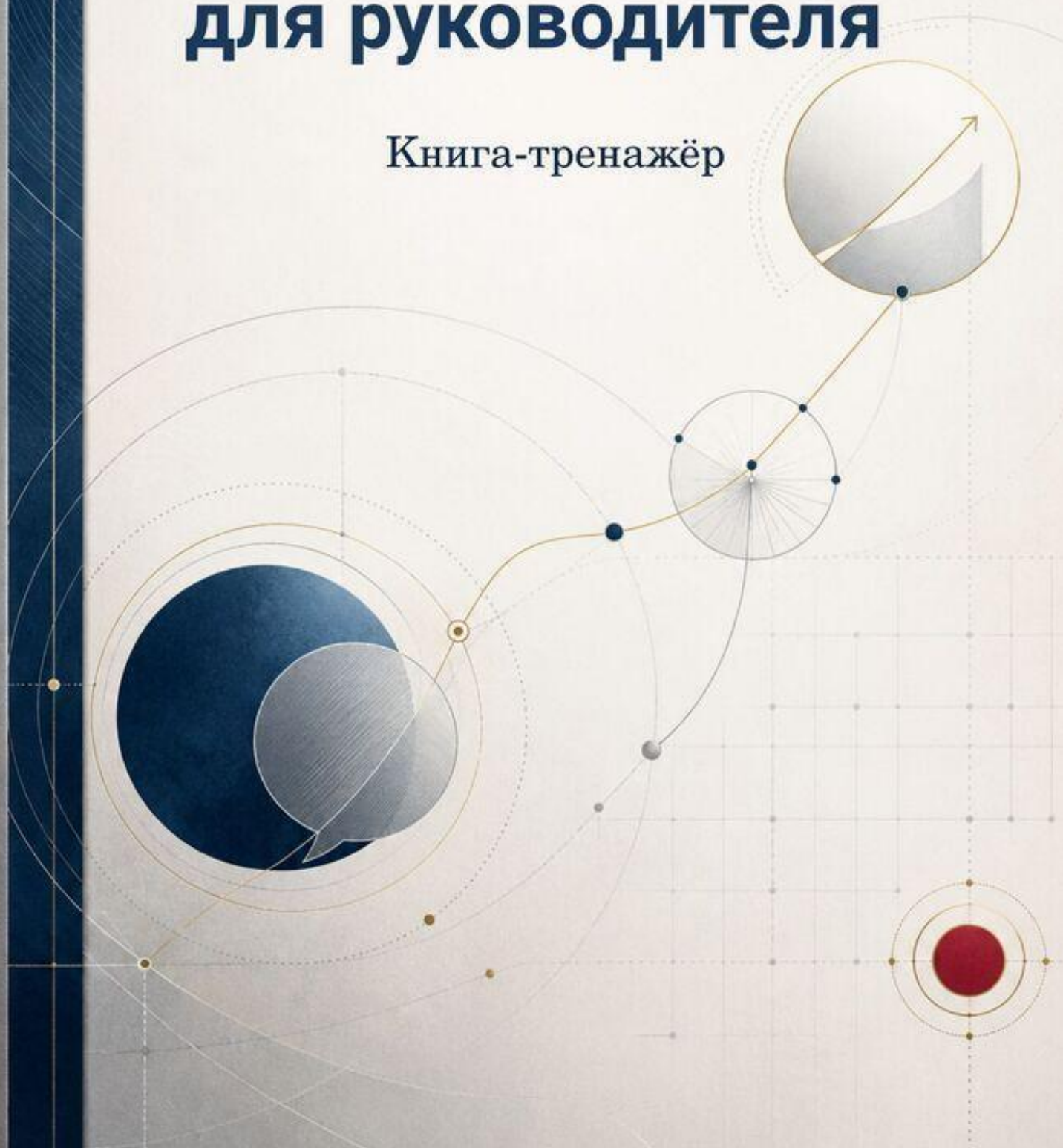


18+

Оксана Чмилевская

Коучинг для руководителя

Книга-тренажёр



Оксана Чмилевская

**Коучинг для руководителя.
Книга-тренажёр**

«Издательские решения»

Чмилевская О. С.

Коучинг для руководителя. Книга-тренажёр / О. С. Чмилевская —
«Издательские решения»,

О книге Эта книга — практический тренажёр для руководителей, которые хотят развивать самостоятельность, ответственность и мышление сотрудников через ежедневные управленческие разговоры. Внутри — коучинговая позиция, активное слушание, сильные вопросы, GROW, обратная связь, Skill/Will, индивидуальный план развития, сценарии сложных разговоров, чек-листы и готовые фразы для работы с командой.

Содержание

Введение	6
Зачем руководителю коучинговый подход	7
Что такое коучинг в управлении	9
Что коучинг не заменяет	10
Когда коучинговый подход неуместен	12
Как устроена эта книга	13
Глава 1. Коучинговая позиция руководителя	15
1.1. Коучинговая позиция	17
1.2. Где руководитель незаметно забирает ответственность	18
1.3. Как выглядит коучинговая позиция в реальном разговоре	21
1.4. Пять переключателей коучинговой позиции	23
1.5. Когда коучинговая позиция не нужна	26
1.6. Тренажёр «Пять минут без готового ответа»	27
1.7. Карточка руководителя	28
1.8. Ключевая мысль главы	29
Глава 2. Активное слушание руководителя	30
2.1. Почему сотрудники защищаются в разговоре с руководителем	31
2.2. Что такое активное слушание в управлении	32
2.3. Главный парадокс слушания	33
2.4. Пять техник активного слушания руководителя	34
Техника 1. Пауза	35
Техника 2. Уточнение	36
Техника 3. Перефразирование	37
Техника 4. Отражение смысла	38
Техника 5. Проверка понимания	39
2.5. Ошибки слушания, которые дорого обходятся руководителю	40
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Коучинг для руководителя Книга-тренажёр

Оксана Сергеевна Чмилевская

© Оксана Сергеевна Чмилевская, 2026

ISBN 978-5-0069-9861-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Зачем руководителю коучинговый подход

На планёрке снова было тихо.

Руководитель:

— Ну что, какие предложения?

Команда опустила глаза в блокноты. Кто-то открыл ноутбук. Кто-то сделал вид, что пересчитывает материалы. Несколько человек кивнули, будто вопрос был важный, но никто не ответил.

Руководитель подождал.

Три секунды.

Пять.

Семь.

Потом не выдержал:

— Ладно. Давайте так. Сергей, ты связываешься с подрядчиком. Марина, готовишь письмо. Андрей, пересчитываешь сроки. Мне до конца дня черновик. Если опять не успеваем — подключаюсь сам.

