



О.Н.Александрова
к.э.н., доцент ВШКУ
РАНХиГС при президенте РФ
Профессиональный Мастер Коуч ICU
Бизнес-тренер по организационному
и профессиональному развитию

Коучинг – технология когнитивного прорыва в превосходное бизнес-лидерство

Санкт-Петербург -2016

Вопросы, которые рассмотрим

- Вызовы для организаций в новых экономических условиях.
- Почему так выросло внимание к коучингу в современной практике управления?
- Особенности превосходного бизнес-лидерства лидерства.



Характеристики внешней среды

- Меняется стремительно
- Не предсказуемо
- Изменения сложные и не управляемые

• В ИТОГЕ



1. Изобретения и сдвиги в текстильной промышленности и производстве чугуна.

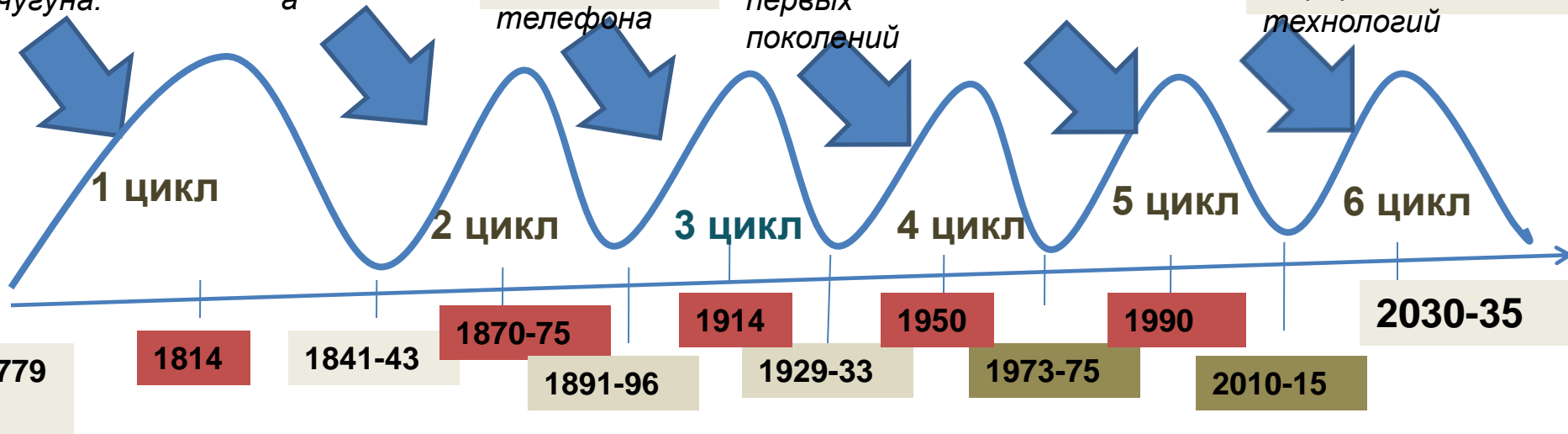
2. Строительство железных дорог, бурным развитием морского транспорта

3. Изобретения в сфере электротехники. Массовое внедрение электричества, радио, телефона

4. Изобретение синтетических материалов, пластмасс, электронно-вычислительных машин первых поколений

5. Массовое внедрение микропроцессоров, достижений генной инженерии, биотехнологий

6. Массовое внедрение альтернативных источников электроэнергии, био и нанотехнологии, когнитивные технологии, развитие информационных технологий



Самые богатые *1 (в трлн. \$)	Самые производительные*2 (ВВП на душу населения в \$)	Самые счастливые *3 2015	Индекс Человеческого развития
75,7 Россия 71, 64,50	Люксембург 103187	Швейцария	Норвегия
45 США	Швейцария 82178	Исландия	Австралия
34,4 Саудовская Аравия	Катар 78 829	Дания	Швеция
33,2 Канада	Норвегия 76 266	Норвегия	Дания
27,3 Иран	США 55 904	Канада	Нидерланды
23 Китай	Сингапур 53 224	Финляндия	Германия
21,8 Бразилия	Австралия 51 642	Нидерланды	Ирландия
19,9 Австралия	Дания 51 424	Швеция	США
15,9 Ирак	Исландия 51 068	Новая Зеландия	Канада Новая Зеландия
14,3 Венесуэла	Сан-Марино 49 139	Австралия	Сингапур

