

# СОДЕРЖАНИЕ

04

## **Искусство субъективности (отрывок и кейс из книги «60 минут инсайтов»)**

Леонид Кроль  
Рубрика: Концепты

18

## **Человек и его развитие в социуме: взгляд бизнес- коуча. Часть 2**

Юлия Чухно  
Рубрика: От первого лица

28

## **Мой сын в тетради по английскому сам себе ставит пятерки**

Екатерина Сынтина  
Рубрика: Специализация

34

## **Практические тренды Executive коучинга в 2021+**

Галина Алексеевна Бобрякова,  
Анастасия Константиновна Кириллова  
Рубрика: Тренды

# Практические тренды Executive коучинга в 2021+

**Галина Алексеевна  
Бобрякова**

Executive coach, PCC ICF, врач-невролог,  
нейропсихолог. Agile business coach.  
Executive ментор.

[Facebook](#)

**Анастасия Константиновна  
Кириллова**

Бизнес-коуч, фасилитатор, член ICF.  
Эксперт Комитета по международным  
отношениям НФпМК.

[Facebook](#)



## Что сейчас происходит в мире?

Понимать бенефиты и тенденции коучинга в бизнес-среде полезно для всех игроков этого развивающегося рынка. За последние полтора десятка лет во всем мире наблюдался всплеск интереса к коучингу, как методу развития и управления, в самых разных отраслях бизнеса.

Говоря о тенденциях применения коучинговых и менторинговых инструментов в организациях, мы все чаще говорим об улучшениях уже внедрённых гибких методик во многих компаниях на уровне ТОП-менеджмента и команд. Речь ужена о том, что в современном мире неэффективно действовать по шаблонам и добиться успеха можно только создавая инновации. Сейчас мы уже знаем, что коучинг – именно тот инструмент, который может вывести лидера и команду за пределы текущего восприятия. И если раньше это было актуально для высокотехнологических компаний, то сейчас это работает во всех секторах бизнеса. Внедрение коучинговых программ – это очевидное конкурентное преимущество, инструмент, эффективность которого можно измерить [1].

Совсем недавно коучинговые и менторские подходы в компаниях внедряли пионеры, самые смелые экспериментаторы. Они говорили, что постепенно работа с коучем станет нормой для бизнеса. И даже они не предполагали, как быстро

все будет происходить. И действительно, прогнозы, которые давались на десятилетия вперёд, реализуются прямо сейчас. Например, *Brian O. Underhill*, Ph.D., PCC ICF, в своей статье [2] на портале Международной Федерации Коучинга ICF еще в 2018 году был впечатлен результатами исследования «Executive коучинг для достижения результатов», регулярно проводимого его компанией CoachSource, LLC. Эти исследования показали, что в течение ближайших пяти лет ожидается сильный рост запросов на коучинг, в различных его форматах – групповой, командный [21], внутренний коучинг.

