки и их развитие связаны скорее не со знаниями, а с осознанностью и ее повышением. Развитие мягких навыков сопряжено с изменением способов мышления и изменением мировоззрения, и их развитие возможно с помощью коучинга в организации.

2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА ВНЕДРЕНИЯ КОУЧИНГА В РАМКАХ КОМПАНИИ.

На начальном этапе цель, заявленная заказчиком, была очень простой: «Познакомить сотрудников ее компании с коучингом, как инструментом профессионального саморазвития». В рамках данной инициативы собралась команда из 6 внешних коучей. При этом, обрадовавшись возможности получить дополнительную практику консультирования, я не задался вопросом прояснить цель заказчика: для чего ему нужно познакомить сотрудников с этим инструментом развития. Какая цель более широкого порядка стоит. К этому вопросу я вернулся в общении с заказчиком после проведения ряда сессий с сотрудниками и этот вопрос вылился во второй более осознанный этап работы.

Пока же была задача: познакомить сотрудников с коучингом, как инструментом развития, вовлечь сотрудников в работу с коучами.

Был разработан документ, описывающий корпоративный коучинг и разослан целевой аудитории в рамках компании (см. приложение №1).

Основная идея документа: каждый из целевой аудитории руководителей компании может заявиться на коучинг через отдел персонала и проработать актуальную для него цель в рамках 5 встреч с выбранным сотрудником коучем.

Следующим этапом был организован 3-х часовой мастер-класс «Коучинг в рамках компании».

Задачи мастер класса были:

- познакомить сотрудников с коучингом как таковым
- вовлечь в коучинг максимальное количество сотрудников
- ну и безусловная цель каждого их коучей была – найти себе клиентов в рамках данной компании

Мастер-класс приходил в формате:

1. Генеральный директор ангажирует для сотрудников программу корпоративного коучинга.
2. Первый коуч рассказывает о коучинге в целом + представляет себя, сферу своих интересов в коучинге.
3. Второй коуч рассказывает обобщенно о модели GROW + представляет себя, сферу своих интересов в коучинге.
4. Третий коуч рассказывает подробно про этап Goal модели GROW + представляет себя, сферу своих интересов в коучинге.
5. Четвертый коуч рассказывает про этап Reality модели GROW + представляет себя, сферу своих интересов в коучинге.
6. Пятый коуч рассказывает про этап Options модели GROW + представляет себя, сферу своих интересов в коучинге.
7. Шестой коуч рассказывает про этап What to do модели GROW + представляет себя, сферу своих интересов в коучинге.

8. Далее ответы на вопросы аудитории.

По итогам проведенной презентации в проект в виде клиентов включилось 11 сотрудников. У меня в работе оказалось 6 сотрудников компании, с которыми я суммарно провел 24 часа коуч-сессий.

По итогам первого этапа работы я разделил их для себя на 3 типа:

1. Клиенты, решающие трансформационные задачи. И с этими клиентами в большей степени велась трансформационная работа. При этом причина глубины работы была не в цели, с которой они изначально пришли на коучинг, а в их готовности исследовать сутевые причины, не позволяющие им достичь поставленной задачи самостоятельно. Этим клиентов более всего продвигало в поиске узловых причин/ограничений не я, а скорее их желание ухватить «торчащие уши» корневой причины, которые я мог заметить и показать им. Далее они сами уходили в более глубокий пласт исследований. Основное их отличие для меня от 2-х других типов клиентов состояло не в том, чтобы решить конкретный кейс в краткосрочной перспективе, а скорее найти первопричину возникновения подобных кейсов и работать с ней.

По сути данные клиенты имели мотивацию и запрос на изменения. Им не нужен был контроль руководителя. Встречи проходили регулярно. Все клиенты отработали весь цикл в 5 сессий.

2. Клиенты, решающие конкретные кейсы. Здесь скорее прорабатывали конкретные кейсы и в фокусе внимания было скорее отстраниться от ситуации, посмотреть на нее со стороны и принять необходимые решения для достижения результата.

Клиенты данного типа имели очень предметную задачу и их основной запрос был не в изменении себя, а скорее в том, чтобы вырваться из контекста, разложить все по полочкам и принять для себя решение.

3. Клиент, который пришел на коучинг, следуя трендам в компании. С этим клиентом было сложно найти цель работы, т.к. в целом его все устраивало и актуальной зоне ориентиров для изменения себя не было. После прояснения этого момента встречи с этим клиентом были приостановлены.

