



Илья
РУДНИК

ЛИДЕР и ЛЮДИ

БИЗНЕС-КОУЧИНГ:

РАБОТАТЬ НАД СОБОЙ, РАБОТАТЬ С КОМАНДОЙ

ПРАЙМ



Издательство

АСТ

Москва

УДК 159.9
ББК 88.53
Р83

*Все права защищены. Никакая часть данной книги
не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме
без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Рудник, Илья.

Р83 Лидер и люди. Бизнес-коучинг: работать над собой, работать с командой / Илья Рудник. — Москва : Издательство АСТ, 2019. — 240 с. — (#БизнесНаставник).


ISBN 978-5-17-111128-1

Бизнес-коучинг — это отличный способ повысить свою личную эффективность, а значит и качество работы всей команды; техники коучинга помогут развить необходимые навыки и освоить инструменты управления, бизнес-коммуникации, повысить продуктивность на рабочем месте.

Прочтите эту книгу, если вы (менеджер, руководитель, предприниматель, HR-сотрудник) открываете свой бизнес; если вы задумались о совершенствовании компании; если вам важен собственный профессионализм!

Нужна ли книга о бизнес-коучинге обычному человеку, который никем не руководит, никого не учит и не нанимает на работу? Определенно! Так как научит эффективно строить партнерские отношения, работать в команде, творчески подходить к решению самых невероятных задач.

Освоив навыки коучинга, каждый человек сделает свою жизнь более сбалансированной, целостной, насыщенной событиями и интересными знакомствами.

Макет подготовлен редакцией ПРАЙМ


ISBN 978-5-17-111128-1

© Рудник И., 2018
© ООО «Издательство АСТ», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| От редактора | 7 |
| Отзывы | 8 |
| От автора | 11 |
| Кому адресована книга | 15 |
| Что вы приобретете, прочитав книгу | 17 |
| Сверяем ожидания | 19 |
| Что будем исследовать | 22 |
| Коучинг и бизнес | 28 |
| Как читать книгу | 30 |
| <i>Не торопитесь!</i> | 30 |
| <i>Приветствуйте свое сопротивление!</i> | 31 |
| <i>Экспериментируйте!</i> | 32 |
| Часть 1. Бизнес-коучинг: Кто? Что? Зачем? Кому? Как? | 33 |
| Терминология и определения | 34 |
| Почему коучинг «работает» | 44 |
| <i>Смена идеального восприятия на реальное.</i> | 44 |
| <i>Обратная связь</i> | 45 |
| <i>Рост уровня самосознания (осознанности)</i> | 46 |
| <i>Перевод проблемы в форму, подходящую для исследования и анализа</i> | 47 |
| <i>Структурированный процесс</i> | 48 |
| Какие задачи решает бизнес-коучинг | 50 |

| | |
|---|-----|
| Какие результаты дает бизнес-коучинг | 60 |
| Кому подойдет бизнес-коучинг | 63 |
| Как проводится коучинг (коуч-сессия) | 72 |
| <i>Открытие сессии</i> | 72 |
| <i>Основная часть сессии</i> | 73 |
| <i>Завершение сессии</i> | 74 |
| Пять принципов бизнес-коучинга | 76 |
| <i>Принцип № 1. Облегчить движение к цели</i> | 76 |
| <i>Принцип № 2. Помочь появлению осознанности</i> | 78 |
| <i>Принцип № 3. Следовать за интересом</i> | 80 |
| <i>Принцип № 4. Фокусироваться на настоящем, целиться в будущее</i> | 81 |
| <i>Принцип № 5. Исследовать систему, а не отдельные ее элементы</i> | 82 |
| Сходство и отличия от других видов консультирования | 85 |
| Коучинг в культуре организации: модный тренд или необходимость? | 88 |
| Командный коучинг в организации | 93 |
| Препятствия для коучинга в бизнесе | 99 |
| 1. <i>Непонятна ценность нового инструмента, или «что мне это даст?»</i> | 99 |
| 2. <i>Недоверие руководителю, или «зачем он приставил ко мне мозгоправа?»</i> | 100 |
| 3. <i>Недоверие к коучу, или «знаю ваши эти психологические штучки, меня так просто не возьмешь!»</i> | 100 |
| 4. <i>Отсутствие осознаваемой проблемы, или «у меня и так все хорошо»</i> | 101 |
| 5. <i>Непонятны задачи, которые нужно решать с помощью коучинга, или «чего вам от меня надо?»</i> | 102 |

