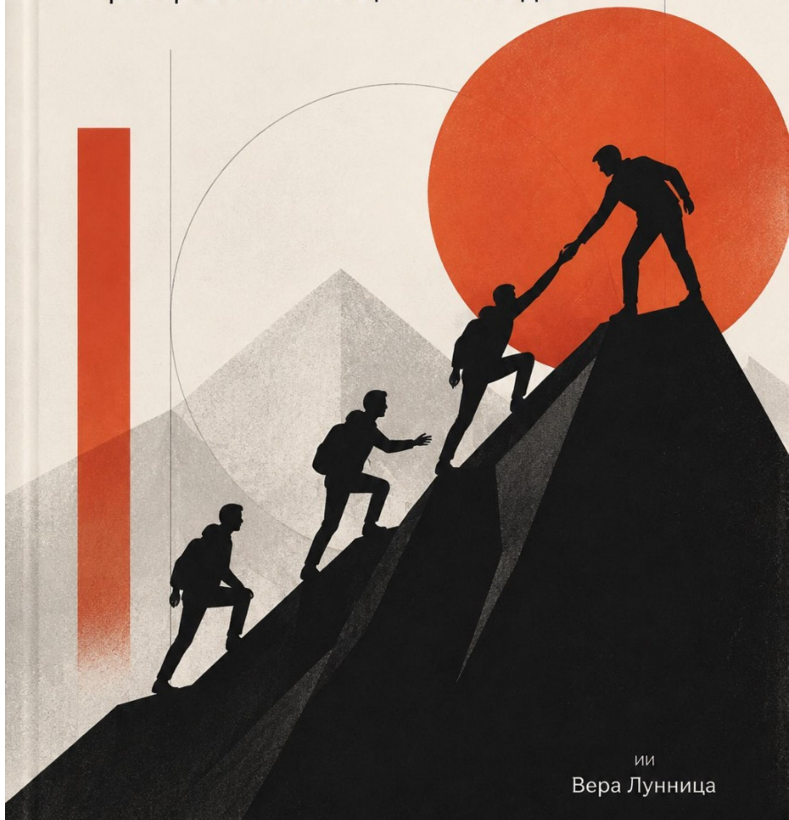


Сильный наставник:

Как передавать опыт
и раскрывать потенциал команды



и
Вера Лунница

Вера Лунница

Сильный наставник. Как передавать опыт и раскрывать потенциал команды

<https://litres.ru/74626867>

SelfPub; 2026

Аннотация

Если команда справляется только рядом с сильнейшим специалистом, это не сила, а зависимость. Сегодня он спас запуск, завтра команда снова ждёт его решения. Как передать не только ответ, но и умение решать?

«Сильный наставник» помогает превратить личный опыт в самостоятельность команды. Доверие, ясные цели, диагностика сильных сторон, план развития, практика на реальных задачах, вопросы и обратная связь помогают постепенно передавать ответственность, сохраняя поддержку. Ошибки и сопротивление становятся частью развития, а знания перестают замыкаться на одном эксперте.

Книга адресована руководителям, опытным специалистам и будущим наставникам. Она поможет вырастить коллег, способных действовать уверенно и без подсказки.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Наставничество как способ развивать людей и усиливать команду	6
Роль наставника: границы ответственности, ожидания и личный пример	20
Доверие и психологическая безопасность: основа продуктивных отношений	33
Первая встреча: как договориться о целях, правилах и формате работы	43
Конец ознакомительного фрагмента.	48

Вера Лунница
Сильный наставник.
Как передавать
опыт и раскрывать
потенциал команды

**Сильный наставник: Как передавать опыт и рас-
крывать потенциал команды**

Вера Лунница

Наставничество как способ развивать людей и усиливать команду

В 22:47 в общем чате проекта появилось сообщение: «До запуска осталось три часа. Интеграция снова отдаёт неверные данные».

Через минуту подключился Илья — самый опытный специалист команды. Он попросил логи, задал два коротких вопроса и сразу открыл нужный экран. Остальные молча смотрели, как он проверяет последовательность событий, находит ошибку в настройках и вносит исправление. Через двадцать минут данные пошли правильно. Запуск состоялся. Руководитель поблагодарил Илью, команда выдохнула.

Все выглядело как хорошая работа сильного эксперта. Но через месяц случилась похожая проблема. Илья был в отпуске. Команда снова открыла общий чат и стала ждать: кто знает, куда смотреть?

Проект был спасен, а способность команды действовать самостоятельно — нет.

В этом и заключается парадокс незаменимого специалиста. Чем чаще он лично выручает всех в трудную минуту, тем больше организация привыкает полагаться именно на него. Его опыт становится одновременно важнейшим ресурсом и

точкой отказа. Не потому, что он что-то скрывает или плохо работает. Просто в аврале быстрее решить задачу самому, а передача опыта редко кажется такой же срочной. Пока однажды не становится поздно.

Наставничество начинается с простого, но неудобного вопроса: **что изменится в команде после того, как эксперт решит эту задачу?** Если изменится только статус задачи, команда по-прежнему зависит от него. Если же изменится способность других людей замечать проблему, выбирать способ решения и действовать в похожей ситуации, личный опыт начинает превращаться в общий ресурс.

Не всякая помощь развивает

Когда сотрудник сталкивается с трудностью, у руководителя обычно есть несколько способов вмешаться.

Первый — **дать ответ**: «Открой настройки интеграции и поменяй этот параметр». Это может быть самым разумным решением в аварийной ситуации. Но ответ закрывает конкретный вопрос, не обязательно добавляя человеку понимание.

Второй — **научить выполнять задачу**: показать последовательность действий, объяснить, где искать данные, дать инструкцию и предложить попробовать под наблюдением. Здесь появляется навык, который можно повторить.

Третий — **помочь человеку стать самостоятельнее**: вместе разобраться, как он определяет источник сбоя, какие гипотезы проверяет, чем руководствуется при выборе следу-

ющего шага и как оценивает риск. Теперь человек получает не только рецепт, но и способ думать в незнакомой ситуации.

Все три вида помощи нужны. Ошибка — считать, что один из них всегда лучше остальных. Если в системе прямо сейчас неверные данные, бессмысленно читать лекцию о диагностике: сначала нужно остановить ущерб. Но после аварии можно восстановить ход решения и передать опыт. Наставничество не требует превращать каждую срочную задачу в учебный семинар. Оно требует не упускать возможность сделать следующий похожий случай менее зависимым от одного человека.