Мне, как практикующему коучу были интересны все 3 типа клиентов, но при этом меня волновали несколько вопросов:

- не все клиенты удерживали генеральную цель, заявленную на входе в серию сессий. Некоторые воспринимали коучинг как возможность «подумать об меня над актуальной в данной точке проблемой». Как будто не был заключен контракт на долгосрочную работу, клиент не чувствовал ответственности за достижение долгосрочного результата, решая порой актуальную для себя задачу на сегодня.

- цели на коучинг не были согласованы, а точнее синхронизированы с целями его руководителя. Не был получен ответ на вопрос – а что руководитель считает важным в проработке с его подчиненным. На входе в коучинг цель проходила фильтр «является рабочей или нет», и никак не синхронизировалась с видением руководителя.

- Так же для меня актуализировался вопрос – а зачем внедрение коучинга в компании? В чем цель генерального директора? Как будто бы не хватало фильтра «цель, с которой работает клиент соответствует целям компании в целом и видению ген директором/HR отделом карты развития сотрудника или нет». Не хватало связки: чего именно от сотрудника ожидает компания в рамках проводимого коучингового сопровождения, какой результат будет наилучшим для компании.

При этом в компании как раз в этот момент была запущена процедура assessment center для команды руководителей уровня «Ген. Директор - 1» и один из моих клиентов вынес на консультацию запрос: проработать результаты оценки и развить лидерство. Именно это событие и актуализировало задачу, которую я пытался решить в своей компании 5 лет назад: развитие компетенций сотрудников, по итогам assessment center с помощью коучинга.

С этим предложением я и вышел на генерального директора и по итогам обсуждения было принято решение изменить процедуру корпоративного коучинга и сделать в обновленном формате.

Основные изменения формата:

- Сотрудник может заявиться на оплачиваемый компанией коучинг (10 сессий) по итогам ассесмент-центра для развития в выявленных в рамках оценки направлениях. С указанием конкретной компетенции, которую он хочет проработать в рамках коуч-сессий.

- После получения одобрения заявки проводится трехсторонняя встреча с участием: сотрудника, его руководителя и коуча. В рамках данной встречи обсуждается направление, выбранное для проработки, а так же синхронизируются ожидания сотрудника и руководителя относительно результата сессий.

- По итогам цикла сессий коуч и сотрудник составляют отчет, в котором указывают, в каких направлениях они продвинулись.

Полное описание обновленного формата (см. Приложение 2).

После обновления формата была проведена новая встреча/мастер-класс для сотрудников.

Задачи мастер-класса:

- Вовлечь в коучинг сотрудников прошедших ассесмент-центр

- Снять напряженность с сотрудников относительно трех-сторонних встреч и конфиденциальности

- и опять таки задачей каждого коуча было найти себе клиентов

Мастер-класс проходил в следующей формате:

1. Генеральный директор презентует обновленный формат корпоративного коучинга.
2. 1-минутное выступление каждого из 6 коучей с представлением себя (т.к. состав коучей был несколько обновлен + состав сотрудников, имеющих доступ к корпоративному коучингу был расширен).
3. Выступление 2-х клиентов с рассказом о том, какие результаты они получили по итогам работы.

4. Далее все участники делились на 6 групп и в формате world cafe общались со всеми коучами, а коучи отвечали на 6 вопросов (по 1 вопросу на каждую мини-группу):

- Как коучинг поможет мне (клиенту) в развитии моих компетенций?
- Как строится работа в коучинге?
- Зачем нужны трехсторонние встречи с руководителем?
- Что делать, если в ходе работы мой запрос поменялся?
- С каким запросом можно прийти в коучинг?
- С какими вопросами коучинг на работает? Коучинг это точно не про ...

По итогам презентации в компании включились в работу 4 человека, ко мне в работу пришли 2 клиента (к моменту написания диплома проведено по 7 сессий с каждым). Для начала работы были проведены 3-х сторонние встречи в составе: клиент, коуч, генеральный директор. В рамках этой встречи заполнялось соглашение по работе в коучинге, которое содержало в себе:

- цель, над которой планируется работать в коучинге
- ожидания руководителя от работы сотрудника в коучинге
- критерии оценки достижения цели/желаемый образ
- ожидаемые изменения, которые должны произойти в сотруднике по итогам работы в коучинге

Полная версия «Соглашение о работе в коучинге» (см. приложение 3.)