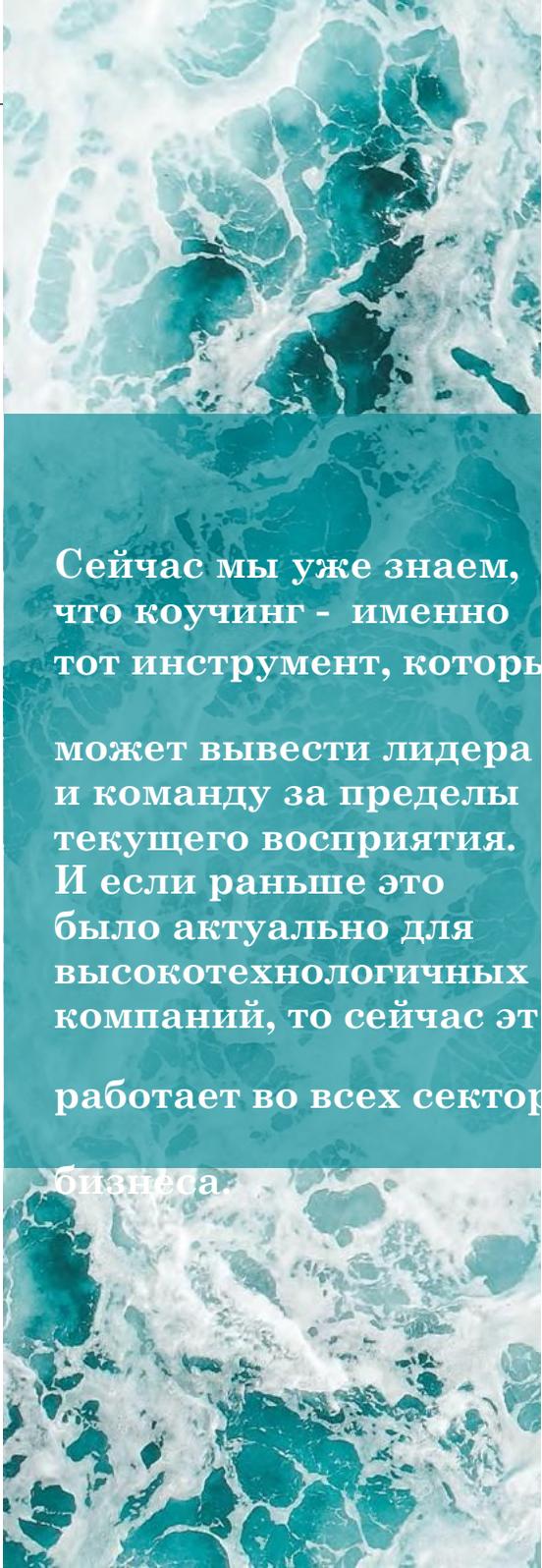
Также на важности командного коучинга был сделан акцент на живой панельной дискуссии [3], которая прошла 29 января 2021 на площадке крупнейшего коучингового бизнес сообщества WBECS (World Business & Executive Coach Summit). Спикеры отметили, что фокус на лидерах больше не работает, вперед выходят команды как драйвер изменений. Сейчас для нас различные виды и комбинации форматов групповой и индивидуальной работы уже выглядят как нечто само собой разумеющееся. Более того, есть понимание необходимости совмещения этих форматов для повышения эффективности работы и накоплены уже кейсы, в которых проявил себя синергетический эффект от такого совмещения.

Еще один пример – в статье «15 Тенденций, которые изменят Executive коучинг в следующем десятилетии»

[4], подготовленной Экспертным советом коучей Forbes в 2018 году были озвучены смелые прогнозы. Например, *Rose Cartolari*, Executive коуч и предприниматель с более чем 30 летним опытом в корпоративной среде утверждала, что в бизнес и Executive коучинге мы увидим больше помогающих профессий (коучи, менторы, тренеры), которые имеют сильный отраслевой опыт. Поскольку лидеры сталкиваются с растущим давлением, им самим потребуются коучи и консультанты, которые помогут им глубоко продумать этот спектр сложных вопросов.

А *Ken Gosnell*, генеральный директор CEO Experience, сделал еще более интересный прогноз – о том, что большое значение обретет коучинг опыта и впечатлений. По его утверждению, опыт-лучший учитель. В будущем Executive коучинг руководителей перейдет от объяс-

нения к непосредственному проживанию. И формат взаимодействия будет определяться индивидуальным подходом, основанным на том, какой опыт необходим руководителю для достижения новых моделей поведения. И вот, всего через три года это уже стало нормой и сейчас эти тенденции находят свое отражение в теновом коучинге и ценностном подходе.



Сейчас мы уже знаем, что коучинг - именно тот инструмент, который может вывести лидера и команду за пределы текущего восприятия. И если раньше это было актуально для высокотехнологичных компаний, то сейчас это работает во всех секторах бизнеса.



