

УДК 159.98:167

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-491-496

КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ КОУЧ-МЕНЕДЖЕРА

Лариса Данилевич

Канд. психол. наук, доцент кафедри психології, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна, e-mail: lar62ko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2321-4285>

COMMUNICATION SKILLS OF A COACH-MANAGER

Larysa Danylevych

PhD (Psychology), Associate Professor of Psychology Department, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, e-mail: lar62ko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2321-4285>

Анотація. У статті висвітлюються провідні комунікативні навички коуч-менеджера, які необхідні для успішної роботи. До них відносяться: чітке розуміння своїх здібностей та можливостей, вміння не домінувати у спілкуванні, вміння чітко формулювати проблеми, вміння відокремлювати факти від вражень, добре знання сильних і слабких сторін своїх співробітників, навички критичного мислення, обов'язкове планування коуч-сесій та інші.

Також описані стилі комунікації у різних виробничих ситуаціях в комерційній організації. Детально описаний зміст питань, які рекомендовано використовувати при постановці трудової задачі, при здійсненні підтримки підлеглих, при делегуванні повноважень, при наданні критичного зворотнього зв'язку.

Описані ефективні та неефективні питання коуч-менеджера. Зазначено, що ефективні питання є головним інструментом для керівника, який хоче розкрити потенціал своїх співробітників, стимулюють процес мислення, що дозволяє привести співробітника до нових ідей, знайти вихід та можливості, підвищити їхню мотивацію.

Також висвітлюються дії коуч-менеджера стосовно компетентних, некомпетентних, мотивованих і демотивованих підлеглих працівників. Описані питання менеджера в тому випадку, коли підлеглий робить помилку в роботі.

Ключові слова: коуч-менеджер, коуч-менеджмент, коучинг, комунікативні навички, стиль спілкування в коуч-менеджменті, стилі ділового спілкування.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 13

Abstract. The article highlights the leading communication skills of a coach-manager, which are necessary for successful work. These include a clear understanding of one's abilities and capabilities, the ability not to dominate communication, the ability to clearly formulate problems, the ability to separate facts from impressions, good knowledge of the strengths and weaknesses of one's employees, critical thinking skills, mandatory planning of coaching sessions, and others. Communication styles in various production situations in a commercial organization are also described. The content of questions that are recommended to be used when setting a work task, when supporting subordinates, when delegating authority, when providing critical feedback is described in detail.

Effective and ineffective questions of a coach-manager are described. It is noted that effective questions are the main tool for a manager who wants to unleash the potential of his employees, stimulating the thinking process, which allows the employee to come up with new ideas, find solutions and opportunities, and increase their motivation.

The actions of a coach-manager in relation to competent, incompetent, motivated and demotivated subordinates are also highlighted. The questions of a manager are described in the event that a subordinate makes a mistake in work.

Keywords: coach-manager, coach-management, coaching, communication skills, communication style in coach-management, business communication styles.

Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 0, bib.: 13

Постановка проблеми. Сьогодні більшість працівників бажали б працювати

під управлінням керівника, який поводить як коуч, а не авторитарно диктує і направляє зверху. Коучинг – це важливий крок у розвитку як індивідуальних якостей окремо взятої людини, так і цілих компаній, які помітно ростуть при використанні коучингових методик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість дослідників (Petton B., Stone D., Heen S. та інші) вважають, що надзвичайно актуальною є зміна стилю спілкування між рядовим менеджером та керівником. І тут добре допомагає взаємодія в стилі коучинг. Щоб працівник знайшов вирішення якоїсь робочої проблеми самостійно або хоча б почав шукати її, повинні збігатися три умови – почуття відповідальності за її рішення, сфокусована на ній увага та відсутність страху перед помилкою. Саме це відбувається, коли керівник застосовує коучинговий підхід у менеджменті. На відміну від традиційного управління, коли керівник багато говорить, стверджує, вказує підлеглим та відповідає на їхні запитання, менеджер-коуч, навпаки, запитує. Коли людина слухає, вона є споживачем інформації, а коли шукає відповідь на питання – її виробником. Тож питання контролюють увагу. Відповідаючи, працівники думають, а не заперечують і не сперечаються, як часто буває, коли вони чують поради чи рекомендації.

