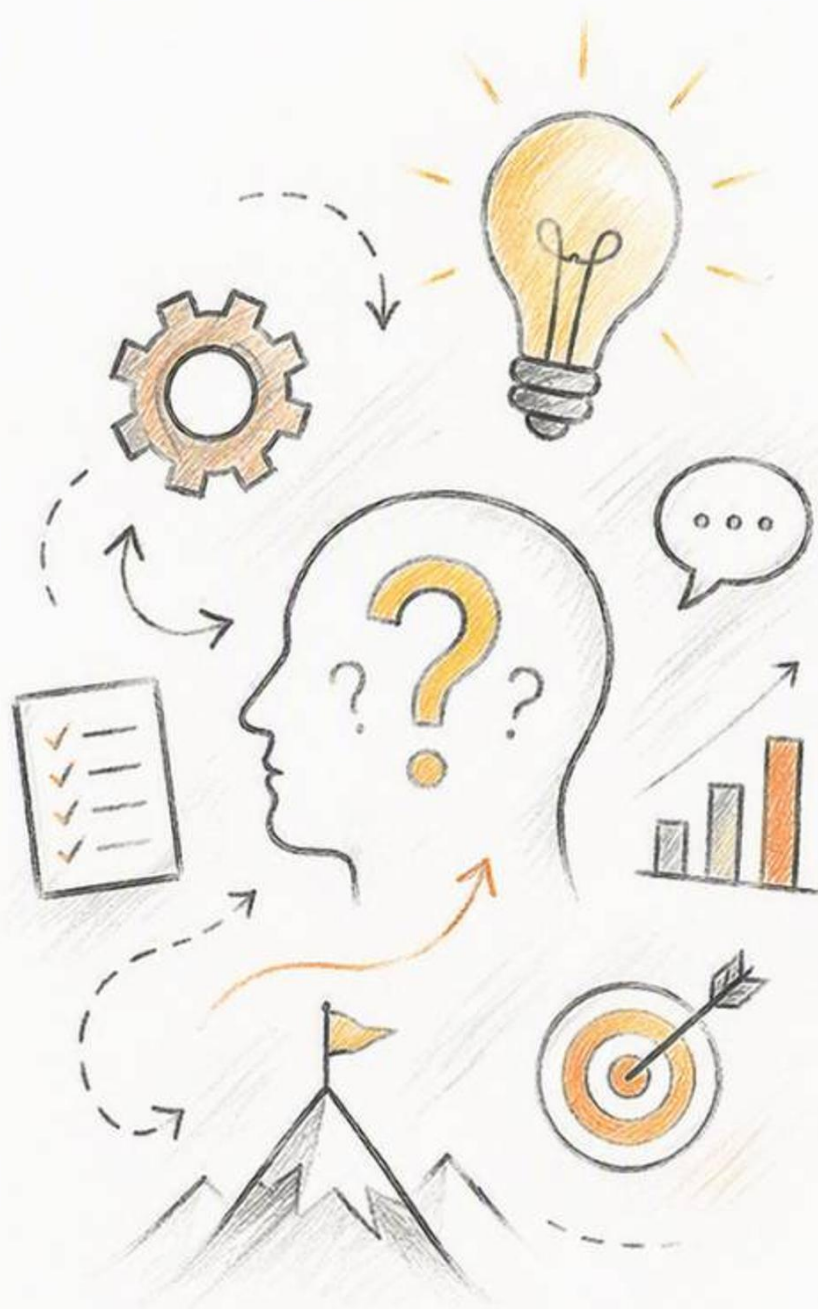


Сам себе коуч: практикум самокоучинга для руководителей

Марина Новокщенова



Марина Новокщенова

**Сам себе коуч: Практикум
самокоучинга для руководителей**

«Автор»

2026

Новокщенова М. С.

Сам себе коуч: Практикум самокоучинга для руководителей /
М. С. Новокщенова — «Автор», 2026

Современный руководитель работает в режиме постоянной турбулентности: команда разобщена, поколения и форматы смешались, изменения не прекращаются, а ИИ меняет правила игры. Как сохранять ясность, не скатываясь в микроконтроль или выгорание? «Сам себе коуч: Практикум самокоучинга для руководителей» — универсальный практикум для лидеров. В каждой главе: диагностический чек-лист, реальные кейсы и проверенные техники самокоучинга и командной работы. Книга не предлагает волшебных решений, а учит задавать себе честные вопросы, отделять факты от тревоги и выстраивать ритмы, в которых люди готовы расти, а не просто закрывать задачи. Самокоучинг здесь — ежедневная гигиена внимания. Книга будет полезна для тех, кто хочет управлять контекстом, оставаясь живым, осознанным и устойчивым руководителем, показывающим достойный бизнес-результат.

