КОУЧИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В БИЗНЕСЕ

АЛЬМАНАХ
2026

Елена Волкова

Светлана Виноградова

Татьяна Гришина

Олег Калиничев

Анна Комлева

Марина Котлярова

Инна Моргунова

Ева Озерова

Александр Парамонов

Елена Пахомова

Наталья Прокофьева

Виктория Серенькая

Елена Челокиди

КОУЧИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В БИЗНЕСЕ № 1/2026

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА
БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Мир бизнеса сегодня — это среда, где единственной константой стала скорость перемен, а текущая кризисная повестка требует от лидеров предельной гибкости. В условиях турбулентности старые алгоритмы управления теряют свою эффективность, уступая место необходимости принимать решения в ситуации высокой неопределенности. Именно в такие моменты коучинговые инструменты перестают быть просто «мягким навыком» и превращаются в жизненно необходимый актив: они позволяют не только сохранять устойчивость, но и находить новые антикризисные стратегии, раскрывать скрытый потенциал сотрудников и трансформировать мышление команд прямо в процессе работы.

Издательский дом «Управление персоналом» представляет вашему вниманию сборник «Коучинговые инструменты в бизнесе» — уникальный альманах, объединяющий опыт профессиональных коучей-практиков.

Мы отошли от академической теории. На страницах этого сборника вы не найдете сухих определений. Вместо этого — живые кейсы, прикладные методики и авторские подходы, которые прошли проверку в реальных бизнес-ситуациях и в работе с частными запросами.

Почему этот сборник особенный:

- **Практический фокус. Каждый автор — эксперт, работающий «в поле». Статьи наполнены конкретными алгоритмами действий, которые можно адаптировать под задачи вашей компании уже завтра.**

- **Разнообразие подходов. Мы не навязываем одну школу мысли. В альманахе представлены разные грани коучинга: от глубоких трансформационных практик до четких инструментов принятия решений. Вы сможете выбрать то, что максимально созвучно вашей корпоративной культуре и стилю управления.**

- **Независимость материалов. Каждая статья — это законченная мысль, отдельный инструмент, готовый к применению. Вы можете читать их последовательно или обращаться к тем темам, которые наиболее актуальны для вас в данный момент.**

Этот сборник — не учебник в привычном понимании, а полноценный инструментарий в руках опытного управленца. Мы собрали этот опыт, чтобы помочь вам сделать коммуникацию в команде эффективнее, цели — прозрачнее, а результаты — масштабнее.

Пусть этот альманах станет вашим навигатором в поиске наиболее эффективных решений для бизнеса.

Надежда Гончарова,
директор по развитию «ИД Управление персоналом»,
бизнес-коуч.

ПРИЛОЖЕНИЕ К ЖУРНАЛУ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ».
ИЗДАТЕЛЬ: ИП ГОНЧАРОВА Н.В.
WWW.TOP-PERSONAL.RU

ЕЛЕНА ВОЛКОВА

Коучинговые инструменты для «живого ассесмента», создающие вовлеченность

Елена Волкова*
директор ООО «Коучинг-Центр Юг», коуч PCC ICF, социальный психолог

За 15 лет в коучинге мне довелось использовать большое количество инструментов. В программе Международного Эриксоновского Университета коучинга мы изучаем до 20 классических инструментов, которые пришли в коучинг в основном из НЛП. Но как мы знаем, мастерство коуча не в том, каким количеством инструментов он владеет, а в том, насколько развиты у специалиста компетенции коуча. По международному стандарту их 8.

Но в этой статье мне хотелось бы остановиться на самом известном инструменте — колесе, часто его преподают на обучении как Колесо баланса, а в бизнесе используют как колесо компетенций. В своей практике работы с бизнес-организациями и государственными структурами я предложила его использовать иначе — проводить оценку эффективности работы руководителя — «живой ассесмент». Почему именно такое название получила эта практика и в чем ее актуальность?

Все, кто давно и долго работает в HR-сфере, замечают, что в последнее время ассесмент-центры и процедуры ассесмента перестают пользоваться популярностью. Специалисты это объясняют громоздкой процедурой, необходимостью привлечения больших ресурсов: временных, высокая стоимость привлеченных специалистов, отвлечение сотрудников, подготовка наблюдателей и, в конечном итоге, написание многостраничных отчетов, которые почему-то никто не читает и практически не использует в своей работе.

Именно потоковая система развивающих коучинговых диалогов, способствующих осознанию и оценке своих возможностей, помогает создать принципиально другой метод ассесмента.

«Живой ассесмент» это то, что создается в течение двух часов при активном участии коуча, руководителя и его начальника. Я практикую этот метод для оценки, например, управленческого борда, с командой CEO-1. И тогда на «живом ассесменте» участвует сам CEO, руководитель подразделения и коуч.

«ЖИВОЙ АССЕСМЕНТ» ЭТО ТО, ЧТО СОЗДАЕТСЯ В ТЕЧЕНИЕ ДВУХ ЧАСОВ ПРИ АКТИВНОМ УЧАСТИИ КОУЧА, РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕГО НАЧАЛЬНИКА

Роли и ответственность четко распределены и объяснены участникам:

Коуч — держит «контур» беседы: отвечает за контроль времени (2 часа); записывает ответы Руководителя; задает вопросы; контролирует выполнение договоренностей правила.

Руководитель — отвечает на вопросы о своей работе, опирается на фактический материал и результаты работы, проявляя свои компетенции и знания в профессиональной обрасти. Может возражать, но аргументировано, приводя факты. Принимает решения и ответственность в подконтрольной ему области.

CEO — внимательно слушает ответы Руководителя. Может возражать и не соглашаться, приводя конкретные факты.

Правила, которые обычно принимаются в такой работе:

- формулировать свои мысли четко и лаконично, говорить по существу
- избегать мнений, опираться на факты
- управлять своими эмоциональными реакциями

- конструктивно выражать свои мысли, избегать неконструктивной критики
- говорить по одному, не перебивая собеседника
- не отвлекаться во время ассесмента на звонки и прочее
- и др.

Правила оглашаются перед началом процедуры, в них могут быть внесены дополнения и изменения в процессе беседы самими участниками

Выполнение правил контролирует Коуч и может напоминать об нарушении, если их заметит.

В самом начале беседы Коуч оглашает правила, длительность ассесмента, кратко информирует о процедуре.

У Коуча есть бумажный бланк с колесом Эффективности работы подразделения. В стандартном варианте колесо разделено на 8 частей. В процессе беседы заполняется столько частей, сколько направлений своей работы назовет Руководитель.

Вопросы, которые задает Коуч:

1. Вы видите это колесо: это вся ваша работа, которая состоит из направлений. Сколько направлений есть в вашей работе, за которые вы отвечаете?

2. С какого направления вы готовы начать обсуждение?

3. Если бы это направление было максимально эффективным и удовлетворяло вас на 10 из 10, как бы оно выглядело? По каким критериям вы поймете, что оно максимально эффективно?

Иногда мы создаем колесо эффективности на определенный срок и удовлетворенность на 10 баллов привязываем к этому сроку, иногда так не делаем, поскольку из практики Руководителей не всегда можно достичь 10 балльной отметки. Она скорее как финишная ленточка, которая всегда отодвигается. Этот момент не влияет принципиально на саму процедуру ассесмента.

Коуч записывает критерии максимальной эффективности направления работы (на 10).

4. На сколько вы бы оценили сейчас эффективность этого направления?

Здесь первый важный момент, когда CEO может вмешаться и не согласится с оценкой эффективности направления работы в настоящий момент. Но для этого он должен привести факты, в этом направлении работы, подтверждающие его позицию и оценку. Иногда возникает торг между Руководителем и CEO, но в результате они приходят к цифре, часто десятичной, например 6,5.

ИЗ МОЕЙ ПРАКТИКИ 80% РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДОСТИГАЮТ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ, 20% — НЕ ДОСТИГАЮТ ЦЕЛЕЙ

Это *первый важный момент* в «живом ассесменте» и его трудно переоценить. Возможно, что никогда ранее они не обсуждали в таком формате эффективность направления работы и этот «первый раз» станет отправной точкой роста дальнейшей эффективности.

5. Через 2-3 месяца, когда мы будем проводить очередную оценку результатов, насколько можно повысить эффективность работы в этом направлении (по той же 10 балльной шкале)?

Как правило, Руководитель берет один шаг — 1 балл или 1,5

6. Как вы поймете, что вы повысили эффективность на 1 балл? Что для этого нужно сделать?

Коуч фиксирует рядом с колесом балл, куда Руководитель хочет продвинуться и конкретные шаги, которые необходимо сделать. Важно чтобы качественные и количественные показатели были максимально конкретными.

Это *второй важный момент* в живом ассесменте, когда руководитель сам берет на себя обязательства конкретно прописанные и к определенному сроку. Здесь возражений не возникает, поскольку каждый руководитель понимает, что его зона ответственности повышать эффективность во всех направлениях его работы.

7. С остальными направлениями работы руководителя мы работаем аналогичным образом

8. Когда колесо полностью заполнено, что видите? Какие мысли приходят? С чего хочется начать в первую очередь?

9. В завершении Коуч задает вопросы, касающихся обучения и мотивации:

- **Учитывая, что вам предстоит многое сделать, какие знания, навыки, компетенции вам и вашим сотрудникам могут понадобиться? Чему их следует научить?**

- **Что могло бы вас поддержать в достижении поставленных целей? Какая мотивация?**

10. В завершении вопрос: Чем была для вас полезна эта встреча?

11. Благодарность от Коуча и CEO

Полученные результаты можно занести в ИПР (индивидуальные планы развития), если они существуют в компании. Но, по сути, этот бланк, который создается в присутствии CEO и Руководителя, сам по себе уже является и маршрутной картой и ИПР. Оригинал подписывается Руководителем и CEO. Он остается у HR или CEO. С ним будем сверяться через 2 месяца (или другой определенный срок). Копия или фото бланка отдается Руководителю.

Как показывает практика, через 2 месяца на встречу Руководитель приходит уже более подготовлен, аргументировано и точно разбирается в деталях. Из моей практики 80% руководителей достигают поставленных целей, 20% — не достигают целей, часто им дают еще один шанс, после чего предлагают перейти на более низшую должность, сократить зарплату, или уволиться.

Метод быстрый, живой, руководители его оценивают как справедливый и наглядный. Часто помогает сфокусироваться на более важных и приоритетных задачах. Контакт с первым лицом очень важен и придает встрече высокий статус и уровень ответственности. Особенно подходит для молодого поколения (поколение Z), у которых высокая потребность в конструктивном обсуждении своего прогресса в компании и получении развивающей обратной связи. В работе наставника или ментора этот инструмент тоже применим.

ВАЖНО КОУЧУ ИМЕТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОПЫТ. ОБЩАТЬСЯ ПРИДЕТСЯ НА РАВНЫХ, ВЫДЕРЖИВАЯ ДАВЛЕНИЕ И «ВСЕ ПРЕЛЕСТИ» УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ

Для коуча желательно хороший уровень подготовки и квалификация не ниже PCC (по стандартам ICF). Хотя, после внедрения такой оценки в компании, возникала потребность обучить коучингу внутреннего специалиста, получить Диплом коуча по стандартам РФ (профстандарт «Консультант в области управления персоналом»), либо пригласить коуча в компанию, открыв вакансию карьерного коуча или бизнес-коуча (согласно утвержденной квалификации). Важно Коучу иметь управленческий опыт. Общаться придется на равных, выдерживая давление и «все прелести» управленческой коммуникации. Важно спокойно, гибко и настойчиво удерживать контур беседы, возвращать, напоминать о правилах. Еще лучше, если у коуча есть компетенции модератора, фасилитатора, а иногда даже медиатора.

Обязательные фокусы внимания при проведении «живого ассесмента»:

1. Хороший утренний PR этого метода в компании
2. Создание правил перед началом работы
3. Привлечение коуча (внутреннего или внешнего)

4. Ритмичность. Проводить периодически, вписывая в общую архитектура оценки и развития сотрудника. Разовая процедура не имеет такого эффекта, как периодическое использование. Оценку результатов можно проводить сначала через 2-3 месяца, затем раз в квартал или один раз в полгода.

КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ БЫЛИ ДОСТИГНУТЫ В МОЕЙ ПРАКТИКЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЭТОГО МЕТОДА

Я проводила «живой ассесмент» в торговых, производственных компаниях, холдингах и агрохолдингах. Запросы заказчика были разными: от «давайте оценим команду, хочу понять кто более перспективен, планирую делать ротацию» до «мне нужно развивать новые направления в бизнесе, хочу понять, кому могу это доверить». Один из запросов звучал парадоксально: «В нашей команде все умеют красиво говорить, прекрасные резюме у всех, вот только работа не двигается, не вижу нужных результатов».

Во всех случаях заказчики получали больше ясности, видели потенциальные точки роста, наводили фокус внимания, выставляли приоритеты. Настоящие «звездочки» в компании начинали сиять ярче. Манипуляторы и пустые визионеры очень быстро отсеивались. Для многих руководителей открылись новые карьерные возможности и перспективы.

*Волкова Елена,

Директор ООО «Коучинг-Центр Юг», социальный психолог (МГУ им. Ломоносова), учредитель и директор «Ассоциации профессиональных коучей и бизнес-тренеров Юга», консультант по управлению, сертифицированный коуч PCC ICF. Тренер программы Международного Эриксоновского Университета коучинга, преподаватель РАНХиГС, кафедра психология управления. Имеет 15-летний опыт работы в качестве директора по персоналу в российских и иностранных компаниях. Более 12 лет занимается управленческим консалтингом, коучингом и обучением для руководителей компаний.

Контакты:+7-985-766-04-70, 9857660470@mail.ru, https://t.me/Elena_Volkova_KCU

СВЕТЛАНА ВИНОГРАДОВА

Две минуты, которые высвобождают сотни управленческих часов

Светлана Виноградова*
бизнес-коуч, эксперт по развитию управленческих навыков

КАК ОДИН ПЕРСОНАЛЬНО ВСТРОЕННЫЙ НАВЫК МЕНЯЕТ РАБОТУ КОМАНДЫ

В десять утра шесть руководителей технологической компании собрались на еженедельный продуктовый комитет. В повестке стояли три вопроса, на всё был отведён час.

Сначала предстояло выбрать пять функций из семнадцати для ближайшего релиза. Едва открыли список, руководитель предложил персональные отчёты; коллеги — ещё одну интеграцию и голосовой ввод. Через двадцать минут список вырос до двадцати, а пять приоритетных функций так и не выбрали.

Вторым обсуждали перевод сорока ключевых клиентов на новую платформу. Технически всё было готово, решение приняли месяц назад. Но коммерческий директор все время откладывал, непонятно почему. Руководитель предложил более мягкий сценарий, коллеги добавили свои. Привели новые аргументы, но дату запуска снова не назначили. Вопрос возвращался уже в третий раз.

Третьим пунктом был новый ИИ-ассистент. Для какого сегмента его запускать? Какую бизнес-модель выбрать? Надежных рыночных данных не было, зато идей хватало. В 12:37 список возможностей продолжал расти, а вопрос в четвёртый раз перенесли на следующую неделю.

Учитывая, что такие встречи регулярно затягивались больше чем на два с половиной часа, цену такого способа работы легко оценить: за 48 рабочих недель шесть руководителей теряют 432 часа сверх плана. И это без учёта задержанных решений.

Заметим: руководители уже проходили различные тренинги и знали, как формулировать цель совещания, составлять повестку, распределять роли, ограничивать время обсуждения, разделять генерацию и оценку идей, расставлять приоритеты, согласовывать критерии и фиксировать решения. Почему же эти навыки не помогали им в данном случае?

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ — СИЛЬНЫЙ МЕТОД, НО ОНА ПОЛЕЗНА, КОГДА КОМАНДА НЕ ВИДИТ РЕШЕНИЯ И ЕЙ НУЖНО ВЫЙТИ ЗА ПРЕДЕЛЫ ПРИВЫЧНОЙ РАМКИ. НО В ДРУГИХ СЛУЧАЯХ ОНА МОЖЕТ МЕШАТЬ ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЯ

Причина была неочевидной и требовала отдельной диагностики — именно этого мероприятия, этого состава управленческой команды и сложившегося способа обсуждения.

ОДИН МЕТОД ДЛЯ РАЗНЫХ СИТУАЦИЙ: ГДЕ ВОЗНИКАЕТ ОШИБКА

Чтобы понять механизм затягивания встреч, было недостаточно напомнить правила. Нужно было увидеть, кто и каким действием направляет разговор по привычному пути.

Комитет был коллегиальным, но темп и способ обсуждения во многом задавал его руководитель. Как только разговор останавливался, он первым менял ракурс, предлагал новый вариант или запускал мозговой штурм. Команда подхватывала — и поле идей снова расширялось.

Руководитель уже и сам видел, что вопросы обсуждаются по кругу. Поэтому он согласился разобрать несколько встреч на индивидуальной коучинговой сессии. Повторяющийся механизм стал виден быстро: независимо от природы вопроса он использовал один и тот же метод — генерацию идей.

Генерация идей — сильный метод, но она полезна, когда команда не видит решения и ей нужно выйти за пределы привычной рамки. Но в других случаях она может мешать принятию решения. Например, при избытке вариантов дополнительные идеи усиливают хаос, при внутреннем неприятии — уводят от работы с источником сопротивления, а в ситуации полной неопределенности не заменяют проверку гипотез.

Проблема была не в самом методе и не в недостатке компетентности руководителя: сложилось так, что сам по себе сильный метод стал универсальной реакцией.

Внешне все три ситуации выглядели одинаково — решение «застряло», а вопрос возвращался в повестку. Но причины остановки были разными и требовали разных способов работы.

Тогда я предложила использовать «Навигатор сильных решений» — мою модель четырёх типов управленческого «зависания», для каждого из которых подходят свои методы поиска решений.

НАВИГАТОР СИЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

Руководитель решил проверить повестку совещания по Навигатору.

Первый вопрос оказался «шумом и хаосом»: функций было больше, чем команда могла реализовать, — требовались критерии и выбор. Во втором мешало не отсутствие вариантов, а неприятие возможных последствий миграции. Для третьего, «терра инкогнита», ответа пока не существовало — его предстояло искать через гипотезу и эксперимент.

Руководитель выписал привычные способы ведения обсуждений и распределил их по четырем типам. Управленческий репертуар оказался достаточно широким, но методы не были связаны с типами ситуаций: большинство знакомых

инструментов помогали создавать идеи и расширять поле вариантов, а способы сужения выбора и работы с неприятием были представлены заметно слабее.

Тип ситуации	Как она выглядит	Чего не стоит делать	Подходящие методы
Тупик / слепое пятно	Решения не видно, участники повторяют одни и те же мысли	Продолжать разговор с теми же людьми и данными; искать идеи внутри прежней рамки	Карта стейкхолдеров; поиск аналогов; интервью с экспертами; карта скрытых ресурсов
Шум и хаос	Разумных вариантов слишком много, обсуждение разветвляется	Продолжать генерацию; пробовать всё подряд; голосовать до согласования оснований выбора	Матрица критериев; попарное сравнение; фильтры и ограничения; мультиголосование после выбора критериев
Неприятие	Решение известно или принято, но к нему возвращаются либо его не исполняют	Добавлять аргументы; снова и снова анализировать варианты; продавливать решение голосованием	Конкретизация причины сопротивления, анализ поля сил; карта интересов и возражений; коучинговый диалог; определение условий принятия
Терра инкогнита	Надежного опыта ни у кого нет, последствия невозможно точно предсказать	Требовать окончательного ответа; искать эксперта с готовым решением; копировать чужую практику	Сценарная сессия; дизайн-мышление; прототипирование и безопасные эксперименты; краудсорсинг

Навигатор сильных решений

Для каждой «болевой точки» - своя логика действий.

«Слепое пятно» - не «креативить», а **расширять контекст**: карта стейкхолдеров, поиск скрытых ресурсов, бенчмаркинг, эксперты.

«Неприятие» - не «ломать себя», а **разбираться в природе сопротивления**. Что именно не нравится? Можно ли изменить только эту часть? Или это внутренний блок, который мешает увидеть выход?

«Шум и хаос» - не «пробовать всё подряд», а понять - **какие критерии для вас важны**. Вопрос не «Что выбрать?», а «На основе ЧЕГО выбирать?».

«Терра инкогнита» - не действовать в одиночку, а запускать **процессы коллективного создания нового**: фасилитационные сессии, сбор идей с «переднего края», работа с креативными методологиями.

Метод следует за «диагнозом», а не наоборот.

Значит, проблема заключалась не только в составе управленческого репертуара. Перед выбором метода руководитель не различал типы ситуаций и автоматически запускал тот способ работы, которым владел лучше всего. Так определился ключевой навык — *диагностическая пауза:*

Прежде чем открывать обсуждение, руководитель определяет: что именно мешает решению продвинуться, к какому типу относится ситуация и какой метод поиска решения здесь уместен.

ОДНОГО ПОНИМАНИЯ НЕДОСТАТОЧНО. НАВЫК ЗАКРЕПЛЯЕТСЯ ЦИКЛОМ: ДИАГНОСТИКА — ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ — РЕАЛЬНОЕ СОВЕЩАНИЕ — ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — КОРРЕКТИРОВКА — ПОВТОРЕНИЕ

КАК ЗНАНИЕ СТАЛО ПОВЕДЕНИЕМ

Длинный чек-лист этому руководителю не подходил: он мыслил быстро и вслух. Поэтому диагностическую паузу встроили в двухминутный устный ритуал перед каждым пунктом повестки. Его скорость не стали подавлять — к ней добавили переключатель.

Перед обсуждением он называл тип ситуации, выбирал способ работы и обозначал, чего команда сейчас делать не будет:

«Вариантов уже достаточно. Мы не проводим новый мозговой штурм — согласовываем критерии и выбираем».

«Решение принято, но не движется. Мы не собираем новые аргументы — выясняем, какие последствия мешают его принять».

«Готового ответа здесь ни у кого нет. Вместо окончательной стратегии выбираем гипотезу и подходящий эксперимент».

На следующем комитете вопросы получили разную архитектуру. Функции выбрали по известным критериям. Для миграции определили условия поддержки перехода. Для ИИ-продукта выбрали не окончательную стратегию, а проверяемую гипотезу.

Не каждый разговор стал короче: работа с неприятием или новой территорией может потребовать отдельной сессии. Изменилось другое — команда перестала возвращать разные вопросы в один и тот же круг свободной дискуссии. Поведение одного руководителя изменило способ коллективной работы, а значит, сократило путь от вопроса до действия. Если вернуть еженедельный комитет к запланированному часу, потенциально высвобождаются те самые 432 управленческих часа в год.

Одного понимания для этого недостаточно. Навык закреплялся циклом:

Диагностика → поведенческий эксперимент → реальное совещание → обратная связь → корректировка → повторение.

Руководитель заранее размечал вопросы, после встречи разбирал результат и замечал моменты, когда снова автоматически уходил в генерацию. Команда получила право спрашивать: «Мы сейчас расширяем поле или уже должны выбирать?»

