

Майкл Бунгей Станье

стр. 33

*Задаем  
разговору темп.  
Раскрываем  
собеседника*

стр. 58

*Выбираем  
подходящую  
тему для каждого  
этапа разговора*

стр. 132

*Учимся делать  
больше любимой  
работы  
и меньше —  
рутинной*

# КОУЧИНГ- ЛИДЕРСТВО

ГОВОРИ МЕНЬШЕ, СПРАШИВАЙ  
БОЛЬШЕ И НАВСЕГДА ИЗМЕНИ  
СВОЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

стр. 136

*Тренируемся  
говорить «нет».  
Безвыходных  
положений не  
бывает*

Мастер-коуч. Методики современного наставничества

Майкл Стейнер

**Коучинг-лидерство.  
Говори меньше, спрашивай  
больше и навсегда измени  
свой стиль управления**

«ЭКСМО»

2016

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

## **Стейнер М. Б.**

Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления / М. Б. Стейнер — «Эксмо», 2016 — (Мастер-коуч. Методики современного наставничества)

ISBN 978-5-04-125458-2

Майкл Бенгей Стейнер предлагает методику семи трансформирующих вопросов, благодаря которым ваш стиль управления и консультирования станет продуктивнее. С их помощью вы научитесь не предлагать другому человеку готовые решения, а подводить к ним; давать ему возможность находить свой путь, помогая анализировать его достижения и ошибки; превращать наставничество в привычку — для вас и для обучающихся. Майкл Бенгей Стейнер — основатель и старший партнер компании Vox of Crayons. Лектор TEDx и популярный писатель. Совокупный тираж книг — больше миллиона экземпляров. Имеет ученую степень в Оксфорде. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

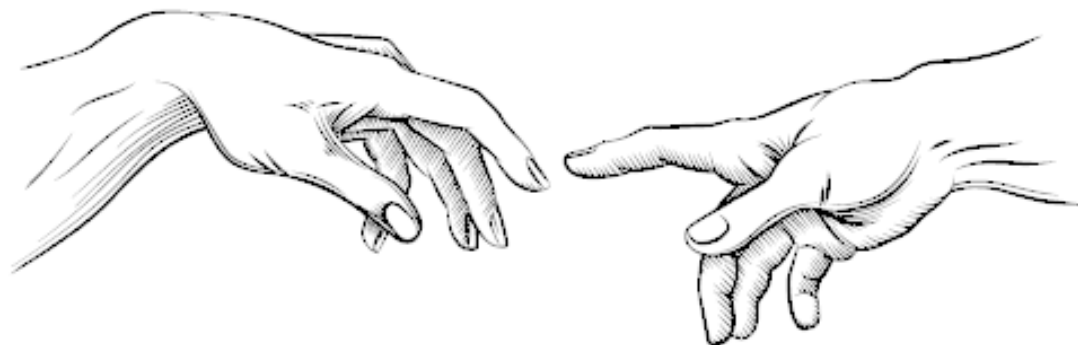
УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-125458-2

© Стейнер М. Б., 2016  
© Эксмо, 2016

## Содержание

Введение	6
Вам нужна привычка к коучингу	6
Вероятно, вы пробовали. Не получилось	7
Это не так уж сложно. Правда	8
Вот почему это стоит ваших усилий	9
Семь базовых вопросов	10
Как выработать привычку	11
Дайте клятву	12
Найдите свой триггер	13
Используйте правило Краткость и Точность (КТ)	14
Хорошенько потренируйтесь	15
Как вернуться на правильный путь: план	16
Складываем всё вместе: формула новой привычки	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18



**Майкл Бенгей Стейнер**  
**Коучинг-лидерство. Говори меньше,**  
**спрашивай больше и навсегда**  
**измени свой стиль управления**

Michael Bungay Stanier

The Coaching Habit: Say Less, Ask More and Change the Way You Lead Forever

Copyright © 2016 by Michael Bungay Stanier

This edition published by arrangement with Transatlantic Literary Agency Inc. and The Van Lear Agency LLC.

© Тиликанова Д., перевод на русский язык, 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022



Москва 2022

## Введение

### Вам нужна привычка к коучингу

Одно из неотъемлемых качеств лидера – стремление обучать своих сотрудников. Количество статей о важности обучения подчиненных постоянно увеличивается. Эта тема нашла отражение даже в известной серии американских саркастично-образовательных комиксов «Дилберт» про офисных работников. Я считаю это определенным показателем успешности темы.