## Тенденции развития помогающих направлений в бизнесе

Если обратиться к моделям интегрального видения систем, такие как спиральная динамика [19], можно сделать вывод, что в настоящий момент коучинговые инструменты стали популярны в мире, потому что человечество и его институты переходят на новый уровень развития. И это развитие определяет в том числе скорость технического прогресса. Возросший темп изменений стал жестким вызовом для бизнеса – меняйся быстроили умри [5, 6, 7]! Если не успеешь «переобуться», то останешься не у дел: не сможешь удержать современных специалистов, не сможешь найти внутренние ресурсы, чтобы привлекать таланты и обучать своих сотрудников, не выработаешь механизмы адаптации к изменившейся среде.

И как только лидеры бизнеса осознали, что гибкие методики – это тоже инструменты роста и орудия конкурентоспособности, они взяли их на вооружение.

Как описано выше, практика различных направлений коучинга и менторинга [20] широка, поэтому можно говорить о том, что более востребовано, что здорово работает поодиночке, а что даёт высокие результаты только в параллели. Итак, 4 тенденции использования гибких инструментов в бизнесе.



## 1 Один в поле не воин

И в этом пункте тренд идёт сразу в двух направлениях:

а) Индивидуальный Executive-коучинг все больше внедряет компоненты командного Executive-коучинга.

б) Эклектика в Executive-коучинге: использование элементов нескольких методик, например, коучинг + менторинг [20] или + консультирование (возможны разные варианты), а также использование инструментов различных видов смежных подходов, например, работа с executive-клиентом на индивидуальных коуч-сессиях + теневой [22, 23] коучинг + командный коучинг [11, 12, 17, 21].

В executive-сегменте не всегда работает коучинг в чистом виде (в данном случае подразумевается коучинг ICF [8]). Клиент данного вида коучинга осознанный, с большим опытом и багажом личного и профессионального развития, с особым механизмом мышления. Кроме того, в корпоративной среде много неувидимых процессов, скрытых конфликтов и многое другое, на что может уходить энергия, силы, время, деньги.

Важная задача организации и их лидеров – привести компанию к цели, где скорость имеет иногда определяющее значение при неизменно высоком качестве товаров/работ/услуг. Понятно, что это возможно не только при ясном мышлении и видении отдельно взятого первого лица компании. Сегодня в выигрыше на финише оказыва-

ются те организации, чьи команды с завидной постоянностью демонстрируют высокую степень вовлеченности и сплоченности всех звеньев. Поэтому грамотным ответом помогающих сфер будет фьюжн-подход: коучинг, менторинг, Agile и терапевтические подходы, знания из области социальных наук, организационного менеджмента и HR и др.

Особое внимание хотелось бы уделить так называемым скрытым внутрикомандным порокам [9] в Executive командах и командах их подчиненных. Казалось бы, здесь говорится об очевидных и давно описанных слабых сторонах корпоративных культур, которые присутствуют в любом коллективе. И всё бы ничего, но при сегодняшних скоростях они бросаются в глаза.

У компаний больше нет времени для длинных решений, переписок и согласований с головным офисом в поисках совета, ужесточение конкуренции на фоне турбулентности в экономической и других социальных средах отражаются даже на бизнесах-монополиях. Возьмём в пример компанию ОАО «РЖД», сегмент пассажирских перевозок. Прямого конкурента на российском рынке у неё нет, зато потенциально клиенты РЖД в качестве альтернативы могут воспользоваться автомобильным сообщением, воздушным транспортом, могут удалённо посетить какие-то серьёзные мероприятия или поговорить с давним приятелем по видеосвязи. С развитием технологий и разными вызовами VUCA-мира даже монополисты ощущают на себе влияние подобных процессов [10].