Так инструмент встроился в личную архитектуру — сочетание сильных сторон руководителя, его способа думать, принимать решения и действовать в неопределённости. Одному для нового навыка нужна визуальная таблица, другому — вопрос коллеги, третьему — две минуты тишины.

Совокупность исследований показывает умеренное положительное влияние коучинга на обучение, поведение и рабочие результаты: в нескольких метаанализах размер эффекта составил от 0,42 до 0,59 по стандартизированной статистической шкале (обзор исследований коучинга, 2026). Авторы также подчёркивают,

что результат зависит не только от выбранных методов, но и от того, насколько цели коучинга, качество взаимодействия и способ внедрения соответствуют конкретному человеку и организационной ситуации.

ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО — А ГДЕ НУЖЕН СПЕЦИАЛИСТ

Конфликт в данном кейсе возник не между «плохим тренингом» и «хорошим коучингом», а между разными задачами развития:

Тренинг формирует общий управленческий репертуар. Коучинг помогает найти персональную точку приложения этого репертуара и превратить знание в устойчивое поведение.

ИНОГДА СОТНИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЧАСОВ ВЫСВОБОЖДАЕТ НЕ НОВАЯ КОРПОРАТИВНАЯ ПРОГРАММА, А ОДИН ТОЧНО НАЙДЕННЫЙ И ВСТРОЕННЫЙ НАВЫК

Вы можете помочь команде сэкономить время уже сейчас:

1. Возьмите 2–3 вопроса, возвращающихся в повестку.

2. Проведите диагностическую паузу: Почему решение “застряло”? Какой это тип ситуации? Какой метод подойдет?

3. Перед обсуждением договоритесь, чего делать не будете, а на чем сосредоточитесь.

4. В конце встречи проверьте, появился ли следующий шаг.

5. Встройте практику в структуру совещаний.

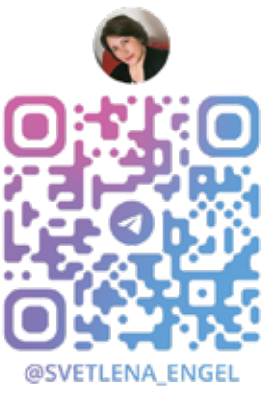
Если вопросы возвращаются, а инструменты не работают — скорее всего, диагностика упирается в слепую зону системы (иерархия, стиль первого лица). В таких ситуациях стоит привлечь опытного специалиста по развитию топ-команд. Он поможет без лишних эмоций определить точку влияния и встроить нужный навык через практику и обратную связь.

Иногда сотни управленческих часов высвобождает не новая корпоративная программа, а один точно найденный и встроенный навык.

*Светлана Виноградова,

- **Бизнес-коуч,**
- **Эксперт по развитию управленческих навыков,**
- **Инвестор,**
- **Управляющий партнер бизнес-клуба.**
- **Методолог обучающих программ бизнес-школы Forbes.**

Контакты: edformat.ru, Sv.vipcoach@gmail.com



ИНФОРМАЦИОННО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(июль-сентябрь)

№3
2026

В номере:

Главная боль — неопределённость в движении груза

Готова ли российская логистика к обязательному переходу на ЭПД? Итоги исследования РАУ ИТ и TransRussia Connect

С 1 сентября 2026 года электронная транспортная накладная перестает быть опцией

Экспорт сложного оборудования: где чаще всего ломается сделка

От Excel до собственной YMS: как фармлогистический оператор»Сантэнс» разработал и внедрил it-решение

Когда алгоритм решает, кого принять на работу: кто отвечает за ошибку искусственного интеллекта?

Документирование банковских переводов, защита от мошенников

При поддержке:

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

АЛЬМАНАХ «КОУЧИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В БИЗНЕСЕ»

ТАТЬЯНА ГРИШИНА

Когда сделка не разваливает команду: роль коучинга в успешном M&A

Татьяна Гришина*
Executive-коуч, член АРК, HR и организационный консультант

Сделка слияния и поглощения (M&A) может стать для существующего бизнеса источником новых технологий, ключом к новому рынку или спасением от финансового краха. Но вне зависимости от цели она всегда становится большим потрясением для сотрудников обеих сторон: как покупателя, так и продавца. Так что же может помочь получить от продажи или объединения бизнеса не разочарование и потери, а развитие и положительный экономический эффект? В статье на примере практического кейса рассматривается роль Executive-коучинга в стабилизации и сохранении управленческой команды на этапе продажи бизнеса.

Эксперты рынка, опираясь на оценку текущей экономической ситуации, прогнозируют в 2027 г. существенный рост количества сделок M&A. Ограничения органического роста бизнеса в текущих экономических реалиях повышают требования к операционной синергии после сделки. При этом удержание квалифицированных сотрудников, носителей компетенций, оценивается как один из существенных факторов, влияющих на положительный эффект. Дефицит рабочей силы продолжает поддерживать значимость этого фактора. Такой ракурс делает вопрос стабилизации команды во время масштабной реструктуризации бизнеса не менее важным, чем юридическая проверка и оценка активов.

С точки зрения теории систем объединение отдельных элементов приводит к появлению у целого новых качеств, которых не было у элементов по отдельно-

сти. Так и в организации — связи между коммерцией, сбытом, разработкой, поддерживающими функциями формируют уникальные качества системы, которые зачастую и являются предметом сделки M&A.

Но как работают эти столь ценные связи? Как они проявляются в повседневной производственной жизни компании? Конечно же, через процессы и поведение людей. Это тот самый modus operandi, отражающий способы восприятия и обработки информации, привычные схемы принятия решений и выполнения непосредственных действий. Это, так сказать, метаболизм любой организации. Он формируется поведением сотрудников и, в свою очередь, формирует их самих.

ОБЕСПЕЧИТЬ СТАБИЛИЗАЦИЮ И УДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ НА СРОК ДО ТРЕХ МЕСЯЦЕВ ПОСЛЕ ПЕРЕДАЧИ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ НОВОМУ ВЛАДЕЛЬЦУ

Так сотрудники крупных корпораций поведением, коммуникацией и принятием решений отличаются от сотрудников стартапов или госслужащих. Эти внешние различия являются проявлением глубинных различий организаций на уровне ценностей, отношения к власти, роли личности, принятых этических норм. И когда в процессе сделки внутри одного корпоративного контура встречаются две компании с различными или даже противоположными ценностями, это отражается на каждом отдельном сотруднике, ощущается им в любом взаимодействии с организацией и, разумеется, сказывается на выполнении профессиональных обязанностей. Связи между элементами системы работают лучше, энергия системы растет, или наоборот, — дезориентированные, находящиеся под давлением управленцы теряют связь с командой, системные связи ослабевают и начинают разрушаться.

В роли директора по персоналу я прошла с компанией путь продажи бизнеса, связанной с уходом европейского собственника из РФ. Этот кейс дал мне возможность на практике увидеть, как теория систем проявляется в жизни органи-

зации на этапе M&A. Я смогла убедиться на собственном опыте, что коучинг как системный инструмент позволяет снизить риски и выполнить цели бизнеса.

Предлагаемый кейс иллюстрирует не только вышеназванные принципы, но и дает материал для такого важного аспекта, как должная организация коучингового сопровождения в компании.

Продавец — крупный западный бизнес. Присутствие в Москве и регионах РФ без малого 20 лет. В 2024 г. европейским собственником принято решение о продаже бизнеса. В компании ярко выражена культура правил. Основные ценности: стабильность, корректность, прозрачность, качество. Управленческая команда — руководители стратегических направлений центрального офиса и обособленных подразделений. Численность ТОП-команды 37 человек, из них 70% работают в компании более 10 лет. Около 50% членов ТОП-команды выросли внутри компании, некоторые с рядовых должностей. По условиям сделки продавец обязан передать покупателю работающий бизнес. Именно в этой связи HR-директор получил от генерального директора и собственника четкую задачу — обеспечить стабилизацию и удержание управленческой команды на срок до трех месяцев после передачи прав собственности новому владельцу. При этом было крайне важно, чтобы руководители не только не покинули компанию, но и сохранили работоспособность своих подразделений.

Когда случится сделка? Что будет с бизнесом после нее? Каковы перспективы для сотрудников? Условия рынка и частые изменения законодательных требований к сделкам с уходящими зарубежными собственниками на протяжении более полугода не позволяли назвать точную дату. А значит, и ответов на остальные вопросы также не было. На этом фоне задача удержания управленцев на срок не менее года выглядела трудновыполнимой.

В первую очередь были разработаны меры материального удержания —пирамиду Маслоу никто не отменял. Для каждого управленца на чаше весов с одной стороны оказалась конкретная сумма выплаты в случае выполнения условий соглашения, а на другой — отсутствие понятных сроков для планирования собственной жизни. Кроме того, перед каждым руководителем возник еще один вызов. Чтобы сохранить работоспособность команды, каждому лидеру нужно было транслировать своим сотрудникам понятные перспективы, давать поддержку. На этом фоне работа с клиентами не останавливалась, бизнес продолжал работать и требовал выполнения задач. В это же время в ходе переговоров потенциаль-

ный новый собственник неоднократно менял стратегию развития бизнеса после сделки — от развития до немедленного закрытия. Каждый руководитель должен был отвечать не только на вопросы команды, но и на вопросы самому себе о ценности своего предыдущего опыта, о своей идентичности, бороться с неуверенностью и страхом потери. Все это для каждого управленца создавало двойное давление: как на носителя системной роли и просто как на частного человека в контексте его личных обстоятельств. Стабильность и работоспособность многих управленцев вызывала серьезные беспокойства даже при наличии материальных инструментов удержания.

ГИПОТЕЗА СОСТОЯЛА В ТОМ, ЧТО РАБОТА В КОУЧИНГЕ ПОЗВОЛИТ СНИЗИТЬ НАПРЯЖЕНИЕ И ТАКИМ ОБРАЗОМ СОХРАНИТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ КОМАНДУ

Проект коучингового сопровождения ТОП-команды может быть нацелен на достижение конкретного бизнес-результата. Но в описываемом кейсе целью проекта была поддержка руководителей. Коучинговое сопровождение было призвано создать пространство, куда каждый управленец может принести свои тревоги, сформулировать свои задачи и найти свои, походящие лично ему, решения. Гипотеза состояла в том, что работа в коучинге позволит снизить напряжение и таким образом сохранить управленческую команду. А именно такой была задача HRD.

Участие в работе с коучем было добровольным. Каждый управленец самостоятельно принимал решение, заходить ли в проект. Ведь один из ключевых вопросов в коучинге — вопрос ответственности за результат. Ответственность за результат работы в коучинге лежит на клиенте (коучИ). Принимая решение самостоятельно, участники брали на себя ответственность за работу в проекте и ее результаты. Из 37 членов ТОП-команды в проекте приняли участие 19 человек. По условиям проекта в распоряжении каждого коучИ было три коуч-сессии. Каждый коучИ имел право использовать все сессии или только часть. Продолжительность проекта — два месяца.

По итогам проекта был проведен анонимный опрос участников. По результатам опроса 75% участников использовали больше одной сессии. 88% участников оценили пользу работы с коучем на 4 и 5 по пятибалльной шкале, из них 75% — на 5. Опрос предлагал участникам возможность поделиться своими впечатлениями в свободной форме. Среди наиболее важных впечатлений и итогов участники отмечали следующее:

- возможность взглянуть на работу с командой со стороны и увидеть новые пути эффективного взаимодействия и мотивации;

- открытие важных личностных нюансов о себе самом в связи с профессиональной деятельностью;

- лучшее понимание своих собственных мотивов и действий;

88% УЧАСТНИКОВ ОЦЕНИЛИ ПОЛЬЗУ РАБОТЫ С КОУЧЕМ НА 4 И 5 ПО ПЯТИБАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ, ИЗ НИХ 75% — НА 5

- снижение тревоги;

- заряд энергии от того, что были найдены ответы на вопросы, давно не дававшие покоя;

- присвоение и осознание ценности своего профессионального опыта;

- формирование личной профессиональной стратегии на среднесрочную перспективу в предлагаемых обстоятельствах;

- осознание своей роли и ценностей как опоры в текущей ситуации.

Все участники проекта были готовы рекомендовать работу с коучем, все остались в компании до требуемого срока. Многие из управленцев, участвовавших

в проекте, в самое сложное и турбулентное время были опорой и связующим звеном не только для своей команды, но и для других подразделений и коллег. Стоит отметить, что прошедшие коучинг демонстрировали более высокую адаптивность и эмоциональную устойчивость по сравнению с коллегами, которые воздержались от участия в коучинговой работе. Условия сделки были соблюдены. Задача собственника выполнена.

При анализе предлагаемого кейса крайне важно остановиться на методологической основе коучингового сопровождения в организации. Коучинг как вид деятельности существует на отечественном рынке более двадцати лет. Это было время органического развития метода в русскоязычном пространстве. Шло накопление и присвоение опыта, формирование компетенций и этической системы. Происходила адаптация зарубежных практик к нашим реалиям. К настоящему времени определились различные направления коучинга: лайф, командный, спортивный, карьерный, профориентационный и даже финансовый, — каждое со своим фокусом внимания и целью. И это не полный список специализаций. Важнейшей вехой этого пути стало включение коучинга как профессии в Единый квалификационный справочник профессий в профессиональном стандарте «Консультант в области управления персоналом».

При реализации разовых проектов коучингового сопровождения «под задачу» или при системном внедрении коучинга в организации крайне важно обращать внимание на специализацию коуча. Executive-коучинг (коучинг высших руководителей) сфокусирован на работе с управленцами высшего звена и учитывает специфику клиента: высокий уровень ответственности, влияние на команду, стратегию и результаты. Коуч высших руководителей, как правило, имеет солидный личный опыт в бизнесе на управленческих позициях или глубокое понимание бизнес-контекста через большой опыт в профессии. Это позволяет специалисту в процессе работы говорить с управленцем «на одном языке», вне зависимости от специфики отрасли. Кроме специализированного профессионального образования, подтвержденного соответствующими сертификатами, Executive-коуч обеспечивает качество своей услуги регулярным прохождением супервизий. Что также подтверждается документом.

Таким образом, для получения качественной услуги коучингового сопровождения ТОП-менеджеров необходимо при выборе коуча обращать внимание на наличие и уровень специализированного профессионального образования, опыт в профессии и бизнесе, наличие регулярных супервизий. Именно такой набор

критериев является основой для системного подхода в решении задач управленцев.

Практикуемый в Executive-коучинге подход к организации как к системе и к роли управленца как к элементу системы позволяет через решение задачи одного человека решать задачи компании. Результатом такой работы становится укрепление системных связей и через это — повышение устойчивости команды, компании, бизнеса или сделки.

*Татьяна Гришина,

организационный консультант, Executive-коуч, член АРК, 100+ часов персонального коучинга с управленцами высшего звена и предпринимателями.

18+ лет в роли HRD крупной федеральной компании. Выстраивала с 0 HR — систему для бизнеса с численностью более 2.000 человек и представленностью в разных регионах страны. Руководила HR-командой более 30 человек.

Сейчас, как HR и организационный консультант и Executive-коуч, сопровождает компании малого и среднего бизнеса в создании собственных систем управления человеческим капиталом. Вместе с собственниками и CEO находит точки роста бизнеса через раскрытие потенциала сотрудников.

КОНТАКТЫ: @Tati_grishina, tae.grishina@yandex.ru, https://t.me/humanf_tatigrishina

ОЛЕГ КАЛИНИЧЕВ

Лидерство, основанное на подлинности

Олег Калиничев*
психолог, коуч, бизнес-тренер,
эксперт по эмоциональному интеллекту

Многие слышали такую фразу, как «Кто, если не я? Когда, если не сейчас»?»

Сказанная больше 2000 лет назад древневавилонским мудрецом Гиллелем, она используется повсеместно как призыв к личной ответственности и действию — в различных исторических и культурных контекстах: комсомольской среде, эко-активизме, девизе ВДВ («Никто, кроме нас»), волонтерстве и многочисленных лидерских тренингах. Я лично помню, как она звучала постоянно в «Мегафоне», где я работал в начале 2010-х годов, как часть программы лидерских тренингов для руководства.

Чего уж говорить, в современном мире существует культ лидерства. Как вы думаете, сколько книг написано по этой теме? Попробуйте предположить...

Если вы вобьете запрос leadership в поисковике Amazon, то вы получите более 50 тысяч наименований!

Как говорит наш выдающийся современник, психолог, философ и педагог Александр Григорьевич Асмолов:

«Нас поразила эпидемия лидероманий, когда кажется, что каждый здесь и теперь, любой ценой должен стать лидером».

В этой «гонке за лидером» и соответствующей необходимости играть определенные роли, мы нередко оказываемся в ситуациях, когда теряем опору и

смыслы. Люди добиваются многого, поднимаются на самую вершину, но при этом остаются несчастными. Таких примеров предостаточно. Давайте хотя бы вспомним лондоновского Мартина Идена — воплощение «американской мечты», который добившись всего, потерял самое главное — себя.

В этой статье я бы хотел поговорить не только и не столько о корпоративном лидерстве, где главным критерием успеха являются ключевые показали эффективности организации, а о личном лидерстве — ответственности за свою собственную жизнь.

МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ СКАЗАТЬ, ЧТО ЯВЛЯЕТЕСЬ ЛИДЕРАМИ «В И ДЛЯ» СВОЕЙ ЖИЗНИ?

В корпоративном мире выдающиеся лидеры получают внушительную зарплату и бонусы «за то, чего нет», а именно за «создание чего-то, что не существовало ранее». Обычный менеджер — поддерживает существующий процесс, лидер — создает что-то новое и уникальное.

Эту же мысль можно вынести и за пределы офисных стен. И является ошибкой думать, что если вы не занимаете большого поста, то тема лидерства вас не касается. Это не так. Подумайте хотя бы о своих детях. Кем, как не лидером, вы являетесь для них?

Можете ли вы сказать, что являетесь лидерами «в и для» СВОЕЙ жизни?

Давайте вернемся к фразе «Кто, если не я? Когда, если не сейчас»?»

Немногие знают, что в оригинале в ней есть еще один элемент, и полностью звучит она так:

«Если не я для себя, то кто для меня?»

«Если я только для себя, то кто я (чего я стою)?»

«Если не теперь, то когда же?»

Высказывание мудреца не имеет ничего общего с общественными призывами к действию и лидерству. Это очень действенная формула психологического здоровья. В ней зашиты универсальные правила, которые современной науке хорошо понятны.

«ЕСЛИ НЕ Я ДЛЯ СЕБЯ, ТО КТО ДЛЯ МЕНЯ?»

«ЕСЛИ Я ТОЛЬКО ДЛЯ СЕБЯ, ТО КТО Я (ЧЕГО Я СТОЮ)?»

«ЕСЛИ НЕ ТЕПЕРЬ, ТО КОГДА ЖЕ?»

1. Взять на себя полную ответственность за то, что не устраивает тебя в твоей жизни вместо того, чтобы обвинять в этом мир.

2. Думать не только о собственных интересах, но и учитывать потребности других, иначе теряется человеческий смысл жизни.

3. Не откладывать необходимые решения. При этом быть в состоянии присутствия «здесь и сейчас» — когда мы сфокусированы на конкретных действиях, а не переживаем о прошлом или тревожимся о будущем вместо того, чтобы что-то предпринимать.

Обратите внимание на отсутствовавший элемент — причастность к чему-то большему, чем ты сам. Ведь настоящее лидерство — это не работа исключительно на собственный успех. Настоящая ценность человека определяется его вкладом в общество, в свое окружение.

Но даже такая работа, через создание ценности не гарантирует того, что, живя и работая для других, вы не потеряете по дороге себя. Более того, из моего

опыта очень часто люди, которые во главу угла ставили «служение» идеалам, корпоративным ценностям, семье, помощи людям — точно так же, если не более, теряют себя.

«Кто я такой, если отделить меня от моей биографии и ролей, которые я исполняю? **Джеймс Холлис. «Перевал в середине пути»**

Таким образом, необходимо говорить еще об одном элементе в формуле лидерства — способности оставаться собой, придерживаться своих идеалов и ценностей, быть верным своему слову и убеждениям, а именно — подлинности и целостности.

И, продолжая цитировать А. Г. Асмолова, *«Бог не спросит тебя почему ты не стал Эйнштейном или Джобсом — он спросит почему ты не стал собой»*.

Если вы чувствуете, что давно плывете по течению, «застряли», или в вашей жизни присутствуют нежелательные сложности — это верный признак того, что старые стратегии, благодаря которым вы добились того, что у вас есть — перестали работать.

И, скорее всего, это верный признак того, что в мифологии называется «зовом странствий» — выход на новый уровень профессионального и личностного развития.

***«Следуй за своим вдохновением, и Вселенная откроет тебе двери там, где раньше были стены»*. Джозеф Кэмпбелл «Тысячеликий герой»**

Я предлагаю попробовать простой инструмент, позволяющий диагностировать себя в переходном периоде или любой другой сложной ситуации. Он основан на четырех компетенциях лидерства (как корпоративного, так и личного), основанного на подлинности, о которых я говорил ранее.

Давайте посмотрим на них более внимательно:

1. **Ответственность (Если не я, то кто).**

2. **Действия «здесь и сейчас», не откладывая (Если не сейчас, то когда)**

3. Причастность к чему-то большему, чем ты сам (Если я только для себя, то кто я)

4. Подлинность и целостность (Я — это тот, кем Я выбираю быть)

1. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

«Как я себе это делаю?»

В самом широком смысле ответственность подразумевает быть единственной причиной всего, что происходит в твоей жизни.

Это такое отношение к жизни, при котором ты видишь себя как единственный источник всего и действуешь, исходя из этого видения. Лучше всего это демонстрируется высказыванием философа-экзистенциалиста, Жана Поля Сартра:

«Быть ответственным — значит быть единственным автором событий».

Кто-то возразит: «Но в жизни бывают обстоятельства вне нашего контроля, и много». И это так.

Назвать себя единственным автором событий — это не утверждение факта, это личный выбор. Делая такой выбор, ты получаешь точку опоры для того, чтобы двигаться дальше. И при этом отказываешься от своего права быть жертвой — ты больше не можешь обвинять обстоятельства или других людей.

Во время проведения тренинга «Разговор» я часто задаю участникам такой вопрос: «Как ты себе ЭТО делаешь?» Вопрос может касаться как жизненных обстоятельств, так и эмоций (гнев, обида, уныние). И происходит интересная вещь: когда человек искренне ставит себя в позицию автора — обязательно появляются новые варианты для решения задачи.

А у нашего мозга есть интересная особенность: как только в нашем внутреннем разговоре возникает мысль: «Я сделал все, что мог», он перестает искать варианты. Но насколько это действительно так, или нам просто удобно так думать, чтобы избежать ответственности?

„У человека можно отнять всё, кроме одного: последней свободы человека —

выбирать собственное отношение к любым обстоятельствам, выбирать собственный путь.“ **Виктор Франкл**

Вопросы для самоанализа:

1. Как я себе ЭТО сделал? (Я признаю свою полную ответственность ЗА ВСЕ, БЕЗ ИСКЛЮЧЕНИЯ обстоятельства, в которых я сейчас нахожусь?)