*1Сайт 24/7 Уолл-стрит

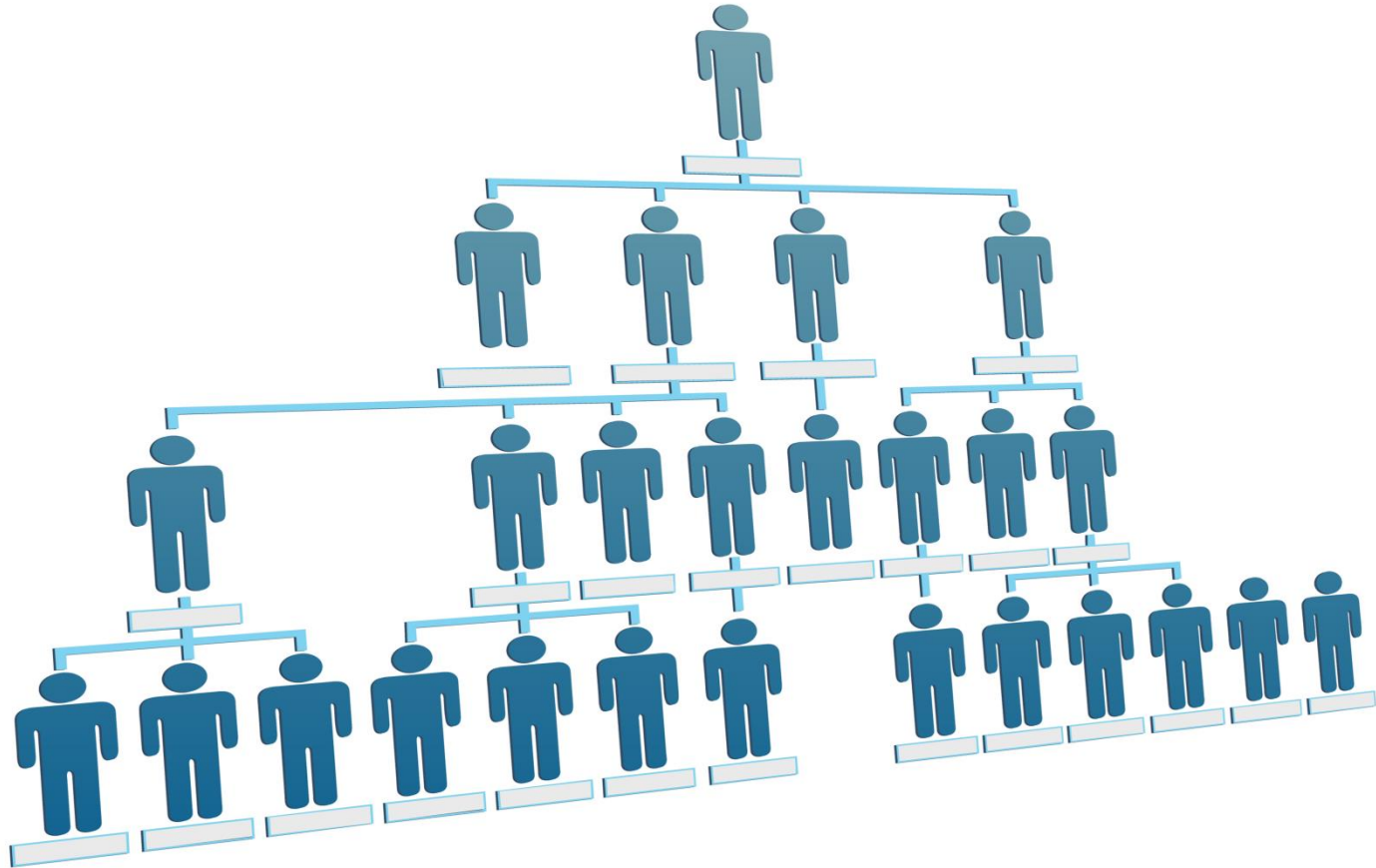
*2 поданным МВФ

*3 <http://gtmarket.ru/ratings/happy-planet-index/info>

Как превзойти конкурентов если...что делать, все знают?

