

МАЙКЛ БЕНГЕЙ
СТЕЙНЕР

Задавайте
7 вопросов

Укротите своего
монстра-советчика

Чаше наблюдайте
за другими

* Будьте
уязвимыми

главная
книга
по коучингу

Будьте
любопытными

Проводите
разбор
полетов

Избегайте
синдрома
«какого
герта»



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Мастер-коуч. Методики современного наставничества

Майкл Стейнер

**Ловушка советов. Главная
книга по коучингу**

«ЭКСМО»

2020

УДК 005.963.2
ББК 65.290-2

Стейнер М. Б.

Ловушка советов. Главная книга по коучингу / М. Б. Стейнер —
«Эксмо», 2020 — (Мастер-коуч. Методики современного
наставничества)

ISBN 978-5-04-176745-7

Мы очень любим советовать и ненавидим принимать советы. Как и большинство людей вокруг нас. Автор этой книги, Майкл Бенгей Стейнер, уверен: хотите, чтобы ваши слова реально достигали ушей и разума тех, кому они адресованы, - начните пользоваться методиками коучей. То есть слушайте и аккуратно направляйте, а не выдавайте готовые решения. Для того чтобы изменить свой стиль общения и управления, вам предстоит победить три обличья монстра-советчика: подсказчика, спасателя и контролера. «Ловушка советов» поможет в этом. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005.963.2
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-176745-7

© Стейнер М. Б., 2020
© Эксмо, 2020

Содержание

Отзывы на книгу «Ловушка советов»	6
Отзывы читателей на книгу «коучинг-лидерство»	7
Введение	9
Ваши советы бесполезны	10
Провальное лидерство	11
Как оставаться любопытным немного дольше	13
Далее	14
1	15
Легкие изменения против сложных трансформаций	15
Два типа изменений	15
Действовать как коуч и укротить своего монстра-советчика? Трудная трансформация	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Майкл Бенгей Стейнер

Ловушка советов. Главная книга по коучингу

Michael Bungay Stanier

The AdviceTrap. Be Humble, Stay Curious & Change the Way You Lead Forever

Copyright © 2020 Michael Bungay Stanier

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form or by any means, without the prior written consent of the publisher or a licence from The Canadian Copyright Licensing Agency (Access Copyright).

© 2020 by Michael Bungay Stanier

© Шалаева Д.А., перевод на русский язык, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

Отзывы на книгу «Ловушка советов»

Коучинг – это основная часть корпоративной культуры Microsoft. Именно так растут и процветают талантливые люди. Майкл Бенгей Стейнер помог нам понять, как с помощью коучинга взрастить мировоззрение, ориентированное на рост.

Жан-Филипп Куртуа, президент по глобальным продажам Microsoft, исполнительный вице-президент Microsoft Corporation по маркетингу и операциям

Эта книга не врет: когда лучшие руководители меньше делают сами, они больше получают от других. Но научиться делегировать может быть мучительно тяжело. К счастью, Майкл Бенгей Стейнер подошел к этой задаче со своим фирменным остроумием и полным пониманием сути вопроса, благодаря чему осуществить трудные перемены стало намного проще.

Лиз Уайзман, автор книг «Вдохновители»¹ и *Rookie Smarts*

Лаконично, мощно и правдиво. Майкл Бенгей Стейнер вновь открыл нам глаза на истину – что реально ценно.

Сет Годин, автор книги «Это маркетинг»²

«Ловушка советов» – это противостояние от бюрократической инерции. Вы не можете быть лидером, если у вас нет этой книги.

Дженнифер Пэйлор, директор по персоналу, руководитель отдела развития лидерства и коучинга для корпоративных операций и сервисов IBM

¹ Уайзман Л. Вдохновители: Как стать лидером, способным усилить команду. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

² Годин С. О чем стоит задуматься каждому маркетологу, который хочет стать № 1. – М.: Бомбора, 2021.

Отзывы читателей на книгу «коучинг-лидерство»

★★★★★ Абсолютно блестяще

Чрезвычайно практичная книга, одна из немногих, которые я прочитал дважды (и буду возвращаться к ней снова).

