


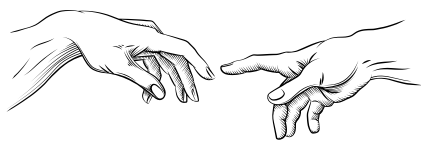
Майкл Бенгей Стейнер

КОУЧИНГ- ЛИДЕРСТВО

ГОВОРИ МЕНЬШЕ, СПРАШИВАЙ
БОЛЬШЕ И НАВСЕГДА ИЗМЕНИ
СВОЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023



Michael Bungay Stanier

THE COACHING HABIT:

SAY LESS, ASK MORE
& CHANGE THE WAY
YOU LEAD FOREVER

Майкл Бенгей Стейнер

КОУЧИНГ- ЛИДЕРСТВО

ГОВОРИ МЕНЬШЕ, СПРАШИВАЙ
БОЛЬШЕ И НАВСЕГДА ИЗМЕНИ
СВОЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

УДК 65.01
ББК 65.290-2
С79

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.

Стейнер, Майкл Бенгей.

С79 Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления / Майкл Бенгей Стейнер ; [перевод с английского Д. Тиликановой]. — Москва : Эксмо, 2025. — 176 с. — (Мастер-коуч. Методики современного наставничества).

ISBN 978-5-04-161313-6

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.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

© Тиликанова Д., перевод на русский язык, 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

ISBN 978-5-04-161313-6

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
Вам нужна привычка к коучингу	9
Вероятно, вы пробовали. Не получилось	10
Это не так уж сложно. Правда	12
Вот почему это стоит ваших усилий	12
СЕМЬ БАЗОВЫХ ВОПРОСОВ	16
Как выработать привычку	19
Дайте клятву	21
Найдите свой триггер	22
Используйте правило Краткость и Точность (КТ)	22
Хорошенько потренируйтесь	22
Как вернуться на правильный путь: план	23
Складываем все вместе: формула новой привычки	24
Распознавание триггера: когда это происходит	24
Распознавание старой привычки: вместо того чтобы... ..	25
Определение нового поведения: я буду... ..	25
Заключение по созданию вашей привычки обучать персонал	26
Нет ничего сильнее привычки	27
МАСТЕР-КЛАСС ПО ВОПРОСАМ. ЧАСТЬ 1	29
Задавайте по одному вопросу за раз	29
ВОТ ВАША НОВАЯ ПРИВЫЧКА	31
1. ВОПРОС-ПОБУЖДЕНИЕ	32
Задаем общий тон	35
Бесполезная болтовня	35
Устаревший план на повестке дня	36
Оценка ситуации по умолчанию	36

Вопрос-побуждение: «О чем вы думаете?»	37
Обучение ради результата VS Обучение ради развития	38
Усиление концентрации с помощью модели 3 «П»	38
Практическое использование модели 3 «П»	40
СОЗДАЙТЕ СВОЮ НОВУЮ ПРИВЫЧКУ ЗДЕСЬ	41
МАСТЕР-КЛАСС ПО ВОПРОСАМ. Часть 2	45
Если знаете, какой вопрос задать, сразу переходите к сути	45
ВОТ ВАША НОВАЯ ПРИВЫЧКА	47
2. «ЕЩЕ-ВОПРОС»	48
Настоящая магия	51
«А что еще?»	51
Вы настраиваете своего внутреннего продавца	52
Вы приручаете монстра советов	53
И выигрываете немного времени	55
Четыре практических совета по вопросу «А что еще?»	55
Зайти слишком далеко: парадокс выбора	56
Найти подходящий момент	58
СОЗДАЙТЕ СВОЮ НОВУЮ ПРИВЫЧКУ ЗДЕСЬ	59
МАСТЕР-КЛАСС ПО ВОПРОСАМ. Часть 3	62
Стоит ли задавать риторические вопросы?	62
ВОТ ВАША НОВАЯ ПРИВЫЧКА	63
3. ВОПРОС-КОНЦЕНТРАЦИЯ	64
Эврика. Или вроде того	67
Вы решаете не ту проблему	68
Вы решаете проблему самостоятельно	68
Вы не решаете проблему	69
В чем здесь настоящая проблема для вас?	69
Сосредоточьтесь на реальной проблеме, а не на первой обозначенной	70
Как вопрос-концентрация проясняет ситуацию	70
Разрастание проблем	71
Обучение призрака	73
Абстракция и генерализация	75
Движение от результата к развитию	76
Три стратегии, благодаря которым вопрос будет работать для вас	77
СОЗДАЙТЕ СВОЮ НОВУЮ ПРИВЫЧКУ ЗДЕСЬ	79

