

# ВСЕМ О КОУЧИНГЕ

23 / 2018

**Анна Лебедева**

Коуч уровня MCC ICF, директор  
и ведущий коуч-тренер представительства  
Международного Эриксоновского  
Университета Коучинга  
в России, Украине  
и Латвии

Вверх по карьерной лестнице  
Сила игрового подхода

Горячо или стабильно?  
Условия долгосрочного контракта

Развитие коучей  
Не теряйте искру!

Свобода, обмен, любовь  
«Приправим» долгосрочный контракт

ТЕМА НОМЕРА

ДОЛГОСРОЧНЫЙ КОНТРАКТ



# Анна Лебедева:

Анна Лебедева — коуч уровня MCC ICF (Мастер Сертифицированный коуч MCC ICF), директор и старший тренер представительства Международного Эриксоновского Университета Коучинга в России, Украине и Латвии, ментор-наставник и коуч собственников и руководителей крупных компаний в пищевой промышленности, банковской сфере, телекоммуникациях, торговой отрасли, тяжелой металлургии и издательском деле

«Важно стать радиопередатчиком, который постоянно излучает волну **НОВОГО МЫШЛЕНИЯ**»

**Резеда Шакурова (РШ):** Путь становления личности видится мне через образ строящегося здания. Его фундаментом могут стать родительские программы, детские паттерны и подводные течения метапрограмм (не всегда осознаваемые нами). Несущие стены и опорные балки олицетворяют как большие возможности, так и ограничивающие убеждения. Кирпичи — это события нашей жизни, а этажи — этапы нашего взросления. Цемент, удерживающий кладку, — это эмоциональное напряжение, формирующее нашу память, а облицовка и декор здания — это представление о своем месте в социуме. Если наложить эту метафору на этапы наращивания мастерства в коучинге, что сделает здание добротным, построенным «на века»?

**Анна Лебедева (АЛ):** Если говорить из метафоры о зданиях, то найти что-то интересное, переработать и передать другим — это корневой и фундаментальный вопрос. Есть то, что я всегда хотела делать, поэтому искала возможности для реализации идей. ▶

Коучинг — это та область, которая мне интересна, я хочу передавать свои знания другим людям. И это желание очень естественно, поскольку я из династии преподавателей. Именно эриксоновский коучинг создает во мне такой резонанс, так как совпадает с тем, как я интуитивно чувствую мир.

Тот формат, который предложила Мэрилин Аткинсон еще в начале 2000-х, очень мне понравился. Оказалось, что у Мэрилин уже есть мощный экспертный материал, который можно взять и переложить в формат, понятный для русскоговорящего человека. И как показал опыт, эта идея вдохновила очень многих людей. С ними замечательно возводить здание, мы резонируем друг с другом как братья по разуму. И не нужно долго друг другу что-то объяснять, поскольку у нас единая глубина созвучия.

Для меня знания — не какая-то «потокоская» вещь, в которой сложно угадать структуру. Знания — это нечто живое: оно растет и естественным образом видоизменяется. Поэтому преподавание не стоит на месте. То, чему нас учили в ВУЗах двадцать лет назад, — совсем не те знания, которые актуальны сегодня. Вот почему эволюционное развитие происходит и в том, что мы преподаем, и в том, как мы это делаем. Это обязательный для меня фактор, и я очень люблю изменения такого формата.

За каждым «sky surfing» всегда есть технология, которую я могу увидеть. К примеру, мне говорят: «Анна, Вы провели такую потокоскую сессию!» А я отвечаю: «Ну давайте поговорим о ней, и я расскажу — как и что я сделала. Для меня она была не только спонтанной: в ней была четкая структура». Я создаю клиенту пространство для свободы мысли. Если это обучающая демо-сессия на модулях, тогда даю ее так, чтобы материал был понятен для определенной группы. Мастерство — достаточно взрослый и осознанный акт творения, а не нечто спонтанное, что-то такое

детское, невоспроизводимое. И я скорее очень сознательный профессионал, нежели спонтанный.

Меня всегда вдохновляла идея «золотого сечения», о которой я узнала из книг Ивана Ефремова «Таис Афинская» и «Час быка». Есть много великих достижений научной мысли, которые ложатся в вековые основы знаний. И баланс — это важная часть возвращения себя как профессионала и тренера, обучающего профессиональному коучингу. Я надеюсь, что через сто лет потребности в курсах по коучингу не останется, так как эти знания лягут в основу того, на чем будут расти наши потомки. Я считаю, что это единственный смысл нашей работы: коучинговый взгляд на мир может выйти из разряда новинок и стать нормой мышления для каждого ребенка.

