



ЕКАТЕРИНА ГОЛУБКИНА

- *Executive-коуч, психолог и психодинамический организационный консультант.*
- *С 2015 года Executive коуч слушателей программ EMBA Стокгольмской Школы Экономики.*
- *Преподаватель, супервизор и Executive коуч программ EMBA в Высшей школе управления проектами (НИУ ВШЭ) и в Высшей школе карьерного консультирования (МИРБИС).*
- *Член Международной ассоциации психоаналитического исследования организаций, сертифицированный бизнес коуч и супервизор Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования.*
- *Более 20 лет опыта работы в крупных российских и международных компаниях.*

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

2005 - 2007 – Руководитель департамента по вовлечению и мотивации персонала, Корпорация "Боинг" (Россия)

2007 - 2013 - Руководитель департамента внутренних коммуникаций и управления результатом ОАО "ВымпелКом"

2010 - Бизнес-консультант, проект "Управление результатом" СКОЛКОВО (Московская Школа Управления)

2013 - 2014 - HR Директор Семейного фонда Рубена Варданяна и Вероники Зонабенд (RVVZ Foundation)

С 2014 г. - Старший партнер консалтинговой компании Subcon Business Solutions

С 2015 г. - Executive коуч слушателей программ Executive MBA Стокгольмской Школы Экономики

С 2016 г. - преподаватель НИУ ВШЭ

С 2021 – преподаватель и супервизор в МИРБИС «Высшая школа карьерного консультирования»

ОБРАЗОВАНИЕ

С 2021 – наст.время - Национальный медицинский исследовательский центр психиатрии и наркологии имени В. П. Сербского, программа повышения квалификации «Введение в клинический психоанализ»

С 2019 – наст.время – Институт групповой и семейной психотерапии (ИГиСП), психодрама

2021 - Институт групповой и семейной психотерапии (ИГиСП), программа повышения квалификации «Работа с травмой»

2016 - наст.вр. - семинары по технике и практике психодинамического коучинга и бизнес-консультирования (*Manfred Kets de Vries, Larry Hirschhorn, Richard Morgan-Jones, James Krantz, Rose Mersky, Burkard Sievers, Martin Loehmer, Paula Kleiger, Simon Western, Susan Long и многие др.*)

2016 – НИУ «Высшая школа экономики», магистерская программа «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование», магистр психологии

Психодинамический подход



Менеджмент



Бизнес-коучинг



Психоанализ

Работа с топ-менеджерами, собственниками компаний и представителями крупного бизнеса:

- устойчивость в конфликтах, стрессах и неопределенности
- повышение эффективности в переговорах, во взаимодействии с партнерами, клиентами, сотрудниками
- эмоциональная осознанность и эффективность принятия решений в бизнесе
- психологическое восстановление после ухода или увольнения из компании и сопровождение на этапе адаптации к новой позиции
- сопровождение в процессе изменений и выхода из конфликтных и просто сложных ситуаций как в профессиональной, так и личной сфере.

Ключевые моменты, используемые в психодинамическом коучинге

- **Бессознательное.** Динамическое взаимодействие сознательных и бессознательных компонентов психики (динамический внутренний мир) – мыслей, чувств, желаний, потребностей и фантазий.
- **Центральная роль эмоций.** Ключевой аспект игры между сознательным и бессознательным – способность человека к бессознательному эмоциональному регулированию. Мы можем бессознательно защищаться от неприятных, устрашающих, ужасающих чувств, с которыми нам сложно сознательно справляться.
- **Защитные механизмы.** Двойная роль защитных механизмов – защита от чрезмерной тревоги и неспособности функционировать под ее влиянием, но ценой высоких психических усилий и дисфункционального поведения (когда защиты слишком ригидные, незрелые или чрезмерные) .
- **Внутренний конфликт.** ИД (импульс атаковать ненавистных соперников), Я/тестирование реальности (атаковать неуместно), Сверх-Я (чувство вины за желание атаковать). Внутренний конфликт приводит к ощущениям от дискомфорта до непереносимого страдания, и провоцируют тревогу, которую Я воспринимает как сигнал и бессознательно мобилизует защитные механизмы чтобы вновь обрести ощущение безопасности.
- **Важность ранних связей.** Биологическая особенность – длительность периода зависимости и инстинкт образования сильной связи для обеспечения выживания. Психодинамическая особенность – способность к психическому и эмоциональному здоровью основана на постоянном присутствии заботящегося объекта, который «настраивается» на чувства (эмпатия) и дает на них отклик и разделяет свою способность контейнировать.
- **Перенос/контрперенос.** Важность исследования отношений коуч-клиент.

ВОПРОСЫ 😊

Запросы и ожидания от курса

Павел – хочу понять где болит? Интересен инструментарий.