Все оживились. Записали. Кивнули. Разошлись.

Формально совещание прошло эффективно. Решения приняты. Ответственные назначены. Сроки обозначены.

Но через неделю ситуация повторилась...

Снова проблема.

Снова молчание.

Снова руководитель первым нашёл решение.

Снова команда получила указания.

И снова никто по-настоящему не стал самостоятельнее.

Знакомая история?

Она встречается чаще, чем нам хотелось бы признать. Особенно в командах, где руководитель сильный, опытный и ответственный. Он быстро думает, отлично видит риски, понимает, где слабое место, и привык работать на результат.

Сначала это помогает.

Потом начинает мешать. Потому что команда постепенно учится простой вещи: если подождать достаточно долго, руководитель всё равно скажет, что делать.

И вот здесь начинается настоящая управленческая проблема.

Не в том, что люди плохие.

Не в том, что руководитель «слишком контролирующий».

Не в том, что «новое поколение не хочет брать ответственность».

Проблема глубже.

Иногда сама архитектура управленческих разговоров приучает сотрудников — не думать, а просто выполнять распоряжения.

Руководитель хотел помочь.

А незаметно стал единственным центром решений.

Когда помощь начинает создавать зависимость

Давайте честно.

Большинство руководителей не забирают ответственность у сотрудников специально.

Они просто работают в реальности, где всё нужно было сделать ещё вчера.

Есть сроки.

Есть клиенты.

Есть проверки.

Есть ошибки.

Есть документы, которые нужно переделать.

Есть смежники, которые не отвечают.

Есть сотрудник, который стоит в дверях и ждёт решения.

И руководитель даёт решение.

Потому что он может.

Потому что он знает.

Потому что он отвечает.

Потому что если сейчас начать «развивать самостоятельность», задача может сорваться.

На короткой дистанции это действительно работает.

Сотрудник ушёл с ответом.

Задача сдвинулась.

Но если так происходит каждый день, система начинает платить высокую цену.

Сотрудник привыкает приходить не с анализом, а с вопросом.

Не с вариантами, а с проблемой.

Не с предложением, а с ожиданием указаний.

А руководитель привыкает быть человеком, без которого движение не возможно

Со стороны это может выглядеть как высокая вовлечённость. На деле часто это перегруженная, хрупкая система, где самостоятельность команды держится на словах, а реальные решения — на одном человеке.

Сотрудник не научиться искать ответы самостоятельно, если руководитель всё решает за него.

Это не означает, что руководитель должен перестать помогать.

Это означает, что ему нужно научиться различать две вещи:

где помощь действительно нужна, а где она уже подменяет ответственность.

Что такое коучинг в управлении

Слово «коучинг» сегодня часто вызывает у руководителей настороженность. И я их понимаю.

Слишком много вокруг него появилось лишнего.

Разговоров про «раскрытие потенциала».

Красивых фраз без управленческого результата.

Личных историй там, где человеку нужно просто понять, что делать с сотрудником, который снова пришёл без вариантов.

Поэтому сразу договоримся.

В этой книге коучинг — не про лайф-коучинг.

Не про терапию.

Не про мотивационные беседы.

Не про поиск предназначения.

Не про то, чтобы руководитель перестал управлять и начал только задавать вопросы.

Коучинг в управлении — это способ вести рабочий разговор так, чтобы сотрудник лучше понимал ситуацию, видел свою ответственность, находил варианты решения и переходил к конкретному действию.

Для руководителя это не отдельная профессия.

Это управленческий навык.

Такой же практический, как постановка задачи, обратная связь, контроль исполнения или разбор ошибки.

Разница в том, что коучинговый подход не даёт сотруднику готовый ответ. Он помогает человеку включить собственное мышление.

Не просто:

— Делай так.

А сначала:

— Как вы сами видите ситуацию?

— Что уже известно?

— Какие варианты вы рассматривали?

— Что находится в вашей зоне ответственности?

— Где вам нужна моя помощь?

— Какой первый шаг вы предлагаете?

Иногда после этих вопросов руководителю всё равно придётся дать прямое решение. И это нормально.

Коучинговый подход не отменяет управленческую власть.

Он делает её точнее.

Что коучинг не заменяет

Здесь важно не попасть в другую крайность.

Коучинг не должен превращаться в новую моду, которой заменяют всё: инструктаж, обучение, контроль, дисциплину, экспертное решение и прямое распоряжение.

Это опасная ошибка.

Если человек впервые выполняет работу с высокой ценой ошибки, его нужно не «коучить», а обучить и проинструктировать.

Если есть обязательный регламент, его нужно объяснить и обеспечить выполнение.

Если сотрудник нарушает требования безопасности, руководитель должен не задавать развивающие вопросы, а остановить действие.

Если ситуация срочная, критичная и требует решения руководителя, решение нужно принять.

Коучинг нужен не всегда.

Он нужен там, где сотрудник уже способен думать, но по привычке ждёт указаний. Где у него есть опыт, но не хватает самостоятельности. Где нужно не просто закрыть задачу, а развить способность человека видеть ситуацию, предлагать решения и отвечать за следующий шаг.

Чтобы не путать инструменты, удобно держать перед собой простую таблицу.

Формат	Главная задача	Когда уместен	Роль руководителя
Инструктаж	Объяснить, как правильно и безопасно выполнить действие	Новая задача, регламент, риск, требование, безопасность	Дать чёткие указания и проверить понимание
Наставничество	Передать опыт и профессиональные способы работы	Сотруднику не хватает опыта или практического знания	Показать, объяснить, разобрать пример
Контроль	Проверить выполнение требований, сроков и договорённостей	Есть обязательства, риски, стандарты, сроки	Сравнить факт с ожиданием и принять управленческое решение
Консалтинг	Дать экспертное решение или рекомендацию	Нужна специализированная экспертиза	Предложить решение на основе опыта и анализа
Коучинговый подход	Развить самостоятельное мышление и ответственность	Сотрудник способен думать, выбирать варианты и действовать	Задать рамку, вопросы, помочь осмыслить и договориться о действии

Эта таблица важна.

Потому что зрелый руководитель не тот, кто всегда задаёт вопросы.

И не тот, кто всегда даёт указания.

Зрелый руководитель понимает, какой инструмент нужен в конкретной ситуации.

Где нужно — объяснить.

Где нужно — показать.

Где нужно — остановить.

Где нужно — потребовать.

Где нужно — спросить и дать человеку подумать.

Когда коучинговый подход особенно нужен

Коучинговый подход особенно полезен в ситуациях, где прямые указания уже не развивают человека.

Например, сотрудник постоянно приходит с вопросами:

- А как лучше сделать?
- А что ответить?
- А можно я с вами согласую?
- А вдруг я ошибусь?