© Новокщенова М. С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение. Почему руководителю сегодня нужен внутренний компас	5
Вызов 1. Низкая вовлечённость и эмоциональная разобщённость: когда команда работает, но не горит	10
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Марина Новокщенова

Сам себе коуч: Практикум самокоучинга для руководителей

Меня зовут Марина Новокщенова. Я работаю менеджером по обучению и развитию и лидирую проекты, направленные на развитие руководителей. Параллельно я несколько лет работаю как коуч с руководителями разного уровня — от первых менеджерских ролей до лидеров крупных команд.

Каждый день в своей работе — в обучении, в коучинге, в диалогах с руководителями — я вижу одни и те же вызовы. Нехватка времени, высокая ответственность, давление со стороны бизнеса, ожидание "быть сильным", "знать ответы", "справляться самому". Руководители принимают сложные решения, работают с людьми, ошибками, неопределённостью — и при этом часто остаются с этими вопросами один на один.

Со временем я всё чаще ловила себя на мысли: как было бы ценно, если бы у руководителя был простой и понятный инструмент, который помогал бы не "читать про лидерство", а думать как лидер, задавать себе правильные вопросы, находить собственные решения и осознанно развивать себя в этой роли.

Так появилась идея этой книги.

Это не теоретический труд и не "умная" книга, которую читают один раз. Это практикум по самокоучингу для руководителей. В книге собраны ключевые вызовы, с которыми руководители сталкиваются в повседневной работе, — и коучинговые техники, вопросы и инструменты, которые помогают с этими вызовами работать.

Здесь нет готовых рецептов и универсальных советов. Зато есть вопросы, которые помогают остановиться, посмотреть на ситуацию шире, принять ответственность за свой выбор и двигаться дальше — более осознанно и устойчиво.

Эта книга для тех, кто хочет развивать себя как лидера не через героизм и выгорание, а через ясность, ответственность и внутреннюю опору. Для руководителей, которые готовы быть учениками своей роли и использовать самокоучинг как рабочий инструмент развития.

Введение. Почему руководителю сегодня нужен внутренний компас

"Между стимулом и реакцией есть пространство. В этом пространстве находится наша сила выбора реакции". Виктор Франкл

Вы не управляете людьми. Вы управляете вниманием, контекстом и доверием. Всё остальное — следствия.

Если вы держите в руках эту книгу, возможно, вы только что перешли из роли специалиста в руководителя и ловите себя на тихом, но настойчивом ощущении: "Я делаю больше, но система будто работает против меня". Или вы уже много лет управляете людьми, но чувствуете, что попали в управленческий тупик: привычные инструменты дают трещину, а команда реагирует на изменения всё более отстранённо. А может, вы ещё не занимаете формальную должность, но готовитесь к этому шагу и хотите войти в роль не на ощупь, а с внутренней опорой и ясным пониманием, что вас ждёт.

Перед вами живая команда, календарь, который живёт своей жизнью, и растущая ответственность за контекст, а не только за задачи. Это нормально. Это не признак слабости или некомпетентности. Это сигнал, что пришло время сменить оптику. И именно здесь начинается настоящая работа руководителя.

Современный руководитель среднего звена находится в уникальной точке давления. Сверху — ожидания бизнеса, сжатые сроки, требования к гибкости. Снизу — живые люди с разными жизненными ритмами, ожиданиями, страхами и мотивами. Посередине — вы. И от вас ждут не только отчётов, но и смыслов. Не только контроля, но и поддержки. Не только решений, но и пространства, в котором другие могут расти.

Классический менеджмент, построенный на инструкциях, дедлайнах и вертикальном контроле, в такой среде начинает давать трещины. Не потому, что он плох. А потому, что он создан для стабильных систем. Сегодня мы работаем в турбулентных. И в турбулентности внешний контроль быстро упирается в человеческую природу: люди не работают лучше под давлением. Они работают лучше, когда понимают «зачем», чувствуют опору и видят, что их голос имеет вес.

Здесь на сцену выходит самокоучинг. Не как модное слово. Не как замена учителю, психологу или наставнику. А как практическая дисциплина руководителя, который учится задавать себе правильные вопросы до того, как давать ответы команде.