Дэниел Гоулман, психолог и журналист, который популяризовал концепт эмоционального интеллекта, положил начало этому буму еще больше 20 лет назад в своей статье *Leadership That Gets Results*, опубликованной в сборнике *Harvard Business Review*. Он считал, что существует семь основных стилей управления. Обучение – один из них. Исследование показало, что оно оказывает положительный эффект на результат работы, корпоративную культуру и чистую прибыль организации. Но в то же время это самый редко используемый стиль управления персоналом.

Почему? Гоулман писал: «Многие менеджеры сказали, что у них нет времени, особенно в условиях настолько давящей экономики, на утомительное обучение работников и на помощь им с карьерным и личностным ростом».

Это были безмятежные 2000-е, когда электронная почта все еще была благословением, а не проклятием, начали проявляться первые признаки глобализации и мы не продавали свою душу смартфонам. Мой опыт работы с менеджерами по всему миру показывает, что ситуация стала гораздо хуже. Напряжение чувствуется сильнее, чем когда-либо. И, несмотря на то что «обучение персонала» теперь часто употребляемый термин, реальная практика этого обучения в компаниях возникает редко. А если и возникает, то, кажется, не работает.

## **Вероятно, вы пробовали. Не получилось**

По всей вероятности, вы сталкивались с какой-либо формой обучения персонала. Исследование компании BlessingWhite, занимающейся развитием лидерства, в 2006 году показало, что 73 % менеджеров (неплохие числа!) участвовали в каких-либо тренингах по корпоративному обучению. Хотя оказывается, что это были не очень эффективные тренинги. Только 23 % прошедших обучение ответили, что оно заметно повлияло на результаты деятельности или на личную удовлетворенность работой. 10 % 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»).

Как итог: 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 трем причинам.

Первая: скорее всего, тренинг по обучению персонала был теоретическим, слишком сложным, немного скучным и оторванным от реальности фактической жизни на работе. Возможно, на этих занятиях вы просматривали почту или занимались чем-нибудь более увлекательным.

Даже если тренинг и был интересным, на нем не было уделено достаточно времени отработке новых знаний на практике. Это уже вторая причина.

Третья причина: оказывается, невероятно сложно давать меньше советов и задавать больше вопросов. Вы уже долгие годы раздаете указания, получаете похвалу и повышения. Руководство рассматривает вас как человека «повышающего эффективность», справляющегося с работой, постоянно контролирующего ситуацию. Но когда вы начинаете задавать вопросы, может показаться, что вы теперь теряете хватку в том, в чем раньше были полезны. Как следствие, общение с подчиненным проходит менее уверенно, 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.

## Это не так уж сложно. Правда

В моей компании Box of Crayons мы обучили десятки тысяч менеджеров практическим навыкам обучения персонала. За годы практики мы пришли к выводу, что следующие тезисы нужно принимать как данность:

- **Обучать просто.** Семь базовых вопросов из этой книги дадут инструменты для получения необходимых знаний.

- **Обучение должно быть ежедневным** актом, а не редким событием в стиле «а теперь время учиться».

- **Вы можете обучать** персонал, когда сами понимаете и используете проверенные механизмы обучения и формирования привычек.

- **Вы можете тратить на практику привычек 10 минут в день.**

Но зачем утруждать себя, менять что-то? Зачем обучать сотрудников?

## Вот почему это стоит ваших усилий

В основе сути обучения – помощь другим людям, раскрытие их потенциала. Я уверен, что вы хотите быть полезным своим сотрудникам и компании, но не рассматриваете возможность кого-то обучать.

Давайте посмотрим, как обучение вашей команды помогает вам. Это позволяет меньше работать и показывать лучший результат. Если начнете проводить активное обучение персонала, будет легче разорвать 3 порочных круга, отравляющих работу руководителя: создание чрезмерной зависимости, перегрузку и потерю 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 будет вселять в них неуверенность, а в вас – усталость. Вторым неприятным моментом успешно созданной зависимости станет слишком большое количество работы на ваших плечах. В таком случае сотрудники потеряют мотивацию. Чем больше помогаете подчиненным, тем больше они нуждаются в помощи и тем больше времени вы тратите на нее. Обучение персонала поможет всем быть самостоятельнее, увеличит автономию и чувство ответственности. Уменьшит необходимость браться за все подряд самостоятельно, принимая на себя руководство мельчайшими процессами.

