



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Анна Лебедева\*

# Коучинг бывает разным

**К**оманде всегда нужно иметь эффективный механизм взаимодействия, не так ли? Хорошо, когда он опирается не только на психологическую вовлеченность сотрудников, на корпоративный дух, но и на их умение быстро и четко решать насущные рабочие вопросы.

**И** такие механизмы есть — это командный коучинг, который сейчас становится одним из самых востребованных в России.

 **Анна, скажите, в чем основная специфика данного вида коучинга? Чем он отличается от тренинга командообразования?**

— Коучинг команд — это достаточно новое направление в работе с коллективами. Ранее предпочитали приглашать в компанию индивидуального коуча. Важно понимать, что командный коучинг — это процесс, который может носить не только кратковременный, но и долго-

срочный характер. Итогом такой деятельности становится оптимизация работы коллектива, команды руководителей или сотрудников.

В отличие от тренинга по командообразованию, здесь отсутствуют задания «пройти по веревке», «преодолеть препятствие» и пр., которые призваны повысить навыки командного взаимодействия. В командном коучинге речь идет о командных целях, здесь решаются **насу-**

**ные** вопросы взаимодействия, происходит выстраивание SMART-целей. Руководитель, делегируя задачи своим подчиненным (даже если это топ-менеджеры), знает, что он хочет получить в итоге. Но у него зачастую не хватает терпения и времени, чтобы адекватно донести до людей данную цель и увлечь ею своих сотрудников. Важно, что в процессе командного коучинга идет формирование **видения** финального результата, который объединяет всю



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

команду сотрудников. Это происходит тогда, когда именно сами **сотрудники** проясняют: что значит «качественный результат», какие ресурсы для этого потребуются, какие потенциальные сложности и вызовы встретятся на пути достижения результата? Тема «Вовлеченность команды в достижение результата» довольно большая и сложная, но именно с этой проблемой сейчас чаще всего сталкиваются российские руководители и коллективы.

Другая тема, которая также актуальна в командном коучинге, это правила совместного взаимодействия (в этой области можно заметить некоторое сходство с тренингом по командообразованию). Однако специфика работы в данной области иная, здесь главное: какими **способами** коллектив может достигать цели более эффективно и результативно?

Предположим, в некоей команде уже сложились определенные правила (прописанные и неписанные). Их необходимо выявить, чтобы члены команды осознали, почему важно следовать этим правилам, даже таким очевидным понятиям, как «вовремя» или «стоцентная ответственность» (большая тема

во многих русских коллективах, не так ли?). Данные правила, добровольно принятые всеми участниками процесса, служат не только инструментом по созданию доверия в коллективах, но также позволяют эффективно **разви-**

сумели договориться, найти объективные критерии, включая и компетентность, и ситуацию в семье, и другие важные факторы выбора.

В рамках командного коучинга очень хорошо

## КОГДА КОМАНДА САМА СОЗДАСТ ВИДЕНИЕ ТОГО, КАК ОНА БУДЕТ РАБОТАТЬ В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ

**вать проекты в будущем,** когда рядом, возможно, не будет коуча.

Иногда коллективные правила помогают найти выход из очень эмоционально сложной и неоднозначной ситуации. Во время экономического кризиса команде руководителей необходимо было быстро уволить определенное количество людей. В подобной ситуации речь шла не столько о правилах командного взаимодействия, сколько о критериях выбора кандидатур увольняемых. Естественно, каждому руководителю было тяжело морально, каждому хотелось оградить от этого своих людей, но все

проходят стратегические совещания, когда команда сама создаст **видение** того, как она будет работать в следующем году.

**Иными словами, идет процесс поиска точек соприкосновения между руководителем и сотрудниками, когда происходит осознанное понимание того, «что есть результат», так?**

— Может быть, и так, а может быть, и по-другому.

Важная область командного коучинга — это работа с руководителем команды. Он может привлечь свою команду к мозговому штурму, и тогда



создается фокус-группа. Выслушав ее, руководитель лучше поймет, куда склоняется мнение коллектива, и скорректирует направление, которое он сам проложил.

Другая ситуация: руководитель решает дать команде больше свободы и ответственности. Но при этом он не дает команде инструменты для взятия полномочий и видит, что его сотрудники привыкли работать исключительно под контролем. Если руководитель действительно хочет снизить свой уровень контроля, то, прежде всего, необходимо поручить команде какой-либо проект, увидеть алгоритм ее взаимодействия, чтобы убедиться в том, что сотрудники могут приходить к качественным решениям и без начальника, только тогда он сможет больше доверять членам своей команды. И этот алгоритм начинается с простых, на первый взгляд, вопросов: С чего начинается эффективное совещание? К какому результату оно должно привести? Чем оно закончится? В процессе освоения данного алгоритма сотрудники замечают, как они, сделав несколько попыток, все-таки приходят к оптимальному и сбалансированному решению. Самое важное здесь то, что эти вопросы фокуси-

руют всех присутствующих на личной осознанности, почему это нужно и важно для коллектива, и, следовательно, развивают максимальную ответственность самих людей за результат.

