

Ксения Белобородова

Командный коучинг

практическое руководство для лидеров и коучей

Ксения Белобородова

Командный коучинг. Практическое руководство для лидеров и коучей

«Издательские решения»

Белобородова К.

Командный коучинг. Практическое руководство для лидеров и коучей / К. Белобородова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-627086-2

«Командный коучинг: практическое руководство для лидеров и коучей» — методологическое пособие, знакомящее с технологией командного коучинга. Предназначено для руководителей, HR-специалистов и коучей. В книге изложены принципы формирования эффективной команды, описаны сложные ситуации, с которыми командный коуч может столкнуться. Представлены техники подготовки и проведения командных сессий. Выполнение заданий поможет читателям создать карту развития команды и подготовиться к проведению сессий.

ISBN 978-5-00-627086-2

© Белобородова К.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие 6
Введение 7
Актуальность командного коучинга 7
История развития командного коучинга 8
Часть 1: Основы командного коучинга 9
1.1. Что такое командный коучинг 9
1.2. Отличие группового коучинга от командного 10
1.3. Отличие командного коучинга от фасилитации, тренинга, тимбилдинга и консалтинга 11
1.4. Целевая аудитория и запросы в командном коучинге 13
1.5. Оптимальный размер команды 14
1.6. Результаты командного коучинга 15
1.7. Продолжительность и место для командного коучинга 16
1.8. Частота командного коучинга 17
1.9. Глубина коучинга 18
1.10. Критерии эффективности командного коучинга 19
Часть 2: Профессия командного коуча 20
2.1. Этический кодекс командного коуча 20
2.2. Компетенции командного коуча 21
2.3. Ловушки профессии 23
Часть 3: Команда: теория 25
3.1. Важность работы с командой 25
3.2. Что такое команда 28
3.3. Признаки команды 29
3.4. Диагностическая карта команды 30
3.5. Хартии или Устав команды 31
3.6. Типы команд 32
Конец ознакомительного фрагмента. 33

Командный коучинг Практическое руководство для лидеров и коучей

Ксения Белобородова

Дизайнер обложки Алла Белова
Редактор Анастасия Елисеева
Корректор Анастасия Елисеева

© Ксения Белобородова, 2024
© Алла Белова, дизайн обложки, 2024

ISBN 978-5-0062-7086-2
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Приветствую, коллеги!

Сейчас набирает обороты тенденция к выстраиванию внутреннего командного коучинга, проведению сессий своими силами вместо привлечения внешнего специалиста. Исходя из опыта собственной практики, могу заметить, что ко мне чаще стали обращаться не коучи, стремящиеся научиться командного коучингу, а именно лидеры, желающие освоить эту область и внедрить в своей команде. Кстати, какие подводные камни в таком подходе имеются, мы обязательно рассмотрим в одной из глав.

Поэтому я задумала написать такую книгу, такую пошаговую инструкцию, которая поможет как новичку, так и человеку, знакомому с командными мероприятиями, разобраться в процессе и начать проводить сессии самостоятельно. Или же разобраться в процессе и научиться выбирать для себя профессионалов со стороны.

Эта книга задумана как учебное пособие, методичка по командному коучингу для руководителей, тимлидов, HR-специалистов, коучей и других, у кого есть команда и желание эту команду усиливать, делать эффективнее. Так что книга словно говорит: первое, второе, третье – бери и делай!

Начнем мы с основ – «введения в специальность». Рассмотрим базовую теорию, разберем ключевые понятия, определим границы коучинга среди других смежных дисциплин. Уделим внимание этическим нормам, ловушкам и компетенциям командного коуча, так вы сможете понять, какие навыки вам необходимо усилить.

Позже познакомимся с тем, что же такое на самом деле команда, узнаем ее признаки, типы, разберемся, как диагностировать команду и составлять дорожную карту ее развития.

Далее нас ждет самая большая и невероятно важная часть, на основе которой строится практика, – мы узнаем стадии развития групповой динамики, командные роли и их выражение в сессии; поговорим о феноменах, которые проявляются в команде, и о том, как они влияют на принятие решений; научимся видеть команду как нечто большее, чем она привычно может казаться, – как большую систему.

Детально рассмотрим полный цикл командной сессии, разберем нюансы каждого этапа. Отдельно затронем тему проведения стратегических сессий. Вас ждут шаблоны сценариев на разные случаи. Обсудим, что делать в сложных и конфликтных ситуациях.

Завершим знакомством с техниками и играми командного коуча – вы получите в свой арсенал несколько работающих и проверенных инструментов.

Иногда вы будете встречать задания, и я настоятельно рекомендую их выполнять, чтобы сразу же внедрять полученные знания в практику. Так, если вы будете выполнять их, к завершению чтения данной книги вы сможете провести диагностику команды, составить план ее развития и провести свою первую сессию.

Я призываю вас не пропускать главы и не перескакивать через них, даже если тема кажется вам знакомой. Каждый раздел этой книги тщательно спланирован, чтобы постепенно углублять ваше понимание и формировать системное представление. Ведь командная работа – это искусство, требующее внимания к деталям и понимания сложных взаимосвязей.

Да, никакая книга не сможет заменить живое обучение и не разовьет навыки. Поэтому подходите к чтению как к тренингу, который требует активного участия и самоотдачи. Как известно, кто лечится по книжке – умрет от опечатки, поэтому экспериментируйте, спорьте с тем, что написано, на своем опыте проверяйте, как все работает, ищите, действуйте, развивайте себя. Главное – практикуйте, практикуйте, практикуйте!

Введение

Актуальность командного коучинга

Мы с вами живем в эпоху, когда единственной константой становится изменение, а бизнес сталкивается с острой необходимостью быстрой адаптации и гибкости. Потому сейчас особенно ценятся способности команд быстро реагировать на новые вызовы, совершенствовать внутренние процессы и достигать высоких результатов, действуя как единый организм. Командный коучинг выступает ключевым инструментом, позволяющим организациям развивать эти способности и поддерживать их.

Более того, у командного коучинга есть еще ряд важных функций, значимость которых очень возросла за последние три года.

