

Виль-Вильямс Елена Италловна

преподаватель, бизнес-консультант, коуч

Чуланов Игорь Борисович

преподаватель, бизнес-консультант, коуч

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»

г. Москва

РОЛЕВОЙ КОУЧИНГ В РАБОТЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

***Аннотация:** в статье авторы дают описание конкретного кейса использования авторского метода «ролевой коучинг» при работе с управленческим стилем руководителя. Предпосылками метода стали модель GROW, а также теории ролей, используемых в психодраме и театральном подходе. В статье кратко приведено описание метода ролевого коучинга и приведена модель АЗаРТ, представлены результаты работы с руководителем данным методом.*

***Ключевые слова:** ролевой коучинг, модель АЗаРТ, ролевая гибкость, роль, ролевой репертуар руководителя.*

Ролевой коучинг как метод работы по развитию ролевой гибкости руководителя, необходимой для адаптации к новым условиям работы, включающий необходимость решения нестандартных задач в контексте другой корпоративной культуры.

Вначале дадим краткое описание метода ролевого коучинга.

Ролевой коучинг ориентирован на развитие ролевой гибкости и компетентности руководителей и сотрудников. Данный метод создан с учетом концепций ролевого поведения, которые проработаны в различных дисциплинах, в том числе на функциональном уровне в менеджменте, в психодраме, где роль рассматривается как основной элемент развития индивида в обществе, а также в театре, в котором роль является одним из основных элементов сценической интерпретации реальности.

В нашем методе мы определяем роль как модель поведения, которая используется в деловых отношениях для решения управленческих задач разного типа, связанных как с управлением бизнес-процессом, так и с управлением людьми.

Роль как коммуникативная модель включает установки, которые фокусируют внимание исполнителя роли на актуальных аспектах реальности, а также коммуникативные атрибуты, соответствующие решаемым задачам и специфике корпоративной культуры компании. То есть каждой роли соответствуют определенные установки и коммуникативные атрибуты.

Модель *A3aPT*. В работе по выбору, созданию и исполнению ролей используется модель *A3aPT*, которая включает следующие этапы.

1. *Аудит* ролевого репертуара руководителя, то есть выявление ролей и моделей, которые используются руководителем при решении управленческих задач. Определение того, насколько эти роли и модели соответствуют специфике корпоративной культуры компании, конкретной ситуации и решаемым задачам.

2. *Задачи* – определение управленческой задачи, которая должна быть решена руководителем.

3. *Роль* – выбор роли, которая может быть использована для решения поставленной задачи и описание данной роли с точки зрения используемых при её исполнении установок и коммуникативных атрибутов. Данный этап работы сопряжен с работой с внутриличностными ресурсами руководителя, необходимыми для исполнения данной роли.

4. *Театр* – практический этап работы, включающий реконструкцию ситуации, в которой данная роль может использоваться, и отработку её конгруэнтного исполнения, то есть естественного, искреннего и убедительного.

Кейс «Работа с руководителем отдела продаж по развитию навыков формирования команды».

Как был получен запрос.

В настоящее время одним из решений, которое помогает компаниям решать вопрос нехватки кадров, является приглашение на руководящую работу сотруд-

ников, которые решали определенные управленческие задачи, но в другом ситуационном контексте. Например, у нового руководителя отдела продаж был продолжительный опыт работы в компании, в которой была выстроенная корпоративная культура и большинство вопросов, связанных с обучением и мотивацией сотрудников, руководителю решать не приходилось. У него была возможность создать под себя команду с нуля, увольнять нелояльных сотрудников и не работать с теми, кто, возможно, не принимал его стратегию продаж. В новой компании руководитель должен решать задачи, связанные с реализацией новой стратегии, создавать мотивационную схему, работая со «старой командой», многие члены которой были к нему не лояльны. Генеральный директор компании, которому импонировала энергия, организаторские способности нового руководителя, его целеустремленность и знание техник продаж, считал, что новый руководитель, вместо того, чтобы вовлекать сотрудников в реализацию новых проектов, мотивировать на развитие и приобретение дополнительных профессиональных навыков, занял позицию выжидания, то есть роль наблюдателя, разделил сотрудников отдела продаж на лояльных и нелояльных к нему сотрудников и фактически отказался работать с командой отдела продаж. На вопрос генерального, что руководитель планирует делать с нелояльными сотрудниками, он отвечал, что, скорее всего, ему придется их всех заменить, но до тех пор пока, он не нашел им замену, важно, чтобы эти нелояльные сотрудники хотя бы формально выполняли новые введенные им процедуры и регламенты. Генеральный считал, что такая позиция руководителя не учитывает общую ситуацию, что найти и обучить новых сотрудников быстро не получится, что в любом случае нужно формировать эффективную команду из людей, которые работают, и с ними решать поставленные перед отделом задачи.

