



Майкл Бенгей Стейнер

КОУЧИНГ-ЛИДЕРСТВО

**Говори меньше, спрашивай
больше и навсегда измени
свой стиль управления**

БОМБОРА™

Москва 2018

УДК 65.01
ББК 65.290-2
С79

Michael Bungay Stanier
THE COACHING HABIT

Стеньер, Майкл.

С79 Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления / Майкл Стеньер ; [пер. с англ.]. — Москва : Эксмо, 2018. — 208 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-98856-3

В море книг по обучению персонала, рассматривающих с разных сторон одну и ту же старую, приевшуюся концепцию, все же есть луч надежды. Книга «Коучинг-лидерство» — это просто кладезь практической мудрости, которая ставит перед собой вечную цель — сделать из каждого руководителя истинного наставника, — и разбивает ее на небольшой набор ежедневных привычек. Если вы готовы выйти на следующий уровень управления, вам обязательно нужна эта книга.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-98856-3

© 2016 by Michael Bungay Stanier
© Перевод. Тиликанова Д., 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

Содержание

	Вам нужна привычка к коучингу	7
	Как выработать привычку	19
	Мастер-класс по вопросам. Часть 1	33
1	Вопрос-побуждение	39
	Мастер-класс по вопросам. Часть 2	51
2	«Еще»-вопрос	57
	Мастер-класс по вопросам. Часть 3	73
3	Вопрос-концентрация	79
	Мастер-класс по вопросам. Часть 4	97
	Идеальная комбинация 1-2-3	103
4	Вопрос-основание	107
	Мастер-класс по вопросам. Часть 5	123
5	Ленивый вопрос	129
	Мастер-класс по вопросам. Часть 6	145

6	Стратегический вопрос	151
	Мастер-класс по вопросам. Часть 7	169
7	Обучающий вопрос	175
	Мастер-класс по вопросам. Часть 8	189
	Заключение	193
	Драгоценное Сокровище для усиления эффекта	199
	Благодарность	206
	Об авторе	208

**Вам
нужна
привычка
к коучингу**

Всем

известно, что

руководителям

и лидерам

необходимо

обучать своих

сотрудников.

В прессе, посвященной вопросам лидерства, существует бесконечное множество статей на эту тему. Разнообразные гуру убеждают нас, что способность к обучению — это неотъемлемое качество лидера. Количество руководителей, стремящихся обучать работников, кажется, увеличивается в геометрической прогрессии. Даже в известных американских комиксах «Дилберт» об офисных работниках высмеивается тема обучения персонала — а ведь нельзя придумать более определенный показатель успеха тематики у широкой публики.

Дэниел Гоулман, психолог и журналист, который популяризовал концепт эмоционального интеллекта, положил начало этому буму еще более пятнадцати лет назад в своей статье «Leadership That Gets Results» («Лидерство, приносящее результаты»), опубликованной в сборнике *Harvard Business Review*. Он считал, что существует семь основных стилей управления. Обучение было одним из них, и исследование показало, что этот стиль оказывает положительный эффект на результат работы, корпоративную культуру и чистую прибыль организации. В то же время это был самый редко используемый стиль управления персоналом. Почему? Гоулман писал: «Многие менеджеры сказали, что у них нет времени, особенно в ситуации настолько давящей экономики, на

медленную и утомительную работу по обучению людей и на помощь им с карьерным и личностным ростом».

Помните, это были безмятежные 2000-е, когда электронная почта все еще была благословением, а не проклятием, глобализация только начинала развиваться и мы еще не продавали свои души смартфонам. Мой опыт работы с современными действующими менеджерами по всему миру подсказывает, что ситуация стала гораздо хуже и уж точно не улучшилась. Напряжение чувствуется сильнее, чем когда-либо. И, несмотря на то что «обучение персонала» теперь часто употребляемый термин, реальная практика в компаниях возникает не так часто. А если и возникает, то, кажется, не работает.

Вероятно, вы уже пробовали. Не получилось

.....

По статистике, вы, по всей вероятности, уже сталкивались с какой-либо формой обучения персонала. Исследование 2006 года компании, занимающейся развитием лидерства «BlessingWhite», показало, что 73 процента менеджеров участвовали в каких-либо тренингах по корпоративному обучению. Неплохие цифры. Хотя, оказывается, что это были не слишком хорошие тренинги. Только 23 процента прошедших обучение — да, менее одной четвертой, — ответили, что оно заметно повлияло на результаты деятельности или на личную удовлетворенность работой. Десять процентов даже ответили, что пройденное обучение имело отрицательный эффект. (Представляете, каково это — ходить на такие собрания? «Вы только сильнее запутаетесь, и у вас окончательно пропадет мотивация после моего семинара по развитию навыков».)

Итак, подведем итоги: вас, вероятно, не очень грамотно обучали, и, вероятно, вы сами обучаете не слишком грамотно.

Я считаю, что ваш первый опыт в развитии навыков обучения не удался, по крайней мере, по трем причинам. И пер-

Вас, вероятно,
не очень
грамотно
обучали, и,
вероятно, вы
сами обучаете
не слишком
грамотно.

