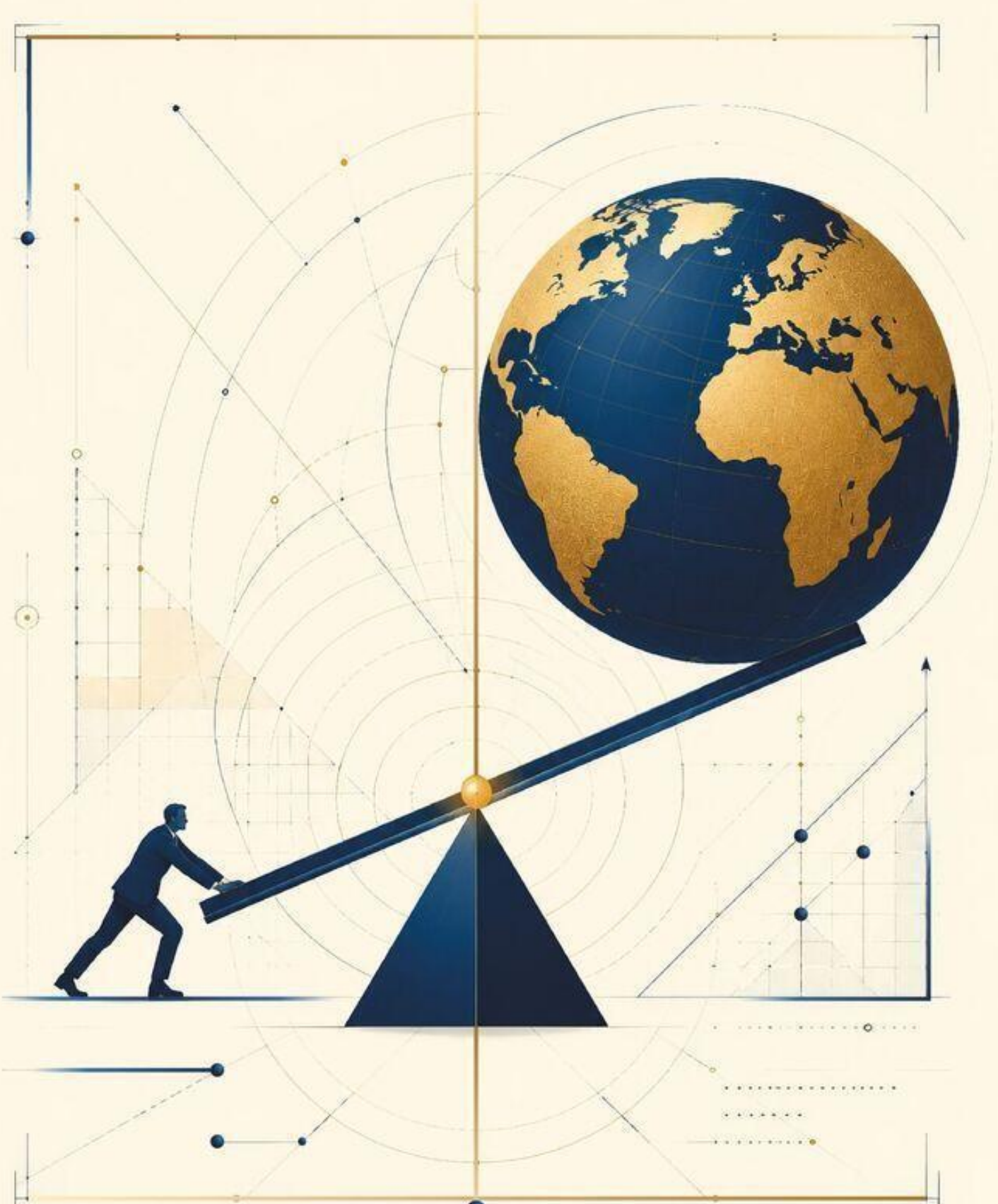
12+

ТОЧКА ОПОРЫ



Артем Ступак

Точка опоры

«Издательские решения»

Ступак А.

Точка опоры / А. Ступак — «Издательские решения»,

Эта книга — опыт практиков, прошедших через рост, кризисы и управление людьми. Мы не даём готовых рецептов: даём инструмент — понимание, что под бизнес-проблемами скрываются коммуникации, состояние лидера и внутренняя устойчивость. Кейсы, инструменты и практики для лидеров, команд и HR, которые помогут строить устойчивый бизнес без выгорания и хаоса. Найдите свою точку опоры — и двигайтесь вперёд.