Горан Секуйски

★★★★★ Никакой пустой болтовни, просто отлично

Каждая глава стоит вашего времени. Из моих уст это самая высокая похвала книге. Это, конечно, не руководство по ракетостроению, но, безусловно, все полезно, практично и прекрасно объяснено.

Л. Рами

★★★★★ Вдохновляющее руководство

В книге доступно изложены очень интересные концепции. Она настолько захватила меня, что в конце концов я прочитал ее за две ночи, постоянно делая заметки.

Брайан Каллахан

★★★★★ Кратко и по существу

Я просмотрел много книг, которым далеко до этой. Мне понравилась манера изложения и примеры из жизни автора.

Пользователь Kindle

★★★★★ Блестяще! Очень полезно

Написанная остроумно, в легком разговорном стиле, эта книга заставит вас смеяться во время чтения. Пожалуйста, дабы избавиться от дрянной корпоративной культуры и чтобы избежать еще одной неудачной сессии с коучем: КУПИТЕ ЭТУ КНИГУ.

Стивен М.

★★★★★ Отвечает на вопрос «что» вместо «почему»

Это одна из самых важных книг по бизнесу, которые я прочитал за очень долгое время, и, вероятно, одна из самых важных книг, которые вы прочтете за свою карьеру. Жаль только, что я не наткнулся на нее раньше, – как бы это могло изменить сотрудников, которыми я руководил.

Стивен Хоуэлл

★ Худшая книга, которую я читал

Санни Дэвис

Эта книга посвящена Питеру Блоку. Более десяти лет назад он любезно написал рекламный текст на обложку моей первой книги *Get Unstuck & Get Going*. Большинство подобных текстов, как правило, немного поверхностны, но довольно беспристрастны, ведь их задача – помочь продать книгу, придав ей немного блеска. У Питера все было по-другому. Он написал, что в книге «есть негромкий политический посыл... что коучинг доступен всем нам: это не профессия, а способ общения».

Это утверждение стало смыслом моей книги и работы, которую мы выполняем, ведя тренинги в Лаборатории Vox of Crayons. Мы хотим демократизировать коучинг, потому что навыки коммуникации и любознательность полезны для всех нас. Питер первым указал мне на такую возможность, и за это я ему благодарен.

«Ловушка советов» дает вам инструменты, позволяющие сделать любопытство частью повседневного поведения лидера.

Эта книга убедит вас в том, почему так важно меньше говорить и больше спрашивать.

УМЕН ЛИ ЧЕЛОВЕК, МОЖНО ПОНЯТЬ ПО ЕГО ОТВЕТАМ. МУДР
ЛИ ОН – ПО ЕГО ВОПРОСАМ.

Нагиб Махфуз

Введение

Избегайте «ловушки советов»

Моя предыдущая книга «Коучинг-лидерство» была о том, как обычные люди занимаются коучингом с обычными людьми. В ней рассматривались семь ключевых вопросов, необходимых для роли коуча, и то, как их задавать, чтобы прийти к нужному результату. Если вы еще не прочитали эту книгу, то вот ее краткое содержание: меньше говоря и больше спрашивая, вы сможете работать менее усердно и оказывать большее влияние.

Привычка вести себя как коуч предполагает умение не спешить давать советы и чаще наблюдать за действиями других.

Эта книга имела оглушительный успех: было продано свыше полумиллиона экземпляров, ею стали пользоваться в организациях по всему миру. Но оказалось, что действовать как коуч и быть любознательным куда труднее, чем многие из нас представляли. Несмотря на наши добрые намерения, мы любим давать советы. Нам это *нравится*. Как только кто-то начинает говорить, наша наблюдательность испаряется, а из подсознания выходит Монстр-Советчик и, потирая руки, заявляет: «Я *добавлю* ценности этому разговору! Да. Я. Добавлю!»

Такова «ловушка советов»: стремление дать совет становится вашим стилем управления. Я готов поспорить, что вы попали в эту ловушку и типичное взаимодействие с вами выглядит так: вы...