| | |
|--|-----|
| 6. <i>Негативный опыт использования коучинга, или «плавали, знаем»</i> | 102 |
| 7. <i>Смещение приоритетов в сторону других дел, или «у меня на это нет времени»</i> | 103 |
| 8. <i>Утаивание проблем, или «не лезьте в мои дела!»</i> | 105 |
| Коучинг в организации: неудобная правда | 106 |
| <i>Люди уходят</i> | 106 |
| <i>Скрытые конфликты</i> | 107 |
| <i>Туманный контракт – неоднозначный результат</i> | 109 |
| <i>Обучение коучингу – не коучинг</i> | 110 |
| <i>Эмоции нельзя оставить дома</i> | 111 |
| Выбор коуча: на что обратить внимание | 114 |
| Чего ожидать от коуча | 117 |
| Вопросы для самостоятельного обдумывания | 119 |
| Часть 2. Практика бизнес-коучинга: быть, уметь, делать | 121 |
| Руководитель-коуч | 122 |
| <i>Эволюция руководителя</i> | 122 |
| <i>Эволюция сотрудников (команды)</i> | 123 |
| <i>Эволюция организации</i> | 124 |
| Вектор развития № 1. Личность руководителя-коуча | 125 |
| <i>Личностные качества</i> | 125 |
| <i>«Внутренняя позиция» руководителя-коуча</i> | 131 |
| <i>Признание и принятие индивидуальных различий</i> | 135 |
| <i>Совесть как инструмент управления и развития</i> | 139 |
| Вектор развития № 2. Навыки и умения руководителя-коуча ... | 143 |
| <i>Умение слушать и слышать</i> | 144 |
| <i>Построение и использование точных вопросов</i> | 147 |

| | |
|--|-----|
| <i>Побуждение к проявлению эмоций</i> | 152 |
| <i>Системный взгляд</i> | 156 |
| <i>Предоставление обратной связи</i> | 159 |
| <i>Управление контактом</i> | 162 |
| <i>Логическое мышление</i> | 166 |
| <i>Ораторское мастерство</i> | 170 |
| Вектор развития № 3. Инструменты руководителя-коуча | 179 |
| <i>Группа 1. «Чего хочешь?» (Определение целей и желаемых результатов)</i> | 181 |
| <i>Группа 2. «Что происходит?» (Анализ текущей ситуации)</i> ... | 185 |
| <i>Группа 3. «Какие есть идеи?» (Поиск вариантов решения)</i> ... | 192 |
| <i>Группа 4. «Что будешь делать?» (Планирование действий)</i> .. | 197 |
| Вектор развития № 4. Практика руководителя-коуча | 205 |
| Вопросы для самостоятельного обдумывания | 210 |
| Заключение | 213 |
| Результат | 217 |
| Благодарности | 221 |
| Словарь | 225 |
| Библиография | 237 |

ОТ РЕДАКТОРА

Книга Ильи Рудника вполне заслуживает стать настольной для каждого мыслящего и стремящегося к саморазвитию человека. Она стимулирует к самосовершенствованию, помогает определить главные цели в жизни и раскрыть внутренний потенциал.

В отличие от большинства одноразовых книг, ее можно читать и перечитывать бесконечно. И еще есть у нее интересное свойство — открыв текст на любой странице, вы обязательно найдете что-то познавательное и полезное. Блестящая эрудиция автора и многолетняя практика в сфере бизнес-коучинга делает книгу бесценным источником информации и отличным практическим руководством для всех, кто стремится улучшить качество своей жизни и добиться профессионального роста.