Сначала руководитель отвечает. Потом раздражается. Потом начинает думать: «Ну почему он сам не может?»

Но вопрос не только в сотруднике.

Возможно, он действительно не умеет принимать решения.

А возможно, система долго учила его, что безопаснее не решать самому.

Коучинговый подход нужен, когда сотрудник:

- приходит с проблемой, но без вариантов;
- ждёт готового решения;
- боится принять решение;
- избегает ответственности;
- повторяет одну и ту же ошибку;
- спорит или защищается вместо анализа;
- хочет роста, но не понимает, что менять;
- имеет потенциал, но привык работать только по указанию;
- не видит связи между своими действиями и результатом.

В этих ситуациях совет может помочь один раз.

Но вопрос поможет увидеть, как человек думает.

А это для руководителя гораздо ценнее.

Потому что задача руководителя — не только закрыть текущий вопрос. Задача руководителя — понять, как устроено мышление сотрудника, где он теряет ответственность, чего не видит, чего боится, где нуждается в поддержке, а где просто привык перекладывать решение наверх.

Когда коучинговый подход неуместен

Теперь о границах.

Коучинг неуместен, если:

- есть непосредственная угроза жизни, безопасности, качеству или соблюдения установленных требований;
- человек не знает базовых требований;
- задача требует срочного решения руководителя;
- нужно остановить опасное действие;
- сотрудник сознательно нарушает обязательные правила;
- решение уже принято и не подлежит обсуждению;
- человеку нужна профессиональная психологическая, медицинская или иная специализированная помощь.

В таких ситуациях руководитель должен действовать прямо.

Не прятаться за вопросы.

Не изображать партнёрство там, где нужна управленческая ясность.

Не создавать иллюзию выбора, если выбора на самом деле нет.

Например, если сотрудник нарушает требования безопасности, вопрос:

— А как вы сами думаете, что здесь не так?

может быть слишком слабым.

Сначала нужно остановить действие.

А уже потом, когда риск снят, можно разбирать ситуацию:

— Что произошло?

— Как вы приняли это решение?

— Какой риск не учли?

— Что должно измениться, чтобы это не повторилось?

Коучинговый подход не отменяет требовательность.

Он просто помогает требовательности не превращаться в подавление мышления.

Как устроена эта книга

Это практическая книга для руководителя, который хочет развивать самостоятельность, ответственность и мышление сотрудников в реальной рабочей среде.

В ней девять блоков.

Сначала мы разберём **коучинговую позицию руководителя**. Без неё любые вопросы превращаются в технику без смысла.

Потом перейдём к **активному слушанию** — потому что невозможно развивать мышление человека, если вы слушаете его только до того момента, пока в голове не появился собственный ответ.

Дальше — **сильные вопросы**. Не вопросы ради красивого диалога, а вопросы, которые помогают сотруднику видеть факты, цель, варианты, ответственность и действия.

Затем — **GROW** как простая структура управленческого разговора.

После этого — **обратная связь, Skill/Will, индивидуальный план развития**, трудные управленческие разговоры и практические сценарии.

Каждый раздел будет устроен как тренажёр:

- короткая управленческая ситуация;
- разбор, что обычно происходит;
- понятное объяснение инструмента;
- фразы руководителя;
- типичные ошибки;
- мини-кейс;
- упражнение;
- чек-лист или шаблон.

Эту книгу можно читать последовательно. Так вы увидите всю систему.

Но можно работать и точно.

Если сотрудник постоянно приходит за готовым решением — начните с коучинговой позиции и сильных вопросов.

Если люди защищаются в ответ на обратную связь — переходите к главам про активное слушание и обратную связь.

Если вы не понимаете, кому можно делегировать, а кого ещё нужно вести плотнее — вам пригодится Skill/Will.

Если разговоры о развитии заканчиваются словами «надо расти», но ничего не меняется — берите индивидуальный план развития.

Главное — не читать эту книгу как теорию.

Читайте её с рабочими ситуациями в голове.

С тем самым сотрудником, который всё время спрашивает.

С тем опытным специалистом, который сопротивляется изменениям.

С тем новичком, который боится принять решение.

С той командой, которая молчит на совещаниях.

С тем разговором, после которого вы снова подумали: «Проще было сделать самому».

Практическая точка входа

Перед тем как идти дальше, предлагаю провести небольшой аудит.

Не для самокритики.

Для ясности.

Отметьте, какие ситуации похожи на вашу управленческую практику.

Вопрос	Да / Нет
Ко мне часто приходят с вопросами, на которые сотрудники могли бы ответить сами.	
Я быстрее даю совет, чем выясняю, как сотрудник сам видит ситуацию.	
Мне проще самому исправить работу, чем разбирать её с сотрудником.	
После разговора не всегда понятно, кто что делает дальше.	
Сотрудники часто ждут моего подтверждения даже по обычным вопросам.	
Я раздражаюсь, когда ко мне приходят без вариантов решения.	
Я хочу больше самостоятельности в команде, но сам продолжаю быть главным центром решений.	
Мне трудно выдерживать паузу, когда сотрудник думает.	
Я часто спрашиваю «понятно?», но не проверяю реальное понимание.	
Я чувствую, что без моего постоянного участия многое начнёт рассыпаться.	

Если вы отметили несколько пунктов — это не провал.

Скорее всего, вы просто сильный руководитель, который долго работал в режиме высокой ответственности.

Вы привыкли вытягивать.

Спасать.

Решать.

Предупреждать ошибки.

Держать систему на себе.

Но следующий уровень управления начинается не тогда, когда вы стали ещё сильнее.

А тогда, когда сильнее начинают становиться люди рядом с вами.

Именно этому посвящена эта книга.

Не коучингу ради коучинга.

Не вопросам ради вопросов.

Не красивым управленческим разговорам.

А способности руководителя строить такие разговоры, после которых сотрудники начинают думать точнее, действовать самостоятельнее и брать больше ответственности за результат.

Начнём с основы — с коучинговой позиции руководителя.

Глава 1. Коучинговая позиция руководителя

Когда сила руководителя становится узким местом команды

Срок горел. Подрядчик тянул с ответом. Сотрудник пришёл в кабинет с лицом человека, который уже заранее снял с себя ответственность:

— Я не знаю, что делать. Они не отвечают. Если сегодня не согласуем, всё сдвинется.

Руководитель даже не удивился.

Он уже видел такие ситуации десятки раз. Быстро открыл переписку, пробежал глазами последние письма, сразу понял, где слабое место, кому нужно позвонить, кого поставить в копию, какую формулировку написать жёстче, а где, наоборот, не давить.

Через десять минут решение было найдено.