**Например, Rose Cartolari, Executive коуч и предприниматель с более чем 30 летним опытом в корпоративной среде утверждала, что в бизнес и Executive коучинге мы увидим больше помогающих профессий (коучи, менторы, тренеры), которые имеют сильный отраслевой опыт. Поскольку лидеры сталкиваются с растущим давлением, им самим потребуются коучи и консультанты, которые помогут им глубоко продумать этот спектр сложных вопросов.**

И в этой ситуации ответом на вопрос будет использование командных подходов к развитию ТОП-менеджеров и лидеров компании. Почему же развитие executive-коучинга идёт в сторону большего использования командной работы по сравнению с индивидуальной?

Работая по этой теме на индивидуальной коуч-сессии, клиент может обозначить проблему, подумать о причинах и даже спланировать, как он её будет решать. Но важное упущение в том, что руководитель видит ситуацию только со своей позиции, и о причинах он судит таким же образом, не всегда видя картину целиком. Здесь на помощь приходит командный коучинг [11, 12, 17, 21]. А по собственному опыту могу сказать, что если компания хочет достичь результата быстрее и лучше, то здорово помогает параллельная работа инструментами теневого коучинга, коучинг для executive-команды и индивидуальный коучинг с первыми лицами компании.

Ещё несколько слов о том, как работает связка индивидуальный коучинг + теневой + командный [11, 12, 17, 21]. Иногда после индивидуальной коуч-сессии с собственником или руководителем первой линии, я предлагаю клиенту такой эксперимент – прожить вместе с ним его рабочий день в качестве теневого коуча. И в течение дня я «отзеркаливаю», возвращаю в обратной связи все процессы, которые вижу. Я как бы ставлю собственника в зеркальную комнату, и он видит абсолютно все грани рабочих процессов, видит, что происходит вокруг него. Видит разрывы, которые происходят на

разных этапах работы. Это максимально продуктивно продвигает собственника к результату.

Ещё любопытней наблюдать за совещанием, на котором присутствуешь с собственником или генеральным директором компании, а потом идёшь на теневой коучинг [22, 23] с исполнительной дирекцией, и его командами. Иногда оказывается, что задачу исполнительный орган видит в совершенно ином ключе, нежели так, как это обсуждалось на совещании, а ведь он её реализует на деле. Данные наблюдения теневого коучинга с компанией находят решение в аксиологическом подходе к развитию, описанном в 4 главе настоящей статьи.



## Развитие доверия.

Отдельно хочется сказать про модерацию внутренних скрытых конфликтов. Часто они связаны с людьми, стоящими на одной корпоративной ступени, например, между партнёрами по бизнесу, между управленцами высшего звена - между теми, кто стоит на одинаковой позиции и от их взаимодействия зависит большинство результатов.

Скрытые конфликты между отделами могут иметь серьёзный характер. И здесь главное сконцентрироваться на том, где у клиента слабые точки? Почему «воз и ныне там»? Работать со скрытыми конфликтами помогают коучинговые и

менторинговые инструменты доверия. Они в разрезе современного бизнеса приобретают особое значение, потому что удалённая работа пошатнула доверие в командах многих компаний. Некоторым удалёнка показала, что доверия и не было. В российском бизнесе это проявилось в гротескной форме [11, 12]. Между тем, руководящие менеджеры компаний всего мира также выражают обеспокоенность вызовам к их способности адекватно перестроить и управлять командой, ее культурой, доверием и вовлечением участников, в новых условиях [13, 14, 15].

Когда управленец обладает коучинговыми и менторинговыми инструментами, направленными на формирование доверия в команде, это значительно упрощает организацию удалённой работы, способствует выстраиванию коммуникации в команде. Но есть способ внедрить этот и описанные в других пунктах инструменты быстрее и результативнее. Вот мы и подобрались к ещё одному тренду, суть его проста – компаниям нужны грамотные штатные коучи.



## 3 Коучи в штате

Инструменты, которые мы перечислили, возможно внедрить с привлечённым извне коучем. Это хорошая практика, имеющая, однако свои ограничения: стоимость [16], ограниченность по времени и охвату персонала. Чаще всего внешнего коуча привлекают для работы с некоторыми первыми лицами компании. Именно поэтому в мире есть компании, которые имеют собственных корпоративных коучей.

