

Лебедева Анна Владимировна

директор

Представительство Международного Эриксоновского
университета коучинга в России

преподаватель

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет
«Высшей школы экономики»

г. Москва

КОМАНДНЫЙ КОУЧИНГ: ВОЗМОЖНОСТИ, ОСОБЕННОСТИ, РЕЗУЛЬТАТЫ

Аннотация: в статье рассматривается суть командного коучинга, отличия от коучинга. Автор освещает процесс и результаты взаимодействия командного коуча с командой.

Ключевые слова: коучинг, команда, лидер, цель, эффективность, вовлеченность.

Рынок коучинговых услуг находится в стадии активного роста. Согласно исследованию Сбер МегаТренды 2035, спрос на людей помогающих профессий будет только расти. Уже сейчас мы замечаем, что компании все больше предпочтуют нанимать сотрудников с коучинговыми навыками, особенно на руководящие должности.

Коучинг команд сегодня особенно актуален по ряду причин:

- беспрецедентный кадровый голод;
- высокая скорость выхода на рынок;
- высокая конкуренция;
- навыки командной работы, личная ответственность и желание работать с другими людьми становятся конкурентным преимуществом.

В работе с командами коучу важно обратить внимание не только на запрос самого руководителя, но и на запрос команды – чего хотят сотрудники.

Если ваша цель как коуча – прирасти в мастерстве работы с командами, мы рекомендуем обратить внимание на книги Патрика Ленсиони. В «5 пороках команды» он очень хорошо сформулировал пять болей, которые тянут вниз любую компанию, создавая своеобразное «болото», если говорить метафорически:

- отсутствие доверия;
- боязнь озвучивать конфликты;
- избегание ответственности;
- отсутствие обязательств и нетребовательность к себе;
- безразличие к результату.

Хороший шаг в работе с командами – спросить сотрудников, какие из этих пороков они видят в своей компании. Еще один инструмент, который мы часто используем, это 12 вопросов Гэллапа.

Цель применения коучингового подхода – сплотить команду и создать ясность. В нем нет места поиску виноватых и зависанию в прошлых неработающих стратегиях. Мы переводим фокус с низкой энергии, которая возникает при появлении сложностей, на высокую энергию поиска и разработки решений.

Коучинговый подход меняет жизнь команды:

- ясность целей и понимание, какую задачу решает команда, дает силу;
- здравый смысл восстанавливает логику;
- прозрачность дает возможность каждому регулировать свою нагрузку;
- ясные цели и KPI расширяют фокус внимания.

В роли командного коуча не всегда может выступать приглашенный коуч. Это может быть внутренний коуч команды, сам руководитель или даже HR-специалист.

Интересное исследование в сфере командного коучинга провел Маршалл Голдсмит. Он показал, как можно вложить многомиллионный бюджет в развитие лидеров и провалить его.

Голдсмит проводил исследование разных программ развития лидерских компетенций. Таких, когда компания вывозит людей, приглашает прекрасного спикера и проводит эффективный тренинг. Для меня исследование, проведен-

ное Голдсмитом, является чем-то личным и значимым, потому что фактически лично я покинула компанию и начала работать на открытом рынке как коуч именно в тот момент, когда заметила, как на самом деле не внедряются навыки, которые тренеры приглашают людей внедрять.

Потому что любое обучение – это всего лишь 10%.

20% – это уже внедрение через коучинг или наставничество.

70% же происходит тогда, когда люди внедряют что-то на рабочем месте.

Голдсмит в своем исследовании подчеркнул, что лидерские программы проваливаются, когда лидеры, просто обучаясь вместе, расходятся по своим рабочим местам и рутина полностью засасывает их. Большинство вещей, которые они изучали, максимально быстро растворяются и становятся просто частью мировоззрения.

