

*Лебедева Анна Владимировна*

директор

Представительство Международного Эриксоновского  
университета коучинга в России

DOI 10.31483/r-138004

## **ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ КОМАНДНОГО КОУЧИНГА**

*Аннотация: в статье рассматриваются особенности развития командного коучинга в современном мире. Автором приведены результаты исследований, которые доказывают необходимость использования коучингового подхода для создания сильных команд и повышения эффективности компаний.*

*В статье описаны варианты диагностики, которые могут быть использованы на начальном этапе работы коуча с целью определения текущей ситуации в компании. Подробно описаны методы трансформации команды, которые применяются в командном коучинге, требования, предъявляемые к командному коучу, и тенденции современного командного коучинга.*

*Ключевые слова:* командный коучинг, трансформация команд, эффективность команд.

### *Актуальность применения командного коучинга*

Коучинг команд сегодня особенно актуален, и на это есть целый ряд причин:

- более 90% команд оценивают свою эффективность как низкую и отмечают, что не справляются со своими профессиональными задачами;
- по результатам исследований института Гэллапа 2024 года 88% сотрудников не чувствуют вовлеченности в работу и не видят своего влияния на результаты компании;
- согласно данным Всероссийского центра изучения общественного мнения за 2024 год в ТОП-3 факторов, которые влияют на выбор места работы,

входят удобный режим, возможность самореализации и хорошие отношения в коллективе. Зарплата в приоритете только у 50% россиян.

Исследование, проведенное Сколково среди 400 представителей российских компаний, показало интересную картину, что происходит в компаниях:

- 50% сотрудников тратят 2 часа в день на бесцельные коммуникации
- 25% опрошенных считают, что у них на бесцельные коммуникации уходит до 5 часов в день, а это больше половины рабочего дня
- 25% респондентов считают, что в их компаниях встречи и совещания собираются по малозначимым поводам.

В то же время по результатам МИТ (Массачусетского технологического университета) было выведено правило 30–35%. Именно такое количество времени продуктивные команды тратят на коммуникацию, любой перекос снижает эффективность. При этом отмечается, что важна энергия и вовлеченность, то есть короткие неформальные диалоги за кофе могут быть эффективнее длинных совещаний.

#### *3 основных кита эффективной коммуникации:*

- звучат все (участвуют все, а не только лидер);
- активное слушание (минимум перебиваний);
- невербальные сигналы (язык тела, зрительный контакт).

Стоит отметить, что в онлайн-пространстве соблюдать эти принципы чуть сложнее, чем в живом формате, когда совещания или рабочие встречи проводятся в одном кабинете.

#### *Начало работы командного коуча*

Для того, чтобы работа с командным коучем была наиболее эффективной и привела к максимальным результатам, на начальном этапе можно провести определенные диагностики и исследования. Они покажут, как в данный момент обстоят дела в команде. Это могут быть:

*Входные анкеты и личные собеседования.* Помогают определить, какие вызовы стоят перед сотрудниками, как распределены обязанности в компании, как

<sup>2</sup> <https://phsreda.com>

сами сотрудники оценивают свою работу и работу других подразделений. При этом стоит предлагать сотрудникам и письменные опросы, и уделить время личной беседе – разным людям подходят разные форматы коммуникации.

*Исследования вовлеченности*, которые приняты в данной компании, жестко проведенные в последние 6 месяцев.

12 вопросов *Gallup (Q12)* на досках и флипчартах. Именно они помогают сотрудникам определить, что объединяет их общие цели, и искать решение.

*Опрос 360 коллег и других департаментов, SWOT-анализ, индикаторы командной зрелости, в том числе по модели Такмана, роли по Белбину* – все эти инструменты помогают увидеть, что в данный момент происходит в компании.

*Колесо запросов команды*. Особенная ценность этого инструмента командного коучинга в том, что он позволяет собрать вместе пожелания и «хотелки» всех людей в команде, а не только лидера или нескольких ключевых сотрудников.

*Создание профиля сильных сторон команды* по любому методу, например, *Gallup Strength Finder*, или диагностика «6 Талантов» по Ленсиони. Это возможность поисследовать, что сильно в команде, на что она опирается при достижении целей.

### *Работа с командным коучем*

Когда коуч договорился с руководителем и с командой, чем они вместе будут заниматься, начинается коучинговая работа. Есть огромное количество методов, которые помогают вывести команду на новый уровень и создать явную и ощутимую разницу в коммуникации до начала работы с коучем и после нее.

*«Командный коуч всегда приходит, чтобы уйти»*. Это значит, что эффективность его работы измеряется разницей между тем, что было до коуча, и что стало после него, какой «след» он оставил в команде. Ведь именно команде нести дальше все те вещи, которые будут обсуждены и приняты во время работы с коучем.