— Пиши так. Потом звони. Если до обеда не ответят — подключай меня.

Сотрудник кивнул.

Задача сдвинулась.

Руководитель выдохнул.

И тут же получил следующий вопрос от другого сотрудника.

Потом ещё один.

И ещё.

К концу дня он снова был уставший, раздражённый и с тяжёлым ощущением, что без него ничего не движется.

Знакомо?

У сильных руководителей часто есть одна незаметная профессиональная ловушка: они действительно умеют решать. Быстро, точно, по делу. Они видят картину шире, понимают последствия, держат в голове сроки, людей, риски, бюджет, клиента, проверяющих и внутреннюю политику компании.

Это сила.

Но если каждый рабочий вопрос проходит через руководителя, эта сила постепенно превращается в узкое место системы.

Команда привыкает приносить наверх не варианты, а проблемы.

Не анализ, а тревогу.

Не решение, а ожидание указаний.

И тогда руководитель начинает задавать себе болезненный вопрос:

— Почему они сами не думают?

Иногда ответ неприятный.

Потому что их долго учили не думать.

Не специально. Не из злого умысла. Не потому, что руководитель хотел вырастить зависимую команду.

Просто каждый раз, когда сотрудник приходил с вопросом, руководитель слишком быстро давал ответ.

Когда сотрудник приносил слабую работу — руководитель сам её исправлял.

Когда возникала проблема со смежниками — руководитель сам подключался.

Когда команда молчала на совещании — руководитель сам предлагал решение.

Так и возникает управленческая зависимость.

Снаружи она похожа на высокий уровень вовлечённости руководителя.

Внутри — на систему, которая держится на одном человеке.

Именно здесь начинается разговор о коучинговой позиции.

1.1. Коучинговая позиция

Сразу договоримся: коучинговая позиция руководителя — это не про то, чтобы стать «удобным», мягким и бесконечно понимающим.

Руководитель не обязан превращать каждую рабочую ситуацию в долгую беседу. Он не должен уходить от прямых решений там, где они нужны. Он не должен задавать вопросы ради вопросов, особенно если речь идёт о безопасности, качестве, дисциплине или критическом сроке.

Коучинговая позиция — это другое.

Коучинговая позиция руководителя — это способность вести разговор так, чтобы сотрудник не перекладывал мышление и ответственность наверх, а постепенно учился видеть ситуацию, предлагать варианты и переходить к действию.

Здесь важно каждое слово.

Не перекладывал.

Учился видеть.

Предлагал.

Действовал.

Руководитель в этой позиции не исчезает. Он остаётся руководителем. Он задаёт рамки, держит результат, обозначает требования, принимает решения, контролирует договорённости.

Но он перестаёт делать за сотрудника ту часть работы, которую сотрудник уже способен делать сам.

А это, честно говоря, труднее, чем кажется.

Потому что сильному руководителю проще ответить.

Проще исправить.

Проще самому позвонить.

Проще за пять минут объяснить, чем ждать, пока человек соберёт мысль.

Но управление — это не только скорость решения текущей задачи.

Управление — это ещё и выращивание способности команды решать задачи без постоянного ручного управления.

Вот здесь и появляется главный парадокс главы:

Руководитель хотел помочь сотруднику. А незаметно научил его ждать указаний.

Коучинговая позиция помогает этот парадокс увидеть и остановить.

1.2. Где руководитель незаметно забирает ответственность

Ответственность редко забирают грубо.

Обычно её забирают аккуратно, профессионально и даже с благими намерениями.

Руководитель говорит себе:

— Сейчас некогда объяснять.

— Проще я сам.

— Нельзя рисковать сроком.

— Он всё равно сделает хуже.

— Мне потом переделывать.

— Клиент ждать не будет.

И всё это может быть правдой.

Но если так происходит постоянно, команда получает устойчивый урок: думать самому необязательно, потому что руководитель всё равно подхватит.

Разберём самые частые способы, которыми руководитель забирает ответственность у сотрудника.

Слишком быстро даёт готовый ответ

Сотрудник приходит:

— Что делать с этим письмом?

Руководитель отвечает:

— Перепиши первый абзац, добавь ссылку на договор, поставь в копию юриста и отправь до обеда.

Задача решена.

Но сотрудник не научился понимать, почему первый абзац слабый, зачем нужна ссылка на договор, в каких случаях подключается юрист и как самому оценить качество письма.

Другой вариант разговора:

— Какой результат должно дать это письмо?

— Что должен понять адресат после первого прочтения?

— Где сейчас слабое место?

— Что бы вы сами изменили перед отправкой?

— В какой точке вам действительно нужна моя помощь?

Это занимает больше времени.

Но теперь руководитель не просто правит письмо. Он развивает у сотрудника критерии мышления.

Исправляет работу вместо разбора

Одна из самых привычных ловушек.

Сотрудник приносит документ. Руководитель видит ошибки. Рука сама тянется открыть файл и поправить.

Пять минут — и готово.

Но через неделю приходит такой же документ.

Потом ещё один.

Потом руководитель раздражается: «Ну сколько можно объяснять?»

А объяснения, возможно, и не было. Было исправление.

Есть большая разница между «я поправил за вас» и «давайте разберём, как вы будете видеть это сами».

Как можно иначе:

- Давайте посмотрим на документ глазами получателя.
- Что здесь должно быть понятно сразу?
- Где текст перегружен?
- Где не хватает фактов?
- Какой вывод должен сделать читатель?
- Что вы сами исправите в первую очередь?

Руководитель может потом дать свои правки. Но сначала важно вернуть сотруднику работу мысли.

Принимает жалобу как задачу для себя

Сотрудник говорит:

- Со смежниками невозможно работать. Они опять всё задерживают.

Руководитель сразу включается:

- Сейчас я им позвоню.

И вот уже проблема переехала к руководителю.

Иногда это действительно нужно. Но если каждый конфликт со смежниками решает руководитель, сотрудник не учится выстраивать рабочее взаимодействие.

Коучинговый вариант:

- Что именно задержано?
- Когда вы запросили информацию?
- Какой срок обозначили?
- Что уже сделали?
- Какие варианты решения видите?
- В какой точке нужно моё подключение?

Здесь руководитель не отказывается помогать. Он просто не забирает проблему целиком.

Всё контролирует сам и самостоятельность сотрудника становится невозможной

Руководитель может говорить:

- Я хочу, чтобы команда была самостоятельной.

А потом добавлять:

- Перед отправкой покажите мне.
- Без меня не согласовывайте.
- Каждый шаг держите меня в копии.
- Сначала обсудите со мной.
- Черновик пришлите до конца дня.

Сотрудники быстро понимают: самостоятельность декларируется, но реального права на решение нет.

