

Michael Bungay Stanier

**SZOKJ RÁ
A COACHOLÁSRA!**

Michael Bungay Stanier

SZOKJ RÁ A COACHOLÁSRA!

Beszélg kevesebbet, kérdezz többet
és hozd ki a csapatod tagjaiból a maximumot!

A fordítás alapja:

Michael Bungay Stanier: *The Coaching Habit*
– *Say Less, Ask More and Change the Way You Lead Forever*

© Michael Bungay Stanier, 2016

Fordította: © Weisz Böbe, 2019

Szerkesztette: Koronczai-Fekete Viktória
Szakmailag lektorálta: Bincze Bea

Borítóterv: Kovács Péter

HVG Könyvek, Budapest, 2020
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-304-928-0

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

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.
Felelős vezető: Csöndes Zoltán vezérigazgató

Marcellának

Harlan Howard countryénekes szerint egy nagyszerű country-nótához nem kell más, mint három akkord és az igazság.

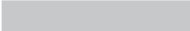
E könyvhöz pedig nem kellett más, mint hét kérdés és a hozzájuk kapcsolódó eszközök, hogy a hétköznapi életben kevesebb munkával nagyobb eredményt érjünk el.

TARTALOM

Tegyük szokásunkká a coacholást!	11
Hogyan alakítsunk ki új szokást?	25
A KÉRDEZŐ MESTERFOGÁSAI I.	41
Egyszerre csak egy kérdést tegyünk fel!	
1. A NYITÓKÉRDÉS	47
A KÉRDEZŐ MESTERFOGÁSAI II.	63
Elég a szövegből, elő a kérdéssel!	
2. AZ „ÉS MÉG?” KÉRDÉS	69
A KÉRDEZŐ MESTERFOGÁSAI III.	89
Vajon kerülnünk kellene a költői kérdéseket?	
3. A CÉLIRÁNYOS KÉRDÉS	95
A KÉRDEZŐ MESTERFOGÁSAI IV.	117
Ragaszkodjunk a „mi” kérdő névmással kezdődő kérdésekhez!	
Az ellenállhatatlan 1-2-3 kombináció	123

4. AZ ALAPOZÓ KÉRDÉS	127
A KÉRDEZŐ MESTERFOGÁSAI V.	147
Viseljük jól a csendet!	
5. A LUSTA KÉRDÉS	153
A KÉRDEZŐ MESTERFOGÁSAI VI.	175
Igazán figyeljünk oda a válaszra!	
6. A STRATÉGIAI KÉRDÉS	181
A KÉRDEZŐ MESTERFOGÁSAI VII.	203
Vegyük tudomásul a kapott választ!	
7. A TANULÓ KÉRDÉS	209
A KÉRDEZŐ MESTERFOGÁSAI VIII.	227
Használjunk minden csatornát, hogy kérdezhessünk!	
Összefoglalás	233
Magvas gondolatok tárháza	241
Hogyan működik a gyakorlatban?	251
Köszönetnyilvánítás	253
Ismertessük meg másokkal is!	257
A szerzőről	261
Jegyzetek	263
Név- és tárgymutató	269

**TEGYÜK
SZOKÁSUNKKÁ
A COACHOLÁST!**



Köztudott, hogy
a menedzsereknek
és a vezetőknek
coacholniuk kell
a csapatuk tagjait.

A szervezeti magatartással foglalkozó szakirodalomban számos coaching témájú cikkre akadhatunk. Különbéle guruk hangoztatják, hogy a coacholás alapvető vezetői viselkedés. A felső vezetői coachoknak se szeri, se száma, s már-már úgy tűnik, mintha a Moore-törvénynek engedelmessé szaporodnának. Még Dilbert is kifigurázza a jelenséget – ennél biztosabb jele nem is lehet a sikerének.