© Ступак А.
© Издательские решения

Содержание

Введение 6
Ольга Кайнова 7
Конец ознакомительного фрагмента. 18

Точка опоры

Авторы: Кайнова Ольга, Парьева Анна, Пилия Мира, Духлинцева Татьяна, Ступак Артем, Милеева Анна

Шеф-редактор Ирина Кульдышева
Дизайнер обложки Вера Цветкова
Литературный агент Эмиль Ахундов

© Ольга Кайнова, 2026
© Анна Парьева, 2026
© Мира Пилия, 2026
© Татьяна Духлинцева, 2026
© Артем Ступак, 2026
© Анна Милеева, 2026
© Вера Цветкова, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0070-9390-3
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Эта книга родилась из практики, наблюдений и живого опыта авторов, которые много лет работают с предпринимателями, руководителями и командами в самых разных точках роста и кризиса. У каждого из нас был свой путь: через бизнес, через управление людьми, через ошибки, через поиск устойчивости и через переосмысление того, на чем на самом деле держится человек, команда и дело.

Мы писали эту книгу не для того, чтобы дать готовые рецепты на все случаи жизни. Наша задача — показать, что за внешними трудностями бизнеса очень часто стоят не только процессы, цифры и стратегии, но и более глубокие вещи: качество коммуникации, состояние руководителя, способность слышать себя и других, умение выдерживать напряжение, договариваться, развиваться и не терять опору в нестабильности.

В каждой главе мы будем говорить о том, что помогает бизнесу становиться устойчивее: о лидерстве, командной динамике, soft skills, личной ответственности, управленческой зрелости, эмоциональном интеллекте, коучинговом стиле и внутреннем ресурсе. Мы будем опираться на реальные кейсы, практические наблюдения и авторский взгляд на то, как человек и бизнес влияют друг на друга.

Эта книга может быть полезна предпринимателям, руководителям, управленцам, коучам, консультантам, HR-специалистам и всем, кто хочет лучше понимать, как устроены люди в бизнесе и что помогает компаниям расти без постоянного выгорания и хаоса. Здесь вы найдете не только идеи и размышления, но и практические подходы, которые можно адаптировать под свою реальность.

Важно отметить: **в книге изложены личные мнения, взгляды и профессиональный опыт авторов. Они не являются универсальной истиной и не могут служить альтернативой традиционной медицине, диагностике или лечению у врача.** Если речь идет о физическом или психическом здоровье, важно обращаться к квалифицированным специалистам и принимать решения, основанные на медицинских рекомендациях.

Мы надеемся, что эта книга поможет вам увидеть свои задачи и вызовы под новым углом, найти более устойчивую точку опоры и по-новому взглянуть на то, как строится сильный, живой и развивающийся бизнес.

Ольга Кайнова

Как превратить хаос в систему, а страх — в энергию для роста

Бизнес-коуч, управленец, эксперт по безопасности бизнеса с 30-летним опытом

Как я пришла в коучинг и почему он стал моей «точкой опоры»

Моя работа, которую я строила десятилетиями, приносила финансовые результаты, но не давала радости. Я понимала: если продолжу просто «тушить пожары», однажды сгорю сама. Тогда я впервые попала на коучинг — и это изменило все.

Коучинг стал для меня не просто профессией, а способом передавать опыт так, чтобы он действительно работал. Я помогаю клиентам не повторять моих ошибок: не терять годы на «ручное управление», не бояться масштабироваться и не доводить себя до состояния *«я все делаю сам, иначе развалится».*

Что коучинг дал мне лично?

— Глубокое понимание, почему даже сильные лидеры «тормозят» рост компании.

— Инструменты, которые превращают стратегию в конкретные шаги — без воды и прокрастинации.

— Но главное — я увидела, как коучинг меняет жизни.

Что такое «Точка опоры» в коучинговом формате?

В коучинге нет случайных слов. Каждый термин несет в себе энергию действия или, напротив, фиксирует состояние ступора. «Точка опоры» — это не метафора из учебника физики. Это конкретное, осязаемое состояние лидера, бизнеса и команды, в котором система остается устойчивой при любых внешних колебаниях.

Представьте себе мост. Он держится не на одной колонне — это было бы слишком хрупко. У него есть сложная система опор, распределение нагрузки, амортизация. В бизнесе и в жизни «точка опоры» — это совокупность наших ценностей, стратегических приоритетов, отлаженных процессов и, что самое важное, нашего внутреннего состояния.

