

Michael Bungay Stanier

A TANÁCSADÁS CSAPDÁJA

Őrizd meg a kíváncsiságod,
és hagyd kibontakozni a csapatod tagjait!

A fordítás alapja:

Michael Bungay Stanier: *The Advice Trap*

– *Be Humble, Stay Curious and Change the Way You Lead Forever*

Copyright © Michael Bungay Stanier, 2020

Fordította: © Kenyeres Anna, 2021

Szakmailag lektorálta: Bincze Bea

Szerkesztette: Fülöp Éva

Borítóterv: Kovács Péter

A szerző fotója: Eric Michael Pearson

HVG Könyvek, Budapest, 2022

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka

www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-171-9

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképes úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított

Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Sólyom Melinda

Nyomta és kötötte: Alföldi Nyomda Zrt., Debrecen

Felelős vezető: György Géza vezérigazgató

Ez a könyv nem fog senkiből coachot faragni.

Ahogy elődje, a *Szokj rá a coacholásra! – Beszélj kevesebbet, kérdezz többet, és hozd ki a csapatod tagjaiból a maximumot! (The Coaching Habit: Say Less, Ask More and Change the Way You Lead Forever)*¹, úgy ez a kötet is arról szól, hogyan váljunk coachingszemléletű vezetővé, menedzserré a munkában és a magánéletünkben egyaránt. Ehhez ki kell alakítanunk egy egyszerű, ámde nehezen kivitelezhető szokást: a Tanácsszörny megszelídítését – hogy kicsit tovább megőrizzük a kíváncsiságunkat, és kicsit lassabban rukkoljunk elő javaslatokkal. **Gyors, gyakorlatias olvasmány, szerintem élvezetes is.**



Ajánlom ezt a könyvet Peter Blocknak. Több mint tíz évvel ezelőtt volt olyan kedves, és fülszöveget írt első, *Get Unstuck & Get Going... on the Stuff That Matters* (Kilépni az elakadásból és elindulni... afelé, ami fontos)² című könyvemhez. A legtöbb ilyen fülszöveg elég sekélyesre szokott sikeredni, ami valahol érthető is: el akarják adni a könyvet egy kis porhintéssel. De Peter nem ilyet írt, hanem ezt: „Van itt egy csendes politikai üzenet... hogy a coaching mindenki számára elérhető, és nem egy szakma, hanem a társas érintkezés módja.”

Ez a megfigyelés adta további munkám és a *Box of Crayons* munkájának létjogosultságát. Szeretnénk demokratizálni a coachingot, mert mindenkinek jó, ha megtanulunk kicsit tovább kíváncsiak maradni. Peter volt az, aki először megmutatta nekem, hogy ezzel kell foglalkoznom, és ezért hálás vagyok neki.


A tanácsadás csapdája
olyan eszköztárat ad, amellyel
a kíváncsiság a vezetői
viselkedés mindennapos
részévé válik.

És az is kiderül, miért
fontos kevesebbet beszélni
és többet kérdezni.

TARTALOM

Bevezetés: Ki kell szabadulnunk a tanácsadás csapdájából!	15
I. SZELÍDÍTÜK MEG A TANÁCSSZÖRNYET!	31
1. Könnyű változás és nehéz változás	33
2. Hogyan szelídítsük meg a Tanácsszörnyet?	47
II. ŐRIZZÜK MEG TOVÁBB A KÍVÁNCISISÁGUNKAT!	77
3. Coacholni egyszerű	79
4. Mesterfogások a gyakorlatban 1.	97
5. Találjuk meg a valódi kihívást!	103
6. Mesterfogások a gyakorlatban 2.	137
7. Zárjuk le a kijáratokat!	145
8. Mesterfogások a gyakorlatban 3.	167
9. Legyen a coacholás mindennapos!	173

10. Mesterfogások a gyakorlatban 4.	187
11. Szakítsunk régi félelmeinkkel!	193
12. Mesterfogások a gyakorlatban 5.	201
III. COACHOLÁS MESTERFOKON	207
13. Legyünk nagylelkűek!	209
14. Legyünk sebezhetőek!	219
15. Tanulásra fel!	233
16. Adjunk tanácsot!	239
Záró gondolatok: pucéran a színpadon	245
Szuperbónuszoldalak	251
Hála	273
A szerzőről	278
Jegyzetek	281
Név- és tárgymutató	289



