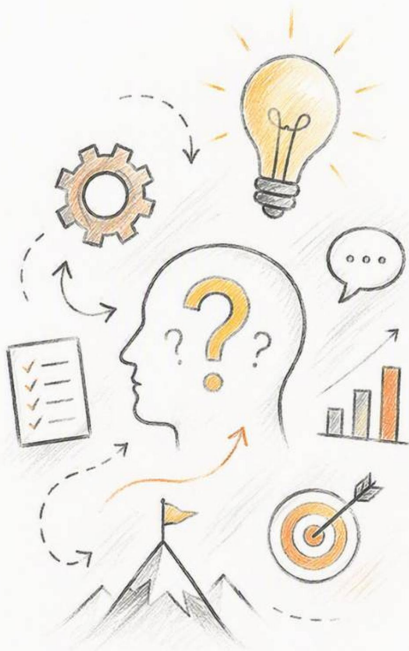


Сам себе коуч: практикум самокоучинга для руководителей

Марина Новокщенова



Марина Новокщенова
Сам себе коуч:
Практикум самокоучинга
для руководителей

*<https://litres.ru/73927911>
SelfPub; 2026*

Аннотация

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.

Содержание

Введение. Почему руководителю сегодня нужен внутренний компас	6
Вызов 1. Низкая вовлечённость и эмоциональная разобщённость: когда команда работает, но не горит	18
Конец ознакомительного фрагмента.	23

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 распространенные 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, привыкших 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 рас-

тёт 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 от-

четность, 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 IT, 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, ко-

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 утсраивает 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 отклю-

чения». 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 потребуется 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 (самоко-

учинг)

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.