



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Майкл Бенгей Стейнер

КОУЧИНГ-ЛИДЕРСТВО

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

БОМБОРА™

Москва 2018

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 65.01
ББК 65.290-2
C79

Michael Bungay Stanier
THE COACHING HABIT

Стеньер, Майкл.

C79 Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и на-
всегда 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 истинно-
го 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

© 2016 by Michael Bungay Stanier

© Перевод. Тиликанова Д., 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

ISBN 978-5-699-98856-3

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

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 СОДЕРЖАНИЕ

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.

Bпрессе, 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 компаний, 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 добиваешься похвалы и повышения. Руководство рассматривает вас как человека, «повышающего эффективность»,правляющегося 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, Box 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 помочь 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 беспрерывного 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 действительноносит результат. Вы будете тратить свое время, энергию и ресурсы на решение только тех проблем, которые действительно важны.