Андрей – нет ожиданий от курса. Коучи – непрофессионалы.

Юлия – что такое коучинг? Чем может помочь?

Татьяна – когда коучинг уместен: для компании, для команды

Алексей – как не имея власти замотивировать людей, инструменты воздействия

Наталья – ожиданий нет

План занятий

Занятие 1 – сегодня, 16 мая:

- Знакомство/запросы
- Смыслы, в которые играет бизнес
- Вопросы/ответы/обмен мнениями

Занятие 2 – среда, 18 мая:

- Эмоциональный интеллект
- Ресурс и/или ограничение
- Трансформирующие диалоги

Занятие 3 и 4 – суббота, 21 мая:

- Навигация для руководителя
- 8 примет для руководителя
- Организационный кейс
- Трансформирующие диалоги
- Защита договора личного развития

Занятие 5 – понедельник 23 мая:

- Защита договора личного развития
- Завершение

Договор Личного Развития

Договор личного развития до _____ года

Цели и области Развития (чего я действительно хочу?)	Мероприятия по развитию (как я собираюсь этого достичь?)	Ресурсы (какие ресурсы я могу использовать?)	Как определить мой успех (как я пойму, что добился результата?)
Профессиональная			
Лидерская			
Личная			

Какие вопросы мы перед собой ставим?

- Главное – разобраться, какой конкретно результат в профессиональной (лидерской, личной) сфере вы хотите получить
- Затем – сформулировать свой запрос максимально четко (SMART + позитив)
- Чем более точно и конкретно вы сформулируете свои желания, тем больше вероятности, что они начнут превращаться в план, затем в конкретные действия, а затем и в результат

Работа с целями



Нет проблем, а есть цели и задачи

- **S**pecific/ Конкретные
- **M**easurable/ Измеримые
- **A**chievable/ Достижимые
- **R**esult-oriented/ Ориентированные на результат
- **T**imed/ Имеющие конкретный срок
+ экологичные и в зоне контроля

23 мая – публичное обязательство



Ориентиры по назначению оценок по итогам курса

- **8-10 баллов (отлично):**

- присутствие на всех занятиях, активное участие в практикумах, полностью оформленный договор личного развития, представленный к защите перед группой
- присутствие на всех занятиях, участие в практикумах, договор личного развития не заполнен/не оформлен в представленном формате, защита перед группой состоялась
- присутствие на всех занятиях, активное участие в практикумах, договор личного развития не заполнен/не оформлен, слушатель присутствует и работает на защите договоров коллег. Договор личного развития досылается по почте