Полезно различать наставничество, обучение и управление:

Подход

Главный вопрос

Что получает сотрудник

Управление

Что нужно сделать и к какому сроку?

Приоритеты, критерии результата, ответственность

Обучение

Как выполнить конкретную операцию?

Знания, алгоритм, отработанный навык

Наставничество

Как развить способность принимать решения и справляться с новыми задачами?

Понимание логики, обратную связь, опору для самостоятельности

В реальной работе эти подходы переплетаются. Руководитель может поставить задачу, специалист — показать технический приём, а наставник — помочь сотруднику понять, как выбрать этот приём в следующий раз. Но подмена одного другим приносит неприятные результаты. Одними инструкциями не заменить ясных приоритетов. Советом не восполнить систематическое обучение. А требованием «самостоятельно разберись» нельзя замаскировать отсутствие поддержки.

Наставничество также не исправляет всё, что не работает в организации. Оно не заменяет качественный найм, адекватную нагрузку, понятные процессы, профессиональное обучение или честное управление результативностью. Если задача проваливается из-за нехватки времени, противоречивых распоряжений или неисправного оборудования, разговор о личной самостоятельности проблему не решит. Если сотруднику нужно освоить обязательную процедуру безопасности, одной беседы с опытным коллегой мало — нужны стандарты и обучение. Наставничество дополняет эти опоры, но не подменяет их.

Кому становится лучше

Для подопечного наставничество — возможность безопаснее входить в сложную работу, получать обратную связь и видеть не только готовый ответ, но и путь к нему. Это не гарантия быстрого повышения и не обещание, что наставник всегда будет рядом. Это возможность постепенно брать на себя более сложные решения, не оставаясь один на один с неопределенностью.

Для наставника передача опыта помогает точнее осознать собственные методы. Опытный специалист нередко действует быстрее, чем успевает объяснить, почему выбрал именно этот шаг. Когда его просят проговорить логику, часть привычных «чувствую, что проблема здесь» превращается в проверяемые признаки и полезные правила. Передача опыта не делает наставника ненужным. Она освобождает его от роли единственного человека, который способен двигать работу.

Для организации выигрыш особенно заметен в повторяющихся задачах и в переходные моменты: запуске проекта, смене роли, отпуске ключевого эксперта, росте команды. Знание, которым могут воспользоваться несколько человек, снижает риск простоев и помогает быстрее адаптировать новых сотрудников. Команда становится не безошибочной — это невозможно, — а способной замечать сбои, учиться на них и продолжать работу.

Исследования обучения поддерживают важную практиче-

скую мысль: пассивно услышать объяснение обычно недостаточно. Навык укрепляется, когда человек сам пробует выполнить действие, извлекает знания из памяти, получает обратную связь и возвращается к практике с интервалами. Для наставника из этого следует простой вывод: длинная лекция может дать ясность на полчаса, но не обязательно способность действовать через месяц. Нужны попытка, наблюдение и разбор.

А еще нужна среда, в которой человек может признаться: «Я не понимаю» или «Я ошибся». Психологическая безопасность — понятие, которое исследует, в частности, Эми Эдмондсон, — не означает отсутствие требований или последствий. Она означает возможность сообщать о проблеме и задавать вопросы без унижения. Там, где за любой промах следует публичное наказание, люди учатся не раскрывать ошибки, а прятать их. Тогда наставник теряет важнейший материал для развития.

Карта зависимости: где опыт держится на одном человеке

Вернемся к Илье и его ночному спасению проекта. Ошибку удалось исправить, но команда не обсудила, как он к ней пришел. Это и есть упущенный шанс: важное знание осталось неявным. Илья, вероятно, распознал знакомую комбинацию симптомов, вспомнил похожий случай и отбросил несколько неверных гипотез. Для него это уже почти автоматическая последовательность; для новичка — загадка.

Чтобы увидеть такие риски, не нужно сразу запускать большую программу наставничества. Начните с короткой карты зависимости от экспертов:

Задача

Ключевое знание

Текущий носитель

Потенциальный преемник

Безопасная возможность передать опыт

Диагностика сбоев интеграции

Как по логам определить этап, на котором теряются данные

Илья

Марина

Разобрать прошлый инцидент, затем поручить Марине проверку на тестовой среде

Подготовка ежемесячного отчета

Какие источники данных сверять и какие расхождения проверять вручную

Ольга

Тимур

Подготовить следующий отчет в паре, сверяя результаты по контрольному списку

Разговор с недовольным клиентом

Как отделить срочную проблему от эмоциональной реакции и договориться о следующем шаге

Сергей

Анна

Сначала наблюдать за разговором, затем провести часть встречи с последующим разбором

Заполняйте таблицу не ради полноты, а чтобы принять решение. Особенно важны задачи, которые часто повторяются, дорого обходятся при задержке или выполняются одним человеком без понятной замены. При этом не всякую работу нужно немедленно передавать. Если ошибка может привести к серьёзному ущербу, сначала потребуется обучение, практика в безопасной среде, контроль и четкие границы полномочий.

Хорошая первая задача для передачи отвечает четырем условиям:

- 1. Она значима.** Человек понимает, кому и зачем нужен результат.
- 2. Она достаточно ограничена.** Это отдельный этап или участок работы, а не весь проект целиком.
- 3. Последствия ошибки контролируемы.** Есть способ проверить результат, отменить действие или сначала потренироваться на тестовом примере.
- 4. Задачу можно повторить.** У сотрудника будет шанс

закрепить навык, а не просто один раз посмотреть через плечо.

Первой задачей не обязательно должно быть самое престижное поручение. Часто лучше начать с регулярной сверки, подготовки черновика, проверки данных или первой диагностики по чек-листу. Так сотрудник получает настоящий участок ответственности, а команда не рискует поставить на кон весь результат.

Как передавать не только инструкции, но и суждение

Можно провести передачу опыта в четыре шага.

1. Назовите результат, а не только действие. Вместо «посиди рядом, пока я работаю» договоритесь: «После этой практики ты сможешь проверить целостность данных и объяснить, на каком этапе возникает расхождение». Цель должна быть наблюдаемой. Тогда и наставнику, и сотруднику легче понять, что именно уже получается, а что требует поддержки.