[illegible]

Ваши советы бесполезны

Нет, конечно, иногда они приводят к нужному результату. Скорее всего, за последние день-два вы дали кому-то хорошо продуманный и полезный совет. Но чаще всего они бесполезны по двум причинам:

1. Вы решаете не ту проблему

Как правило, вы предлагаете идеи и решения (блестящие или нет) не той задачи. Вас обманули, заставив поверить, что первая названная проблема – главная. Так бывает редко. Но из-за того, что мы все нервничаем, спеша помочь немедленно, это заставляет нас преодолевать первое попавшееся препятствие. И чаще всего это не та проблема, которая на самом деле требует решения.

После этого ваши сотрудники начинают выполнять незначительные задачи, потому что их руководители не проявили достаточного любопытства и не выявили суть проблемы. Спешить давать советы – значит тратить деньги, ресурсы, энергию и время.

Спешить давать советы – значит тратить деньги, ресурсы, энергию и время.

2. Вы предлагаете посредственное решение

Допустим, вы обошли эту первую ошибку и начали работать над актуальной задачей. Вы выяснили, что действительно нужно предпринять, а не попытались решить первую упомянутую проблему. Вы молодец.

Теперь, к сожалению, вы предлагаете целый ряд решений, которые далеко не так хороши, как вам кажется. Есть причины, по которым ваши идеи часто посредственны. Начнем с того, что у вас нет полной картины происходящего. У вас есть несколько фактов, восхитительный багаж прошлого опыта, солидная порция мнений и океан предположений. Вы *думаете*, что понимаете, в чем дело. Ваш мозг создан для выявления закономерностей и установки связей, которые убеждают вас, что вы разбираетесь в происходящем. Поверьте, это не так. То, что у вас есть, – это лишь одна часть правды на примерно шесть частей домыслов.

Добавьте к этому собственную предвзятость. Ученые-бихевиористы называют это чрезмерной верой в то, что ваши идеи превосходны. Неудивительно, что вы так охотно делитесь своей точкой зрения: каждый совет – слиток золота! (Еще вы, вероятно, думаете, что ваше умение водить машину – выше среднего.)

Дополните вышесказанное верой в «ценность первой идеи» – это когда вы принимаете первое решение, которое кажется осуществимым и не слишком странным. Плюс стресс от нехватки времени, страх ошибочного выбора и выход из зоны комфорта – и вот вам коктейль «Неудачный совет».

Вместо того чтобы генерировать дополнительные, более удачные варианты, люди хватаются за первую непроработанную идею, которая почти никогда не оказывается лучшим решением.

Но мы еще не закончили. Последствия «ловушки советов» гораздо хуже, чем просто разочарование от неудачного решения проблемы.

Провальное лидерство

Реальная цена пребывания в «ловушке советов» – это дисфункциональные модели поведения, которые повторяются отдельными людьми, тиражируются внутри команд и воспроизводятся по всей организации. Джо Фолкман из Zenger Folkman³ обнаружил, что руководители, которые по умолчанию дают советы, «сопротивляются получению обратной связи от сотрудников, менее симпатичны подчиненным и неэффективны в их развитии». В том же духе высказалась исследователь лидерства Лиз Уайзман. Она обнаружила, что «интеллектуальное любопытство» – умение задавать вопросы и вести себя как коуч – было характерной чертой большинства выдающихся лидеров (так называемых лидеров-вдохновителей). Они оказывали большее влияние, чем те, кто вопросов не задавал. Когда совет становится главным способом управления, ущерб наносится по четырем направлениям:

1. Это демотивирует тех, кто получает советы

В книге «Драйв»⁴ Дэниел Х. Пинк четко описывает три движущих фактора, которые действительно мотивируют людей: самостоятельность, мастерство и целеустремленность. Если человек постоянно получает советы, не имея возможности поделиться собственными идеями, его самостоятельность и мастерство снижаются, и, скорее всего, целеустремленность тоже.

Когда человеку говорят, что делать (даже с самыми лучшими намерениями), он воспринимается не как человек мыслящий, а как способный только реализовывать чужие идеи. Конечно же, это не побуждает людей проявлять себя на работе, демонстрировать свои креативность, целеустремленность и компетентность, брать на себя ответственность и пробовать что-то новое. Руководя такими людьми, вы сталкиваетесь с чрезмерно зависимой командой, которая обращается к вам по любому поводу, поступившись своими самостоятельностью и независимостью.