2. Где я притворяюсь, что больше ничего не могу сделать?

3. Исходя из позиции 100% ответственности — какие действия я могу сейчас предпринять?

2. ДЕЙСТВИЯ ИЗ «ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС».

«Я плыву по течению или создаю будущее в моменте?»

Подумайте вот о чем: в лучшие моменты нашей жизни, когда мы, например, увлеченно играем в теннис, занимаемся творчеством, проводим время с близкими, заняты интересной работой — у нас отсутствует ощущение «Я». Мы как бы растворяемся в потоке этой деятельности, но именно в этот момент мы живы по-настоящему.

А когда что-то идет не так, появляется голос в голове, который критикует, тревожится, сомневается, анализирует, планирует — это работа нашего эго по обеспечению безопасности. И только когда мы возвращаемся в настоящее — в «здесь и сейчас», он замолкает, и мы можем снова начать жить полноценно.

«Когда, если не сейчас?» — это не призыв к действию. Это вопрос, который возвращает нас к наполненной жизни. Это возможность осознать — я наблюдаю за событиями своей жизни с «трибун», переживая и комментируя их как зритель, или я нахожусь на «игровом поле» — активно их создавая?

Из какой предпосылки я живу? Я считаю, что жизнь уже сложилась: работа, отношения, доход или внешний вид — или я продолжаю каждый день создавать, изобретать будущее своими действиями?

Это не означает что мы не должны извлекать уроков из своего опыта или не

планировать будущее — вопрос в том, сколько времени мы посвящаем тому и другому.

На трибунах — комфортно. Там нет риска допустить ошибку. Но реально повлиять на исход матча могут только игроки на поле.

Вопросы для самоанализа:

1. Какое решение я давно должен принять, но никак этого не сделаю?

2. В каких аспектах своей жизни я выбираю роль наблюдающего?

3. Как одно действие выведет меня со скамейки запасных на игровое поле моей жизни?

3. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ЧЕМУ-ТО БОЛЬШЕМУ, ЧЕМ САМ

«Я действую для себя или создаю структуру возможностей для других?»

Под приверженностью чему-то большему, чем сам, я понимаю такой способ бытия, при котором совершаемые действия служат реализации чего-то, что выходит за привычные рамки забот о себе и своей прямой выгоды. Такое внутреннее обязательство в процессе реализации создает нечто, чему могут быть преданы и другие. Что-то, что дает и им ощущение, что их жизнь тоже связана с чем-то большим, чем они сами.

„Успеха, как и счастья, нельзя добиваться. Он приходит потом, только как незапланированный результат преданности делу, более значительному, чем ты сам.“ Виктор Франкл

Обретение «чего-то большего» дает лидеру такую силу, которая заменяет необходимость в контроле и принуждении. Это источник страсти и харизмы, необходимой для того, чтобы вести за собой и развивать других, а также источник стойкости, когда путь становится трудным.

Когда вы преданы чему-то большему, чем вы сами, вы не обращаетесь внимания на «житейские невзгоды», не принимаете на свой счет отказы и способны действовать, несмотря на обстоятельства.

«Человек может выдержать почти любое «как», если у него есть четкое «зачем»
Фридрих Ницше

Вопросы для самоанализа:

1. В том, что я делаю — вижу смысл только для себя или создаю возможности для других?

2. Если я вспомню, что являюсь частью чего-то большего — что это будет?

3. Какие действия я бы сделал прямо сейчас, если бы руководствовался не личной выгодой, а пользой для других?

4. ПОДЛИННОСТЬ И ЦЕЛОСТНОСТЬ

«Не притворяюсь ли перед собой и другими, держу ли слово, данное себе и другим?

В процессе жизни, в той самой «гонке за лидером» мы приучаемся носить маски, притворяться. Мы выдаем желаемое за действительное и одержимы тем, чтобы хорошо выглядеть в глазах других, боясь показать себя настоящего.

Остановитесь на мгновение и поразмышляйте над вопросом: «Как много я принимаю решений и совершаю поступков, основываясь не на том, что я считаю правильным, а из боязни подвергнуться критике, выглядеть плохо в глазах других или быть неправильно понятым?»

Подлинность — это быть и действовать в соответствии с тем, кем вы себя представляете для других, и кем вы себя считаете для себя самого. Подлинность позволяет вам оставаться твёрдо стоящим на земле, быть честным с самим собой и честным с другими.

Крис Арджидис, профессор Йельской школы менеджмента, пионер в области организационного развития говорил так: *«Люди постоянно действуют непоследовательно, не осознавая противоречия между тем, как они думают, что они действуют, и тем, как они действуют на самом деле».*

Подлинность — это фундамент настоящего лидерства и одновременно «гора

без вершины». Это означает, что никто не может быть подлинным все время, и настоящая сила приходит только тогда, когда мы можем признаться себе в своей неподлинности — это открывает дорогу к дальнейшему развитию как личности.

«Лгущий самому себе и собственную ложь свою слушающий до того доходит, что уж никакой правды ни в себе, ни кругом не различает, а стало быть входит в неуважение и к себе, и к другим». **Ф.М. Достоевский «Братья Карамазовы»**

ПОЛУЧИВ ДВА ПОДАРКА — ЖИЗНЬ И ОСОЗНАНИЕ ЕЁ ДРАГОЦЕННОЙ БЫСТРОТЕЧНОСТИ, — МЫ ДОЛЖНЫ ОТВЕТИТЬ ЗА ДВЕ ВЕЩИ: ЖИЗНЬ, ПРОЖИТУЮ В ПОЛНОЙ МЕРЕ, И ЖИЗНЬ, ОТ КОТОРОЙ В ИТОГЕ ОТКАЗАЛИСЬ

Вопросы для самоанализа:

1. **Где я утратил свою подлинность, где притворяюсь перед собой и другими?**

2. **Где я подстраиваюсь под ожидания других?**

3. **Какое обязательство, данное другим или себе я не выполнил? Что могу сделать, чтобы восстановить свое слово?**

ИТОГ

Возвращаясь к началу — современный мир наполнен призывами к «достигаторству». Бизнес-среда призывает нас поставить во главу угла ключевые показатели эффективности компании, особенно в сложные времена. Такой подход неминуемо ведет к тому, что те, кто отвечает за результат, теряют настоящего

себя. Недавно я читал новость о том, как премьер-министр Японии подружилась с тараканом, потому что чувствовала себя совершенно одинокой.

Приглашаю также подумать о том, какой тип лидерства свойственен вашей организации? И какими своими действиями (или отсутствием оных) лично вы способствуете тому, что дела обстоят так, как есть?

Получив два подарка — жизнь и осознание её драгоценной быстротечности, — мы должны ответить за две вещи: жизнь, прожитую в полной мере, и жизнь, от которой в итоге отказались. Применение принципов лидерства, основанного на подлинности, способствует тому, чтобы эти ответы в конце вашего пути вам понравились.

Цитируя бывшего генерального директора Medtronics, а ныне профессора лидерства в Гарвардской школе бизнеса Билла Джорджа: «После многих лет изучения лидеров и их качеств я считаю, что лидерство начинается и заканчивается подлинностью».

*Олег Калиничев,

- Психолог,
- Коуч,
- Бизнес-тренер,
- Эксперт по эмоциональному интеллекту,
- Автор книги «Эмоциональный интеллект. Управлять собой и влиять на других» и тренинга «Разговор».

Более 15 лет управленческого опыта в крупнейших компаниях.

Контакты: https://razgovor.pro/business,
info@razgovor.pro,
+79264425275

БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

АЛЬМАНАХ

№ 1 / 2026

Дмитрий Ерин

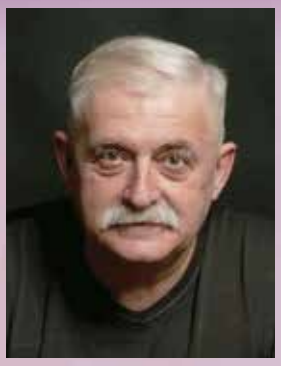
Ирина Кашкарова

Кирилл Чебаков

Наталья Фефилова

Елизавета Майер

Евген Клочков



Игорь Жуковский

Алексей Иванов

Антон Дворецкий

Татьяна Новикова

ГЛАВНАЯ ТЕМА НОМЕРА: ОБУЧЕНИЕ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

АЛЬМАНАХ «КОУЧИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В БИЗНЕСЕ»

АННА КОМЛЕВА

Стратегическая сессия для руководителя: как перестать жить от пожара к пожару

Анна Комлева*
Executive&business коуч PCC ICF

Тушение ежедневных пожаров — национальная забава большинства российских руководителей и предпринимателей. Неважно, насколько амбициозные цели стояли в начале пути: рано или поздно каждый день начинает проходить в решении операционных задач.

Если собственник по-прежнему находится внутри операционки, он тушит пожары лично. Если смог из нее выйти, то все равно держится где-то рядом и старается держать руку на пульсе. Потому что вокруг миллион примеров, как собственник вышел из операционного управления — и бизнес пошел под откос.

У наемного руководителя своя версия того же сценария. Учредители ждут роста показателей, появляются новые проекты, меняется команда, сверху спускаются очередные «горящие» задачи.

Проблема начинается тогда, когда движение есть, а направления уже не видно.

Очень быстро затирается цель, ради которой все начиналось. Остается привычная конструкция «бери больше, кидай дальше»: увеличивай оборот, запускай новые продукты, расти в должности, бери больше ответственности. Потому что бизнес, который не растет, якобы умирает. А руководитель, который не стре-

мится на следующий уровень, почему-то автоматически считается недостаточно амбициозным.

Именно такое информационное поле окружает сегодня людей, которые занимаются бизнесом и строят карьеру.

Я много лет работаю с предпринимателями, которые с горькой усмешкой вспоминают, что начинали бизнес ради свободы: хотели больше времени проводить с семьей, путешествовать, реализовывать свои задумки и жить жизнь. А в итоге получили день сурка, работу без выходных и ответственность, от которой невозможно отойти даже в отпуске.

Запросы на работу с коучем при этом часто выглядят как попытка прыгнуть еще выше: заработать больше, открыть новое направление, получить повышение, наконец доказать себе и окружающим, что я действительно успешный.

Но если немного остановиться и начать разбираться, выясняется, что проблема обычно не в недостатке целей. Целей как раз много. Проблема в отсутствии ответа на вопрос: куда именно все это должно привести?

ПОЧЕМУ ОБЫЧНОЙ ПРИОРИТИЗАЦИИ НЕДОСТАТОЧНО

Руководители и предприниматели — люди действия. Они привыкли измерять собственную эффективность галочками в ежедневнике.

Каждая галочка — проведенная встреча, принятое решение, законченный проект, решенная проблема, потушенный пожар. Чем больше галочек, тем продуктивнее прошел день.

Все знают правило Парето: 20% действий дают 80% результата. Вот только определить, какие именно действия окажутся теми самыми 20%, невероятно сложно.

Особенно когда все вокруг активны, суетятся и куда-то бегут. Социальные сети, бизнес-клубы, конференции, кейсы успешного успеха и грандиозного провала постоянно подбрасывают новые идеи, чего еще обязательно нужно достичь и что срочно изменить.

Человек — существо глубоко социальное, поэтому быстро вовлекается в общий темп и общий движ: все бегут — и я бегу.

Зачем бегу? Куда? Точно ли мне туда надо? Какая из возможностей действительно важна, а какая просто выглядит привлекательной на фоне чужого успеха?

Эти вопросы возникают. Но чаще всего от них отмахиваются, потому что некогда. Надо тушить пожар.

ХОРОШАЯ ИНДИВИДУАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ ДАЕТ КЛИЕНТУ НЕ ТОЛЬКО ОБРАЗ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО И НЕ ТОЛЬКО СПИСОК ЦЕЛЕЙ. ЕЕ ГЛАВНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ — ПОЯВЛЕНИЕ СОБСТВЕННОГО ФИЛЬТРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Проблема в том, что никакая техника управления временем не способна решить эту задачу. Чтобы отделить важные действия от неважных, нужен критерий. А критерий невозможно получить из самого списка задач.

Для этого нужно сначала понять направление.

Именно поэтому стратегия — это не просто документ с долгосрочными целями и не большой план на несколько лет. В первую очередь стратегия — это система принятия решений.

Она помогает понимать, каким возможностям говорить «да», от каких проектов отказываться и какие действия вообще не заслуживают места в ежедневнике, даже если все вокруг считают их обязательными.

ЧТО ТАКОЕ ИНДИВИДУАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ

Индивидуальная стратегическая сессия — это формат структурированной коучинговой работы, который помогает сформировать видение и систему принятия решений, основанную на желаемом образе жизни, профессиональной роли и долгосрочном направлении развития.

Я называю это направление развития условным «маяком».

Маяк не означает, что человек заранее знает абсолютно точную конечную точку и способен подробно расписать свою жизнь на десять лет вперед. В наше время это вряд ли возможно, да и не особенно нужно.

Маяк нужен для другого. Он помогает не потерять направление во время любых волнений в бизнес-океане и сверяться с собой, когда все вокруг начинают бежать в другую сторону.

Хорошая индивидуальная стратегическая сессия дает клиенту не только образ желаемого будущего и не только список целей. Ее главный результат — появление собственного фильтра принятия решений.

После такой работы человек способен посмотреть на очередное предложение, проект или задачу и спросить себя:

- **приближает ли это меня к тому, как я хочу жить и работать;**
- **соответствует ли это выбранному направлению;**
- **готов ли я заплатить за этот результат ту цену, которую он потребует;**
- **не пытаюсь ли я снова реализовать чужой сценарий успеха;**
- **от чего мне придется отказаться, если я скажу этому проекту «да».**

Стратегическая сессия — это большая работа, которую сложно воспроизвести самостоятельно в формате короткого упражнения. Но попробовать на практике ее главный принцип вполне возможно. Так как стратегия — это система принятия решений, то проверить этот принцип можно на одном конкретном выборе.

Возьмите решение, которое сейчас действительно занимает вашу голову: новый проект, предложение о работе, повышение, запуск нового направления, партнерство, крупную инвестицию времени или денег. Желательно то, чему хочется сказать «да», но вы пока не уверены, насколько это решение действительно ваше и соответствует выбранному направлению.

Проведите это решение через шесть вопросов:

1. Куда это меня ведет? Приближает ли этот выбор меня к тому, как я хочу жить и работать, к моей желаемой профессиональной роли и долгосрочному направлению в перспективе 5-10 лет?

2. Что я на самом деле хочу получить? Какая потребность стоит за этим решением: деньги, безопасность, свобода, признание, влияние, интерес, развитие — или что-то другое?

СТРАТЕГИЯ РАБОТАЕТ НЕ ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА ПОМОГАЕТ ВЫБРАТЬ, ЧТО ДЕЛАТЬ. НЕ МЕНЕЕ ВАЖНАЯ ЕЕ ФУНКЦИЯ — ПОМОГАТЬ ПОНИМАТЬ, ЧЕГО ДЕЛАТЬ НЕ НУЖНО

3. Какова цена этого «да»? Сколько времени, внимания, энергии и денег потребует этот выбор? Как он повлияет на другие важные для меня сферы?

4. Чему придется сказать «нет»? Любой серьезный выбор ограничивает другие возможности. От каких проектов, задач или планов придется отказаться или что придется отложить?

5. Это точно мой выбор? Если убрать мнение окружающих, профессиональную моду и представление о том, что «успешный руководитель должен», я по-

прежнему хочу это выбирать? Будет ли это меня мотивировать вставать с кровати или скорее через «надо», «должен» и стиснутые зубы?

6. После ответов на эти пять вопросов мое решение осталось прежним?

Если да, то возможно, перед вами действительно стратегически важный выбор. Тогда следующий шаг — перевести решение из намерения в календарь: определить ближайший результат и «прибить» время на движение к нему, чтобы очередные пожары снова не вытеснили важное.

Если решение изменилось или перестало выглядеть таким привлекательным — это тоже хороший результат. Стратегия работает не только тогда, когда помогает выбрать, что делать. Не менее важная ее функция — помогать понимать, чего делать не нужно.

Стратегическая сессия отличается от обычного годового планирования не только длительностью и глубиной.

Годовое планирование обычно отвечает на вопрос: что я хочу сделать в ближайшем году?

Стратегическая сессия начинается раньше — с вопросов: ради чего я вообще это делаю, к какой жизни это должно меня привести и действительно ли выбранный путь соответствует моим потребностям?

ЧТО ПРОИСХОДИТ ВО ВРЕМЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

Индивидуальная стратегическая сессия может длиться от трех-четырех часов до двух полных рабочих дней. Формат зависит от подхода коуча, запроса клиента и масштаба задачи.

Главная ценность длительного формата в том, что человек несколько часов подряд думает в одном направлении. В обычной жизни мы почти никогда не позволяем себе роскоши думать долго и сфокусировано над одной задачей без отвлечения, да еще и с поддержкой профессионала.

Во время сессии важно сначала определить ее предмет. Можно разрабатывать общую личную стратегию: какой жизнью человек хочет жить, какую роль в ней занимает бизнес или карьера, что для него действительно важно на этом жизненном этапе.

А можно сфокусироваться на одной области: развитии бизнеса, карьере, самореализации, партнерстве или переходе в новую профессиональную роль.

ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ ДЛИТЕЛЬНОГО ФОРМАТА В ТОМ, ЧТО ЧЕЛОВЕК НЕСКОЛЬКО ЧАСОВ ПОДРЯД ДУМАЕТ В ОДНОМ НАПРАВЛЕНИИ

Во время сессии мы разбираем не только привычное «как попасть из точки А в точку В», но и то, что помогло прийти к точке А, какие есть альтернативные пути достижения точки В, каким надо стать, чтобы точка В стала реальностью, какое внутренние сопротивление и каким образом предстоит преодолевать и многие другие моменты.

ЧЕМ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ДЛИТЕЛЬНОГО КОУЧИНГА

В долгосрочном коучинге тоже есть похожие моменты, но там работа распределена между несколькими встречами.

Между сессиями человек возвращается в привычную жизнь и может проверять новые решения на практике. Коучинг позволяет увидеть сопротивление, скорректировать гипотезы и постепенно сформировать новые способы поведения.

Стратегическая сессия решает другую задачу.

Она дает возможность за один длинный отрезок времени собрать целостную картину: увидеть связь между образом жизни, профессиональной ролью, долгосрочным направлением, альтернативными маршрутами и ближайшими проектами.

Поэтому эти форматы не противопоставляются, а прекрасно друг друга дополняют.

Стратегическая сессия создает первоначальную архитектуру движения, а долгосрочный коучинг может сопровождать ее реализацию, помогать справляться с сопротивлением и корректировать решения на основании реального опыта.

Невозможно предусмотреть все риски заранее. Невозможно за два дня окончательно спроектировать следующие пять — десять лет жизни.

Но можно заранее увидеть основные противоречия, проверить стратегию на реалистичность и не допустить очевидного перекоса, когда человек строит один успех ценой разрушения всего остального.

КОГДА СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ ОСОБЕННО ПОЛЕЗНА

Такой формат может быть полезен, когда человек:

- **много работает, но не понимает, к чему это ведет;**
- **достиг прежней цели и потерял направление;**
- **находится на переходе между профессиональными или управленческими ролями;**
- **рассматривает несколько значимых, но конфликтующих вариантов;**
- **готовится к масштабированию, продаже бизнеса, выходу из операционки или смене карьеры;**
- **чувствует, что продолжает жить по старому сценарию успеха, который больше не приносит удовлетворения;**

- понимает, что очередное годовое планирование не решает главной проблемы.

Стратегическая сессия не является универсальной таблеткой.

Она вряд ли подойдет человеку, который находится в остром кризисе и пока не способен думать о долгосрочном горизонте. Не заменит бизнес-консалтинг, если клиенту не хватает предметной экспертизы. Не сработает, если человек ждет, что коуч выберет стратегию за него. И легко превратится в красивую папку с планами, если клиент не готов делать выбор, отказываться от части возможностей и менять привычные действия.

Главный риск стратегической сессии — создать иллюзию определенности.

Человек может получить красивую карту, вдохновиться, подробно расписать ближайшие годы, а затем вернуться в обычную жизнь и продолжить тушить те же пожары.

Поэтому итогом работы должен быть не просто документ, а понятная система регулярной сверки.

Полезно зафиксировать и сделать отдельным документом по итогам сессии:

- выбранный «маяк», то есть то самое стратегическое видение;
- основные стратегические решения для достижения желаемого;
- то, от чего человек сознательно отказывается, чтобы это стало реальностью;
- возможные альтернативные маршруты достижения точки В. Их точно больше двух;
- критерии, по которым клиент будет оценивать новые возможности и принимать решение о том, что инвестирует в них свои ресурсы;
- приоритеты на ближайший год;

- **ближайшие проекты на квартал с разбивкой помесячно;**
- **план действий на ближайший месяц с разбивкой по неделям;**

PDF-файл, который остается у клиента после сессии, может быть полезным артефактом. Но его ценность не в количестве страниц.

Он нужен для того, чтобы через несколько месяцев человек мог вспомнить не только принятые решения, но и основания, на которых эти решения были сделаны.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Индивидуальная стратегическая сессия не избавляет предпринимателя или руководителя от пожаров.

Пожары останутся. Рынок будет меняться. Команда — ошибаться. Новые возможности — появляться в самый неподходящий момент. А тщательно продуманные планы иногда будут рушиться быстрее, чем успеют начаться.

Но после хорошей стратегической сессии пожары перестают определять направление движения.

У человека появляется маяк и собственная система навигации. Он лучше понимает, к какой жизни и профессиональной роли хочет прийти, какие решения этому соответствуют и какие возможности только создают дополнительный шум.

Операционка не исчезает, но обретает смысл. Действия начинают складываться в курс. А стратегия перестает быть документом, который однажды создали и положили на полку.

Она становится живой практикой выбора.

*Анна Комлева,

- **Executive&business коуч PCC ICF,**
- **Ведущая индивидуальных и командных стратегических сессий,**
- **Автор книги «Настоящий коуч. Вся правда о становлении в профессии»,**
- **Преподаватель МГУ им. М.В. Ломоносова, Moscow Business School,**
- **Ex-директор по маркетингу таких брендов как BABOR, ELEMIS, ST.BARTH, ARAVIA Professional, BONDIBON и др.,**

Более 20 лет в бизнесе на управляющих должностях в маркетинге, руководила командами от 3 до 35 человек.