Командный коучинг как оберег от интуитивного менеджмента

Командный коучинг позволяет команде и лидеру при принятии решений полагаться не только на интуицию, но и рациональные аргументы. Интуитивно принятые решения могут быть простыми и быстрыми, но не всегда учитывают все аспекты и последствия. Недостаточное обдумывание может привести к ошибкам и нежелательным последствиям как в деловых отношениях, так и в командной работе.

Командный коучинг как средство качественной коммуникации

Интересное исследование провели Р. Краут и Р. Джонстон. Они установили в боулинге видеокамеры и проанализировали реакции игроков. Результаты работы показали: улыбки чаще возникают в процессе коммуникации с другими людьми, чем в моменты индивидуальных успехов. Это подчеркивает важность коммуникации в команде и ее влияние на улучшение атмосферы и результативности работы.

Командный коучинг как инструмент для индивидуальных изменений

Курт Левин, выдающийся психолог, чьи работы внесли огромный вклад в развитие социальной психологии, в своей концепции о трехэтапной модели изменений писал, что легче изменить людей, организованных в группу, чем изменить любого из них, но по отдельности. Происходит это за счет того, что, с одной стороны, человек лучше осознает себя благодаря другим, а с другой – в группе он более восприимчив к информации и влиянию.

Командный коучинг как форма обучения

Человек или команда учится не на опыте, а на осмыслении этого опыта. Рефлексия позволяет выявлять сильные и слабые стороны, а также извлекать уроки для будущих действий и последующего улучшения работы. Только осмысленный опыт действительно встраивается в систему координат, неосмысленный же проходит мимо, словно и не было ничего.

Командный коучинг как способ синхронизации

Представьте себе оркестр, в котором каждый артист считает себя солистом, не слушает других и играет свою мелодию. Каким бы профессиональным ни был каждый их них, красивой единой мелодии попросту не получится. Как и в оркестре, каждый член команды может быть профессионалом в своей области, но только вместе они могут создать красивую музыку. Открытые диалоги, слушание друг друга и согласованное выполнение задач – ключевые элементы успешной командной работы.

История развития командного коучинга

История появления командного коучинга тесно связана с развитием психологии и смежных областей: тренингов, психологических групп. Основные события, способствовавшие возникновению командного коучинга:

•В конце XIX века начала формироваться социальная психология как самостоятельная наука. Само понятие «социальная психология» стало активно использоваться в 1908 году после выхода работ У. Мак-Дугалла и Э. Росса, в которых ученые-психологи впервые употребили термин «социальная психология» в названии.

•В 1905 году американский терапевт Джозеф Пратт начал объединять больных туберкулезом в группы для того, чтобы не только лечить их с помощью медикаментов, но и работать с их состоянием. Он первым заметил влияние групповой работы на состояние больных и описал его.

•В XX веке великий русский ученый Владимир Михайлович Бехтерев пишет труды «Коллективная рефлексология» и «Роль внушения в общественной жизни», в которых говорит о важнейшем влиянии социальной психики на поведение индивидов и их взаимодействие в коллективе. Он также подчеркивает, что язык – один из основных объединяющих факторов для каждого члена коллектива. Также Бехтерев затрагивал темы коллективного настроения и коллективных соматических рефлексов, что напоминает современные подходы к формированию здоровой атмосферы в команде и подчеркивает важность физического и эмоционального состояния ее членов. Он утверждал, что если члены коллектива положительно настроены на достижение какой-то цели, то и климат внутри будет положительным.

•В послевоенные годы XX века Курт Левин начал исследовать динамику малых групп и их влияние на поведение индивидов, а также собирать группы людей для улучшения навыков общения друг с другом.

•В 1930-х годах в Советском Союзе Мария Мироновна Бирштейн проводила деловые игры для руководства заводов в Ленинграде. А дальше начала развиваться ТРИЗ (теория решения изобретательских задач.

•С 1960-х годов появляются и активно развиваются психологические тренинги для руководителей, ведущими которых были Абрахам Маслоу и Карл Роджерс.

•В 1980-х годах зарождается коучинг. Основателем считается Тимоти Гэллуи (Голви).

•С 1990-х годов командный коучинг начинает активно развиваться как специализированное направление коучинга и применяться в корпоративной среде для улучшения командной работы, повышения эффективности и достижения целей.

Таким образом, шаг за шагом, командный коучинг стал востребованным и популярным инструментом в развитии команд и достижении коллективных целей.

Часть 1: Основы командного коучинга

1.1. Что такое командный коучинг

Командный коучинг – это формат групповой работы, активизирующий потенциал каждого сотрудника и команды для достижения общих целей.

Командный коучинг – подход, который позволяет не только идентифицировать проблемные области в деятельности команды, но и работать над их решением на системном уровне. Он включает в себя методы, направленные на улучшение взаимодействия между членами команды, развитие навыков лидерства и коммуникации, а также укрепление корпоративной культуры.

Пример. В одной из компаний была проблема с низкой ответственностью сотрудников. Вместо того, чтобы наказывать за каждую ошибку, руководство решило применить командный коучинг. Они обнаружили, что корнем проблемы было отсутствие четких ролей и обязанностей. После работы над этой системной проблемой, ответственность сотрудников увеличилась, что привело к снижению ошибок и улучшению общей производительности.

Командный коучинг – инструмент построения системы

Командный коучинг – это процесс, нацеленный на оптимизацию работы команды и усиление взаимодействия между ее членами. Он является частью организационного развития и предполагает систематическую работу с группой сотрудников для повышения их коллективной эффективности и способности достигать поставленные бизнес-цели. Коучинг включает в себя такие компоненты, как определение и разъяснение ролей в команде, установление общих целей, улучшение коммуникации, налаживание процессов и укрепление взаимопонимания и доверия.

Важность индивидуальной работы

Тем не менее, важно понимать, что командный коучинг не является универсальным решением всех проблем. Индивидуальная работа с сотрудниками также играет ключевую роль, поскольку личные качества каждого члена команды влияют на общую динамику и эффективность. Мягкие навыки (эмоциональный интеллект, коммуникативные способности и умение работать в команде) становятся критически важными в современном бизнесе.

