

03.06.2016

Самое важное о коучинге в современных компаниях, бутиковском подходе и личности executive-коуча. Рассказывает Галина Яковенко (executive-коуч, тренер-консультант)

КОУЧИНГ В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ

Коучинг будет полезен любому человеку, который осознанно задумывается о своем будущем, о развитии компетенций и качестве исполнения задач.

Но компании чаще всего обращаются за внешним коучинговым сопровождением только для определенных корпоративных аудиторий. Наибольшую полезность [с точки зрения корпоративного заказа] коуч принесет руководителям топ-уровня. Во-первых, потому что эффективность топ-менеджера перестает быть вопросом только знаний, умений и установок. Критически важно становится, насколько руководитель внутренне готов к принятию решений в зоне высокой ответственности, рисков и неопределенности. Во-вторых, потому что это действительно дорогая услуга.

Персональное сопровождение топ-руководителей в работе над качеством управленческих действий, а также ключевых руководителей более низкого звена, мы в общем смысле называем — **executive coaching или управленческий коучинг**.

Кроме индивидуального сопровождения есть еще 2 задачи, которые компании решают, привлекая внешнего коуча.

1. Сопровождение программ развития кадрового резерва и программ для высоко-потенциальных сотрудников. Коучинг интегрируется в реализуемые программы и помогает участникам интенсивно проходить их этап за этапом. Это значительно повышает качество внедрения обретенных знаний и навыков в повседневность коучи.
2. Коуч-менеджмент: обучение управленцев разных уровней коучингу как управленческой технологии. Такой — коучинговый, развивающий — подход к развитию подчиненных руководителями прочно вошел в практики западных компаний, а сейчас быстро внедряется и в российских компаниях. В этом случае, потребуется специалист не только с хорошо владеющий ведением коучинга, но и консультант — человек, способный поставить в компании систему обучения и внедрения новой компетенции.

Важное [и новое] L& D-веяние: если внутри компании видят в коучинге большой потенциал для развития собственных сотрудников, рядом с институтом внутренних тренеров начинает возводиться здание института внутренних коучей.

* Отдельно можно говорить о практике командного коучинга. В таком случае, происходит не персональное сопровождение руководителя, а сопровождение команды, которая решает единую амбициозную задачу и объединяет разносторонних специалистов, взаимодействие которых определяет успех.

EXECUTIVE-КОУЧИНГ И КАЧЕСТВО ДЕЙСТВИЯ

Начиная коучинговое сопровождение руководителя, совместно с коучи мы задаем «треугольник изменения», в котором будет происходить дальнейшая работа:

1. Контекст — он же компания/организация, ее структура, стратегия, культура
2. Роль — чаще всего определяется позицией / функцией коучи
3. Качество действия



Именно усиление качества действия руководителя и будет результатом коучинга. При этом очень важно удерживать, что качество действий меняется/ возрастает не в идеальном вакууме, а в конкретных условиях определенной компании и определенной позиции.

Конечно же, повышения качества действий не всегда требует участия специалиста. Привлекать внешнего коуча стоит, если управленец осознает (в результате (само)оценки) низкое качество своих действий и уже прибегал к стандартным способам решения задач развития: обучение, менторинг, обратная связь... Но это сработало недостаточно.

Если относиться к развитию человека как к условному айсбергу: над водой будут знакомые всем ЗУНы (знания, умения, навыки), граница в «подводный мир» — установки, а в глубине, скрытые от непосредственной работы и влияния: мотивация, психофизиологические факторы и я установки. Коучинг открывает доступ именно к «подводным» слоям. Небесполезно будет привлечь коуча и для формирования навыков публичного выступления, но данный процесс уже будет сочетать коучинг с индивидуальным тренингом. Такие запросы от компаний не редкость, и важно, чтобы коуч мог делать оба дела профессионально, либо работал в паре с профессиональным тренером.

Особенность бутиковского подхода к управленческому коучингу: **мы за разумные изменения!**

Наш коучи — это лидер. Будучи взрослым человеком, много лет возглавляя коллектив, ежедневно принимая ответственность и управляя рисками — руководитель приобретает устойчивое мастерство. Нечто, что он делает блестяще, что становится его управленческой привычкой, его стилем управления. Любое изменение привычки — дело непростое, должно пройти проверку на полезность и быть оправдано. Это мы и называем разумным изменением.

Есть еще одна важная деталь: изменение себя часто воспринимается как потеря себя. И в этом много психологической правды. Работа с коучем позволяет руководителю сделать свой выбор интенсивности и масштаба работы в зонах развития, выбрать фокусы и точки приложения усилий по изменению качества действий. И уж совсем немаловажно осознавать, что должно остаться неизменным.

EXECUTIVE-КОУЧ

Executive-коуч — особенная порода коучей.

Конечно, подбирая такого специалиста, вам обязательно стоит обратиться к профессиональным рекомендациям и сертификатам. Это гарантия качества работы. Тем более, что эта область сопровождения бизнеса уже обладает признаками хорошо сформированного предложения: профессиональные рейтинги, ассоциации, качественно подготовленные резюме, собранные рекомендации, описанные и проверенные технологии работы.

Но особое внимание стоит уделить личности коуча. Часто это становится ключевым фактором в диалоге руководитель — коуч.

Приведу в пример два тонких баланса, которые, на мой взгляд, нужно искать в личности executive-коуча:

- Уважение к достижениям коучи в настоящий момент и, одновременно, стремление обнаружить потенциал к будущему развитию
- Внимательное отношение к обязательствам коучи и, одновременно, спокойный контакт с руководителями разного (в том числе самого высокого) уровня управления.

[Галина Яковенко](#), тренер-консультант, executive-коуч

© ООО «Центр Развития Корпоративной Культуры», 2004—2017

© Imagology, разработка сайта, 2011

[Наши координаты](#) (495) 545-77-19 contact@tboutique.ru

[CRM](#) портал знаний