Az okos ember
a válaszairól
ismerszik meg,
a bölcs pedig
a kérdéseiről.³

NAGÍB MAHFÚZ

**BEVEZETÉS:
KI KELL
SZABADULNUNK
A TANÁCSADÁS
CSAPDÁJÁBÓL!**

Előző könyvem, a *Szokj rá a coacholásra!* arról szól, hogyan tudnak hétköznapi emberek hétköznapi embereket coacholni. Hét kulcskérdést tartalmazott, amelyek segítségével coachokhoz hasonlónak válhatunk, és megtanította, hogyan használjuk ezeket eredményesen. A könyv témája dióhéjban így foglalható össze, ha valaki esetleg nem olvasta volna: ha kevesebbet beszélünk és többet kérdezőnk, kevesebb munkával jelentősebb hatást érhetünk el. Ahhoz, hogy a coacholás szokásunkká váljon, érdemes kicsit tovább megőriznünk a kíváncsiságunkat, és kicsit lassabban hozakodunk elő a tanácsainkkal.

A *Szokj rá a coacholásra!* nagy siker lett: több mint félmillió példány fogyott belőle, és az egész világon használják mindenféle szervezetknél. Ám kiderült, hogy sokkal nehezebb a coachingszemléletet megőrizni, és a kicsivel több kíváncsiságot fenntartani, mint gondoltuk. Minden jó szándékunk ellenére imádunk tanácsokat osztogatni. Nem is kicsit. Amint valaki elkezd beszélni, a kíváncsiságunk hirtelen elpárolog, tudatalattinkból elősettenkedik a Tanácsszörny,

és kezét dörzsölve kijelenti: „Majd én hozzáteszek valami értékeset ehhez a beszélgetéshez. Bizony! Majd én!”

Ez a tanácsadás csapdája: ha az alapértelmezett vezetési stílusunk a tanácsok osztogatása. Le merném fogadni, hogy ez legtöbbször így van, és tipikus interakcióink a 19. oldalon látható mintát követik.

A TANÁCS NEM VÁLIK BE

Na jó, néha igen. Valószínűleg az utóbbi pár napban is sikerült alaposan átgondolt, hasznos tanácsot adnunk valakinek. De gyakrabban előfordul, mint gondolnánk, hogy tanácsaink nem elég hatékonyak. Ennek két oka lehet:

1. Nem azt a problémát oldjuk meg, amelyiket kellene

Gyakran előfordul, hogy olyan meglátásokkal és megoldásokkal állunk elő (bár ezek önmagukban zseniálisak lehetnek), amelyek nem a valódi problémára vonatkoznak. Elhiszszük, hogy az elsőként említett kihívás az igazi kihívás. Pedig ez ritkán van így. Mivel azonban túlkön ülünk, hogy segíthessünk, és azonnal készek vagyunk cselekedni, rá akarjuk vetni magunkat az első elénk kerülő feladatra – még akkor is, ha nem azt kellene megoldanunk.

Ebben a pillanatban is vannak olyan emberek, akik keményen dolgoznak lényegtelen ügyeken, mert a vezetőik nem tartották fenn a kíváncsiságukat a valódi probléma megtalálásáig. Ha túl gyorsan adunk tanácsot, elvesztegetjük a pénzt, az erőforrásokat, az energiánkat és az életünket.

2. Középszerű megoldással állunk elő

Tegyük fel, hogy sikerült elkerülnünk az első hibát, és a valódi problémán kezdünk el dolgozni. Időt szántunk rá, hogy kiderítsük, valójában mi is a megoldandó feladat, ahelyett hogy leragadtunk volna az első elének kerülő kihívásnál. Jár a vállveregetés.

Most azonban előállunk egy sor javaslattal, amelyek távolról sem olyan jók, mint gondoljuk. Megvan annak is az oka, hogy az ötleteink legtöbbször miért nem világrengetők. Először is azért, mert nem látjuk a teljes képet. Rendelkezésünkre áll néhány tény, amelyekre rápakoljuk múltunk bájos kis csomagját, azt pedig megfejeljük egy jó adag véleményel és tengernyi feltételezéssel. Azt hisszük, értjük, mi történik. Agyunk természeténél fogva mintákat és megnyugtató kapcsolódásokat keres, hogy úgy érezzük, kiigazodunk az eseten. Az a helyzet, hogy ez kizárt. Amit tudni vélünk, körülbelül egy rész igazság és hat rész feltételezés.

Adjuk ehhez hozzá az önös érdekeinket szolgáló elfogultságot – ezt a szót használja a viselkedéstudomány arra

a jelenségre, hogy saját ötleteinket hajlamosak vagyunk kiválónak tartani. Nem csoda, hogy olyan lelkesen osztjuk meg másokkal ötleteinket – hiszen mindegyik a bölcsesség egy-egy színarany morzsája! (Mint ahogy valószínűleg kiváló sofőrnek is tartjuk magunkat.)