Контакты: anna@annakomleva.ru, www.annakomleva.ru, ТГ @KomlevaAnna

МАРИНА КОТЛЯРОВА

Мета-сообщения руководителя: практическая диагностика неформальных правил, которые управляют поведением сотрудников сильнее должностных инструкций и регламентов

Марина Котлярова*
MCC ICU ICTA, супервизор, Коуч Мастер АРК, Executive&Business Coach ICU ICTA

Идеальные ожидания и стратегические планы руководителей часто разбиваются о реальность, которую не то, чтобы не хотелось видеть, просто она не всегда проявлена, скрываясь в теневых процессах и мета-сообщениях на уровне негласных правил. Достаточно привычные примеры: руководитель просит команду действовать самостоятельно, но сотрудники согласовывают каждый шаг; или приглашает к обсуждению, однако возражений почти не слышит; иногда требует сообщать о рисках заранее, а узнаёт о них, когда исправлять ситуацию уже дорого. Если смотреть на процесс линейно, то возникает вывод: люди не хотят брать ответственность. Прежде чем его делать, предлагаю проверить, какой опыт взаимодействия с руководителем стоит за таким поведением.

Сегодня предлагаю рассмотреть методики, которые выявляют и фиксируют проявления скрытых мета-сообщений, отдельно необходимо после фиксации

выявлять причинно-следственные связи, приводящие к таким проявлениям. Это уже следующий шаг в системной работе с командными динамиками.

Рассмотрим ситуацию. Начальник отдела вправе выбирать способ выполнения задачи. Он предлагает решение, соответствующее бюджету, срокам и требованиям к качеству. Вышестоящий руководитель меняет его решение, не объясняя оснований, а затем повторно возвращает на доработку. После нескольких подобных эпизодов начальник отдела начинает заранее спрашивать, как именно нужно действовать. Формально полномочия остались у него. Фактически решение переместилось наверх.

НЕ ВСЯКОЕ НЕФОРМАЛЬНОЕ ПРАВИЛО МЕШАЕТ РАБОТЕ. ДИАГНОСТИКА НУЖНА ТАМ, ГДЕ ФАКТИЧЕСКИЙ ПОРЯДОК ЗАДЕРЖИВАЕТ РЕШЕНИЯ, СКРЫВАЕТ РИСКИ ИЛИ ДЕЛАЕТ ПОЛНОМОЧИЯ УСЛОВНЫМИ

Вопрос здесь не только в готовности сотрудника отвечать за результат. Необходимо разобраться, что происходит, когда он использует предоставленные полномочия.

КАК МЕТА-СООБЩЕНИЕ СТАНОВИТСЯ ПРАВИЛОМ

Под мета-сообщением я понимаю смысл, который сотрудник извлекает из слов, невербальных проявлений, действий руководителя и их последствий. Фраза «предлагайте варианты» может означать приглашение к обсуждению. Но если принимаются исключительно предложения, совпадающие с позицией начальника, сотрудник может сделать другой вывод: нужно определить предпочтение руководителя и подобрать аргументы в его пользу.

Это не означает, что руководитель сознательно вводит команду в заблуждение. Он может искренне стремиться к самостоятельности сотрудников, но вмешивается всякий раз, когда их способ работы отличается от привычного. Сотрудник тоже способен неверно истолковать замечание или перенести в новые отношения опыт прежнего места работы. Поэтому мета-сообщение нельзя устанавливать по одной фразе. Это гипотеза, которую необходимо проверять.

Неформальное правило складывается, когда определённый способ действия начинает воспроизводиться: сначала спроси разрешения, не возражай при других, согласуй документ ещё с одним человеком. Сотрудники ориентируются на такой порядок, даже если он нигде не записан.

Не всякое неформальное правило мешает работе. Диагностика нужна там, где фактический порядок задерживает решения, скрывает риски или делает полномочия условными.

Заявленное требование	Повторяющееся действие руководителя	Возможный вывод сотрудника
«Принимайте решения самостоятельно»	Пересматривает допустимые решения без объяснения критериев	«Без предварительного разрешения придётся переделывать»
«Сообщайте о проблемах сразу»	Обвиняет сообщившего до выяснения обстоятельств	«Сначала нужно попытаться скрыть или устранить проблему самому»
«Мне нужны разные мнения»	Прерывает возражения, поддерживает только согласных	«Обсуждение нужно для подтверждения готового решения»
«Отвечайте за результат»	Сохраняет у себя выбор способа работы и распределение ресурсов	«От меня требуют ответа за то, на что я не могу повлиять»

Последняя колонка содержит возможные интерпретации, а не заключения о намерениях руководителя или переживаниях сотрудника, которые необходимо перепроверять.

Предлагаю к рассмотрению несколько инструментов для работы в системном подходе в формате коучинговой диагностики, если руководитель действительно готов к прояснению реальной ситуации и способен поставить свои решения под сомнение.

ПЕРВЫЙ ИНСТРУМЕНТ. КАРТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЭПИЗОДА

Начните с одного процесса: согласования заявок, распределения задач, обработки обращений или подготовки отчётности. На конкретном участке проще восстановить последовательность действий и оценить последствия изменений.

Выберите пять-шесть недавних ситуаций, в которых решения возвращались руководителю, возникали дополнительные согласования или запаздывала информация о проблемах. Добавьте два похожих случая успешной самостоятельной работы. Сравнение помогает увидеть условия, при которых команда действует иначе.

Для каждого эпизода заполните карту.

Поле	Что зафиксировать
Задача и полномочия	Требуемый результат, ответственный, известные ограничения и критерии качества
Действие сотрудника	Что именно предложено или сделано
Реакция руководителя	Что сказано, какое решение принято, какие основания названы
Последствие	Что произошло с задачей, сроками и объёмом работы
Следующий похожий случай	Как сотрудник действовал позднее
Предполагаемое правило	Какой вывод он мог сделать из этого опыта
Проверка гипотезы	Какие другие объяснения возможны и что необходимо уточнить

Старайтесь не использовать в карте оценки «проявил незрелость» или «подавил инициативу». Запишите наблюдаемые действия: «сотрудник запросил разрешение по вопросу в пределах полномочий», «руководитель отменил решение, не указав нарушенного требования». Затем проверьте, действительно ли полномочия были определены, а требование не обсуждалось раньше.

Источниками могут быть поручения, протоколы, сроки согласований и версии рабочих документов. Важно объяснить участникам цель сбора материала. Диагностика в формате коучинга не должна превращаться в скрытую проверку сотрудников или поиск подтверждений заранее выбранной версии.

Если человек не знал критерия качества, следует уточнить постановку задачи. Если не умел выполнить работу, потребуется обучение. Если требования выпол-

нены, но решение регулярно отменяется из-за личного предпочтения начальника, появляется основание исследовать неформальное правило.

ВТОРОЙ ИНСТРУМЕНТ. РАЗГОВОР О ФАКТИЧЕСКИХ ПРАВИЛАХ

По картам можно восстановить события, но не всегда понятно, чем руководствовался сотрудник. Для этого нужны индивидуальные встречи, иногда результаты могут зависеть от уровня доверия, в таких случаях лучше приглашать внешнего коуча для более объективного результата, заранее определив порядок передачи результатов. Не стоит обещать анонимность там, где по описанию эпизода легко узнать человека. Обсуждать лучше конкретный случай, а не доверие и ответственность вообще.

ДОВЕРИЕ К НОВОМУ ПОРЯДКУ ВОЗНИКАЕТ, КОГДА ДОГОВОРЁННОСТИ ПОДТВЕРЖДАЮТСЯ В ПОСЛЕДУЮЩИХ РЕШЕНИЯХ И РЕАКЦИЯХ РУКОВОДИТЕЛЯ

Как вариант начала обсуждения (если все же проводит встречу сам руководитель) можно использовать краткое прояснение: «В двух последних задачах вы запросили моё согласование, хотя могли принять решение самостоятельно. Хочу понять, что повлияло на этот выбор и что нужно уточнить с моей стороны».

Что исследуем	Вопрос сотруднику
Основание действия	На что вы ориентировались, когда решили запросить согласование?
Ожидаемое последствие	Что произошло бы, по вашему мнению, если бы вы решили самостоятельно?
Предыдущий опыт	Какие ситуации повлияли на это ожидание?

Продолжение таблицы на следующей странице

Продолжение. Начало таблицы на предыдущей странице

Что исследуем	Вопрос сотруднику
Исключения	Когда вы действовали самостоятельно и результат был принят? Что тогда отличалось?
Неясность договорённостей	Что в полномочиях или критериях результата осталось неясным?
Условия изменения	Что необходимо уточнить или обеспечить для самостоятельного решения?
Следующий шаг	Какой порядок предлагаете проверить на ближайшей задаче?

Не задавайте вопрос, уже содержащий объяснение: «Вы боитесь моей реакции?». Он подталкивает к версии, которую ещё предстоит проверить. Ответы полезно записывать близко к словам сотрудника, не заменяя их собственной трактовкой.

Коучинговая работа здесь заключается в исследовании оснований выбора и возможных действий. Руководителю также нужно ответить на вопросы: какие риски он снижает контролем, были ли они названы сотруднику и по каким критериям он готов принять решение, отличающееся от собственного?

Итог бесед должен оставаться соразмерным собранным данным. Формулировка «в трёх рассмотренных случаях сотрудники ожидали пересмотра решения и поэтому обращались за согласованием» точнее, чем вывод «в команде никто не берёт ответственность».

ТРЕТИЙ ИНСТРУМЕНТ. СОПОСТАВЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ФАКТИЧЕСКОГО ПОРЯДКА

Тип решения	Кто уполномочен решать	Как происходит фактически	Причина дополнительного согласования	Что предлагается проверить
Изменение очередности внутренних задач	Начальник отдела	Каждый раз обращается к директору	Не установлена, требуется уточнение	Самостоятельное решение при сохранении сроков
Распределение работы между сотрудниками	Руководитель группы	Предварительно консультируется с опытным коллегой	У коллеги есть сведения о текущей нагрузке	Обеспечить доступ к сведениям и проверить необходимость консультации

Теперь выберите три повторяющихся типа решений. Для каждого установите, кто должен решать и кто решает в действительности. Отдельно выясните, чьё дополнительное согласие запрашивается и какую функцию оно выполняет.

Примеры в таблице условные. Согласование нельзя считать лишним только потому, что оно занимает время. За ним могут стоять обязательное требование, финансовый контроль, недостаток информации или компетенций. Сначала нужно установить причину.

После проверки распределите решения по трём категориям. В первой сотрудник действует самостоятельно и фиксирует результат. Во второй принимает решение и уведомляет руководителя в согласованный срок. В третьей требуется предварительное согласование по определённым основаниям.

В государственном секторе этот подход применяется в пределах установленных полномочий. Он не предполагает отмены обязательных процедур. Предмет проверки составляют дополнительные действия и согласования, необходимость которых нужно установить.

ЧЕТВЁРТЫЙ ИНСТРУМЕНТ. ДОГОВОРЁННОСТЬ О НОВОМ ПРАВИЛЕ

Для первого изменения выберите одно подтверждённое затруднение.

Параметр	Что необходимо согласовать
Решение и ответственный	Какие решения охватывает договорённость и кто их принимает
Границы самостоятельности	Что сотрудник вправе выбирать без разрешения
Ограничения и качество	Какие требования обязательны и по каким признакам принимается результат
Ресурсы	Какие доступы, сведения, время и средства нужны; кто их обеспечивает
Обращение к руководителю	В каких случаях необходимо предварительное согласование
Информирование	Кого, когда и каким способом уведомляют
Действия при отклонении	Как сообщают о проблеме, исправляют результат и разбирают причины
Проверка договорённости	Когда оценивают результат и при каких условиях эксперимент останавливают

Например, сотрудник согласовывает все изменения плана, поскольку ранее любое отклонение вызывало претензии. Договорённость о новом порядке оформите на одной странице и проверьте на нескольких рабочих примерах.

Руководителю важно принять встречное обязательство: не заменять допустимое решение своим только потому, что он предпочитает другой способ работы. Без этого новая договорённость может остаться формальной.

Вмешательство необходимо, если обнаружен существенный риск или изменились обстоятельства. Но причину важно назвать. Иначе сотрудник снова получит подтверждение, что реальные критерии ему недоступны.

Перед корректировкой полезно прояснить: «Какое согласованное требование здесь нарушено?». Если нарушение есть, обсуждаются исправление и его основания. Если его нет, стоит проверить необходимость вмешательства. Способ работы может быть непривычным для руководителя и при этом приемлемым по результату.

КАК ВНЕДРИТЬ ИНСТРУМЕНТЫ

Месяц можно использовать для экспресс эксперимента. Это срок проверки одного порядка работы, а не обещание изменить организационную культуру.

Период	Действия	Результат этапа
Первая неделя	Выбрать процесс, заполнить карты, собрать исходные данные	Описание повторяющихся ситуаций
Вторая неделя	Провести встречи, проверить полномочия, согласовать изменение	Письменная договорённость
Третья и четвёртая недели	Применять новый порядок, разбирать отклонения раз в неделю	Данные для решения о продолжении или корректировке
Через два-три месяца	Повторить проверку с учётом нагрузки	Оценка сохранения результата

Для еженедельного разбора достаточно выяснить, какие решения состоялись самостоятельно, где потребовалось вмешательство и что нужно уточнить. Основания остановки определяются заранее. Например, нарушение обязательного требования качества требует пересмотра условий, а не продолжения эксперимента ради отчётности.

Коучинговые вопросы не заменяют организационной работы. Если сотруднику нужен доступ к информации, его необходимо обеспечить. Если полномочия противоречат друг другу, руководителю необходимо устранить противоречие.

КАК ПРОВЕРИТЬ РЕЗУЛЬТАТ

Показатели выбираются до начала эксперимента. Сравнивать нужно одинаковые типы задач за сопоставимые периоды. При изменении объёма работы важны доли, а не только абсолютное количество случаев.

Показатель	Способ расчёта
Дополнительные согласования	Доля решений с согласованиями сверх установленного порядка
Время прохождения задачи	Медианное время от получения полной задачи до принятия результата
Возвраты на доработку	Доля завершённых задач, возвращённых хотя бы один раз
Соблюдение сроков	Доля задач, выполненных в срок, среди всех задач с наступившим сроком
Сообщение о существенном риске	Время от зафиксированного обнаружения риска до уведомления ответственного

Снижение числа обращений к руководителю само по себе не доказывает улучшения. Возможно, сотрудники перестали сообщать о затруднениях. Поэтому самостоятельность оценивается вместе с качеством и своевременностью информации. Рост сообщений о проблемах в начале работы также не обязательно означает ухудшение: прежде часть проблем могла оставаться невидимой.

Если согласований стало меньше, сроки соблюдаются, а доля переделок не выросла, есть основание продолжить новый порядок. Для вывода об устойчивости нужна повторная проверка, в том числе при изменении нагрузки.

Работа с мета-сообщениями начинается с готовности руководителя включить собственные действия в предмет диагностики. Это не снимает ответственности с сотрудников. Это позволяет точнее определить, где необходимо развиваться, а где нужно изменить условия, в которых требуются самостоятельность.

Доверие к новому порядку возникает, когда договорённости подтверждаются в последующих решениях и реакциях руководителя.

*Марина Котлярова,

- **Основатель и руководитель Центра системного коучинга и кадрового агентства Стафф Базис,**
- **MCC ICU ICTA,**
- **Супервизор,**
- **Коуч Мастер АРК,**
- **Executive&Business Coach ICU ICTA,**
- **Член Союза РПЧ и Ассоциации русскоязычных коучей,**
- **Бизнес-тренер,**
- **Кризисный психолог,**
- **Автор и преподаватель образовательных программ профессиональной переподготовки в ВУЗах,**
- **Юрист.**

Контакты: https://t.me/sccentre_ru, https://sccentre.ru, http://marina-career.com, https://t.me/marina_career_spb

Марина Котлярова

АЛЬМАНАХ

СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

№ 2
2026

Анар Данилов, руководитель проекта Cupilat

Тихон Резцов, генеральный директор Лаборатории Типографики Шрифтовик

Андрей Голунов, бизнес-терапевт

Элина Малагова, маркетолог-стратег, бизнес-консультант

Светлана Колесникова, ментор от Сбера и наставник бухгалтеров

Надежда Лемутова, руководитель «Налоговый компас»

Ольга Черепякина, руководитель отдела digital-агентства icontext

Дмитрий Мирошников, генеральный директор «Симедика РУ»

Дмитрий Ткаченко, бизнес-тренер

Екатерина Авдеева, Корпорация недвижимости «АСТОРИУС»

Анастасия Белаш, департамент E-Commerce компании ICONICOLOR

Джули Борт, редактор отдела стартапов в TechCrunch

ГЛАВНАЯ ТЕМА НОМЕРА: УПРАВЛЕНИЕ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

АЛЬМАНАХ «КОУЧИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В БИЗНЕСЕ»

ИННА МОРГУНОВА

Коучинговые инструменты руководителя: что можно использовать без сертификации

Инна Моргунова*
Executive Coach с дипломом государственного образца РФ, сертифицированный коуч по стандартам ICA и HR коуч по стандартам ICF

Сотрудник приходит к руководителю с ситуацией и ожидает совета или готового решения. Для руководителя такой формат понятен, у него больше информации, решение готово, а время сэкономлено. Но если так происходит каждый раз, то руководитель становится единственным источником решений команды, принятие решений растягивается во времени, управленческая нагрузка растет, самостоятельность сотрудников не выходит за рамками стандартных ситуаций.

Как же выстроить взаимоотношения без излишней директивы, микроменеджмента, опеки и повысить мотивацию сотрудников на достижение результатов? Именно здесь могут пригодиться отдельные коучинговые инструменты.

Обучение и получение практического опыта в области коучинга помогло мне обогатить профессиональный инструментарий и по-новому посмотреть на привычные рабочие ситуации.

В этой статье я разберу некоторые инструменты, которые руководитель может использовать в повседневной работе без специализированного коучингового обучения, а также ситуации, в которых такой подход действительно уместен.

У руководителей нередко возникает вопрос: обязательно ли специальное обучение и сертификация, чтобы использовать коучинговые инструменты в работе? На мой взгляд, важно разделять профессиональную деятельность коуча и применение отдельных коучинговых инструментов руководителем. Речь не о том, чтобы руководитель «стал коучем», зрелый руководитель умеет выбирать способ взаимодействия в зависимости от задачи.

За годы работы в HR я убедилась в сильном влиянии управленческого взаимодействия, которое зависит не только от профессиональных знаний, но и от того, как руководитель выстраивает диалог с сотрудниками. Один и тот же

ВАЖНО РАЗЛИЧАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОУЧА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ КОУЧИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ РУКОВОДИТЕЛЕМ

управленческий сценарий по-разному влияет на самостоятельность сотрудников и производительность. Изменить результат можно, меняя способ разговора с сотрудником, модель взаимодействия. Какие эффекты становятся заметны? Прежде всего — самостоятельность сотрудника: он учится искать решение, получать самостоятельно новые знания и развивать необходимые навыки. И, что немаловажно, развитие самостоятельности команды позволяет перераспределять ответственность и снизить операционную нагрузку руководителя. Развитие самостоятельности команды позволяет перераспределять ответственность и высвобождать управленческий ресурс.

Коучинговый подход реализуется в том числе через позицию руководителя: способность слушать и проявлять искренний интерес к развитию сотрудника, внимание к его мышлению, отсутствие преждевременной оценки и готового ответа.

Какие инструменты можно изучить и использовать самостоятельно?

СТРУКТУРИРОВАННЫЙ ДИАЛОГ РУКОВОДИТЕЛЯ С СОТРУДНИКОМ

Руководитель может принять решение через несколько минут после начала разговора. Естественное желание его озвучить возникает, но, если стоит задача развивать самостоятельность сотрудника, полезно пройти 4 шага: определить чего он хочет, разобраться в ситуации, рассмотреть ограничения и возможности, договориться о первых шагах.

Краткая структура диалога:

G — Goal — цель: какого результата сотрудник хочет достичь?

R — Reality — текущая реальность: что происходит сейчас, что пробовал, что мешает?

O — Options — варианты: какие варианты решения возможны?

W — Will / Way Forward — действие: какой первый шаг можно сделать?

Например, в ситуации, когда сотрудник хочет перейти на другую позицию, структура беседы может быть такой:

G: «Какой результат ты хочешь получить в ближайшие 6–12 месяцев?»

R: «Что сейчас отделяет тебя от этой позиции? Какие компетенции уже есть, а какие требуют развития?»

O: «Какие варианты развития знаний, навыков ты видишь?»

W: «Какой первый шаг ты готов сделать в ближайшее время?»

Такой каркас может быть полезен в индивидуальных беседах, развивающих диалогах, карьерных разговорах, индивидуальных планах развития и помогает сотруднику пройти путь от задачи к решению.

КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД ПРОЯВЛЯЕТСЯ В ПОЗИЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С СОТРУДНИКОМ: В УМЕНИИ СЛУШАТЬ, ПРОЯВЛЯТЬ ИСКРЕННИЙ ИНТЕРЕС, НЕ СПЕШИТЬ С ОЦЕНКАМИ И НЕ ПРЕДЛАГАТЬ ГОТОВЫХ ОТВЕТОВ

ПРОЯСНЕНИЕ СИТУАЦИИ И СТАРТ ИЗМЕНЕНИЙ

Когда сотруднику сложно понять с чего начать изменения, руководитель может использовать два простых коучинговых инструмента – шкалирование и «Колесо». Они помогают прояснить ситуацию и расставить приоритеты.

Например, «Колесо профессионального развития» помогает выделить ключевые зоны развития: экспертизу коммуникацию, управление временем, лидерство, самостоятельность, влияние, бизнес-мышление, управление отношениями. Сотрудник может исследовать выбранные глубже.

«Какая из сфер наиболее важна для тебя?»

«Как бы ты оценил по шкале от 1 до 10 развитие в этой области?»

«Что уже получается хорошо?»

«Где ты хотел бы увидеть изменения?»

«Что могло бы повысить оценку на один балл?»

«Что ты можешь сделать для этого уже сейчас?»

Ценность инструмента не столько в самой оценке, сколько в последующем

разговоре и возможности сотрудника увидеть собственные приоритеты, осознать возможности для действий.

«Колесо» помогает увидеть общую картину, а шкалирование внутри каждой области помогает оценить состояние, сделать свою субъективную оценку более конкретной и определить точку, с которой начать работу.

При этом руководителю не нужно проводить полноценную коучинговую диагностику, но важно и не подменять инструмент формальностью. Полезнее выяснить, какое небольшое изменение позволит сделать следующий шаг.

РАЗВИВАЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Обратная связь руководителя не всегда должна заканчиваться готовой рекомендацией. Полезным дополнением могут стать коучинговые вопросы, которые помогают сотруднику самому оценить ситуацию и определить, что можно изменить.

Модель SBI помогает сначала описать ситуацию максимально конкретно:

S — Situation — ситуация: когда и где это произошло?

B — Behavior — поведение: что именно сделал сотрудник?

I — Impact — влияние: как это повлияло на результат?

Например, сотрудник несколько раз выполняет задачи позже оговоренного срока.

Вместо оценки и рекомендации можно выстроить обратную связь, используя модель SBI:

S: Мы договаривались, что отчет будет готов к конкретной дате.

B: Я получил его на три дня позднее.

I: Я не смог вовремя обработать данные и сроки следующего этапа сдвинулись.

