

Раздел 3. Компетенции эффективного менеджера – коуча

3.1. Основные области компетенции коучинга

Структура областей компетенций коучинга разработана для обеспечения пониманий навыков руководителей-менеджеров в соответствии со стандартами ICF. Любому компетентному коучу важно владеть и использовать их в работе:

1. Соответствие этическим принципам и профессиональным нормам.
2. Достижение соглашения о коучинге. Совместное установление контакта.
3. Установление доверительных, близких отношений с клиентом.
4. Эффективное общение.
5. Активное слушание.
6. Постановка сильных вопросов.
7. Помощь в обретении знаний и получении результатов.
8. Осознание.
9. Проектирование действий.
10. Планирование и постановка целей.
11. Управление развитием и ответственностью.

Каждая из областей компетенций, сопровождается определением и образом действий. Коуч устанавливает доверительные близкие отношения. Создает обстановку безопасности и поддержки, обеспечивающую постоянное взаимное уважение и доверие:

- выказывает истинную заботу о благополучии и будущем клиента;
- демонстрирует свою собственную открытость, честность и искренность;
- заключает ясные соглашения и выполняет обещания;
- демонстрирует уважение к образу восприятия, обучения и личной жизни клиента;
- обеспечивает постоянную поддержку и отстаивает новые модели поведения и действия, включая те из них, что касаются принятия риска и боязни неудачи;
- спрашивает разрешения клиента на проведения коучинга в новых чувствительных областях.

Облик коучинга в создании непринуждённой атмосферы в отношениях, воплощих открытую, гибкую и уверенную манеру поведения:

- не теряет контакта и остаётся гибким на протяжении всего процесса коучинга, активно действуя в текущий момент;
- прибегает к собственной интуиции и доверяет внутреннему знанию других – «слушается внутреннего голоса»;
- проявляет открытость к неведению и рискует;
- находит много способов работы с клиентом, в каждый момент выбирает наиболее эффективный;
- эффективно использует юмор, придавая общению лёгкость и энергию;
- уверенно меняет перспективу и экспериментирует с новыми возможностями для собственных действий;
- демонстрирует уверенность в работе с сильными эмоциями, способен управлять собой, не позволяет эмоциям клиента подавлять и вводить себя в замешательство;
- использует эффективное общение.

Коуч проявляет осознание, умение объединить и точно оценить многочисленные источники информации, интерпретировать её таким образом, чтобы добиться результатов:

- выходит за рамки сказанного, не ограничиваясь одним только описанием;

- устраивает распросы с целью добиться более глубокого понимания, осознания и ясности;
- определяет и сообщает клиенту о его основополагающих тревогах, типичных и неизменных способах восприятия себя самого и окружающего мира, различиях между фактами и их интерпретацией, несоответствие мыслей, чувств и действий;
- помогает клиентам открывать новые для себя мысли, убеждения, представления, эмоции, настроения, и т.д., усиливающие их способность предпринимать активные действия и достигать важных для себя результатов;
- рассказывает клиентам о существовании более широкого аспекта и вдохновляет их на смену точки зрения и нахождение новых возможностей для своих действий;
- помогает клиентам увидеть взаимосвязанные факторы, влияющие на них и их поведение (мысли, эмоции, тело, окружение);
- доводит до клиентов инсайты пригодным и выразительным для клиента способом;
- определяет наиболее сильные стороны и области, больше всего требующие изучения и роста, а также то, на что наиболее важно обратить внимание в ходе коучинга;
- просит клиента различать заурядные и значимые проблемы, ситуативное и повторяющееся поведение при обнаружении несоответствия между заявлениями и действиями.

Коуч планирует постановку целей, умеет разработать их для клиента и соблюдать эффективный план коучинга:

- обобщает полученную информацию и определяет с клиентом план коучинга и цели развития, затрагивающие проблемы и главные области, требующие изучения и развития;
- формирует план, предполагающий получение достижимых, измеримых, конкретных результатов к установленному сроку;
- вносит в план изменения, обоснованные требованиями коучинга;
- помогает клиенту отыскать и получить доступ к другим ресурсам в целях обучения (например, книги, другие специалисты);
- определяет и намечает первые, значимые для клиента успехи.

3.1.1. Внутренние коучи

К категории внутренних коучей относятся директора, их замы, менеджеры и тренеры, которым интересно развитие своих структур.