1.2. Отличие группового коучинга от командного

Когда речь заходит о развитии и поддержке людей в их стремлениях и целях, необходимо различать такие понятия, как групповой коучинг и командный коучинг. Эти понятия очень часто путают между собой. Хоть эти форматы и имеют схожие элементы, их цели и структура существенно различаются.

Групповой коучинг – формат групповой работы, активизирующий потенциал каждого участника группы для достижения его целей, за счет совместной работы.

Групповой коучинг – это формат работы, где коуч ведет сессию с малой группой людей. У каждого участника будут свои индивидуальные цели, но их всех объединяет общая тема. Примером может служить группа людей, желающих научиться эффективному выступлению перед большой аудиторией. Все они пришли за новыми навыками и знаниями, которые помогут в личной и профессиональной жизни, но при этом их конкретные цели могут быть разными: кто-то хочет лучше выступать на собраниях, кто-то готовится к презентации своего стартапа, а кто-то желает преодолеть страх публичных выступлений.

Групповой коучинг похож на мастермайнд или групповую терапию, но имеет другую структуру и использует другие инструменты. Коуч направляет дискуссию таким образом, чтобы каждый участник нашел ответы на свои вопросы и смог продвинуться к цели, при этом пользуясь опытом и поддержкой остальных членов группы.

Примеры тем для группового коучинга:

- Развитие лидерских качеств и управленческих навыков;
- Управление временем и повышение личной эффективности;
- Стратегическое планирование карьерного роста;
- Освоение новых профессиональных компетенций;
- Поиск баланса между личной жизнью и работой.

Важным правилом группового коучинга является «правило незнакомца»: участники не должны быть знакомы между собой, так как могут быть раскрыты личные аспекты жизни каждого из них. Лучше не знать друг друга, чтобы избежать стеснения и замалчивания, чтобы появилась возможность открытого обсуждения личных проблем и вопросов. Именно по этой причине групповой коучинг в корпоративной среде мероприятие сомнительное.

1.3. Отличие командного коучинга от фасилитации, тренинга, тимбилдинга и консалтинга

Перед тем как перейти к изучению командного коучинга, важно понять, чем он отличается от других подходов к работе с командами, таких как фасилитация, тимбилдинг, тренинг и консалтинг. Каждый из этих инструментов хорош при уместном использовании, поэтому однозначно сказать, что один из них лучше или хуже другого, невозможно. Это напомнило бы попытку сравнить препараты для лечения сердца и печени между собой.

Фасилитация

Фасилитация – процесс, в ходе которого фасилитатор помогает группе людей понять их общие цели. Он также помогает им в достижении этих целей, не вмешиваясь в содержание обсуждения. Фасилитация полезна в ситуациях, когда необходимо принять решение в условиях ограниченного времени, где важен результат, а не процесс его достижения. Например, фасилитатор может помочь команде провести эффективное рабочее собрание, на котором предстоит решить сложную задачу в кратчайшие сроки.

Тимбилдинг

Тимбилдинг – мероприятие, направленное на улучшение взаимодействия и сотрудничества в команде. Тимбилдинг подходит для корпоративного отдыха и является отличным способом для эмоционального сплочения команды, например, при выезде на природу с различными активностями и играми.

Тренинг

Тренинг – обучающее мероприятие, нацеленное на приобретение и улучшение конкретных навыков. Он может не дать желаемого эффекта, если после него не происходит должного внедрения новых знаний в практику. Например, тренинг по техникам продаж поможет отделу повысить эффективность взаимодействия с клиентами.

Консалтинг

Консалтинг подразумевает предоставление экспертными консультантами готовых решений для устранения конкретных проблем или улучшения процессов в компании. Консалтинг необходим, когда в команде нужно найти узкие места или возможности для роста и оптимизации. Например, консультант по управлению проектами может помочь оптимизировать рабочие процессы для сокращения сроков и бюджетов проектов.

Командный коучинг

Командный коучинг – это комплексный подход, который включает в себя элементы всех вышеупомянутых методов и социальной психологии. В процессе командного коучинга команда учится самостоятельно видеть свои слабые стороны и находить решения. Коуч помогает команде осознать и развить собственные ресурсы, улучшить взаимодействие и достичь согласованных целей. Командный коучинг может включать элементы фасилитации для принятия решений, тимбилдинга для сплочения команды, тренинга для развития навыков и консалтинга для выявления проблем. Отличительная черта командного коучинга – гибкость в подходах и следование за потребностями команды, что позволяет изменять сценарий сессий в зависимости от обстоятельств. И, конечно же, коуч не вырабатывает решения за команду, не формирует за нее стратегию, не дает рекомендации или свое видение. Но он организует

пространство и участников таким образом, чтобы команда максимально эффективно справилась с поставленной задачей, повысила уровень коммуникацией внутри себя и сплотилась.

1.4. Целевая аудитория и запросы в командном коучинге

Командный коучинг может проводиться в различных командах, например, между партнерами, в топ-менеджменте, конкретном отделе, проектной команде и других.

Примеры запросов:

Ценности и смыслы

•Сформировать или скорректировать Миссию и ценности;
•Изменить корпоративную культуру;
•Увеличить мотивацию и вовлеченность сотрудников;
•Выработать общий язык и словарь.

Цели и идеи

•Устранить неясность и разночтения в понимании общей цели, синхронизироваться;
•Провести ретроспективу достигнутых или недостигнутых целей;
•Найти новые идеи;
•Сформировать или скорректировать стратегию;
•Найти способы масштабирования;
•Определить векторы для развития.

Процесс, нормы и результаты

•Создать или изменить процессы;
•Сформировать или изменить договоренности;
•Найти способы улучшения качества продукции и услуг;
•Наладить эффективную коммуникацию между отделами;
•Провести аудит;
•Найти способы выхода из кризисной ситуации;
•Разобрать результаты проекта.

Роли, отношения и правила

•Разрешить конфликты;
•Определить роли и зоны ответственности;
•Синхронизироваться и познакомиться при смене лидера или части команды.

Внешнее взаимодействие

•Адаптироваться к рыночной среде;
•Найти способы улучшения репутации компании;
•Адаптироваться к изменению в законодательстве.

Это неполный список возможных запросов, практически любую ситуацию можно рассмотреть с позиции командного коучинга.