В моей практике «точка опоры» — это ответ на три главных вопроса:

— **На чем я стою?** (Мои принципы, знания, опыт и активы).

— **В чем моя опора?** (Команда, система, делегирование, продукт).

— **Куда я двигаюсь?** (Видение, миссия, стратегия).

Когда эта конструкция выстроена, бизнес перестает быть «американскими горками». Он становится организмом, способным не только к самовосстановлению, а к росту, развитию и масштабированию. Когда я говорю клиентам «найдите точку опоры», я не предлагаю им волшебную «кремлевскую таблетку». Я предлагаю им сделать ревизию своей реальности — жесткую, честную, конструктивную.

Наша книга — не сборник мотивационных цитат. Это карта местности, по которой прошел каждый коуч, по которой прошла и я сама, это путь героя многих предпринимателей. Иногда может быть больно, потому что придется смотреть правде в глаза. Иногда, трудно, потому что система не строится за один день. Но если Вы не боитесь идти через сопротивление и смотреть правде в глаза, честно признаваться себе в том, что есть на самом деле, то в итоге получите результат. Потому что точка опоры есть у каждого. Вопрос только в том, используете ли вы ее и на сколько или стоите на зыбкой почве своих же страхов.

«Анатомия точки опоры»

Прежде чем мы перейдем к моей личной истории и кейсам, давайте договоримся о терминах. В коучинге нет места абстракциям. Чтобы найти «точку опоры», нужно понять, из чего она состоит. Это не эфемерное «состояние уверенности». Это жесткая, почти инженерная конструкция из четырех взаимосвязанных элементов.

Модель «Квадрат опоры»:

— **Ценности (Фундамент).** Это ваши не пересматриваемые принципы. То, за что вы не переступите ни при каком доходе. Для одного это честность перед клиентами, для другого — забота о команде, для третьего — свобода. Если фундамент трещит, вся конструкция шатается.

Можно проверить себя: *«За что мне не стыдно, даже если это стоило мне денег?»*

— **Видение (Вертикальная балка).** Это образ будущего, который вас зажигает. Не цифры в Excel, а картинка: какой будет ваша жизнь и бизнес через 5—10 лет. Видение — это магнит, который вытаскивает вас из операционной трясины.

Проверка: *«Если бы деньги не были проблемой, чем бы я занимался?»*

— **Стратегия (Ригели).** Это конкретные направления движения. Рынки, продукты, каналы. Стратегия отвечает на вопрос «куда именно мы идем». Без стратегии видение остается мечтой.

Проверка: *«Какие 3 главных направления принесут 80% результата в следующем году?»*

— **Ресурсы (Раскосы — элементы жесткости).** Это ваша команда, финансы, время и личная энергия. Самый слабый элемент в этой конструкции — **время и энергия лидера**.

Сколько бы у вас ни было денег, если вы работаете 24/7 и не делегируете, конструкция рухнет под собственным весом. Проверка: *«Что на самом деле стоит за нехваткой ресурсов?»*

Как я пришла в коучинг и почему он стал моей «точкой опоры»

Я не была «коучем по призванию» с пеленок. Я была управленцем, который умел считать деньги, выстраивать структуру, делать аналитику, нанимать людей и тушить пожары. Мой первый опыт построения бизнеса уходит в 90-е, когда рынок был диким, законы менялись быстрее, чем погода, а «безопасность» бизнеса была вопросом выживания. За моими плечами 30 лет опыта, десятки кризисов, взлетов и падений.

Десять лет назад я стояла на краю профессионального выгорания. Это не было громкое «я устала». Это было тихое отчаяние. Тот бизнес, в котором я работала на топовых позициях, где строила десятилетиями различные бизнес-процессы, как внутри департамента, который возглавляла, так и в других корпоративных бизнес-направлениях, приносил результат, стабильно работал, но не давал радости. К слову сказать, мой департамент работает и до настоящего времени по выстроенной мной структуре, словно на автомате и в том же составе. Каждый день был похож на предыдущий, так как я понимала, что дальнейшего роста и развития в этой корпоративной среде у меня уже нет. Вспоминаю, как однажды мне сказали: «Оль, ты же понимаешь, что здесь ты давно уперлась в потолок и выше только звезды». Я управляла цифрами, но цифры управляли мной. Я понимала: если продолжу просто «тушить пожары», однажды сгорю сама.