В рамках трехсторонних встреч в фокусе я держал для себя следующие моменты:

- Сформулировать и зафиксировать долгосрочный запрос с клиентом, чтобы в ходе работы была возможность с позиции наблюдателя смотреть, насколько в рамках сессии мы продвигаемся к достижению долгосрочной цели.
- Синхронизировать долгосрочный запрос клиента с видением руководителя. Это позволяло более точно сформулировать долгосрочный запрос, специфицировать, прояснить его.
- Так же отдельно в фокусе в рамках встреч я наблюдал динамику ролей в коммуникации между руководителем и клиентом, чтобы в рамках этой динамики выявить, возможные дополнительные направления работы в коучинге, но отклонений ролей, которые могли бы продвинуть в работе с клиентом по запросу я не заметил.

Фото отчеты 3-х сторонних встреч – (см. приложение 5) «Фотоотчеты трехсторонних встреч».

По итогам изменения формата работы клиенты начали работать именно с трансформационными задачами и сама работа стала более дисциплинированной, т.к. сотрудники понимали ожидания руководителя по итогам работы. На момент написания дипломной работы проведено по 7 встреч (14 часов коучинга) с клиентами из второго этапа.

2.2. ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА С КЛИЕНТАМИ.*

*Имена клиентов изменены. (Фото-отчеты см. приложение 5)

Клиент 1. 3 встречи. (фото-отчеты 13-14)

Запрос на входе: Стать проводником изменений в компании.

Динамика работы:

На старте работы клиент заявил: «Меня многое, что не устраивает в компании. Не хватает жесткости в принятии решений.» Очень быстро-думающий, выражающий свое видение через метафоры. Текущую ситуацию в компании он описал через метафору современного диагностического центра, который хорош всем, кроме соответствия внешней среде. По мнению клиента, в данный момент необходимо переквалифицироваться в военных врачей и оперативно внедрять изменения.

Клиент в ходе сессий постоянно возвращался к необходимости внедрения изменений в компании. При этом он с одной стороны хотел их, с другой стороны говорил, что это невозможно. В ходе исследования этого парадокса клиент как причину этого замкнутого круга нашел у себя отсутствие энергии не только на внедрение этих изменений в компании, а даже на выход на учредителей с идеями изменений.

При более глубинном исследовании причин отсутствия энергии клиент пришел к выводу, что ему нужно разобраться с самим собой – найти и взять в фокус глубинные смыслы – что важно для меня в жизни. Между сессиями клиент провел интервью будущего с самим собой – что важно было бы ему рассказать о себе своим внукам и по итогам этой работы решил принять активное участие в проекте внедрения сервисной стратегии в компании.

Результат работы:

По итогам работы клиент решил обсудить с акционерами – что он может сделать для компании масштабного и полезного и что он сможет получить для себя в рамках реализации крупного проекта. Активно включился в проект внедрения сервисной стратегии в компании.

Моя динамика и выводы в работе с клиентом:

В работе с данным клиентом я обращал внимание не на само состояние клиента, а на динамику изменения состояния и эмоций клиента, что довольно сильно продвигало меня. Отдельным вызовом для меня было то, что клиент не был готов идти в глубокую работу, а скорее хотел расставить для себя все по полочкам. В ходе работы я удерживал себя в этой рамке и отслеживал свое намерение «заглубить» процесс. Когда это намерение было осознано, я перестал «тянуть» клиента в глубину и стал давать варианты выбора: «можем пойти туда, а можем пойти туда» и тогда процесс шел органично, без принуждения клиента с моей стороны, а по его выбору. Так же в работе с клиентом я получил первый опыт досрочного окончания работы по инициативе клиента: в ходе третьей встречи клиент сказал, что в данной точке он смог расставить для себя все по полочкам и готов действовать. В связи с этим мы подвели итоги работы и остановили встречи.

Клиент 2. 2 встречи. (фото-отчеты 11-12)

Запрос на работу: Обрести энергию в работе.

Динамика работы:

На старте работы клиент сказал, что включен в команду руководителей недавно и хочет найти энергию, поскольку ее нет. При этом на 10-й минуте первой сессии клиент сказал, что истинная причина отсутствия энергии не в работе, а в неустроенности личной жизни. В рамках исследования этого вопроса клиент пришел к выводу, что устроенная личная жизнь означает – иметь партнера, которому можно доверяться. При этом довериться – значит уметь проявлять слабость с партнером. При этом клиент всю сессию «держал» улыбку и не смотря на мои отзеркаливания о неконгруэнтности, не готов был идти глубже. Всю встречу мы проходили по замкнутому кругу – проявлять слабость – плохо – не проявлять слабость тоже плохо.