Пять вызовов, которые не решаются "жёстким" управлением

Исследования, консалтинговые отчёты и тысячи часов работы моих коллег с руководителями в разных отраслях показывают устойчивую картину. Проблемы меняют названия, но суть остаётся прежней. Сегодня большинство руководителей среднего звена сталкиваются с пятью взаимосвязанными вызовами (их на самом деле намного больше, но я осознанно остановлюсь только на этих пяти, которые по моему мнению, самые распространённые в наши дни):

1. Низкая вовлечённость и эмоциональная разобщённость. Команда формально работает, но энергии нет. Люди делают ровно столько, сколько просят. Инициатива гаснет. "Тихое выгорание", увы, становится нормой.

2. Управление мультипоколенческими и распределёнными командами. В одной команде работают представители трёх–четырёх поколений: от опытных специалистов, при-

выкших к иерархии и личной коммуникации, до зумеров, ожидающих гибкости, мгновенной обратной связи и цифровых форматов. Разные возрасты означают разные языки мотивации, разное отношение к авторитету и разную скорость адаптации. Наложите на это гибридный график, разные часовые пояса и отсутствие ежедневных личных контактов — и задача выстраивания единого ритма становится нетривиальной.

3. Выгорание и усталость от постоянных изменений. Новые процессы, новые инструменты, новые приоритеты. Команда не успевает "переварить" одно, как приходит следующее. Хроническая адаптация истощает когнитивный ресурс.

4. Навигация в цифровой и ИИ-трансформации. Технологии обещают ускорить всё, но вместо этого часто добавляют слоёв сложности. Где проходит граница между автоматизацией и человеческим решением? Как не делегировать алгоритму то, что требует эмпатии и этического взвешивания? Как не утонуть в новостях и трендах развития искусственного интеллекта, и при этом идти в "ногу со временем"?

5. Коммуникация в условиях неопределённости. Когда нет готовых ответов, руководитель часто замолкает или, наоборот, скатывается в микроменеджмент. Но есть и скрытый слой: сам руководитель далеко не всегда внутренне согласен с изменениями, которые спускаются сверху. Ему приходится каскадировать решения, в которые он сам не до конца верит, или транслировать спокойствие, когда внутри растёт тревога. Это создаёт когнитивный диссонанс, который команда считывает мгновенно. Команде нужна не иллюзия контроля, а честная ясность — даже когда её трудно найти.

Эти вызовы не решаются очередным тренингом по тайм-менеджменту или новой дашборд-системой. Они решаются на уровне качества взаимодействия. И это взаимодействие начинается с вас.

Что такое самокоучинг (и чем он точно не является)

Самокоучинг — это не саморазговор в стиле "соберись, тряпка". И не замена профессиональному коучингу, терапии или менторингу. Это структурированная практика самонаблюдения, в которой вы используете вопросы, рефлексивные инструменты и небольшие эксперименты, чтобы:

1. увидеть свою роль в ситуации честно, без защиты и самобичевания;
2. отделить факты от интерпретаций;
3. найти точку влияния, а не точку ответственности за всё сразу;
4. превратить реакцию в осознанный ответ.

Простыми словами: ***самокоучинг — это умение останавливаться, заземляться, задавать себе те же вопросы, которые хороший коуч задал бы вам на сессии.*** Только делаете вы это регулярно, в рабочие дни, между встречами, в блокноте или в голосовых заметках. И самое важное: вы не ищете "правильный" ответ. Вы ищете ответ, который приближает вас к ясности и действию.

Самокоучинг не решает проблемы за вас. Он меняет оптику. А в новой оптике старые решения перестают казаться единственными.

Кейс из практики: как самокоучинг стал частью решения

(Имя изменено для сохранения конфиденциальности. Это реальный клиент, который обратился ко мне за персональным коучингом.)

Андрей руководит отделом аналитики в сервисной компании. 8 человек. Гибридный формат. Полгода назад он заметил, что команда стала медленнее сдавать отчёты, реже предлагать улучшения, а на встречах царила вежливая тишина. Андрей пробовал разные рычаги: ввёл ежедневную отчетность, ужесточил дедлайны, даже провёл разовый тимбилдинг. Эффект был нулевым. Текучка выросла.

Он пришёл на коучинг с запросом: "Как вернуть команде энергию и перестать всё контролировать?" Мы провели три сессии. В процессе мы не только искали ответы на его вопросы и выстраивали пути достижения целей, но и подбирали для него конкретные инструменты самокоучинга. Задача была в том, чтобы после завершения нашего сотрудничества у него остался рабочий "набор линз" для самостоятельной навигации в сложных ситуациях.

На одной из сессий Андрей провёл короткую самокоучинговую практику по простой схеме (мы разберём похожие схемы в следующих главах). Вопросы были конкретные:

1. В каких ситуациях я забираю у команды пространство для решений?
2. Когда я в последний раз спрашивал не "как продвигается задача?", а "что сейчас требует твоей энергии?"
3. Чего я боюсь, если дам команде больше автономии?