Переломный момент наступил в обычный рабочий день — понедельник. Я сидела в своем кабинете с чашкой уже остывшего кофе, смотрела на отчет осмотрительности по очередному контрагенту и думала: «Ради чего все это?». Внутри была пустота. Тогда я впервые попала на тренинг в коучинговом формате — не как эксперт, а как клиент.

Это изменило все. Не потому, что коуч дал мне ответы. А потому, что он **перестал давать мне ответы**. Вместо этого он начал задавать вопросы, которых я боялась. И первый же вопрос поверг меня в молчаливый шок:

«Почему ты считаешь, что без тебя все рухнет?».

Вслед за первым вопросом, последовали другие вопросы, которые так же, как и первый приводили сначала меня в ступор:

«Что будет, если ты делегируешь операционку и займешься своей стратегией?»

«Чего ты на самом деле хочешь, кроме денег?»

И только потом, откуда-то из глубины вырывался мой внутренний голос, позволяющий мне озвучить то, о чем ранее боялась даже подумать.

Я расплакалась. Не от слабости, а от облегчения. Кто-то разрешил мне не быть «супергероем в черном плаще». Я знаю, что за глаза в холдинге, где я работала, про меня говорили «*черный плащ спешит на помощь*». Но в этот раз, коуч показал мне путь к новому видению, что моя сила не в тотальном контроле, а в умении создавать системы.

Так я открыла для себя новый мир, который способен самостоятельно жить, работать, расти и развиваться без каких-либо нравоучений и наставлений. Коучинг стал для меня не просто профессией, а способом передавать опыт так, чтобы он действительно работал. Я больше не раздаю советы и указания — не учу людей «как делать» так, как делала бы сама.

Вместо этого, я в коучинговой позиции:

— Учу их видеть свою уникальную структуру, свои слабые места и свои скрытые ресурсы.

— Помогаю клиентам не повторять моих ошибок: не терять годы на «ручное управление» и тотальный контроль, не бояться масштабироваться и не доводить себя до состояния «я все делаю сам, иначе развалится».

Что коучинг дал мне лично?

— **Системное мышление.** Умение видеть системные проблемы бизнеса, а не только симптомы.

Я перестала винить сотрудников или форс-мажоры.

Если клиент уходит — это не клиент плохой, это воронка продаж дает сбой.

Если уходит сотрудник — это не сотрудник плохой, это система мотивации хромает.

Если срываются сроки — это не лень менеджера, это плохо выстроенный процесс.

— **Эмоциональный интеллект.** Я стала понимать, почему даже сильные лидеры «тормозят» рост компании. Причина почти всегда лежит в плоскости психологии: страх, неуверенность, ограничивающие установки.

— **Инструментарий.** Сегодня у меня есть набор инструментов, которые превращают стратегию в конкретные шаги — без воды, без прокрастинации и без пустых совещаний. Это техники, скрипты, чек-листы, метрики.

Но главное — я увидела, как коучинг меняет жизни. Это не про «просто поговорить». Это про хирургическую точность в работе с мышлением, через создание нового нейронного контура. Вот лишь два кейса из моей практики, которые иллюстрируют эту мысль.

Кейс 1: «Стратегия есть, а действий нет»

Клиент: Владелец строительной компании (входит в ТОП-10 региональных застройщиков, годовой оборот — 2,5 млрд. руб., штат — 600 человек).

Проблема: Компания упиралась в потолок. Заказы есть, портфель проектов забит на два года вперед, но маржинальность падает, сроки срываются, текучка среди прорабов и инженеров достигает 40% в год. Клиент говорит: «У нас есть стратегия — стать федеральным игроком. Но мы уже второй год не можем запустить второй завод ЖБИ, хотя проект готов, земля выкуплена, оборудование оплачено». Бизнес превратился в «болото»: денег много, но они уходят на штрафы за просрочки и переделки.

Что мешало?

Первое, что бросилось в глаза на диагностической сессии — **паралич принятия решений**. Гендиректор, функционал которого выполнял владелец бизнеса, был настолько загружен операционкой, что не мог поднять голову. Но под этим «завалом» лежали три системные причины:

— **Синдром «ресурсного проклятия»**. Он брал все проекты подряд, потому что «деньги не пахнут» и «надо загружать мощности». В результате компания распылялась: одновременно строили и жилые комплексы, и коммерческую недвижимость, и дороги. Ни одна экспертиза не была доведена до идеала.