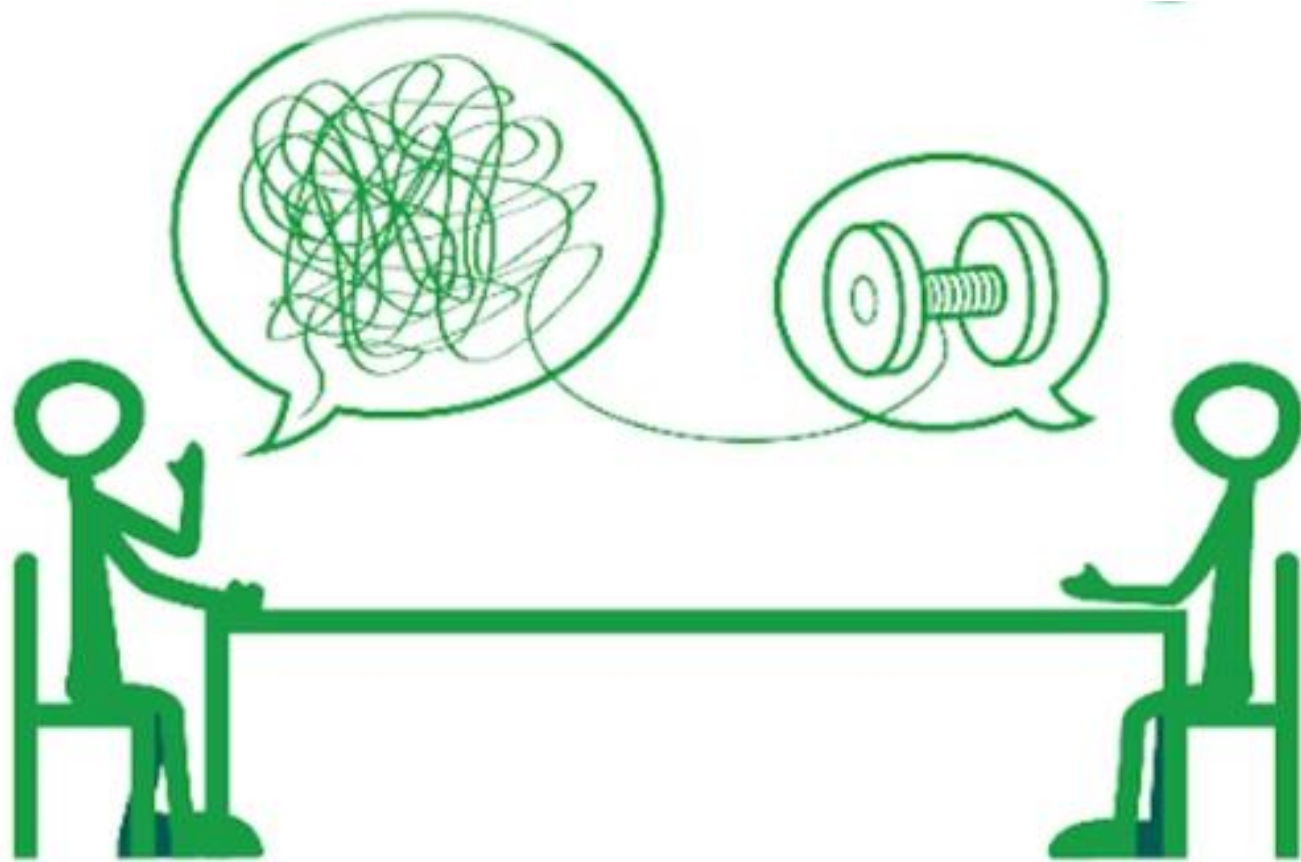
- **6-7 баллов (хорошо):**

- присутствие на занятиях, участие в практикумах в роли наблюдателя, договор личного развития не оформлен и не представлен, на защите слушатель не присутствовал

- **5 баллов (удовлетворительно):**

- редкое присутствие на занятиях, договор личного развития не оформлен и не представлен, на защите слушатель не присутствовал и договор не прислал

КОУЧИНГ – ДЛЯ ЧЕГО? ДЛЯ КОГО? КОГДА?



МИЛЛИАРДЫ: ФЕНОМЕН «ВЕНДИ»



Каково это – работать с бизнесом на уровне психологии? Понимать защитные механизмы, внутренние конфликты, скрытые смыслы, бессознательные процессы – самой организации, ее функций, руководителей, сотрудников? Как об этом говорить с первыми лицами? Кем нужно быть и что необходимо уметь, чтобы быть успешным Executive коучем и бизнес-консультантом, психологом и видеть то, что недоступно взору, слуху и чувству другим?

Главная героиня сериала Венди— часто приводится в пример как иллюстрация работы коуча/ психолога/ корпоративного психотерапевта. Венди – образ партнера/ соратника/ советника, который Бизнес хочет видеть рядом и в котором так остро нуждается. «Волшебная таблетка», «фея» - именно такие ожидания зачастую сформированы у первых лиц к работе коуча/психолога.

Коучинг/психология в организации

- Что делает Венди успешным корпоративным коучем/психологом? Какие качества/компетенции?
- С какими вызовами Венди сталкивается/может столкнуться в работе с сотрудниками?
- Что в работе Венди вызывает вопросы/сомнения и т.п.?



Что делает Венди успешным коучем/психологом?

Какие качества/компетенции? – МНЕНИЕ БИЗНЕСА

- Аналитическое мышление: перерабатывает материал, дает обратную связь
- Внимательно слушает: видит насквозь, сканирует, люди стремятся к этому вниманию
- Соблюдает конфиденциальность
- Уверенна даже в самые сомнительные моменты, действует вместе с клиентом
- Сфокусирована на организации
- Абсолютная поддержка от владельца
- Прекрасно знает и понимает бизнес организации, всегда возвращает клиента к цели организации, как к буйку
- Компетентна в психологии, наработала материал и опыт в работе с людьми
- Проявляет партнерство, к ней возникает чувство доверия
- Высокая скорость реакции, прямолинейна, честна, уверена в себе, есть внутренний стержень

Что делает Венди успешным коучем/психологом?

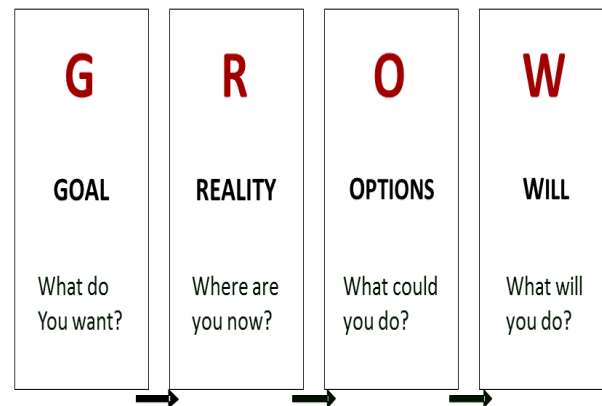
Какие качества/компетенции? – МНЕНИЕ КОУЧЕЙ

- Страсть к профессии, сопричастность, вовлеченность
- Ориентированность на результат компании, знание и понимание бизнеса организации
- Быстро считывает ситуацию (это как магия), действует проактивно
- Фокусируется на целях и ресурсах в конкретной ситуации
- Часть команды, является поддержкой и опорой для сотрудников
- Умеет слушать: вселяет уверенность в клиента, сложное делает простым
- Эмпатична, снимает тревогу, заражает драйвом
- Не навязывает мнение

Что такое коучинг?