После фиксации фактов руководитель может перейти к вопросам:

«Как ты сам видишь эту ситуацию?»

«Что мешает укладываться в срок?»

«Что ты можешь изменить в своей работе, чтобы выполнять договоренности?»

«Какой вариант ты готов попробовать?»

«Как ты будешь действовать, если срок начнет срываться?»

Здесь руководитель не отказывается от обратной связи, но не переходит к оценке личности сотрудника, опирается на конкретные факты и последствия. Коучинговые вопросы в свою очередь позволяют вовлечь сотрудника в поиск решений, дают пространство для осмысления и поиска дальнейших действий, переводят обратную связь в ответственность за дальнейшие действия.

СМЕНА ФОКУСА ВНИМАНИЯ С ПРОБЛЕМЫ НА ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Часто сотрудник обращается к руководителю с проблемой: «Не получается договориться с коллегой», «Команда меня не слушает». В такой ситуации легко перейти к поиску причин. Коучинговый подход помогает сотруднику переводить фокус с проблемы на желаемый результат.

Если сотрудник говорит: «У меня плохая коммуникация с коллегой», можно спросить:

«А как бы ты хотел, чтобы выглядело ваше взаимодействие?»

«Что ты можешь сделать со своей стороны, чтобы приблизиться к такому результату?»

«Какие препятствия ты видишь?»

«На что ты действительно можешь повлиять?»

Так сотрудник постепенно переходит из позиции человека, с которым «что-то происходит», в позицию автора собственных действий и понимает, какого результата он хочет достичь и что может сделать для его достижения.

ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Также вместо бесконечного анализа уже произошедших ошибок руководитель может использовать Feedforward — фокусировать разговор на будущем.

Классический feedback обращается к прошлому: «Что произошло? Что было сделано не так?». Feedforward задаёт направление вперёд: «Что ты сделаешь иначе в следующий раз?»

Например, после неудачной презентации вместо вопроса «Почему ты не подготовился?» можно спросить:

«Как ты сам оцениваешь ситуацию?»

«Что бы ты изменил в подготовке к следующей презентации?»

«Что поможет тебе сделать следующий шаг лучше?»

Это не отменяет анализа ошибок. Скорее помогает превратить полученный опыт в основу для дальнейшего развития.

КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД В АДАПТАЦИИ

Ещё одна область применения — адаптация новых сотрудников. Регулярный короткий разговор помогает заметить сложности до окончания испытательного срока.

Например, руководитель может периодически спрашивать:

«Что тебе уже понятно?»

«Что пока остаётся непонятным?»

«Что мешает чувствовать себя увереннее?»

«Что поможет тебе стать эффективнее?»

Через несколько недель можно добавить:

«Что оказалось не таким, как ты ожидал?»

«Что бы ты сделал по-другому, если бы начинал сейчас?»

Такие вопросы помогают сотруднику не только получить поддержку, но и самому замечать возникающие сложности и искать способы их решения.

Главная ценность коучинговых инструментов – в переводе разговора из режима «у меня есть проблема» в режим «я понимаю, где я нахожусь, чего хочу и что могу сделать дальше».

ГДЕ КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД НЕ РАБОТАЕТ?

Для меня принципиально важно не превращать коучинг в набор «магических вопросов» вроде «А что ты сам думаешь?» и не использовать его как способ уйти от управленческой ответственности.

Фраза «Я ничего не буду тебе говорить — сам подумай» не является коучинговым подходом.

Есть ситуации, когда руководителю необходимо действовать иначе: нарушены правила или стандарты, существует серьёзный риск для бизнеса или людей, сотруднику не хватает необходимых знаний, требуется инструкция или обучение, необходимо быстро принять решение или вмешаться в конфликт.

В этих случаях руководитель использует соответствующий управленческий инструмент — ставит задачу, даёт инструкцию, обучает, корректирует или принимает решение.

НЕ ВМЕСТО УПРАВЛЕНИЯ, А В ДОПОЛНЕНИЕ К НЕМУ

Подводя итог, хотелось бы сказать, что коучинговый подход – это не набор обучающих техник и не попытка превратить каждый разговор в коуч-сессию. Это прежде всего способ внимательнее выбирать свою реакцию на ситуацию. Иногда сотруднику действительно нужен четкий ответ руководителя. А иногда гораздо ценнее вопрос, который поможет ему самому увидеть решение, оценить варианты и взять ответственность за следующий шаг. Для меня коучинговый подход начинается именно с такого осознанного выбора. При этом важно сохранять управленческую ясность: если руководитель уже знает, что решение должно быть принято им, не стоит создавать искусственную иллюзию выбора.

КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД – ЭТО НЕ НАБОР ОБУЧАЮЩИХ ТЕХНИК И НЕ ПОПЫТКА ПРЕВРАТИТЬ КАЖДЫЙ РАЗГОВОР В КОУЧ-СЕССИЮ. ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО СПОСОБ ВНИМАТЕЛЬНЕЕ ВЫБИРАТЬ СВОЮ РЕАКЦИЮ НА СИТУАЦИЮ

При этом обучение коучингу, основанному на системном подходе и полноценное повышение квалификации дают принципиально другую глубину – позволяют видеть за отдельными инструментами целостный подход, более чутко и глубоко понимать как внутреннюю систему мышления человека, так и внешнюю систему в которой человек находится, профессионально работать с огромным количеством инструментов с учетом границ коучинговой практики.

Руководить в коучинговом стиле — не значит всегда задавать вопросы. Это значит понимать, когда вопрос полезнее ответа. И видеть в управленческом диалоге не только задачу, которую нужно решить сегодня, но и способствовать системному развитию сотрудника. Именно в этом, на мой взгляд, и заключается практическая ценность коучинговых иснтрументов для руководителя.

***Инна Моргунова,**

- **Executive Coach с дипломом государственного образца РФ,**

- **Сертифицированный коуч по стандартам ICA и ICF в сфере HR-коучинга,**

- **Эксперт и спикер профессиональных сообществ.**

Более 20 лет профессионального опыта в HR финансовой, банковской сфере, 15+ лет — на руководящих позициях. Глубокая экспертиза в подборе и адаптации персонала, формировании команд.

Соединяю экспертизу в HR и системном коучинге, чтобы развивать руководителей, усиливать команды и создавать устойчивые изменения в организациях.

Контакты: ТГ @innayum, https://t.me/design_your_rise

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

Подписные индексы по каталогу «Роспечать»: 72034, 71851, 80933

Подписные индексы по каталогу «Почта России»: 99723, 99591

№ 3 2026

Главная тема номера: ИИ-ассистент

Дизайн офиса — это атмосфера вовлечённости сотрудников
Дарья Туркина

Дизайн офиса и вовлеченность сотрудников — когда и как это работает?
Илья Мейтыс

Эволюция офиса за 10 лет: как изменились ожидания сотрудников
Анна Солоникина

IT-аутсорсинг-2026: кто на коне, а кто ушел в вайб-кодинг?
Елена Назарова

Счастье — это не пункт назначения, а стиль жизни!
Дмитрий Ерин

Нетворкинг для тех, кто ненавидит нетворкинг
Роман Коробов

Система ищет фрагмент в документе, который отвечает на этот вопрос, и строит ответ на точной цитате из него
Тим Зинин

ИИ-помощник по внутренним вопросам ломается не о технологию, а о то, что в компании нет одного ответа
Никита Малов

Как управлять талантами: от выявления до развития
Владимир Закамсков

Выступление перед небольшой знакомой аудиторией дает лучшую практику
Ирина Гордыкина

Битрикс24 и AmoCRM: что выбрать?
Андрей Титенко

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ЕВА ОЗЕРОВА

Упражнение «Википедия» как инструмент для развития: как пять предложений помогают руководителю увидеть собственные ограничения

Ева Озерова*
executive-коуч

ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛЯМ СТОИТ ПОПРОБОВАТЬ ЭТО УПРАЖНЕНИЕ

За двадцать с лишним лет работы в крупных компаниях я заметила интересную закономерность: большинство руководителей умеет писать стратегии развития бизнеса, планы продаж, дорожные карты проектов, годовые цели для подразделений, но, когда речь заходит о них самих, многие неожиданно оказываются в тупике. Казалось бы, что может быть проще, чем рассказать о себе? Особенно человеку с большим опытом, достижениями, сильной командой и уважением коллег. На практике оказывается наоборот.

Именно поэтому в своей коучинговой практике я часто использую очень простое упражнение, которое называется «Википедия». На первый взгляд оно выглядит почти детским. Но именно простота часто делает его таким сильным.

СУТЬ УПРАЖНЕНИЯ

Я предлагаю человеку представить, что через несколько лет о нем появилась статья в Википедии. И это не биография, не резюме, не список должностей, а самое главное о человеке в четырех-пяти предложениях. Нужны ответы на такие вопросы:

- Что должен узнать о вас человек, который никогда раньше о вас не слышал?
- Каким профессионалом вы хотите остаться в памяти людей?
- За что вас будут уважать?
- Чем вы отличаетесь от других?
- Каким был ваш вклад?

УПРАЖНЕНИЕ «ВИКИПЕДИЯ» ПРЕДЛАГАЕТ ПОСМОТРЕТЬ НЕ ВПЕРЁД, А КАК БУДТО НАЗАД ИЗ БУДУЩЕГО. И ИМЕННО ЭТА СМЕНА ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИНОГДА ПОЗВОЛЯЕТ УВИДЕТЬ ТО, ЧЕГО НЕ ВИДНО ИЗ СЕГОДНЯШНЕЙ ТОЧКИ

Повторюсь, тут важно писать не должности и не названия компаний, важно написать именно о себе как о человеке. И здесь, как мне кажется, начинается самое интересное. Когда мы говорим о карьерном развитии, человек обычно смотрит вперёд: какая должность, какой доход, какая компания, какой масштаб ответственности. Упражнение «Википедия» предлагает посмотреть не вперёд, а как будто назад из будущего. И именно эта смена точки зрения иногда позволяет увидеть то, чего не видно из сегодняшней точки.

КАК РУКОВОДИТЕЛИ МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО УПРАЖНЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНО

Мне кажется, ценность этого упражнения гораздо шире, чем только коучинг. Руководитель может применять его в самых разных ситуациях.

1. ***При планировании собственного развития.***

Очень часто мы начинаем строить карьеру «от должности»: хочу стать директором, вице-президентом, собственником бизнеса. Но карьеру определяет не должность, а личность. Когда человек пишет о себе пять предложений, становится понятно, чего он действительно хочет оставить после себя. И здесь может обнаружиться важное противоречие: желаемая должность и желаемая профессиональная жизнь — это не всегда одно и то же. Иногда человек стремится вверх по карьерной лестнице просто потому, что следующий шаг кажется логичным. А если убрать названия должностей и оставить только вопрос «кем я хочу быть?», направление вдруг меняется.

2. ***Перед принятием карьерного решения.***

Если вы выбираете между двумя предложениями о работе, попробуйте выполнить упражнение дважды, а потом ответьте себе на вопрос: «Какая будущая «статья в Википедии» вам нравится больше?» Очень часто ответ оказывается неожиданным.

У меня был именно такой случай в практике: клиентка стояла перед выбором — продолжать развиваться как сильный эксперт в своей области или принять руководящую роль. На первый взгляд второй вариант выглядел естественным карьерным ростом: больше ответственности, больше влияния, следующий уровень. Но клиент сделала упражнение дважды, представив две разные будущие «статьи в Википедии». В одной истории она оставалась признанным экспертом, который продолжал углубляться в свою область и создавать ценность именно через экспертизу, а в другой становилась руководителем, развивая уже не столько собственную экспертность, сколько людей, процессы и направление. Именно сравнение этих двух историй помогло ей достаточно быстро почувствовать, какой вариант действительно её. Не тот, который «правильно» выглядит с точки зрения карьерной логики, а тот, в котором ей самой хотелось оказаться.

Мне кажется, в этом и есть одна из сильных сторон упражнения: оно позволяет сравнивать не только варианты действий, но и две возможные версии себя.

3. Для формирования личного бренда.

Сегодня руководителю уже недостаточно быть хорошим специалистом — важно понимать, с чем именно вас ассоциируют коллеги, сотрудники и рынок. Это упражнение помогает сформулировать свою профессиональную идентичность гораздо точнее, чем десятки красивых формулировок в резюме.

4. Для развития сотрудников.

Его можно использовать на стратегических сессиях, в программах кадрового резерва, при построении индивидуальных планов развития. Ответы сотрудников очень многое говорят об их ценностях, мотивации и внутренних ограничениях. Иногда даже больше, чем результаты ассессмента. При этом я бы не рекомендовала руководителю превращать упражнение в очередной инструмент оценки сотрудника. Его сила как раз в обратном: человек должен получить возможность честно ответить себе, а не написать «правильный» текст для руководителя или HR.

ОДИН КЕЙС, КОТОРЫЙ УДИВИЛ МЕНЯ САМУ

Недавно ко мне на коуч-сессию пришла руководитель — сильная, яркая, харизматичная. Она из тех людей, за которыми идут команды. Настолько идут, что, переходя в другую компанию, она нередко забирает сотрудников с собой.

Запрос был вполне рациональный: хочу построить план своего развития на ближайшие пять лет; понять, куда двигаться дальше.

Мы начали разбирать варианты. Говорили о карьере, новых ролях, интересах. Несколько раз из уст клиента прозвучала одна мысль: мне быстро становится скучно; как только задача решена — интерес исчезает.

На первый взгляд кажется, что проблема именно в этом и что человеку постоянно нужны новые вызовы. Но чем дольше я слушала, тем сильнее ощущала: дело совсем не в скуке.

В какой-то момент я предложила упражнение «Википедия». И вдруг… наступила тишина. Минуты три человек просто молчал, а потом поднял глаза и сказал — я не могу.

Я спросила, почему? И тут услышала ответ, которого совсем не ожидала — потому что мне страшно… Страшно написать про себя хоть что-то. Страшно назвать себя профессионалом. Страшно даже представить собственные достижения. Страшно, что кто-то скажет: «Да кто ты такая?!»

А потом были слезы. И были слова, которые, наверное, стали главным итогом нашей встречи: «Я никогда не думала, что проблема именно в этом.»

Итог: человек пришел за карьерным планом, а нашел внутренний запрет, который много лет управлял его решениями.

И именно здесь для меня особенно важна граница между коучингом и готовым советом. Если бы я сразу предложила клиентке карьерный план, мы, возможно, построили бы вполне логичную конструкцию из целей, компетенций и следующих шагов. Но тогда бы клиентка не увидела то, что на самом деле удерживало её на месте.

Задача коуча не помочь человеку быстрее составить план, а сначала понять, почему человек до сих пор не разрешает себе идти туда, куда хочет.

ПОЧЕМУ ЭТО РАБОТАЕТ

Во время выполнения упражнения происходит интересная вещь: пока человек размышляет о должностях, целях или деньгах, включается рациональное мышление. Но когда появляется вопрос «Что самое главное можно сказать о вас как о личности?», мозг перестает использовать привычные шаблоны. Возникает пауза и приходит та самая тишина, которую многие пытаются скорее заполнить словами. Но именно в этой тишине очень часто рождаются самые важные инсайты, потому что становятся заметны не только сильные стороны человека, но и его внутренние ограничения.

Есть и ещё один эффект, который я наблюдаю в практике: это упражнение переносит человека из позиции «что мне делать?» в позицию «кем я хочу быть?».

А это совершенно другой уровень разговора. Потому что решение, принятое из понимания собственной идентичности и ценностей, обычно оказывается устойчивее решения, принятого только на основании внешних возможностей.

ЧТО Я ВЫНЕСЛА ИЗ ЭТОЙ СЕССИИ

За годы работы руководителем, а теперь и executive-коучем, я заметила одну закономерность: чем успешнее человек выглядит со стороны, тем чаще внутри него живет вопрос из серии «А достаточно ли я хорош?» Именно этот внутренний диалог незаметно влияет на карьеру сильнее, чем внешние обстоятельства. Мы часто думаем, что нас останавливает отсутствие стратегии, но на самом деле гораздо чаще нас останавливает отсутствие разрешения самому себе стать тем человеком, которым мы уже почти стали.

ЭТО УПРАЖНЕНИЕ ПЕРЕНОСИТ ЧЕЛОВЕКА ИЗ ПОЗИЦИИ «ЧТО МНЕ ДЕЛАТЬ?» В ПОЗИЦИЮ «КЕМ Я ХОЧУ БЫТЬ?». А ЭТО СОВЕРШЕННО ДРУГОЙ УРОВЕНЬ РАЗГОВОРА

И ещё одна мысль: иногда руководителю мешает не отсутствие амбиций, а чужое представление о том, как именно должна выглядеть успешная карьера — должность выше, команда больше, ответственности больше, доход выше. Но если убрать все эти внешние маркеры, остаётся гораздо более сложный вопрос: «А это действительно моя версия успеха?»

ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Если вы захотите попробовать это упражнение самостоятельно, не торопитесь. Напишите всего пять предложений, а затем перечитайте их и задайте себе несколько вопросов:

- **Что мне было легче всего написать?**
- **Какие слова дались тяжелее всего?**
- **О чем я сознательно промолчал?**
- **Чего я побоялся?**
- **Если бы эту статью писал обо мне мой самый сильный сотрудник, совпал бы текст с моим?**

САМЫЕ СЛОЖНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ В КОМПАНИЯХ НАХОДЯТСЯ НЕ В ПРОЦЕССАХ И НЕ В ТЕХНОЛОГИЯХ, — ОНИ НАХОДЯТСЯ В МЫШЛЕНИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Очень часто именно последние два вопроса становятся началом настоящего развития, потому что развитие руководителя начинается не тогда, когда он осваивает новый инструмент управления — оно начинается тогда, когда он перестает бояться честно посмотреть на самого себя.

Возможно, поэтому я люблю это упражнение. Оно не требует специальной подготовки, сложных методик или нескольких часов работы. Всего пять предложений, но иногда этих пяти предложений достаточно, чтобы увидеть собственный карьерный путь, решение или ограничение совсем под другим углом.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

За годы работы в бизнесе я внедряла CRM, строила клиентский сервис, запускала масштабные проекты цифровой трансформации, отвечала за клиентский опыт и развитие команд. Сегодня, работая executive-коучем, я все чаще убеж-

даюсь: самые сложные ограничения в компаниях находятся не в процессах и не в технологиях, — они находятся в мышлении руководителей.

Иногда достаточно одного точного вопроса или одного простого упражнения, чтобы человек увидел то, чего не замечал годами. И именно с этого момента начинаются изменения, которые невозможно получить ни на одном тренинге и не купить ни за какие деньги!

*Ева Озерова,

- Executive-коуч, ментор, наставник, консультант
- Руководитель комитета аккредитации в АРК (ассоциация русскоязычных коучей)
- Эксперт по развитию руководителей
- Ex-директор по клиентскому сервису и клиентскому опыту

15+лет работала в управлении крупными командами в телекоме и промышленности (МегаФон, ЕВРАЗ). Руководила клиентским сервисом, контактными центрами, операционной эффективностью, цифровой трансформацией и масштабными проектами организационных изменений в федеральных компаниях. Сегодня помогает руководителям принимать более сильные решения, находить внутренние ограничения, которые мешают развитию, и раскрывать лидерский потенциал.

Контакты: ozerowaeva@yandex.ru, @EvaLake
https://www.e-xecutive.ru/users/1726071-eva-ozerova

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 23 (827) 2026

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72035;

Главная тема: Увольнение генерального директора

Олег Моторин,
ЦДО МГТУ им. Н. Э. Баумана

Вячеслав Коэн,
Mellennium Group

Кутепова Татьяна,
Executive

Елена Уварова –
«HRBusiness с Уваровой»

Ольга Дученко –
АБ «Качкин и Партнеры»

Георгий Мжаванадзе –
«Меллинг, Войтишкин и Партнеры»

Игорь Иванов –
ООО «ПравоДействие»

Петр Мацкевич –
Московская коллегия Адвокатов «Орчардс»

Андрей Лавринович –
Эксперт УП, экс hrd IBS, Rusimport

АЛЬМАНАХ «КОУЧИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В БИЗНЕСЕ»

АЛЕКСАНДР ПАРАМОНОВ

Ошибки корпоративной мотивации. Почему они не...

Александр Парамонов*
Executive коуч, PCC, MBA, к.т.н.

Сегодня в России мы испытываем не только большой дефицит квалифицированных кадров, но по данным HH.RU и JOB.RU среднее время работы сотрудников на одной позиции и одной компании падает. В информационных технологиях эти показатели уже менее 2 лет. Вторая проблема — это очень слабая отдача от сотрудников: низкий уровень автоматизации, слабые бизнес-процессы, плохое планирование и т.п. (рис. 1).

Однако, в текущих условиях постоянного кризиса, который для России не прекращается с конца 1980х годов, ожидать, что эта проблема сама решится или можно просто занять технологии извне, не получается.

Мой фокус исследования с 2011 года состоял в поиске технологий для HR и руководителей, как можно подбирать людей, способных решать сложные задачи на рабочем месте самостоятельно и с необходимой креативностью, не выгорая!

На одной из конференций руководитель ИТ-блока компании Caterpillar показал очень интересный слайд с исследованиями (рис. 2).

Из него четко следует, что если человек приходит на работу только из необходимости, то средний процент выполнения плана 71%. Как раз такой, чтобы не подходить к границе увольнения, но и не сильно перенапрягаться.