— **Страх перед «цифрой»**. В компании не было единой сметно-договорной системы. Штатные сметчики долго не задерживались на предприятии и сменяли один другого, зачастую приходилось обращаться к внешним специалистам. Каждый прораб «добивал» сметы вручную в Excel. Ошибки в расчетах закладывали 15—20% потерь на каждом объекте, но директор боялся внедрять автоматизацию, потому что «это остановит стройку».

— **Отсутствие управленческого резерва**. Он лично утверждал всех прорабов, проводил тендеры на материалы и даже согласовывал дизайн в любом проекте. Он был «единственным мозгом» в компании. Без него не решался ни один вопрос. Однажды, я присутствовала при ситуации, когда он выхватил лопату и начал показывать разнорабочим, как правильно надо копать землю.

Работа в коучинге:

Мы начали с жесткого аудита и пересмотра роли владельца.

— **Техника «Фильтр проектов».** Мы внедрили правило: «Мы берем только те объекты, где наша маржинальность выше 25%». Это означало отказаться от 30% текущих заказов. Для него это было шоком («Как я скажу партнерам „нет“?»), но мы проработали его страх потери

репутации. Оказалось, что партнеры ценят его за качество, а не за готовность работать в ноль. И данный факт отказа от низкомаржинальных проектов, конечно, сыграл ему на руку.

— **Создание «цифрового штаба».** Вместо того чтобы бояться автоматизации, мы разбили внедрение на этапы.

— **Месяц 1:** внедрили сметный модуль в «1С» для двух пилотных объектов.

— **Месяц 2:** подключили систему контроля сроков с дашбордом для прорабов.

— Коуч-сессии были посвящены тому, чтобы он перестал «спасать» тех, кто не хочет учиться новому.

— **Делегирование с правом ошибки.** Мы сделали фотографию рабочей недели и выписали около 150 (!!!) задач, которые владелец бизнеса решал еженедельно. После сессии, он оставил за собой только 5 стратегических направлений в бизнесе:

— финансовая модель,

— отношения с ключевыми партнерами,

— общее видение,

— найм топ-3 директоров и

— безопасность.

При этом выяснился интересный момент: безопасность бизнеса в его понимании сводилась только к организации контрольно-пропускного режима и технике безопасности. Впрочем, как у большинства предпринимателей мелкого и среднего бизнеса.

Из практики знаю, что многие не уделяют должного внимание этому направлению, так как считают систему безопасности бизнеса дотационной. А потому, делегируют руководство безопасностью своим заместителям, либо подчиненным. В итоге, структура безопасности не выполняет полноценно тот функционал, которому должна соответствовать. И это в лучшем случае. В моей практике, встречались истории, когда

— весь функционал по безопасности бизнеса сводился к проверке контрагентов и возлагался на бухгалтерию или вообще на секретаря;

— либо, сотрудники безопасности, выполняя указания непосредственного руководителя (НЕ собственника бизнеса) выполняли абсолютно противоположную роль — не оберегали бизнес, а наоборот — помогали нечестным руководителям, пусть даже неосознанно, наносить урон предприятию через различные мошеннические схемы.

Именно в этом скрывается ошибка большинства владельцев бизнеса, которая может привести к различным потерям, как репутационным, так и финансовым. Чтобы избежать этого, помните простое правило *«Безопасность всегда подчиняется только собственнику бизнеса»*.

Что же касается убыточности подразделения безопасности, то в своих статьях и книгах, я рассказываю, как превратить убыточную структуру безопасности в «курицу, несущую золотые яйца». Этому же посвящена и часть моей тренинговой программы «Эффективная Безопасность», которую я провожу не только в коучинговом формате, но и с использованием элементов нейрофасилитации, позволяющих еще глубже проработать эту тему.

Однако вернемся к нашему кейсу и истории про делегирование:

Все остальное — от утверждения смет до контроля поставок — собственник передал его заместителям, предварительно прописав матрицу ответственности.

— **Коучинговые совещания по проектным комитетам.**

— Вместо отчетов о проблемах мы ввели формат:

«Что мы сделали, чтобы приблизить сдачу объекта?

Какие риски мы видим на следующей неделе?

Какие есть 2 варианта их снятия?».

— Прорабы перестали бояться показывать «красные зоны» — теперь это стало точкой роста, а не поводом для увольнения.

Результат через 14 месяцев:

— **Маржинальность выросла на 18%** — благодаря отказу от «мусорных» проектов и четкому сметному контролю.

