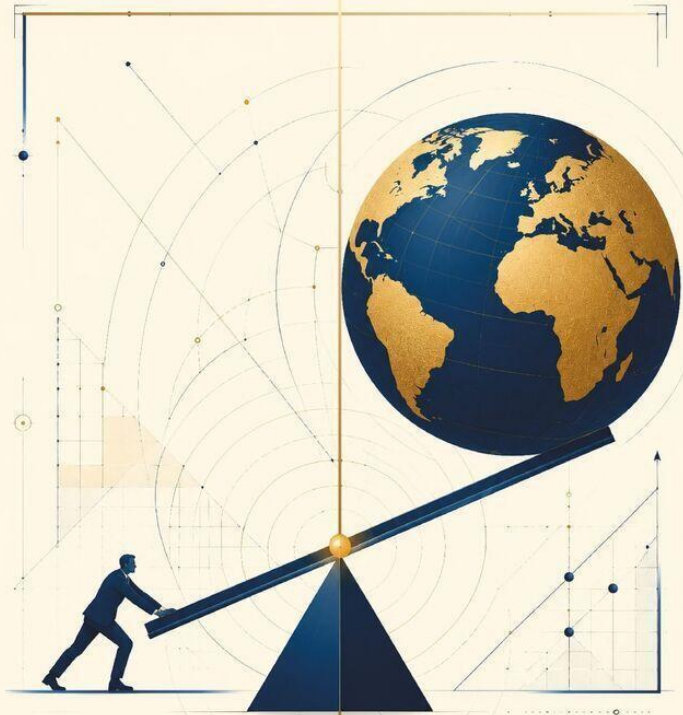
12+

# ТОЧКА ОПОРЫ



**Анна Милеева**
**Анна Парьева**
**Артем Ступак**
**Мира Пилия**
**Ольга Кайнова**
**Татьяна Духлинцева**

# Точка опоры

*https://litres.ru/74340262*
*ISBN 9785007093903*

## Аннотация

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.

# Содержание

Введение 5
Ольга Кайнова 7
Конец ознакомительного фрагмента. 32

# 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, руко-

водителям, 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 смот-

реть 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 по-

жары. 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 за-

казов. 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. Карти-

на 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 пе-

реговоры». 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 вопро-

сы:

| *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 корпо-**

**ративную 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.