В начале второй встречи клиент сказал, что более не готов обсуждать эту тему и хочет обсуждать новый проект. Сценарий встречи повторился – я не могу запустить новый проект пока он не будет просчитан до мелочей, я понимаю, что проект никогда не запустится, если его просчитывать до мелочей. В ответ на мои отзеркаливания по сути этого замкнутого круга клиент не готов был идти в первопричины. После второй сессии встречи были прерваны клиентом по причине «у меня нет актуальных запросов»

Результат работы:

Результата работы не произошло. Клиент был уволен из команды руководителей спустя некоторое время.

Моя динамика и выводы в работе с клиентом:

В рамках работы с данным клиентом я на 100% прочувствовал, что значит «контракт не заключен». В ходе 2-х встреч я не мог понять намерения и цели клиента на работу и возвращал ему это постоянно. После второй встречи клиент начал переносить встречи несколько раз, в связи с чем у нас состоялся небольшой разговор, в котором мы прояснили отсутствие запроса на работу и приостановили встречи.

Клиент 3. 5 встреч. (фото-отчеты 9-10)

Запрос на работу: Обрести в себе уверенность как в руководителе, пройти испытательный срок на новой должности.

Динамика работы:

Очень энергичный клиент, мыслящий конкретными шагами, процессами. С первой минуты встречи он переформулировал задачу «обрести уверенность в себе, как руководителе» в «стать эффективным руководителем» и описал готовый план развития отдела и построения бизнес-процессов отдела на весь испытательный срок, реализация которого и позволит ему стать эффективным руководителем. Моей главной задачей в ходе первой встречи было вырвать его из захвата идеями и прояснить запрос. После прояснения запрос переформулировался в «как наладить диалог с сотрудниками», научиться слушать их, а не продавать им свои идеи/решения.

В ходе сессий мы исследовали как клиенту нужно изменить себя таким образом, чтобы команда сама предлагала ему решения, а не ждала от него. При более глубоком погружении вышли на некое ограничение «все должно быть справедливо», которое не позволяло ему больше делегировать ответственность и задачи сотрудникам, которые не явно входят в их должностные обязанности. Любые задачи, которые, по мнению клиента, не явно относятся к обязанностям его

сотрудников, он брал в работу сам. В ходе работы клиент пришел к выводу, что данное ограничение не позволяет его сотрудникам развиваться, не позволяет брать в работу интересные для них задачи и начал делегировать кросс-функциональные задачи своим сотрудникам.

Результат работы:

Клиент успешно прошел испытательный срок. Высвободил себе время для решения более крупных задач, соответствующих его новой должности, расширив круг полномочий своих сотрудников и отдав часть своих задач им.

Моя динамика и выводы в работе с клиентом:

Данный клиент был вызовом моему внутреннему эксперту. Клиент довольно часто в ходе встреч давал запрос на экспертизу, спрашивал «а ты считаешь, что так не правильно?». С одной стороны мой внутренний эксперт очень хотел дать совет и чтобы с одной стороны выпустить немного своего эксперта, а с другой стороны отчасти удовлетворить запрос клиента я выдавал экспертизу по процессу: рассказывал о коучинге и что происходит у нас в работе, то есть отзеркаливал по процессу и его сути. В рамках работы с данным клиентом себе в работу взял фокус на «что здесь и сейчас происходит между мной и клиентом», что позволяло не вываливаться в экспертизу.

Клиент 4. 5 встреч. (фото-отчеты 1-4)

Запрос на работу: Высвободить время, перестать «тонуть» в текучке.

Динамика работы:

Клиент, легко погружающийся в чувства и состояния. Эмпатичен, ориентирован на других людей. В рамках работы с данным клиентом основной фокус был на разделении себя и других людей. С одной стороны эмпатичность клиента очень помогала разворачивать процесс, с другой стороны и служила причиной, по которой появился запрос на коучинг. В случае возникновения просьб у других сотрудников свои задачи откладывались на вечер. В случае возникновения конфликтов клиент довольно долго размышлял над тем, что он сделал не так, как можно было бы этого конфликта избежать или как можно его избежать в будущем.