1.5. Оптимальный размер команды

Скорее всего у вас возник вопрос, а сколько человек должно быть в команде? Отвечаю: от 2-х до 15-ти. Коучинговые школы предлагают различные варианты: кто-то говорит, что оптимальный размер команды строго от 5 до 8 участников, а кто-то учит проводить командный коучинг с командой в 50 человек. По своему опыту скажу: чем больше людей, тем меньше это похоже на коучинг и тем больше на фасилитацию. Так как идти за командой в таком случае сложнее, приходится опираться на строгий сценарий.

Да и чаще всего на принятие решений, формирование стратегии и развитие компании едва ли влияют более 12-ти человек.

Бывают и сессии на «двоих»: коуч и 2 партнера. Чем-то это напоминает медиацию, однако на таких сессиях все равно действуют основные правила коучинга.

1.6. Результаты командного коучинга

Рассмотрим конкретные результаты, к которым можно прийти благодаря применению командного коучинга:

•Команда достигла цели, поставленной на сессии;

•Команда договорилась о чем-то важном, ее члены научились слушать и слышать друг друга;

•Команда сплотилась;

•Команда честно поговорила о том, что было и что есть;

•У членов команды повысилась ответственность и самодисциплина;

•У команды появились дополнительные идеи;

•Команда освоила новые инструменты, например, техники;

•Члены команды получили опыт ведения продуктивного и конструктивного диалога;

•Члены команды синхронизировались в видении и ожиданиях друг от друга.

Как видите, помимо достижения главной цели, то есть решения поставленной задачи, в результате командного коучинга появляется еще несколько бонусных эффектов.

Отдельно хочется остановиться на одном из них: **командный коучинг как инструмент синхронизации сотрудника по трем уровням.**

В сценарий сессии с помощью различных инструментов встроены эти уровни. Коуч помогает членам команды проанализировать свое место и роль в компании на различных уровнях идентификации, что прямо влияет на вовлеченность и продуктивность каждого. **Рассмотрим три ключевых уровня идентификации.**

1. Корпоративная идентичность: сопричастность к миссии и целям. На этом уровне сотрудники оценивают, насколько их личные ценности и убеждения совпадают с миссией, стратегией и культурой компании. Это понимание может повлиять на их желание работать в данной организации и на уровень вовлеченности.

2. Командная идентичность: сопричастность к коллегам. На этом уровне сотрудники оценивают, насколько они чувствуют себя частью команды, насколько они ценят отношения с коллегами и насколько здоров психологический климат в команде.

3. Личностная идентичность: развитие и карьерные перспективы. На этом уровне сотрудники определяют, насколько работа в компании соответствует их личным целям и планам, и видят ли они возможности для профессионального и личностного роста.

Важность совпадения по каждому уровню

Сочетание этих трех уровней идентификации создает основу для полной интеграции сотрудника в компанию. Когда сотрудник полностью идентифицирует себя с компанией, командой и видит перспективы для личного развития, это приводит к высокой степени лояльности, эффективности и низкой текучести кадров.

1.7. Продолжительность и место для командного коучинга

Продолжительность. По этому вопросу также имеются разные мнения. Одни школы утверждают, что за 2 часа можно с командой решить все вопросы, другие, что нужен строго целый день. Я же редко берусь за работу менее, чем на 4 часа.

И вот почему: команде необходимо пройти различные стадии групповой динамики. Далеко не каждая способна на такое за 2 часа. Это возможно в том случае, если решается точечный небольшой вопрос и команда уже имеет коучинговый опыт.

Место. Конечно, если мы говорим о стратегической сессии, сессии на формирование Миссии или ценностей, то есть в случае, когда командная сессия – уже само по себе важное Событие для компании, лучше делать выездное мероприятие. Если же это небольшая командная сессия для решения оперативных вопросов, то вполне подойдет рабочая переговорная комната.

1.8. Частота командного коучинга

Все зависит от ситуации в команде и в компании. Кому-то нужен постоянный трекинг через командный коучинг, а кто-то в нем не нуждается. В первом случае с клиентом оговаривается дорожная карта развития, в которой указываются запросы для командных сессий и частота встреч. Во втором – достаточно разовых сессий под запрос.

Я часто работаю с клиентами по такой схеме:

•Декабрь или январь – стратегическая выездная командная сессия на 2 дня;

•Раз в квартал небольшие промежуточные сессии для корректировки стратегии и подведения итогов;

•Дополнительные сессии под возникающие запросы в связи с ситуацией в компании или на рынке.

Помните, что промежуток между встречами должен быть достаточно длинным, чтобы после прошедшей сессии внедрить изменения и увидеть последующий за ним эффект. И достаточно коротким, чтобы вовремя двигаться по намеченной траектории. И в каждом конкретном случае этот промежуток будет разным.

Также рекомендуется проводить командный коучинг, когда обновляется руководство или часть коллектива.

1.9. Глубина коучинга

Под глубиной коучинга я подразумеваю степень погружения в команду и компанию:

•**Коучинг для повышения продуктивности** – работаем точечно над конкретной задачей и ситуацией, не погружаясь в причины непродуктивности глубоко.

•**Коучинг для изменений** – уже процесс поглубже, фокусируемся на том, что нужно внедрить что-то новое.

•**Коучинг для трансформации** – самый глубокий вид коучинга, использование которого необходимо для произведения качественных изменений всей компании.

Для того чтобы командный коучинг был эффективным, а не причиняющим добро и непоправимую пользу, необходимо уточнять у клиента его пожелания, а также степень готовности команды и клиента к различной глубине.

1.10. Критерии эффективности командного коучинга

Да, командный коучинг – это инструмент, который может значительно повлиять на результативность, сплоченность и готовность команды к изменениям. Однако есть ситуации, в которых его применение будет неоправданно или даже вредно.

Когда командный коучинг будет работать

1. Готовность руководства к изменениям. Коучинг будет эффективен, если лидер команды открыт для новых подходов и готов поддерживать принятые решения.

2. Отсутствие острых конфликтов. Если в команде нет глубоких разногласий, коучинг поможет сформировать общие цели и задачи. Если таковые имеются, для начала следует разобраться с конфликтом.