МАСТЕР-КЛАСС ПО ВОПРОСАМ. Часть 4.....	82
Придерживайтесь вопросов, начинающихся со слова «Что?»	82
ВОТ ВАША НОВАЯ ПРИВЫЧКА.....	84
4. ВОПРОС-ОСНОВАНИЕ	86
Как быть взрослым	89
Вопрос-основание: «Чего вы хотите?»	89
Понимайте разницу между желанием и необходимостью	91
Задайте вопрос. Обменивайтесь мнениями	93
Наш новый рубеж: нейробиология отношений	94
Пять раз в секунду	95
Подожди, вернись!.....	96
СОЗДАЙТЕ СВОЮ НОВУЮ ПРИВЫЧКУ ЗДЕСЬ.....	99
МАСТЕР-КЛАСС ПО ВОПРОСАМ. Часть 5.....	103
Привыкайте к паузам	103
ВОТ ВАША НОВАЯ ПРИВЫЧКА.....	104
5. ЛЕНИВЫЙ ВОПРОС	106
Вы так... «помогли»	109
Треугольник Карпмана	110
«Весь мир – театр...»	113
Ваша «дежурная» роль	114
Вы обречены? (Да, вы обречены)	115
Ленивый вопрос: «Чем я могу помочь?»	116
Будьте просты	116
Но будьте осторожны.....	117
Волнение от вопроса «Как я могу помочь?» и как с ним справиться	117
Избегайте спасателя-труса. Ударьте новой привычкой	118
ИТАК, ВОТ ВАША НОВАЯ ПРИВЫЧКА:	120
СОЗДАЙТЕ СВОЮ НОВУЮ ПРИВЫЧКУ ЗДЕСЬ.....	122
МАСТЕР-КЛАСС ПО ВОПРОСАМ. Часть 6.....	126
Слушайте ответ по-настоящему	126
ВОТ ВАША НОВАЯ ПРИВЫЧКА.....	127
6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВОПРОС	128
Больше результатов. Больше смысла	131
Давайте запретим фразу «Я ужасно занят»	132
Давайте также запретим «Работай не больше, а с умом»	132

Стратегический вопрос: если вы соглашаетесь с этим, то от чего отказываетесь?	133
Когда стоит сказать нет? (И когда стоит сказать да?)	135
Как отказаться, когда отказаться вы не можете (Часть 1)	136
Как отказаться, когда отказаться вы не можете (Часть 2)	139
Еще пять стратегических вопросов	139
СОЗДАЙТЕ СВОЮ НОВУЮ ПРИВЫЧКУ ЗДЕСЬ	142
Как отказаться (когда отказаться вы не можете)	144
МАСТЕР-КЛАСС ПО ВОПРОСАМ. ЧАСТЬ 7.	146
Подтвердите ответы, которые вы получили.	146
ВОТ ВАША НОВАЯ ПРИВЫЧКА	148
7. ОБУЧАЮЩИЙ ВОПРОС	150
Как люди учатся	153
«Что для вас было полезнее всего?»	153
Нейробиология запоминания	154
«Чтобы учиться – вспоминайте»	155
Вопрос «Что было самым полезным для вас?» – самый главный	156
СОЗДАЙТЕ СВОЮ НОВУЮ ПРИВЫЧКУ ЗДЕСЬ	160
МАСТЕР-КЛАСС ПО ВОПРОСАМ. Часть 8.	164
Используйте все возможные каналы, чтобы задать вопрос	164
ВОТ ВАША НОВАЯ ПРИВЫЧКА	166
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	167
Выживший. Или нет	167
Трудности	167
Вперед или назад?	168
Как эта история связана с привычкой обучать?	169
РЕСУРСЫ ДЛЯ ПРОКАЧКИ ВАШИХ НАВЫКОВ	171
Наша серия видео «Мой лучший вопрос»	171
Книги по менеджменту, стоящие на верхней полке моего шкафа	171
Самоуправление	172
Организационные изменения	173
Другие великолепные книги	174

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 пропа-

дет 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 Vox 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 братья 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.