Однако, когда компания может получить 100% плана в тех же условиях зар-

Производительность труда в странах ОЭСР и в России

ВВП за час отработанного времени, 2017

Доллары США в текущих ценах, по паритету покупательной способности

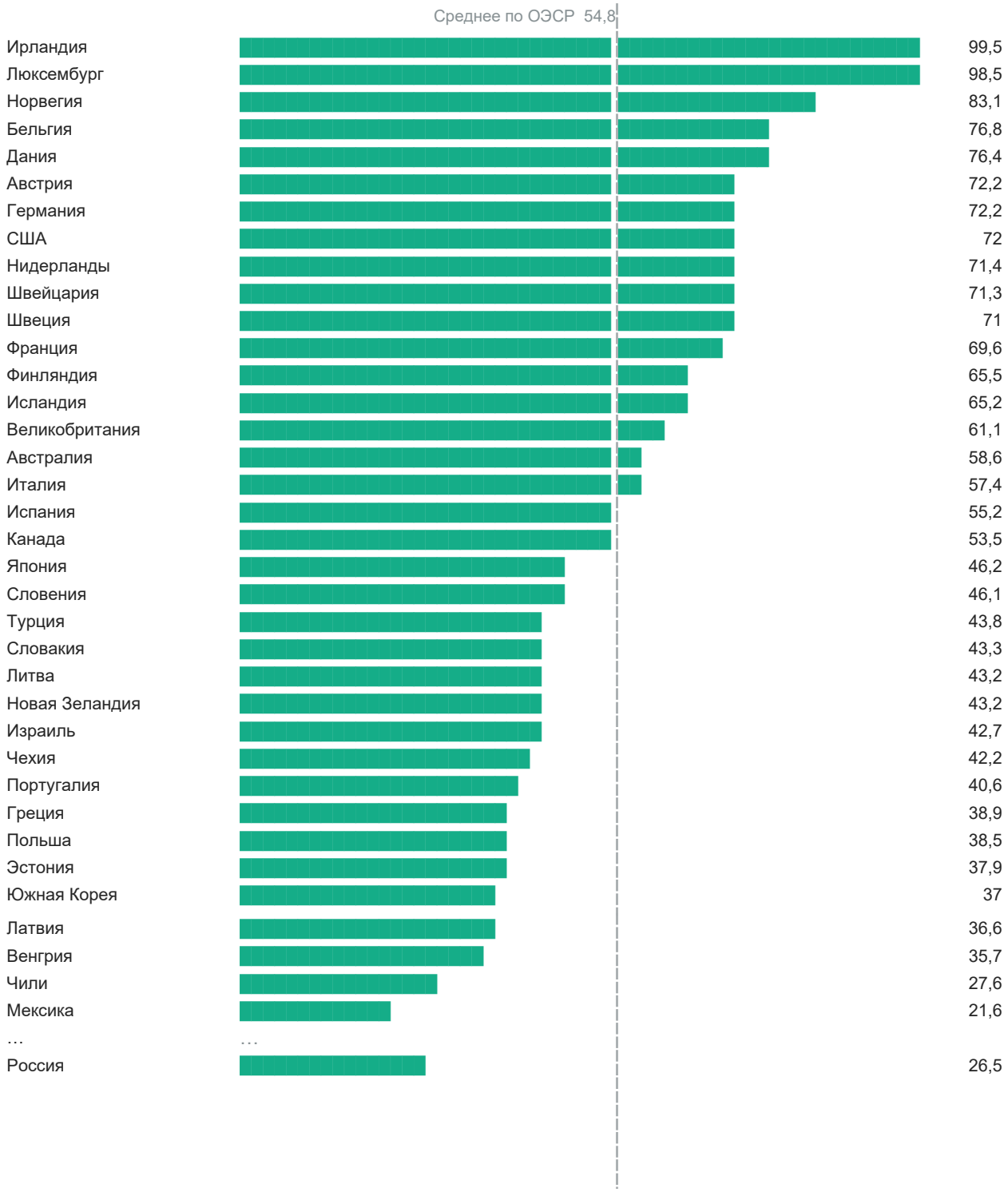


Рисунок 1

плат и процессов? На исследование у меня ушло порядка 5 лет. Ключом в мотивационном плане является закрытие основных потребностей сотрудников. Что такое потребности? Их можно определить как фундаментальные внутренние состояния нужды (дефицита или роста), отражающие зависимость субъекта от конкретных условий существования и выступающие источником его активности, направленной на устранение этой нужды и достижение оптимального функционирования. В мотивационной науке потребности рассматриваются как первичное звено, запускающее и направляющее поведение. Это гигиенический мотивационный фактор.

МОЙ ФОКУС ИССЛЕДОВАНИЯ С 2011 ГОДА СОСТОЯЛ В ПОИСКЕ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ HR И РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КАК МОЖНО ПОДБИРАТЬ ЛЮДЕЙ, СПОСОБНЫХ РЕШАТЬ СЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ САМОСТОЯТЕЛЬНО И С НЕОБХОДИМОЙ КРЕАТИВНОСТЬЮ, НЕ ВЫГОРАЯ!

Т.е. если потребность человека закрыта любым способом, то он или она ее не замечают. Это как мизинчик ноги, пока не ударил, о нем и не помнишь. Зато, утром вы врежетесь ногой об угол кровати, целый день вы будете думать только о мизинце. При этом не вся ваша жизнь ему посвящена. И как только он пройдет, пройдет и стимул.

Примеры потребностей могут быть разными, но всегда направлены на человека (я хочу, чтобы меня…): любовь, безопасность, уважение, интерес… Это может быть список из пирамиды Маслоу. Российские исследователи также по-разному смотрели на этот вопрос: Лев Семенович Выготский, Лидия Ильинична Божович, Владимир Николаевич Мясищев и многие другие.

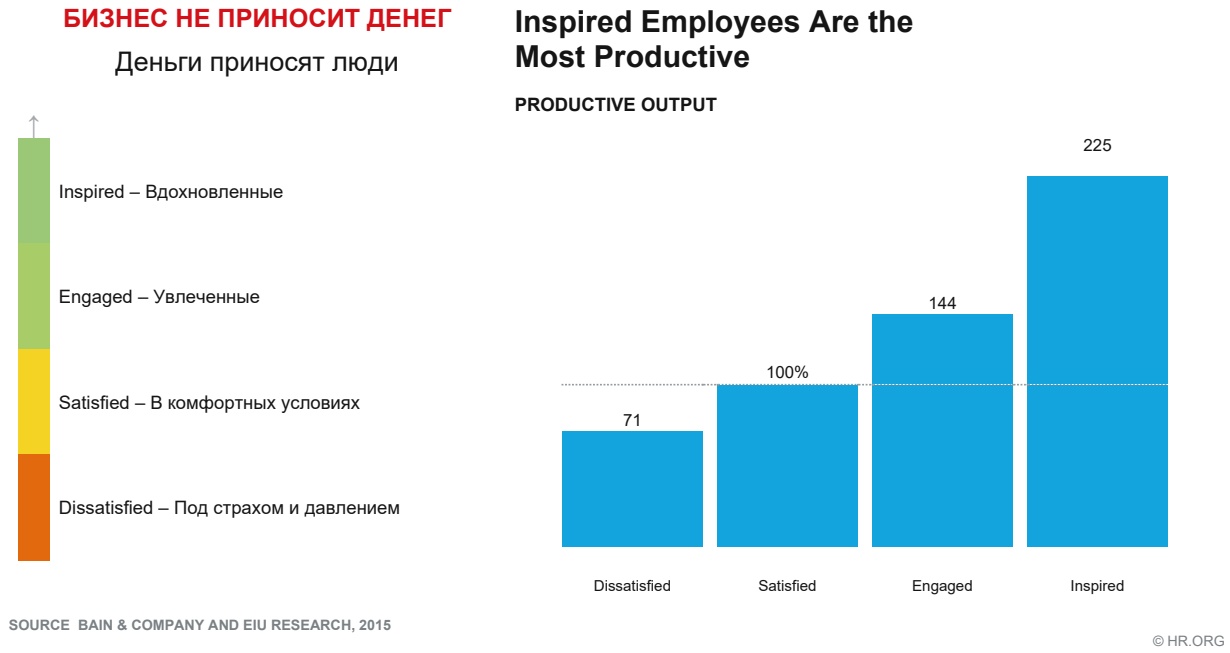


Рисунок 2

Самый простой способ проверки на текущие незакрытые потребности, это послушать, на что сотрудник жалуется.

ОТСЮДА ЕСТЬ НЕСКОЛЬКО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВЫВОДОВ:

1. Незакрытая (постоянно атакуемая) потребность человека практически может обнулить мотивацию к деятельности.

2. Длительно незакрытая потребность ведет к выгоранию, эмоциональным срывам и психосоматическим заболеваниям.

3. На закрытую потребность (субъективный фактор) позитивно влиять бесполезно. Это не дает улучшения результатов.

Получается, что если брать специалиста без учета потребностей очень опасно. Мало того, ставить задачи, задевающие потребности также приводит к негативным последствиям. Мало того, негативное отношение сотрудника в коллективе очень сильно заражает коллектив: негативные эмоции в 3-5 раз сильнее позитивных. Что же тогда делать HR и руководителю.

Первый шаг. Проверьте какие потребности закрывает наша среда? Что у нас реализовано хорошо для сотрудников:

- **Четкий график зарплат — предсказуемость;**
- **Расширение ассортимента — развитие;**
- **Сильная поддержка — отношения;**
- **Офис класса А — статус…**

ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК ПРИХОДИТ НА РАБОТУ ТОЛЬКО ИЗ НЕОБХОДИМОСТИ, ТО СРЕДНИЙ ПРОЦЕНТ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА 71%. КАК РАЗ ТАКОЙ, ЧТОБЫ НЕ ПОДХОДИТЬ К ГРАНИЦЕ УВОЛЬНЕНИЯ, НО И НЕ СИЛЬНО ПЕРЕНАПРЯГАТЬСЯ

Второй шаг. В интервью необходимо попросить человека рассказать, что для него является раздражающими факторами в работе, что не должно быть, что уже раздражает и т.п. вопросы. Наша задача выяснить, а закрывает ли наша среда (включая характер руководителя и культуру конкретного подразделения) эти потребности естественно. Иначе будут нужны дополнительные мероприятия и стимулы, чтобы наполнять потребности сотрудника — а это время и ресурсы. Но главное, это сильно отвлекает человека от работы.

Третий шаг. На периодической основе (лучше раз в квартал) необходимо проводить оценку мотивации на основе потребностей на персональных встречах руководителей с каждым членом своей команды. Важнейший вопрос следующий: что вас за последний квартал отвлекало, раздражало и мешало работать? Это

позволит проверить, не разрушается ли гигиеническая мотивация. Вопросы можно расширять и дополнять: Что стоит улучшить? С кем сложнее работается и почему?

Самое интересное, что исследованных мной серьезных конфликтов на работе (да и в жизни) связаны с тем, что люди «наступают» друг другу на потребности. И делают это неспециально, неосознанно. Просто перенося свою иерархию потребностей на коллег.

— Ты вовремя не сдал отчет!

— Ты мне данные непроверенные прислал!

Этот простой пример показывает, что потребность первого — порядок, а второго — качество. И тогда задача руководителя будет очень простой:

САМЫЙ ПРОСТОЙ СПОСОБ ПРОВЕРКИ НА ТЕКУЩИЕ НЕЗАКРЫТЫЕ ПОТРЕБНОСТИ, ЭТО ПОСЛУШАТЬ, НА ЧТО СОТРУДНИК ЖАЛУЕТСЯ

— Коллеги, конечно, нам важно, чтобы данные приходили в нужное время. И эти данные обязаны быть верными. Что нам нужно чтобы быстро получить проверенную статистику для отчета?

В этом ответе руководитель погасил конфликт, «погладив» потребности обоих коллег. А затем уже направил в продуктивное русло дальнейшее обсуждение!

Так как карьера в корпоративной среде зависит часто не от результатов, или квалификации, а от того, сколько людей за вас голосуют, в целом я рекомендую создать следующую таблицу вашего круга влияния:

ФИО	Раздражающие ситуации	Задетые потребности	Табу в поведении	Лучшее поведение	Слова и выражения «поглаживатели»
Иванов Сергей	Если кто-то его перебивает	Уважение	Задевать профессионализм	Поддерживать статус	Как по-вашему...? Нам важно ваше мнение? Как вы оцениваете?

Давайте теперь вернемся к нашей картинки с мероприятия. Мы разобрали признаки мотивации на 71и 100%. А как поднять ее в 3 раза? Разве такое возможно?

Да, если мы перейдем ко второму важному элементу мотивации — человеческие ценности. Я заметил, что в литературе понятие ценностей и потребностей часто используют как синонимы. И действительно, возьмем слово Любовь. Это и ценность, и потребность. Ценность в первую очередь — это ориентир, направленный от человека наружу: к людям, к будущему...

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИЗНАКИ ЦЕННОСТЕЙ В МОТИВАЦИИ:

- **Устойчивость и надситуативность. В отличие от потребностей, которые ситуативны и цикличны, ценности сохраняются во времени и задают общее направление жизни.**

- **Смыслообразующая функция. Ценности придают деятельности личностный смысл. Даже тяжёлая или рутинная работа выполняется охотнее, если она согласуется с ценностью (например, «помощь людям», «профессионализм», «свобода»).**

- **Функция выбора и оценки. Ценности работают как внутренний фильтр: человек выбирает те цели и способы действия, которые им соответствуют, и отвергает противоречащие.**

- **Иерархичность. Ценности образуют систему с разной степенью значимости. В ситуации конфликта именно иерархия ценностей определяет, какое побуждение победит.**

- **Интериоризованность. Социальные ценности становятся личностными только тогда, когда человек их принимает, переживает как свои и включает в свою мотивационную сферу.**

В отличие от гигиенического фактора потребности проявление ценностей человека резко повышает его энергию. И чем больше человек вкладывает в свою деятельность ценности, тем более значимой, интересной становится деятельность. И даже длительная физическая и умственная усталость не приводит к выгораниям. Резко растет ответственность человека даже в сложных условиях.

КАК ЖЕ ВЫЯСНИТЬ ЦЕННОСТИ ЧЕЛОВЕКА ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ ИЛИ ПРИ ПОСТАНОВКЕ ЗАДАЧИ:

Шаг первый. Нужно подумать, а какая энергия питает лучше всего ту работу или задачу, которая будет стоять перед сотрудником? Какие могут быть трудности? Как лучше всего будет вести себя специалист? За счет какой ценности он или она сможет преодолеть эти трудности?

Шаг второй. На интервью необходимо задать вопрос: Расскажите о самых сложных проектах и ситуациях за последнее время. За счет чего вы успешно их преодолели? Что было ценным?

Здесь важно понять, что хоть ответы и могут быть социально-ожидаемыми, но и выбор примеров и способы решения могут быстро показать, как мыслит человек и что ценного в этом примере лично для него.

Шаг третий. Периодическая проверка. Можно задавать те же вопросы, что и на интервью: что было сложного, с чем справился/справилась? За счет чего? Почему это ценно? Для кого?

ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ЭТО ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО ПРАВИЛ РЕЗКОГО УЛУЧШЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МОТИВАЦИИ КОЛЛЕКТИВА:

1. Две-три основные ценности руководителя и его управленческого ядра должны совпадать. Это необходимо, чтобы команда действовала слаженно в периоды кризисов и трудностей.

2. А вот ценности исполнителей могут отличаться от руководителя, но должны быть оптимальными для решения производственных задач.

Подводя итоги этой статьи, я хотел бы закончить словами своего профессора. 15 лет назад он сказал мне классную фразу: Нам простят любые ошибки, кроме отсутствия блеска в глазах! И смысл заложен именно в том, как мы проявляем свои ценности, как основу нашей миссии в жизни в каждом конкретном действии.

*Александр Парамонов,

Executive коуч, PCC, MBA, к.т.н. В коучинге с 2011 года. Реализовано более 450 проектов. Более 25 лет управленческого опыта в крупных международных компаниям: Росбанк, Хоум Кредит Банк, IBS, Ростелеком и др.

Контакты: http://helpmegrow.ru, aaparamonov@rambler.ru, +7(964)794-21-12

АЛЬМАНАХ «КОУЧИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В БИЗНЕСЕ»

ЕЛЕНА ПАХОМОВА

Самые недоинвестированные люди в компании — руководители среднего звена

Елена Пахомова*
IT HR стратег, executive & team коуч PCC ICF,
бизнес-психолог

ЕСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИЛЛЮЗИЯ, КОТОРАЯ ДОРОГО ОБХОДИТСЯ БИЗНЕСУ

Когда компания перестает расти, собственник или CEO обычно смотрит на стратегию, рынок, продукт, технологии, финансовую модель, топ-команду. Иногда на качество исполнения и компетенции сотрудников. И гораздо реже смотрит на руководителей, которые находятся между стратегией и ее реализацией.

Именно им нужно реализовать решения CEO в конкретные действия, объяснить команде смысл изменений, принять десятки решений, заметить проблему до того, как она станет кризисом, удержать сильных людей и одновременно предъявить им требования по результату.

При этом именно этот слой сотрудников часто оказывается самым недоинвестированным в компании.

От него ожидают зрелости, самостоятельности, ответственности и лидерства. Но подразумевают, раз человек стал руководителем — он автоматически умеет руководить.

САМАЯ ДОРОГАЯ ОШИБКА — СЧИТАТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ «ГОТОВЫМ»

Типичный путь руководителя среднего звена хорошо многим знаком. Сильный специалист показывает хороший результат. Его повышают. Но вместе с должностью далеко не все компании предлагают обучение или адаптацию к новой роли.

Человеку нужно научиться совершенно другому набору действий: ставить задачи не только себе, но и своим сотрудникам. Требовать, давать обратную связь, в том числе неприятную. Разрешать конфликты, выбирать не человека, а решение. Делать выбор в условиях неопределенности. Выдерживать несогласие и недовольство внутри команды. Видеть не только свою функцию, но и систему целиком.

На практике, компания начинает инвестировать в обучение руководителей когда уже появилась проблема: конфликт, текучесть, падение результатов, жалобы сотрудников, потеря ключевого человека.

Исследования подтверждают, что роль менеджера в организации гораздо больше, чем просто административная. Gallup оценивает, что менеджер определяет около 70% вовлеченности команды. При этом в глобальном исследовании Gallup за 2025 год вовлеченность самих менеджеров и желание работать на руководящей позиции снизилась с 30% до 27%.

Получается довольно неприятная конструкция: от руководителя ждут, что он будет создавать вовлеченную, продуктивную и устойчивую команду, но сама управленческая роль остается одной из самых перегруженных и без поддержки.

СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СКРЫТЫЙ ДРАЙВЕР РОСТА КОМПАНИИ

Стратегия, даже самая лучшая, не реализуется сама собой. Перемены всегда встречают сопротивление. Именно руководители среднего звена превращают стратегию в результат. Они переводят высокоуровневые цели в понятные задачи. Организуют работу и исполнение этих задач.

Поэтому руководители среднего звена — это управленческая инфраструктура бизнеса. Если она слабая, CEO становится узким местом. Все сложные вопросы поднимаются наверх. Руководители ждут указаний. Собственник вынужден погружаться в операционку.

Компания может формально расти, но управляемость системы падает: ручное управление становится неэффективным, снижается скорость и качество исполнения. Зрелый средний менеджмент увеличивает способность организации самостоятельно принимать решения, обеспечивая долгосрочную устойчивость компании

Это одна из причин, почему при масштабировании бизнеса, увеличивая штат сотрудников, производительность труда падает. С ростом бизнеса управленческая модель тоже должна меняться, а руководители компетентны управлять сложными процессами и командами.

ЧТО ПРОИСХОДИТ, КОГДА В РУКОВОДИТЕЛЕЙ НЕДОИНВЕСТИРУЮТ

На практике я вижу несколько похожих сценариев.

Сильный эксперт в роли руководителя. Человек продолжает делать работу сам — так быстрее и надежнее. Постепенно его команда привыкает приносить ему проблемы, а он решать их. Руководитель перегружен, команда инфантильна, знает — руководитель всегда перепроверит.

Подчинение авторитетам. Руководитель получает решение сверху и транслирует его вниз без изменений. Он не обсуждает решение, не учитывает контекст своей функции. Все должно быть сделано, как сказали сверху. Так появляется организационная тишина: наверху считают, что все поняли и сделают, внизу — что надо создать видимость, потому что реальность другая.

Это могут быть очень ответственные и вовлеченные руководители. Проблема в том, что компания не помогла им перейти от роли исполнителя к роли руководителя. У них нет в активе управленческих инструментов, чтобы справится с ролью руководителя.

КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПОМОГАЮТ РУКОВОДИТЕЛЯМ

Набор управленческих компетенций давно не секрет: планирование, делегирование, контроль, стратегическое видение и т.д.

Сложнее научиться применять знания на практике. Прочитав книгу как стать лучшим руководителем, этому, к сожалению, не научиться. Управленческая компетенция — это не знание определений. Это способность действовать иначе в реальной ситуации.

САМАЯ ДОРОГАЯ ОШИБКА — СЧИТАТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ «ГОТОВЫМ»

Рассмотрим кейс. Сильный эксперт, назначается руководителем у своей же команды. Т.е. вчерашние коллеги-приятели, вдруг стали подчиненными. В изменившейся иерархии трудно начать ставить задачи и требовать четкое исполнение. Такие руководители часто решают: сам сделаю, доделаю, исправлю, потому что не удобно делать замечания. В итоге нагрузка растет, а реальные задачи по развитию подразделения, которые ждут от руководителя, не происходят.

Еще ситуация. Руководитель давно управляет командой. Компания выросла, появились более стратегические задачи на развитие. Но руководитель никогда не задумывался о развитии стратегического мышления. Ему не понятно, как это делать. Он забивает свое расписание делами, встречами, операционкой, только бы не оставлять воздуха на стратегические задачи.

Развитие руководителей не происходит через заучивание набора компетенций или чтение книг. Это живой процесс, который проходит в среде людей, через людей. Здесь хорошо работает именно коучинг. Он не рассказывает руководителю как правильно. Он помогает управленческой компетенции стать частью поведения.

Коучинг задает нужные вопросы, чтобы компетенция ожила и встроилась в идентичность руководителя. Чтобы руководитель не только умело рассказывал о роли и важности этой компетенции, но и уверенно ей пользоваться с разными сотрудниками.

КАК РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПОВЛИЯЛО НА КОМПАНИЮ TUTU.RU

С 2022 по 2025 год я работала с руководителями компании Tutu.ru. Работала только с теми, кто был готов погружаться в усиление мастерства управления людьми и личной эффективности. Не буду утверждать, что именно моя работа привела к таким результатам, это всегда комплексная работа на нескольких фронтах. Но факты на лицо. За этот период компания выросла по выручке в 2,4 раза. Численность выросла в 2 раза.

Ключевые руководители отошли от выгорания и остались в компании. В их командах текучка упала до 0, даже при попытках хантинга на зарплату X2. Перегрузки ушли, рабочая неделя сократилась с 70-80 часов до 40-50 без потери качества. Внутри этих команд произошел рост сотрудников на 1-2 ступени по карьере.

Функции руководителей постепенно переставали зависеть от одного человека и превращались в корпоративную компетенцию.

Для меня это важный показатель зрелости системы управления. После развития руководителя компания получает не только более эффективного руководителя. Вместе с ним становятся сильнее его команда, функция и способность компании принимать решения. Как результат — мы увеличили управленческую мощность бизнеса.

КАК ПОНЯТЬ, ЧТО СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОМПАНИИ НЕДОИНВЕСТИРОВАН

Есть несколько диагностических вопросов, которые я бы предложила задать собственнику или CEO.

1. Какая доля тактических и стратегических решений принимается CEO? Какое самое бесполезное решение вы приняли за последний месяц?

Если CEO постоянно участвует в операционных вопросах, возможно, проблема не в «недостаточной инициативности команды», а в недостатке управленческой зрелости среднего звена.

СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СКРЫТЫЙ ДРАЙВЕР РОСТА КОМПАНИИ

2. Могут ли руководители сказать вам, что ваше решение не сработает?

Не в форме саботажа или сопротивления, а аргументированно. Если нет — возможно, компания теряет самый ценный ресурс среднего менеджмента: способность видеть реальность на другом уровне. Оставляя ТОП менеджмент жить в иллюзиях.

3. Знаете ли вы, где руководителям сейчас сложнее всего?

Не только какие KPI они не выполняют, а какие управленческие задачи для них действительно сложны. Например: конфликт интересов между функциями, переработки, управление сильными, сложными сотрудниками, принятие непопулярных решений, работа с неопределенностью.