Формулювання цілей статті. Мета статті – описати ефективну та нефективну (навіть шкідливу) поведінку коуч-менеджера в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В комерційних організаціях коучинг може відбуватися «на льоту», коли з'являються швидкоплинні можливості, але офіційні довготривалі програми коучингу приносять велику користь співробітникам, які отримують можливість ставити власні питання, відпрацьовувати навички та озвучувати цілі, за якими вони можуть оцінити свій прогрес з часом.

Точного «рецепту» компетентного коуча не існує, оскільки кожен спеціаліст має свої сильні та слабкі сторони. Однак є

деякі якості, які притаманні кваліфікованим коуч-менеджерам (Whitmore, 2002).

1. Ефективний коуч-менеджер – це усвідомлена людина. Розуміння самого себе, свого стилю управління чи коучингу і того, як він сприймається менеджерами, є найважливішим першим кроком до того, щоб стати цінним та ефективним коучем.

2. Кваліфікований коуч-менеджер звертає увагу інших фахівців на конкретні та чітко сформульовані проблеми. Відсутність конкретики щодо проблемних областей або нездатність донести їх до відповідних сторін свідчить про небажання впливати на позитивні зміни та відсутність лідерства.

3. Кваліфікований коуч-менеджер готується до кожної сесії з інформацією, прикладами, ідеями тощо, і готовий до обговорення. Коуч-сесії мають бути заплановані заздалегідь, і у коуча має бути твердий порядок денний для кожної сесії, в якій викладено завдання на день. Без підготовленої заздалегідь структури коуч-сесія може перетворитися на невимушену бесіду без реального змісту чи спрямування, і, таким чином, без результату.

4. Компетентний коуч відноситься до працівників як до партнерів в організації, заохочуючи їх внесок та довіряючи їм виконання завдань. Всіх кваліфікованих коуч-менеджерів поєднує повага до своїх підопічних. Зневага і невдоволення не мають місця в ефективних відносинах коучингу, вони тільки породжують нові конфлікти (Atkinson, 2013).

5. Кваліфікований коуч-менеджер знає сильні та слабкі сторони своїх співробітників. Йому відомо, як використовувати індивідуальні сильні сторони співробітників, щоб отримати з них максимум користі і досягти найбільшої продуктивності.

6. Досвідчений коуч чітко формулює очікування на початку коуч-сесії. І коуч, і співробітник повинні відчувати, що ця зустріч має певну мету, і вони мають домовитися про те, якою є ця мета, щоб

сесія пройшла продуктивно.

7. Умілий коуч-менеджер виділяє достатньо часу для адекватного обговорення питань та проблем. Виділення достатнього часу для ґрунтовної сесії, замість того, щоб втискати її в рамки та поспішати, демонструє повагу до часу співробітника і дозволяє йому брати участь більш вдумливо.

8. Коуч шукає ідеї та робить ці ідеї частиною рішення. Якщо він не бажає вислухати ідеї менеджерів, пропозиції чи думки інших членів команди, то це тривожний сигнал. Коуч працює на благо співробітників, а не для того, щоб співробітники обслуговували його чи його Еґо (Starr J., 2016).

9. Хороший коуч слухає інших і намагається зрозуміти їхню точку зору. Замість того, щоб покладати вину або надавати марну критику, він дозволяє співробітнику пояснити ситуацію з іншого боку, що часто може розкрити корінь непорозуміння.

10. Компетентний коуч висловлює підбадьорення та оптимізм під час обговорення як легких, так і важких питань. Завдання коуч-менеджера – зробити цю проблему в роботі такою, яку можна розв'язати, моделюючи конструктивне ставлення, яке поєднує команду працівників для її вирішення.

11. Кваліфікований коуч-менеджер прямо вимагає прихильності до рішень, які були погоджені. Коуч не може видавати своїх очікувань за бажане. Якщо співробітник не несе відповідальності за покращення робочої ситуації, то продовження коучингу стає марною тратою часу.

12. Коуч-менеджер надає ресурси, повноваження, навчання та підтримку, необхідні іншим для реалізації рішень. Коучинг не закінчується, коли закінчується сесія. Коуч-менеджер повинен продовжити роботу і дати додаткові вказівки, які можуть знадобитися для просування вперед.