**РШ: А как этот взгляд соотносится с воспитанием Ваших детей?**

**АЛ:** Есть мнение, что дети, рожденные в этом столетии, какие-то особенные и волшебные. Я читаю много литературы о том, как обращаться с детьми. Например, в книгах про детей-индиго много пишут о том, что нужно вести себя с ними определенным образом: их надо любить и трепетно к ним относиться. Это вызывает во мне искреннее изумление: «Неужели только дети-индиго достойны хорошего обращения? А с другими детьми (которые не-индиго) надо как-то по-другому? На них можно повышать голос или пугать их? Неужели нет возможности каждому ребенку дать самое лучшее, на что мы, их родители, способны?» ▶



Фото: Наталья Рудская



Я вижу единственный смысл нашей работы в том, чтобы коучинговый взгляд на мир вышел из разряда новинок и стал нормой мышления



На мой взгляд, все дети — гении. Они учат тебя, с ними мега-интересно. Они все время бросают вызов, проверяя тебя на подлинность — что ты декларируешь и кем являешься при этом. Мы можем рассказывать много хорошего, а вот в минуты стресса (читай — в момент зауженности мышления) можем ли мы быть на той самой высоте, о которой так красиво им рассказываем? Как тогда выглядит то, что «можно» или «нельзя»? Как мы проявляем это с другими детьми или в общении со взрослыми?

У нас в семье идет длительный социальный эксперимент. Мы — одна из немногих семей в мире, где оба родителя — мастер-сертифицированные коучи, что накладывает определенный отпечаток на общение с детьми. Я не знаю, что дети скажут об этом, когда станут взрослыми, но сейчас моя самая важная задача — дать возможность для реализации их талантов. Я не форсирую их развитие и стараюсь минимизировать развивающие занятия. У наших детей они есть (танцы, хор, рисование, субботние занятия и пр.), но мы стараемся дать им возможность общения с бабушкой, ведь она является кладезем русской культуры. Не той, что есть в книгах, а живой русской культуры со всеми ее особенностями.

Очень забавно слышать от детей какие-нибудь сказочные ругательства, которым они научились явно не из книжек. Например, дочь выпаливает: «Ах ты балда!» Я говорю: «Катя, что такое балда?» «Ну, Балда — это сказка такая». Наши дети — это большой вызов в вопросе создания и удержания границ. И я принимаю этот вызов: «Дети, в девять часов вы идете спать. У вас есть выбор: почистить зубы и надеть пижамки или сначала надеть пижамки, а потом почистить зубы. Выбор есть всегда. Но в этом случае выбор, который вы сделаете, приближает вас к тому, чтобы лечь спать в девять часов».

**РШ:** Анна, мы плавно перешли к вопросу улучшения качества отношений, ведь именно в рамках внутриличностных и межличностных диалогов происходит развитие эмоционального интеллекта. Одни навыки помогают бережно относиться к своим и чужим эмоциям, другие способствуют пониманию мотивов поведения людей и улучшению качества отношений. Но нейробиологи утверждают: человек способен выйти за рамки и мыслить нестандартно лишь тогда, когда его мозг возбужден сильными эмоциями. Чтобы изменить привычный способ мышления, надо хорошенько «встряхнуть» привычную реальность (например, поставить под сомнение убеждения, вывести на поверхность скрытые страхи, потребности и желания). Поделитесь своими размышлениями по этому поводу: какое видение кажется Вам более жизнеспособным?

**АЛ:** Я — тот человек, который растет над собой в этой области. Если вспомнить первые годы работы рядом с Мэрилин Аткинсон, то временами мне казалось, что я совсем без кожи. Мои способности к эмпатии были настолько сильны, что я очень хорошо улавливала, как ощущают себя другие люди и что они чувствуют, принимая на себя излишнюю ответственность. Эмпатия помогает мне в тренерской работе и дает возможность быть эмпатичным руководителем, но порой мешает осуществлять перемены, так



Фото: Ольга Дронова

как я реагирую на эмоции людей. За годы преподавания я научилась выравнять себя, это моя постоянная тренировка.

Я много рассказываю о том, что такое эмоциональный интеллект, обучаю этому на тренинге «Навыки эмоциональной компетентности: свобода любить» и ассистирую, стажирюсь в программах семейного коучинга. Все эти инструменты хорошо применимы в коучинге первых лиц. Руководители так долго учатся «держат покерное лицо», что утрачивают связь со своими чувствами. ▶



Шоковая терапия не сочетается с обучением. Пока организм в стрессе, человек не может эффективно решать вопросы внешнего мира



Я помогаю им выживать все неявное, но это кропотливая работа, ведь я поддерживаю их пространство мышления и использую глубинное слушание.