5. Есть ли у руководителей время быть руководителями?

Исследования McKinsey показывают парадокс: руководители среднего звена считаются критически важными для реализации стратегии, но в среднем тратят менее четверти своего времени на стратегически ориентированную работу. Значительная часть времени уходит на операционные задачи, согласования и бюрократию. Получается, мы часто пытаемся развивать руководителя, не меняя среду, в которой он работает.

Мы говорим, что руководителям нужно развивать лидерские компетенции. Но сначала стоит задать другой вопрос: а есть ли у них вообще время быть руководителями?

ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ УЖЕ СЕЙЧАС

Развитие среднего менеджмента не обязательно начинается с дорогой корпоративной академии. Я бы начала с четырех простых действий.

1. Провести мозговой штурм: Какие управленческие задачи сейчас ограничивают рост бизнеса?

Если компания масштабируется, это может быть скорость принятия решений. Если растет количество функций — взаимодействие между командами. Если высокая текучесть — качество управления людьми. Если CEO перегружен — способность руководителей самостоятельно принимать решения.

Сначала бизнес-цель. Потом поиск и развитие нужных вам компетенций.

2. Разделить экспертность и управление

У хорошего специалиста и хорошего руководителя разные критерии успеха. Специалист отвечает за собственный результат. Руководитель — за способность других людей создавать результат. Это принципиально разные роли.

Поэтому повышение должно сопровождаться переходом к другим ролям и другой системе оценки работы.

3. Создать пространство для сложных управленческих ситуаций, mastermind

Руководителям мало помогает лекция о том, как вести сложные разговоры. Гораздо полезнее разбирать живую ситуацию: «У меня сильный сотрудник, который саботирует решение». Создать условия когда руководитель может обратиться за поддержкой к коллеге, как справиться с ситуацией.

4. Развивать не только руководителя, но и систему вокруг него

Это, пожалуй, самый важный пункт. Нельзя требовать от менеджера самостоятельности, если все решения принимает CEO. Нельзя требовать ответственности, если полномочия не определены.

Иногда лучший способ «развить руководителя» — изменить среду, в которой он работает.

РАЗВИВАТЬ СВОИХ ИЛИ ИСКАТЬ НОВЫХ?

Руководителей среднего звена легко недооценить. Они редко находятся в центре внимания собственника, не всегда громко заявляют о своих амбициях и часто сами считают развитие чем-то, на что можно найти время потом.

Но именно через них компания учится расти без постоянного ручного управления сверху. Поэтому, когда бизнес не доволен результатами, я бы посмотрела не только на стратегию и рынок. Я бы посмотрела на тех, кто каждый день превращает стратегию в решения.

Насколько они готовы принимать решения без вас? Насколько умеют выращивать людей сильнее себя? Насколько способны сказать вам, что ваше решение не сработает? И есть ли у них пространство думать не только о сегодняшнем результате, но и о том, какой должна стать их функция завтра?

Поэтому я бы предложила собственнику, CEO начать не с вопроса «кого нам ещё нужно нанять?», а с другого: «Что произойдёт с нашей компанией, если мы дадим нынешним руководителям возможность стать сильнее своих сегодняшних ролей?»

Возможно, следующий этап роста бизнеса начинается не с поиска новых руководителей. А с решения инвестировать в тех, кто уже держит его на себе.

*Елена Пахомова,

- ex-HR Director,
- Executive и командный коуч, ICF PCC,
- консультант по развитию руководителей и управленческих команд.

Более 15 лет управленческого опыта, 2500+ часов коучинговой практики, психологическое образование. Работает с компаниями в точках роста и изменений: помогает находить что именно нужно изменить в управленческой системе, чтобы получить результат. Развивает руководителей и помогает превращать функции в устойчивые корпоративные компетенции.

Контакты: epakhomova.ru, ТГ @PakhomovaElena,
+7-977-860-76-06, мессенджеры +7-926-564-73-68

НАТАЛЬЯ ПРОКОФЬЕВА

Не нанимайте руки: как руководителю превратить сотрудников в соавторов результата

Коучинговый стиль управления: цель, рамки, ответственность и контроль без микроменеджмента

Наталья Прокофьева*
коуч PCC ICF, мастер-коуч ICI,
сертифицированный бизнес-коуч СПБК НФПМК

Компания нанимает сотрудника не только для того, чтобы он исполнял готовые решения. Она нанимает его профессиональную экспертизу, опыт, способность видеть риски, находить возможности, замечать отклонения и предлагать решения.

Там, где от человека требуется только повторяемое исполнение, часть процессов действительно можно стандартизировать или автоматизировать. Но именно человеческое мышление позволяет улучшать систему, видеть то, что не предусмотрено регламентом, и находить решения в нестандартных ситуациях.

Сильная команда начинается в тот момент, когда сотрудник перестаёт быть лишь получателем указаний и становится соавтором результата. Это не означает, что руководитель отказывается от управления. Напротив: он точнее определяет, за что отвечает сам, а где важно передать человеку пространство для профессионального мышления, выбора и ответственности.

Это не универсальная формула для любой ситуации. Там, где цена ошибки чрезвычайно высока — в армии, за операционным столом, при аварии, угрозе безопасности или нарушении обязательных требований, — руководитель обязан действовать директивно. Такой же стиль может быть необходим при введении новичка в профессию, пока у него нет базовых знаний и навыков.

Однако в большинстве управленческих ситуаций сотруднику важно не только получить указание, но и понимать цель, видеть границы своей ответственности и участвовать в поиске решения.

ОДНА ИЗ САМЫХ РАСПРОСТРАНЁННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОШИБОК — ПУТАТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ С ОТСУТСТВИЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Одна из самых распространённых управленческих ошибок — путать самостоятельность с отсутствием управления.

Самостоятельность не возникает из фразы: «Делайте что хотите». Она появляется там, где человеку понятны цель, критерии результата, сроки, границы полномочий и доступные ресурсы. Руководитель не обязан давать сотруднику готовый маршрут. Но он обязан обозначить направление.

Не: «Разберитесь как-нибудь».

А: «Вот результат, который нам нужен. Вот сроки. Вот ограничения и риски, которые нельзя игнорировать. Вот ресурсы, на которые можно опереться. Предложите варианты решения и обоснуйте оптимальный».

В этой модели руководитель сохраняет ответственность за бизнес-результат, стратегический фокус, ресурсы и ключевые решения. Сотрудник отвечает за анализ, варианты действий, работу в пределах полномочий и качество реализации.

Именно так свобода не превращается в хаос, а контроль — в микроменеджмент.

Коучинговый стиль управления не отменяет функций руководителя. Он по-прежнему планирует, организует работу, распределяет ресурсы, принимает решения, задаёт приоритеты, даёт обратную связь и контролирует выполнение договорённостей.

Однако он не спешит становиться единственным источником ответов.

Коучинговая позиция руководителя строится на уважении к субъектности сотрудника и вере в его способность мыслить. Руководитель не подменяет человека собственными ответами там, где тот может самостоятельно провести анализ и принять решение. Он слушает, задаёт вопросы, помогает расширить взгляд на ситуацию, увидеть последствия выбора и сформулировать собственный план действий.

Вместо вопроса: «Почему ты до сих пор не сделал?» — он может спросить: «Как ты сейчас оцениваешь продвижение к результату? Что уже сделано? Где возникло препятствие? Какие варианты решения ты видишь?»

Вместо: «Сделай вот так» — предложить: «Каким способом ты планируешь достичь результата? Что может помешать? Какая поддержка от меня нужна?»

Такие вопросы не снимают с руководителя ответственность. Они возвращают сотруднику авторство в его зоне работы.

Коучинговый подход не универсален и не должен применяться механически. В ситуации кризиса, угрозы безопасности, нарушения требований, необходимости срочного решения или при отсутствии у сотрудника базовой компетенции руководителю важно быть более директивным. Но даже в этих обстоятельствах можно сохранять уважение к человеку: объяснять логику решения, прояснять критерии и постепенно расширять самостоятельность по мере роста опыта.

Зрелое управление — это способность выбирать стиль не из привычки, а в соответствии с задачей, рисками и уровнем готовности сотрудника.

Чтобы самостоятельность не оставалась красивым словом, ей нужна управленческая конструкция. Я называю её «Цель — Рамки — Выбор — Сверка».

Это последовательность управленческого диалога. Сначала мы понимаем, что необходимо получить; затем договариваемся, в каких границах действуем; после этого определяем, какой путь выбираем; и фиксируем, когда и как будем сверять движение к результату.

Опора	Задача руководителя	Что получает сотрудник
Цель	Сформулировать ожидаемый результат, его ценность для бизнеса и критерии успеха	Понимание, ради чего нужна задача и по каким признакам будет оценён результат
Рамки	Обозначить сроки, ресурсы, полномочия, риски, обязательные требования и ограничения	Безопасное пространство для самостоятельных действий
Выбор	Предложить сотруднику проанализировать ситуацию, выдвинуть варианты и выбрать обоснованный способ действий	Авторство решения и ответственность за его реализацию
Сверка	Договориться о контрольных точках, формате коммуникации и условиях корректировки курса	Понятный контроль без постоянного надзора

В этой системе контроль не исчезает — он меняет смысл.

Контроль, построенный на недоверии, заставляет человека отчитываться о каждом шаге и постепенно лишает его инициативы. Контроль, построенный на ясных договорённостях, помогает вовремя увидеть отклонение, уточнить приоритеты, скорректировать маршрут и сохранить движение к цели.

Руководитель перестаёт контролировать каждое действие. Вместо этого он управляет результатом, рисками и качеством взаимодействия.

Коучинговый стиль управления начинается не с красивых формулировок, а с качества вопросов. На планировании, индивидуальной встрече или разборе рабочей ситуации руководитель может спросить:

- **Как ты понимаешь ожидаемый результат?**
- **Что будет для нас признаком качественно выполненной задачи?**
- **Как эта задача связана с целями команды или подразделения?**
- **Какие варианты решения ты видишь?**

- **Что ты считаешь оптимальным вариантом и почему?**
- **Какие риски нужно учесть заранее?**
- **Что находится в твоей зоне влияния?**
- **Какую поддержку ты ожидаешь от меня?**
- **В какой момент нам важно свериться, чтобы не упустить риски?**

ЗРЕЛОЕ УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО СПОСОБНОСТЬ ВЫБИРАТЬ СТИЛЬ НЕ ИЗ ПРИВЫЧКИ, А В СООТВЕТСТВИИ С ЗАДАЧЕЙ, РИСКАМИ И УРОВНЕМ ГОТОВНОСТИ СОТРУДНИКА

Важно, чтобы вопрос не был скрытым указанием. Если решение уже принято, руководителю честнее сказать об этом прямо и объяснить основания. Коучинговый диалог начинается там, где у сотрудника действительно есть пространство для размышления, выбора и влияния на способ достижения результата.

Формальная имитация коучинга быстро считывается: сотруднику предлагают «самостоятельность», но затем отменяют его решение без объяснения причин или требуют действовать строго по заранее известному сценарию. Право думать должно быть настоящим.

При этом у руководителя остаётся право принимать окончательное решение там, где это необходимо. Но важно объяснять, какие риски, ограничения и стратегические приоритеты определили выбор.

Когда сотрудник участвует в определении пути к цели, оценивает риски, предлагает решение и принимает на себя обязательства, меняется качество его включённости.

Это уже не просто «задача начальника». Это задача, в которой человек видит смысл, свою профессиональную роль и возможность повлиять на результат.

Один сотрудник приходит к руководителю с вопросом: «Что мне делать?»

Другой говорит: «Я вижу три варианта. Рекомендую второй, потому что он позволяет соблюсти сроки, снизить риск и использовать имеющиеся ресурсы. Мне нужно ваше решение по двум вопросам».

Во втором случае выше не только самостоятельность сотрудника, но и качество управленческого диалога. Руководитель не погружается в каждую операционную деталь, а получает возможность обсуждать решения, приоритеты и последствия. Так в команде постепенно появляется культура взрослой ответственности.

КОУЧИНГ — ЭТО НЕ ПРОСТО НАУКА ИЛИ ПРИКЛАДНОЕ ИСКУССТВО. ЭТО ТО, ЧТО ПРОНИЗЫВАЕТ НАШУ ЖИЗНЬ. МЫ САМИ ПРИМЕНЯЕМ КОУЧИНГОВЫЕ ВОПРОСЫ И ИНТЕГРИРУЕМ КОУЧИНГ В СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Важно не обесценивать исполнительские роли. В любой организации есть процессы, где необходимы точность, дисциплина, соблюдение регламентов и безошибочное выполнение стандарта. Но даже в таких ролях человеку можно и нужно дать возможность замечать улучшения, сообщать о рисках, предлагать более эффективный порядок действий и понимать, как его работа влияет на общий результат.

Люди начинают конкурировать там, где система целей заставляет их выбирать между личным результатом и общим результатом. Самостоятельность команды

трудно поддерживать, если сотрудники и руководители вынуждены конкурировать друг с другом. Индивидуальные зоны ответственности могут различаться, но цели на разных уровнях управления должны быть связаны.

Сотруднику важно видеть, как его результат поддерживает результат подразделения; руководителю — как успех каждого члена команды приближает выполнение общих показателей.

Представим отдел продаж. Если сотрудник отвечает только за разовую продажу, а руководитель — исключительно за долгосрочные договоры с клиентами, их усилия легко могут разойтись. Один будет стремиться закрыть сделку здесь и сейчас, другой — настаивать на процессе, который не даёт сотруднику быстрого результата.

Но если индивидуальная цель сотрудника связана с качеством привлечения и удержания клиента, а цель руководителя — с развитием устойчивого канала продаж, интересы начинают поддерживать друг друга. Сотрудник заинтересован не только продать, но и сохранить доверие клиента. Руководитель заинтересован помогать сотруднику, потому что личный успех сотрудника становится частью общего результата.

Хорошая система целей отвечает на три вопроса: что является моим личным вкладом; как этот вклад помогает команде; каким образом общий результат организации возвращается ко мне — через признание, развитие, вознаграждение или новые возможности.

Это и есть синхронизация целей: не одинаковые KPI для всех, а понятная взаимосвязь между личным вкладом, командной задачей и стратегией организации.

В одном из подразделений специалист регулярно передавал руководителю на согласование решения, которые находились в пределах его полномочий. Он мог опереться на регламенты, собственный опыт и данные коллег, но предпочитал получать готовый ответ.

Руководитель, стремясь сохранить скорость, отвечал за него. В краткосрочной перспективе это казалось эффективным: вопрос закрывался быстро. Но постепенно руководитель стал узким горлышком, а сотрудник всё реже предлагал собственные варианты.

Подход изменили не резко, а постепенно. На очередной встрече руководитель не дал решение сразу. Он уточнил ожидаемый результат, обозначил границы полномочий и предложил сотруднику подготовить несколько вариантов действий с оценкой рисков. Они договорились о времени следующей сверки.

Через несколько недель сотрудник стал приходить не с вопросом «Что делать?», а с вариантами и собственной рекомендацией. Руководитель не отказался от контроля: он сохранил контрольные точки, помогал увидеть риски и принимал решения в вопросах, выходящих за пределы полномочий сотрудника.

Изменилось не количество контроля. Изменилось его качество.

Управленческая зрелость не в том, чтобы всегда знать самый правильный ответ. Она в том, чтобы видеть цель, удерживать рамки, создавать условия для сильных решений и вовремя включаться там, где это действительно необходимо.

Коучинговый подход не делает руководителя менее требовательным. Он делает требовательность понятной, а ответственность — разделённой и осмысленной.

Руководитель-коуч не отказывается от власти и контроля. Он использует их иначе: не для того, чтобы думать и действовать за людей, а для того, чтобы создавать ясность, удерживать границы и усиливать ответственность.

Там, где сотрудники видят смысл, понимают критерии результата и имеют право влиять на путь к нему, рождается не просто послушание, а соавторство. А именно соавторство превращает группу специалистов в сильную команду.

Коучинг — это не просто наука или прикладное искусство. Это то, что пронизывает нашу жизнь. Мы сами применяем коучинговые вопросы и интегрируем коучинг в стиль управления. Мы сами того не подозреваем, но каждый раз, когда мы спрашиваем: «Что ты хочешь получить?», «Как ты понимаешь эту задачу?», «Что для тебя будет результатом?» — мы уже применяем коучинг.

Управление — это не про контроль. Это про видение. Нельзя управлять тем, что мы не видим. Но если мы видим — мы можем управлять.

ВОПРОС ДЛЯ РЕФЛЕКСИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

В каких задачах вашей команды сотрудники действительно могут выбирать способ достижения результата — а в каких вы продолжаете давать готовые решения по привычке?

ПРАКТИКА НА НЕДЕЛЮ ПО QR-КОДУ

*Наталья Прокофьева,

- **Профессиональный коуч PCC ICF,**
- **Мастер-коуч ICI,**
- **Сертифицированный бизнес-коуч СПБК НФПМК**

17 лет опыта работы в международных финансовых корпорациях на топ-позициях

1250+ часов индивидуального и командного коучинга

Победитель первой общероссийской премии ТОП-3 business&executive coach в 2024 году

Контакты: Coach.prokofevanv@ya.ru, Макс: +79165089668, TG: @prokofevanv

АЛЬМАНАХ «КОУЧИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В БИЗНЕСЕ»

ВИКТОРИЯ СЕРЕНЬКАЯ

Выгорание руководителя: когда сила становится слабостью

Виктория Серенькая*
бизнес наставник, коуч руководителей

Сегодня профессиональное выгорание руководителя — это уже не только его личная проблема. Состояние человека, который ежедневно принимает десятки решений, определяет приоритеты, отвечает за людей и результат, неизбежно отражается на бизнесе. При этом руководитель может долго не считать себя выгоревшим. Он работает, проводит совещания, отвечает на сообщения, решает текущие вопросы, остаётся включённым в жизнь компании. Со стороны всё может выглядеть вполне благополучно.

Часто в зоне риска оказываются как раз сильные руководители — ответственные, привыкшие выдерживать большие нагрузки и рассчитывать прежде всего на себя.

«Я сам быстрее» со временем может привести к тому, что делегировать становится всё сложнее. А привычка отвечать за результат постепенно распространяется на то, что руководителю уже совсем не обязательно контролировать лично.

И однажды выясняется, что без него компания действительно не может нормально работать. И это уже не доказательство его эффективности, а проблема системы управления.

КОГДА УСТАЛОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ СТАНОВИТСЯ ПРОБЛЕМОЙ БИЗНЕСА

Всемирная организация здравоохранения включила профессиональное выгорание в МКБ-11 как профессиональное явление, возникающее в результате хронического стресса на рабочем месте, с которым не удалось успешно справиться. Само по себе выгорание медицинским диагнозом не является.

Но руководителю, на мой взгляд, важнее смотреть даже не на определение, а на то, что начинает происходить с его работой. Внешне он по-прежнему выполняет свои функции, а качество управления постепенно меняется. Становится сложнее заниматься задачами, где нет быстрого и понятного решения. Стратегические вопросы откладываются, зато всё больше внимания уходит на операционную деятельность. Снижается терпимость к ошибкам сотрудников. Хочется чаще вмешиваться, проверять, переделывать самому. На обычные рабочие ситуации человек реагирует острее, чем раньше. Рабочий день при этом нередко становится длиннее. Руководитель может находиться на работе по десять-двенадцать часов, но вечером всё равно оставаться с ощущением, что главное так и не сделано.

Получается достаточно опасная для бизнеса ситуация: формально руководитель продолжает выполнять свою работу, но его состояние уже влияет на решения, команду и систему управления.

СТРЕСС ИЛИ ВЫГОРАНИЕ?

Эти состояния часто путают.

Стресс — естественная реакция организма на внешние вызовы: сложные переговоры, дедлайны, кризис, запуск проекта. В определённых пределах он даже помогает мобилизоваться.

Представьте пружину. Во время сильной нагрузки она сжимается, но после завершения сложного периода снова разжимается.

При стрессе человек может думать: «Я очень устал, но мне нужно закончить этот проект».

При выгорании меняется само отношение к происходящему. Всё чаще появляются мысли: «Мне всё равно», «Не хочу ничего решать», «Какой в этом смысл?».

Профессиональное выгорание связано с истощением, нарастающим дистанцированием от работы и снижением ощущения собственной профессиональной эффективности. Поэтому я бы обращала внимание не только на усталость, но и на изменения в привычном поведении руководителя.

ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ВКЛЮЧИЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ В МКБ-11 КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЯВЛЕНИЕ

Признаки, которые легко объяснить чем угодно, кроме выгорания.

УСИЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ

Вам становится всё сложнее доверять людям. Возникает ощущение, что объяснять долго, а самому сделать быстрее.

Постепенно руководитель начинает всё больше погружаться в детали, хотя раньше спокойно оставлял эти вопросы сотрудникам.

Конечно, бывают ситуации, когда проблема действительно в компетенциях команды. Но в работе с руководителями я всегда обращаю внимание и на другой вопрос: почему именно сейчас человеку стало настолько важно всё контролировать?

Иногда за этим стоит уже не качество работы сотрудников, а снижение собственной способности выдерживать неопределённость.

Стратегические задачи начинают «переезжать». Текущие вопросы при этом решаются. Письма отправлены, совещания проведены, сотрудники получили ответы. Но задача, которая действительно способна изменить бизнес, снова переносится на следующую неделю.

Для сложного решения нужно остановиться, подумать, рассмотреть несколько вариантов, принять на себя риск ошибки. Когда внутреннего ресурса становится меньше, операционные задачи могут оказаться значительно комфортнее стратегических. Работы становится больше, результата — не всегда.

СТРЕСС ИЛИ ВЫГОРАНИЕ? ЭТИ СОСТОЯНИЯ ЧАСТО ПУТАЮТ.

Один из вопросов, который стоит периодически задавать себе: увеличение моего рабочего времени сегодня действительно увеличивает результат?

Если раньше восьми-девяти часов хватало, а теперь вы работаете двенадцать и всё равно ничего не успеваете, причина может быть не только в выросшей нагрузке.

Иногда меняется сама эффективность работы: больше времени уходит на переключения, перепроверки, откладывание сложных решений и задачи, которые вообще мог бы выполнить кто-то другой. Раздражение становится привычной реакцией. Сотрудники начинают казаться слишком медленными, партнёры — непонятливыми, клиенты — требовательными. То, что раньше можно было спокойно обсудить, теперь вызывает непропорционально сильную реакцию.

И здесь полезно спросить себя: люди вокруг действительно резко изменились или изменилось моё состояние?

Победы перестают радовать. Закрыли сложный проект. Подписали контракт. Выполнили план. Раньше это приносило удовлетворение. Теперь результат просто отмечается галочкой, и практически сразу возникает мысль о следующей

задаче. Сам человек может объяснять это высокой планкой или привычкой двигаться дальше. Но если чувство удовлетворения от результатов исчезает совсем, я бы не оставляла это без внимания.