2. Покажите ход мысли вслух. Эксперт выполняет задачу и проговаривает не только действия, но и основания: «Сначала проверяю время событий, потому что при задержке передачи источник ошибки часто не в самом отчете. Если метки верные, сравниваю количество записей до и после обработки». Это не означает комментировать каждое движение мыши. Важно раскрыть ключевые развилки: на какие признаки вы смотрите, какие варианты исключаете, когда

останавливаетесь и просите помощи.

3. Выполните часть работы вместе. Пусть сотрудник делает следующий шаг, а наставник задает вопросы: «Что этот результат говорит о двух наших версиях? Какую проверку ты выберешь следующей? Что может пойти не так?». Вопросы не должны быть экзаменом с очевидным для наставника «правильным» ответом. Их задача — помочь подопечному сделать собственное рассуждение видимым.

4. Передайте задачу и договоритесь о точке проверки. Сотрудник выполняет работу сам, но знает, когда и с кем сверить результат. После этого полезно обсудить не только «получилось или нет», но и процесс: что помогло, где возникло сомнение, какой сигнал в следующий раз позволит сориентироваться быстрее.

Такой путь напоминает постепенное снятие поддержки: сначала наставник показывает, затем они действуют вместе, потом сотрудник пробует самостоятельно и получает обратную связь. Но это не жесткая лестница. При высоком риске человек может дольше работать под наблюдением; в знакомой задаче поддержку можно уменьшить быстрее.

В аврале Илья вправе был сначала исправить проблему сам. Передавать задачу в самый напряженный момент, когда цена ошибки высока, не обязательно разумно. Но на следующий день он мог провести короткий разбор: показать последовательность проверок, объяснить, почему начал именно с журналов событий, и предложить Марине повторить диагно-

стику на прошлых данных. При следующем сбое она могла бы провести первичный анализ, а Илья — проверить выводы. Еще позже она могла бы самостоятельно закрыть типовой случай и знать, когда нужна эскалация.

Это не медленнее в долгосрочной перспективе. Это вложение в то, чтобы следующий аварийный чат не сводился к ожиданию одного специалиста.

Самодиагностика на пятнадцать минут

Выделите время и ответьте на вопросы — желательно не в одиночку, а вместе с командой.

Какие навыки мы уже передаем? Что новичок может освоить по инструкции, через совместную практику или по регулярной обратной связи? Есть ли примеры, когда сотрудник недавно научился выполнять новую задачу самостоятельно?

Какие знания остаются невысказанными? Кто умеет находить причину ошибки, вести сложный разговор, оценивать риск или замечать, что стандартный алгоритм здесь не подходит? Как этот человек объясняет свои решения? Что он делает «на опыте», но не может пока описать?

Где зависимость создает риск? Что остановится, если ключевой специалист заболит, уйдет в отпуск или сменит работу? Кто единственный согласует, проверяет или восстанавливает важный процесс? Есть ли задачи, которые никто не решается взять, потому что «так умеет только он»?

Что можно начать передавать сейчас? Выберите од-

ну задачу из карты и назовите первую безопасную возможность: совместно разобрать прошлый случай, дать сотруднику подготовить черновик, поручить первичную проверку или провести тренировку на тестовых данных.

Не пытайтесь за один разговор устранить всю зависимость. Цель — выбрать следующий осмысленный шаг. После первой передачи опыта внесите в карту не только имя преемника, но и то, что он уже умеет делать без помощи, где еще нужна проверка и какой будет следующая практика.

Важно помнить и о нагрузке. Наставничество занимает рабочее время. Если от эксперта ждут одновременно прежнего объема задач, срочных спасений и регулярного развития коллег, передача опыта быстро превратится в неоплачиваемую дополнительную обязанность. Руководителю нужно учитывать время наставника в планировании, а сотруднику — давать возможность действительно выполнять новые задачи, а не только присутствовать при объяснениях. И не каждый сильный эксперт автоматически умеет обучать: способность объяснять тоже можно развивать и поддерживать.

От личного мастерства к способности команды

Наставничество не делает коллектив независимым от опыта отдельных людей вообще. Оно помогает не путать экспертность с монополией на знание. Сильная команда всё равно ценит мастеров, но умеет учиться у них, задавать вопросы и распределять сложную работу так, чтобы компетентность не оставалась запертой в одном человеке.

Начать можно с малого: заметить задачу, которую обычно «спасает» один сотрудник; описать знание, которое он применяет; выбрать коллегу, готового учиться; договориться о безопасной практике. Затем — посмотреть, что человек уже может сделать самостоятельно и какая поддержка ему еще нужна.

Когда в следующий раз в рабочем чате появится тревожное сообщение, быстрый ответ эксперта, возможно, по-прежнему понадобится. Но после него останется не только закрытая задача. Останется человек, который понимает, как подступиться к похожей проблеме, команда, способная продолжить работу, и опыт, который больше не принадлежит одному человеку. В этот момент наставничество перестает быть разовым советом и становится способом превращать личное мастерство в общую способность действовать.

И в этом — главное: наставничество не сводится к передаче готового ответа. Оно помогает человеку научиться справляться с новыми задачами самостоятельно, а команде — сохранять и умножать опыт, не завися от одного эксперта. Результат виден не только в закрытой задаче, но и в том, что люди увереннее берут ответственность, а знания становятся общей опорой.

Чтобы поддержка действительно развивала, наставнику важно помогать, не подменяя собой другого: понимать границы своей ответственности, согласовывать ожидания и под-

тверждать слова собственным поведением. Поэтому следующий шаг — разобраться, в чем заключается роль наставника и почему его личный пример неотделим от того, чему он учит.

Роль наставника: границы ответственности, ожидания и личный пример

В понедельник утром Илья подошёл к столу Алексея с ноутбуком в руках.

— Можно быстро? Я набросал письмо заказчику. Посмотри, нормально?

Алексей пробежал глазами текст. Переставил два абзаца, смягчил формулировку, добавил важный вопрос и отправил письмо сам — так было быстрее. В следующий раз Илья пришёл на согласование план встречи. Потом — ответ коллеге. Потом — выбор между двумя вариантами решения.

Через месяц Алексей уже раздражался:

— Почему ты каждый шаг спрашиваешь? Ты ведь можешь решить сам.

Илья опустил глаза:

— Я думал, мы договорились, что я всё проверяю с тобой.