2. Это подавляет тех, кто дает советы

Отвлечемся от факта, что вы, скорее всего, лишаете силы и демотивируете сотрудников ненужными советами, которые не так хороши, как вам кажется. Ваша готовность по умолчанию давать советы означает, что вы добавляете лишнюю работу и ответственность в свою и без того насыщенную жизнь. Вы выполняете не только свои обязанности, но и работу других людей. При этом у вас не остается времени и пространства для действительно важных занятий.

Оказавшись в такой подавляющей ситуации, вы, вполне вероятно, станете «узким местом», препятствием для других. Если на вашу долю приходится слишком много информации и контроля, это приводит к первой проблеме: «ловушка советов» демотивирует получателей советов, потому что им не дают брать на себя ответственность за исполнение и результат.

3. Это ставит под угрозу эффективность команды

Попадание в «ловушку советов» наносит ущерб всей команде, а не только тем, кто эти советы раздает и получает. Командам, состоящим из угнетенных получателей советов и перегруженных советчиков, труднее бывает распознать реальный вызов и сосредоточиться на нем. Они всегда заняты, но не обязательно трудятся вместе и делают это эффективно. Скорее всего, они делают не ту работу, которая действительно важна, и не имеют ясного представления о своих обязанностях. «Ловушка советов» не позволяет команде стать чем-то большим, нежели просто группой человек.

4. Это ограничивает возможности организационных изменений

³ Созданная в 2003 году компания. Признанный во всем мире эксперт в развитии лидерства, основанного на работе с сильными компетенциями. – *Прим. пер.*

⁴ Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

Старшие руководители несут ответственность не только за эффективность своих подчиненных: они должны быть поборниками амбиций и стратегической направленности организации. Компания постоянно меняется, и высшее руководство должно уметь «крутиться», чтобы вести организацию в будущее.

Привычка давать советы (ПДС – для краткости) разрушает все это. Она приводит к пустой трате времени и сил, уничтожает инновации и снижает способность к масштабированию для достижения успеха. Вы становитесь менее гибким и ставите под угрозу вовлеченность и амбиции ваших сотрудников. Раздача советов укрепляет незыблемость иерархии, тормозит развитие и загоняет организацию в тупик.

МЫ ПРОДОЛЖАЕМ ДАВАТЬ СОВЕТЫ, ДАЖЕ ЕСЛИ ОНИ РАБОТАЮТ НЕ СЛИШКОМ ХОРОШО.

Как оставаться любопытным немного дольше

Книга «Ловушка советов» продолжает то, на чем остановилась книга «Коучинг-лидерство», удваивая информацию о том, «как» действовать как коуч. Это руководство, учебник, мастер-класс, додзё⁵ – называйте как хотите – с углубленной информацией о способах изменения вашего поведения.

Глава 1 посвящена тому, как *изменить свое поведение* и почему так трудно *преодолеть привычку давать советы*. Справиться с этим помогут четыре этапа, к которым мы перейдем в разделе «Как приручить своего Монстра-Советчика», где узнаем отличия *легких изменений от сложных трансформаций*. Чтобы изменить свое поведение, вам придется устранить некоторые барьеры, которые заставляют вас идти по проторенной колее привычек. Эта перемена откроет вам *будущее вашего лидерства*.

Глава 2 дает более конкретные и точные инструменты, которые помогут дольше сохранять любопытство. Мы сосредоточимся на пяти мантрах: «Коучинг – это просто», «Определите настоящую проблему», «Запечатлейте выходы», «Стремитесь к насыщению» и, наконец, «Забудьте о прежних страхах». Каждая из них поможет вам приблизиться к роли коуча, значительно изменив свое поведение. Между этими разделами размещены мастер-классы, которые сделают практику более продуктивной. Они основаны на идеях нобелевских лауреатов и спортивных чемпионов мира, голливудских блокбастерах и многом другом.