ПОЧЕМУ СИЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ МОЖЕТ ДОЛГО НЕ ЗАМЕЧАТЬ ПРОБЛЕМУ?

В своей работе я часто вижу, что человек способен довольно долго компенсировать истощение дисциплиной и ответственностью. Особенно если он привык быть тем, на кого можно положиться. Он не перестаёт работать, он может работать даже ещё больше. Поэтому окружающие долго ничего не замечают, а сам руководитель объясняет своё состояние вполне рационально: сложный квартал, слабая команда, рынок, новый проект, недостаток хороших сотрудников. Один из первых вопросов, который я в таких ситуациях задаю: «А когда закончится этот сложный период?» Иногда человек начинает перечислять: сейчас надо закончить проект, потом провести переговоры, затем начинается новый сезон, после него нужно будет готовить бюджет… И в какой-то момент становится понятно, что точки, после которой наконец можно будет восстановиться, в этом расписании просто нет.

Бывает и другой запрос: «Мне нужно вернуть энергию».

Начинаем разбираться, и оказывается, что отсутствие энергии это уже следствие. Руководитель построил работу таким образом, что большинство значимых вопросов всё равно возвращается к нему. Он вроде бы делегирует, но потом проверяет. Передаёт задачу, но продолжает держать её в голове. Уходит отдыхать, но остаётся на связи и контролирует происходящее. В такой ситуации отпуск, конечно, может дать передышку. Но человек возвращается в ту же систему, которая его и истощает. Тогда работать приходится уже не только с восстановлением, но и с привычным способом управлять.

ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО

Есть несколько вопросов, которые я часто предлагаю руководителям. Лучше не отвечать на них мысленно, а действительно взять лист бумаги и записать ответы.

Какие мои действия сейчас дают основной результат?

Что из того, что я продолжаю делать сам, мой заместитель или сотрудник способен сделать не хуже?

Какие решения действительно требуют моего участия?

Что я контролирую потому, что это необходимо, а что — просто по привычке?

Какая задача сейчас действительно является приоритетной?

После этого посмотрите на свой список и выберите хотя бы одну функцию, которую можно передать другому человеку уже на этой неделе.

Отдельно стоит посмотреть на собственную доступность.

Руководитель, который в любой момент отвечает на любой вопрос, довольно быстро приучает команду не принимать решения самостоятельно. Поэтому «открытая дверь» совсем не обязательно должна означать доступность двадцать четыре часа в сутки. Можно установить время для вопросов команды, договориться, какие ситуации действительно требуют немедленного звонка, и выделить периоды, когда вас не отвлекают от работы, требующей концентрации.

Есть и простые способы снизить острое напряжение непосредственно в течение рабочего дня.

Например, квадратное дыхание: вдох на четыре счёта, пауза, выдох, снова пауза. Несколько циклов помогают переключить внимание и немного снизить интенсивность реакции.

Если чувствуете, что во время совещания начинаете «закипать», лучше дать себе короткую физическую паузу: встать, пройтись, выпить воды и только потом продолжать обсуждение.

Ещё одна практика, которую я предлагаю практиковать, вечерняя разгрузка. Перед сном выпишите всё, что продолжаете удерживать в голове: задачи, нерешённые вопросы, идеи. Для человека, который привык постоянно контролировать десятки процессов, даже такая простая выгрузка бывает полезна.

И ещё один вопрос на конец рабочего дня: «Что сегодня получилось?»

Руководители довольно быстро привыкают к собственным достижениям. Результат достигнут, и внимание сразу переключается на следующую проблему. Если так происходит месяцами, работа постепенно начинает восприниматься как бесконечная очередь задач, которую невозможно закончить.

КОГДА ЭТИХ ИНСТРУМЕНТОВ УЖЕ НЕДОСТАТОЧНО

Если вы пережили тяжёлый период, отдохнули и почувствовали, что вернулись в своё обычное состояние, скорее всего, организму действительно требовалось восстановление.

«ТО, КАК Я СЕЙЧАС РАБОТАЮ И УПРАВЛЯЮ, ПОМОГАЕТ БИЗНЕСУ СТАНОВИТЬСЯ СИЛЬНЕЕ — ИЛИ БИЗНЕС ВСЁ БОЛЬШЕ ДЕРЖИТСЯ НА ТОМ, ЧТО Я ПОКА ЕЩЁ ВЫДЕРЖИВАЮ?»

Сложнее, когда сценарий постоянно повторяется.

Вы понимаете, что нужно делегировать, но через некоторое время снова забираете задачи себе. Знаете, что необходимо отдыхать, но во время отпуска продолжаете проверять рабочие чаты. Команда может принимать решения самостоятельно, а вам всё равно трудно не вмешиваться.

В таком случае я бы смотрела уже на причины, по которым человек раз за разом возвращается к прежнему способу работы.

На консультациях мы можем начать с обсуждения усталости, режима или потери энергии, а выйти, например, на невозможность отказаться от контроля, или

на убеждение руководителя, что его ценность для компании напрямую зависит от того, насколько сильно он во всё включён, тема доверия тут тоже может быть.

И здесь совет «вам нужно больше отдыхать» мало что меняет.

В работе с руководителем мне важно понять, где проходит граница между реальной ответственностью и той ответственностью, которую человек уже давно взял на себя сверх необходимого. Почему ему трудно доверить часть решений команде? Что произойдёт, по его ощущениям, если он перестанет всё контролировать? И насколько нынешняя система управления вообще способна существовать без его постоянного личного напряжения?

Ответы бывают очень разными. Поэтому универсального рецепта здесь нет.

СКОЛЬКО ЕЩЁ Я ВЫДЕРЖУ?

Сильные люди часто привыкли оценивать себя именно через эту способность — выдержать, справиться, дожать, не подвести.

Но для руководителя есть другой критерий.

Насколько то, как он сегодня работает, позволяет ему сохранять ясность мышления, принимать качественные решения и развивать людей рядом с собой?

Компания, которая годами держится преимущественно на личном ресурсе одного человека, становится уязвимой. И руководитель в этой ситуации тоже.

Поэтому время от времени я предлагаю задать себе вопрос:

«То, как я сейчас работаю и управляю, помогает бизнесу становиться сильнее — или бизнес всё больше держится на том, что я пока ещё выдерживаю?»

Ответ на него стоит услышать до того, как организм или обстоятельства заставят остановиться.

***Виктория Серенькая,**

наставник руководителей, сертифицированный Master coach ICI. Более 15 работала на руководящих позициях в сфере финансов (ТОП 3).

Как эксперт сопровождает руководителей в развитии и росте до масштаба задач, которые перед ними появились.

Контакты: servika@yandex.ru, +7 988 510 0940

АЛЬМАНАХ «КОУЧИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В БИЗНЕСЕ»

ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ

Управление изменениями: как помочь сотрудникам принять реорганизацию, оптимизацию и новые условия работы

Елена Челокиди*
коуч MCC ACTC MCS ICF

Перестройка экономики и рынка, новые направления бизнеса, оптимизация и кризис требуют от компаний постоянных изменений.

Это может быть переезд в новый офис, смена локации сотрудников или переход на гибридный, удалённый или офисный формат. Внутренняя реорганизация с перераспределением обязанностей между отделами и службами, выделение общего бэк-офиса для нескольких направлений, смена управляющего и пр. Во всех этих случаях меняется привычный порядок работы людей: с кем и как взаимодействовать, за что отвечать, к кому обращаться за помощью.

Поэтому вместе с организационными и техническими вопросами важно продумать, как подготовить сотрудников к этим переменам. Управление такими изменениями — это командная работа. Часто формируются команды, например, из руководителей, HR, административного и IT-персонала.

Хороший вариант — включить в такую рабочую группу и сотрудников, которых затрагивают изменения. В том числе лидеров мнений — работников, которые могут влиять на отношение внутри коллектива.

Таким образом, работа идёт по трём направлениям параллельно: подготовка персонала к изменениям, решение административно-технических вопросов и подготовка новых рабочих процессов.

В этой статье мы остановимся на подготовке персонала: поделимся лучшими практиками и разберём, что ещё стоит предусмотреть, чтобы помочь сотрудникам принять изменения и адаптироваться к новым условиям.

КАК ПОДГОТОВИТЬ СОТРУДНИКОВ К ИЗМЕНЕНИЯМ?

Если вы хотите, чтобы люди благосклонно и с интересом относились к предстоящим изменениям, и адаптация прошла максимально спокойно, не увеличился процент увольнений, не началось обесценивание труда команды, отвечающей за преобразования — потому что с этим гораздо сложнее потом работать — надо как можно раньше начать подготовку персонала к новым условиям работы.

Недостаточно просто проинформировать команду на начальном этапе о грядущих изменениях и затем непосредственно перед внедрением новых правил работы. В этом случае у людей будут проходить самостоятельные обсуждения, формироваться завышенные или, наоборот, заниженные ожидания. В процессе необходимо использовать потенциал лидеров мнений, чтобы они вели “просветительскую” работу среди персонала.

В момент подготовки изменений важно не просто говорить людям о предстоящей перестройке, а включать их в процесс. Чтобы не было сопротивления, сотрудникам важно чувствовать и знать, что их мнение учитывается. Можно провести дистанционный опрос или совместное обсуждение. Затем важно объяснить, какие предложения учтены, какие — нет и почему.

Это не значит, что необходимо 100% идей брать в работу — важно спросить людей, чтобы они чувствовали, что участвуют, что их вовлекают в процесс. Можно обсудить, например, какие потребности сотрудников хотелось бы учесть при пересмотре рабочих процессов.

Если это малый или средний бизнес — можно привлечь людей даже к выбору способов оптимизации работы. Объяснить им, какие параметры важны. Возможно, вы удивитесь результатам! Они могут предложить решения, опираясь на свой

повседневный опыт. Можно устроить голосование из вариантов, в которых вы сомневаетесь. То есть вовлекать людей, чтобы они чувствовали свою причастность к этому как можно раньше. Тогда уровень стресса снижается.

При продолжительных или масштабных изменениях вовлекать людей лучше несколькими итерациями. Можно сделать несколько коротких стратегических сессий или ограничиться разъяснительной работой.

ВМЕСТЕ С ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ И ТЕХНИЧЕСКИМИ ВОПРОСАМИ ВАЖНО ПРОДУМАТЬ, КАК ПОДГОТОВИТЬ СОТРУДНИКОВ К ЭТИМ ПЕРЕМЕНАМ. УПРАВЛЕНИЕ ТАКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ — ЭТО КОМАНДНАЯ РАБОТА

Люди могут сопротивляться изменениям и по-разному проходить период адаптации. Зная это, можно работать с сопротивлением как на уровне всего процесса, так и на уровне беседы-презентации.

Вначале у человека может возникнуть реакция отрицания. Это может приводить к саботажу на местах -— конечно, не хочется менять привычный уклад.

На пути к поддержке изменений человек может испытывать гнев, пытаться договориться о других условиях и постепенно осознавать собственную ответственность. Эти реакции не обязательно возникают у всех и в одной и той же последовательности.

Вы можете помочь коллективу:

1. Попросив сотрудников сначала поделиться тем, что кого смущает относительно грядущих изменений и дав людям выплеснуть эмоции, выслушав их (это

можно сделать через общее обсуждение во время презентации идеи, модерируемую встречу или просто через сервис опроса).

2. Собрав возражения и беспокойства, порассуждать — возможно ли ничего не менять и разъяснить, зачем необходимы эти изменения (здесь потребуется прямой диалог с ответами или обращение, учитывающее полученную информацию).

ЛЮДИ МОГУТ СОПРОТИВЛЯТЬСЯ ИЗМЕНЕНИЯМ И ПО-РАЗНОМУ ПРОХОДИТЬ ПЕРИОД АДАПТАЦИИ

3. Разделив ответственность с сотрудниками и вовлекая их через вопрос о том, чего конкретно им не хватает, чтобы адаптироваться к новым условиям работы, приоритизировать поступившие идеи, распределив, что сотрудники сами могут сделать для себя и где требуется участие компании, постепенно, шаг за шагом, уже в новых условиях вести работу по тому, чтобы необходимое появилось в их жизни.

4. Подчеркнув на четвёртом шаге плюсы от грядущих изменений, как в стратегической (это шаг для сохранения устойчивости компании или ее дальнейшего развития), так и в тактической перспективе (более понятное распределение задач, сокращение лишних согласований, освоение новых навыков и т.п. — в зависимости от того, что действительно меняется). Это лучше всего сделать через совместную творческую деятельность и мозговой штурм, максимально подключив самих людей. Если это невозможно — просто через информационное сообщение.

Все эти шаги можно включить последовательно в одну презентацию, а можно “растянуть” на время подготовки преобразований, чтобы у сотрудников было ощущение участия в процессе, как говорилось выше.

После предварительной работы сотрудникам легче принять изменения и начать работать в новых условиях. Они готовы к маленьким шагам и могут отмечать

первые результаты. Даже если перестройка связана с трудными решениями, у людей появляется больше понимания, что будет дальше и как действовать. Они понимают, что для этого надо изменить в своей работе, и готовы участвовать в процессе.

При больших, значимых изменениях параллельно идёт работа руководителей и служб, отвечающих за организационную и техническую сторону изменений.

Важный момент при переходе к новым условиям работы: зачастую изменения внедряются не одномоментно, не в один день. Есть люди, которые начинают работать по-новому раньше, и есть «замыкающие».

Тем, кто начинает первым, не очень комфортно. Им все надо узнавать самим. Поэтому важно предусмотреть, чтобы сотрудники, отвечающие за внедрение изменений, проводили разъяснительные встречи и были закреплены за определенными командами или подразделениями.

Еще момент, на который стоит обратить внимание — элемент наставничества, бадди, от тех, кто уже освоился в новых условиях, тем, кто включается позже. Тогда у сотрудников-первопроходцев будет психологический статус: «Ух ты, я буду наставником для других!». Им захочется узнать сразу про новые процессы — как теперь все устроено, кто за что отвечает и так далее.

Когда к изменениям подключаются следующие люди, им уже легче. Их встречают коллеги, которых они знают, и им помогают освоиться. И им интереснее все узнавать, чтобы сказать следующим.

ИЗМЕНЕНИЯ — ЭТО НЕ ВСЕГДА МАСШТАБНАЯ РЕОРГАНИЗАЦИЯ

Возьмем, например, изменение формата работы. Вспомним времена пандемии и первый год после нее. Сотрудники постепенно начали возвращаться в офис, но за это время могло поменяться многое: сделали ремонт, сократили количество мест в офисе, вывели команду на гибридный формат работы. Фактически это тоже переход к новым условиям работы.

В таком случае очень хорошо себя показал метод «переходного периода».

Если есть возможность, можно закрепить зоны для определенных служб и отделов. Даже с гибким графиком, когда за вашим подразделением закреплено 2-3 стола — появляется зона, которую можно обжить по-своему — это снижает сопротивление.

ВАЖНО СДЕЛАТЬ ЭТО ИНТЕРЕСНЫМ, РАЗВИВАЮЩИМ ОПЫТОМ, КОГДА ВСЕ ПОНИМАЮТ, ЗАЧЕМ КОМПАНИИ НУЖНЫ ИЗМЕНЕНИЯ И ЧТО ОНИ ОЗНАЧАЮТ ДЛЯ КАЖДОГО

Важно помнить, что кроме всего прочего люди сопротивляются изменениям, когда они чувствуют:

— неуважение;

— что их мнение ничего не значит;

— несправедливость или ухудшение их положения;

— отделение от коллектива, к которому они были привязаны;

— неуверенность относительно своего ближайшего будущего.

Именно поэтому так важно уделить внимание подготовке и отработке психологических моментов:

1. Сообщать сотрудникам заранее о предстоящих изменениях.

При этом важно не просто сообщить заранее и потом сказать «Теперь работаем по-новому!». Потому что между первым сообщением и началом работы в новых условиях у людей будут обсуждения, разговоры, надумывания, завышенные

или заниженные ожидания. Важно сообщить и держать в курсе, как происходит подготовка, что происходит на каждом этапе. Этого достаточно для людей, чтобы они чувствовали, что знают, что их ждёт.

2. Спрашивать мнение людей в процессе подготовки.

Вы можете не иметь возможности учесть все предложения, но людям важен факт, что их спросили. Можно организовать совместное обсуждение в компании или в команде, или сделать опрос. Затем важно объяснить, какие предложения учтены, какие — нет и почему. Главное — вовлечение.

3. Делать акцент на новом.

Переключайте внимание людей на то, что хорошего произойдёт, какие положительные изменения их ждут: более понятные зоны ответственности, сокращение дублирующих задач, новые навыки и возможности внутри компании — если это предусмотрено. Если изменения связаны с потерями или ограничениями, важно прямо говорить и об этом. Какие новые возможности открывают эти изменения? Важно, чтобы люди чувствовали, что то, на что они обменивают свой комфорт и привычный образ жизни, идет им в плюс и что это справедливо.

4. Делать изменения для людей.

Акцентируйте внимание сотрудников, что вы информируете их, чтобы они понимали, что меняется в их работе, и могли подготовиться. Такое отношение поднимет ваш рейтинг в глазах команды, и люди будут знать, что их уважают и они ценны.

5. Праздновать даже маленькие победы.

Когда происходят изменения, предусмотрите празднование даже после маленьких шагов. Вы освоили новый рабочий процесс и месяц успешно его используете — отметьте этот результат! Празднуйте командой. Это поможет людям ощутить единение с командой. Формат должен учитывать ситуацию в команде: иногда уместнее спокойно поблагодарить людей за проделанную работу.

Таким образом люди чувствуют, что они вовлечены в процесс, что их уважают, их интересы соблюдаются. И тогда переход к новым условиям становится бо-

лее мягким и понятным. Важно сделать это интересным, развивающим опытом, когда все понимают, зачем компании нужны изменения и что они означают для каждого.

Мы сейчас работаем в непростое время: появляются новые и новые внешние вызовы, меняются структуры компаний и привычные форматы работы. *И очень хочется, чтобы при всех этих изменениях люди чувствовали поддержку и понимали, как действовать дальше.*

Елена Челокиди и «Центр развития команд, лидеров и наставников» с радостью готовы поддержать вас в процессе управления изменениями, имея более 12 лет экспертизы в работе с командами и людьми!

*Елена Челокиди,

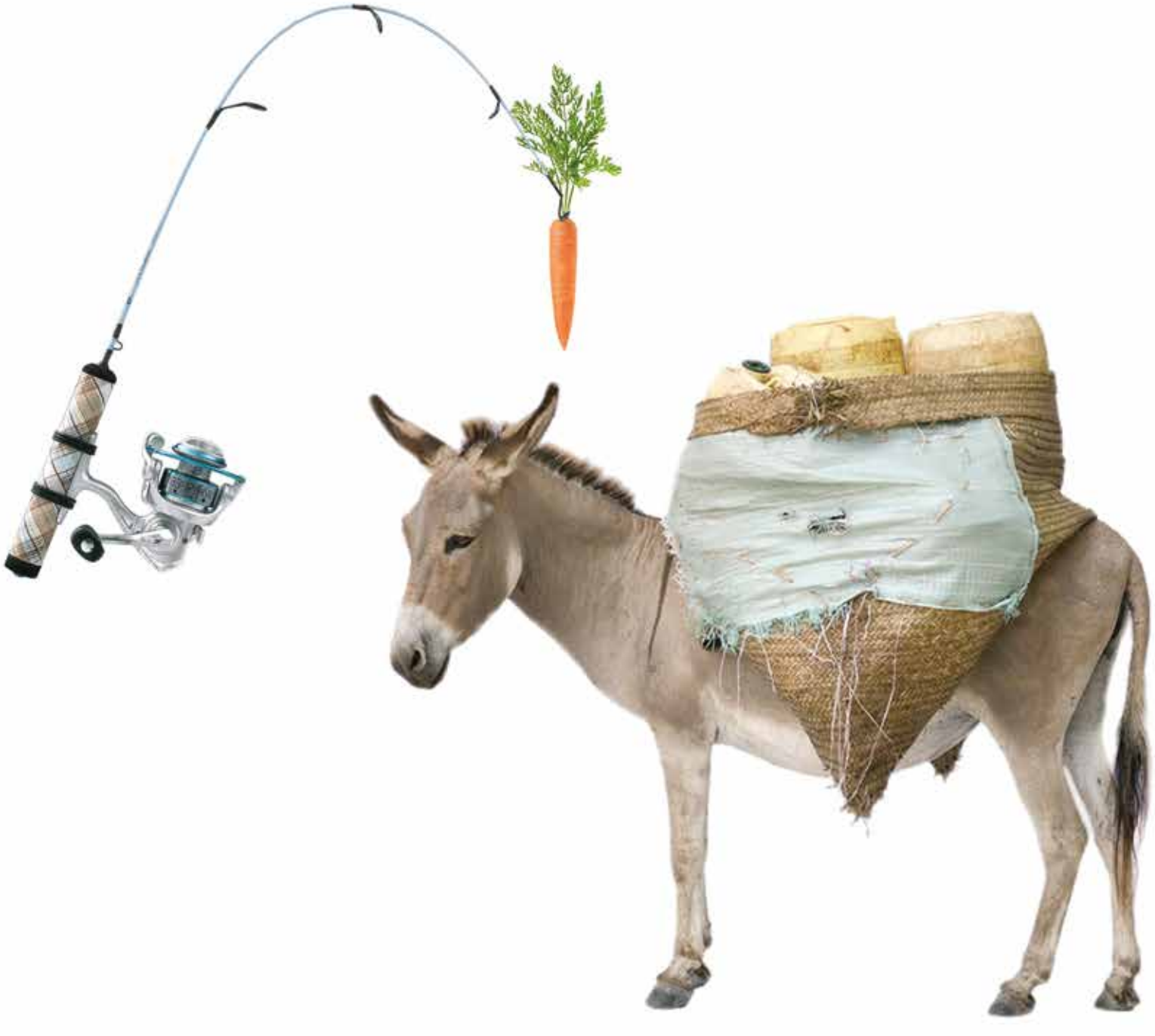
коуч MCC ACTC MCS ICF. Основатель сети Центров развития команд, лидеров и наставников.

С 2015 г. обучает руководителей крупных и средних российских и зарубежных компаний недирективному лидерству, развивающему наставничеству и командному коучингу. Как эксперт помогает командам внедрять изменения и повышать продуктивность.

Контакты: center-ch.ru, +7 499 322-78-80, info@center-ch.ru, vk.ru/elena.chelokidi.center

АЛЬМАНАХ

МОТИВАЦИЯ



Читайте в 2026-2027 гг.

АКТУАЛЬНЫЕ ТЕМЫ. ЭКСПЕРТНЫЕ ПОДХОДЫ.
ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.

ЗНАНИЯ СЕГОДНЯ — УСПЕШНЫЙ БИЗНЕС ЗАВТРА

Полезное чтение для профессионалов

АЛЬМАНАХИ
ДЛЯ ТЕХ, КТО ДВИГАЕТ
БИЗНЕС ВПЕРЕД

ЧИТАЙТЕ.
ПРИМЕНЯЙТЕ.
ДОСТИГАЙТЕ.