Aztán ott van még a szervezetek azon sajátossága, hogy lecsapnak az első olyan megoldásra, amely megvalósíthatónak ígérkezik, és nem hangzik túl furcsán. A jelenségnek a fentiek mellett más okai is vannak: nincs elég időnk, félünk észszerűtlennek tűnő javaslatokat tenni, és a biztonságos megoldást választjuk. Ahelyett, hogy további, jobb megoldási lehetőségeken gondolkodnának, a legtöbben rávetik magukat a legelső, tessék-lássék ötletre, amely szinte sohasem a legjobb.

De itt még nem fejeztük be. A tanácsadás csapdája mélyebb, mint a csalódottság múló érzése, amelyet egy megoldatlan probléma okoz.

VEZETŐI KUDARC

A tanácsadás kényszere azért igazán káros, mert diszfunkcionális minták érvényesülnek az egyének közötti kapcsolatokban, a csapatokon belül és a szervezetekben. Joe Folkman a Zenger Folkmantól felismerte, hogy azok a vezetők, akiknek alapbeállítottsága a tanácsok osztogatása, „nem hallgatják

meg a visszajelzéseket, kevésbé szerethetők, és nem tudnak másokat hatékonyan fejleszteni”. Liz Wiseman vezetéskutató hasonló összefüggésekre bukkant: a legeredményesebb (úgynevezett multiplikátor hatást elérő) vezetőket az „intellektuális kíváncsiság” különböztette meg a többiektől – az, hogy kérdéseket tettek fel, és coachként viselkedtek.¹ Ha a tanácsadás a legfőbb vezetési módszer, négy területen is érezhető a rombolás:

1. Demotiválja a tanács címzettjét

Daniel H. Pink *Motiváció 3.0 – Ösztönzés másképp (Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us)* című könyvében² világosan bemutatja azt a három vezérlő erőt, amelyek ténylegesen motiválják az embereket: ezek az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság. Ha valaki mindig a befogadó oldalon áll, amikor tanácsadásról van szó, és nincs lehetősége megosztani másokkal saját ötleteit, autonómiája és szakmai igényessége nyilvánvalóan csökken, és ezzel együtt a céltudatossága is.

A Box of Crayons Laboratóriumában (lásd a 265. oldalt) többet tudhatunk meg a Liz Wiseman-féle multiplikátor hatást elérő vezetőkről és a kíváncsiság vezérelte szervezeti kultúra előnyeiről.

Ha valakinek megmondjuk, mit tegyen – még ha a legjobb szándékkal tesszük is –, azt jelezzük felé, hogy nem tartunk igényt a gondolkodási képességeire, csak a készen kapott ötletek végrehajtását várjuk tőle. Ilyenkor az illető egész biztosan nem érzi, hogy a munkájában a legjobb képességei szerinti teljesítményre számítunk tőle; hogy építeni akarunk a kreativitására, elkötelezettségére és kompetenciájára; hogy azt várjuk tőle: ragadja magához a kezdeményezést, és próbáljon ki valami újat. Ha ilyen csapatot vezetünk, rá fogunk ébredni, hogy tagjai túlságosan függenek tőlünk, mindenért hozzánk szaladnak, és teljesen önállótlanak.

2. A megrögzött tanácsadók túlterheltté válnak

Egy pillanatra tekintsünk most el attól, hogy kéretlen tanácsainkkal – amelyek nem is olyan jók, mint hisszük – valószínűleg megfosztunk másokat cselekvőerejüktől és motivációjuktól. Ha alapértelmezett viselkedésünk a tanácsadás, akkor felesleges teendőkké és felelősséggel terheljük amúgy is épp elég zsúfolt életünket. Nemcsak a saját munkánkat végezzük el, hanem másokét is, ráadásul helyettük. Így nem marad elegendő időnk és terünk azokra a tevékenységekre, amelyek valóban fontosak.

Valahányszor azt érezzük, hogy túlterheltek vagyunk, valószínűleg mi leszünk a leggyengébb láncszemek mások

számára. Túl sok információt sajátítunk ki, és túl erősen tartjuk kezünkben a gyeplőt. Ez visszavezet az alapproblémához: a tanácsadás csapdája csökkenti azok motivációját, akiket tanáccsal láttak el, mert megfosztja őket az eredetileg rájuk háruló felelősségtől és elszámoltathatóságtól.