**Давайте поговорим о коучинге как о стиле управления. Известно, что данный стиль, как правило, требует для внедрения определенного уровня развития команды и организации. Не исключены конфликты стилей, один — когда осуществляется только контроль со стороны руководителя, и второй — всеобщая осознанность и вовлеченность, практикуемые коучингом.**

**Какие здесь еще существуют трудности? Каким образом коучинг влияет на команду?**

— Многие современные руководители ходят на тренинги по коучингу. Как правило, после тренинга с энтузиазмом начинают внедрять коучинг в своем коллективе. Иногда это получается, иногда, увы, нет. Для того чтобы коучинг прижился в организации и начал приносить реальную пользу, нужно системно выстраивать коучинговую культуру в коллективе, а это несколько иное направление.

Коучинг как стиль управления в своей основе имеет много новых алгоритмов и способов принятия решения с множественными точками контроля. Нужна прозрачность, чтобы сотрудники могли сами себя лучше контролировать в процессе достижения цели. Замечено, что коучинг как стиль управления возможен там, где уже успешно прояснены и согласованы цели.

Как это происходит? Сначала руководитель просто ставит задачи, на следующем этапе он начинает обсуждать их со своей командой. Люди постепенно растут, и после того как они убедились, что коллективное обсуждение ведет к эффективным решениям, руководитель может полноценно применять коучинг как технологию управления.

Но для того чтобы успешно внедрить коучинг, самой команде необходимо обладать определенными параметрами. А еще лучше, когда вся организация готова к сотрудничеству в стиле коучинга. Можно, конечно, создать «рай» в отдельно взятом отделе компании, но если старшее руководство не поддержит этот переход, то придется доказывать методом «дегустации». Если руководители убе-





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

дятся, что коучинг великолепно работает на результат, они примут его. Но здесь вопрос заключается в следующем: нужны ясные и прозрачные цели без двойных стандартов и недоговоренностей. Когда в компании коучинг внедряется как стиль управления, он стимулирует политику открытости и эффективности. А разного рода недоговоренности, закулисные войны, незакрепленные звенья — постепенно «прочистятся» и уйдут. Разумеется, внедрение коучинга как формата командной работы требует мужества от руководства.

Если руководитель будет продолжать все держать под личным контролем, то сложно будет внедрять командный коучинг, потому что обратной дороги к командно-административному стилю руководства уже не будет. Если решили, что «мы всегда будем вовремя», значит и сам руководитель всегда должен быть вовремя. Если решили, что все вопросы будут обсуждаться открыто, то и сам руководитель обязан придерживаться данного правила. Поначалу это болезненный процесс: открывается то, о чем раньше умалчивалось, ведь у людей что-то накопилось. Поначалу их высказывания могут идти вразрез с темой об-

суждения. Впоследствии, «спустив пар», команда сама начинает стремиться к наиболее эффективным методам взаимодействия и результаты этой новой парадигмы общения просто поразительны!

Коучинг как стиль управления и командный коучинг невероятно эффективны — люди очень быстро становятся ответственными и понимающими, потому что им самим это нравится. Если руководитель, внедряющий коучинг в управление, обращается к своим сотрудникам не с приказами, а с вопросами, то сотрудники автоматически начинают нести ответственность за свои проекты. И в данном случае не нужны никакие дополнительные мотивационные средства, кроме одного: гарантии руководства в том, что коучинговые процессы будут и впредь развиваться. У людей должна быть уверенность. Сделав хороший процесс и поработав с командой полгода, результат коучинга закрепляется на долгое время — люди быстро и с удовольствием запоминают и пользуются новыми алгоритмами принятия решений, нацеленных на результат.

**Вы говорили о коучинговой культуре, что это такое?**

— Коучинговая культура — это определенный набор принципов в разных областях деятельности коллектива.

Первое — это ясные цели с четкими задачами, в которые сотрудники вовлечены.

Второе — это эффективность действий и исполнения с максимальной экономией ресурсов и с максимальной скоростью движения к результату.

Третья составляющая часть этой культуры заключается в том, что отношения в коллективе будут благоприятны, если всем станут понятны роли друг друга. В данном случае никому в голову не придет перекладывать на другого свою часть ответственности. При этом каждый сотрудник, ощущая доверие, понимает, что он не должен ограничиваться должностной инструкцией, если она тормозит продвижение к общей цели. Такое творческое отношение к общему делу — тоже часть коучинговой культуры.

Четвертая часть коучинговой культуры наиболее трудна в реализации: это **понимание ценностей и целей компании**, благодаря чему люди могут смотреть на мир чуть шире, нежели на свой департа-

мент. Когда руководители, меняя стиль общения на коучинговый, открыто говорили с людьми о миссии компании, те начинали яснее видеть свои цели: чем сегодня живет департамент и какие вызовы ставит перед людьми действительность, что ценного они могут привнести в мир? Этот уровень дает

— Спасибо, отличный вопрос!