*Виктория Шервуд,
журналист, писатель, редактор*

ОТЗЫВЫ

В течение года Илья Рудник выступал в качестве координатора и одного из методологов проекта в области разработки и внедрений организационного коучинга, готовил программы сессий по коучингу команд и обучения навыкам коучинга, проводил командные и индивидуальные коуч-сессии с сотрудниками компании, разрабатывал информационные материалы. На протяжении всего времени Илья демонстрировал настойчивость в продвижении коучинговой культуры в компании и глубокое понимание принципов, инструментов и технологий коучинга.

*Из рекомендательного письма,
предоставленного ОАО «Газпромнефть»*

К окончанию серии коуч-сессий опутавший меня клубок проблем распался на эпизоды: каждый был либо решен, либо оказался не стоящим беспокойства. Как мы этого добились? Я бы уподобил коучинг с Ильей действию высокоточного оружия в сравнении с ковровой бомбардировкой обычного тренинга. Мы обсуждали только те вопросы, которые действительно требовали внимания. Мои нынешние решения и действия позволяют мне быстрее достигать поставленных целей и, что важно, оставаться в гармонии с самим собой.

*Из отзыва топ-менеджера
российского представительства Nokia Tyres*

В течение двух дней были достигнуты отличные результаты — команда проанализировала текущую ситуацию внутри и вокруг компании, уточнила и переосмыслила приоритеты, цели, задачи. Каждый сотрудник осознал свою роль и вклад в достижение результатов организации. Команда сплотилась и смогла разрешить несколько существенных противоречий, влиявших на совместную работу сотрудников. Это стало возможно благодаря умению Ильи Рудника гибко подстроиться под динамику созданных командой процессов и его способности удерживать внимание участников на достижении цели командной сессии.

*Из рекомендательного письма,
предоставленного холдингом ORKLA
(бренды «Пекарь», «Фабрика им. Крупской»,
«СладКо»)*

Активная продолжительная проработка важных производственных вопросов позволила глубоко проанализировать проблемные зоны в реализации проекта по управлению изменениями и выработать способы разрешения возникших трудностей. К тому же в ходе сессии участники приобрели навыки коммуникаций, командной работы, а также инструментами управления процессом изменений. Хотим отметить высокий профессиональный уровень И. Рудника в подготовке и проведении мероприятия, его вовлеченность и способность оперативно учитывать пожелания компании.

*Из благодарственного письма,
предоставленного ООО «Трансойл»*

Лично для меня это был сильный импульс к пониманию самого себя. Парадигма мышления изменилась: увидел, что способен системно выстраивать свою деятельность, хотя раньше в это не верил. Вопросы Ильи, которые я по каким-то причинам сам себе никогда не задавал, помогли разобраться в рабочих вопросах и заставили задуматься об отношении к своей жизни.

***Из отзыва топ-менеджера
компании «Точка опоры»***

В результате сотрудничества нам удалось пригласить в команду целый ряд высокопрофессиональных специалистов, которые успешно справляются с поставленными задачами, отлично адаптируются в новой деловой обстановке и творчески подходят к работе. Илья помог нам выстроить организационную структуру, выделить основные процессы и механизмы работы Молодежной коллегии.

***Из отзыва о командной сессии, предоставленного
Молодежной Коллегией при Губернаторе
Санкт-Петербурга***

[ОТ АВТОРА]

Сделай шаг, и дорога появится сама собой.

Стив Джобс

Книга, которую читатель держит в руках, — результат 10-летней практики консультирования отдельных людей, команд и целых организаций. Она представляет собой полезный инструмент для совершенствования профессиональных навыков и личностных качеств человека.

Философия бизнес-коучинга проста, логична и помогает быстрее получить желаемое, легче достичь поставленных целей.

Читатель освоит необходимые навыки и инструменты управления, бизнес-коммуникаций, взаимодействия, а значит, получит возможность сделать жизнь гармоничной и повысить продуктивность на рабочем месте. Но главное — применяя идеи коучинга, человек постепенно становится экспертом-практиком по собственному развитию и, без преувеличения, Учителем для самого себя.

