Лекція 9. Коучинг на робочому місці як чинник командотворення: підхід Старра Дж. (Julie Starr How to Be a Brilliant Coach in Your Workspace)

План

1. Вихідні настанови коучінгу
2. Методика «ефективних питань»

1. Вихідні настанови коучінгу:

- *зацікавленість краще згоди:* якщо люди вирішують питання самостійно, вони більше зацікавлені у прийнятих рішеннях і навпаки, коли ми пропонуємо готове рішення, а воно виявляється неефективним, виконавці відчувають меншу відповідальність за невдачу;

- *давайте повноваження, а не поради***:** спонукаючи людей самостійно думати та приймати рішення, тим самим зміцнюєте їх відчуття відповідальності за певну сферу діяльності. Як правило, поряд зі зростанням здатності діяти самостійно зміцнюється впевненість у собі;

- *відмова від директивного стилю управління:* лідер повинний заохочувати команду до самоврядування. Замість «я знаю як» лідеру потрібно довіритися тому, що «ви знаєте як»;

Поведінка керівника у моделі директивного управління	**Поведінка лідера-коуча у моделі самоуправління в команді**
Я знаю як	Ви знаєте як
Як кажу вам	Я питаю у вас
Ви виконуєте вказівки	Ви приймаєте рішення

Приклад: директивний і самоврядний стилі розмови між лідером і членом команди:

Керівник управляє	**Лідер-коуч заохочує самоуправління**
Вам слід зв'язатися з Петренко та ввести його в деталі цього питання	Добре, я розумію. Отже, що Вам потрібно зробити?
Ми знов маємо справу з питанням планування. Очевидно, що ми просто не здатні точно розрахувати час	Ми досить часто зіштовхуємося з цією проблемою, правда? Що її викликає, як Ви думаєте?
Що ж, думаю, це рішення спрацює краще, якщо ви зачекаєте тиждень. Нехай люди звикнуть до цієї ідеї	Відтак, як найкраще втілити в життя це рішення?

Директивне управління заважає командотворенню, оскільки:

- підлеглі звикають до того, що всі значущі рішення приймає керівник;
- у них знижується відчуття відповідальності за наслідки та результати своєї роботи;
- у них знижується впевненість у собі та формуються споживацькі настанови;
- вони виявляються не здатні до ситуаційного лідерства.

Натомість коучінг сприяю командотворенню, оскільки:

- активізує самостійність і відповідальність кожного члена команди;
- члени команди звикають до самостійного прийняття рішення на своїй ділянці роботи;
- вони виявляють підготовлені до ситуаційного лідерства.

Слід відрізняти наставництво від коучінгу:

Наставник – висловлює важливу для вас думку або пораду, оскільки його професійний досвід відповідає вашій сфері діяльності. Тому наставник, виходячи з власних знань та умінь, виступає в ролі мудрого провідника.

Коуч – заохочує роздуми окремої людини або групи, уважно вислуховуючи, задаючи питання та аналізуючи зворотній зв'язок. Він менше налаштований давати поради

або спрямовувати дії, оскільки його завдання полягає у стимулюванні людини або групи до пошуку власного рішення. Звідси головий девіз коуча: **Припинить говорити, а натомість почніть питати!** Замість реагування на повідомлення про проблему фразою «тобі слід зробити так і так» спитайте колегу: «добре, так що, на твою думку, нам потрібно зробити»

2. Методика «ефективних питань»

«Ефективні питання» («powerful questions») у коучінгу – це провідні питання, які задає коуч для того, щоб досягти ясності, спровокувати дію, здійснити відкриття, забезпечити інсайт або прийняття остаточного рішення. Такі питання відкривають нові можливості, нові знання, нове більш чітке бачення ситуації. На них не можна відповісти «так» або «ні». Коуч будує питання відповідно до інтересів індивіда або групи, підштовхуючи їх до певної дії або відкриття нового знання. У коучінгу питання слід спрямовувати на людину, а не на проблему. Слід задавати питання, які допоможуть співрозмовнику в осмисленні проблеми, замість того, щоб допомогти собі думати про цю проблему.