Как правило, **внешнего коуча** приглашают к руководителям верхнего уровня менеджмента. В данном случае компания получает гарантию соблюдения коучем полной конфиденциальности (то есть компания покупает профессиональ-

ность, чтобы этому руководителю (следовательно, и коллективу) стало легче работать.

**Внутренний коуч** — это совсем другое (специалисты по персоналу хорошо осознают эту разницу). Часто внутренний коучинг осуществляют представители HR. В таком случае внутренний коучинг не сильно отличается от внешнего. Однако перед линейным руководителем стоит другая задача. Он не может постоянно взаимодействовать со своими подчиненными только при помощи коуч-вопросов, иногда ему надо срочно отдать приказ, свериться с точками промежуточного контроля и так далее. Основная проблема руководителя, начинающего внедрять у себя методы коучинга, заключается в том, что начальник сам глубоко вовлечен в бизнес-процессы. И если его сотрудники говорят то, что, с точки зрения руководителя, является нелепицей, сможет ли он удержаться в нейтральной и широкой коуч-позиции? Это сложно.

А ведь коучинг — это пространство без советов...

Наиболее гармонично внутренний коучинг внедряется в двух ситуациях.

## ДВА-ТРИ ПРИКАЗА — И КОЛЛЕКТИВ ВОЗВРАЩАЕТСЯ НА ДОКОУЧИНГОВЫЙ УРОВЕНЬ

невероятно сильный стимул: они начинают щедро делиться друг с другом своими идеями и ресурсами. Данный процесс можно назвать «управление знаниями или управление информацией».

Вот несколько этапов и элементов того, как появляется корпоративная коучинговая культура.

**Какой следует использовать коучинг — внутренний или внешний? Расскажите: в чем их отличие, в чем преимущества и недостатки каждого из этих направлений?**

ную услугу). Внешний коуч, действуя в рамках целей компании, свободен от советов в обсуждении сложных управленческих тем с руководителем. Руководитель даже может в сердцах говорить, что он уходит из этой компании, или на самом глубоком уровне выяснять, зачем он здесь работает. Внешний коуч, повторю, это профессионал со стороны. Приглашенному легче задавать вопросы, потому что он никак не вовлечен в бизнес-процессы, непредвзят и нейтрален. Его основная цель состоит в том, чтобы тот, с кем он работает, повысил свою эффектив-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Первое — это ежегодные и полугодовые оценочные интервью по развитию людей. В данном формате легко задавать вопросы, потому что такие встречи направлены на развитие сотрудников. Здесь руководителю достаточно просто соблюдать свою нейтральную позицию. Второе — это проекты. Здесь тоже довольно легко сказать: «Коллеги, я приглашаю вас выдвинуть свои предложения» — и... собрать богатый урожай свежих идей.

Если вообще говорить о ежедневной рутинной работе, то тогда на фоне всего происходящего без стойкого навыка держать позицию коуча приходится нелегко. Руководитель, как я уже говорила, вовлекается в процесс, поэтому возникает риск возврата к микроменеджменту и чрезмерному контролю. Нам понятны мотивы руководителя: при всей его прогрессивности и преданности коучингу могут возникнуть ситуации, когда важнее всего получить быстрый результат. В этот момент появляется сложность выбора: «Что я буду делать сейчас: задавать коуч-вопросы и терять время на обучение команды или мне лучше все-таки надавить?»

Данный выбор дается нелегко. Два-три прика-

за — и коллектив возвращается на докоучинговый уровень. И здесь только сам руководитель может решать, как ему вести себя в производственных цейтнотах и насколько культура коучинга необходима команде.

### **Последний вопрос. Понятия «коучинг» и «наставничество»: в чем их принципиальное различие и в чем сходство?**

— В английской литературе mentoring и coaching часто путают. Но в русском языке слова «коучинг» и «наставничество» явно различаются.

**Наставничество** — очень важный элемент развития людей в организации. В процессе наставничества более опытный и взрослый руководитель, подобно «мудрой сове», может дать совет, как поступить в той или иной ситуации. Задача наставника состоит в том, чтобы помочь юному сотруднику набраться опыта. Сотрудник изучает личную историю наставника, смотрит, как тот в свое время сам решал подобные вопросы. Задача наставника состоит также и в том, чтобы сотрудник быстро вошел в рабочий процесс.

Может ли наставник быть коучем? Может, и,

вполне вероятно, что это у него прекрасно получится. Наставник руководствуется ситуацией: если подопечный не знает, как поступать, то тут нужны не коуч-вопросы, а личный опыт наставника. Однако процесс обучения имеет срок, в задачу наставника не входит «кормить с ложки», ему необходимо научить своего подопечного думать самостоятельно.

Поэтому потребуются вопросы — много-много открытых вопросов.

А это и есть коучинг — «наука и искусство задавать «сильные, трансформирующие» вопросы».

\* Справка: Анна Лебедева, директор Международного Эриксоновского университета коучинга в России и странах СНГ, профессиональный сертифицированный коуч, член совета директоров Международной федерации.

Беседовал  
Филипп Кульпин

Журнал



июнь 2011 г.