3. Стабильность команды. Проведение коучинга имеет смысл в устойчивых командах, где не ожидаются скорые кадровые изменения. Если же они предстоят, стоит проводить командный коучинг после этих событий, но никак не до.

4. Позитивный опыт. Если команда ранее самостоятельно проводила похожие мероприятия или работала с приглашенным коучем.

5. Положительный настрой. Если члены команды с интересом воспринимают предстоящее мероприятие и готовы вовлекаться.

Когда командный коучинг не будет работать

1. Директивность лидера. Если лидер не готов принимать решения команды, коучинг может вызвать разочарование и снижение вовлеченности сотрудников.

2. Мечты о волшебной таблетке. Когда лидер и/или команда надеется, что командный коучинг – это волшебная таблетка, после которой все само как-то изменится, «достигнется» и улучшится. В случае отсутствия готовности нести ответственность за себя, свою команду и свою компанию командный коучинг лучше не проводить. Это будет просто слив бюджета.

3. Обесценивание результатов. Если руководство и команда привыкли обесценивать свои достижения и/или друг друга, то даже успешный коучинг может быть воспринят как неэффективный. Я сталкивалась с похожими случаями. Командная сессия у клиента прошла прекрасно: сформировали стратегию, разобрали сложные ситуации, разрешили конфликты, прописали четкие шаги для реализации стратегии, провели аудит, провели ретроспективу, придумали много новых идей. В конце сессии от лидера и команды звучит примерно следующее: «Эта стратсессия – лучшее, что было с нашей командой! Это так важно, оказывается. Мы столько всего успели сделать, просто невероятно много. Так здорово, что мы наконец проговорили трудности и сняли напряжения. Спасибо всем, кроме коучей. Что-то коучинг не работает».

***

Задание. Проанализируйте, какие запросы на коучинг актуальны для вашей команды.

Часть 2: Профессия командного коуча

2.1. Этический кодекс командного коуча

Этика в профессии командного коуча является ключевым фактором, обеспечивающим доверие, безопасность и эффективность в работе с командами. Кодекс включает в себя принципы и стандарты поведения, которые направлены на защиту интересов клиентов и поддержание высокого уровня профессионализма.

На данный момент нет единого Этического кодекса для командных коучей, поэтому я предложу вам свое видение.

1. Конфиденциальность. Коуч обязуется сохранять строгую конфиденциальность всей информации, полученной в процессе работы с командой, за исключением случаев, предусмотренных законом, или при получении согласия клиента.

2. Равенство и непредвзятость. Коуч не принимает чью-либо сторону и обеспечивает равные возможности для всех членов команды, избегая любых форм дискриминации.

3. Недирективность. Коуч не настаивает на своем мнении и не диктует решения, он стимулирует команду к самостоятельному нахождению путей развития и решения проблем.

4. Благополучие команды. Коуч стремится делать все возможное для обеспечения блага команды, учитывая интересы всех ее членов и цели организации.

5. Профессиональное развитие. Коуч неустанно работает над собственным профессиональным ростом, регулярно проходит супервизии и анализирует свою работу для повышения эффективности коучинга.

6. Честность и прозрачность. Коуч открыто и честно общается с командой, не скрывая возможных конфликтов интересов или ограничений, связанных с процессом коучинга.

7. Ответственность. Коуч признает свою ответственность за ведение коучингового процесса и степень влияния на результаты коучинга.

8. Профессиональные границы. Коуч определяет и поддерживает четкие границы между профессиональной ролью и личной жизнью, избегая создания двусмысленных отношений с членами команды.

9. Соблюдение стандартов. Коуч соблюдает законодательство, нормативные акты, стандарты и Этический кодекс, действующие в области коучинга и психологической практики.

2.2. Компетенции командного коуча

Командный коучинг – это сложная практика, требующая от специалиста наличия специфического набора компетенций. Работа с группой людей, каждый из которых имеет свои цели, мотивации и взгляды, требует искусства, чуткости и точности в действиях. Без развитых профессиональных навыков и знаний лучше не приступать к командному коучингу, ведь имеется высокий риск навредить, а не помочь. Компетенции коуча должны постоянно оттачиваться и развиваться через практику и обучение.

В отличие от индивидуального коучинга, где преобладает недирективный подход, в командном коучинге допустимо использование техник, так как групповая работа требует структурированного ведения процесса.

Компетенции командного коуча

1. Владение базовыми коучинговыми компетенциями. Коуч владеет базовыми коучинговыми компетенциями и применяет их, адаптируя под динамику командной работы.

2. Распознавание групповой динамики и феноменов, возникающих в процессе принятия решения командой. Коуч чувствует, что происходит в группе, и понимает, какие подтексты или отношения влияют на общение и принятие решений.

3. Системный взгляд. Коуч видит команду целиком, понимает взаимосвязи и процессы, происходящие на всех уровнях командной работы.

4. Развивающая обратная связь группе. Коуч умеет давать конструктивную обратную связь не только отдельным участникам, но и всей группе, указывая на важные моменты групповой динамики или индивидуального поведения, которые влияют на общий процесс.

5. Делегирование процесса и ответственности. Коуч умеет передавать ответственность за диалог и решения команде, поддерживая ее в развитии автономности и саморегуляции.

6. Гибкость ролей. Коуч умеет переключаться между разными ролями – от наблюдателя и фасилитатора до наставника и эксперта – в зависимости от потребностей команды.

7. Эмоциональный интеллект. Коуч распознает и адекватно реагирует на эмоции участников, поддерживая продуктивную атмосферу в команде. Коуч умеет управлять своими эмоциями.

8. Управление пространством. Коуч умеет создавать и поддерживать пространство для открытого и безопасного общения, где каждый участник чувствует себя услышанным и ценным.

9. Слушание и внимательность. Коуч слушает не только говорящего, но и обращает внимание на реакции остальных членов команды, запоминая ключевые моменты обсуждения.

10. Способность оставаться на дистанции. Коуч остается не вовлеченным в динамику команды, сохраняя свою роль и не теряя фокуса на целях коучинга.