Характеристики «ефективного питання»

1) простота;

Складне питання	Просте питання
Які ті різноманітні проблеми або ускладнення, що викликали поточний стан справ?	У чому причина цього?
Вивчаючи відомі наслідки аналогічних дій, який, на Вашу думку, результат буде мати це рішення?	Як це рішення вплине на стан справ?
Якого роду думки або пропозиції або погляди міг би надати Іван під час нашої наради?	Що Іван думає з цього приводу?

2) має чітку мету;

Мета	Приклад
Збір загальної інформації	Чи можете Ви розказати про це більше?
Збір конкретної інформації	Що саме викликає Вашу тривогу? Чи не могли би Ви розповісти про те, що трапилося?
Допомога співрозмовнику пригадати щось більш чітко	Що Ви ще можете пригадати?
Перенесення концентрації уваги співрозмовника на важливе	Отже, що ж тут є важливого? Або на чому нам слід зосередитися?
Розуміння цінностей співрозмовника	Що важливо для Вас у цьому питанні? Чому це для Вас важливо?
Підтримка співрозмовника в оцінці поглядів іншої людини	Що важно для Івана? Якби Іван був тут, як би він описав ситуацію?
Спонукання співрозмовника поєднати дві думки або ситуації	Як стрес, який Ви зазнаєте на роботі, проявився у Ваших словах про необхідність більше розвивати команду
Допомога у підведенні підсумків	Що Ви про це думаєте тепер? Який висновок можна з цього зробити?
Отримання ідеї без почуття тиску	Які у Вас ідеї?

	Що би Ви могли зробити? Як варіанти бачите?
Вплив на співрозмовника у прийнятті рішення	Який варіант Ви могли би реалізувати? Як Ви вирішили діяти?
Вплив на рішучість співрозмовника діяти	Щоб Ви могли зробити для вирішення проблеми вже тепер?
Підготовка співрозмовника до подолання перешкод	Що Вам могло би завадити зробити це? Отже, як це можна подолати?

3) впливає на думки або процес навчання, уникаючи контролю.

Слід уникати закритих питань, на які можна відповісти лише так або ні.

Відкриті питання починаються зі слів:

що;
коли;
де;
хто;
чому

Слід уникати навідних питань, а натомість задавати питання з відкритими намірами/інтенцією.

Приклад.

Питання з відкритою інтенцією не передбачають запрограмовану реакцію: «Що Ви думаєте?», «Чого Ви хочете?».

Питання із закритою інтенцією або навідні питання програмують певний обмежений перелік реакцій: «Щоб Ваше сумління підказало Вам зробити ще аби її не засмучувати ще більше?»

Закриті інтенції («навідне питання»)	Відкриті інтенції («відкрите питання»)
Як сильно це Вас дратує?	Що Ви відчуваєте з цього приводу?
Чим би Вам міг допомогти представник відділу кадрів?	Хто ще міг би Вам допомогти?
Чи Ви не казали, що Іван в будь-якому випадку не хоче приймати в цьому участі?	Щоб з цього приводу сказав би Іван?

Під час комунікації у коучингу рекомендується допомагати співрозмовнику перетворювати скарги в «ефективні питання».

Скарга	Ефективне питання
Ситуація безнадійна. Нам ніколи не вдасться це зробити до п’ятниці, оскільки у нас купа іншої роботи	Як нам зробити це до п’ятниці і водночас впоратися з рештою справ?
Нам би дуже хотілося би знов влаштувати літню вечірку для співробітників, але цього річ кошти спрямовані на корпоративне навчання	Як би нам знайти кошти на літню вечірку, не відмовляючись від корпоративного навчання?
Нам справді слід згуртувати колектив для покращення співпраці, але ролі співробітників незабаром мають змінитися, і ми ще не знаємо, що це означає	Як нам згуртувати команду, сприяючи адаптації співробітників до нових ролей?