Ответы его не обрадовали. Он понял, что его тревога из-за сроков транслируется как микроконтроль. Что он путает "поддержку" с "напоминанием". И что команда не ленивая — она просто научилась ждать инструкций, освоила выученную беспомощность, потому что инициатива раньше наказывалась исправлениями "по-тихому".

Самокоучинг не вернул энергию команде за один вечер. Но он дал Андрею точку входа. Он перестал спрашивать "где отчёт?". Начал спрашивать "что мешает?". Ввёл правило: одно решение в неделю принимает полностью команда. Перестал писать сообщения после 19:00. И главное — он начал честно говорить о своих ограничениях на встречах: "Я не знаю, как будет через квартал. Но знаю, что мы сделаем следующий шаг вместе".

Через три месяца вовлечённость не взлетела до небес. Но команда стала живой. Люди начали спорить о методах, а не молчать о проблемах. Один аналитик предложил автоматизировать рутинный расчёт — это сэкономило 12 часов в неделю. Другой взял на себя онбординг новичков.

Самокоучинг не был панацеей. Он был зеркалом. А в зеркале Андрей увидел не "проблемную команду", а свою роль в создании контекста. И когда он изменил контекст, система начала дышать.

Как работать с этой книгой: ритм, честность, границы

Эта книга не рассчитана на прочтение за выходные. Она рассчитана на практику. Каждая следующая глава посвящена одному из пяти вызовов. В начале — диагностический чек-лист, который поможет понять, насколько проблема актуальна для вас прямо сейчас. Затем — живой

кейс, показывающий, как руководитель сталкивался с этим в реальности. И далее — от двух до пяти техник. Часть из них вы будете применять самостоятельно, часть — вместе с командой. Все они проверены на практике, адаптированы под среднее звено и не требуют специальной подготовки. Я не претендую на "истину в последней инстанции", я делюсь с вами своим опытом и теми инструментами, которые помогли моим клиентам и коллегам.

Три правила, которые сделают работу с книгой эффективной:

1. Не читайте подряд. Возьмите главу, чек-лист которой отзывается сильнее всего. Поработайте с ней 2–3 недели. Вернитесь. Потом переходите дальше.

2. Пишите, пишите и еще раз пишите. Самокоучинг работает только в момент фиксации. Голосовые заметки, бумажный блокнот, цифровой документ — неважно. Важно, чтобы мысль стала видимой.

3. Не заменяйте профессиональную помощь. Если вы замечаете признаки клинического выгорания, депрессивных состояний, хронического тревожного расстройства у себя или членов команды — самокоучинг не замена терапии. Это инструмент для рабочих контекстов. Для глубинных процессов существуют коучи, психологи, менторы. И это нормально — обращаться к ним.

Что дальше

Вы не одиноки в этих вызовах. Их испытывают руководители в ИТ, в производстве, в ритейле, в консалтинге, образовании. Разнятся отрасли, но не человеческая природа. Люди хотят смысла. Они хотят быть услышанными. Они хотят расти, а не просто функционировать.

Самокоучинг, как и работа с профессиональным коучем или ментором, выполняет ещё одну важную функцию: он **останавливает режим автопилота**. В ритме ежедневных задач, дедлайнов и цифровых уведомлений руководитель часто существует в режиме выполнения функционала: отвечает, согласовывает, контролирует, забывая спрашивать себя: *"А что сейчас действительно важно?"*. Осознанность — это не про медитацию в позе лотоса. Это про паузу перед реакцией. Про выбор формулировки в разговоре "по душам". Про умение отличить срочное от значимого.

В век цифровизации, когда алгоритмы берут на себя рутину, а экраны заменяют кабинеты, **человеку по-прежнему нужен человек**. И именно ваша осознанность как руководителя становится тем пространством, где команда чувствует: здесь можно быть собой, ошибаться, предлагать и расти. Здесь меня принимают, поддерживают и развивают.

В следующих главах мы перейдём от теории к практике. Каждая будет построена по одной схеме: диагностика → контекст → инструменты → рефлексия. Вы не найдёте здесь универсальных рецептов. Но вы найдёте рабочие рамки, которые помогут вам выстраивать свои.

Самокоучинг не делает из вас супергероя. Он делает из вас руководителя, который знает, когда действовать, когда слушать, а когда просто дать команде пространство для ошибок и роста.