Коуч-консультант «внутри» организации может выполнять роль HR специалиста, в выполнении ряда функций:

- адаптация персонала;
- модульный курс, включающий в себя любые HR-темы;
- модели вознаграждения;
- организация и проведение ассесмент-центров;
- подбор персонала, проведение интервью;
- создание внутренней системы оценки;
- оценочное интервью;
- стратегическое планирование в сфере HR;
- тренинг.

Менеджер – внутренний тренер осваивает технологию обучения своей группы на конкретные навыки. От внутреннего тренера требуется:

- поставить задачу на обучение;
- сформулировать результат
- дать чёткую инструкцию к выполнению задания,
- провести вводную короткую лекцию по теме обучения

- привести примеры из своего опыта
- провести отработку упражнения;
- использовать карту наблюдений по схеме;
- собрать обратную связь.
- провести контроль в форме видеозачета или экзамена по теории.
- Суть коучинга – ведение человека к максимально возможному результату в адекватные сроки.

Роль внутреннего коуча, ожидаемые результаты его работы сводятся к следующим:

- психологические барьеры коуча в организации, работа с собой;
- как повысить эффективность работы сотрудников и выделить критерии оценки;
- продвинутые методы работы с эффективностью в коучинге;
- особенности и свойства структуры мотивации личности;
- как цели компании сделать мечтой для сотрудника;
- главные принципы принятия управленческих решений;
- матрица постановки задач и контроля результатов для различных типов сотрудников;
- структура деятельности;
- работа в коучинге над барьерами активной деятельности;
- этапы активизации деятельности и методы работы с барьерами активизации деятельности.

3.2. Профессиональное содействие человеку в коучинге

Согласно теории компетентности, научение представляет собой четырехступенчатый процесс, подразумевающий переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.

Бессознательная некомпетентность

При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете (или не умеете делать) что-либо.

Осознанная некомпетентность

Для того чтобы стать осознанно компетентным, вам нужно пройти через обучение (либо формальное, либо неформальное).

Бессознательная компетентность

Выполняя соответствующие действия, человек не испытывает нужды в продумывании каждого последующего шага, ибо алгоритм действия заложен в бессознательное (или подсознательное).

Коучинг помогает людям посмотреть со стороны на тот или иной аспект своей деятельности с помощью информированного, объективного «проводника». Данный метод направлен на содействие людям в осуществлении обучения и соответственно на оптимизацию эффективности их деятельности, а не на обучение чему-либо новому.

Выделяют пять главных результатов коучинга:

1. *Построение такой жизни, которая позволяет ставить и осуществлять важные личные цели, обрести внутреннюю гармонию.*
2. *Обретение силы и усиление жизненной мотивации.*
3. *Достижение и увеличение благосостояния.*
4. *Преодоление трудностей и барьеров.*
5. *Прояснение своих целей и сосредоточение на приоритетах.*

В процедуре коучинга гармонично сочетаются два принципа: принцип осознанности и принцип ответственности.

Основной постулат коучинга заключается в том, что каждый человек (команда) способен найти оптимальные для себя пути достижения целей и выбрать оптимальный темп движения.

3.2.1 Учет профессионального развития персонала

Профессиональное развитие персонала – это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых функций, занятию новых должностей, решению новых задач. После введения постоянных коучингово-наставнических занятий с равными себе коллегами и гарантирования полной конфиденциальности топ-менеджеры чувствуют себя в состоянии исследовать идеи.

Одной из значительных задач развития персонала организации является формирование ее кадрового резерва. Систематизируем признаки классификация кадровых резервов (табл.)

Таблица .

Классификация кадровых резервов	
Признак	Классификация
По виду	Резерв развития – группа специалистов, готовящихся к работе в рамках новых направлений, которые могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую карьеру.
По уровню	Группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты при соответствующей подготовленности на вышестоящие должности в настоящее время. Группа В – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять внутриорганизационную карьеру.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

- вертикальное – продвижение наиболее зримо при подъеме на более высокую ступень структурной иерархии;
- горизонтальное – перемещение в другую функциональную область деятельности, выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре.
- центростремительное – наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер.

3.2.1. Оценка персонала коучем

Оценка персонала обеспечивает систему управления информацией о качестве, с точки зрения его соответствия стратегии организации.

Оценка персонала – деятельность, проводимая на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе:

- при определении потребности в персонале на этапе планирования, когда оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению нового персонала;
- при отборе персонала, с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;
- при определении потребности в повышении квалификации персонала на этапе обучения и развития персонала;

- при аттестации персонала, проводимой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала и выработки регулирующих воздействий широкого круга, в том числе:

- для принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям;
- для выработки мер по мотивации и стимулированию труда;
- для планирования кадрового резерва;
- для планирования персональных перемещений.