Оба были недовольны, и оба считали себя правыми. Алексей хотел развивать самостоятельность, но незаметно стал принимать решения за Илью. Илья хотел учиться, но усвоил другое правило: безопаснее не ошибиться без разрешения наставника.

Так помощь постепенно превратилась в контроль — хотя

никто не собирался контролировать.

Наставничество часто начинается с доброго жеста: «Давай я покажу». В этом нет ничего плохого. Проблема возникает, когда жест становится привычкой, привычка — ожиданием, а ожидание — негласным контрактом, которого никто не обсуждал. Наставник думает: «Я помогаю». Подопечный думает: «Без одобрения нельзя». Затем наставник злится на зависимость, которую сам же и поддержал.

Чтобы этого не произошло, важно ясно понимать свою роль. Наставник не проживает за другого его рабочую жизнь и не несёт ответственность за каждое его решение. Он отвечает за качество процесса: за честную обратную связь, доступ к своему опыту, ясность договорённостей и возможность учиться на реальных задачах. Подопечный отвечает за собственные действия, решения, усилия и развитие. А о том, что они делают вместе, стоит договариваться вслух.

Помощь, совет и подмена

Представьте три способа отреагировать на просьбу Ильи проверить письмо.

Первый: Алексей спрашивает, чего Илья хочет добиться этим письмом, и предлагает самому найти слабые места в черновике. Это помощь, которая развивает навык.

Второй: Алексей объясняет, как бы он выстроил аргументацию, и почему. Это совет — полезный, если подопечный понимает, что совет не равен приказу и может выбрать другой путь.

Третий: Алексей переписывает письмо и отправляет его от имени Ильи. Это выполнение вместо подопечного. Иногда оно оправданно — например, если ситуация срочная и ошибка может причинить серьёзный ущерб. Но если так происходит постоянно, наставник не передаёт опыт, а забирает себе ответственность.

Различие не всегда видно по внешнему действию. Иногда наставник действительно садится рядом и делает часть работы вместе с подопечным — не из привычки всё контролировать, а потому что задача новая и человеку нужно увидеть ход рассуждений. Тогда важно обозначить цель: «Сейчас один раз пройдем этот процесс вместе. В следующий раз ты подготовишь вариант сам, а я дам обратную связь».

Полезно спросить себя: после этой помощи человек сможет сделать следующий шаг самостоятельно или будет ждать меня и дальше? Если второй вариант вероятнее, стоит изменить форму поддержки.

Это не призыв бросать подопечного со словами «разбейся сам». Хороший наставник не исчезает, а постепенно передаёт инициативу. Сначала показывает и объясняет, затем действует рядом, потом наблюдает и задаёт вопросы, а после даёт человеку попробовать самостоятельно. Такая последовательность напоминает строительные леса: они помогают возвести здание, но не должны остаться вместо стен.

Психологические исследования мотивации показывают, что чувство самостоятельности важно для вовлечённости и

устойчивого усилия. А уверенность в своих силах растёт не только от похвалы, но и от опыта: «Я попробовал, справился, понял, что изменить». Если наставник постоянно устраняет все затруднения, подопечный может лишиться именно этого опыта. Если же наставник просто отстраняется, трудность превращается в тупик. Задача — не убрать препятствие любой ценой, а помочь человеку научиться проходить его самому.

Соглашение о ролях

Не нужно превращать наставничество в юридический документ. Но нужно сделать явным то, что иначе останется догадками. Для этого в начале отношений полезно обсудить четыре области ответственности.

Область

О чём договориться

За что отвечаю я

Доступ к опыту, внимательное слушание, честная и уважительная обратная связь, соблюдение договорённостей

За что отвечаешь ты

Подготовка к встречам, собственные решения и действия, вопросы, попытки применить полученное

О чём договариваемся вместе

Цели, темы встреч, формат обратной связи, сроки, способы связи, пересмотр договорённостей

Когда нужно подключить третью сторону

Риски для людей или организации, вопросы вне компетенции наставника, конфликт интересов, ситуации, требующие действий руководителя или специалиста по персоналу

Такое соглашение не должно звучать как перечень запретов. Это способ создать ясность и уважение с обеих сторон. Начать можно просто:

— Давай обсудим, что каждый из нас понимает под наставничеством. Я готов делиться опытом, задавать вопросы и давать обратную связь. Но решения по твоим задачам остаются за тобой. Как тебе такая рамка?

Или:

— Если я предложу способ, это будет рекомендация, а не обязательное решение. Если у тебя есть аргументы за другой вариант, я хочу их услышать.

Или:

— Мне важно, чтобы ты приходил не только с проблемой, но и с собственным предположением. Даже если оно окажется неверным, мы сможем разобрать ход мысли.

Роль подопечного здесь не сводится к тому, чтобы «больше стараться». Он вправе уточнять, просить обратную связь и говорить, если формат не помогает. Наставник, в свою оче-

редь, обязан не требовать самостоятельности в одной ситуации, а затем наказывать за решение, которое ему не понравилось. Самостоятельность без права на разумную ошибку — не самостоятельность, а угадывание ожиданий.

Доступность — не круглосуточная готовность

Размытые границы общения нередко создают лишнее напряжение. Подопечный пишет поздно вечером и ждёт ответа. Наставник не отвечает, а затем чувствует вину. Или отвечает каждый раз — и постепенно становится службой поддержки, доступной в любое время.

Лучше договориться заранее: как часто проходят встречи, где обсуждаются срочные вопросы, сколько времени обычно занимает ответ. Например:

— Мы встречаемся раз в две недели. Между встречами можешь написать мне в рабочем чате. Я обычно отвечаю в течение двух рабочих дней. Если вопрос срочный, отметь это и напиши, к какому сроку нужно решение.

Или:

— Я не смогу гарантировать быстрый ответ по каждому сообщению. Если задача не может ждать, сначала обратиться к своему руководителю или воспользоваться рабочим порядком эскалации.

Подопечный тоже может подготовить вопрос так, чтобы разговор приносил пользу:

— Вот ситуация. Я вижу два варианта. Склоняюсь к первому, потому что... Не понимаю, как оценить риск. Можешь

помочь мне проверить рассуждение?

Это не экзамен на самостоятельность. Это способ не отдавать наставнику задачу целиком, а принести ему конкретное место, где нужен опыт.

Полезно отдельно определить, что означает «срочно». У одного человека срочно — это «мне тревожно, ответь сейчас», у другого — «если не решим за час, остановится работа». Договорённость снимает необходимость каждый раз угадывать.