Тогда безопаснее не проявлять инициативу.

Безопаснее спросить.

Безопаснее согласовать.

Безопаснее не брать на себя лишнего.

Коучинговая позиция не отменяет контроль. Но она делает его ясным.

Например:

— В этой задаче вы принимаете решение самостоятельно в пределах согласованного бюджета.

— Если появляется риск по сроку, качеству или обязательствам перед клиентом — сразу приходите ко мне.

— Я не буду проверять каждый шаг, но мы договоримся о контрольной точке в пятницу.

— Перед отправкой проверьте результат по этим трём критериям.

Это уже не микроменеджмент.

Это рамка самостоятельности.

Не держит паузу

Есть момент, который многим руководителям даётся особенно тяжело.

Сотрудник молчит.

Руководитель задал вопрос, а сотрудник не отвечает сразу. Появляется пауза. Руководителю кажется, что человек не знает, не понимает, опять «поплыл».

И руководитель начинает говорить сам.

Но иногда именно в эту паузу сотрудник впервые начал думать.

Если руководитель каждый раз заполняет паузу своим ответом, он не даёт сотруднику дойти до собственного.

Иногда лучший управленческий ход — выдержать несколько секунд и сказать:

— Не спешите. Подумайте. Мне важно услышать, как вы сами это видите.

Пауза — не провал разговора.

Пауза может быть началом мышления.

1.3. Как выглядит коучинговая позиция в реальном разговоре

Коучинговая позиция — это не набор красивых фраз. Она проявляется в том, как руководитель распределяет ответственность в разговоре.

Сравним два варианта.

Ситуация

Сотрудник приходит и говорит:

— Я не успеваю закончить задачу. Смежники поздно дали данные, только сейчас запустили.

Обычный вариант

Руководитель:

— Почему вы раньше не сказали? Ладно, сейчас делаем так: берёте последние данные, собираете предварительную версию, отправляете мне, я посмотрю. Смежникам напишите, что они снова задержали. И в следующий раз предупреждайте заранее.

Что произошло?

Руководитель быстро организовал действия. Возможно, задача будет спасена.

Но сотрудник снова получил готовый план.

Коучинговый вариант

Руководитель:

— Давайте разберём по порядку. Когда вы поняли, что данные задерживаются?

Сотрудник:

— Вчера к вечеру.

Руководитель:

— Что вы сделали в этот момент?

Сотрудник:

— Написал им ещё раз.

Руководитель:

— Какой был крайний срок для получения данных, чтобы вы успели без срыва?

Сотрудник:

— Во вторник.

Руководитель:

— То есть сигнал о риске появился раньше. Когда вы могли поднять вопрос?

Сотрудник:

— Наверное, во вторник вечером.

Руководитель:

— Хорошо. Сейчас у нас две задачи: закрыть текущую ситуацию и не повторить её в следующий раз. Какие варианты сейчас вы видите?

Сотрудник:

— Можно собрать предварительную версию с пометками, параллельно запросить подтверждение у смежников и предупредить заказчика, что финальные данные будут завтра.

Руководитель:

— Какой вариант считаете рабочим?

Сотрудник:

— Предварительная версия сегодня, финальная завтра до обеда.

Руководитель:

— Что сделаете первым шагом?

Сотрудник:

— Напишу смежникам и соберу предварительный вариант.

Руководитель:

— Когда вернётесь ко мне?

Сотрудник:

— Через два часа.

В этом разговоре руководитель не ушёл от ответственности. Он не сказал: «Разбирайтесь сами». Но он не стал сразу думать за сотрудника.

Он помог увидеть:

— когда появился сигнал;

— где была зона ответственности сотрудника;

— какие варианты возможны;

— какое действие будет первым;

— когда будет контрольная точка.

Это и есть коучинговая позиция в управлении.

Не мягкая беседа.

Не психологическая поддержка.

А разговор, который возвращает сотрудника в позицию взрослого участника результата.

1.4. Пять переключателей коучинговой позиции

Чтобы коучинговая позиция не осталась красивой идеей, её нужно перевести в простые управленческие переключатели.

Их всего пять.

Переключатель 1. От «я дам ответ» к «я помогу вам подумать»

Обычная реакция:

— Делайте вот так.

Коучинговая реакция:

— Как вы сами видите возможное решение?

Это не означает, что руководитель никогда не даёт ответ. Даёт. Но не всегда первым.

Сначала полезно понять, есть ли у сотрудника собственная логика.

Рабочие вопросы:

— Что вы уже поняли по ситуации?

— Какие варианты видите?

— Что уже пробовали?

— Какой вариант считаете наиболее рабочим?

— Что вас останавливает?

— Где нужна моя помощь?

Типичная ошибка: задавать эти вопросы тоном экзаменатора.

Коучинговая позиция — не проверка «ну-ка, способен ли ты думать». Это приглашение к ответственности.

Переключатель 2. От «оценить человека» к «разобрать ситуацию»

Когда что-то пошло не так, легко сказать:

— Вы невнимательно подошли.

— Вы не контролируете процесс.

— Вы опять всё затянули.

— Вы не умеете работать со смежниками.

Такие фразы редко помогают. Чаще они включают защиту.

Сотрудник начинает доказывать, что он не безответственный, не слабый, не виноватый.

И разговор уходит от сути.

Коучинговая позиция переводит разговор к ситуации:

— Что произошло?

— На каком этапе возникло отклонение?

— Какие факторы повлияли?

— Что было в вашей зоне контроля?

— Что нужно сделать иначе в следующий раз?

Это не снимает ответственность.

Это делает её предметной.

Мы перестаём обсуждать «какой человек» и начинаем разбирать «какое действие, решение или условие привело к результату».

Переключатель 3. От «я проконтролирую всё» к «мы договоримся о границах самостоятельности»

Самостоятельность без рамок создаёт хаос.

Контроль без доверия создаёт зависимость.

Руководителю важно удерживать середину.

Не просто сказать: «Теперь вы сами».

И не проверять каждый шаг.

А договориться:

- что сотрудник решает самостоятельно;
- где нужно согласование;
- какие риски надо поднимать сразу;
- по каким критериям проверяется результат;
- когда будет контрольная точка.

Рабочие фразы:

- В этой задаче вы можете действовать самостоятельно в этих границах.
- Если появляется отклонение по сроку, качеству или бюджету — приходите ко мне.
- Я не буду смотреть каждый шаг, но результат проверим в пятницу.
- Перед отправкой сами проверьте по этим критериям.
- Давайте определим, где ваша зона решения, а где нужна моя.

Это очень важный переключатель для руководителей, которые хотят самостоятельности, но боятся потерять управляемость.