13. Хороший коуч пропонує підтримку та допомогу менеджерам, яких він консулює, щоб допомогти їм здійснити зміни та досягти бажаних цілей.

Професійний розвиток – це командна робота. Зазвичай нерозумно просто відпустити співробітника після сесії та чекати, що він досягне всього самостійно.

14. Компетентний коуч своєчасно відстежує результати коуч-сесій. Після закінчення кожної коуч-сесії планується наступна, і вона відбувається, коли настане час.

15. Коли рішення виявляються не такими, як очікувалося, коуч допомагає визначити альтернативні дії. Хороший коуч-менеджер готовий розробити запасний план (Frandsen, 2016).

Якщо коучинг проводиться в дусі взаємної поваги, то вигоди та переваги для співробітників та клієнтів організації великі (Downey, 2002). Важливо встановити позитивні відносини між коучем та співробітниками, які враховують сильні сторони всіх сторін.

Стили управління в коуч-менеджменті різні і залежать від конкретної управлінської ситуації. Головна мета менеджера-коуча не в тому, щоб «зловити» підлеглого на неправильній відповіді, навпаки, ефективні питання керівника стимулюють процес мислення, що дозволяє привести співробітника до нових ідей, витягти з глухого кута, знайти нереалізовані можливості і навіть підняти його мотивацію.

Коучинг можна проводити до, після та під час виконання робіт. Він може проходити спонтанно, тривати одну хвилину або годину. Головний інструмент для керівника, який хоче розкрити потенціал своїх співробітників, це ефективні питання. Розберемо глибше, які питання справді працюють.

Ефективні питання

- Відкриті, допускають декілька відповідей.

- Допомагають фахівцям думати ширше і глибше, йти далі.

- Дозволяють прояснити картину світу співрозмовника.

- Спрямовані у майбутнє.

- Знижують ймовірність нав'язування співрозмовнику своєї думки.

- Починаються зі слів: Що? Скільки? Коли? Хто? Як? Які? Яким чином?

Неефективні питання

- Закриті – відповіді «так» чи «ні» залишають працівників у межах своїх гіпотез та здогадів.

- Містять вже у собі відповідь, демонструють те, що знає керівник, а не те, що дійсно розуміє співробітник.

- Оціночні питання містять у собі критику, обмежують можливості розвитку, знижують мотивацію.

- Починаються з «Чому?» – спонукають виправдовуватися.

Багатьом керівникам важко змінити звичний стиль комунікації з підлеглими і замість порад та вказівок почати активно використовувати питання. Для тренування цієї навички ми рекомендуємо дуже корисну вправу, ідею якої почерпнули в одного з засновників, Джона Уйтмора (2002). У своїй книзі «Коучинг високої ефективності» він розповідає про те, що свідомо привчав себе на запитання своїх співробітників відповідати питанням. Щоб дотримуватись цього правила, тримав на робочому столі табличку з написом «Запитай у відповідь». Уйтмор переконаний, що людям потрібна була не порада, вони просто боялися відповідальності. Згодом співробітники навчилися брати відповідальність на себе.

Здійснюючи командування, керівник організовує діяльність підлеглого, навчає його, контролює процес та порядок виконання. Надаючи підтримку, керівник хвалить, вислуховує, запитує, пояснює і сприяє підлеглому.

Командний (директивний) стиль застосовується щодо працівників, недостатньо компетентних, але повних ентузіазму. Їм необхідно давати чіткі вказівки та повідомляти про результати, яких вони досягають.

Повчальний стиль застосовується щодо співробітників, які мають деяку компетентність, але демотивовані невдачами. Їх необхідно продовжувати інструктувати, тому що у них все ще мало досвіду, але також їх важливо підтримувати

та хвалити, щоб зміцнювати самоповагу та залучати до процесів прийняття рішень, підвищувати їхню зацікавленість.

Підтримуючий стиль застосовується щодо компетентних працівників, яким не вистачає впевненості в собі чи внутрішньої мотивації. Вказівки їм не особливо потрібні, оскільки вони мають розвинені робочі навички, але для досягнення необхідного рівня мотивації їм необхідна підтримка.