11. Фасилитация. Коуч при необходимости использует инструменты фасилитации или переключается на роль фасилитатора, помогая команде эффективно обсуждать вопросы и достигать консенсуса.

12. Поддержание раппорта. Коуч умеет формировать и поддерживать атмосферу доверия, что является основой для открытого и честного коучингового процесса. В случае потери раппорта, коуч умеет его восстановить.

13. Разрешение и выявление конфликтов. Коуч обладает навыками выявления конфликтных ситуаций и управления ими, организовывая конструктивное и открытое обсуждение разногласий.

14. Феноменология. Коуч открыт тому, чтобы увидеть команду такой, какая она есть, выделить и озвучить феномены, тем самым содействуя развитию и продвижению.

2.3. Ловушки профессии

В процессе командного коучинга специалист может сталкиваться с определенными испытаниями и ловушками. Они могут быть связаны с его личностными особенностями и профессиональным опытом. В основе любой из возникающих ловушек лежит модель отношений, называемая драматическим треугольником, описанная Стивеном Карпманом в 1968 году в статье Fairy Tales and Script Drama Analysis. Данный треугольник состоит из трех игровых ролей: «жертвы», «преследователя» и «спасателя». Если кто-либо из участников социального взаимодействия входит в роль, тут же находятся желающие поддержать игру, вследствие чего, в нашем случае, весь процесс коучинга теряет смысл. Коучу противопоказано занимать какую-либо позицию, кроме нейтральной, и уж тем более играть роль. Осознание и предотвращение типичных ошибок повышает эффективность коучинга и способствует созданию здоровой и продуктивной рабочей атмосферы.

Осознание и предотвращение типичных ошибок повышает эффективность коучинга и способствует созданию здоровой и продуктивной рабочей атмосферы.

Помните, что профессиональное развитие коуча включает в себя не только накопление опыта, но и постоянную личную рефлексию, терапию и супервизии, чтобы избегать профессионального искушения вступать в непродуктивные для коучинга роли.

Ловушка «Коуч-компаньон»

Проявление. Коуч стремится быть «одним из команды», желает понравиться и дружить с участниками, что может привести к потере объективности и профессионального дистанцирования.

Причина. Желание социального одобрения и страх быть отвергнутым.

Рекомендации для коуча:

•Строго поддерживать профессиональные границы и осознавать свою роль в процессе;

•Обратиться к супервизору для анализа ситуации.

Ловушка «Коуч-маг»

Проявление. Коуч берется за задачи, выходящие за рамки его компетенций, обещая нереалистичные результаты.

Причина. Переоценка своих возможностей и желание быть воспринятым в качестве всемогущего спасителя.

Рекомендации для коуча:

•Быть реалистичным относительно своих возможностей и границ коучинга;

•Определить четкие цели и ожидания в начале процесса.

Ловушка «Коуч-эксперт»

Проявление. Коуч навязывает команде свои решения, выступая в роли всезнайки или пытаясь «исправить», «излечить» команду. Часто эта ловушка встречается у специалистов, прошедших курсы по коучингу организаций и первых лиц: «У меня есть такой диплом, значит, мне можно быть экспертом в любой ситуации».

Причина. Желание помочь и проявить собственную значимость через демонстрацию знаний.

Рекомендации для коуча:

•Сохранять недирективный подход, стимулируя команду к самостоятельному поиску решений;

•Проконсультироваться с супервизором.

Ловушка «Коуч-слуга»

Проявление. Коуч пытается всем угодить и становится «слугой» команды, не занимая активной роли лидера процесса.

Причина. Неуверенность в своей полезности и страх потерять клиента.

Рекомендации для коуча:

•Работать над укреплением своего профессионального авторитета и самооценки;

•Обратиться за помощью к супервизору.

***

Задание. Проведите самодиагностику своих компетенций в роли командного коуча, основываясь на представленных материалах. Составьте план развития, определяя области, в которых вы хотели бы вырасти, и пропишите конкретные шаги для достижения поставленных целей.

Часть 3: Команда: теория

3.1. Важность работы с командой

Прежде чем мы погрузимся в изучение команд, я хочу обратить внимание на важность ее восприятия в качестве единого организма. Такая позиция поможет подобрать правильный подход к работе с ней. Эта информация может быть полезна для коучей во время переговоров с клиентами, а также для лидеров, которые хотят улучшить работу своей команды.

Информация как один из главных активов компании

Решающую роль в успехе любой организации играет способность эффективно управлять и обмениваться информацией. Представьте себе компанию, в которой не налажены коммуникации, бурлят конфликты, каждый занят своим делом и не интересуется происходящим. В таком случае невозможно оперативно обмениваться информацией о проблемах, изменениях. А значит, невозможно и оперативно действовать, исправлять, предотвращать. Стоит ли говорить, к каким последствиям это может привести?

О том, что информация – один из главных активов, написано немало книг, это упоминается в стандартах управления качеством (Cobit, ISO), однако данный тезис зачастую вытесняется и не берется во внимание.

Теоретический вклад в понимание информации как ценного актива внес Томас Дэвенпорт, один из пионеров концепции управления знаниями. В своей книге «Работающая информация: Как компании используют информацию для создания исторического успеха» он описал, как информация трансформируется в знания, которые затем могут быть использованы для достижения конкурентного преимущества.

Информация перестает быть активом, если она не может быть своевременно передана, принята и использована.

Примером последствий неэффективного обмена информацией может служить ошибка, произошедшая в компании Knight Capital в 2012 году, когда из-за недостаточного тестирования обновленного программного обеспечения для торговли, компания потеряла 440 миллионов долларов всего за несколько минут.

Построение команды как внутреннее предпринимательство

Рассмотрение сотрудников как «винтиков» в организационной машине – это устаревший подход, который не учитывает важность личного вклада в общий успех. Эта парадигма была распространена в эпоху индустриального общества, когда все акценты были расставлены в пользу стандартизации и повторяемости трудовых процессов. Однако современный мир бизнеса требует гораздо большей гибкости, инновационности и адаптивности, чему способствует вовлечение и мотивация сотрудников.