— **Второй завод ЖБИ был запущен** — и загружен на 70% в первый же квартал (обороты выросли на 400 млн руб.).

— **Текучка ИТР (инженерно-технических работников) упала с 40% до 12%** — люди начали видеть перспективу роста и перестали выгорать на хаосе.

— **Личное время:** Клиент перешел с 70-часовой рабочей недели на 50 часов, и впервые за 5 лет ушел в отпуск на 2 недели *без связи*.

«Я понял, что быть „ТОП“ — это не про то, чтобы строить все подряд, — сказал он на финальной сессии. — Это про то, чтобы строить правильно. Коучинг дал мне смелость отказаться от денег, которые убивают компанию, и сосредоточиться на тех, что дают развитие».

Кейс 2: «Лидер как слабое звено»

Клиент: генеральный директор IT-компании (штат — 150 человек, годовой оборот — около 1,8 млрд. рублей).

Проблема: Команда «не проявляет инициативу», текучка 30% в год, проекты срываются, хотя зарплаты выше рынка.

Что обнаружили?

Мы провели аудит его управленческих привычек. Картина была печальной, но типичной.

— **Тотальный контроль.** Все решения принимал только он. Даже о выборе поставщика канцтоваров спрашивали его. Он создал «вакуум ответственности».

— **Культура страха.** Сотрудники боялись ошибиться — за промахи публично «разбирали» на планерках, не разбираясь в причинах. Это убило креативность.

— **Выгорание.** Клиент работал по 12 часов в день, отвечал в мессенджерах 24/7, но компания росла медленнее рынка.

Решение:

Мы перепроектировали управленческую модель.

— **Внедрили коучинговые планерки.**

— Сменили лексику:

Вместо *«Кто виноват?» — «Что мы извлекли из этой ситуации? Что сработало, что нет?»*.

— Сменили формат: Каждый руководитель отдела готовил не отчет о проблемах, а **2 варианта решения** проблемы. Гендиректор выступал в роли «инвестора идей», а не «прокурора».

— **Запустили систему OKR (Objectives and Key Results).** Мы отошли от «планов-приказов». В новой системе 30% целей ставили сами сотрудники, определяя и согласовывая тайминг на выполнение определенных задач. Это запустило механизм внутренней мотивации.

— **Провели аудит делегирования.** Мы выписали все 200 задач, которые решал директор. Он оставил за собой только 3 вида решений (финансы, найм топ-менеджеров, стратегия). Остальное делегировал с правом ошибки.

Итог за год:

— Текучка снизилась до 8% (люди перестали убегать, потому что им стало интересно работать).

— Прибыль выросла на 40% (сотрудники стали предлагать улучшения продукта, которые принесли дополнительные деньги).

Психологические барьеры владельцев: что тормозит ваш бизнес

Эти кейсы — не просто истории успеха. Это иллюстрация главной аксиомы: **Бизнес — это проекция личности собственника.** Пока вы не разберетесь со своей головой, никакие «волшебные CRM-системы» и «маркетинговые бюджеты» не помогут.

Я выделяю три главных врага роста. Они живут внутри вас.

1. Синдром самозванца: «Я недостаточно хорош»

Самый коварный вор энергии. Он шепчет вам на ухо, когда вы повышаете цены: «Кто ты такой, чтобы столько просить?». Он кричит, когда вы смотрите на конкурентов: «У них ресурсов больше, они умнее».

Как проявляется в жизни:

— Вы откладываете выход на новые рынки, потому что «там игроки круче».

— Вы не повышаете цены, даже когда себестоимость растет, боясь потерять клиентов (теряя при этом прибыль).

— Вы сравниваете себя с другими и чувствуете вину за успех. Вам кажется, что вы просто «повезло», а вот завтра удача отвернется.

Коучинговый инструмент: «Досье на себя»

Это жесткая, фактологическая терапия.

— Запишите 3 своих самых крупных достижения (например: «Вывел компанию из кризиса в 2020, увеличив оборот на 20% в падающем рынке»).

— Рядом — факты, которые это подтверждают (цифры, отзывы клиентов, благодарности партнеров).

— Перечитывайте этот документ каждое утро, когда голос внутреннего критика становится громче.

Ваша задача — понять, что вы не «самозванец». Вы — человек, который заплатил цену за свой опыт. И эта цена дает вам право продавать свои услуги дорого.