Делегуючий стиль застосовується щодо компетентних і високомотивованих співробітників. Вони здатні та готові працювати самостійно, майже без нагляду та підтримки.

Очевидно, що типові управлінські ситуації комунікації з підлеглими: постановка завдання, розв'язання труднощів, що виникають у процесі її виконання, контроль і зворотний зв'язок – вимагатимуть від керівника абсолютно різної поведінки в різних стилях. Коучингові інструменти також змінюватимуться.

Коучингові питання для бесіди щодо постановки задачі

В постановці конкретного завдання керівнику набагато важливіше переконатися, що співробітник правильно зрозумів завдання і прийняв її, захотів виконати (Borg, 2016).

Як це зробити? Запитання «Ти зрозумів?» явно не підійде – на нього людина точно відповість ствердно, при цьому зовсім не факт, що вона дійсно все зрозуміла. Прохання повторити завдання – теж рішення, підлеглий може дослівно процитувати усе, що почув, у своїй він залишиться у межах своїх уявлень. Які тоді запитувати, щоб визначити, що саме зрозумів співробітник? Є універсальне питання: «Як ти це робитимеш?» Відповідаючи, фахівці зазвичай описують план дій, їх послідовність. Але для новачків питання про план дій може бути надто складним – якщо людина з подібними завданнями ще не стикалася, звідки вона знає, як це робити? Може лише припускати. Тому при постановці нового завдання

співробітнику (висока мотивація, низька компетенція), застосовуючи директивний стиль, менеджер-коуч використовуватиме питання, спрямовані саме на перевірку розуміння:

1. Як ти розумієш мету цього завдання?
2. Як ми зрозуміємо, що завдання виконане добре, за якими критеріями оцінюватимемо якість результату?
3. Якими є оптимальні терміни виконання цього завдання?
4. Яка ще інформація необхідна для успішного вирішення завдання?
5. Розкажи, як ти плануєш діяти?
6. Яка допомога тобі потрібна?
7. Отже, що ми з тобою домовилися?

Повчальний стиль управління рекомендований для співробітників, які переживають точку зникнення ілюзій. Компетенція стосовно завдання все ще досить низька, а мотивація – змінна, впевненості у собі не вистачає, часто такому працівнику хочеться все кинути. Керівнику при постановці завдання потрібно ставити питання не лише про розуміння, а й про її важливість для виконавця, що допомагає підняти мотивацію:

1. Як ти вважаєш, чому це важливо зробити?
2. Що станеться, якщо це не буде зроблено вказаний термін?
3. Як ми зрозуміємо, що завдання виконане добре, за якими критеріями оцінюватимемо якість результату?
4. Який досвід у тебе є?
5. Що ти можеш використовувати зі свого минулого досвіду для успішного виконання цього завдання?
6. Який метод виконання цього завдання буде для тебе найбільш прийнятним?
7. Розкажи, як ти плануєш діяти?
8. Що ти отримаєш від вирішення цього завдання?
9. Яка допомога тобі потрібна?
10. Отже, що ми з тобою домовилися?

Коли компетенції співробітнику

достатньо, але є проблеми з бажанням виконувати цю роботу, що зазвичай буває, якщо людина «переросла» завдання, вона перетворилася на рутину, бажано застосовувати підтримуючий стиль. Відповідно, мета коучингових питань – підняти мотивацію, пробудити почуття відповідальності, забезпечити усвідомлене прийняття завдання:

1. Як ти вважаєш, чому це важливо зробити?
2. Що станеться, якщо це не буде зроблено вказаний термін?
3. Які способи, методи можна використовувати при виконанні цього завдання, на твій погляд?
4. Які ресурси тобі потрібні?
5. Що тобі допоможе успішно впоратися з цим завданням?
6. Які проблеми можуть виникнути?
7. Як можна подолати ці труднощі?
8. Кого ще потрібно залучити до реалізації цього проекту?
9. Що зможе підтримати тебе у складній ситуації?
10. Як виконання цього завдання може вплинути на успішність нашої компанії?
11. Що ти отримаєш від вирішення цього завдання?
12. Уяви, що ти успішно реалізував завдання, як тобі це вдалося? Що ти робив? Як досяг успіху?
13. Отже, що ми з тобою домовилися?