Глава 3 поможет вам развить навыки *коучинг-лидерства*. Во-первых, я поделюсь некоторыми *секретами мастерства коуча*, в частности важнейшей ролью *щедлости*. Я поменяюсь с вами местами и научу находить слабости, которые не дают вам стать хорошим коучем. Как вы проявляете себя, чтобы максимально использовать момент, когда кто-то задает вам вопросы, а не наоборот? Последний секрет коучинг-мастерства заключается в том, чтобы продолжать совершенствоваться. У вас есть возможность учиться у пятидесяти двух преподавателей, одних из лучших коучей и экспертов по лидерству в мире.

Тем из вас, кто ценит доказательства, стоящие за утверждениями, стоит обратиться к разделу «Лаборатория Vox of Crayons», где перечислены исследования, на которых основаны наши утверждения, а также приведен список источников.

⁵ Буддийский термин, использовавшийся для обозначения места, где буддийские монахи собирались для практики. – Прим. пер.

Далее

Справедливое предупреждение: вам будет трудно избежать «ловушки советов» и приручить своего Монстра-Советчика. Придется кардинально поменять способ, которым вы привыкли презентовать себя миру. Но эта книга и приверженность новому поведению и привычкам позволят навсегда изменить ваш стиль руководства.

О, ЕЩЕ КОЕ-ЧТО

Я полностью понимаю ироничность написания книги советов о том, как давать меньше советов. Давайте примем мудрость парадокса и оставим все как есть.

1

Укротите вашего Монстра-Советчика

Легкие изменения против сложных трансформаций

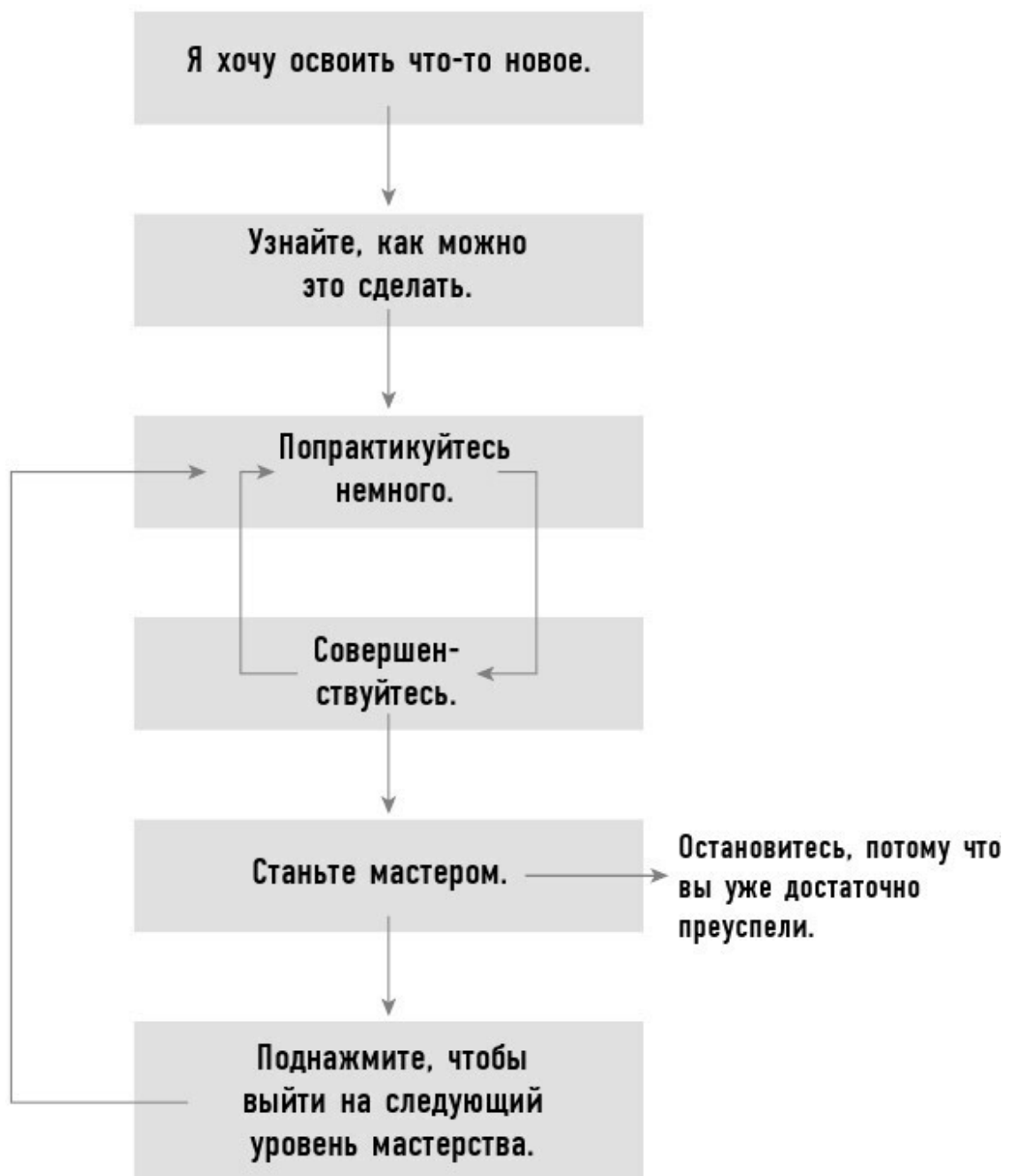
ПОЧЕМУ ЛЕГКО ОСВОИТЬ НОВЫЙ ТЕЛЕФОН, НО ТРУДНО ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ СВОИХ РЕШЕНИЙ.