Основные этапы, определяющие содержание процесса оценки, включают:

Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности:

- сотрудничество и коллективизм в работе;
- самостоятельность в решении задач;
- готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т. п.

Таблица

3.2.2. Методы оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода	Результат
Источниковедческий	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров	Заявление, документы об образовании, личные данные об образовании, карьере
Интервьюирование	Беседа с работником в режиме	Вопросник с ответами, собеседование «вопрос-ответ» для получения дополнительных данных о работнике
Анкетирование	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Анкета (самооценка)
Социологический	Анкетный опрос работников	Анкета социологический опрос разных категорий
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым	Отчет о наблюдении работником в неформальной (на отдыхе, в быту) и рабочей обстановке
Тестирование	Определение профессиональных психологический знаний	Портрет особенностей психологии личности мотивов
Экспертные	Определение совокупности и оценки	Модель рабочего места получение экспертных оценок идеального или реального работника
Критический	Создание критической ситуации и инцидент	Отчет об инциденте и поведение человека в процессе сложного решения
Деловая игра	Проведение организационно-деятельной игры. Отчет об игре	Оценка игроков и их ролей анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям
Анализ конкретных	Передача работнику конкретного задания,	Доклад ситуации

ситуаций с альтернативами решения	проведение анализа и подготовка предложений по его разрешению в форме доклада	
-----------------------------------	---	--

Одним из традиционных способов оценки персонала является регулярная аттестация персонала, которая включает несколько этапов и, по существу, является непрерывным процессом.

Регулярная аттестация позволяет:

- определить и оценить знания, умения и качества работника;
- высветить, оценить и развить сильные стороны работника;
- определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением;
- установить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины и перспективы выдвижения на ранней стадии;
- оценить нормальное состояние персонала.

3.2.3. Правила успешного коуча в общении

Успешный коуч применяет в общении ряд правил, сформированных в виде рекомендаций.

Не отказывайтесь от тех идей, которые на первый взгляд могут показаться неосуществимыми или смешными.

Подбор подходящих слов – один из наиболее эффективных средств для налаживания командных взаимоотношений.

Уделяйте внимание языку вашего тела, жестам, которые вы используете, когда говорите.

Никогда не критикуйте другого человека в присутствии других людей. Если вы будете использовать это практические советы для налаживания эффективного диалога с другими членами команды, не удивляйтесь тому, как быстро ваша команда начнёт добиваться поставленных перед ней целей.

3.3. Роль коуча в формировании навыков управления

Коуч в формировании навыков управления четко осознает роль навыка как проявления стереотипа в управлении, интуиции в управлении.

Навык – последовательность развертывания во времени и пространстве действий и операций. Устойчивое закрепление определенной последовательности реакций называется динамическим стереотипом (от греч. «твердый» и «тупос». отпечаток).

Динамический стереотип.

Комплекс динамических стереотипов представляет собой физиологическую основу устойчивых особенностей поведения личности.

Динамический стереотип является выражением особого принципа работы мозга – системности.

Внешний стереотип – закрепленная последовательность воздействий отражается во внутреннем нервно-динамическом стереотипе.

Динамические стереотипы особенно устойчивы у пожилых людей и у лиц со слабым типом нервной деятельности, с пониженной подвижностью нервных процессов.

Интуиция (от лат. созерцание) – способность, мысленно анализируя и рассуждая, принимать мгновенно верные решения.

В современном мире стало модным полагаться на интуицию в вопросах бизнеса. Развитие экономического кризиса и его последствия довольно трудно спрогнозировать с той точностью, которая позволяла бы применять результаты прогнозов в качестве

руководства к действию. Что больше всего мешает руководителю применять свою интуицию.

Ценный совет для **тренировки интуиции**: довольно найти для себя любую приемлемую методику применять военные хитрости к месту, истребляя зло, а не преумножая.

Экспертное прогнозирование. Рассмотрим в систематизированном виде основные этапы экспертного прогнозирования

1. Подготовка к разработке прогноза
2. Анализ ретроспективной информации внутренних и внешних условий
3. Определение наиболее вероятных вариантов развития внутренних и внешних условий.

С помощью экспертного прогнозирования может быть решена большая часть проблем, возникающих при разработке прогнозов.