Откройте заметки. Выделите 15 минут. И начните с первого вопроса: *"Что сейчас в моей работе требует не контроля, а внимания?"*

Ответ на него задаст тон всей вашей практике.

Вызов 1. Низкая вовлечённость и эмоциональная разобщённость: когда команда работает, но не горит

«Когда люди инвестируют финансово, они ждут возврата. Когда люди инвестируют эмоционально, они хотят вносить вклад».

Саймон Синек

Вовлечённость часто путают с лояльностью, а лояльность — с дисциплиной. Человек может безупречно соблюдать дедлайны, аккуратно закрывать задачи в трекере и вежливо кивать на планёрках. Но при этом внутри уже давно выключил "двигатель". Он не уходит не потому, что хочет быть здесь, а потому, что пока не видит лучшего варианта, его утраивает стабильность, он боится перемен и еще очень много причин. Это и есть тихая разобщённость. Она не видна в отчётах. Но она чувствуется в воздухе.

Для руководителя это один из самых коварных вызовов. Вы не можете массово перестроить процессы или скрыться за слоем топ-менеджеров. Каждый человек на виду. И если энергия гаснет, гаснет она быстро. При этом классические рычаги — бонусы, KPI, тимбилдинги, мотивационные рассылки — в такой ситуации часто дают обратный эффект. Они не только лечат симптом, но и создают иллюзию единства: яркую, кратковременную вспышку, которая рассеивается, как только заканчивается действие стимула. Они работают на поверхностный слой, не касаясь фундамента.

Вовлечённость не создаётся приказами. Она не покупается и не назначается. Она возникает в пространстве, где каждый человек по-настоящему важно ощущать свой вклад в общее дело, чувствовать свою значимость не на бумаге отчётов, а внутри себя — как тихое, но устойчивое знание: "Здесь я нужен. Здесь моё дело имеет вес". Люди работают лучше, когда понимают "зачем", чувствуют опору и видят, что их голос имеет реальное влияние. И это пространство начинается с того, как руководитель сам видит команду, себя и свою роль.

Диагностический чек-лист: "Насколько разобщённость уже присутствует в вашей команде?"

Ответьте честно на 8 утверждений. Оцените частоту по шкале: 0 — никогда или почти никогда, 1 — редко, 2 — часто, 3 — почти всегда или постоянно

1. На встречах чаще говорит руководитель, а участники отвечают односложно или хранят молчание.

2. Сотрудники редко предлагают улучшения или альтернативные решения, даже когда видят очевидные нестыковки.

3. Общение сводится к статусу задач; личных или контекстных вопросов "как ты?", "что сейчас тянет?" почти нет. Или есть, то очень формальное, для "галочки".

4. Вы замечаете, что люди делают ровно то, что прописано в задачах, и не берут на себя ничего сверх.

5. Сотрудники избегают давать вам прямую конструктивную обратную связь, предпочитая обсуждать ваши решения или действия в кулуарах или личных чатах, а у них есть чаты без вас.

6. Конфликты или разногласия не обсуждаются открыто, а «уходят под ковёр» или решаются в обход общего пространства.

7. Вы чувствуете, что не знаете, что на самом деле мотивирует каждого члена команды сейчас.

8. После рабочих дней остаётся ощущение "мы просто выжили", а не "мы сделали что-то важное вместе".

Интерпретация:

0–8 баллов: Зелёная зона. Разобщённость минимальна. Продолжайте выстраивать ритуалы связи и признавать вклад.

9–16 баллов: Жёлтая зона. Есть сигналы «тихого отключения». Рекомендуется внедрить 1–2 практики из этой главы в течение месяца.

17–24 балла: Красная зона. Эмоциональный разрыв стал системным.

Самокоучинг поможет вам увидеть свою роль в динамике, но для восстановления доверия потребуются комплексная работа: пересмотр форматов встреч, прозрачные договорённости, возможно, поддержка внешнего коуча, фасилитатора или медиатора.

Практики восстановления связи

Ниже — три техники. Две для самостоятельной работы руководителя, одна — для работы с командой. Все они разработаны на основе принципов рефлексивной практики, системного взгляда на групповую динамику и ситуативного лидерства. Они не требуют сертификации, специальных инструментов или долгих подготовок. Работают в связке «вопрос → действие → наблюдение».

ПРАКТИКА 1. Карта невидимых вкладов (самокоучинг)

Зачем: Вовлечённость часто гаснет, когда люди чувствуют, что их реальный труд не виден. Эта техника помогает руководителю сместить фокус с формальных метрик на человеческий контекст и найти точки, где можно усилить признание без формализма.

Время: 20–25 минут. Лучше проводить в конце недели.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.