

Коучинг как инструмент развития команды

Савельева М. В.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; marina.savelyeva@gmail.com

РЕФЕРАТ

В статье раскрывается сущность командного коучинга, обозначаются цели его применения, среди которых особенно выделяются поддержка и активизация процесса создания новой команды, повышение эффективности работы уже действующей команды, достижение положительного эффекта от внедрения новых подходов, инструментов менеджмента в организации. Показано отличие данного инструмента от группового коучинга, а также от фасилитации. При этом в первом случае специфика обусловлена отличиями команды и группы, во втором случае речь идет о различиях в алгоритме ведения коуч-сессии, использовании специфических инструментов, роли специалистов в работе с командой, длительности взаимодействия с ней, необходимом уровне доверия и соотношении запланированного и достигнутого результата. Отмечается, что в зависимости от этапа становления команды роль и предназначение коучинга меняются: от прояснения ожиданий всех участников и общих целей до развития атмосферы сотрудничества и доверия, выработки норм и правил взаимодействия, новых направлений развития, оценки результатов совместной деятельности. Практика командного коучинга в российских компаниях показала, что данный инструмент особенно эффективен при удержании талантливых работников и усилении вовлеченности персонала в деятельность компании.

Ключевые слова: коучинг, команда, командный коучинг, групповой коучинг, фасилитация, коуч-сессия, Колесо баланса, Пирамида логических уровней

Coaching as a Tool for the Development Team

Savelyeva M. V.

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation; marina.savelyeva@gmail.com

ABSTRACT

The article reveals the term team coaching, specifies the purposes of its application, which include support and activation of the process of creating a new team, improving the efficiency of the existing team, achieving a significant positive effect from the introduction of new approaches and tools in the management of the organization. The author showed the difference between this tool, group coaching and facilitation. In the first case, the specificity is due to differences between the team and the group. In the second case, we are talking about differences in the algorithm of conducting a coach session, the use of specific tools, the role of specialists in working with the team, the duration of interaction with it, the required level of trust and the ratio of the planned and achieved results. It should be noted that the role and purpose of coaching varies depending on the stage of team formation: from clarifying expectations of all participants and common goals to developing an atmosphere of cooperation and trust, forming norms and rules of interaction, new directions of development, evaluation of the results of collaboration. The practice of team coaching in Russian companies has shown that this tool is particularly effective in retaining talented employees and strengthening the involvement of staff in the corporate activities.

Keywords: coaching, team, team coaching, group coaching, facilitation, coach session, Wheel of Life for Creating Balance, Levels of Learning and Change

Введение

Сегодня многие организации озадачены вопросами формирования эффективных команд, способных обеспечить их конкурентоспособность в условиях жесткой кон-

курении и постоянных изменений. Существуют различные инструменты в менеджменте, предназначенные для управления процессами формирования команд и поддержания их функционирования. Одним из таких инструментов является командный коучинг, который представляет собой процесс совместной работы коуча и команды специалистов, включающий определение ожиданий всех участников от данного процесса, установление общей цели и связей выявленных ожиданий с ней, нахождение эффективных путей ее реализации [2, с. 23].

Цели применения командного коучинга

Командный коучинг применяется в целях поддержки и активизации процесса создания новой команды, повышения эффективности работы уже действующей команды, достижения значительного положительного эффекта от внедрения новых подходов, инструментов менеджмента в организации¹. Также данный инструмент эффективен в работе над проектами, в частности, он позволяет прояснить связи личных целей участников с целями организации, усилить сплоченность команды, выйти на новые цели и установить их соотношение с достигнутыми результатами, помочь влиться в команду новым участникам, выстроить эффективное взаимодействие, сформировать общие, разделяемые всеми участниками нормы и правила, обеспечить их выполнение, создать условия для появления новых идей и проектов, выработать стратегию развития команды и меры по ее реализации, провести анализ результатов, сделать выводы и извлечь уроки².