Совет не равен контролю

Особенно тонкая граница возникает, когда наставник одновременно является руководителем подопечного. У него есть формальная власть: он распределяет задачи, оценивает результат, влияет на возможности сотрудника. В такой ситуации слова «я просто хочу помочь» могут звучать не так, как задумано. Сотрудник может решить, что на встрече наставничества его проверяют, оценивают или собирают сведения для будущего решения.

Руководителю-наставнику важно прямо разделять роли:

— На этой встрече мы обсуждаем твоё развитие, а не проводим оценку результата. Но я не могу обещать полной независимости от моих управленческих обязанностей. Если появится вопрос, который требует моего действия как руководителя, я скажу об этом отдельно.

Если разговор переходит к рабочему результату, можно обозначить переключение:

— Сейчас я отвечаю как руководитель: этот отчёт нужно сдать к пятнице. После этого можем отдельно обсудить, чему эта задача может тебя научить и какая поддержка будет полезна.

Нельзя превращать наставничество в скрытый канал контроля: незаметно собирать личные признания, проверять ложность или сообщать руководству всё, чем поделился подопечный. Если есть обязанность передать конкретную информацию, её нужно объяснить заранее. Наставническая беседа должна быть предсказуемой, иначе доверие подменяется осторожностью.

Чётко договоритесь и о конфиденциальности. Например:

— То, чем ты делишься, я не буду пересказывать без твоего согласия. Исключение — ситуации, когда политика организации или моя обязанность требует сообщить о риске для человека, нарушении правил или другой серьёзной проблеме. Если такое возникнет, я постараюсь объяснить, что и кому необходимо передать.

Здесь важно не обещать абсолютной тайны, если вы не можете её гарантировать. Вопросы травли, дискриминации, угроз безопасности, возможного нарушения закона или серьёзного нарушения рабочих правил могут требовать подключения руководителя, HR, службы безопасности или другого специалиста — в соответствии с процедурами организации. Если подопечный просит сохранить в тайне то, что вы обязаны сообщить, честный ответ лучше ложного обещания:

— Я понимаю, почему тебе хочется, чтобы это осталось между нами. Но в этой ситуации я не могу обещать молчание. Давай обсудим, кому нужно сообщить и как сделать это максимально корректно.

Наставник также не обязан становиться психологом, юристом или врачом. Можно поддержать человека и помочь найти подходящий ресурс, не беря на себя чужую профессиональную роль:

— Я готов выслушать и помочь подумать о рабочей стороне ситуации, но это выходит за пределы моей компетенции. Давай посмотрим, к кому можно обратиться за квалифицированной помощью.

Личный пример — часть договорённости

Наставник передаёт не только знания. Он показывает своим поведением, как человек относится к обязательствам, ошибкам и власти.

Если наставник требует пунктуальности, но сам регулярно опаздывает, он учит не пунктуальности, а двойным стандартам. Если он говорит «можешь спорить со мной», а затем холодно реагирует на несогласие, подопечный усваивает, что спорить опасно. Если наставник признаёт собственную ошибку, объясняет последствия и исправляет её, он показывает, что ответственность не требует притворяться безошибочным.

У личного примера есть простая практика: обещать только то, что вы готовы выполнить, и предупреждать, если об-

стоятельства изменились. Сказать «я пришлю тебе материалы в среду» — значит взять на себя конкретное обязательство. Если не успеваете, лучше написать заранее:

— Я обещал отправить материалы сегодня, но не успеваю. Пришлю завтра до обеда. Понимаю, что тебе важно было получить их раньше.

Такой разговор учит больше, чем безупречный образ человека, у которого никогда не бывает сбоев. Наставник не обязан быть идеальным. Он обязан быть честным в отношении своих возможностей и последствий своих действий.

Если наставник и подопечный уже запутались

Когда роли давно смешались, новое соглашение может сначала показаться неловким. Особенно если наставник годами решал задачи за человека, а теперь вдруг начинает задавать вопросы. Не нужно делать вид, что ничего не произошло. Лучше назвать изменение спокойно:

— Я заметил, что часто сам предлагаю готовый ответ и иногда даже выполняю часть работы за тебя. Похоже, это не помогает тебе становиться самостоятельнее. Давай попробуем изменить формат: ты будешь приносить свой вариант, а я помогу его проверить. Если ситуация действительно требует, чтобы я вмешался, я объясню почему.

И подопечному можно сказать:

— Я привык согласовывать с тобой каждый шаг и теперь не всегда понимаю, где у меня есть право решать самому. Давай отдельно определим, какие решения я принимаю без

проверки, а какие действительно нужно обсуждать.

Сильный наставник не защищается от этого разговора. Он не отвечает: «Ты сам должен был догадаться» или «Я же хотел как лучше». Намерение могло быть добрым, но результат всё равно стоит обсудить. Границы не означают холодность. Они позволяют помогать так, чтобы человек не терял право и способность действовать.

Практика: запишите договорённость

Выделите десять минут и письменно завершите четыре фразы. Не стремитесь к идеальным формулировкам: важнее, чтобы их можно было обсудить.

1. За что отвечаю я как наставник: какую поддержку я действительно готов оказывать?

2. За что отвечает подопечный: какие решения и действия остаются за ним?

3. О чём мы договариваемся вместе: как часто встречаемся, как готовимся, как даём обратную связь?

4. Когда подключаем третью сторону: какие ситуации требуют обращения к руководителю, HR или специалисту?

Затем проверьте границы несколькими вопросами:

- Не обещаю ли я доступность, которой не смогу поддерживать?
- Не жду ли я, что подопечный сам угадает мои правила?
- Не беру ли я на себя его задачи только потому, что так быстрее?
- Не использую ли встречи как наставника для скрытой

оценки?

- Есть ли у подопечного право не согласиться со мной и предложить другой способ?
- Знает ли он, какие темы нельзя гарантированно оставить конфиденциальными?

Возвращайтесь к этим вопросам, когда меняются задачи, отношения или ваша роль в организации. Договорённость — не табличка на стене, а рабочий инструмент. Её можно пересматривать, если прежний формат перестал помогать.

Спустя несколько недель Илья снова подошёл к Алексею с письмом. На этот раз он не протянул ноутбук сразу, а сказал: — У меня два варианта ответа. Я выбрал второй, потому что он яснее обозначает срок, но боюсь, что прозвучит резко. Можешь проверить именно тон?