### • Круг № 2: Большая загруженность

Вы можете оказаться перегружены количеством ежедневных обязанностей. Даже если в совершенстве владеете всеми известными секретами продуктивности, тут работает принцип «чем быстрее копаешь, тем быстрее яму затапливает водой». Вы разрываетесь между увеличивающимся количеством приоритетов и задач, периодически отвлекаетесь на проверку беспрерывного потока почты, бегаєте с одной встречи на другую и в итоге теряете концентрацию. А чем больше теряете концентрацию, тем сильнее чувство загруженности. И наоборот: чем загруженнее вы себя чувствуете, тем сильнее теряете концентрацию.

Обучение команды поможет вернуть концентрацию. Вы и ваши подчиненные сможете осуществлять ту работу, которая действительно приносит результат. Вы будете тратить свое время, энергию и ресурсы на решение действительно важных проблем.

### • Круг № 3: Потеря контакта

Вы можете потерять важный в работе контакт с командой. В основе моей предыдущей книги *Do More Great Work* лежит принцип: недостаточно просто сделать дело, вы должны помогать людям заниматься деятельностью, которая имеет смысл и приносит значимые результаты. Чем больше мы тратим времени на работу, у которой нет реальной цели, тем меньше получаем от нее удовлетворения. И чем меньше мы получаем удовлетворения, тем меньше вероятность, что мы сможем сделать что-то великое.

Создание привычки обучать поможет вновь включиться в работу, которая не только будет давать результат, но и будет иметь значение. Правильное обучение поможет набраться смелости и выйти за границы известного и комфортного, позволит работникам получать опыт, а также увеличит потенциал. Это также поможет избежать зависимости, тяжелой работы и потери связей с работниками.

## **Семь базовых вопросов**

**Семь базовых вопросов формируют суть этой книги**

**Умение их задавать и правильно интегрировать полученные ответы создаст взрывную волну**

**Волну, которая уничтожит старые проблемы и поможет по-новому взглянуть на процесс руководства, получить больше прибыли и не терять времени**

Эти базовые вопросы работают не только с подчиненными, но и с клиентами, поставщиками, коллегами, начальниками и даже (изредка и без особых гарантий на успех) с супругами и детьми-подростками. Они обладают потенциалом кардинально поменять еженедельные встречи с подчиненными, командные собрания и собрания по продажам и (что особенно важно) изменить такие моменты, когда вы нечаянно пересекаетесь с работниками вне официальных событий.

Начнем? Вы готовы? Я уверен, что вы уже хотите поскорее добраться до семи базовых вопросов, но, прежде чем перейти к ним, необходимо понять, как поменять образ жизни. Бессмысленно изучать полезные инструменты, не применяя их на практике.

Следующий блок о формуле новой привычки поможет в этом.

## Как выработать привычку

Цель этой книги – показать, как можно изменить поведение на работе. Сразу ответ: чаще задавать людям вопросы и реже указывать, что им делать.

Звучит достаточно просто, но это не так. Теоретические знания не помогут, если вы не сможете применить их на практике. Прежде, чем разбирать, что именно стоит поменять, сначала необходимо понять, как это изменить.

Очень сложно поменять старые привычки и поведение, какими бы благими ни были ваши намерения. Я клялся, что не буду первым делом с утра проверять почту, но постоянно утыкался в экран телефона; собирался найти внутренний покой с помощью дисциплины и медитации – и не мог выделить 5 минут, чтобы просто посидеть и подышать; принимал решение выделить себе нормальный обеденный перерыв – но постоянно вытаскивал крошки от сэндвича из клавиатуры, решал не употреблять алкоголь и в тот же день выпивал залпом бокал австралийского «Шираза», который магическим образом появлялся в руке.

По данным исследования, проводившегося Университетом Дьюка, 45 % нашего поведения – это привычки<sup>1</sup>. И хотя нам нравится думать, что мы отвечаем за свои действия, оказывается, мы не до конца контролируем их ни сознанием, ни подсознанием.

Очень много внимания уделяется изменению привычек и поведения. Вы, наверное, слышали, что если делать что-то 21 день, то это станет новой привычкой? Кто-то придумал эту байку, и теперь она бродит по интернету.

К счастью, в последнее время наблюдается рост числа открытий, основанных на нейробиологии и поведенческой экономике. Чтобы выработать новую привычку, необходимо сформулировать 5 базовых компонентов: причину, триггер, микропривычку, эффективную практику и план.

---

<sup>1</sup> Исследования В. Вуд легли в основу книги «Good Habits, Bad Habits: The Science of Making Positive Changes That Stick», выпущена в 2019 г., еще не переведена на русский язык.