Основной фокус в работе был на балансировке значимости себя и коллег – «где я и моя значимость?», и построении иерархии задач: «какие задачи важнее: мои или моих коллег?». В ходе работы нам не удалось глубинно уйти в первопричины занижения важности себя. В ходе исследования клиент в итоге выбрал некую значимую для него величину – время и важность для компании, которым мерял важность заполнения своего рабочего времени по приоритетам, а так же перестал погружаться в каждую конфликтную ситуацию, так как делал это раньше, бросая все свои дела.

Результат работы:

Клиент выработал для себя инструментарий разделения задач на важные в данный момент и неважные, научился говорить «нет», улучшил отношения со значимым сотрудником своего отдела.

Моя динамика и выводы в работе с клиентом:

В рамках работы с данным клиентом я понял насколько полезным может быть разбор конкретных ситуаций. Особенно значимых для клиента. При погружении в них появляется возможность

развернуть процесс. При этом очень важно удерживать клиента в позиции наблюдателя в рамках погружения в данные ситуации и не впадать в захват. При этом при работе с данным клиентом не хватало магистральной цели и каждую встречу мы обсуждали разные вопросы около основного запроса. Отчасти встречи носили терапевтический характер, в рамках которых клиент скорее осознавал значимость своего «я», но эта цель не была выведена мной в контракт на работу (это мой вывод по итогу анализа работы с клиентом). Именно поэтому запросы были разными каждую встречу и по итогам анализа работы с данным клиентом в развитие себе я вынес важный фокус: анализ с позиции наблюдателя – какова динамика встреч в целом и что происходит по сути с отзеркаливанием сути процесса клиенту.

Клиент 5. 4 встречи. (фото-отчеты 7-8)

Запрос на работу: Найти время на внедрение инноваций.

Динамика работы:

Клиент проявляющий очень мало эмоций и оценивающий мир и себя через логику. Данный клиент явился для меня вызовом, поскольку после нескольких безуспешных попыток в рамках сессии выйти на меня, как человека так же склонного к логическому мышлению, уносило в логику. Спасением для меня послужило после проработки с коучем отзеркаливание процесса по сути. Некое отзеркаливание: что именно сейчас происходит между нами сейчас. При этом отзеркаливании мне помогали метафоры.

В ходе работы клиент пришел к выводу, что он обожает 100% включенность в процесс. Ему безумно нравится состояние потока в процессе работы. Но в моменты составления планов развития отдела он понимал, что не уделяет должный акцент развитию. Кроме того, что мыслил в категориях полярностей: либо мелочи довнедрять (и это неинтересно), либо что-то серьезное (но на это не выделяют денег). После исследования данной полярности клиент стал искать нечто среднее: то, что довольно большое для клиента, чтобы было интересным для него, но при этом и не настолько большое, чтобы поместиться в бюджет. Отдельным ограничением клиента была нехватка времени для построения плана развития, т.к. много операционной работы. Но после того, как в осознанную зону было выведено, что он не захвачен операционкой, а она ему нравится, а так же после нахождения цели, в реализацию которой он поверил, клиент нашел время для написания плана реализации этой идеи.

Так же последнюю сессию клиент захотел уделить решения вопроса – как и в будущем находить время и энергию для нахождения точек развития отдела.

Результат работы:

Построил план внедрения инновации в рамках своего отдела и приступил к его реализации

Моя динамика и выводы в работе с клиентом:

В рамках работы с данным клиентом основным вызовом для меня было – перестать работать через логику. Клиент сложно погружался в эмоции и рационально анализировал. Мне как человеку с сильной логикой было сложно не вываливаться в логику. В ходе работы основным инструментом, помогающим уйти от логики, использовал метафоры. В ходе анализа и консультирования с коучем взял в фокус внимания анализировать с позиции наблюдателя: что здесь и сейчас происходит между мной и клиентом и отзеркаливать по сути.

Клиент 6. 5 встреч. (фото-отчеты 5-6)

Запрос на работу: Как сделать из себя отличного продавца.

Динамика работы:

Очень глубокий клиент, склонный к само-исследованию, имеющий легкий доступ к своим эмоциям и состояниям.