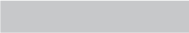
Daniel Goleman pszichológus és újságíró, aki az érzelmi intelligencia koncepcióját elterjesztette, 20 évvel ezelőtt alapozta meg ezt a megközelítést a *Harvard Business Review*-ban megjelent „Leadership That Gets Results” (Eredményes vezetés) című cikkében. Véleménye szerint hat alapvető vezetői stílus létezik. A coacholás az egyik, amelyről kiderült, hogy „egyértelműen pozitív” hatást gyakorol a teljesítményre, a légkörre (a szervezeti kultúrára) és a pénzügyi eredményekre. Ugyanakkor mégis ezt a vezetői stílust alkalmazták a legkevésbé – és hogy miért? Goleman így magyarázta a jelenséget: „Több vezető is arról számolt be, hogy ebben a nyomasztó gazdasági helyzetben nincs ideje arra a lassú és aprólékos

munkára, amelyet az emberek tanítása és fejlesztése megkövetel.”¹

Pedig ez még a nyugalmas 2000-es évben történt, amikor az e-mail még áldásnak, nem pedig átoknak számított, a globalizáció gyerekcipőben járt, és még nemadtuk el a lelkünket az okostelefonoknak. Az elfoglalt vezetőkkel való munkám során arra a megállapításra jutottam, hogy a dolgok nem jobbra, hanem rosszabbra fordultak. Egyre hajszoltabbak vagyunk, és noha a „coaching” kifejezést ma már szélesebb körben használják, a coacholás gyakorlati alkalmazása mintha mégsem lenne annyira bevett szokás. Ha pedig mégis sor kerül rá, olyan, mintha nem működne.

VALÓSZÍNŰLEG MÁR MEGPRÓBÁLTUK – ÉS KUDARCOT VALLOTTUNK

Feltehetőleg már mindenki találkozott a coaching valamilyen formájával. Egy 2006-os kutatás szerint – amelyet a vezetőfejlesztéssel foglalkozó Blessing White végzett – a vezetők 73 százaléka vett már részt valamilyen formában coachinggal kapcsolatos képzésen. Ez idáig rendben is lenne, csakhogy mintha nem lett volna *túl jó* az a coachingképzés. Ugyanis a coacholt személyek csupán 23 százaléka – igen, kevesebb, mint a negyede – értékelte úgy, hogy a coaching jelentős hatással volt a teljesítményére vagy a munkahelyi



Valószínűleg nincs
részünk különö-
sebben hatékony
coachingban, és mi
sem coacholunk
másokat különö-
sebben hatékonyan.

elégedettségére. A megkérdezettek 10 százaléka viszont úgy nyilatkozott, hogy a coaching negatív hatást gyakorolt rá. (Képzeljük csak el, milyen érzés lehet egy ilyen megbeszélésre elmenni! „Alig várom, hogy a veled való coachingülés után össze legyek zavarodva és kevésbé legyek motivált.”)

Tehát valószínűleg nincs részünk különösebben hatékony coachingban, és bizonyára mi sem coacholunk másokat különösebben hatékonyan.

Legalább három okot tudnék mondani arra, hogy első nekifutásra miért nem sikerült a coacholást szokássá alakítani. Az első az lehet, hogy a coachingképzés túl elméleti volt, túlzottan bonyolult, egy kicsit unalmas és kissé elrugaszkodott a valóságtól. Talán pont az egyik ilyen továbbképzésen értük utol magunkat az olvasatlan e-mailjeink feldolgozásával.

De még ha a képzés le is kötötte a figyelmünket – és itt jön a második ok –, valószínűleg nem szántunk rá túl sok időt, hogy átgondoljuk, miképp ültessük át a hallottakat a gyakorlatba, és ezáltal másképp végezzük a munkánkat. Amint visszatérünk az irodába, a mókuserék is újraindul, és hamarosan megint mindent úgy csinálunk, ahogy eddig.

A harmadik ok pedig, hogy meglepően nehéz betartanunk azt a látszólag egyszerű szabályt, miszerint kevesebb tanácsot adjunk, és többet kérdezzünk. Évek óta ontjuk magunkból a jobbnál jobb tanácsokat, sőt még elő is léptettek és dicséretet is kaptunk érte. A környezetünk szerint

„értéket teremtünk”, bónuszként pedig megmarad a kontrollunk a helyzet fölött. Másrészről amikor kérdezzük, talán kevésbé vagyunk biztosak abban, hogy hasznosak vagyunk, a beszélgetés lassabbnak hat, és olyan benyomásunk lehet, hogy nem teljesen mi irányítjuk (és ez így is van – ez a másik helyzetbe hozásának, a felhatalmazásnak a lényege). Így megfogalmazva pedig már nem is tűnik olyan jó ötletnek ez az egész.

