

ФОРМУЛА ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ ИЛИ ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОЛЬЗА КОМАНДНОГО КОУЧИНГА

Что является ключевым фактором успеха любого бизнеса? Что обеспечивает его жизнеспособность и возможность выхода на качественно новый уровень производительности и конкурентоспособности? Безусловно, это люди, персонал, который делает бизнес живым и способным успешно развиваться по стадиям своего жизненного цикла. А поскольку каждый человек является частью какой-либо команды, то команду можно назвать ключевым элементом в формуле эффективности любой компании, который обладает гибкостью и ресурсами, позволяющими быстро реагировать на изменения ситуации и новые потребности. Эффективная команда может увеличить производительность труда и повысить мотивационный потенциал в компании. Она способна принимать в своей работе лучшие решения, находить ответы для более сложных задач, раскрывать и усиливать творческие способности и умения ее участников.

Закономерно возникает вопрос: **а из каких элементов состоит формула высокоэффективной команды, команды, которая способна создавать заметную положительную разницу в результатах бизнеса?**

Каждый руководитель, планируя развитие своего персонала, понимает важность максимального раскрытия внутреннего потенциала каждого сотрудника. А если рассматривать команду как единый, целостный организм, то можно представить, какие результаты способна создавать синергия внутренних потенциалов ее членов, образующих мощный уникальный потенциал команды в целом. Таким образом, два важнейших элемента формулы эффективной команды - это **создание целостности и обеспечение синергии внутреннего потенциала команды.**



Что же в свою очередь обеспечивает целостность и синергию? Есть **целый ряд управленческих компонентов, имеющих первостепенное значение для эффективной команды:** постановка вдохновляющих командных целей, навыки создания доверительных отношений, умение задавать сильные, продвигающие вопросы и фасилитация команды, формирование ценностей и миссии команды, навыки повышения мотивации сотрудников для достижения корпоративных результатов, использование успешных стратегий проектной работы, навыки подачи позитивной обратной связи и создания комфортной рабочей атмосферы для максимального вовлечения сотрудников.

А одним из самых действенных инструментов для активизации этих всех этих компонентов является **технология коучинга**, которая позволяет быстро и эффективно включить потенциал команды на полную мощность. В ходе исследования, проведенного в 2013 году среди российских компаний, применяющих коучинг, были получены результаты, отражающие ценность и пользу коучинга как инструмента командообразования.

На рисунке 1 представлены данные относительно того, в каком контексте проводится коучинг в современных организациях. Наибольшую популярность коучинг имеет в качестве инструмента мотивирования исполнителей (этот ответ выбрали 57,1% респондентов). Кроме этого, чаще всего коучинг используют как элемент командообразования (46,4%) и как часть программы подготовки кадрового резерва (39,3%).



Рис. 1. Контекст проведения коучинга в организации

Анализ преимуществ применения коучинга в организациях позволил выявить ключевые факторы, способствующие принятию решения о применении коучинга. На

рисунке 2 видно, что как самые важные преимущества были выделены: улучшение продуктивности деятельности сотрудников (85,7%), лучшее использование мастерства и ресурсов людей (71,4%) и ускоренное создание высокоэффективных команд (57,1%).



Рис. 2. Преимущества применения коучинга в организации

На вопрос «Для решения каких задач ваша компания применяет технологию коучинга в настоящее время?» были получены следующие ответы (Рис. 3). Результаты выявили, что самые популярные направления применения коучинга в организациях – нематериальная мотивация персонала (53,6%), создание сплоченных рабочих команд (50%), развитие кадрового резерва (46,4%) и увеличение эффективности продаж (46,4%).