Отличия командного и группового коучинга

Помимо командного коучинга, выделяется также групповой коучинг. Их отличие заключается, прежде всего, в том, что первый проводится для специалистов, объединенных и работающих совместно над реализацией единой цели. В то время как групповой коучинг подразумевает работу с участниками, имеющими одинаковый интерес, но не объединенных общей целью (рис. 1)³. Кроме того, работа с командой

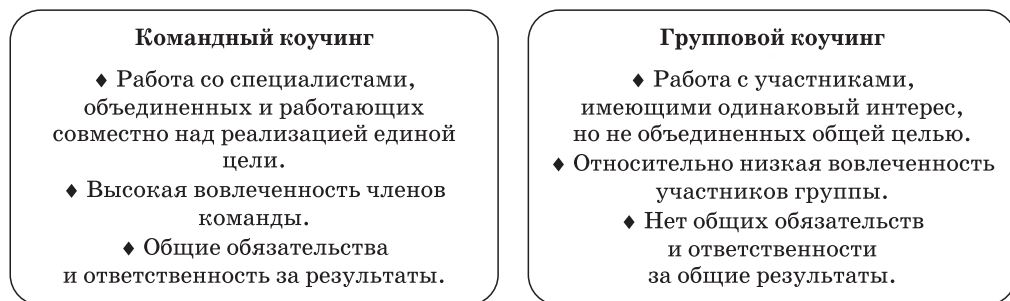


Рис. 1. Отличие командного и группового коучинга

Fig. 1. Difference of team and group coaching

Составлено автором.

¹ Командный коучинг. Отличие от тренинга и тимбилдинга [Электронный ресурс]. URL: <https://omega-coaching.ru/service/komandnyj-kouching> (дата обращения: 12.04.2018).

² Гудыно Е. Командный коучинг [Электронный ресурс]. URL: <http://gudekaterina.com/komandnyi-kouching> (дата обращения: 12.04.2018).

³ Team Coaching vs. Group Coaching — What's The Difference? (Коучинг команд и групповой коучинг — в чем разница?) [Электронный ресурс]. URL: <https://erickson.edu/blog/team-coaching-vs-group-coaching> (дата обращения: 12.04.2018).

опирается на высокую вовлеченность ее членов в достижение общей цели. В работе с группой специалист имеет дело с относительно низкой вовлеченностью ее участников, обусловленной в основном наличием общих интересов. Общая цель способствует появлению в команде общих обязательств и ответственность за результаты. В группе же прослеживается обратная ситуация [2, с. 128; 3, с. 19].

И в том, и в другом случае коучинг способствует повышению эффективности обучения, закреплению и внедрению полученных знаний и умений; установлению целей, распределению ответственности, повышению мотивации и инициативности работников.

Особенности командного коучинга и фасилитации

Некоторые авторы отмечают сходство командного коучинга с фасилитацией, которая представляет собой процесс организации командной работы с целью упрощения взаимодействия внутри команды. При этом ключевыми моментами являются установление и сохранение порядка проведения обсуждений, определение повестки дня и ее соблюдение, фокус внимания на теме встречи, создание условий для эффективного взаимодействия участников, простое и точное пояснение проблемы, направление процесса нахождения путей решения и формирование выводов.

И в том, и в другом случае происходит организация взаимодействия в команде, требуется большая подготовка специалиста и понимание процессов командной динамики. В то же время самое явное отличие заключается в том, что в командном коучинге применяется алгоритм ведения коуч-сессии, используются специфические инструменты, свойственные для коучинга. В частности, осуществление коуч-сессии состоит из таких этапов, как создание доверительных отношений между коучем и командой, установление задачи, которую необходимо решить, приведение задачи в соответствие с ключевыми критериями, нахождение альтернативных путей ее решения, формирование выводов и планирование мер по реализации выбранного решения.

В зависимости от запроса команды используются различные упражнения, например, такие, как «Составление колеса баланса», которое позволяет найти путь достижения баланса времени, приоритетов в деятельности команды, отыскать ключевую сферу, влияющую на другие сферы, и многое другое, или «Построение пирамиды логических уровней Роберта Дилтса», результатом которого может быть прояснение целей команды, ценности ее деятельности и т. д.