Коучи необходимы в штате, чтобы проживать все процессы, постоянно работая в командах, с людьми, обучая их, проводя коуч-сессии, групповые и командные встречи. Это западный тренд, который медленно, но верно, расцветает в России.

**Сегодня в выигрыше на финише оказываются те организации, чьи команды с завидной постоянностью демонстрируют высокую степень вовлеченности и сплоченности всех звеньев.**



## 4 Аксиологический подход к развитию

Аксиология – это область философии, которая отвечает за ценностные вопросы. И заключается этот подход к развитию в том, что человек максимально хорошо достигает своих целей, если они коррелируют с его глубинными ценностями. Если мы проясняем свои ценности, то начинаем быстро решать жизненные вопросы. То же с командами. Dream team существуют, и образуются они тогда, когда все участники совпадают по ценностям.

Это тренд для мира вообще, потому что, с одной стороны, растёт конкуренция, с другой - люди ощущают на себе большой информационный поток и не всегда могут разобраться, что на самом деле они хотят. В-третьих, глобальная цифровизация и возможность видеть то, что происходит на другой части планеты в реальном времени, тоже вносят свои коррективы. И человеку может хотеться больше, чем ему хотелось 30 лет назад: можно и жить, где хочешь, и работать, где хочешь, и управлять людьми по-разному.

Почему аксиологический подход востребован в мире? Потому что, человек калибруется с чем-то через ценности, он может понять, его это дело или нет, зачем ему это надо и что нового он о себе узнает. Этот инструмент работает с обратной стороны тогда, когда ты, например, в продажах в широком смысле слова, реализуешь цепочку товаров, ра-

бот, услуг. Тебе важно говорить на языке «больей» потенциального и имеющегося клиента, иногда работая на опережение. За потребностями людей всегда стоят ценности: красота, свобода, мир, желание оставить память о себе для будущих поколений. И эти ценности важно видеть и слышать в любой части бизнеса и жизни. Именно поэтому коучинг стал так широко применим. Аксиологический подход привел к тому, что коучинговые инструменты сегодня подходят для любой сферы жизни: это использование открытых вопросов, связанных с ценностными мотивами человека, это понимание убеждений, в том числе ограничивающих, и работа с ними. Такой подход приводит к результату.

У любого руководителя высшего звена или собственника компании есть люди, чьими руками идеи претворяются в жизнь. Для процесса воплощения идей важно, чтобы сотрудники разделяли ценности своего лидера. Здесь огромна роль HR-институтов компании, которые ценностно, подходят к подбору команд. Однако, ценностный подход в свою очередь позволяет вывести рекрутинг за пределы классической схемы [17]. Кроме того, управление через коучинговые подходы, борется с «слонанным телефоном» первоначальной идеи лидеров, которая спускается вниз по корпоративной вертикали, не видоизменяется до неузнаваемости.

Что бывает в практике? Сотрудники берут в работу или осознают только часть того, что придумал идейный лидер, у которого в голове есть «картинка», он её максимально описывает ТОП-менед-

жерам во время стратегических сессий и планирований. ТОП-менеджеры её реализуют в виде работы со своими командами и другими руководителями, линейным персоналом. Но собственник, увидев то, что получается в итоге, делится со мной как с коучем: «То, что было у меня в голове, и то, что получилось, – совершенно разные вещи. Похоже на мою идею, но это не то, что я хотел». Именно поэтому я говорю о сочетании теневого, командного и executive-коучинга в работе с executive-клиентами. Укрепить цепочку «Собственники – ТОПЫ - руководители - линейные сотрудники» и починить «сломанный телефон» можно, на мой взгляд, через аксиологический подход с помощью индивидуального и командного коучинга [21] и менторинга [20] с включением теневого подходов.



### Как это выглядит на практике?

Любая корпорация – это люди. И одна из основных трансформаций в рамках аксиологического подхода должна произойти с HR-службой компании. Попробуйте ответить на вопрос - действительно ли в компанию набираются сотрудники, которые разделяют ценности компании?