С этим клиентом процесс разворачивался очень глубоко в узловые первопричины. В рамках первой сессии мы ушли в «страх быть оцененной ниже, чем я есть» и далее в ходе сессий исследовали вопрос «почему я не принимаю в себе лузера», почему не позволяю себе допускать ошибки. В рамках этого исследования мы проводили диалог фигур мужской и женской энергии клиента, вывели в осознанную зону фигуру контролера, который не позволяет клиенту заходить в те зоны, в которых может быть допущена ошибка. Определили, что фигура контролера влияет на несколько сфер ее жизни. Вывод данной фигуры в осознанную зону позволила клиенту расширить арсенал выбора в семейной и профессиональной жизни в тех ситуациях, где ранее выбора не было.

Результат работы:

Клиент нанял для организации продаж сотрудника. Расширил круг задач, делегируемых сотруднику.

Моя динамика и выводы в работе с клиентом:

С данным клиентом активно исследовали его внутренние фигуры и организовывали диалог между ними. Встречи с данным клиентом так же были скорее терапевтическими, в рамках которых клиент мог погружаться глубоко в себя и разбираться со своими фигурами.

Клиент 7. 7 встреч из 10 (на момент написания диплома). (фото-отчеты 15-18)

Запрос на работу: Как научиться требовать от сотрудников исполнения задач.

Динамика работы:

В рамках первой встречи клиент довольно быстро определил, что практически в 100% случаев выбирает фигуру спасателя. Если кто-то из сотрудников не выполнил обязательства, то клиент в первую очередь ищет в себе, что он сделал не так, почему не донес важность выполнения срока. В ходе исследования причин главенствования спасателя мы вышли на сильную потребность нравиться людям и во что бы то ни стало сохранять хорошие отношения. При этом после третьей сессии клиент попробовал на собрании не включать спасателя, но тут же попал в фигуру преследователя и чуть не спровоцировал увольнение другого сотрудника, после чего потом довольно сильно переживал. В ходе исследования этого кейса клиент нашел некое противостояние двух фигур в себе: фигуры спасателя, всегда стремящегося сохранять отношения с людьми, и фигуру внутреннего критика, который постоянно гложет клиента изнутри. В ходе сессии мы организовали диалог этих двух фигур, которые договорились иногда меняться ролями: критик иногда выходит общаться с внешним миром и требует от него, а фигура, для которой важны отношения, фокусируется на внутренних отношениях между фигурами.

Далее в ходе работы клиент пришел к выводу, что фигура критика выходит наружу только когда чувствует поддержку фигуры эксперта – «критиковать других можно только когда на 100% знаешь как правильно».

На момент написания дипломной работы работа с клиентом продолжается.

Результат работы:

Клиент научился достигать договоренностей с сотрудниками по срокам исполнения поставленных задач и требовать их соблюдения.

Клиент вывел в осознанную зону свои роли в треугольнике Карпмана и научился отслеживать их проявление в реальном времени.

Клиент инициировал проект структурных изменений в компании и включился в рабочую группу по этому проекту.

Моя динамика и выводы в работе с клиентом:

С данным клиентом много работали с фигурами и их взаимодействием между собой. При этом удавалось совмещать экспертизу по процессу (обсуждение треугольника Карпмана, фигур/субличностей) с безоценочностью в работе с состояниями. Довольно хорошо разворачивало процесс отзеркаливание динамики состояния клиента, отзеркаливание по сути. В рамках работы вышел на интересный для себя момент можно вывести ту или иную фигуру в зону осознанности клиента, но это не означает, что фигура может органично выйти в жизнь клиента. В ходе работы клиент обнаружил у себя фигуру внутреннего критика, которая с одной стороны «грызет» клиента изнутри, и которой так не хватает в общении с другими. При этом клиент на одной из встреч осознанно использовал фигуру критика, после чего чувствовал себя виноватым. Исходя из этого кейса я сделал вывод, что в работе с клиентом мало просто выводить фигуры из тени в осознанную зону, очень важно, чтобы клиент создавал экологичные стратегии ввода этой фигуры в свою повседневную жизнь с помощью маленьких дешевых экспериментов.

Клиент 8. 7 встреч из 10 (на момент написания диплома). (фото-отчеты 19-23)

Запрос на работу: Стать лидером среди равных по должности руководителей.