Переключатель 4. От «я объяснил» к «мы проверили понимание»

Одна из самых дорогих управленческих иллюзий — «я же сказал».

Сказать — не значит, что человек понял.

Кивок — не значит, что понял.

Фраза «да, всё понятно» — тоже не гарантия.

Особенно если задача новая, срочная, сложная или связана с несколькими участниками.

Вместо вопроса:

- Всё понятно?

лучше спросить:

- Как вы поняли задачу?
- Что должно получиться на выходе?
- Какие критерии качества?
- Какие ограничения нужно учесть?
- Что сделаете первым?
- Где может возникнуть сложность?
- Когда вернётесь с результатом?

Это не недоверие.

Это профилактика переделок.

Переключатель 5. От «мы поговорили» к «мы договорились о действии»

Разговор может быть умным, глубоким и даже приятным. Но если после него нет действия, для управления он слабый.

Очень часто разговоры заканчиваются словами:

- Надо подумать.
- Нужно внимательнее.
- Давайте усилим контроль.
- Нужно ответственнее подойти.
- Включайтесь.

Слова правильные. Действия нет.

Коучинговый разговор должен завершаться конкретикой:

- Что вы сделаете после нашего разговора?

- Какой первый шаг?
- До какого срока?
- Что будет результатом?
- Что может помешать?
- Когда сверим выполнение?

Если после разговора сотрудник ушёл только с вашим решением — задача, возможно, закрыта.

Если он ушёл с пониманием, вариантом, ответственностью и следующим шагом — человек начал расти.

1.5. Когда коучинговая позиция не нужна

Важно сказать честно: коучинговая позиция не означает, что теперь любой разговор нужно вести вопросами.

Это была бы новая крайность.

Есть ситуации, где руководитель обязан говорить прямо.

Если сотрудник не знает, как выполнять работу, его нужно обучить.

Если есть риск для жизни и безопасности, действие нужно остановить.

Если нарушен обязательный регламент, нужно требовать соблюдения.

Если ситуация критическая и времени на обсуждение нет, руководитель принимает решение.

Если сотрудник сознательно нарушает правила, это уже не вопрос развития, а вопрос управленческой ответственности.

Коучинговая позиция нужна не вместо управления.

Она нужна для тех ситуаций, где у сотрудника уже есть база для самостоятельного мышления, но он по привычке, страху или неуверенности переносит решение наверх.

Простая управленческая развилка:

Ситуация	Что выбрать
Сотрудник не знает, как делать	Обучение, инструктаж, наставничество
Сотрудник впервые выполняет задачу	Показать, объяснить, дать критерии
Есть риск для безопасности или качества	Прямое управленческое действие
Сотрудник знает, но не уверен	Коучинговые вопросы + поддержка
Сотрудник приходит без вариантов	Вернуть к анализу и предложению
Сотрудник повторяет ошибку	Разбор ситуации + ответственность + действие
Нужно развить самостоятельность	Коучинговая позиция

Зрелый руководитель не тот, кто всегда коучит.

Зрелый руководитель тот, кто понимает, какой формат разговора нужен сейчас.

1.6. Тренажёр «Пять минут без готового ответа»

В течение ближайшей недели выберите пять рабочих ситуаций, где сотрудник приходит к вам за решением.

Ваша задача — не давать ответ сразу.

Сначала задайте минимум два вопроса:

— Как вы сами видите ситуацию?

— Какие варианты уже рассматривали?

— Что вы уже сделали?

— Что в этой ситуации зависит от вас?

— Какой вариант предлагаете?

— Где вам нужна моя помощь?

— Что сделаете первым шагом?

После разговора заполните короткую таблицу.

Ситуация	Что я хотел ответить сразу	Какие вопросы задал	Что сотрудник предложил сам	О чём договорились
1				
2				
3				
4				

Через неделю посмотрите на записи.

Вы можете увидеть важную вещь: часть решений сотрудники действительно способны находить сами. Им просто нужна не готовая инструкция, а правильно выдержанная пауза, вопрос и ясные границы ответственности.

1.7. Карточка руководителя

«Я снова беру ответственность на себя?»

Перед тем как дать совет, задайте себе пять вопросов:

Вопрос руководителю	Зачем он нужен
Сотрудник действительно не знает, что делать, или просто привык спрашивать?	Отличить обучение от зависимости
Есть ли риск, если я не дам ответ сразу?	Понять, можно ли использовать коучинговый подход
Может ли сотрудник предложить хотя бы один вариант?	Вернуть мышление сотруднику
Что в этой ситуации находится в его зоне ответственности?	Не забрать лишнее на себя
Каким действием должен закончиться разговор?	Перевести беседу в результат

Эта карточка особенно полезна в момент, когда вы уже знаете ответ. Именно тогда есть риск ответить слишком быстро.

1.8. Ключевая мысль главы

Коучинговая позиция руководителя начинается не с техник.

Не с модели GROW.

Не с активного слушания.

Не с красивых вопросов.

Она начинается с честного управленческого наблюдения:

Я снова даю указания как и что делать и забираю ответственность у сотрудника?

Руководитель не обязан всегда быть коучем. Он может и должен инструктировать, контролировать, обучать, требовать, принимать решения и останавливать опасные действия.

Но если он хочет взрослую, самостоятельную команду, ему придётся менять качество части своих разговоров.

Не отвечать там, где можно сначала спросить.

Не исправлять там, где можно разобрать.

Не спасать там, где можно вернуть ответственность.

Не контролировать каждый шаг там, где можно договориться о границах.

Не заканчивать разговор общими словами там, где нужен следующий шаг.

Самостоятельность команды не появляется из приказа.

Она выращивается.

Разговор за разговором.

Вопрос за вопросом.

Договорённость за договорённостью.

И начинается это с позиции руководителя.

Глава 2. Активное слушание руководителя

Как слушать так, чтобы сотрудник начал думать

Сотрудник зашёл в кабинет уже в «защитной броне».

Ещё ничего не произошло, а он уже был готов объясняться.

— Я хотел сделать вовремя, но мне поздно дали данные. И вообще там изначально были неправильные вводные. Я писал в смежный отдел, но они не ответили. Потом клиент поменял требования. Поэтому я физически не мог закончить раньше.

Руководитель поднял глаза от экрана.

Он уже слышал это раньше. Почти теми же словами.

Хотелось сразу сказать:

— Почему вы не сообщили раньше?

— Почему не подняли вопрос во вторник?

— Почему опять всё выясняется в последний день?

— Сколько можно прикрываться смежниками?

И, возможно, все эти вопросы были справедливы.

Но если начать с них, разговор почти наверняка пойдёт по знакомому сценарию: сотрудник будет защищаться, руководитель — давить, факты смешаются с эмоциями, а в конце появится очередное «ну хорошо, я понял».