## Дайте клятву

Как менять привычки в работе?

Нужно четко понимать, какие преимущества вы получите, поменяв привычный и до сих пор действенный (но, конечно, не совсем эффективный) прежний стиль поведения. «Четко понимать» не означает представлять успех. Если человек тратит слишком много времени, представляя результат работы, у него остается меньше мотивации по-настоящему работать для достижения этого результата. Лео Бабаута в книге *Zen Habits: Mastering the Art of Change*<sup>2</sup> определяет полезный путь соединения цели с общей картиной. Он предлагает дать себе клятву, которая будет связана со служением другим людям. Лео бросил курить, посвятив эту привычку жене и новорожденной дочери. Так что поменьше концентрируйтесь на том, что ваша привычка может принести вам, и больше на том, как эта привычка поможет небезразличным вам людям.

---

<sup>2</sup> В России пока не опубликована. В издательстве «Эксмо» представлена другая книга автора «Важные мелочи. Как с помощью малого достичь большего».

## **Найдите свой триггер**

Ключевая мысль книги Чарльза Дахигга «Сила привычки»: если вы не узнаете, что провоцирует старое поведение, то никогда его не измените, потому что будете действовать по-старому, даже не осознавая этого. Чем точнее вы сможете описать момент-триггер, тем быстрее сможете изменить свои привычки.

## **Используйте правило Краткость и Точность (КТ)**

Если определить новую привычку абстрактно или расплывчато, то задать нужный темп ее освоения не получится. Если слишком долго откладывать, мозг найдет способ испортить намерение измениться. В работе Б. Д. Фогга на сайте [tinychabits.com](http://tinychabits.com) говорится, что начать новую привычку необходимо как микро-привычку, на совершение которой понадобится менее 60 секунд. Необходимо сделать очень четкие, но маленькие шаг или два, которые в итоге приведут к большому результату. Правило КТ особенно хорошо работает в применении к этой книге, ведь каждый из семи базовых вопросов подходит под такое описание.

## Хорошенько потренируйтесь

Для своей книги «Код Таланта: гениями не рождаются. Ими становятся» Дэн Койл проводил исследование, чтобы выяснить, по каким причинам конкретные места планеты стали «горячими точками» талантов в определенных навыках. Бразилия – футбол. Москва – женский теннис. Нью-Йорк – музыка (вспомните Джульядскую школу<sup>3</sup>). Ключевой фактор в каждой «горячей точке» – умение хорошо тренироваться. Койл называет это «основательная практика».

Вот 3 составляющих основательной практики:

- **Тренируйте** небольшие элементы более масштабного действия. Например, вместо того, чтобы каждый раз играть целую партию в теннис, нужно отрабатывать только бросок мяча вверх.

- **Повторяйте**, повторяйте и повторяйте. Делайте медленно, быстро, по-разному. Но продолжайте повторять одно и то же.

- **Будьте внимательны** и замечайте, когда начинает получаться. Непременно отмечайте успех. Конечно, не обязательно покупать бутылку Moet & Chandon (но можно и так). Достаточно похвалить себя.

---

<sup>3</sup> Джульядская школа – одно из крупнейших американских высших учебных заведений в области искусства и музыки.

## **Как вернуться на правильный путь: план**

Когда вы застреваете на месте – а все когда-то застревают, – очень легко сдаться. Вам знакомы мысли: «Я могу с тем же успехом съесть остаток торта, ведь я уже съел кусочек»?

Джереми Дин в своей книге «Убей привычку – создай привычку: как сделать жизнь лучше, заменив вредные привычки полезными» открывает нам печальную реальность: мы никогда не достигнем совершенства в попытке выработать новую привычку. Мы все равно будем пропускать хотя бы день. Это данность. Но необходимо знать, что делать, когда это случается. Надежные системы создаются на примере устранения ошибок, и когда что-то выходит из строя, следующий шаг очевиден – вернуть все на место.

Сделайте свою привычку надежной системой.

## **Складываем всё вместе: формула новой привычки**

На семинарах корпоративного обучения по приобретению навыков в Box of Crayons вместо того чтобы давать большой и далекий от реальности список действий мы концентрируемся на том, чтобы помочь участникам определить и выработать определенные привычки. Мы создали Формулу новой привычки: простой, прямой и эффективный способ сформулировать цель и подтолкнуть себя к тому стилю поведения, которого вам хотелось бы достигнуть.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.