DE HÁT NEM IS OLYAN NEHÉZ! TÉNYLEG!

Cégünknel, a Box of Crayonsnál eddig több mint tízezer elfoglalt vezetőnek tartottunk gyakorlatorientált coaching-képzést. Az évek során felgyülemlett tapasztalataink alapján pedig a következő alapelveket fektettük le:

- A coacholás egyszerű. A könyvben bemutatott *hét alapvető kérdés* szinte minden helyzetet lefed.
- A coacholás *akár tíz percbe is belefér*. A mai rohanó világban fontos is, hogy beleférjen tíz percbe.
- A coacholás *mindennapos, informális*, ne pedig rendszeretlen, hivatalos, „eljött a coaching ideje!” esemény legyen.
- A *coacholást szokásunkká lehet tenni*, de csak akkor, ha megértjük és használjuk az új szokások kialakításának és megszilárdításának bizonyított mechanizmusát.

De mégis minek változtatni a dolgok menetén? Miért akar-nánk a coacholást szokássá tenni?

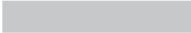
EZÉRT ÉRI MEG AZ ERŐFESZÍTÉST

A coacholás lényege, hogy segítsük mások rejtett képességeit előhozni. Biztos vagyok abban, hogy olvasóim nagy része máris eldöntötte, hogy segítőkész lesz, csak hogy ettől még nem nőtt a coacholással töltött alkalmak száma.

Most vegyük sorra, miben segít *nekünk*, ha másokat coacholunk! Ehhez pedig még csak nem is kell olyan keményen dolgoznunk, mégis nagyobb hatást érhetünk el. Amikor kialakítjuk a coacholás szokását, sokkal könnyebb kitör-nünk a munkahelyeket megmételvező három ördögi körből: a túlzott függés kialakulásából, a túlterheltségből és az el-távolodásból.

Az első ördögi kör: a túlzott függés kialakulása

Egyszer csak azon kaphatjuk magunkat, hogy a csapatunk tagjai *túlságosan függenek* egymástól, ami kétszeresen is probléma. Először is rászoktattuk a beosztottainkat, hogy túlságosan ránk támaszkodjanak. Ez őket megfosztja az ön-állóságuktól, minket pedig a kétségbeesésbe taszít. Mivel



Attól, hogy
eltökéltük: ezentúl
hasznára leszünk
másoknak, még
nem biztos, hogy
gyakrabban
coacholjuk őket.

pedig olyan sikeresen elértük ezt a függőséget, amely jelenleg számunkra annyi munkát ad – egyfajta kéretlen „ajándékként” –, miattunk kezd akadózni a rendszer. Mindenki elveszíti a lendületét és a motivációját. Minél többet segítünk csapatunk tagjainak, annál inkább a segítségünkre szorulnak, és minél inkább a segítségünkre szorulnak, annál több időt kell rájuk szánnunk.

A coacholás szokásának kialakításával a csapatunkhoz tartozók önállóságát fokozhatjuk, mert nő az autonómiájuk, a hozzáértésük, így kevésbé van szükségük arra, hogy besejtsünk, hordozzuk a terheiket, és – végső soron – ezzel elakadást okozzunk.

A második ördögi kör: a túlterheltség

Könnyen *túlterheltté* válhatunk a ránk váró munka mennyisége miatt. Nem számít, hogy a világ összes teljesítménynövelő technikáját elsajátítottuk: minél gyorsabban dolgozunk, a munka annál nagyobb sebességgel zúdul majd ránk. És mivel az egyre szaporodó prioritások ezerfelé húznak, a figyelmünket pedig elvonja a bejövő üzeneteket jelző számítógépünk állandó pittyegése, nem beszélve arról, hogy egyik értekezletről a másikra rohanunk, szép lassan elveszítjük a fókuszot. Viszont minél inkább elveszítjük a fókuszot, annál túlterheltebbnek érezzük magunkat; és minél túlterheltebbnek érezzük magunkat, annál inkább elveszítjük a fókuszot.