Есть большая разница между тем, чтобы обсудить, сформировать, принять новые правила взаимодействия в команде и оставаться приверженными этим договоренностям после ухода коуча. Командный коучинг позволяет отслеживать, как встраиваются новые привычки в жизнь команды, где возникает сопротивление, где появляются тонкие моменты, на которые необходимо снова обратить взгляд и провести сонастройку.

Особенность российских команд в том, что люди легко могут рассказать о том, что их не устраивает, что в компании работает не так. Но вот перевод на поиск долгосрочного эффективного решения становится более сложной задачей, в нем нет той энергии и огня, который есть в понимании проблем и трудностей.

Методы трансформации команды благодаря командному коучингу могут включать в себя:

- создание хартии команды;
- работу с целями;
- создание совместного видения через точку зрения стейкхолдеров;
- выявление проблем через перевод фокуса на решение;
- колесо принятия решений в команде;
- обратную связь через опору на сильные стороны и благодарность;
- улучшение проведения командных собраний (создание более эффективных алгоритмов встреч);
- повышение вовлеченности сотрудников на совещании.

#### *Требования к командному коучу*

В последнее время список критериев, предъявляемых к командным коучам, становится все более объемным. На что важно обратить внимание:

- отдельная сертификация командного коуча в ICF;
- коучинг с измеримым результатом благодаря опыту командного коуча – тренерскому, фасилитационному, опыту руководства командами;
- глубокое понимание групповых процессов и бизнес-контекста;

4 <https://phsreda.com>

– обоснованность применяемых методик (опора на исследования и научные данные).

Эти требования позволяют говорить о том, что коучинг команд становится более профессиональным.

Сегодня можно отметить активное применение коучинговых методик в других модальностях работы с командами: в фасилитации, тренингах, консультировании, проведении стратсессий. Это приводит к определенному размытию между подходами, но в то же время дает более широкую палитру для того, чтобы воздействовать на командные результаты и создавать новые возможности.

### *Особенности командного коучинга в современных реалиях*

Помимо опоры на доказательства с измеримой эффективностью, о которой упоминалось выше, среди тенденций в командном коучинге сегодня можно выделить:

– цифровизацию и использование гибридных форматов (онлайн+оффлайн). Здесь особыми вызовами становятся укрепление доверия, развитие цифровых коммуникаций и баланс асинхронной работы, когда сотрудники находятся в разных часовых поясах;

– использование ИИ, ботов и других технических помощников в командных сессиях;

– запрос на быстрые результаты и ожидание изменений после каждого взаимодействия с командным коучем;

– работу с поколенческими различиями, в том числе трехпоколенческими командами.

Важно отметить еще один интересный факт, подтвержденный исследованиями: творчество в удаленных командах может со временем снижаться. Но при этом в формате онлайн-работы у людей повышается эффективность и алгоритмизация принятия решений.

### Заключение

По результатам многочисленных современных исследований можно наблюдать доказанную эффективность коучинга. Это закономерно приводит к возрастающему интересу компаний к использованию коучинговых технологий для построения сильных, мотивированных и приверженных команд.

Привлечение командных коучей представляется важным этапом развития предприятий и бизнесов в различных сферах деятельности, так как позволяет адаптировать работу команды к реалиям современного мира, повышать вовлеченность каждого сотрудника и, как результат, увеличивать прибыль компании и достигать важных стратегических целей.

### ***Список литературы***

1. Harter J. The Post-Pandemic Workplace: The Experiment Continues / J. Harter, B. Wigert // Gallup. 2025 [Electronic resource]. – Access mode: <https://clck.ru/3LbqpS> (date of request: 15.04.2025).
  2. Pentland A. The New Science of Building Great Teams / A. Pentland, T. Heiback // Harvard Business Review. 2012 [Electronic resource]. – Access mode: <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams> (date of request: 15.04.2025).
  3. Wigert B. 7 workplace challenges for 2025 / B. Wigert, R. Pendell // Gallup. – 2024 [Electronic resource]. – Access mode: <https://clck.ru/3Lbqme> (date of request: 15.04.2025).
  4. Миронюк С. Исследование Сколково: как плохие коммуникации влияют на эффективность бизнеса / С. Миронюк // Центр коммуникаций и цифровых решений Московской школы управления Сколково. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3LbqjB> (дата обращения: 15.04.2025).
  5. Не только деньги, или О факторах выбора работы в России // ВЦИОМ. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ne-tolko-dengi-ili-o-faktorakh-vybora-raboty-v-rossii> (дата обращения: 15.04.2025).
- 6 <https://phsreda.com>