- Метод психологического консультирования, направленный на повышение эффективности работы клиента в достижении поставленных целей за счет активации скрытых ресурсов.
- Способ работы с людьми по запросу для их эффективного и самостоятельного передвижения из точки, где они находятся сейчас, в точку, где они хотят оказаться в заданное время и с желаемыми критериями.
- Искусство направлять человека на пути развития его поведения и навыков в реальной среде.
- Процесс, который запускает реальные изменения, повышая осознанность каждого шага.

Grow Model



С какими запросами приходят?

Какие чувства бывают? 😊

(У вас есть checklist? Из чего выбирать?)

- Дискомфорт в общении с топами, мало общаюсь с командой
- Мне 45, моя карьера закончена
- Как выстраивать взаимоотношения с коллегами без конфликтов
- Как сбалансировать границы руководитель/человек
- Неуверенность в себе, отсутствие энергии
- Повышенная тревожность, самоидентификация
- Карьерное развитие: куда дальше?
- Расставание с компанией
- Партнерские отношения, коммуникации в бизнесе
- Отсутствие гармонии в жизни
- Всё достало
- Выгорание, отсутствие мотивации, не хватает устойчивости, слишком много неопределенности

СМЫСЛЫ, В КОТОРЫЕ ИГРАЕТ БИЗНЕС



Уже не новая реальность: вызовы перед людьми в бизнесе

- Высокий ритм жизни
- Потоки информации
- Глобальные изменения
- Быстрая адаптация
- Неопределенность
- Конкуренция
- Конфликты
- Стрессы
- Выгорание
- Отсутствие мотивации
- **Что еще?**

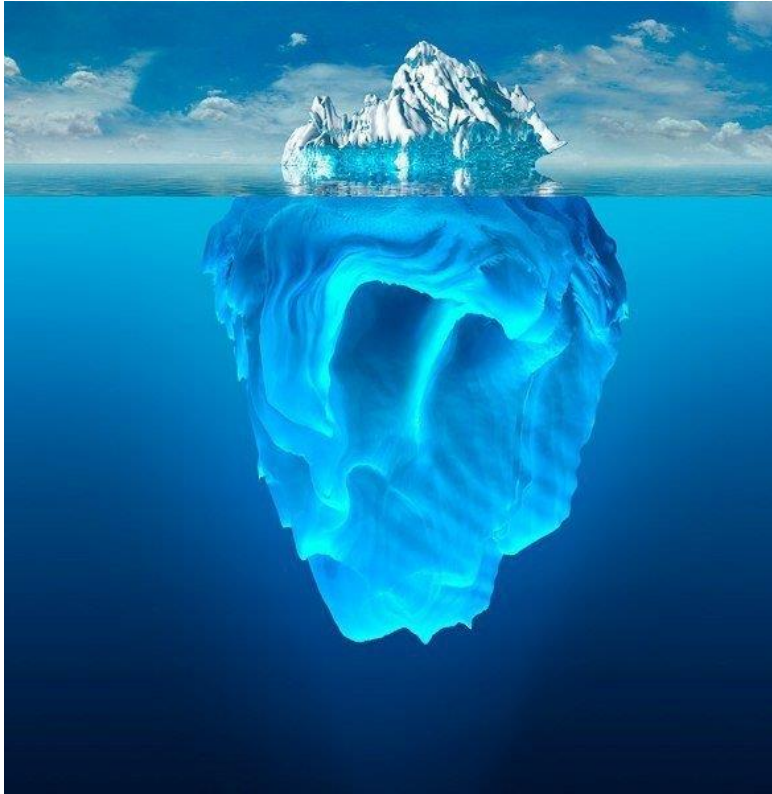


«А что у вас?...»