Алексей не стал переписывать текст. Он спросил:

— Какую реакцию ты хочешь получить от заказчика?

Илья объяснил. Они обсудили два слова, и письмо Илья отправил сам. Это был небольшой эпизод — не победа наставника и не экзамен подопечного. Просто ответственность вернулась туда, где ей и следовало быть.

Хороший наставник не снимает с человека ответственность, чтобы показать свою полезность. Он создаёт условия, в которых эту ответственность можно принять: даёт опыт, задаёт точные вопросы, говорит правду и соблюдает границы. А чтобы человек осмелился пробовать, ошибаться и приносить на встречу не только успехи, но и сомнения, нуж-

ны отношения, в которых не страшно быть несовершенным. Именно поэтому следующая важная тема наставничества — доверие и психологическая безопасность.

Доверие и психологическая безопасность: основа продуктивных отношений

— Всё понятно? — спросил Павел, уже закрывая ноутбук.

Лена кивнула. Она кивала весь разговор: когда он объяснял, как сверять данные; когда показывал, где искать расхождения; когда спрашивал, есть ли вопросы. На самом деле вопросы были. Но каждый из них казался ей признанием: «Я не справляюсь». А Павел выглядел уставшим, встречи у него шли одна за другой, и Лена не хотела становиться ещё одной проблемой в его расписании.

Через неделю она подготовила отчёт для важного клиента и снова использовала не тот способ сверки. На этот раз ошибку заметили уже после отправки. Исправить цифры в документе было недостаточно: клиент успел принять решение, опираясь на неверные данные.

— Почему ты не сказала, что сомневаешься? — резко спросил Павел.

Лена замолчала. Павел услышал в собственном вопросе то, чего не заметил раньше: обвинение. Возможно, она молчала не потому, что ей было всё равно. Возможно, он сам показал ей, что незнание здесь небезопасно.

Кивок — не договор

Наставник может искренне желать помочь и всё же создавать отношения, в которых подопечный скрывает трудности. Для этого не нужно кричать или унижать. Иногда достаточно торопливого «это же очевидно», раздражённого вздоха или привычки задавать вопрос «всё понятно?» и считать кивок подтверждением.

Доверие строится не на том, что наставник объявляет себя доброжелательным. Оно складывается из повторяющихся сигналов: что происходит, когда человек ошибается; как встречают его вопрос; можно ли не согласиться, не рискуя потерять уважение или возможность работать.

Психологическая безопасность — не обещание постоянного комфорта. Это ощущение, что межличностный риск допустим: можно признаться «я не знаю», сообщить о проблеме, попросить объяснить ещё раз или предложить другой взгляд — и не быть за это униженным или наказанным. При этом требования никуда не исчезают. Ошибки имеют последствия, сроки важны, качество работы нужно обсуждать. Безопасность не освобождает от ответственности; она позволяет раньше замечать то, за что стоит взяться.

Исследовательница Эми Эдмондсон описывала психологическую безопасность как общее убеждение участников команды, что здесь можно идти на межличностный риск. Её исследования связывали такую атмосферу с готовностью учиться и открыто обсуждать проблемы. Это не означает, что доброжелательная атмосфера автоматически решит лю-

бую задачу. Но если люди не могут сказать о затруднении, команда теряет важную информацию — иногда до тех пор, пока исправление не станет дорогим или невозможным.

В наставничестве риск усиливается неравенством ролей. Наставник может влиять на оценку работы, доступ к возможностям, рекомендации и репутацию подопечного. Даже если наставник не считает себя властным человеком, его реакция может восприниматься как значимая. Поэтому доверие здесь — не красивое дополнение к обучению, а условие, при котором обучение вообще становится видимым.

Почему Лена промолчала

Молчание редко имеет одну причину. В случае Лены сплелись сразу несколько.

Страх оценки. Ей казалось, что вопрос покажет недостаток способностей. Она хотела выглядеть самостоятельной и решила сначала разобраться сама. Чем дольше откладывала вопрос, тем труднее становилось его задать: теперь надо было признаться не только в сомнении, но и в том, что она скрывала его несколько дней.

Предыдущий неприятный опыт. На одной из первых встреч Павел, торопясь, бросил: «Мы же это уже проходили». Он, вероятно, имел в виду конкретную процедуру. Лена услышала другое: повторно спрашивать нельзя. Одной резкой реплики бывает достаточно, чтобы человек начал осторожнее выбирать, что именно показывать наставнику.

Неясные правила конфиденциальности. Лена не по-

нимала, останутся ли её признания между ними или попадут в обсуждение с руководителем. Павел никогда не объяснял, как обращается с информацией. В неопределённости люди часто предполагают худшее — особенно если речь идёт о рабочей ошибке, которая может повлиять на оценку.

Реакция на плохие новости. Когда Лена впервые сообщила о небольшом сбое в таблице, Павел ответил: «Ну вот, опять приходится всё перепроверять». Он был раздражён ситуацией, но Лена могла решить, что его раздражает она сама. После этого ей стало проще молчать, чем рисковать услышать похожее ещё раз.

Конечно, один кивок не доказывает, что человеку небезопасно. Кто-то молчит, потому что предпочитает сначала подумать; кто-то действительно всё понял. Но повторяющаяся ошибка, отсутствие вопросов, позднее сообщение о проблеме — не повод немедленно выносить приговор. Это приглашение проверить, что мешает говорить раньше.

Пять привычек, которые меняют разговор

Павел не мог отменить последствия ошибки Лены. Но он мог изменить условия, в которых они будут работать дальше. Не одной вдохновляющей речью, а несколькими предсказуемыми действиями.

1. Договориться о правилах заранее. Павел начал не с вопроса «почему ты промолчала?», а с признания: «Я вижу, что на прошлой встрече мы не проверили, одинаково ли поняли задачу. Я спрашивал, всё ли понятно, и принимал ки-

вок за ответ. Это было недостаточно».

Затем они обсудили, как сообщать о сомнениях и кто может увидеть их рабочие заметки. Павел объяснил, какую информацию он обычно сохраняет, что может передать руководителю и в каких случаях обязан подключить других людей. Это не мелкий административный разговор. Ясность снимает необходимость угадывать, что произойдёт после откровенности.

