

Работа по факторам внутренней мотивации с коучем по методике WORK STAR на заключительных этапах сессии

Фактор «Достижения». Убедите сотрудника в том, что у него есть повод гордиться своими достижениями

Не торопитесь, постарайтесь вспомнить все важные результаты в работе подчиненного.

Этап 1. Попросите сотрудника вспомнить все то, чем он особенно гордится. Предложите записать все озвученные достижения в список. Ведь зачастую значимые результаты теряются в суматохе текущих дел и о них трудно бывает вспомнить. Помогите сотруднику найти поводы, чтобы начать вновь гордиться собой. Задайте вопрос: «Что явилось для Вас поводом для гордости на прошлой неделе?», «За что Вас в последний раз хвалили коллеги?». Посоветуйте подчиненному вести список достижений постоянно. Он выступает сильным источником мотивации, повышает уверенность в себе и помогает воссоздать позитивные эмоции в трудные моменты.

Этап 2. Вместе с сотрудником составьте его мотивационный профиль и продумайте, как двигаться к намеченным целям. Помогите подчиненному составить список факторов мотивации (саморазвитие, участие в проекте, творческие задачи), которые важны для него. Узнайте, удовлетворены ли эти его потребности в компании. Если нет, попросите сотрудника подумать и описать то, как можно добиться цели. Выясните, что в данном случае зависит от сотрудника, какие усилия он должен предпринять. После этого предложите подумать над тем, каким образом можно организовать рабочий день, чтобы уделить время для исполнения желания. Сотрудник будет понимать свои действия на пути к достижению цели. Включится внутренняя мотивация.

ПРИМЕР

Новый юрист компании был так загружен работой в период испытательного срока, что даже не заметил, когда наступило время подведения итогов. Начальник юротдела на коуч-сессии до начала оценочной процедуры решил поговорить о достижениях новичка. Тот впал в ступор. Чтобы прояснить ситуацию, коуч дал ему лист бумаги и попросил сделать список. Подборил вопросом: «Каким результатом в работе Вы гордитесь больше всего?». Подчиненный начал писать: разработал предложения по оптимизации договорной работы; выиграл судебное дело; внес важные изменения в учредительные документы; провел правовую экспертизу положений и инструкций, утвержденных гендиректором. Пока сотрудник вносил все новые и новые дополнения в список, он как будто заново обретал уверенность в себе.

Затем коуч предложил написать, что мотивирует подчиненного, что значимо для него. Первым пунктом было «саморазвитие». Начальник задал ряд вопросов: «Какие Вы видите возможности добиться этого?», «Что в данном случае зависит от Вас?», «Какие усилия необходимо предпринять?». Ответ был логичным: «Поскольку компания сдает много площадей в аренду, мне важно самостоятельно изучить земельное, гражданское и жилищное право, налоговый кодекс. Тогда я смогу быть еще более полезен компании. Буду помогать акционерам заключать самые выгодные сделки, просчитывать риски». Коуч попросил сотрудника подумать, сколько часов в неделю ему нужно на самоподготовку. Если процесс самоподготовки ускорит дистанционное обучение, компания готова его оплатить. Руководитель отметил, что и после испытательного срока энтузиазм новичка не уменьшился.

Фактор «Совладание». Обозначьте основные стресс-факторы и научите работать с негативом

Чтобы подсказать сотруднику, как управлять стрессом, важно проговорить два момента.

Этап 1. Проанализируйте стресс-факторы и определите способы их нейтрализации. Помогите сотруднику разобраться в причинах стресса. Пусть вернется в рабочие будни и вспомнит те моменты, когда он испытывал напряжение, и с чем именно оно было связано. Попросите рассказать о своих ощущениях и чувствах в данной ситуации. Далее задайте вопрос: «Чтобы Вам помогло успокоиться в данной ситуации?», «Каким образом можно изменить отношение к ситуации?». Проработайте методы и способы преодоления стресса. Например, покажите методику глубокого дыхания или медитации.