- Бизнес-результаты компаний оставляют желать лучшего, атмосфера и настроение людей – тревожные и напряженные
 - Бюджет на развитие людей сокращается, а необходимость и важность профессионального и личного развития сотрудников сохраняется
-
- Развитие сотрудников и команд не дает ожидаемого бизнес-эффекта, первые лица компании не видят отдачи (ROI)
 - Инвестиции компании в сотрудников не попадают в ожидания: «**МЫ В НИХ вкладываем, а они уходят**»

Организация - единое ЦЕЛОЕ



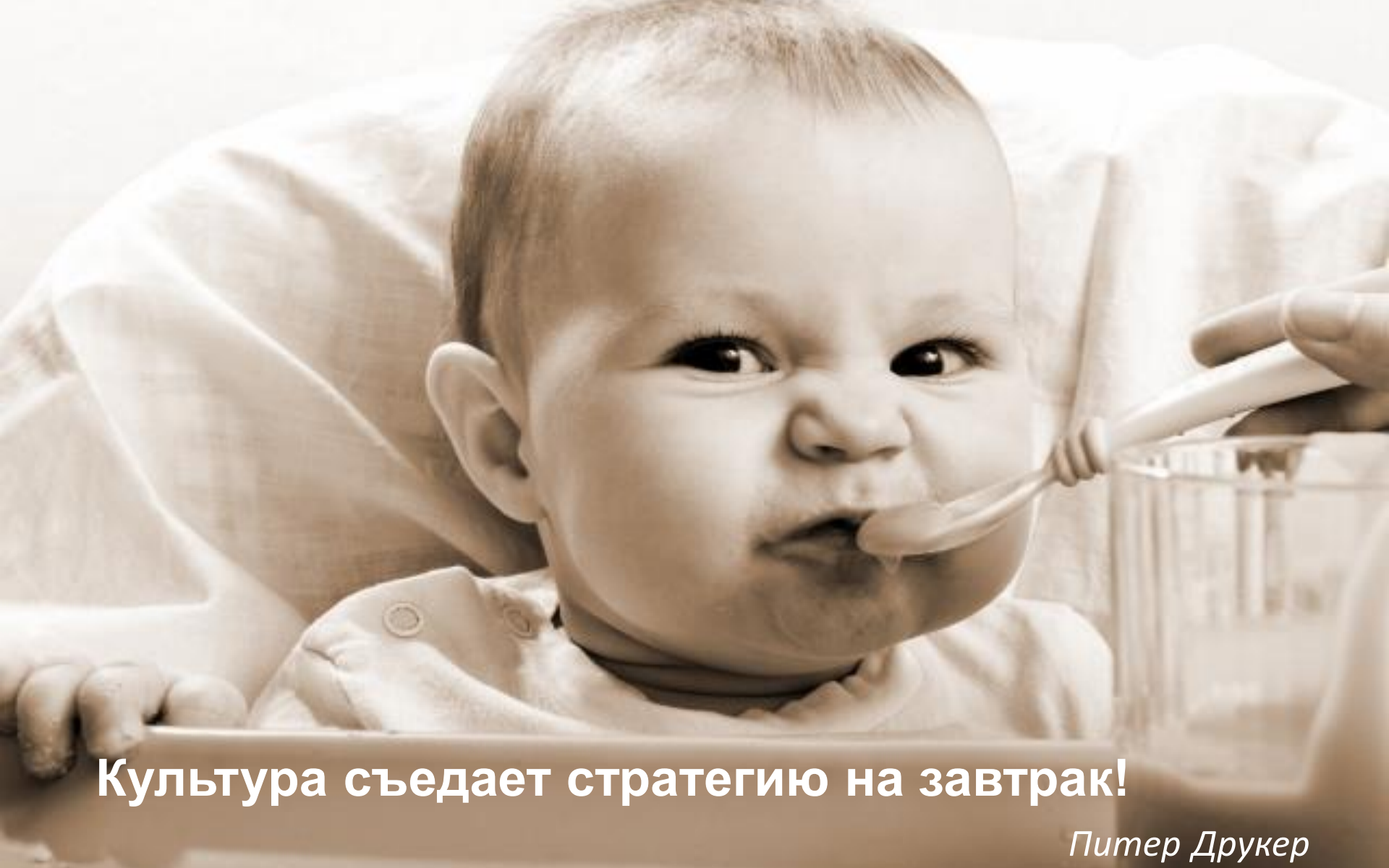
- Организация – это единый живой организм, система, со своими явными и скрытыми процессами
- Организация – это среда, в которой сотрудники и команды либо инвестируют свои ресурсы в достижение бизнес-результата, либо нет
- Организация – это не сумма индивидуальных профессиональных и личных компетенций сотрудников, грамотно «наложенных» на структуру и бизнес-процессы компании
- Психологический «портрет» организации - не среднее арифметическое «психологических» портретов сотрудников

Каким образом организация, как система, способствует либо препятствует эффективности своих сотрудников?

Каково это - быть частью организации?