- Подумайте, как часто бывает, что люди, которых вы берёте на работу на любом уровне, остаются в компании всерьёз и надолго?
- А правда ли те ценности, которые постулируются в компании, отражаются на ежедневной работе сотрудников?



**За потребностями  
людей всегда  
стоят ценности:  
красота, свобода,  
мир, желание  
оставить память о  
себе для будущих  
поколений.**



В одной компании, с которой я работала как коуч, человеколюбие, описанное в миссии компании, выразалось, в первую очередь, в человеколюбии к сотрудникам. Для персонала был установлен гибкий режим рабочего дня: плавающее начало дня, сокращенные понедельники и пятницы, частично удалённая работа еще до ситуации пандемии [18].

Прекрасная высокая миссия! Однако бизнес – это всё же про деньги. Компания, с которой работала я, ушла на «зелёный» уровень [19] и совсем забыла про прибыль. Собственника волновал вопрос - а что не так? Мы ориентированы на сотрудников, но не растём финансово. Мы стали выяснять, где в системе ценностей компании заработок? И так ли это важно, когда мы приносим счастье людям? И это каскадировалось в отдел продаж.

Ценностный подход позволяет привести всех к общему знаменателю. Когда общий знаменатель найден, то каждый сотрудник в компании начинает размышлять в ключе: «Каким образом я достигну цели, чтобы все ценности, которые есть во мне и в компании, были созвучны и привели бы компанию к прибыли?». Тогда менеджер по продажам делает новое действие: он разговаривает с клиентом, поддерживает его, предоставляет ценностный подход, при этом, предлагая решение, задаёт вопрос, который относится уже к бизнесу. Продажа будет продолжением поддержки клиентов.

Основная масса компаний, конечно, ориентирована на прибыль. И вторая тема в рамках рассмотрения аксиологического подхода – клиентоориентированность через ценностный подход.

Приходя в крупные международные компании, я чаще всего слышу, что компания клиентоориентирована, радуюсь за клиентов организации и... начинаем разбираться.

«Человек развивается до уровня своей некомпетентности» (Принцип некомпетентности Лоуренса Дж. Питера).

Пробить стеклянный потолок быстро в таких категориях как клиентоориентированность и доверие можно также через ценности. Все ответы на вопросы можно найти в реальной практике, стоит просто встать на позицию клиента, понять, что он видит и слышит, что для него ваш продукт? Какие новые способности он несет для человека? Почему это для него важно? Для кого еще в жизни вашего клиента важно, чтобы он купил у вас ваш товар/работу/услугу? Когда я спрашиваю у организации про клиентов, я имею в виду личные желания, стремления, убеждения, притязания, как клиент проживает свой рабочий и выходной дни, почему он должен выбрать именно эту компанию и продукт, какую боль это закрывает, почему для клиента это важно, что особенного он в этом усматривает.



## Заключение

Коучинговые и менторинговые инструменты для любого управленца и эксперта сегодня – это необходимые элементы личного стиля управления и общения. Новые практические тренды в Executive и business коучинге или новый взгляд на прежние инструменты – это естественное развитие коучинга в организации в постоянно изменяющихся условиях внешней среды.

Накопленный опыт коучинговой практики показывает, что помогающие методологии работают как с клиентами бизнеса (ритейл, фарма, банки, производство, услуги и др.), государственного сектора (образование, медицина, административные ресурсы), так и с клиентами из сектора культуры, науки и искусства (например, кинематограф давно идёт с коучингом в ногу, ещё Станиславский задавал открытые вопросы, продвигающие человека к тому, чтобы вжиться в роль). Коучинг и менторинг работает в самой широкой бизнес-среде, как с монополистами, так и в конкурентном поле, приводя компании и команды к целям, позволяя им оставаться на плаву и развиваться, меняя мир и делая своего клиента счастливым.