2. Страх роста: «Лучше синица в руках»

Парадокс: многие бизнесмены хотят масштабироваться, но подсознательно саботируют процесс. Это похоже на страх высоты: вроде бы хочется увидеть вид с горы, но подойти к краю страшно.

Пример из практики:

Владелица бутика 10 лет не открывала второй, хотя спрос был огромен. На сессии выяснилось: она боялась, что «не сможет контролировать качество». Под этим страхом скрывалась боязнь, что система управления не выдержит, и она «потеряет лицо».

Коучинг помог ей создать систему чек-листов, нанять ассистента и директора. Теперь у нее 4 точки, и она занимается только закупками коллекций, получая удовольствие от творчества.

Запомните: если вы не растете, вы умираете. Рынок не терпит стагнации.

3. Выгорание: когда «точка опоры» становится якорем

Мой опыт: В 2015 году я заработала проблемы со здоровьем из-за работы без выходных, без отпусков, без права на ошибку. Я была «локомотивом», который тащил состав, пока не сгорел мотор. Я поняла, что, если я не остановлюсь, удачи мне не видать.

Как восстановить ресурс:

— **Введите жесткое правило:** «Если проблема не убьет бизнес за 24 часа — она может подождать до утра». 90% проблем могут подождать. Единственное, что не ждет — ваше здоровье.

— **Техника «5 пальцев»:** Каждый вечер фиксируйте 5 небольших побед. Например: «Закрыл сделку», «Выделил час на семью», «Сходил в спортзал», «Успешно провел переговоры». Это сдвигает фокус с «проблем» на «ресурс».

— **Делегируйте не только задачи, но и ответственность.** Если вы даете задачу, но оставляете контроль за собой, вы не делегируете — вы просто нанимаете «руки». Дайте людям право ошибаться, и вы освободите свой мозг для стратегии.

Техники и чек-листы

В предыдущей главе мы разобрали «болезни» — синдром самозванца, страх роста и выгорание. Теперь — «лекарства». Инструменты, которые мои клиенты используют ежедневно. Я собрала их в три практических блока.

1. Чек-лист «Делегирование без потери контроля»

Самый частый страх владельцев: «Если я отдам, все развалится». Чтобы этого не случилось, пользуйтесь этим чек-листом перед тем, как передать задачу.

14 пунктов для самопроверки:

— Я учитываю все факторы риска при делегировании этой задачи?

— Выбранный сотрудник сумеет распорядиться возложенными полномочиями?

— Продумано, кому будет делегировано дело: отдельному сотруднику или команде?

— Хорошо продуман выбор уровня полномочий, который нужен для решения этой задачи?

— Решено ли, насколько большой пласт работы я собираюсь делегировать?

— У получателя задачи достаточно навыков для выполнения этой работы?

— Созданы все организационные условия для выполнения этой задачи?

— У сотрудника есть все инструменты для выполнения этой задачи?

— Ясно, каким должен быть конечный результат?

— Ясно, каким должен быть результат промежуточных этапов?

— Установлены необходимые ограничения — бюджет, доступные ресурсы, качество?

— Для выполнения задачи установлен четкий дедлайн?

— Оговорено, как часто и в какой форме я буду получать информацию о ходе работы?

— Если понадобится помощь — понятно, к кому обратиться, чтобы получить ее?

Важное правило: если вы ответили «Нет» на любой пункт — это не повод отказываться от делегирования. Это повод **открыто проговорить** этот момент с сотрудником до того, как задача будет передана. Делегирование — это не сброс ответственности, а передача доверия.

2. Техника «Фильтр проектов»

Я уже упоминала ее в кейсе со строительной компанией. Это жесткий инструмент для тех, кто страдает «синдромом хорошего парня» и берет все подряд.

Алгоритм:

— Выпишите все текущие проекты/заказы/направления.

— Напротив каждого поставьте два параметра по шкале от 1 до 10:

— **Маржинальность** (сколько денег это реально приносит).

— **Энергия** (сколько сил у вас и команды это забирает).

— Нарисуйте систему координат. По вертикали — маржинальность, по горизонтали — энергия.

— Разместите проекты в четырех квадрантах:

— **«Золото»** (высокая маржа, мало энергии) — ваша главная опора.

— **«Дойная корова»** (средняя маржа, мало энергии) — держать, но не развивать.

— **«Пожиратель»** (низкая маржа, много энергии) — срочно пересмотреть или закрыть.

— **«Точка роста»** (высокая маржа, пока много энергии) — инвестировать в автоматизацию и делегирование.

