



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.

