(cc) BY

Шипиль Александр Владимирович

канд. техн. наук, коуч

ИП Шипиль А.В

г. Москва

DOI 10.31483/r-127605

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМАНДНОГО КОУЧИНГА ДЛЯ УСКОРЕННОГО ВЫВОДА ГИБРИДНОЙ КОМАНДЫ НА ЦЕЛЕВУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Аннотация*: в статье описывается подход к запуску гибридной команды (удаленные и очные участники) для вывода ее на целевую производительность. Рассматривается кейс использования командного коучинга в работе с гибридной командой в целях сокращения времени прохождения команды стадии «шторма». Приводятся обоснования экономической целесообразности использования командного коучинга для работы с командой на ранних этапах жизненного цикла, рекомендации для командных коучей по использованию их в своей практике.*

Ключевые слова*: гибридная команда, продуктивность команды, удаленная работа, идентичность команды, позиционирование команды, трехэтапная программа командного коучинга, экономическая целесообразность.*

В связи с пандемией COVID-19 в 2020 году произошел вынужденный массовый переход на удаленный формат работы сотрудников предприятий, оказывающих услуги сферы информационных технологий. При этом появилась возможность расширить географию рекрутинга. Предприятия стали активно привлекать сотрудников из удаленных мест проживания, что было воспринято как преимущество удаленного формата работы.

Проведенные в [1] исследования *Microsoft* показали, что

− виртуальные команды менее эффективны, чем очные, из-за меньшего уровня доверия, социальной сплоченности и обмена информацией,

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

− удаленная работа приводит к сокращению времени на слабых связях (с коллегами из других групп), что ограничивает инновации, которые часто возникают из случайных взаимодействий в офисе.

Собранная в [2] статистика показала, что из трех основных вариантов применения удаленной работы:

− все сотрудники команды работают удаленно;

− сотрудники часть времени работают удаленно, часть времени работают очно в офисе (гибридный график);

− часть сотрудников работает удаленно, часть – очно в офисе (гибридная команда), последний вариант используется чаще всего (43% респондентов).

При этом 53% из всех респондентов, которые не стали бы рекомендовать удаленную работу, работают именно в таком варианте.

В гибридной команде естественным образом формируются два пространства взаимодействия, отличающиеся возможностью личного контакта, количеством личных взаимодействий в течение дня, использованием синхронного (в диалоге) и асинхронного (переписка) общения.

Такая форма работы ставит в неравные условия взаимодействия офисных и удаленных сотрудников по способу коммуникации. Сотрудники в офисе находятся в постоянном личном контакте и имеют больше возможности синхронного обсуждения рабочих вопросов и личной поддержки друг друга. Согласно [2], более половины удаленных сотрудников чувствуют себя отрезанными от неформального общения и обсуждения важных вопросов, испытывают трудности с сотрудничеством и одиночество.

Как показал наш опрос более 30 руководителей проектных подразделений предприятия, оказывающего услуги автоматизации учета и управления, при создании новой команды ее продуктивность на стадии «шторма» (по модели Брюса Такмена [3]) ниже целевой в 2–5 раз, а продолжительность этой стадии может достигать 3–6 месяцев.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

А описанные выше сложности, с которыми сталкиваются удаленные сотрудники, дополнительно усложняют прохождение стадии «шторма» в гибридных командах.

Применение трехэтапной программы командного коучинга гибридной команды

Мы предположили, что применение командного коучинга может помочь гибридной команде проходить этап «шторма» более целенаправленно и быстро.

Для проверки этой гипотезы была выбрана гибридная команда проектного отдела небольшого предприятия, оказывающего услуги автоматизации учета и управления.

Производительность команды на момент начала коучинга уже несколько месяцев была на уровне 20% от целевой. Для оценки производительности команды использовался показатель утилизации рабочего времени участников команды за месяц, учитываемого в автоматизированной системе учета рабочего времени предприятия.

Бизнес-контекст работы отдела включал в себя взаимодействие с руководством предприятия, отделом сбыта, а также внутреннюю конкуренцию с существующими производственными отделами за заказы клиентов.

В состав команды входили руководитель отдела, три аналитика и два стажера. Возраст участников составлял от 20 до 40 лет. Стаж работы в компании – несколько месяцев.

Было решено применить предложенную автором трехэтапную программу («отношения», «идентичность», «позиционирование») командного коучинга. Ожидаемая продолжительность программы – восемь (8) двухчасовых еженедельных сессий командного коучинга.

Программа включает в себя следующие этапы.

Первый этап («*Отношения*») – создание безопасного и комфортного единого пространства общения, охватывающего офисных и уделенных сотрудников.

Задачи этапа:

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

− выравнивание уровня доверия между офисными и удаленными участниками команды;

− формирование базовых принципов культуры взаимодействия, ответственности и решения конфликтов;

− развитие необходимых форм и навыков общения в гибридной команде, проявление преимуществ такого общения.

На этом этапе использовались:

− сильные вопросы, направленные на проявление желанной атмосферы взаимодействия и взаимных ожиданий участников и команды;

− выравнивание голосов;

− командное соглашение;

− коучинговое соглашение (декомпозиция контракта на запросы для последующих сессий).

Эффекты этапа:

− появились опыт и два артефакта командной работы: командное и коучинговое соглашения;

− повысились доверие, интерес друг к другу, вовлеченность и готовность членов команды брать на себя ответственность;

− делегирование стало проще, уменьшилась нагрузка на лидера;

− стало больше горизонтального взаимодействия, в том числе синхронного общения с удаленными сотрудниками.