Также не менее важные особенности этих инструментов проявляются в роли специалистов в работе с командой, длительности взаимодействия с ней, необходимом уровне доверия и соотношении запланированного и достигнутого результата. Так, командный коуч выстраивает взаимодействие с командой в соответствии с ее запросом, ведет обсуждение и применяет необходимые упражнения в зависимости от того, какие ответы и варианты решений обозначенной задачи предлагают участники. Фасилитатор ведет обсуждение в соответствии с заранее запланированной схемой работы. Как говорят фасилитаторы, успех работы определяется в основном грамотно разработанным сценарием. Кроме того, задача коуча — быть «зеркалом» команды, «отражать», показывать, давать обратную связь о том, какие процессы происходят в команде, чтобы ее участники, в свою очередь, могли сделать выводы и планировать следующие шаги.

Задача фасилитатора — облегчать взаимодействие для нахождения необходимого решения, быть максимально «прозрачным», чтобы не мешать поиску. Одновременно в коучинге велика роль доверия между коучем и командой, а также внутри нее. Именно высокий уровень доверия является одним из ключевых условий

преобразования команды, ее роста и развития. Из вышеобозначенного следует еще одна особенность — длительность взаимодействия. Командный коучинг рассчитан на несколько сессий, осуществляемых в течение достаточно продолжительного периода. Фасилитатор приглашается для решения конкретного вопроса, что подразумевает часто краткосрочность его взаимодействия с конкретной командой. В связи с этим результат фасилитации практически полностью соответствует запланированному. В работе коуча, напротив, результат может сильно отличаться от предполагаемого заранее ввиду изменения запроса команды в процессе работы, выяснения новых обстоятельств, развития команды и ее потребностей¹ (рис. 2).

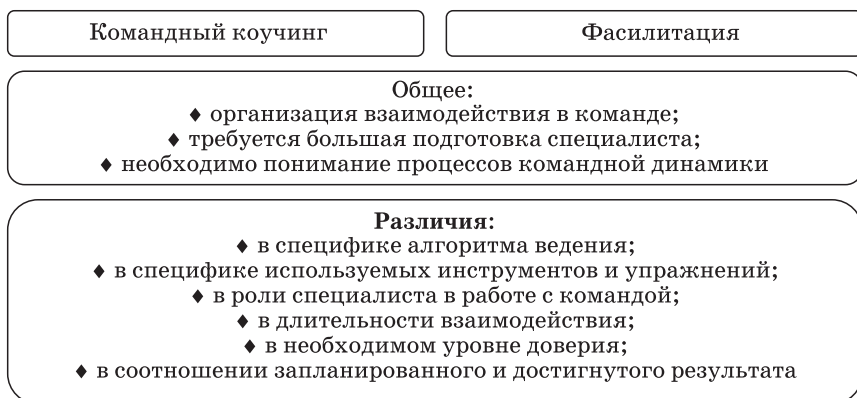


Рис. 2. Общее и отличие командного коучинга и фасилитации

Fig. 2. Whole and different of team coaching and facilitation

Составлено автором.

Роль коучинга в развитии команды

Так или иначе работа с командой требует понимания того, какие изменения происходят в ней в процессе ее развития. Специалистами в области командообразования установлено, что любая команда проходит через 5 стадий развития: создание, шторм, выработка правил и норм, эффективное функционирование и завершение (или реформирование) [3].

В связи с этим на каждой из стадий коучинг может применяться для различных целей. На этапе создания, когда члены команды знакомятся, коучинг способствует прояснению ожиданий всех участников по отношению друг к другу и к совместной работе, целей каждого в отдельности и их связей с общей целью. На второй стадии — стадии шторма, которая отличается столкновениями интересов, появлением конфликтов и увеличением напряженности среди членов команды, коучинг помогает снизить конфликтность, направить энергию сотрудников на решение общих задач, определить вклад каждого в общий результат, способствовать появлению уважительного отношения к трудовой деятельности коллег, атмосферы сотрудничества и развитию доверия.

Для успешного прохождения следующего этапа коучинг может быть задействован в выработке правил и норм работы в команде. На четвертой стадии с помощью

¹ Данные выводы являются результатом дискуссии на тему различий и сходств работы командного коуча и фасилитатора, организованной компанией F-POINT (Facilitation Point Company) 21 февраля 2018 г., при участии автора.

коучинга могут решаться текущие задачи осуществления проекта как, например, выработка новых направлений развития, уточнение стратегии и др. При переходе к следующему проекту после завершения предыдущего проекта коучинг позволяет сохранить команду через разработку ее новых видения и стратегии, определение вклада каждого в новый проект и связей личных целей и целей команды. Если все же команда не планирует работать дальше, на стадии завершения коучинг помогает оценить результаты совместной работы, увидеть ее достоинства и недостатки, прояснить роль каждого в достижении результатов и поддержать уважение и благодарность участников по отношению друг к другу (табл.).