**Любая корпорация – это люди. И одна из основных трансформаций в рамках аксиологического подхода должна произойти с HR-службой компании. Попробуйте ответить на вопрос - действительно ли в компанию набираются сотрудники, которые разделяют ценности компании?**

**Дисклеймер:** Статья основана на опыте работы [Галины Бобряковой](#) с первыми лицами и командами ТОП-ов более, чем 30 компаниями из различных сфер, а также обзор литературы. Все литературные источники представлены в специальном разделе.



## Литература:

1. <https://coachingfederation.org/blog/roi-in-executive-coaching>
2. Executive Coaching 2022: Future Trends. Posted by Brian O. Underhill, Ph.D., PCC | February 27, 2018. <https://coachingfederation.org/blog/21025-2>
3. Live Panel Discussion (WBECS) [https://www.facebook.com/watch/live/?v=440580213736978&ref=watch\\_permalink](https://www.facebook.com/watch/live/?v=440580213736978&ref=watch_permalink)
4. 15 Trends That Will Redefine Executive Coaching In The Next Decade. Forbes Coaches Council. Apr 9, 2018, 08:00am EDT. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/04/09/15-trends-that-will-redefine-executive-coaching-in-the-next-decade/?sh=4012cf9d6fc9>
5. Самые дорогие Технологические Компании 2005-2020 | Рост популярности <https://www.youtube.com/watch?v=vAM5rpTDFtc>
6. Top 10 Companies That Went Bankrupt. [https://www.youtube.com/watch?v=19c2TT\\_yIuQ](https://www.youtube.com/watch?v=19c2TT_yIuQ)
7. Top 10 Products That Killed Competitors. <https://www.youtube.com/watch?v=LhJE4TA9DD4>
8. <https://coachingfederation.org/>
9. П. Леонсини. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. «Манн, Иванов и Фербер», 2011. [Ссылка](#)
10. РЖД получили годовой убыток по МСФО в размере 52,9 млрд рублей. Интерфакс. Апрель, 2021. <https://www.interfax.ru/russia/759264>
11. Г.А. Бобрякова. Коучинг команд на «удалёнке». Москва, 11-2020. <https://coachuniver.ru/liderstvo-v-stile-kouching-i-kouching-komand/>
12. Г.А. Бобрякова. Командный коучинг и сопротивление команд/ Москва, 2020 <https://coachuniver.ru/komandnyj-kouching-i-soprotivlenie-komand/>

13. Adkins, A. (2015). Majority of U.S. employees not engaged despite gains in 2014. Retrieved from <http://www.gallup.com/poll/181289/majority-employees-notengaged-despite-gains-2014.aspx>
14. Tugend, A. (2014, March 8). It's clearly undefined, but telecommuting is fast on the rise. New York Times. Retrieved from <http://www.nytimes.com>
15. Roark, P. (2013). Employee engagement. Leadership Excellence, 30(9), 25-26. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1449170059?accountid=14872>
16. А.В. Королихин. Стоимость коучинга 2020 в Москве. Ассоциация русскоязычных коучей. 2020. [Ссылка](#)
17. Г.А. Бобрякова. Кейсы из командного коучинга. Вебинар [ссылка](#)/ Международный Университет Global Coaching. Москва, - 11, 2020.
18. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
19. Д. Бек и соавт. Спиральная динамика на практике. Альпина Паблишер, Москва, 2019.
20. А. Прицкер. Менторинг: инструкция по применению. Искусство развивать себя, сотрудников, компании. Москва, 2020
21. Командный коучинг с Галиной Бобряковой и Артёмом Тихоновым. Коучинг команд ТОП-менеджеров. Коучинг команд ТОП менеджеров. Открытый [вебинар](#) 20.04.2021
22. Executive coaching. Коучинг первых лиц. [Ссылка](#) на видеоролик.
23. Executive coaching: инструкция по применению с Галиной Бобряковой и Анастасией Кирилловой. Открытый [вебинар](#).