Только непонятно, что именно он понял.

И что изменится в следующий раз.

Вот в этом месте руководителю особенно трудно.

Потому что он не просто слушает сотрудника. Он одновременно держит в голове срок, клиента, качество работы, репутацию отдела и собственное раздражение.

И всё же именно здесь начинается один из ключевых навыков управленческого коучинга — активное слушание.

Не для того, чтобы «быть приятным собеседником».

Не для того, чтобы сотрудник «выговорился».

Не для того, чтобы избежать сложного разговора.

А для того, чтобы руководитель смог понять реальную картину, увидеть логику сотрудника и провести разговор так, чтобы человек перестал защищаться и начал думать.

2.1. Почему сотрудники защищаются в разговоре с руководителем

Защитная реакция сотрудника не всегда означает, что он ленится, врёт или не хочет брать на себя ответственность.

Иногда — да, такое тоже бывает.

Но очень часто защита появляется потому, что человек заранее чувствует угрозу.

Руководитель для сотрудника — не просто собеседник. Это человек, который оценивает, принимает решения, влияет на задачи, премию, репутацию, карьеру, доверие и дальнейшее отношение.

Поэтому даже спокойный вопрос руководителя сотрудник может слышать как обвинение.

Руководитель спрашивает:

— Почему задача не выполнена?

Сотрудник слышит:

— Ты виноват.

Руководитель говорит:

— Давайте разберёмся.

Сотрудник слышит:

— Сейчас будут искать крайнего.

Руководитель уточняет:

— Когда вы поняли, что срок срывается?

Сотрудник слышит:

— Почему вы опять всё провалили?

И дальше включается защита.

Человек начинает оправдываться, спорить, объяснять, перекладывать ответственность, уходить в детали или молчать.

В этот момент он уже не анализирует ситуацию. Он защищает себя.

А руководителю нужен не защитный монолог.

Ему нужна рабочая картина:

— что произошло;

— когда появился первый сигнал;

— что сотрудник сделал;

— что не сделал;

— какие условия повлияли;

— что было в зоне ответственности сотрудника;

— какое действие нужно сейчас;

— что изменить, чтобы ситуация не повторилась.

Активное слушание помогает эту картину получить.

Не через давление.

Не через допрос.

Не через «ну-ка, рассказывайте, почему опять».

А через управленческое внимание к фактам, смыслу и ответственности.

2.2. Что такое активное слушание в управлении

Активное слушание часто воспринимают как будто это про кивание, сочувствие и фразы:

- Я вас услышал.
- Я понимаю ваши чувства.
- Расскажите подробнее.

В управленческой реальности этого недостаточно.

Руководителю важно не просто «выслушать». Ему нужно услышать так, чтобы потом принять правильное управленческое решение и помочь сотруднику самому увидеть ситуацию яснее.

Активное слушание руководителя — это навык слушать сотрудника так, чтобы отделить факты от эмоций, понять логику его действий, снизить защиту и вернуть разговор к ответственности и следующему шагу.

Это не пассивное молчание.

Это активная работа руководителя:

- удерживать паузу;
- не перебивать слишком рано;
- уточнять факты;
- проверять понимание;
- замечать обобщения;
- отделять жалобу от запроса;
- возвращать разговор к зоне влияния;
- помогать сотруднику самому сформулировать вывод.

Активное слушание не означает, что руководитель со всем согласен.

Можно внимательно слушать и при этом не принимать позицию сотрудника.

Например, сотрудник говорит:

- Я не успел, потому что мне поздно дали данные.

Руководитель может ответить по-разному.

Неудачно:

- Опять смежники виноваты? Вы сами-то что сделали?

Лучше:

— Я понял, что вы связываете задержку с данными от смежного отдела. Давайте уточним: когда вы запросили данные, какой срок обозначили и что сделали, когда ответа не было?

Во втором варианте руководитель не спорит и не оправдывает сотрудника. Он слушает и переводит разговор к фактам.

Это и есть управленческое слушание.

2.3. Главный парадокс слушания

Многие руководители уверены, что слушают достаточно хорошо.

Они же не кричат.

Не перебивают каждую секунду.

Дают сотруднику высказаться.

Иногда даже кивают.

Но в реальности руководитель может молчать и всё равно не слушать.

Потому что внутри он уже решил:

— понятно, опять оправдания;

— сейчас скажу, что надо было делать;

— он просто не контролирует сроки;

— ну конечно, виноваты смежники;

— всё ясно, дальше можно не слушать.

Внешне руководитель молчит.

Внутри он уже вынес решение.

Сотрудник это чувствует.

И тогда разговор становится формальным: один делает вид, что объясняет, другой делает вид, что слушает.

Активное слушание начинается в тот момент, когда руководитель готов хотя бы на несколько минут отложить свой готовый вывод и проверить реальность.

Не отказаться от своего опыта.

Не стать наивным.

Не поверить всему на слово.

А именно проверить.

Что здесь факт?

Что предположение?

Что эмоция?

Что оправдание?

Что действительно повлияло?

Где сотрудник мог действовать иначе?

Какой следующий шаг нужен сейчас?

Главная мысль этой главы:

Руководитель слушает не для того, чтобы согласиться. Он слушает для того, чтобы точнее понять и помочь сотруднику увидеть свою часть ответственности.

2.4. Пять техник активного слушания руководителя

Активное слушание не требует сложных приёмов.

Но требует дисциплины.

Особенно от руководителя, который привык быстро понимать, быстро решать и быстро говорить.

Разберём пять базовых техник.

Техника 1. Пауза

Пауза — самый простой и самый трудный инструмент.

Сотрудник сказал фразу.

Руководитель уже знает, что ответить.

И именно в этот момент важно не торопиться.

Пауза нужна не для драматического эффекта. Она нужна, чтобы человек успел продолжить мысль, а руководитель — не подменил её своей.

Пример.

Сотрудник:

— Я не знаю, как лучше поступить с этим клиентом.

Руководитель может сразу дать совет.

А может сделать паузу и спросить:

— Какие варианты вы уже рассматривали?

И снова выдержать паузу.

Иногда сотруднику нужно несколько секунд, чтобы перестроиться из режима «мне сейчас скажут» в режим «мне нужно подумать».

Рабочие фразы:

— Не спешите. Подумайте.

— Давайте задержимся на этом месте.

— Что первое приходит в голову?

— Какие варианты есть, если не искать идеальное решение сразу?

Типичная ошибка: принять паузу за незнание.

Иногда молчание сотрудника — это не пустота. Это начало мышления.

Техника 2. Уточнение

Сотрудники часто приходят к руководителю с обобщениями.