- В каждой организации существует эмоционально-смысловая среда - реально действующая система взаимоотношений между сотрудниками разных уровней, и теми смыслами, которые они вкладывают в существование компании и свою роль в ней
- Этому сопутствует психологическая, эмоциональная динамика, ощущения и переживания от того, что *«я являюсь частью этой компании»*
- Поведение сотрудников на всех уровнях определяется не только и не столько тем, что манифестируется: «мы знаем чего хотим достичь, какими способами» и соответствующими знаниями, навыками и компетенциями - а тем, что (как ощущает каждый из них) происходит на самом деле с организацией как в целом, так и по отношению к самому сотруднику и его роли в организации

Организационная среда, выраженная в ощущениях людей «каково это - быть частью этой компании», определяет желание сотрудников инвестировать (либо нет!) себя в бизнес-результат



Култура съедает стратегия на завтрак!

Питер Друкер

Корпоративная культура компании – это отражение внутреннего конфликта ее Лидера



Одиночество лидера

*Ожидания
акционеров*

*Собственник/
руководитель*

Коллеги

*Подчиненные/
Пример для
сотрудников*

СМИ



Мои желания и мечты?...

Родители

Жена

Дети

Друзья

*Окружение/
networking*

Ожидания от руководителей/лидеров

Руководители/лидеры изменений сталкиваются с сопротивлением, конфликтами, стрессом, неопределенностью.

Как помочь себе быть сильным, гибким, справедливым, выдержанным? Нужен ли рядом коуч как конфиденциальный бизнес-партнер?

Коучинг – это не средство для достижения быстрого успеха.

Нет «волшебной таблетки».

Факторы успеха – осознанность и ответственность за процесс и прогресс.

Результат возможен при желании понять и изменить себя, внедрить изменения в жизнь, развить и зафиксировать новую привычку.



Примеры парадоксальных ожиданий

- Быть самостоятельным и в тоже время докладывать обо всем
- Быть инновационным и в тоже время избегать ошибок
- Думать в долгосрочную и в тоже время давать результат сейчас
- Сокращать расходы и в тоже время сохранять высокое качество
- Сокращать персонал и в тоже время усиливать командный дух
- Быть гибким и в тоже время уважать и соблюдать правила
- Сотрудничать и в тоже время конкурировать
- Стремиться к децентрализации и в тоже время сохранять контроль



Роль лидера (в сессии - коуча) – увидеть, распознать напряжение, исследовать его, не поддаваться желанию занять одну из позиций

Лидеры задают настроение:

Люди приходят работать в **компанию**, а уходят от **руководителя**

- Внешняя среда вызывает тревогу, страх неопределенности и это чаще всего не находит пространства для выражения в компании. Тем не менее, это запускает сильные подводные эмоциональные течения.
- Лидеры формируют реакцию компании на вызовы внешней среды. Эта реакция зависит в том числе от их собственного эмоционального отклика на внешний вызов и от того, какой смысл они придают существованию самой компании.
- Лидеры своим поведением транслируют ключевые принципы (явные и скрытые) реального организационного взаимодействия и это влияет на эмоциональный отклик сотрудников и то какой смысл они придают компании, ее бизнес-целям и своей роли, какие способы поведения (не)инвестирования своих ресурсов они выбирают

Изменение организационной среды возможно при наличии безопасного пространства для выражения эмоций и возможности осмысления лидерами своих моделей поведения и эмоционального состояния



Тревога - новая норма,
чем современный
человек успешнее, тем
он тревожнее. Но не
стоит давать тревоге
возможность управлять
нами и нас поглощать.

Леонид Кроль

Тревога – что с ней делать?...



- Любая работа сопровождается риском. Риск порождает тревогу. Неправильная работа с тревогой внутри организации включает защитные механизмы, которые в итоге подрывают работу и результаты
- Правильная структура компании и осознанный лидер помогают контейнировать сотрудников в компании и снизить уровень тревоги
- Распространённое мнение о том, что тревога это плохо - в корне неверно. Тревога жизненно необходима, она помогает «шевелиться», работать на «границе» своих возможностей
- Задача лидера обеспечивать баланс и помогать сохранять безопасный уровень тревоги. Оказывать поддержку, обеспечивать ресурсы, принимать решения

В системе координат любой компании существуют следующие смыслы:

Смыслы в жизни человека

- Почему я выбираю работать в этой компании?
- Для чего я работаю?
- Сущностные, экзистенциальные вопросы человека

Смысл существования компании

- Видение – это мечта
- Миссия – смысл существования компании
- Ценности – принципы, по которым строится принятие решений в компании (ДНК)

Смысл происходящего в компании на самом деле

- Прояснение значения и смысла ежедневного контекста бизнеса
- Поиск «эмоциональной правды» что же на самом деле происходит (*«правда освобождает, но к ней трудно подступиться»*)