Застосовується також *делегуючий стиль*. Співробітники-експерти, які «і можуть, і хочуть», начебто повинні все розуміти з півслова. З такими людьми розмова зазвичай виглядає так – сам підлеглий ставить запитання, «знімаючи завдання» з керівника. Питання можуть розкрити нові можливості, а відповіді на них можуть призвести до несподіваних інноваційних відкриттів обох учасників розмови. Керівник тут може задати наступні питання:

1. Як ти вважаєш, як можна вирішити це завдання швидше (ефективніше, дешевше, якісніше)?

2. Які способи, методи краще використовувати при виконанні цієї задачі, на твій погляд?

3. Які ти бачиш ризики?

4. Якими є альтернативні варіанти дій у разі виникнення цих ризиків?

5. Що ми можемо зробити для покращення вирішення таких завдань у майбутньому?

6. Як ти бачиш подальший розвиток цього напрямку через рік, три, п'ять років?

7. Як цей проект може розвинути тебе?

8. Які нові обрії відкриває перед тобою цей проект?

9. Отже, що ми з тобою домовилися?

Запитання бажано задавати, не порушуючи їх послідовності. Якщо застосовувати відповідні коучингові інструменти, вони доречні в роботі з різними співробітниками – від новачків до кваліфікованих менеджерів. Головне, що у всіх випадках досягається ключовий ефект коучингу: до співробітника приходить усвідомлення як продукт сфокусованої уваги, концентрації та ясності; він приймає на себе відповідальність, готовий відповідати за свої вчинки і дії, а також за їх наслідки, і розуміє, що цей вибір він зробив сам.

Література:

1. Авраменко, О., Яковенко, Л., & Шийка, В. (2015). Ділове спілкування. Івано-Франківськ.
2. Сингаївська, І. В., & Архипчук, І. В. (2022). Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективі фінансової служби організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 3-4(27), 142–148. - DOI <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.14>
3. Atkinson, Marilyn (2013). *The Path to Change. Transformational Metaphors*. Vancouver.
4. Barker, Alan (2019). *How to Improve Your Communication Skills: How to Build Trust, Be Heard and Communicate With Confidence*. London.
5. Borg, James (2016). *Sociability: Discover the Secrets of Effective Conversation*. London.
6. Downey, Myles (2003). *Effective coaching*. Boston.
7. Frandsen, Finn (2016). *Organizational Crisis*

Щоб менеджмент у стилі коучинг дійсно працював, принципово важливою є ключова умова: коуч-менеджер повинен сприйматися як опора, а не як загроза. Для досягнення найбільшої ефективності відносини між керівником та співробітником повинні ґрунтуватися на партнерстві, довірі, безпеці та мінімальному тиску.

Висновки. Працівники виявляють ініціативу, коли вони впевнені у собі та у своїх рішеннях. Для формування впевненості у собі людині, окрім накопичення успіхів, необхідно ще й розуміти, що успіх чи невдача – результат її власних зусиль. Фахівець також повинен знати, що в нього вірять і, коли він робить вибір чи ухвалює рішення, його підтримують, йому довіряють, його не обмежують. Якщо до співробітника ставляться як до рівного, незалежно від того, яку посаду він обіймає, не виявляють поблажливості, не дають вказівок, не ігнорують, не звинувачують, не загрожують, не ображають словом чи ділом – він приймає вдалі рішення, успішно діє та бере на себе відповідальність. А це і є очікуваний результат коучингу як стилю управління.

- Communication: A Multi-Voice Approach. Copenhagen.
8. Petton, B, Stone, D., & Heen, S. (2010) *Difficult Conversations. How to Discuss What Matters Most*. New York.
9. Solomon, Muriel (2002) . *Dealing with Difficult People: How to Handle Ten Types of Problem People Without Losing Your Sanity*. New York
10. Starr, Julie (2016). *A complete guide to the methods, principles and skills of personal coaching*. London.
11. Stone, Douglas (2014). *Thanks for the Feedback*. New York.
12. Switzler, E., Gregory, E., & Patterson K. (2011). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High*, Third Edition. New York.
13. Whitmore, John (2002). *High Performance Coaching*. London.