Философия бизнес-коучинга проста, логична и помогает быстрее получить желаемое, легче достичь поставленных целей.

Все, о чем здесь написано, я использую не только в консультантской практике, но и в обычной в жизни. И как правило, результаты превосходят все ожидания!

Сама идея написать книгу возникла по итогам работы с коучем — регулярно бывать в роли клиента мне кажется полезным. На консультации я решил придумать упражнение, которое помогло бы развить дисциплинированность (в тот момент формулировка задачи получилась именно такой, некоторая ее беспредметность меня не смутила).

Согласитесь, это здорово, когда можно легко и просто сделать то, что не хочется или не нравится, в назначенное время, не откладывая и не отвлекаясь на внешние раздражители. Не ждать «удобного» момента, не «накручивать мотивацию», не призывать Музу... Просто взять и сделать.

Но как этому научиться? Лучшим упражнением виделось выполнение конкретных регулярных действий. Выбрать сами действия было несложно — мне нравится сочинять, постоянно что-то записывать, поэтому я решил продолжить эту практику, но в определенных рамках и с четким направлением. Каждый день я стал печатать в отдельный файл не менее 500 слов о работе — размышления, анализ консультаций, идеи новых упражнений, сомнения, открытия и т. д. Качество текста меня в тот момент не заботило, главное — количество. Через 5–6 недель выяснилось, что удается прямо-таки поймать вдохновение в течение нескольких минут — стоит лишь начать писать. Иногда это состояние называют «**потоком**»*.

И в один прекрасный день возникла идея сместить баланс с процесса на результат и сфокусировать усилия на написание чего-то законченного. Сделать из «мыслей о работе» книгу о бизнес-коучинге.

Практика дисциплинированности дополнилась смыслом и целью, потому что критерии упражнения немного изменились: теперь

* Значение выделенных слов можно посмотреть в конце книги в разделе «Словарь».

можно было либо написать 500 слов, либо писать в течение 30 минут. И если раньше время начала упражнения всегда было разным, теперь я ставил будильник и начинал работу в одно и то же время в течение нескольких месяцев. В дальнейшем параметры практики менялись, но суть оставалась прежней...

Сейчас книга перед вами, и она вряд ли появилась бы на свет без **недирективного коучинга** — подхода, который в ней же и описан.

А что же дисциплинированность? Если перед началом упражнения я оценил ее на 4 балла из 10, то сегодня уверенно ставлю 7. По тому же принципу, например, мне удалось научиться готовить (не шашлык два раза за лето, а каждый день — завтрак, обед и ужин для семьи), писать большие и содержательные отчеты или методические материалы по итогам проведенных мероприятий, даже делать зарядку с сыном и бегать по 7–10 км три раза в неделю. Поэтому могу смело сказать, что работа над дисциплиной стала одной из лучших практик моей жизни.

КОМУ АДРЕСОВАНА КНИГА

Чтобы вести людей за собой, иди за ними.

Лао Цзы

В первую очередь книга о бизнес-коучинге будет полезна руководителям, менеджерам, предпринимателям, которые:

- ✓ создают с нуля бизнес и управляют им;
- ✓ развивают и совершенствуют компании;
- ✓ работают над собственным профессионализмом и образованием, чтобы достичь желаемых высоких целей.

Много интересного найдут в этой книге сотрудники **HR**-департаментов. Специфика их деятельности требует высококвалифицированных навыков управления и консультирования. И хотя сегодня в России работа с персоналом, увы, зачастую сводится к найму и увольнению сотрудников, профессиональные «эйчары», как их называют, стремятся изменить эту ситуацию — активно участвуют и в стратегическом планировании, и в развитии сотрудников, и в непосредственном управлении организацией.

Нужна ли книга о бизнес-коучинге обычному человеку, который никем не руководит, никого не учит и не нанимает на работу? Определенно!

Мои коллеги — консультанты, коучи, тренеры — найдут здесь практические идеи и инструменты, которые смогут использовать в своей деятельности.