3. Aláássa a csapatmunka hatékonyságát

A tanácsadás kényszere nemcsak a tanácsot adó és a tanácsot kapó félnek rossz, hanem az egész csapatnak. Ha egy csapat túlterhelt tanácsadókból és a tanácsok motiválatlan befogadóiból áll, tagjai nehezebben találhatnak rá az igazi problémákra, és kevésbé tudnak rájuk fókuszálni. A csapattagokat túlságosan lefoglalja a munka, bár nem feltétlenül dolgoznak együtt vagy hatékonyan, és fáradásuk valószínűleg nem igazán hoz lényeges eredményt. Senkinek nem világos, mi a saját felelőssége. A tanácsadás csapdája miatt a csapat nem képes több lenni, mint a részek összege.

4. Gátolja a szervezeti változást

A felső vezetők nem csak az általuk irányított csapat hatékonyságáért felelősek – az egész szervezet törekvéseinek és stratégiai célkitűzéseinek az élharcosai. A szervezet valószínűleg épp változáson megy keresztül – mert manapság a szervezetek állandóan változnak –, a felső vezetőknek pedig

rugalmasnak kell lenniük, hogy képesek legyenek irányt váltani és képviselni a szervezet jövőjét. A tanácsosztogatás szokása mindezt akadályozza. Erőforrás-pazarlással jár, gátolja az innovációt és nehezíti a felkészülést a sikerre. Az a vezető, aki a tanácsosztogatás rabja, kevésbé agilis, és veszélyezteti a csapatához tartozók elkötelezettségét és ambícióit is. A tanácsadás bebetonozza a meglevő hierarchiát és folyamatokat, így a szervezet egy helyben rostokol.

HOGYAN ŐRIZZÜK MEG A KÍVÁNCISISÁGUNKAT?

A tanácsadás csapdája ott veszi fel a fonalat, ahol a Szokj rá a coacholásra! letette: azzal foglalkozik behatóbban, *hogyan* válhatunk coachingszemléletű vezetővé. Olyan, mint egy útmutató, egy forgatókönyv, egy stúdió vagy egy dodzsó – ki-kí úgy hívhatja, ahogy akarja. Ebben a könyvben mélyebbre ásunk, hogy kiderítsük, mire van szükség viselkedésünk megváltoztatásához.

Az I. részben abban mélyedünk el, *hogyan változtassuk meg viselkedésünket*, és pontosan miért is olyan nehéz *szakítani a tanácsadás szokásával*. Négy lépésben vesszük végig, *hogyan szelídítsük meg a Tanácsszörnyet*, ehhez pedig meg kell értenünk, mi a különbség a *könnyű változás* és a *nehéz változás* között. A változás érdekében le kell küzdenünk néhány

akadályt, amelyek miatt a kényelmes állóvízben tapicskolunk, és mindig ugyanúgy cselekszünk. Meg fogjuk látni, hogy viselkedésünk megváltoztatásával *új vezetői énünk* bontakozik ki.

A II. részben konkrét, precíz eszközöket ismerhetünk meg, amelyek segítenek, hogy tovább meg tudjuk őrizni a kíváncsiságunkat. Öt jelmondat segítheti az összpontosítást: *Coacholni egyszerű; Találjuk meg a valódi kihívást!; Zárjuk le a kijáratokat!; Legyen a coacholás mindennapos!; és végül Szakítsunk régi félelmeinkkel!* Mindegyik segít, hogy a coacholás hatásos, mindennapos vezetői viselkedéssé váljon. Megismerjük néhány Nobel-díjas tudós, világbajnok sportoló, hollywoodi sztár és mások tanulságos gondolatait a fentiek hatékony gyakorlásáról.

A III. rész abban fog minket segíteni, hogy tovább erősítsük a coacholás szokását. Először is, megismerjük a *mesterfokú coaching* néhány titkát, és ennek keretében részletezem a *nagylelkűség* rendkívüli jelentőségét. Szerepcserét ajánlok, és arra hívok mindenkit, hogy legyen *sebezhető*, és váljon olyasvalakivé, akit jó coacholni. Itt az ideje megtudnunk, hogyan hozhatjuk ki a legtöbbet az olyan pillanatokból, amikor mások teszik fel nekünk a kérdéseket, nem pedig fordítva. A mesterfokú coacholás utolsó titka, hogy sose hagyjuk abba a tanulást: ötvenkét tanártól okulhatunk majd, többek között a világ élvonalába tartozó coachoktól és vezetési szakértőktől.