Мы таким образом получили запрос на развитие от заказчика, то есть генерального. Нам также нужно было получить запрос на коучинг и от клиента, то есть руководителя.

Работа с коучи

Сначала мы стали выяснять насколько клиент доволен результатами своей деятельности в работе с командой и рассмотрели некоторые конкретные, наиболее «горячие» ситуации. Он сообщил, что у него нет времени решать вопросы с командой, потому что на это нет времени, что ему приходится тащить всё на себе и хорошо, что хотя бы они не мешают. Мы спросили, как в подобных ситуациях происходило в той компании, в которой он работал раньше? Он рассказал, что да, там была совсем другая ситуация, команда была к нему лояльна, никого не нужно было подталкивать и постоянно контролировать. Мы спросили, почему он не делает эту команду лояльной себе, и получили ответ, что кроме трёх сотрудников других он не видит больше никого лояльными ни к себе, ни к компании. В данном случае у нас возникло ощущение очевидного противоречия: мы знали, что руководитель был профессиональным продавцом, умел вести переговоры и выстраивать отношения сотрудничества даже со сложными клиентами и тем не менее никак не мог наладить отношения с членами своей собственной команды. Мы задавали руководителю вопросы про командные отношения, но он избегал фокусировать на этом внимание и рассматривал ситуацию через свой предшествующий позитивный опыт. То есть он не мог увидеть тех ресурсов в своих подчиненных, на основе которых мог бы формировать из них команду. Руководитель как бы отказывался видеть в своих подчиненных то, что на самом деле в этих людях было. Мы это знали, так как знали компанию и людей.

Мы поняли, что руководитель по определенным причинам, связанным с его собственным опытом, при работе со своими сотрудниками выключает роль переговорщика, которая могла бы ему позволить работать с их сопротивлением и интерпретировать их намерения позитивно, «продавать» им преимущества изменений, вовлекать их в общий командный процесс.

Но, к сожалению, руководитель интерпретировал поведение сотрудников жёстко, в парадигме «чёрное и белое», и это не давало ему увидеть реальность более вариативно, найти другие подходы в выстраивании отношений с сотрудниками.

Мы стали исследовать те роли, которые руководитель использовал при взаимодействии с членами команды. Одну из них мы определили как охотник в засаде. Как она выглядела: руководитель избегал прямых столкновений с наиболее авторитетными и нелояльными к нему подчиненными, а когда они задавали ему вопросы, он отвечал не конкретно, расплывчато, прятался, маскировался и ждал «в засаде», когда кто-нибудь из этих сотрудников сделает наконец такую ошибку, за которую можно будет его уволить.

Нашу обратную связь руководитель принял и сказал, что да, так он себя и ведет, потому что не видит никакого другого варианта действовать при том объёме задач, которые он решает. Что рассчитывать на поддержку подчиненных он не может, так как они менять ничего не хотят и отвергают все его предложения.

Мы его спросили, какую роль, с его точки зрения, он должен был бы использовать в отношениях с командой, вместо того, чтобы сидеть в «засаде»? Он сказал, что, конечно, ему бы очень хотелось не «сидеть в засаде», реализовать новые проекты и разделять успех вместе с командой. То есть быть партнером, как это было с его другой командой, но он очень сомневается, что это возможно, хотя и понимает все возможные выигрыши.

Нам стало понятно, что необходимая руководителю в данной ситуации роль ему известна и он даже использовал эту роль. Проблема была в том, что он не видел, как можно её использовать в данной ситуации с другими, некоторые из которых были к нему нелояльны. То есть задача была не столько в создании новой роли, сколько в её адаптации к новому ситуационному контексту.

На следующем этапе работы мы разобрали атрибуты роли лидера-партнёра.

Задача для руководителя – научиться видеть возможности для создания отношений сотрудничества и взаимодействия.

1. На уровне установок – фокус внимания на совместности при решении задач и проявлении любых проявлений командных отношений.
2. На уровне коммуникативных атрибутов и, в частности, речевых моделей – это использование местоимения «мы», вместо «я» и «вы».

3. Также включение установки на совместную выработку решений вместо директивных собственных решений.

4. На уровне Коммуникативных атрибутов – задавать открытые вопросы, слушать, находить полезные идеи, признавать.

Используя модель АЗАРТ, на этапе театр мы реконструировали несколько наиболее сложных для руководителя ситуаций взаимодействия с командой.

В частности, отработали ответы на «провокационные» вопросы сотрудников и конкретные конструктивные ответы руководителя.

Далее данную роль лидер-партнер мы проработали и закрепили на тренинге с сотрудниками.