3.3.1. Метод мозгового штурма

Методы интуитивного поиска (методы частичных моделей) наиболее известны. К ним относятся:

- мозговой штурм;
- синектика;
- метод фокусирования на объекте;
- метод свободного действия и ряд иных.

Суть этих инструментов состоит в том, что они содержат в себе модели проблемных ситуаций, применение которых признано оптимальным или удобным в определенных условиях.

Метод мозгового штурма включает в себя два основных этапа:

- этап выдвижения (генерации) идей.
- этап анализа выдвинутых идей.

Правила этапа генерации:

1. Запрет критики.
2. Запрет обоснований выдвигаемых идей.
3. Поощрение всех выдвигаемых идей, включая нереальные и фантастические.

Правило аналитического

Целью мозгового штурма и является поиск как можно более широкого спектра направлений решения задачи, поиск новых направлений решения.

Обобщение идеи проводится для освобождения ее от внешних, отвлекающих, подчас эмоционально ярких моментов, заменой их на нейтральные конструкции.

Роль ведущего, коуча мозгового штурма

Ведущий должен уметь выполнять следующие процедуры:

- принимать решение о целесообразности применения мозгового штурма для решения конкретной задачи;
- производить отбор участников;
- обучать участников необходимым приемам работы;
- формулировать проблему с учетом квалификации и личностных качеств участников этапа генерации идей;
- обеспечивать деятельность участников во время этапов генерации и анализа идей;
- проводить классификацию и оценку идей;
- проводить анализ итогов штурма, использовать их для саморазвития.

Основная область применения мозгового штурма – поиск решений в недостаточно исследованной области, выявление новых направлений решения проблемы.

Деятельность ведущего во время генерации идей в получении большого числа различных идей. Ведущему, коучу необходимо фиксировать все образы, возникающие во время

размышления вслух. Следует помнить и о необходимости фиксации всего происходящего на этапе генерации с помощью магнитофона.

Слабость метода таится в том, что в нем отсутствуют механизмы и инструменты, позволяющие работать с образами. А ведь именно образы служат источником идей.

3.4. Системное мышление в бизнесе

Системные представления позволяют описывать объекты и явления реального мира. Системное мышление является способом рассуждений о реальности с использованием системного подхода и системных представлений.

При управлении ресурсами, приоритетное значение придается именно процессам, а объекты, рассматриваются только постольку, поскольку являются вовлеченными в указанные процессы.

Компоненты находятся под влиянием объединяющей их системы, а поведение самой системы изменяется при исключении любого из её компонентов.

Изменение состава системы приводит к появлению новой системы. Упорядоченная совокупность компонентов осуществляет некоторую деятельность. Каждый из элементов системы может быть представлен как самостоятельная система или подсистема в рамках рассматриваемой системы. Совокупность элементов определена с позиции некоторого заинтересованного субъекта.

Последнее свойство фактически означает, что одни и те же объекты и явления реального мира могут описываться как разные системы в зависимости от целей (заинтересованности) наблюдателя.

Системный подход помогает нам выявить скрытые взаимосвязи между предметами и событиями, но сам по себе он не меняет эти предметы или события. Чем больше эмоциональная вовлеченность и чем выше математическая сложность проблемы, тем «мягче» считается проблема и тем меньше у нас инструментов для ее описания.

Системное мышление представляет организованное взаимодействие этих двух стилей мышления. Один из них, более архаичный, основан на *первом внимании* – более эмоциональном и чувственном восприятии мира. Этому стилю свойственны спонтанность, непредсказуемость, отсутствие внешней логики.

Другой стиль основан на современном интеллектуальном мышлении.

В реальных ситуациях системное мышление становится частью системного подхода к управлению, будь то управление бизнесом или командой как искусство порождения информации в замкнутой системе *человек-среда*. Человек, владеющий системным мышлением, способен создавать собственные технологии решения проблем – порождать собственное знание – вместо того, чтобы изучать общепринятые способы их решения, т.е. получать знание из внешнего мира.

Критичное мышление – чтобы анализировать, декомпозировать и оценивать мысли;

Творческое мышление – чтобы создавать новые мысли и их направления;

Системное мышление – чтобы понять сложную структуру в контексте;

Научное мышление – чтобы наблюдать, выдвигать гипотезы, прогнозировать и обосновывать их при помощи доказательств;

Междисциплинарное мышление – чтобы объединять, передавать, синтезировать и интегрировать.

Эмоциональное мышление – служит для того, чтобы строить связи при помощи сравнения, сомнений и обобщенного опыта.