Таблица

Роль коучинга в развитии команды
Table. A coaching role in development of team

Стадия развития команды	Роль коучинга
Создание	Прояснение ожиданий всех участников по отношению друг к другу и к совместной работе Прояснение целей каждого в отдельности и их связей с общей целью
Шторм	Снижение конфликтности Направление энергии сотрудников на решение общих задач Определение вклада каждого в общий результат Способствование появлению уважительного отношения к трудовой деятельности коллег Развитие атмосферы сотрудничества и доверия
Выработка правил и норм	Выработка правил и норм работы в команде
Эффективное функционирование	Выработка новых направлений развития, уточнение стратегии и др.
Реформирование	Разработка ее новых видения и стратегии Определение вклада каждого в новый проект Соотношение личных целей и целей команды
Завершение	Оценка результатов совместной работы Выявление ее достоинств и недостатков Прояснение роли каждого в достижении результатов Поддержка уважения и благодарности участников по отношению друг к другу

Составлено автором.

Этапы осуществления командного коучинга

Проведению коуч-сессии предшествует некоторая работа с заказчиком, в частности проясняется запрос на коуч-сессию или коуч-сессии, анализируется ситуация в коллективе, устанавливается ключевой вопрос каждой сессии. Затем разрабатывается программа командного коучинга, учитывающая количество сессий, их периодичность и продолжительность, заключается соглашение. Следующий шаг — проведение коуч-сессий, после чего анализируются результаты, планируются мероприятия по поддержанию позитивного эффекта. По итогам сессий командного коучинга выясняется, достигнута ли поставленная цель (рис. 3).

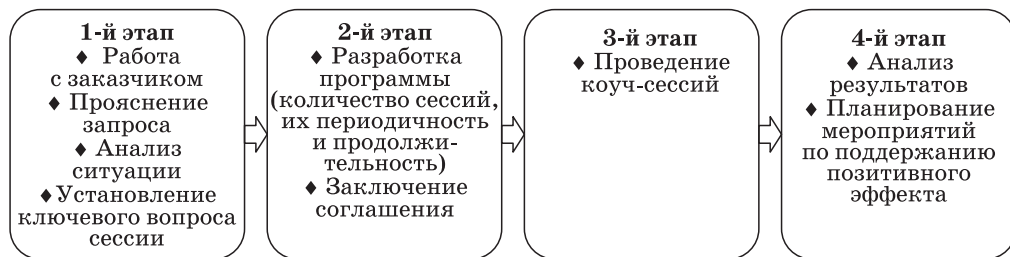


Рис. 3. Этапы осуществления командного коучинга

Fig. 3. Stages of implementation of team coaching

Составлено автором.

По мнению специалистов, эффективность командного коучинга обусловлена небольшим количеством участников (до десяти человек), осознанное отношение участников к участию в данном мероприятии и непрерывностью коуч-сессии¹. При этом коуч не обязательно должен быть компетентным в обсуждаемой сфере. Он направляет процесс дискуссии, помогая участникам найти наилучшие, по их мнению, решения.

Практика командного коучинга в российских компаниях

Поскольку в нашей стране данные инструменты начали применяться относительно недавно, именно сейчас идет процесс выяснения специфики их использования в работе с командами. Так, 21 февраля 2018 г. компанией F-POINT (Facilitation Point Company) была организована дискуссия на тему различий и сходств работы командного коуча и фасилитатора. В данном мероприятии приняли участие около тридцати специалистов в области коучинга, тренингов, фасилитации, а также представители крупных компаний, внедряющих данные инструменты в работе со своими сотрудниками. Дискуссия включала в себя выявление особенностей работы фасилитатора и командного коуча, а также разбор кейса компании с выработкой предложений по работе с ней.