Концепция внутреннего предпринимательства была введена в практику в 1980-х годах благодаря Гиффорду Пинчоту, который опубликовал книгу «Внутреннее предпринимательство: Почему Вы не должны покидать корпорацию, чтобы стать предпринимателем». Он утверждал, что сотрудники внутри организаций могут быть предпринимателями, действуя как «собственники» инициатив и инноваций.

Это система, где каждый член команды становится «психологическим собственником» задач и процессов, в которых он участвует. И не просто выполняет обязанности, а принимает активное участие в улучшении работы команды, предлагая идеи и решения, беря на себя ответственность за результаты.

Профессор Роберт Кац в своей работе «Навыки и компетенции менеджера» подчеркивал, что одной из ключевых компетенций успешного менеджера является способность развивать в подчиненных чувство собственности процесса. Оно приводит к ряду положительных результатов: улучшается моральный климат в коллективе, снижается текучесть кадров и растет лояльность сотрудников. Сотрудники, чувствующие себя частью чего-то большего, склонны работать более продуктивно и творчески, что напрямую сказывается на прибыльности и устойчивости бизнеса.

Взяв на вооружение подход внутреннего предпринимательства и рассматривая построение команды как создание группы психологических собственников процесса, организации могут значительно повысить свою конкурентоспособность и адаптивность в быстро меняющемся бизнес-ландшафте.

Неверное восприятие команды или «а кто лучше»

Представьте себе, что топ-менеджеры – это игроки одной футбольной команды, но каждый играет не для общей победы, а для достижения личных целей, например, для улучшения своей статистики. А своей командой каждый игрок считает не коллег по футбольному клубу, а болельщиков, поставивших на него в этом матче.

Часто на практике я сталкиваюсь с заблуждением, когда топ-менеджмент воспринимает под командой исключительно свой отдел. Это приводит к стремлению каждого элемента перетянуть одеяло на себя, смещению на личные интересы своего департамента, вместо фокуса на благо для всей организации. Такая позиция рождает противостояние между отделами, отбивает стремление к синергии и работе над общей целью. Тогда каждый руководитель отдела пытается защитить свою зону ответственности, даже если это ведет к ущербу для других отделов и компании в целом. Департаменты компании функционируют как отдельные компании, изолированные друг от друга.

В результате внутренняя среда организации наполняется конкуренцией и конфликтами, что существенно снижает ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды и реагировать на вызовы рынка. И, как мы обсудили ранее, – мешает передаче информации.

Кстати, ровно по этой причине я категорически не поддерживаю соревнования между отделами или филиалами. Ведь процессы разлада создаются умышленно.

Еще одно заблуждение: «Этот отдел главный». Не раз я встречала ситуацию, когда в компании существует мнение, что какой-то отдел важнее других. Например, отдел продаж объявляется «высшим классом», он же всех кормит. А остальные отделы – сервис, обслуживающий отдел продаж. Это приводит к тому, что сотрудники других отделов чувствуют себя менее ценными.

В теории системного мышления, которую развивал Питер Сенге, подчеркивается, что успех организации зависит от взаимодействия всех ее частей. Принижение важности одного отдела по сравнению с другим приводит к нарушению этого взаимодействия и ухудшению работы всей системы.

Как в организме нет неважных органов, так и в организации нет неважных ролей. Система не сможет работать эффективно и быть здоровой, если один из органов будет болен или недооценен.

Последствия неправильной работы с командой

1. Потери из-за низкой производительности. Неэффективная команда работает медленнее и выпускает продукты худшего качества. Это может проявиться в увеличении затрат на выполнение одной единицы работы. Например, если средняя продуктивность падает на 20%, то задача, которая ранее стоила 7 000 рублей, теперь будет стоить 8 400 рублей. При

масштабах крупной компании это могут быть миллионы или даже миллиарды потерянных рублей.

2. Высокие затраты на подбор персонала. Текучка кадров требует дополнительных вложений в найм и обучение новых сотрудников, что увеличивает операционные расходы предприятия.

3. Риск ошибок и просчетов. Недостаток согласованности в команде часто приводит к ошибкам, которые могут стать причиной финансовых потерь и судебных исков.

4. Замедление процессов принятия решений. Без эффективной командной работы процесс принятия решений замедляется, что может привести к упущенным возможностям и потере рыночной доли.

5. Упущение возможностей для инноваций. Компании, не занимающиеся развитием команд, упускают источник инноваций, это может сказаться на их долгосрочной конкурентоспособности и росте.

6. Неправильное распределение ресурсов. Неправильное планирование загрузки сотрудников приводит к неоптимальному использованию ресурсов. Данная проблема может проявляться в высоких затратах на переработки или, наоборот, в потерянном времени при недозагрузке персонала.

3.2. Что такое команда

В современном мире термин «команда» используется повсеместно, но не всегда корректно. Часто люди называют командой любое собрание людей, но на самом деле многие так называемые «команды» являются просто группами. Более того, часто внутри компании нет команд – есть группы. Не команда отдела маркетинга, а группа людей, работающих в отделе маркетинга.

Команда – это небольшая группа людей с взаимодополняющими навыками, которые работают над общими целями, за которые они несут коллективную ответственность (Д. Катценбах и Д. Смит).

Команда – это группа, имеющая четко определенную границу членства, стабильную структуру и общие цели, перед которыми каждый член группы считает себя ответственным (Р. Хакман).

Команда – это группа людей, которые объединились вокруг общей цели и дополняют друг друга по навыкам, работают вместе и достигают больших результатов, чем это было бы возможно для них по отдельности (Д. Максвелл).

Группа – это объединение, сложившееся из двух или более человек, которые с определенной мерой активности взаимодействуют друг с другом (Н. И. Семечкин).

Таким образом, любая **команда является еще и группой, но не любая группа является командой.**

Также много дискуссий относительно того, что же такое команда: вся компания является ею или только конкретный департамент? Предлагаю не спорить на эту тему, но в разговоре с клиентами уточнять, что они подразумевают под командой. От их представлений зависит дальнейший ход работы.

3.3. Признаки команды

Рассмотрим основные признаки, характеризующие команду. Предлагаю воспринимать эту информацию как руководство к действию: анализируйте свою команду и ставьте плюс или минус у каждого признака. Вот вам и готовая дорожная карта ее развития.