Лидерские программы развития становятся успешными только в тот момент, когда лидеры превращаются в коучей друг для друга, образовывая мастер-майнды и разного рода дополнительные встречи, поддерживающие внедрение новых управленческих компетенций в рабочую жизнь подгруппы. Мы в своей практике не раз замечали, как после обучения или командной сессии команда формирует внутренних коучей, которые могут не являться профессионалами, но поддерживают внедрение на протяжении двух–трех месяцев. Это очень сильно меняет любой процесс изменений, снижает противостояние изменениям, которое есть у каждого из нас. Получается, что, занимаясь процессом изменений или развития лидерских компетенций, параллельно с этим компания получает другой позитивный побочный продукт – сплочивание лидеров в команде за счет того, что они становятся мини-менторами и мини-коучами друг друга.

Что такое командный коучинг?

Это работа с командой, а не лидером. Важно помнить, что командный коучинг подразумевает под собой несколько контрактов. У руководителя, который хочет что-то менять в своей команде, есть намерение и взгляд, куда его команда может прийти. Бывает так, что эта цель размыта, и тогда коучу важно

сначала проговорить с ним, что же он хотел бы как итог командного взаимодействия, а уже потом идти к команде.

Но никакая команда в рамках именно командного коучинга не будет полностью принимать повестку лидера. У каждого есть свои цели, и в рамках командного коучинга есть свой результат, по факту свой контракт с коучем, с лидером или с процессом. И получается, что у нас здесь не одна цель только лидера, а у каждого члена команды есть своя цель. И все эти цели необходимо объединять через несколько итераций или диалогов, через прояснение с каждым из членов команды, что бы он хотел, и соединение этих целей на то, на чем они вместе сходятся. Таким образом получается, командный коучинг – это коучинг «многоугольного многорука».

Командный интеллект: TeamQ команды. У разных команд разный характер. Их общая «мышность», TeamQ, «мы» у команд, она разная. С каждым уходом или приходом кого-то одного в команду команда слегка пересобирается. Как будто это единое внутреннее «мы», которое пересобирается, чуть-чуть меняется. Именно поэтому коуч работает не с лидером, а с командой в целом.

Суть командного коучинга – сделать несколько шагов. Коуч приходит в команду для того, чтобы уйти. При этом он демонстрирует коучинговые вопросы и часть коучинговых привычек – например, ориентация на результат. Он приходит, чтобы услышать каждого, поддерживать рапорт с разными людьми, создавать пространство для тех, кто молчит, чтобы они высказались. Способствовать прерыванию неэффективных стратегий и перепрограммированию их на более эффективные.

После того как коуч уходит, команда продолжает сама те привычки, которые были намечены в рамках командного коучинга, внедрять для того, чтобы внутренний процесс принятия решений, координации после взаимодействия с коучем был более эффективным, чем до его прихода. Поэтому у командного коуча нет задачи каким-то образом служить только цели лидера или, наоборот, служить только цели команды и каким-то образом сдвинуть лидера в эту сторону.

Задача командного коуча – дать возможность определенной сонастройки. В его задачи не входит сохранение каждого человека в команде. И есть вероятность, что кто-то, кто не попадает в командный резонанс, потом выберет выйти из этой команды. Задачи сохранить каждого нет. Есть задача создать определенные привычки, которые будут повышать качество командного диалога позже.

Нет задачи принять какое-то управленческое решение или разобрать вопрос таким образом, чтобы все были согласны. Но есть задача рассуждать. Есть задача повышать качество диалога.

Результаты внедрения коучингового подхода в работе с командами:

- достижение амбициозных целей;
- высокие показатели эффективности и результативности;
- повышенная вовлеченность всех сотрудников;
- ответственность каждого за результат;
- снижение вовлеченности руководителя в процесс;
- развитие компетенций сотрудников.

В завершение хочу обратить внимание, что возврат инвестиций в командный коучинг составляет 6+ раз, и его можно измерить различными объективными инструментами. Еще одно доказательство, почему сегодня командный коучинг становится все более востребованным и ежегодно количество компаний, которые внедряют коучинговый подход, только возрастает.