Два типа изменений

Все говорят: «Меняться трудно», но, честно говоря, в большинстве случаев все не так уж плохо. Вы многому научились и многое изменили в своей жизни. Выяснили, как запускать трансляции фильмов и телешоу? Да, выяснили. Пришли на новую работу и достаточно быстро освоились? Конечно. Новый маршрут в офис, новый навык в работе, новые отношения, профессиональные или личные, – вы начинали все это с нуля, но поняли, как нужно действовать, немного попрактиковались, стали лучше и в конце концов овладели новым навыком. Таковы легкие изменения, и у вас они отлично получаются.

Но есть и трудные перемены. Они требуют куда больше усилий. В каких-то сложных трансформациях вы преуспели, а в других потерпели неудачу. Если вы когда-нибудь давали себе новогоднее обещание, к которому все время возвращаетесь, возвращаетесь и возвращаетесь... а потом возвращаетесь снова, но *все еще* не можете его выполнить... Это наверняка одна из трудных перемен. Если вы продолжаете получать от руководства одну и ту же оценку вашей эффективности, независимо от того, как стараетесь, это, вероятно, тоже трудная задача.

ОПЫТ ЛЕГКИХ ИЗМЕНЕНИЙ



ОПЫТ ТРУДНЫХ ПЕРЕМЕН



Если вы сводите супруга с ума, потому что продолжаете заниматься чем-то, даже если вам не хочется, вероятно, вы столкнулись с трудной трансформацией.

Простое изменение дается легко именно потому, что вы можете увидеть проблему и найти решение. Такое решение дополняемо: выясните, что вам нужно, и соедините со способом, который уже используете. Это как загрузить новое приложение на телефон.

Трудные перемены сложнее, потому что простые решения в этих случаях, к сожалению, не работают. Вы пытались, потом пытались снова. Приложение не загружается. Вы просто получаете много нерабочих приложений. На самом деле вам нужно установить новую операционную систему.

Действовать как коуч и укротить своего монстра-советчика? Трудная трансформация

Для некоторых из вас научиться поведению коуча – это легкое изменение. Такие счастливики писали мне: «Прочитав “Коучинг-лидерство”, я изменил свой стиль руководства. Это просто чудо!» Я обожаю подобные письма.

Но вот в чем загвоздка. Я знаю, что с большинством такого чуда не случается. Конечно, мне потребовалось время, чтобы понять это.

Укрощение вашего Монстра-Советчика – трудная перемена, это очевидно. Когда что-то тяжело изменить, даже все мои лучшие коучинговые вопросы не помогут вам. Прежде чем эти инструменты станут действительно полезными, вам придется успешно справиться с тяжелыми переменами, необходимыми для того, чтобы научиться действовать как коуч.

**ТРУДНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ВАМ НЕ НУЖНО НОВОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ,
ВАМ НУЖНА НОВАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА.**

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.