После проведенной с руководителем работы у него открылись глаза на команду, он стал адекватно оценивать проявления поддержки, инициативы со стороны даже «нелояльных» сотрудников и перестал в этих конструктивных проявлениях видеть скрытые угрозы своей власти.

Итоги коучинговой работы.

Коучинг был направлен на работу с ментальной жесткой моделью и её коррекцией, которая сформировалась у руководителя в течение его предшествующего успешного опыта в компании с другой корпоративной культурой. Эта модель выражалась в директивном стиле управления и была рассчитана на работу с мотивированными и лояльными подчиненными. Все вопросы, связанные с отсутствием лояльности и мотивированности, решались просто – людей увольняли, работала система жесткого кастинга. В новой компании с элементами семейной корпоративной культуры, вниманием к людям и установкой на человекоцентричность такой управленческий стиль был неприемлем.

На какие критерии результата в коучинговой работе с руководителем мы ориентировались.

1. Изменение ментальных установок руководителя в отношении сотрудников и корпоративной культуры и проявление этих новых установок в его поведении при решении функциональных задач.

2. Замена неконструктивных ролей, используемых руководителем во взаимодействии с сотрудниками, на конструктивные
3. Делегирование задач сотрудникам.
4. Изменение поведения сотрудников в отношении руководителя, которое должно проявляться в поддержке руководителя, проактивной позиции и отсутствии сопротивления новым проектам, которые он предлагал реализовать.
5. Формирование командных отношений – взаимная поддержка, улучшение коммуникации между подразделениями.

По итогам проведенной в течение 3-х месяцев коучинговой работы и около 20 сессий по два часа удалось получить позитивный результат по установленным критериям. Надо сказать, что работа проходила непросто и мы периодически ощущали сильное сопротивление руководителя, которое выражалось в его «погружении в себя» и в позиции избегания.

Что позволило достичь результата.

Во-первых, благодаря коучинговому недирективному подходу мы смогли установить с руководителем отношения доверия. Произошло это постепенно, он чувствовал, что мы не давим, понимаем его и делаем всё, чтобы он принимал все решения самостоятельно.

Некоторые ментальные ошибки он всё-таки некоторое время продолжал повторять, например, иногда давал оценку успешным результатам, подменяя командное «мы» на собственное «я». Но он это уже замечал сам и старался исправить.

Во-вторых, технология ролевого коучинга помогла проработать на уровне установок и поведенческих моделей роль лидера-партнера и начать её использовать вместо роли «охотника в засаде». Руководитель наконец стал некоторые из своих задач делегировать сотрудникам. Надо сказать, что заменить позицию «сверху», недоверие к сотрудникам и к самому себе получилось у него не сразу. Изменение ментальных привычек, наработанных годами, достигается путем терпеливой и внимательной коучинговой работы. Мы рады, что у нас эта работа получилась.

В-третьих, изменилась эмоциональная атмосфера в команде – сотрудники, которые работают давно, основная часть которых была ранее нелояльна к руководителю, перестали существовать как отдельная группа, стали больше общаться с новенькими.

Список литературы

1. Адизес Ицхак Калдерон Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И.К. Адизес; пер. Т.Ю. Гутман. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – ISBN 978-5-9614-6752-9.
2. Adizes Ichak Kalderon. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It. 2004. 295 p.
3. Виль-Вильямс Е. 4 роли руководителя / Е. Виль-Вильямс, И. Чуланов. – М.: АСТ, 2022. – 224 с. – ISBN 978-5-17-147888-9
4. Лейтц Грете. Психодрама: теория и практика. Классическая психодрама Я.Л. Морено. – М.: Прогресс, 1994. – 352 с. – ISBN 5-01-0038994.
5. Станиславский К.С. Работа актера над ролью / К.С. Станиславский. – М.: Эксмо, 2025. – 560 с. – ISBN 978-5-04-196242-5.
6. Adizes Ichak. Leading Management / Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It. – М.: Альпина Паблишер, 2009. – 200 с. – ISBN 978-5-9614-0939-0.
7. Daniel S. Role Theory in Action. The Korean Journal of Psychodrama. April 2007. 10 (1). Pp. 83–93.
8. Mintzberg Henry (2015). Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center. Berrett-Koehler Publishers. ISBN-10: 1626563179, ISBN-13: 978-1626563179.
9. Moreno J.L. Psychodrama. Vol. 1. 3 ed. N.Y.: Beacon House, 1964.
10. Sternberg P., Garcia A. (2000). Sociodrama. Who's in Your Shoes? 2nd ed. Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group. 288 p. ISBN-10: 0275963004. ISBN-13: 978-0275963002.

11. Whitmore J. Coaching for Performance (People Skills for Professionals) (2002). Nicholas Brealey Publishing. 180 p. ISBN-10: 1857883039, ISBN-13: 978-1857883039.