Эффекты всех этапов выявлялись по обратной связи лидера и опросу команды об изменениях в деятельности команды.

Второй этап («*Идентичность*») – осознание командой себя как уникальной системы, своих сильных сторон и возможностей.

Задачи этапа:

− выявление результатов, опыта и возможностей участников команды, консолидация их в сильные стороны и возможности команды;

− осознание общих ценностей и смыслов команды;

− проявление внутренних ролей и метанавыков команды;

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

− осознание командой себя как цельной сущности.

На этом этапе использовались:

− сильные вопросы, направленные на проявление реального предназначения команды как системы через осознание навыков и результатов деятельности участников;

− «ромб ясности» для системного проявления команды в аспектах: смыслов, отношений, процессов и результатов;

− сильные вопросы, направленные на проявление внутренних ролей и метанавыков команды.

Эффекты этапа:

− команда формализовала свой профессиональный профиль в матрице компетенций и опыта;

− повысилась уверенность команды в своих компетенциях и возможностях;

− команда осознала, какие проекты может делать благодаря синергии компетенций и опыта;

− в команде проявились и стали функционировать внутренние роли, важные для систематизации опыта и фокусировки команды на смыслах;

− команда стала больше работать на уровне смыслов команды и использовать местоимение «мы»;

− команда сформулировала запрос следующего этапа – какие нам нужны отношения и процессы внешнего взаимодействия, чтобы нашей команде хотели передавать проекты.

Третий этап («*Позиционирование*») – поддержка встраивания команды в структуру внешнего взаимодействия со стейкхолдерами (руководством, другими отделами и контрагентами) через понимание смыслов этого взаимодействия.

Задачи этапа:

− выявление основных групп стейкхолдеров (руководство, другие отделы и контрагенты) и их ожиданий;

− определение своей уникальной ценности для стейкхолдеров.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

− создание образа для внешнего восприятия команды и определение способов его донесения до стейкхолдеров.

На этом этапе использовались:

− сильные вопросы и инструменты для выявления интересов сторон взаимодействия;

− «ромб ясности» для системного осознания смыслов, отношений, процессов и результатов внешнего взаимодействия.

Эффекты этапа:

− команда выявила и классифицировала основные направления внешнего взаимодействия и смыслы этого взаимодействия для заинтересованных лиц;

− команда смогла обосновать и донести до коммерческого отдела и руководства целесообразность передачи команде заказов клиентов;

− команда обрела уверенность в своей востребованности;

− команда сообщила, что дальше сможет двигаться, самостоятельно используя полученные в коучинге навыки.

Команда прошла программу за семь еженедельных двухчасовый сессий («Отношения» – две сессии, «Идентичность» – три сессии, «Позиционирование» – две сессии) и смогла в течение месяца получить необходимое количество заказов для выхода на целевые показатели производительности (согласно данным автоматизированной системы учета рабочего времени).

Экономическая целесообразность коучинговой программы

Для определения экономической целесообразности применения командного коучинга в целях поддержки новой команды предлагается использовать сравнение потенциального увеличения коммерческой стоимости освоенного командой объема услуг за счет сокращения срока вывода команды на целевые показатели производительности со стоимостью командного коучинга объемом восемь двухчасовых еженедельных сессий.

Если измерять производительность команды количеством оплаченных заказчиком часов услуг за месяц и норму производительности ИТ-специалиста принять 100 часов в месяц, а производительность на стадии «шторма»

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

предположить 50% от нормы, то сокращение стадии «шторма» на один месяц даст дополнительный освоенный объем услуг, эквивалентный стоимости 50 часов на каждого специалиста команды. Стоимость дополнительно освоенного объема лишь одним специалистом практически покрывает стоимость командного коучинга из восьми двухчасовых сессий даже при трехкратном превышении стоимости часа коуча по сравнению со стоимостью часа ИТ-специалиста. Но вся команда освоит гораздо больший объем услуг.

Таким образом, использование командного коучинга не только оказывает необходимую поддержку членам команды, но и может дать существенную экономическую выгоду предприятию, привлекающему коуча при создании новых команд.

Заключение

Из полученного опыта можно сделать вывод, что применение предложенной программы трехэтапного командного коучинга сделало процесс преодоления гибридной командой стадии «шторма» более осознанным и целенаправленным, что позволило команде выйти на целевую производительность в течение месяца.

Важным фактором успеха программы стало то, что команда смогла создать единое пространство для взаимодействия всех членов, несмотря на свою гибридность, и научилась искать решения на более высоких логических уровнях, видеть «смыслы», использовать системный подход. Коучу важно уделять этим факторам особое внимание. Проявление соответствующих внутренних ролей может помочь команде двигаться уверенней.

Коучинг команды экономически выгоден. Для демонстрации выгоды коуч может использовать предложенный в этой статье подход.

References

1. Yang L. The effects of remote work on collaboration among information workers / L. Yang, D. Holtz, S. Jaffe // Nature Human Behaviour [Electronic resource]. – Access mode: https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4 (date of request: 27.03.2025).

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

2. State Of Remote Work 2020 [Electronic resource]. – Access mode: https://buffer.com/state-of-remote-work/2020 (date of request: 27.03.2025).

3. Tuckman B., Jensen M. (1977). Stages of Small Group Development. Group and Organizational Studies, 2, 419–427. https://doi.org/10.1177/105960117700200404. EDN: JMEENH

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)