- Всё сорвалось.
- Смежники ничего не делают.
- Клиент недоволен.
- У нас нет ресурсов.
- Это невозможно.
- Меня никто не слышит.

Если руководитель начинает спорить с обобщением, разговор быстро уходит в эмоции.

Лучше уточнить.

Не «всё сорвалось», а что именно?

Не «ничего не делают», а какое действие не выполнено?

Не «клиент недоволен», а чем конкретно?

Не «невозможно», а что именно мешает?

Рабочие вопросы:

- Что конкретно произошло?
- Когда это стало понятно?
- Кто был вовлечён?
- Какие факты у нас есть?
- Что вы знаете точно, а что пока предполагаете?
- Что именно не сделано?
- Где процесс остановился?

Пример.

Сотрудник:

- С этим отделом невозможно работать.

Руководитель:

- Давайте конкретизируем. Что именно произошло в последнем взаимодействии?

Так разговор возвращается из эмоций в управляемую реальность.

Техника 3. Перефразирование

Перефразирование — это когда руководитель кратко повторяет мысль сотрудника своими словами.

Не как попугай.

Не механически.

А чтобы проверить понимание.

Пример.

Сотрудник:

— Я не могу закончить отчёт, потому что данные приходят частями, потом всё приходится пересобирать, и я не понимаю, какую версию считать финальной.

Руководитель:

— Если я правильно понял, проблема не только в сроках. У вас нет понятного порядка получения и подтверждения финальных данных. Верно?

Сотрудник:

— Да. Именно так.

Что произошло?

Руководитель помог сотруднику услышать собственную проблему точнее.

Иногда человек приходит с комом раздражения, тревоги и деталей. Перефразирование помогает собрать этот ком в понятную формулировку.

Рабочие фразы:

— Если я правильно понял, основная сложность в том, что...

— Правильно ли я слышу, что для вас главный риск сейчас — это...

— То есть вы видите ситуацию так...

— Получается, вопрос не только в задаче, а ещё и в...

Типичная ошибка: перефразировать слишком длинно.

Хорошее перефразирование короткое. Оно не должно превращаться в лекцию руководителя.

Техника 4. Отражение смысла

Иногда сотрудник говорит о деталях, но за ними стоит более глубокий управленческий смысл.

Он говорит:

— Я не успеваю.

А на самом деле проблема в приоритетах.

Он говорит:

— Они не отвечают.

А на самом деле нет договорённого порядка взаимодействия.

Он говорит:

— Я боюсь ошибиться.

А на самом деле не понимает границы своих полномочий.

Отражение смысла помогает назвать то, что стоит за словами.

Примеры:

— Похоже, вопрос не только в сроке, а в том, что приоритеты менялись, но план не пересматривался.

— Я слышу, что вы говорите о смежниках, но, возможно, здесь ещё нет ясного правила: когда поднимать вопрос руководителю.

— Кажется, вы не столько не знаете, что делать, сколько не уверены, где заканчивается ваша зона решения.

— Если обобщить, нам нужно не просто закрыть эту задачу, а договориться о порядке взаимодействия на будущее.

Важно: отражение смысла должно звучать как предположение, а не как приговор.

Не так:

— У вас просто проблема с планированием.

Лучше:

— Возможно, здесь есть вопрос планирования. Давайте проверим.

Техника 5. Проверка понимания

Это один из самых практичных инструментов руководителя.

После разговора не спрашивайте только:

— Всё понятно?

Почти любой сотрудник ответит:

— Да.

Даже если понял не до конца.

Даже если боится показаться невнимательным.

Даже если понял по-своему.

Лучше проверить понимание конкретно.

Рабочие вопросы:

— Как вы поняли задачу?

— Что должно получиться на выходе?

— Какие критерии качества?

— Что сделаете первым?

— Какие ограничения нужно учесть?

— Где может возникнуть риск?

— Когда вернётесь с результатом?

Проверка понимания — это не недоверие. Это защита от переделок.

Особенно в сложных задачах, где участвуют несколько людей, есть сроки, риски и разные ожидания.

2.5. Ошибки слушания, которые дорого обходятся руководителю

Активное слушание ломается не потому, что руководитель не знает техник.

Чаще оно ломается из-за привычек.

Руководитель торопится.

У него много задач.

Он уже видел похожую ситуацию.

Он не хочет снова слушать оправдания.

Он устал объяснять одно и то же.

И тогда появляются ошибки.

Ошибка 1. Слушать, чтобы ответить

Сотрудник говорит, а руководитель уже готовит ответ.

Внешне он слушает.

Внутри — спорит, оценивает, подбирает аргументы.

Так легко пропустить важные детали.

Как заменить:

— Прежде чем я сделаю вывод, давайте восстановим картину по шагам.

Ошибка 2. Слушать только до первого знакомого симптома

Руководитель слышит:

— Смежники задержали...

И сразу думает:

«Понятно. Опять та же история.»

Но похожие слова не всегда означают одинаковую ситуацию.

Может быть, в этот раз действительно изменились вводные.

Может быть, сотрудник поздно поднял вопрос.

Может быть, нет правила взаимодействия.

Может быть, проблема в планировании.

Как заменить:

— Ситуация похожа на предыдущую, но давайте не будем спешить. Что здесь отличается?

Ошибка 3. Обесценивать состояние сотрудника

Фразы вроде:

— Не драматизируйте.

— Ничего страшного.

— Все загружены.

— Просто надо собраться.

— Не вижу проблемы.

могут закрыть разговор.

Руководитель не обязан долго обсуждать эмоции. Но если полностью их обесценить, сотрудник может уйти в защиту ещё сильнее.

Лучше:

— Вижу, что ситуация напряжённая. Давайте отделим эмоции от фактов.

— Понимаю, что неприятно. Сейчас важно понять, что произошло и что делаем дальше.

Это не мягкость. Это способ вернуть разговор к делу без лишнего сопротивления.

Ошибка 4. Задавать вопрос и самому на него отвечать

Руководитель спрашивает:

— Как вы думаете, что нужно сделать? Наверное, сначала написать клиенту, потом обновить график и подключить юристов.

Формально вопрос был.

Фактически руководитель снова всё решил сам.

Как заменить:

— Как вы думаете, что нужно сделать?

Пауза.

— Какие два варианта видите?

И снова пауза.

Ошибка 5. Слушать только факты и не слышать логику

Иногда руководитель собирает факты, но не замечает, как сотрудник рассуждает.

А именно в логике часто скрыта причина повторяющихся проблем.

Например, сотрудник каждый раз поднимает вопрос только в последний день, потому что считает: «Пока есть шанс успеть, не надо тревожить руководителя».

Фактически проблема не только в сроке. Проблема в критериях эскалации.

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.