•**Общая миссия и ценности.** Миссия команды отражает ее основное предназначение и ценности, вокруг которых собрались сотрудники. Это фундамент, благодаря которому устойчивы и стабильны мотивация, вовлеченность и уровень ответственности. А также поддерживаются диалог и доверие.

•**Общая цель.** Каждый член команды знает и разделяет конечную цель, к которой стремится группа. Эта цель объединяет усилия и направляет действия всех участников.

•**Наличие лидера.** В команде есть лидер, вот только не номинальный, которого особо никто за лидера-то и не считает. А настоящий Лидер, за которым идут все сотрудники.

•**Распределенные роли.** В команде четко распределены роли и обязанности, которые позволяют эффективно использовать ее ресурсы. Все члены понимают свои роли и роли коллег.

•**Дополняющие компетенции.** У членов команды разнообразные дополняющие друг друга навыки и знания, что позволяет решать сложные задачи более эффективно.

•**Коллективная ответственность и фокус на «Мы».** Члены команды чувствуют себя взаимно ответственными за общие результаты, присутствует ощущение единства и принадлежности общему делу. В принятии решений каждый член руководствуется не личными амбициями, а пользой для всех.

•**Понятные процессы.** В команде выстроены понятные, адекватные и эффективные процессы.

•**Сформированные ритуалы и правила.** В команде сложились свои, присущие только ей, ритуалы, правила и традиции.

3.4. Диагностическая карта команды

Как было написано выше, опираясь на признаки команды, можно легко провести диагностику и составить карту развития. Для того чтобы диагностировать, какие признаки отсутствуют, а какие присутствуют, можно провести анонимный опрос членов команды, собраться вместе для общего обсуждения или сделать это самостоятельно, без участия коллег. Выбор способа индивидуален и зависит от многих факторов: наличия доверия, опыта, загруженности и других.

Ниже приведен список вопросов, полностью дублирующий признаки команды. Используйте его как шпаргалку.

– Есть ли у команды четко сформулированная и понятная всем общая миссия, а также ценности?

– Есть ли у команды четко сформулированная и понятная всем общая цель?

– Есть ли в команде признанный лидер?

– Есть ли в команде четко определенные роли каждого участника?

– Компетенции членов команды дополняют друг друга?

– Чувствуют ли сотрудники коллективную ответственность за результаты работы, руководствуются ли при принятии решения пользой для команды?

– Выстроены ли удобные, адекватные и эффективные процессы в команде?

– Есть ли ритуалы и правила в команде?

Такая последовательность не случайна. Представьте себе пирамиду, в основе которой лежит Миссия, а дальше блок за блоком идут остальные признаки. Поэтому, когда ответите на вопросы и задумаетесь о правильности составления карты, начинайте с нижнего отсутствующего блока (если при заполнении списка вы обнаружили, что некоторые пункты отсутствуют), доходя до верхушки – ритуалов. Каждая тема – это всегда отдельная командная сессия, не пытайтесь объять необъятное и одномоментно сформировать с командой все то, чего не достает.

3.5. Хартии или Устав команды

Хартия (или Устав, Кодекс) – это документ, который содержит в себе признаки команды. Она служит фундаментом для построения эффективной корпоративной культуры, отражая то, как команда видит свое предназначение, ценности и способы достижения целей.

Питер Друкер, известный ученый и практик в области управления, правильно заметил, что «культура съедает стратегию на завтрак». Можно придумать невероятно классную и сильную стратегию, но какой в этом толк, если команда не привыкла достигать общей цели?

Поэтому Хартия – прекрасный помощник для «наведения порядка» и формирования корпоративной культуры, способствующей развитию и достижению целей. В конце концов иметь такой свод правил очень удобно при адаптации новых сотрудников.

Заняться разработкой Хартии можно как раз после диагностики. И помните: подобные вещи разрабатываются только вместе с командой. А никак не HR-отделом, который потом презентует скучающим сотрудникам свои авторские наработки. Смысла в таком действии не будет, ведь в том, что спускается сверху, нет личного вклада каждого члена команды. А нет вклада – нет и вовлеченности. Это попросту не принадлежит сотрудникам, это чужое.

И еще важный нюанс: Хартия не является чем-то, на века высеченном в граните. Очень полезно для команды и компании в целом периодически пересматривать и корректировать Хартию.

Какие пункты должны быть прописаны в Хартии команды:

1. Миссия. Воплощает суть существования команды, выходит за рамки прибыли и общих фраз. Пример: Облегчаем жизнь людей, предлагая инновационные и интуитивно понятные технологические решения.

2. Ценности. Определяют, что является важным для команды в работе и во взаимодействии. Пример: Инновационность, клиентоориентированность, быстрота реакции.

3. Нормы и правила. Конкретизируют, какие поведенческие стандарты поддерживают ценности и миссию команды. Пример: Все члены команды обязаны своевременно информировать о проблемах в проекте.

4. Вйдение. Описывает долгосрочную перспективу развития команды. Пример: Через пять лет наша компания станет лидером на рынке образовательных технологий.

5. Роли и ответственность. Указывают, кто и за что отвечает в команде. Пример: Ведущий разработчик отвечает за соблюдение сроков реализации проекта.

6. Метод принятия решений. Описывает процесс, по которому команда приходит к согласованным решениям. Пример: Любые стратегические изменения обсуждаются на общем собрании с голосованием.

7. Процессы. Описывают рабочие процедуры и взаимодействие между различными участниками. Пример: Проекты проходят через стадии планирования, разработки, тестирования и внедрения.

8. Доступные ресурсы. Показывают возможности команды. Пример: Команда имеет доступ к облачным серверам и подписки на профессиональные инструменты разработки, выход на заказчиков в сфере здравоохранения.

9. Стратегия, цели и показатели. Определяют движение, конкретные шаги и метрики для оценки прогресса команды. Пример: Увеличить количество активных пользователей на 20% за следующий квартал.

Конечно же, здесь приведены небольшие и короткие примеры, в реальной жизни они объемнее, а сама Хартия выглядит вполне увесисто.

3.6. Типы команд

Исследование команд – многогранная область, она затрагивает психологию, социологию, управление бизнесом и организационное поведение.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.