- Система управления качеством (TQM)
- Управление по целям (MBO)
- Концепция управления «Шесть сигм»
- Логистическая концепция «Точно в срок» (JIT)
- Философия постоянного совершенствования(Kaizen)
- Планирование ресурсов (ERP)
- Система управления отношениями с клиентом (CRM)
- Информационная система персонала (HRIS)
- Реорганизация системы ведения бизнеса
- Программа бездефектных поставок
- Управление отношениями с поставщиками
- Сервисное обслуживание клиентов
- Аутсорсинг бизнес-процессов (BPO)
- Система сбалансированных показателей (KPI).....

Организация





Проблемы с которыми сталкивается организация

Неадекватная политика процедуры набора персонала
Запутанная организационная структура
Неадекватный менеджерский контроль
Недостаточное количество тренировок
Низкий уровень мотивации
Недостаточный уровень творческого подхода
Слабая работа в команде
Проблемы с философией управления
Неудачное планирование или развитие менеджмента
Неясность целей
Несправедливая система поощрений
Косность персонала

Матрица менеджмент/лидерство

Лидерство (со стороны руководителей, сотрудников)	++	Инновационная, гибкая и энергичная НО Хаотичная	Инновационная, гибкая и энергичная И Хорошо управляемая
	0	Обреченная 	Хорошо управляемая НО Бюрократическая, неспособная к быстрым изменениям
		Менеджмент (со стороны руководителей, сотрудников)	++

Превосходное бизнес-лидерство

Видение

Развитие
последователей

Самоосознание
Служение делу

Устойчивость

Сочетание свободы
и дисциплины

Эмпирическая
креативность



Коммуникационные роли лидера

Роль лидера	Базовое действие	Результат взаимодействия	Базовые компетенции
Наблюдатель	фиксирует	Получает информацию об объекте	Калибровка. Устанавливать причинно-следственные связи. Находить закономерности
Инструктор	ознакомление	Точно переданная технология	Обращает внимание на главное при инструктировании
Консультант	разъясняет	Разработаны варианты решений как бывает	Выбор критериев принятия решения
Супервизор	оценивает	Выявлены отклонения от стандарт	Умение давать развивающую обратную связь
Наставник	обучает своим приемам	Переданное ноу-хау	Умение формализовать свой опыт
Модератор	сдерживает	Дискуссия по правилам	Контролирует коммуникацию. Уметь управлять дискуссией
Фасилитатора	проясняет	Выявленная и принятая общая цель	Поддерживать позитивную групповую динамику
Коуч	сопровождает	Осознанность и ответственность за достижение решения	Умение активизировать потенциал человека
Медиатор	согласует	Согласованное решение сторон конфликта	Умение управлять не согласием
Вдохновитель	воодушевляет	Ресурсное состояние, позитивные эмоции	Передавать энергию замысла

- Умение видеть то, чего не замечают другие,
- одно из ключевых качеств превосходного
бизнес-лидера.

Упражнение

- Дремота
- Грезы
- Кровать
- Тишина
- Колыбельная
- Подушка
- Ночь
- Одеяло
- Пижама
- Матрас

Почему мы упускаем самое важное

- Слепота невнимания
- Мотивированная слепота
- Слепота постепенных изменений
- Подвергаемся влиянию среды

Коучинг в менеджменте порождает

Осознанность Количество и качество входящей информации			Ответственность Личный выбор и контроль		
Вопросы и ответы на вопросы	Активизация памяти	Интерес	Индивидуальность	Самоуважение	Инициатива
Качество работы	Обучение	Радость	Потенциал	Уверенность	Внутренняя мотивация
<p>Повышается эффективность персонала</p> <p>Повышается эффективность бизнеса</p>					

Форматы использования коучинга в менеджменте

- Проведение совещаний (meeting) на основе методологии коучинга
- «Коридорный» коучинг (неформальный коучинг)
- Классический коучинг
- Командообразование
- Обучение персонала
- Стратегические сессии
- Управление изменениями
- Подготовка преемника
- Мотивационные беседы с персоналом.....