Наиболее распространенными стереотипами мышления являются полярное мышление, чрезмерное обобщение, избирательное восприятие, безосновательные выводы, категоризация и необоснованные ожидания. Стереотипы мышления приводят нас к принятию неэффективных, а то и ошибочных решений именно потому, что искажают истинную информацию, на основе которой должны приниматься решения.

3.4.1. Харизматичное мышление

Харизматичное мышление основано на изучении **уникальности, способности**, недоступной другим, которая может стать мифообразующим фактом – харизмой. Признаки уникальности:

- Уникальная, неповторимая внешность. Необычайная физическая сила.
- Необычное имя, фамилия, отчество.
- Увлечение необычным, уникальным видом спорта, желательно связанного с риском.
- Умение играть на необычном музыкальном инструменте.
- Способность работать в нечеловеческом режиме, когда уже никто не выдерживает.

3.4.2. Использование коучинга в практике менеджера

Управление в стиле коучинг позволяет добиться гораздо больших результатов, чем широко распространённый сегодня директивный стиль руководства.

На каждой коуч-сессии происходит целый ряд качественных изменений: проблема превращается в конкретную задачу, чётко сформулированную задачу. Определяются и уточняются жизненные цели и приоритеты. Обнаруживаются скрытые ресурсы. Можно выделить ряд областей, где коучинг наиболее эффективен.

Решение какой-либо конкретной задачи.

Повышение личной эффективности.

Достижение жизненного баланса.

Ситуации выбора и принятия решений. Коуч помогает всесторонне и взвешенно рассмотреть все возможные варианты действий, их возможные последствия и выбрать тот вариант, который в наибольшей степени соответствует достижению поставленной цели и существующим возможностям.

Поиск нового алгоритма решения задач. Это обеспечивает долговременный устойчивый эффект от работы с коучем.

3.4.3. Сочетание коучинга и наставничества

Коучинг **в отличие от наставничества** направлен не столько на непосредственное обучение, сколько на то, чтобы максимально полно раскрыть потенциал нового сотрудника и добиться от него полной отдачи в работе.

Наставничество более традиционно, за ним опыт многих поколений. Коучинг – сравнительно молодое явление в российском бизнесе, но, явление чрезвычайно перспективное. Все функции менеджера можно свести, по сути, к двум: первая – непосредственное управление персоналом и бизнес-процессами, вторая – развитие персонала.

Коучинг – это то, что позволяет сотрудникам постоянно развиваться в соответствии с условиями, диктуемыми современным бизнесом.

Организация с точки зрения коуча

Основной постулат коучинга – то, что каждый человек способен найти оптимальные для себя пути достижения целей и выбрать оптимальный темп для движения, применимый и для организации в целом.

Высоко производительные организации имеют некоторые общие черты, которые были установлены с помощью научно-исследовательской работы, проведённой организационными экспертами. Организации, которые работают на высшем уровне

- осознают, куда они идут,
- у них налажено открытое общение, информация ходит свободно;

- существует доверие между взаимозависящими лидерами;
- ясные и эффективные рабочие процессы,
- способность максимизировать навыки и выгоду от различной рабочей силы,
- способность растить своих людей с помощью постоянного развития.

3.4.4. Ожидания от работы коуча

Технологии, которыми обладает коуч-консультант, позволяют руководителям и командам найти новые и оптимальные для себя пути и сроки достижения целей и обеспечивают минимизацию рисков на этапе внедрения изменений.

О развитии:

- Предпочитаю создавать свою реальность, а не подстраиваться под существующие ограничения...
- Моя компания - живой организм, меняющийся сообразно ситуации...
- Средства на реализацию проекта есть, вот только времени на «раскачку» нет...
- Дело должно быть сделано быстро и качественно...
- Ставлю масштабные цели и достигаю их с минимальными издержками и быстро...

О безопасности:

- Перед покорением новой высоты, необходимо выстроить надежный фундамент...
- Необходимо быть непредсказуемым для конкурентов и уникальным для своих партнеров и заказчиков...
- Со своими партнерами предпочитаю иметь долгосрочные и доверительные отношения...

О сотрудниках:

- Кадры действительно решают всё!..
- Желая работать не с исполнителями, а с лидерами...
- Развитие сотрудников - беспроигрышное вложение средств...
- Сотрудника надо не обучать, а развивать. Почувствуйте разницу...

О качестве:

- Мое благосостояние напрямую зависит от результативности моего бизнеса...
- Желая получать от сотрудников результат, а не объяснения невозможности его достичь...
- Я должен видеть, на что я трачу свои деньги и время...
- Я работаю на результат и этот результат должен быть материален...