Динамика работы:

В рамках первой встречи клиент определил для себя, что в знакомых/привычных ситуациях у него не возникает проблем с лидерством. В ходе исследования что есть привычная ситуация клиент нашел некую фигуру воина, для которой важно обозначить свои границы и это в итоге приводит к конфронтациям с другими руководителями. При этом осознанное сдерживание фигуры воина так же вызывало недовольство у клиента и не приводило к результатам. В ходе сессий клиент научился подмечать как именно включается у него фигура воина и как включается стратегия очерчивания границ. При этом в ходе исследования желаемого состояния (стать лидером среди равных), появилась фигура, которая не очерчивает границы, а является весьма открытой, что открывает других людей к сотрудничеству. Данное состояние знакомо клиенту, но не свойственно для клиента в рабочем контексте. В ходе работы взят ориентир на поиск некоего нового состояния, в рамках которого можно быть открытым, но при этом не бояться быть уязвимым.

Результат работы:

Клиент выстроил коммуникацию с несколькими руководителями, с которыми до этого постоянно конфликтовал.

Моя динамика и выводы в работе с клиентом:

В рамках работы клиент работая с лидерской позицией демонстрировал ее и в общении со мной, следуя привычной стратегией очерчивания границ. Что мешало процессу разворачиваться. Фокус на суть процесса позволил мне увидеть это и отзеркалить клиенту, что позволило установить более глубокий контакт.

С клиентом много работали с фигурой воина, которая все время хотела воевать. Продвинуться в работе помогли намерения. Как только клиент взял фокус на свои намерения и намерения других людей, фигура воина перестала выходить первой при каждом контакте с людьми.

Важный вывод для себя из работы с данным клиентом: держать фокус на сути процесса: что здесь и сейчас происходит между мной и клиентом и фокус на теме намерений.

2.3. ЛИЧНАЯ РАБОТА.

В рамках собственной проработки с клиентами для меня первым откровением было то, что я сам в ходе сессий нахожусь в захвате идеи «развернуть процесс». Для меня было важным делать акцент на поиске сутевых причин, при этом ряд клиентов не был готов туда идти, что вызывало у меня недовольство сессиями с одной стороны, а с другой стороны уводило сами сессии в логическую плоскость – я начинал «копать» на уровне логики, не обращая внимание на состояние клиента.

Первое, над чем я работал – снижение захвата стремления к результату, к поиску первопричины. В рамках внутренней работы я пришел, что наиболее подходящим для меня является состояние исследователя. Фигуры, испытывающей удовольствие от открытия внутреннего мира клиента. При чем для меня это некая состоятельная история, я либо попадаю в это состояние в рамках подготовки к сессии, либо не попадаю.

При погружении в это состояние я начал подмечать изменение динамики в состоянии клиента и перестал фокусироваться на любом проявлении эмоции, желая обратить на нее внимание и развернуть процесс.

Так же не менее важным в ходе работы для меня стала позиция наблюдателя процесса. Это открытие для меня произошло в рамках проработки клиентов, участвующих в сессиях «через голову». Мои попытки сфокусировать их на эмоциях/состояниях ни к чему не приводили. В рамках работы с коучем я взял в фокус позицию наблюдателя, который обращает внимание на «что здесь и сейчас происходит между мной и клиентом». И в рамках данной позиции стало легче отзеркаливать по сути процесса, что начинало разворачивать его.

Так же иногда из позиции наблюдателя порой появлялись метафоры: «мне кажется, что то, что сейчас происходит похоже на...» и они так же разворачивали процесс.

При этом используя позицию наблюдателя я стал видеть фигуры, возникающие у клиента. Они возникали через специфические маркеры: слова, жесты, изменение динамики речи, движений.

Именно на фигурах я начал фокусироваться во второй половине первого этапа коучингового проекта и в рамках второго этапа.

Безусловно, данная работа повлияла и на меня не только в рамках консультирования. Я стал чаще занимать позицию наблюдателя во взаимоотношениях в семье, что позволяет мне выводить из тени захват, в который с порой впадаю.

3. ВЫВОДЫ

В рамках компетентностного подхода в организации важно разделять их на Soft skill и Hard skills. Для развития soft skills эффективно использовать коучинг, так как для их развития необходимо изменение мировоззрения, точнее результатом развития soft skills является изменение мировоззрения сотрудника и готовность к изменениям.

Так как речь идет о трансформационной работе, то ее успех напрямую зависит от готовности сотрудников к ней. Заставить изменить мировоззрение невозможно. В связи с этим в коучинг внутри организации клиентов важно не отправлять к коучу, а вовлекать в коучинг. Тогда ответственность за результат будет разделяться в верной пропорции между коучем и клиентом и работа будет эффективной.