Поиск и понимание смысла - естественное свойство и потребность человека как в жизни, так и в бизнесе

Примеры смыслов Компаний

- «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты»
 - ❖ СБЕРБАНК
- «Мы помогаем людям получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве»
 - ❖ БИЛАЙН
- «Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни»
 - ❖ ЯНДЕКС
- «Привносить радость в жизнь»
 - ❖ KFC
- «Мы преобразуем мощь земли в электрическую и тепловую энергию, создаем основу для комфорта человека и развития страны»
 - ❖ СГК (Сибирская генерирующая компания)
- «Мы – глаза и уши нации, а иногда – и ее невидимая рука»
 - ❖ ЦРУ ☺

Когда организационная среда становится критически важной?

- В длительные **периоды кризиса и неопределенности** макросреда вызывает системное повышение уровня тревоги, страха за собственное благополучие, будущее, перспективы
- **Реализация амбициозных стратегий**, целей и задач наряду с вдохновением и энтузиазмом, тянет за собой тревогу, связанную с чрезмерной ответственностью и стрессом, профессиональными и личными рисками
- При проведении **масштабных организационных изменений** (в том числе слияний/поглощений) возникают переживания, связанные с ощущением потери чего-то привычного, пребыванием в турбулентном переходном периоде и неуверенностью в освоении нового
- При реализации **проектов развития организационной культуры и лидерства** активизируются тревоги, связанные с изменением ценностей, нежелание «отпустить» старое и страхи «не ужиться» с новым. Это часто приводит к ситуации «хотели, как лучше, а получилось как всегда»
- В **период расцвета, стабильности и максимального успеха** бизнеса порой необходимо найти в себе силы, чтобы удержать успех и превзойти самого себя – что зачастую бывает гораздо труднее, чем сделать прорыв

Вопросы, примеры, мысли

Екатерина Голубкина

+7 (903) 613-38-97

eagolubkina@mail.ru

Эрик Берн «Люди, которые играют в игры»

Эрик Берн считает, что у каждого человека есть три состояния Я определяющие, как он ведет себя с окружающими и что из этого в итоге получается. Эти состояния называются так:



Родитель

мудрый, он направляет
и заботится



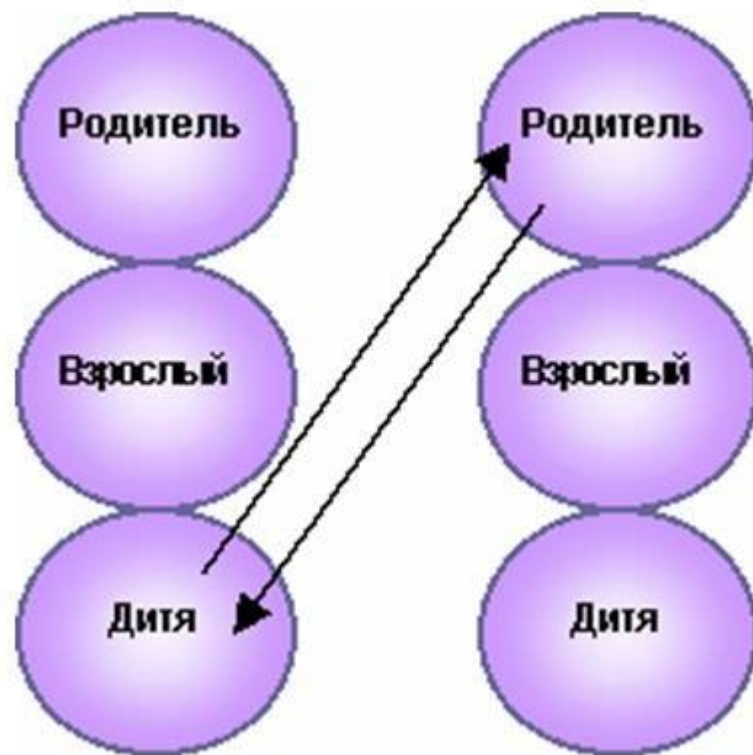
Взрослый

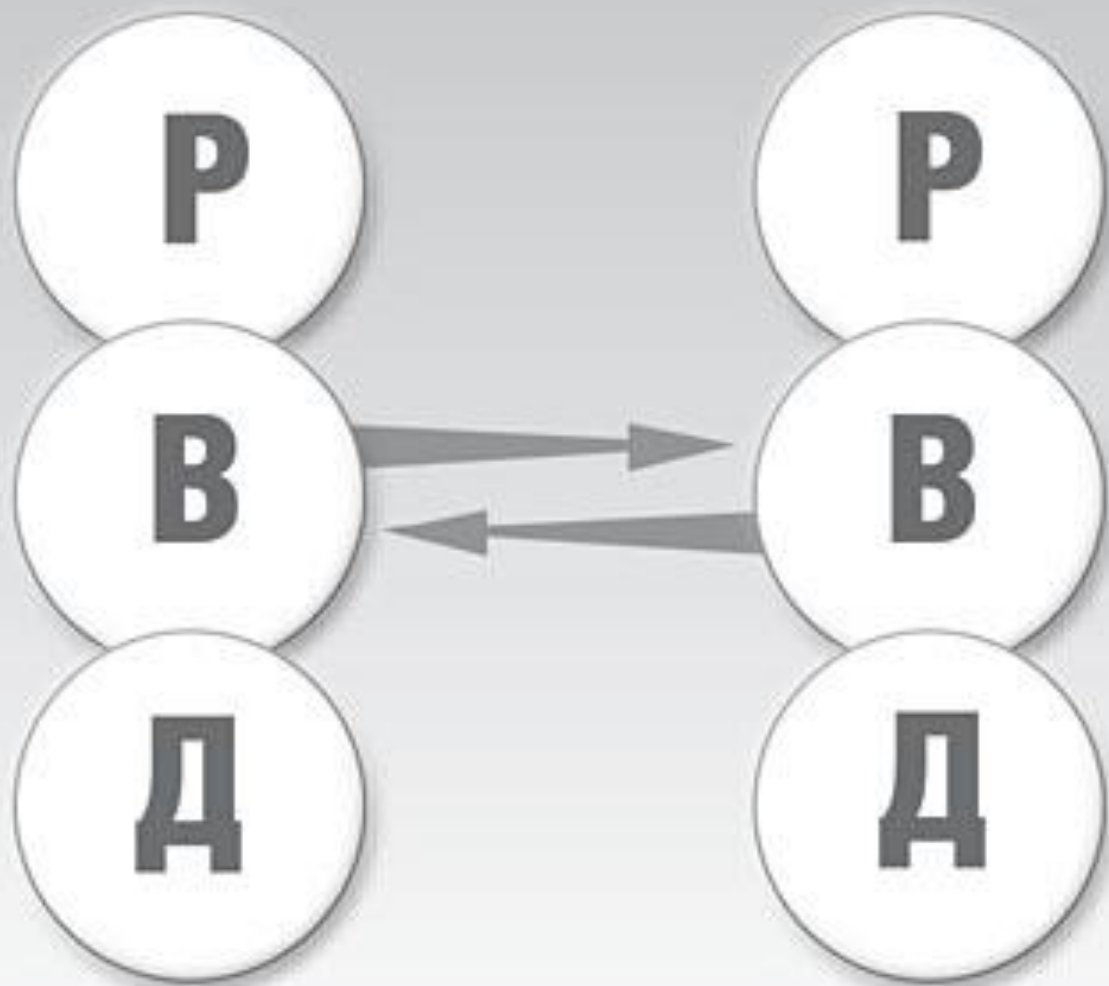
прагматичный,
он обучает и помогает



Ребенок

иррациональный,
он играет и вызывает
эмоции





Психодинамический разбор организационного кейса

- Формат дает возможность поработать с живой и актуальной в текущем моменте ситуацией по взаимодействию как внутри организации, так и с партнерами.
- Увидеть ее под другим углом, исследовать роли и переживания участников ситуации.
- Развивает способность к ассоциативному мышлению и осознанию чувств и переживаний как своих, так и других.
- Группа попробует побыть в состоянии "свободного потока", расширения и насыщения пространства ассоциациями.

Тайминг

20 мин – представление кейса

- деятельность компании, ваша роль внутри
- что вызывает сложности/трудности в настоящий момент – в чем конфликт?
- участники ситуации – роли, эмоциональный окрас
- ваши чувства, эмоции, мысли, наблюдения
- ваш запрос к группе: что хотелось бы? Пример: лучше понять что на самом деле происходит – со мной, в ситуации. Почему я чувствую себя в этой ситуации так как чувствую? Что я не вижу? Что я могу делать по-другому?

10 мин - уточняющие вопросы от группы

Участник, представивший кейс, разворачивается спиной к кругу.

20 мин - работа во внутреннем круге: ассоциации, идеи, фантазии, воспоминания (вне рациональных/экспертных суждений)

15 мин - наблюдения внешнего круга за внутренним: ассоциации, идеи, фантазии (вне рациональных/экспертных суждений)

15 мин – внутренний круг: как все сказанное связано с представленным кейсом?

Рефлексия по поводу озвученного. Откликаемся на запрос представившего кейс, делимся идеями что делали бы в этой ситуации (если это релевантно запросу).

10 мин - представивший кейс разворачивается и дает обратную связь группе