Эта техника дает **право отказаться**. А умение говорить «нет» — один из главных навыков лидера, который нашел свою опору.

3. Чек-лист «Антивыгорание для руководителя»

Выгорание приходит не от усталости, а от утраты внутренней цели. Когда лидер теряет энергию, под угрозой оказывается вся команда.

Еженедельный чек-лист «5 пальцев»:

Каждый вечер выделите 5 минут и ответьте на эти вопросы:

Палец	*Вопрос*	*Почему это важно*
Большой	Какая моя **главная победа** сегодня?	Фиксация успеха борется с синдромом самозванца.
Указательный	На что я сегодня **сказал «нет»**?	Умение отказываться сохраняет ресурс.
Средний	Что я сегодня **делегировал**?	Даже если мелочь — это тренировка доверия.
Безымянный	Кого я сегодня **поблагодарил**?	Поддержка команды — ваша инвестиция в лояльность.
Мизинец	Что я сделал для **своего здоровья**?	Сон, спорт, прогулка. Без этого точка опоры даст трещину.

Дополнительно:

Раз в месяц проводите «ревизию целей». Спросите себя: *«Та ли это цель, которая меня зажигает? Или я просто бегу по инерции?»*.

Если ответ «по инерции» — меняйте курс, пока не поздно.

От лидера — к команде: как коучинг меняет корпоративную культуру

Многие руководители воспринимают коучинг как «мягкую» дисциплину, разговоры по душам. Это глубочайшее заблуждение. В умелых руках коучинг — самый жесткий инструмент управления эффективностью.

Ошибка 80% руководителей: они думают, что их задача — давать указания. На самом деле, задача современного лидера — создавать среду, в которой указания не нужны, потому что люди сами знают, что делать.

В моей системе «Точка опоры» корпоративная культура строится на трех китах:

— **Психологическая безопасность.** Сотрудник не боится наказания за ошибку. Он боится не сделать выводы из ошибки.

— **Проактивность.** Подчиненный приходит к вам не с проблемой, а с вариантами решения.

— **Эффективность.** Лидер тратит время не на «ручное управление», а на развитие бизнеса.

Инструмент «Вопрос вместо приказа»

Это база, с которой я начинаю работу с любым топ-менеджером.

— **Вместо:** «Сделайте презентацию к завтрашнему дню» →

— **Спросите:** «Какие ключевые моменты нужно отразить в презентации для принятия решения? Какой формат будет эффективнее для нашего клиента? Кого еще нужно привлечь для сбора данных?»

Что происходит:

— Вы снимаете с себя ответственность за исполнение (теперь это зона роста сотрудника).

— Вы тренируете мышление команды. Они перестают быть «исполнителями» и становятся «менеджерами».

— Вы получаете лучшее качество работы, потому что сотрудник осмыслил задачу, а не просто переложил ваши слова на слайды.

Внедрение OKR: Цели, которые зажигают

Система OKR (Objectives and Key Results) стала моей любимой палочкой-выручалочкой, когда бизнес «встает» в росте.

Суть проста: у нас есть Амбициозная Цель (Объектив) и Ключевые Результаты (измеримые шаги).

Но самое главное правило, которое я ввожу: **30% целей должны ставить сами сотрудники**.

Когда я заставляю владельцев бизнеса принять это, они хватаются за голову: «Они же поставят себе легкие цели!».

Нет. Если вы создали культуру роста и честности, они поставят себе цели даже более сложные, чем вы можете придумать. Потому что это их идея. Это их детище. А за свое детище люди бьются до последнего.

3. Корпоративная культура: Коучинг как стиль управления

Коучинг в управлении — это не «мягкость». Это **жесткая система роста**, где сотрудники перестают быть «винтиками» и становятся «архитекторами» своих задач.

Коучинг vs Наставничество: в чем разница?

	Наставничество	Коучинг
Роль лидера	Эксперт, который знает ответ	Фасилитатор, который помогает найти ответ
Инструмент	Инструкция, совет	Открытые вопросы
Результат	Сотрудник выполняет	Сотрудник **понимает** и берет ответственность
Развитие	Копирование навыков	Раскрытие потенциала

Внедрение коучингового стиля: 3 шага

— Смените лексику на совещаниях.

— Вместо *«Почему вы не сделали?» → «Что помешало? Что мы можем изменить в процессе?»*

— Вместо *«Я бы сделал так» → «Какие у тебя есть варианты? Какой из них кажется самым сильным?»*

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.