Содержание квалификационных становления в профессии

Первый уровень: «стажер-теоретик»

- Знает, но не может применить на практике

Второй уровень: «практик»

- 1 ур. + могу применить на практике

Третий уровень: «технолог»

- 2 ур. + может разрабатывает новые приемы и инструменты

Четвертый уровень: «конструктор»

- 3 ур. + может конструирует новые знания

Пятый уровень: «наставник-консультант»

- 4 ур. + может транслировать знания

Шестой уровень: «коуч-концептолог»

- 5 ур. + может создавать концепции и помогает продвигаться в познании деятельности

Обратная связь

- **Обратная Связь** – без оценочное суждение с целью вызвать реакцию у сотрудника на самостоятельное изменение его поведения в будущем

Задача: Сказать так, что бы это помогло человеку вырасти



Виды обратной связи

Вы довольны результатом

Вы не довольны результатом

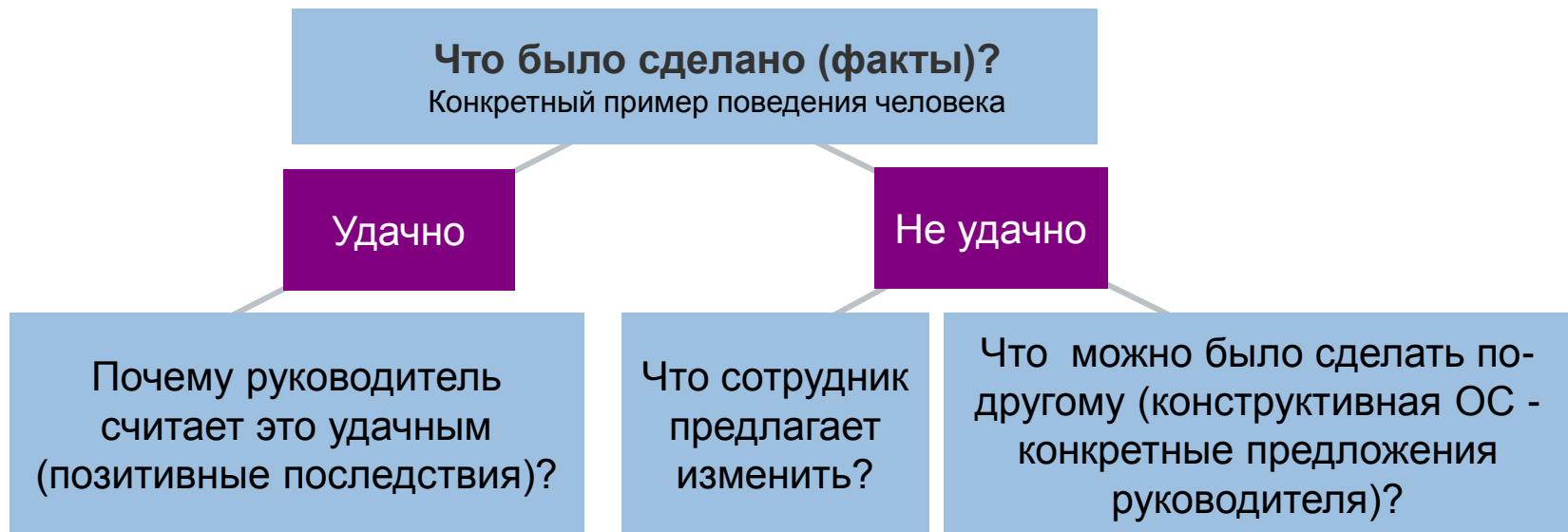
Позитивная

Конструктивная

Развивающая



Обратная связь



Образ будущего: договоренности о конкретных шагах

Спасибо за внимание к теме!

Ошибки работы с фактами

- **Преднамеренный выбор** – одностороннее представление действительности
- **Подтасовка** – замена главных второстепенными
- **Искажение содержания** – ложное разъяснение
- **Фальсификация** – искажение действительности
- **Абсолютизация** – ложная тенденциозность

ПОТЕРЯЛСЯ

- Оставайся спокоен. Деревья впереди и кустарники за спиной не потерялись. Где бы ты ни был, ты находишься **ЗДЕСЬ**, и ты должен держаться как уверенный в себе путник. Чтобы знать это и быть узанным, ты спрашиваешь разрешения? Лес дышит. Слушай его. Он тебе отвечает, Я создал все, что вокруг тебя. Если ты ушел, ты можешь вернуться, снова сказав **ЗДЕСЬ**. Для богов нет одинаковых деревьев. И нет одинаковых ветвей на них. Только если пропадет лес вокруг тебя, тогда ты по-настоящему потеряешься. Оставайся спокоен. Лес знает, где ты. Дай ему тебя найти.