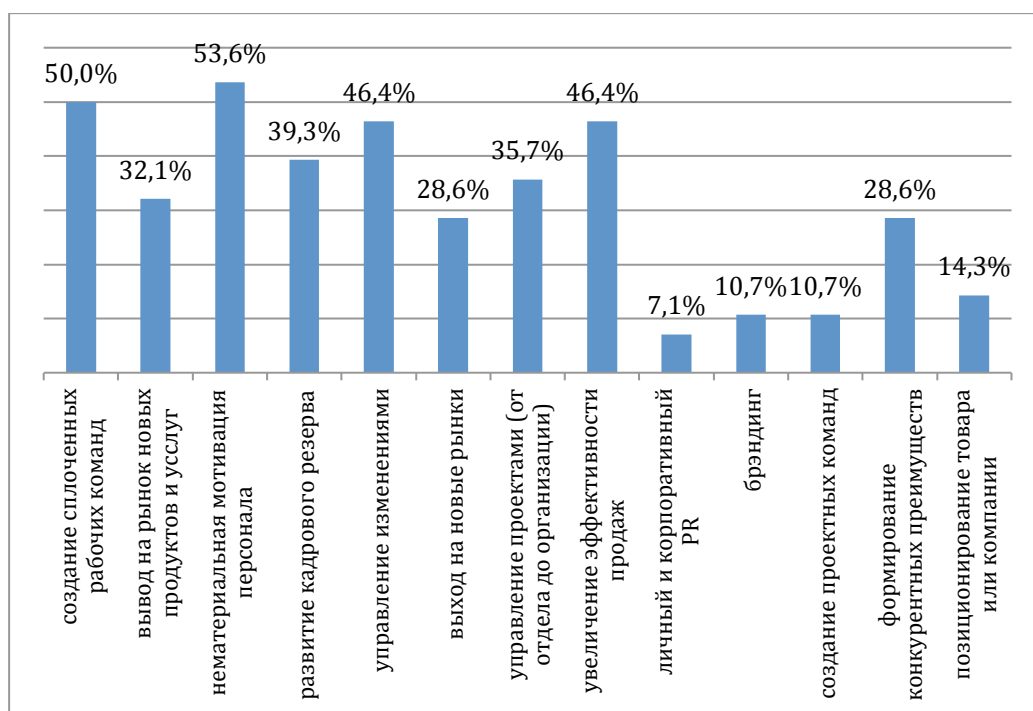


Рис. 3. Задачи, для решения которых компании используют коучинг

Кроме этого следует отметить, что коучинг дает дополнительные преимущества, ведь проводя коучинг, руководитель лучше узнает своих подчиненных, понимает их сильные и слабые стороны, получает возможность принимать более обоснованные управленческие решения по распределению ролей в команде, ответственности в проектах, продвижению подчиненных и других перемещениях.

Как индивидуальный, так и командный коучинг оказывают влияние на ряд заинтересованных лиц: на отдельных членов команды, на команду в целом, на организацию и на другие команды. Они также влияют на процесс (как команда и ее члены выполняют свою работу) и результаты (итоги их работы). Поэтому ценно взглянуть на происходящие изменения как на сбалансированный процесс, представленный в таблице 1. Как отмечает Д. Клаттербак в своей книге «Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации» усовершенствования процесса могут носить межличностный, информационный (коммуникативный) и технический характер.

Таблица 1

Оценка командного коучинга

Заинтересованное лицо	Усовершенствование процесса	Примеры результатов
Индивид	Межличностные – например, повышение уверенности Информационные – например, осведомленность о запасе знаний в команде Технические – например, развитие навыков работы на компьютере	Достижение поставленной планки продаж /получение годового бонуса. Более высокая индивидуальная производительность
Команда	Межличностные – например, уменьшение числа отрицательных конфликтов Информационные – например, более эффективные коммуникации между офисными сотрудниками и работниками на производстве Технические – например, установка нового программного обеспечения	Более высокий рейтинг степени удовлетворенности клиентов. Более высокая командная производительность. Более низкие затраты на поддержание качества.
Подгруппа	Межличностные – например, уменьшение числа отрицательных конфликтов с другими подгруппами. Информационные – например, более тесные отношения с другими подгруппами. Технические – например, менее проблематичная передача контроля и обязанностей внутри команды	Более весомый вклад в достижение конкретных командных целей
Организация	Межличностные – например, повышение репутации команды. Информационные – например, улучшенная система отчетности. Технические – например, разработка систем и	Положительное влияние на финансовые показатели Способность удерживать клиентов

	подходов, которые могу найти более широкое применение в организации.	
Другие команды	Межличностные – например, меньшее число конфликтов между командами. Информационные – например, более плотный двусторонний поток знаний/эффективных практик между командами. Технические – например, менее проблематичная передача контроля.	Более низкие затраты на поддержание качества.

Исходя из приведенных данных, можно сделать вывод, что от применения инструментов командного коучинга выигрывают как отдельные члены команды, так и организация в целом, а формула эффективной команды обретает наполненность и обоснованную практическую пользу.

Выступая в качестве командного коуча в различных компаниях, я в реальной работе убедилась в действенности этой формулы, отмечая те вдохновляющие результаты, которые получают команды уже после двух часов проведения коучинга. На мой взгляд, навыки командного коуча в условиях высокотурбулентной внешней среды просто необходимы каждому руководителю как компетенция, позволяющая не только создавать высокоэффективные команды, но и выводить компанию на новый уровень организационного развития. А одним из курсов, способных в короткие сроки дать руководителю возможность попробовать себя в роли командного коуча и в тоже время ощутить пользу этих инструментов на себе как член команды, является курс **«Коучинг команд»** Международного Эриксоновского Университета коучинга. Будучи координатором этой программы, я отмечаю ее ценность для управленцев, специалистов по управлению персоналом и тех, кто в своей профессиональной деятельности постоянно работает с командами, а также для коучей, которые выбирают в качестве своей специализации корпоративный формат.

В одном из инструментов коучинга есть замечательная позиция восприятия, где возможно все и не существует никаких ограничений. Только представьте, каких результатов могла бы достичь каждая компания, максимально реализуя потенциал своих команд, и каким тогда может стать наш мир, в котором каждый человек может получить не только свой индивидуальный выигрыш, но и быть вовлеченным соавтором в реализации больших командных целей.