Важно не обещать абсолютную тайну. Наставник не всегда может и не всегда должен хранить всё между двумя людьми. Если речь идёт о риске для человека, нарушении правил, возможном вреде другим или необходимости официального вмешательства, может потребоваться подключить руководителя, службу безопасности или другой ответственный канал — в соответствии с правилами организации. Честная формулировка звучит примерно так: «Я буду бережно обращаться с тем, чем ты делишься, и не стану обсуждать это без необходимости. Но я не могу обещать полную конфиденциальность, если возникнет риск для людей или ситуация, в которой я обязан действовать. Если это станет актуально, по возможности я сначала объясню тебе, что и с кем нужно обсудить».

Такая граница не разрушает доверие. Напротив, она не даёт доверчивости превратиться в обман.

2. Показывать, что незнание допустимо. Наставник задаёт тон не лозунгами, а собственным поведением. Павел

рассказал Лене, как однажды пропустил ошибку в отчёте, потому что слишком доверился автоматической проверке. Он не превращал рассказ в исповедь и не снимал с себя ответственности: «Я не проверил ключевую цифру. Пришлось исправлять документ и объясняться с командой. С тех пор я добавил отдельную ручную проверку».

Признание собственной ошибки полезно не потому, что наставник должен казаться безупречно уязвимым. Оно показывает: ошибиться — не значит стать плохим специалистом, а признать ошибку — не то же самое, что снять с себя ответственность.

3. Отделять работу от личности. «Ты невнимательная» описывает человека как неизменную проблему. «В отчёте использована дата выставления счёта, хотя для этого расчёта нужна дата отгрузки» описывает конкретное действие и его последствия. Вторую формулировку можно проверить, исправить и превратить в навык.

Павел стал давать обратную связь по простой схеме: что произошло, чем это важно, что нужно сделать дальше. Например: «В последней версии отчёта смешаны два способа подсчёта. Из-за этого клиент может получить неверную картину. Давай найдём, на каком шаге разошлись данные, а затем добавим проверку перед отправкой». Это требовательно, но не унижает.

4. Приглашать к уточнению и несогласию. Вопрос «всё понятно?» часто подталкивает к короткому «да». Он

проверяет не понимание, а готовность человека прервать разговор. Павел заменил его на более конкретные вопросы: «Как ты будешь проверять этот показатель?»; «Какой шаг пока кажется неочевидным?»; «Что в моём объяснении не сходится с тем, что ты видишь?» Он также стал выдерживать паузу, не заполняя её сам.

Чтобы проверить понимание, полезно предложить подопечному пересказать план своими словами — не как экзамен, а как совместную проверку: «Давай сверим, одинаково ли мы поняли порядок действий. Как бы ты начал?» И важно оставлять пространство для несогласия: «Если ты видишь другой способ, расскажи. Я хочу понять логику, прежде чем решать». Приглашение работает только тогда, когда наставник действительно готов выслушать ответ.

5. Встречать плохие новости как информацию, а не как проступок. Когда человек сообщает об ошибке, первая реакция наставника становится сигналом для следующего раза. Павел учился сначала разбираться, что происходит, а не выяснять, кто виноват: «Спасибо, что сказала сейчас. Давай сначала поймём масштаб и что ещё можно предотвратить». Это не похвала самой ошибке. Это признание ценности своевременного сообщения.

Практичный порядок такой: остановиться и не отвечать на раздражении; уточнить факты; оценить, можно ли ограничить последствия; договориться о ближайших действиях; позже спокойно разобрать, как ошибка возникла и что по-

может её не повторить. Если наставник сорвался, он может вернуться к разговору и сказать: «Я ответил резко. Понимаю, что этим мог закрыть обсуждение. Ошибку всё равно нужно разобрать, но унижать тебя не следовало».

Без такого восстановления доверия слова «можешь говорить со мной открыто» останутся словами.

Безопасность не отменяет требований

Важно не спутать психологическую безопасность с безусловным одобрением. Подопечному не нужно обещать, что наставник всегда согласится, что любая ошибка останется без последствий или что неудобный вопрос не повлияет на решение. Нужно обещать другое: его выслушают; оценивать будут действия и результаты, а не человеческое достоинство; правила и границы будут объяснены; несогласие можно высказать без мести или насмешки.

Наставник сохраняет свою ответственность за качество помощи. Подопечный сохраняет ответственность за выбор, решения и работу. Если Лена снова повторит ошибку, Павлу не нужно делать вид, что это неважно. Но теперь у них появляется возможность обсуждать не только итог: где именно она остановилась, почему не спросила и что можно изменить в процессе. Задача наставника — не прожить рабочий день вместо Лены, а сделать так, чтобы она могла раньше замечать проблему и увереннее выбирать способ её решить.

Через несколько недель Лена снова увидела расхождение в цифрах. На этот раз она написала Павлу до отправки от-

чёта: «Я не уверена, что верно выбрала дату для расчёта. Проверишь со мной?» Павел ответил: «Да. Покажи, как ты рассуждала». Ошибка ещё не исчезла, и задача не стала менее ответственной. Изменилось другое: трудность появилась в разговоре вовремя — когда с ней ещё можно было что-то сделать.

Четыре вопроса для проверки безопасности

Павел не стал считать один удачный разговор доказательством, что всё наладилось. Он предложил Лене короткую проверку их взаимодействия. Эти вопросы полезны и наставнику, и подопечному — при условии, что на ответы не реагируют защитой или спором.

- 1. Что было легко обсудить?**
- 2. О чём ты не решился сказать?**
- 3. Как я могу реагировать полезнее?**
- 4. Какие границы конфиденциальности нам важно помнить?**

Лучше не задавать их в разгар конфликта и не превращать в оценку самого подопечного. Можно выделить десять минут в конце встречи и сказать: «Это не проверка того, насколько тебе комфортно со мной. Я хочу понять, что в наших договорённостях помогает учиться, а что мешает». Если человек отвечает «всё нормально», не нужно тут же требовать более откровенного ответа. Достаточно оставить дверь открытой: «Хорошо. Если позже появится что-то, что сейчас трудно назвать, мы сможем к этому вернуться».

Полезно обсуждать и результат работы, и условия обучения. Например: удалось ли выполнить задачу; что оказалось самым сложным; в какой момент стало понятно, что нужна помощь; насколько легко было её попросить; что наставник мог бы сделать иначе. Это не означает, что каждый разговор нужно превращать в долгую психологическую сессию. Иногда достаточно одного точного вопроса и внимательного ответа.