Для вовлечения сотрудников в коучинг очень важна позиция и вовлеченность руководителя в этот процесс. Кроме того важна мировоззренческая позиция лидера. Если подход будет формальным, то и результат будет формальным.

Обязательным условием в рамках корпоративного коучинга являются трехсторонние встречи, которые позволяют с одной стороны синхронизировать цели и ожидания клиента и его руководителя. Позволяют не отклоняться от магистрального запроса, согласованного на установочной встрече. По итогам работы позволяют отследить динамику сотрудника по поставленной задаче. При этом в рамках трехсторонней встречи должна быть зафиксирована не только цель на коучинг, но и желаемый результат, который ожидает получить сотрудник. Кроме того, в рамках установочной сессии клиент берет на себя ответственность за результаты сессий. То есть по сути, установочная трехсторонняя встреча и является заключением контракта между коучем и клиентом.

Отдельно важно доверие клиента как к коучу, так и руководителю. Так как в рамках встреч клиент раскрывается больше, чем при общении с руководителем, то крайне важно установить с ним действительно доверительные отношения. В связи с этим очень важно выносить на повестку вопрос конфиденциальности и публично фиксировать договоренности о ней, тем самым снимая напряженность с сотрудников.

В плоскости личной работы в рамках дипломного проекта я пришел к следующим выводам:

Важно в рамках консультирования не находится в захвате идеи обязательно достигнуть результата. Скорее важно находится в позиции наблюдателя и держать в фокусе вопрос: «то, что сейчас происходит продвигает ли нас к цели?» и отзеркаливать это клиенту.

Так же в рамках работы с клиентом важно держать в фокусе состояние между нами здесь и сейчас. Это позволяет не уходить в глубокие логические выкладки.

Очень важно осознавать свои фигуры в рамках консультирования и помимо фокуса на процессе и клиенте держать отдельный фокус на себе и своем состоянии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. «КОУЧИНГ ПО-РУССКИ. ОТ СМЕЛОСТИ ЖЕЛАТЬ К СМЕЛОСТИ БЫТЬ». АВТОРЫ: МАРИНА ДАНИЛОВА, АЛЕКСАНДР САВКИН. ИЗДАТЕЛЬСТВО «РЕЧЬ», 2002 ГОД.
2. СТАТЬЯ «О КЛАССИФИКАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ», АВТОР: ОВЧИННИКОВ А.В, ЖУРНАЛ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ», №4 ОТ 2014 Г.
3. «КОМПЕТЕНТНЫЙ МЕНЕДЖЕР: МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ» АВТОР: РИЧАРД БОЯЦИС ИЗДАТЕЛЬСТВО: «ГИППО», 2008 ГОД.
4. СТАТЬЯ «СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ И МЕТОДИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ: РОЛЬ SOFT-SKILLS И HARD SKILLS В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ И КАРЬЕРНОМ РАЗВИТИИ СОТРУДНИКОВ». АВТОРЫ: ИВОНИНА А.И., ЧУЛВНОВА О.Л., ДАВЛЕТШИНА Ю.М., ЖУРНАЛ ЖУРНАЛ «НАУКОВЕДЕНИЕ» №1 ЯНВАРЬ-ФЕВРАЛЬ 2017 Г.
5. «ЧЕТВЕРТАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ» АВТОР: КЛАУС ШВАБ. ИСТОЧНИК: МАТЕРИАЛЫ ВЫСТУПЛЕНИЯ КЛАУСА ШВАБА НА ВСЕМИРНОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ ФОРУМЕ В ЖЕНЕВЕ, 2016 ГОД
6. «КОМПЕТЕНЦИИ НА РАБОТЕ: МОДЕЛИ НАИЛУЧШЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ» АВТОРЫ: ЛАЙЛ И САЙН СПЕНСОР 2010 ГОД
7. «КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ» АВТОР: ДАЙАНА ХАЛПЕРН ИЗДАТЕЛЬСТВО: «ПИТЕР»
8. «ПОСТИГАЯ AGILE» АВТОРЫ: ЭНДРЮ СТЕЛЛМАН, ДЖЕНИФЕР ГРИН ИЗДАТЕЛЬСТВО: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2018 ГОД
9. «ОТКРЫВАЯ ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО» АВТОР: ФРЕДЕРИК ЛАЛУ ИЗДАТЕЛЬСТВО: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2017 ГОД.