Этап 2. Подскажите, как воспользоваться техникой диссоциации. Эта техника поможет подчиненному выйти за пределы ситуации, посмотреть на нее с позиции наблюдателя, как бы со стороны. Например, попросите его посмотреть на ситуацию через череду жизненных событий. Скажите сотруднику: «Представьте, что Вы поднялись высоко вверх и оттуда смотрите на эту ситуацию. Перед Вами вся Ваша жизнь и в чередe жизненных событий эта ситуация. Что Вы видите? Как эта ситуация повлияла на Вашу дальнейшую жизнь? Что Вы чувствуете сейчас?». Выполнив данные упражнения, подчиненный нейтрализует влияние негативных эмоций.

ПРИМЕР

Новый оператор call-центра во время коуч-сессии признался руководителю, что в разговорах со склочными клиентами может дать волю чувствам, сорваться на резкий тон, потом долго не может прийти в себя, испытывая стресс. Коуч задал вопрос «Как Вы думаете, что делает в подобной ситуации Ваш наставник?» Подчиненный ответил: «Я думаю, что сохраняет равновесие и самообладание». Управленец утвердительно кивнул головой и подсказал, как наставник минимизирует стресс. Реагирует с секундным запаздыванием, дает себе небольшую паузу на обдумывание своих действий. Если такой паузы не делать, можно сказать либо совершить нечто такое, о чем он позже пожалеет. Пауза позволяет оценить ситуацию и решить, какие варианты обслуживания будут наилучшими. Во время паузы наставник делает глубокий вздох и спокойно думает о том, что он сделает или скажет дальше. Пауза и глубокий вздох гарантируют четкость мышления, а рациональное мышление, как ни банально это звучит, является неременным условием конструктивной реакции. Оператор удивился: «Так просто? Я обязательно попробую». Затем коуч попросил сотрудника представить происходящее в кино и мысленно отодвигать экран все дальше и дальше, пока эмоции не затихнут. Оператор закрыл глаза, дистанцировался от ситуации. После коуч-сессии он уходил с чувством облегчения и готовности сохранять самоконтроль в разговоре с самым требовательным клиентом.

Фактор «Позитивные эмоции». Подскажите, как наполнить обычный рабочий день радостью

Помогите сотруднику сформировать его личную копилку позитивных эмоций. Так как положительные эмоции человек может получать от приятных воспоминаний, особого отношения к настоящему и предвкушения будущего, завершите коуч-сессию вопросами по трем направлениям. Для начала попросите рассказать о всех произошедших событиях на работе и в жизни, которые вызывают чувство удовлетворенности, гордости, спокойствия и выполненного долга. После этого предложите сотруднику рассказать о том, что дает ему прилив оптимизма, надежды и веры. И, наконец, задайте вопрос о том, что вызывает у него позитивные эмоции на работе в настоящем. Запишите все варианты, которые озвучил подчиненный, в три списка. Далее дайте задание подумать о том, какими приятными моментами можно разнообразить обычный рабочий день. Самостоятельно поднимать себе настроение. В результате сотрудник предложит проект рабочего дня, наполненный моментами радости.

ПРИМЕР

На работу в один из региональных филиалов взяли нового специалиста по кадровому администрированию. Начальник отдела кадров после двух с половиной месяцев работы спросил: «Расскажите о своих минутах славы за короткий период работы в компании. Чем Вы гордитесь больше всего?» Кадровик ответила: «В течение первых двух недель я смогла провести аудит кадрового делопроизводства представительства. Потом оперативно исправила все ошибки в документах. Без замечаний прошла плановую проверку трудинспекции. Внесла свои предложения по отдельным формулировкам трудового договора и правилам внутреннего трудового распорядка. Юрист их одобрила».

Затем последовали вопросы: «От чего Вы приходите на работу в восторг? Что наполняет Вас радостью?» Новичок с улыбкой ответила: «Когда сотрудники заходят в отдел кадров и получают грамотную консультацию по всем вопросам, которые их интересуют. Мне нравится решать проблемы работников здесь и сейчас. Моя душа наполняется радостью от того, что я могу реально помочь человеку и он прислушивается к моему мнению».

После коуч-сессии WORK STAR сотрудник получает возможность по-новому взглянуть на свою работу, найти в ней источники удовольствия и смысла, возможности для развития профессионального мастерства и достижения новых высот.