Попробуйте провести такую проверку в ближайшей встрече. После разговора запишите для себя одну привычку, которую измените. Возможно, вместо «всё понятно?» вы спросите: «Что здесь пока не складывается?» Возможно, перестанете перебивать объяснение оправданиями. Или заранее уточните, какие сведения можно обсуждать конфиденциально, а какие требуют вмешательства. Выберите одну конкретную переменную и наблюдайте, что она меняет.

Доверие не требует от наставника быть всегда мягким, всегда правым или всегда согласным. Оно требует быть предсказуемым в главном: вопросы не становятся поводом для унижения, ошибки — поводом отвернуться, а честное несогласие — поводом наказать. Когда человек знает, что можно сказать «я не знаю» и всё равно остаться участником разговора, наставничество перестаёт быть проверкой на безошибочность. Оно становится местом, где можно учиться и отвечать за свою работу — одновременно.

Первая встреча: как договориться о целях, правилах и формате работы

В переговорной пахло кофе и свежей краской. Ирина, руководитель отдела, положила перед собой блокнот. Денис, новый менеджер проекта, открыл ноутбук и сразу сказал:

— Мне бы подготовиться к презентации в пятницу. Совет директоров будет задавать вопросы.

Ирина кивнула. Она согласилась быть его наставником, потому что хотела помочь Денису научиться мыслить стратегически. В её воображении их встречи уже складывались в последовательность разговоров о долгосрочных решениях, приоритетах и влиянии на бизнес. Денис представлял совсем другое: он будет приносить трудные задачи, а Ирина — помогать их решать.

Они встречались каждую неделю. Ирина всё чаще думала: «Он не хочет развиваться, ему нужны готовые ответы». Денис — «Я не понимаю, зачем мы обсуждаем общие принципы, когда у меня горит конкретная презентация». Оба были добросовестны. Оба разочаровывались. И обоим казалось, что проблема — в другом человеке.

На самом деле проблема появилась раньше, чем первое несогласие. Они не договорились, зачем встречаются.

Наставничество нередко начинается с добрых намерений и заканчивается неловким молчанием. Между ними часто лежит пропущенный разговор: о запросе, ожиданиях, границах и способе работы. Первая встреча нужна не для того, чтобы решить все проблемы подопечного. Её задача скромнее и важнее: убедиться, что оба человека одинаково понимают, куда идут и что собираются делать по дороге.

Сначала не советуйте — выясните запрос

У наставника может быть собственное представление о том, что полезно подопечному. Это естественно: опыт подсказывает, какие навыки важны, где человек теряет время, чего ему не хватает для следующего шага. Но опыт наставника — это гипотеза, а не диагноз.

Начните с вопросов, которые помогают увидеть ситуацию глазами подопечного:

- Почему вы решили заняться этим именно сейчас?
- Что происходит на работе, из-за чего этот вопрос стал важным?
- Что вы уже пробовали?
- В чём вам хотелось бы получить поддержку от меня?
- Если через несколько месяцев вы скажете: «Наши встречи были полезны», — что изменится?

Последний вопрос часто вызывает паузу. Это нормально. Многие приходят с ощущением, но пока не умеют выразить его в форме задачи. «Хочу стать лучше», «мне нужен рост», «хочу увереннее себя чувствовать» — не плохие ответы. Это

начало разговора.

Важно не превращать уточнение в допрос. Вопросы должны помогать человеку думать, а не проверять, достоин ли он наставника. После вопроса дайте место тишине. Не заполняйте её первым же советом: иногда человеку нужно несколько секунд, чтобы сформулировать то, что прежде существовало только смутным беспокойством.

Например:

Наставник: Вы сказали, что хотите стать лучше. В какой ситуации это желание особенно заметно? **Подопечный:** Наверное, когда нужно выступать перед руководством. Я начинаю рассказывать слишком подробно и теряю нить. **Наставник:** Что вам хотелось бы уметь делать иначе? **Подопечный:** Коротко объяснять главное и спокойно отвечать на вопросы.

Разговор уже сдвинулся: от общего «стать лучше» к конкретным действиям. Но не торопитесь объявлять задачу решённой. Попросите пример:

Наставник: Вспомните последнее совещание. Что произошло? **Подопечный:** Я показал двадцать слайдов. На восьмом меня спросили, какое решение я предлагаю. Я начал отвечать про расчёты и только потом понял, что не сказал саму рекомендацию.

Теперь появилась рабочая ситуация, с которой можно разбираться: не «уверенность вообще», а умение формулировать рекомендацию и выстраивать рассказ вокруг неё.

Переведите пожелание в наблюдаемое изменение

Цель первой встречи — не придумать красивую формулировку, а договориться о желаемом изменении, которое можно будет заметить. Не обязательно сразу измерить с точностью до десятых. Достаточно понять, какое поведение станет отличаться от нынешнего.

Слова «стать увереннее» можно уточнить: «перед совещанием сформулировать свою рекомендацию одним предложением и начать выступление с неё». «Лучше управлять командой» — превратить в «на еженедельных встречах давать каждому сотруднику возможность назвать свой риск и следующий шаг». «Развить стратегическое мышление» — в «до выбора решения сравнивать несколько вариантов по долгосрочным последствиям, а не только по срочности».

Здесь полезно различать желаемый результат и действия, которые человек может контролировать. Подопечный может подготовить ясную презентацию, но не может гарантировать, что руководство одобрит её. Наставник может помочь задать точные вопросы и провести репетицию, но не обещает карьерного повышения. Если договориться только о результате, который зависит от других людей или обстоятельств, наставничество незаметно превратится в обещание, которого наставник не вправе давать.

В исследованиях целеполагания конкретные и достаточно трудные цели обычно помогают лучше направлять усилия, чем намерение «стараться сильнее». Но в обучении важно

не свести всё к выполнению одного показателя. Полезно обсуждать и результат, и навык, который подопечный осваивает. Иначе он может добиться разового успеха, не поняв, как повторить его самостоятельно.

Вернёмся к Ирине и Денису. Если бы они с самого начала уточнили запрос, разговор мог бы звучать так:

Ирина: Когда вы говорите, что вам нужна помощь с презентацией, что именно вы хотите унести с наших встреч? **Денис:** В пятницу мне нужно убедительно представить проект. А в целом я хочу научиться не тонуть в деталях. **Ирина:**

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.