вая — скорее всего, этот тренинг по обучению персонала был в основном теоретическим, слишком сложным, немного скучным и оторванным от реальности вашей фактической жизни на работе. На этих занятиях, возможно, вы просматривали свою почту или занимались чем-нибудь таким же интересным.

Даже если тренинг и был захватывающим — а это уже причина номер два — на нем не было отведено достаточно времени на то, чтобы понять, как применить эти новые знания на практике, как вести дела иначе. Когда после таких тренингов вы возвращаетесь в офис, статус-кво напрягает свои внушительные мускулы в вашей голове, берет вас в крепкий захват и заставляет вас руководить так же, как раньше.

Третья причина в том, что, казалось бы, довольно простое изменение поведения — давать меньше советов и задавать больше вопросов — внезапно оказывается невероятно сложным. Вы уже долгие годы раздаете указания, при этом за них добиваетесь похвалы и повышения. Руководство рассматривает вас как человека, «повышающего эффективность», справляющегося с работой, постоянно контролируя ситуацию. Но когда вы начинаете задавать вопросы, может показаться, что вы теперь теряете хватку в том, в чем раньше были полезны. Как следствие, разговор с подчиненным проходит медленнее, и вы начинаете чувствовать, что в какой-то степени потеряли контроль над ситуацией. Это на самом деле так. Прием называется «передача полномочий». Если смотреть с этого ракурса, такая стратегия не кажется такой уж выгодной.

Но это не так уж сложно. Правда

.....

В моей компании, Vox of Crayons, мы обучили более десяти тысяч таких же, как вы, действующих менеджеров практическим навыкам обучения персонала. За годы мы пришли к тому, что следующие тезисы необходимо принимать как данность:

- Обучать просто. *Семь базовых вопросов* из этой книги дадут вам большую часть необходимых знаний.
- Вы действительно можете тратить на обучение всего *десять минут, даже меньше*. А в современном занятом мире вы просто должны уметь обучать менее чем за десять минут.
- Обучение должно быть *ежедневным, неформальным актом*, а не редким формальным событием в стиле «а теперь время учиться».
- Вы можете *выработать привычку обучать свой персонал*, только если вы хорошо понимаете и используете проверенные механизмы внедрения новых привычек.

Но зачем утруждать себя, менять что-то? Зачем вообще вырабатывать привычку обучать своих людей?

Вот почему: это стоит ваших усилий

.....

В основе самой сути обучения лежит помощь другим людям, раскрытие их потенциала. Я уверен, что вы уже посвятили себя тому, чтобы быть полезным своим работникам, но это намерение не вызывает у вас желания кого-либо обучать.

Итак, давайте посмотрим, как обучение вашей команды помогает вам *самим*. Это позволяет меньше работать и при этом показывать лучший результат. Если вы начнете проводить активное обучение персонала, вам будет легче разорвать три порочных круга, которые отравляют работу руководителя: создание чрезмерной зависимости, перегрузка и потеря контакта.

Круг № 1: Создание чрезмерной зависимости

Вы можете стать частью *чрезмерно зависимой от вас* команды. Этот фактор производит двойной эффект. Первое: вы приучили своих людей излишне на вас полагаться. Такая ситуация

Вы уже посвятили
себя тому, чтобы
быть полезным
своим работникам,
но это намерение
не вызывает у вас
желания кого-
либо обучать.

будет вселять в них неуверенность, а вас — просто разочарует. Вторым неприятным бонусом успешно созданной зависимости станет слишком большое количество работы на ваших плечах, вы станете узким горлышком, препятствием в рабочей системе. В таком случае все вокруг потеряют импульс и мотивацию. Чем больше вы помогаете своим подчиненным, тем больше они нуждаются в вашей помощи. Чем больше они нуждаются в вашей помощи, тем больше времени вы тратите на нее.

Ваша привычка обучать персонал поможет всем быть более самостоятельными, увеличит их автономию и чувство ответственности и уменьшит необходимость браться за все подряд самостоятельно, принимать на себя руководство всеми мельчайшими процессами и становиться узким горлышком в рабочем процессе.

Круг № 2: Большая загруженность

К тому же вы можете оказаться перегружены количеством ежедневных обязанностей. Даже если вы в совершенстве владеете всеми известными секретами продуктивной работы, чем быстрее вы копаете, тем быстрее вашу яму затапливает водой. Вы разрываетесь между увеличивающимся количеством приоритетов и задач, периодически отвлекаясь на проверку непрерывного потока почты, бегая с одной встречи на другую, и в итоге теряете концентрацию. А чем сильнее теряешь концентрацию, тем более загруженным себя чувствуешь. И наоборот: чем более загруженным себя чувствуешь, тем сильнее теряешь концентрацию.

Привычка обучать свою команду поможет вам вернуть концентрацию так, что вы и ваши подчиненные сможете осуществлять ту работу, которая действительно приносит результат. Вы будете тратить свое время, энергию и ресурсы на решение только тех проблем, которые действительно важны.