Одним из выводов, прозвучавших на встрече, было то, что выяснение специфики рассматриваемых инструментов более важно и ценно для самих специалистов, нежели для их потребителей. Поскольку специалистам необходимо понимать особенности и условия применения коучинга, фасилитации или других инструментов, их эффект и возможность доступно объяснить все это своим клиентам. В то же время, самим потребителям данных услуг достаточно сложно ориентироваться в данных терминах, которые, к тому же, имеют не русскоязычное происхождение, что часто создает дополнительные сложности в понимании и является поводом для раздражения. Кроме того, специалисты по работе с командами могут сочетать разные инструменты для получения наибольшего эффекта.

Данные факты, конечно же, не исключают интереса некоторых компаний-клиентов к специфике используемых в работе с командой инструментов, в том числе к получаемому эффекту. Все это свидетельствует в пользу необходимости чуткого и внимательного выяснения запроса и выстраивания отношений как с руководителями компаний, так и с их командами.

Практика командного коучинга в российских компаниях показала, что данный инструмент особенно эффективен при удержании талантливых работников и уси-

¹ Гудыно Е. Командный коучинг.

лении вовлеченности персонала в деятельность компании. В частности, в подразделениях компании ПАО Сбербанк дважды в год проводятся командные коуч-сессии по итогам деятельности, нахождению путей реализации их целей, разработке новых направлений развития. При этом командный коучинг сочетается с традиционным менеджментом и весьма эффективен на этапах изменений в организации [1, с. 158].

Заключение

Интерес к коучингу как к инструменту развития команд со стороны зарубежных и российских компаний растет. Связано это с тем, что он направлен на поддержание и активизацию процесса создания новых команд, повышение эффективности работы уже действующих команд, достижение значительного положительного эффекта от внедрения новых подходов, инструментов менеджмента в организации, что позволяет сохранить и усилить конкурентоспособность организаций в условиях жесткой конкуренции и постоянных изменений окружающей среды.

Командный коучинг во многом пересекается с такими инструментами, как групповой коучинг и фасилитация. Вместе с тем его отличает алгоритм ведения коуч-сессии, использование специфических инструментов, роль специалистов в работе с командой, длительность взаимодействия с ней, необходимый уровень доверия и соотношение запланированного и достигнутого результата. Кроме того, коучинг позволяет команде на каждом этапе развития достичь целей и перейти на новый уровень наиболее эффективным образом.

Литература

1. Ацупова Г. Л. Командный коучинг как возможность повышения эффективности бизнес-команд // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Эффективность личности, группы и организации: проблемы, достижения и перспективы», Ростов-на-Дону; Курск, 21–22 апреля 2017 г. М. : КРЕДО, 2017. С. 156–158.
2. Гапоненко А. Л., Савельева М. В. Повышение эффективности команды // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 10. С. 127–135.
3. Геллерт М., Новак К. Все о командообразовании: руководство для тренеров. СПб. : Вершина, 2006.
4. Клаттарбак Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации. М. : Эксмо, 2008.
5. Tuckman Br. W. Developmental Sequence in Small Groups // Psychological Bulletin. 1965. V. 63, N 6. P. 384–399.

Об авторе:

Савельева Марина Владиславовна, профессор кафедры менеджмента Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; marina.savelyeva@gmail.com

References

1. Atsupova G. L. *Team coaching as an opportunity to improve the efficiency of business teams* // Proceedings of the Russian scientific and practical conference «Effectiveness of individuals, groups and organizations: problems, achievements and prospects» [Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Effektivnost' lichnosti, gruppy i organizatsii: problemy, dostizheniya i perspektivy»], Rostov-on-Donu; Kursk, 21–22 April 2017. M. : CREDO, 2017. P. 156–158. (In rus)

2. Gaponenko A. L., Savelyeva M. V. *Improving team efficiency* // The International Journal Theoretical and Practical Aspects of Management [Problemy teorii i praktiki upravleniya]. 2017. N 10. P. 127–135. (In rus)
3. Geliert M., Nowak C. *All about team building: a guide for coaches*. SPb. : Vershina, 2006. (In rus)
4. Clutterbuck D. *Coaching the Team at Work*. M. : Eksmo, 2008. (In rus)
5. Tuckman Br.W. Developmental Sequence in Small Groups // Psychological Bulletin, 1965. V. 63, N 6. P. 384–399.

About the author:

Marina V. Savelyeva, Professor of the Department of Management of Institute of Business Studies of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; marina.savelyeva@gmail.com