Самое сложное – это день за днем следовать принятому решению.

В организациях – самый сложный процесс это внедрение изменений в практику работы.

3.4.5. Организация как средство достижение личных целей

Коучинг организации очень похож на сбор деталей – они должны подходить друг другу, они должны быть взаимосвязаны, и они должны быть задействованы в определенном порядке.

Мотивация – это масло, которым вы смазываете части механизма, чтобы они двигались быстрее и более гладко.

3.4.6. Коуч-конструктор

Коучинг – это об адекватном отображении происходящего, подборе подходящих средств, инструментов для выражения и сотворчестве, содостижении вместе с группой.

К сожалению, у участников действительно не всегда есть информация, куда и зачем они идут и как они будут работать здесь. Коучинг – процесс открытый, чем в корне и отличается от манипуляции. Они помогают участникам осознать, что конкретно

вызывает у них раздражение, и на основе этого мы вместе с участниками всегда находим то, что сделает нашу работу эффективной, формируется фундамент для дальнейшей работы – открытая, доверительная атмосфера.

Следующей задачей коуч-консультанта является достижение общего понимания в группе менеджеров, которые будут непосредственно вовлечены в изменения, по следующим вопросам:

- каковы конкретные, измеримые цели проекта?
- каковы приоритеты?
- какова ситуация сейчас?
- каковы реалии их взаимодействия?
- как внутри компании между подразделениями, так и с внешними объектами?
- какие процессы в организации являются жизненно необходимыми?
- где «критические» точки – ключевые моменты, требующие улучшения?

В процессе специально организованного обсуждения достигается взаимопонимание по обозначенным вопросам. Получается достаточно объективная картина, видеть которую участникам далеко не всегда приятно.

Обсуждая их, участники

- вносят ясность в те области взаимоотношений, которые обычно остаются неосознанными;
- выявляют общие страхи и опасения;
- обретают ясность относительно того процесса, который протекает в группе данный момент и в организации (подразделении) обычно;
- вырабатывают стратегию и тактику движения к цели;
- решают сами свои конкретные задачи.

В процессе группового коучинга решаются задачи, которые не по силам одному человеку, а даже если по силам, то групповые решения ярче. Эффективней и, главное, имеют гораздо больше шансов быть воплощенными в жизнь. Коуч обладает и навыками работы с групповыми конфликтами и их разрешения.



Вопросы для самопроверки

1. Какое профессиональное содействие получает человек в коучинге?
2. Какие существуют методы оценки персонала?
3. Каковы правила успешного коуча в общении?
4. Какая роль коуча в формировании навыков управления?
5. Как проводится метод мозгового штурма?
6. В чем выражается системное мышление в бизнесе?
7. Какие Вы наблюдаете примеры харизматичного мышления в бизнесе?
8. Как осуществляется сочетание коучинга и наставничества?
9. Как организация служит средством достижения личных целей?
10. В чем выражается лидерский потенциал руководителя в бизнесе?



Список основной литературы

1. *Азоев Г.Л.* Конкурентные преимущества фирмы.– М.: Новости, 2000. – 256 с.
2. *Беляцкий Н.П.* Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 265 с.
3. *Блинов А.О.* Искусство управления персоналом: учеб. пособие. – М: Гелан, 2001. – 230 с.
4. *Глухов, В.В.* Менеджмент: Учебник. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 538 с.
5. *Ермаков В.В.* Менеджмент организации в условиях кризиса. – М., 2000. – 279 с.
6. *Круглова Н.Ю.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов – М.: РДЛ, 2003. – 464 с.

7. *Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури* Основы менеджмента. – М., 2002.
8. *Пугачев, В.П.* Руководство персоналом организации: учебник для вузов – М.: Аспект - пресс, 2000. – 254 с.
9. *Смирнов Э. А.* Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 122.
10. Социологический энциклопедический словарь / Под ред. Г. В. Осипова. – М.: Инфра М, 1998.
11. *Титова Н.Л.* Процесс разработки и принятия управленческих решений. – М., 2004.
12. Электронный ресурс. – режим доступа: URL:
<http://www.azps.ru/articles/cmmn/cmmn60.html>
13. Электронный ресурс. – режим доступа: URL: http://xrumer.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RNgi:q
14. Электронный ресурс. – режим доступа: URL:
<http://www.radislavgandapas.com/?d=articles&id=106#1a>