Я убеждена, что шоковая терапия никак не сочетается с обучением. Пока организм в стрессе и во внутреннем мире идет разлад, человек не может эффективно учиться и решать вопросы внешнего мира. А это означает, что организм в периоды стресса затормаживается в своем развитии. Мы не должны создавать шоковые условия для коллег и детей: улица создаст их и без нас. Здесь я согласна с подходом Амонашвили, так как это созвучно моим ценностям. Я не обязана создавать для детей стрессовую бодрящую атмосферу: в такой обстановке они не будут учиться. Лучше создавать атмосферу любви, принятия и взрослого уважения.

Если говорить о развитии пластичности, то я склонна думать об этом с точки зрения теории о зеркальных нейронах. Если тебе с самим собой хорошо, ты тем самым демонстрируешь другому человеку приглашение войти в контакт с тобой. Когда на ребенка не давят, он будет расти в радостной пластичности, и ему не нужно будет «закукливаться», чтобы побыть с собой. Например, сегодня утром я прочла одно письмо в почте и по дороге в школу была в состоянии обдумывания, то есть углубилась внутрь себя. Дочка спрашивает: «А что у тебя такое лицо серьезное, мама?» Я сказала что-то типа: «Да птичка пролетела просто...» И вот человек, которому всего шесть лет, начинает меня выводить из замкнутого состояния. Она шутит, что-то поет, выводит меня на поверхность — и у нее это получается просто замечательно. Откуда в маленьком ребенке такая колоссальная эмпатия?

Да, жизненные катаклизмы нас мобилизуют, но не каждый человек после них становится лидером. У каждого хирурга есть свое кладбище, у любого преподавателя — своя задняя парта. Но мне не хотелось бы пополнять ее ряды своими руками,



Когда каждый член единой команды видит общий ориентир, как свет маяка, у всех есть гибкость предложить собственный путь — как можно туда попасть

создавая ненужные стрессы. Мне интереснее принимать и бросать вызов мастерству и развитию навыков. Например, перевести вызов в сферу того, что человек действительно может сделать и на что способен повлиять.

**РШ: В 2017 году у меня была чудесная возможность наблюдать за слаженной работой команды тренеров и ассистентов МЭУК. Что на данный момент является для команды наибольшим вызовом не только в профессии, но и в организации различных бизнес-процессов? Что помогает оставаться в ладу с собой и своей командой во время трансформационных изменений?**

**АЛ:** Если мы говорим о команде, необходимо создавать сонастройку командного духа вокруг того, что всем одинаково важно. Когда создаешь платформу, на которой у каждого есть свобода действий и при этом четкое осознание, зачем мы это делаем все вместе, она становится важным аспектом объединения людей в единую команду. Для начала нужно создать ясность того, куда мы идем, причем важно постоянно сверяться — все ли понимают это одинаково. Когда каждый видит общий ориентир, как свет маяка, у всех есть гибкость предложить собственный путь — как можно туда попасть, прилагая совместные усилия. А это всегда создает новые зоны для коллективного исследования, потому что правильного ответа нет ни у кого (ни у руководителей, ни у сотрудников). ▶



Фото: Ольга Дронова



Команда выходит за рамки известного и бросает себе здоровые вызовы в тех областях, где каждый может расти и развиваться. Например, лично для меня как для человека творческого цифры, факты, статистика — не самая сильная сторона. А мне как руководителю компании надо в этом разбираться. И тут я себя «растягиваю»: читаю книги про финансы для не-финансистов, прошу коллег помочь разобраться в каких-то вопросах.

Если говорить с точки зрения профессиональной компетенции, то с тех пор, как я стала мастер-сертифицированным коучем (МСС), внезапно обнаружила, что мое окружение тоже изменилось. Раньше среди друзей и коллег, которых я глубоко уважаю, было всего три коуча уровня МСС, но одновременно со мной несколько человек (из числа

тех, с кем я постоянно общаюсь) тоже вышли на новый профессиональный уровень. Вместе мы можем расти и развиваться, бросая друг другу вызов. И тогда это будет новая, очень мощная и радостная игра. В мастерстве важно не только делать что-то спонтанно и шикарно, но и уметь объяснить — как ты это делаешь.

**РШ: В любом физическом навыке есть определенный алгоритм действий. Например, перед прыжком с парашютом дается подробный инструктаж по технике безопасности: «Вот здесь прогни спину, тут сгруппируйся, кольцо дергай только после отсчета 521, 522, 523». Но в момент прыжка человек исчезает «в никуда», так как его мгновенно сносит потоком воздуха, и попадает в звенящую тишину свободного полета. Выпускники многих школ коучинга после получения сертификата чувствуют себя так же: тебя вроде всему научили, но в небе ты совершенно один и можешь рассчитывать только на себя. Я знаю, что в МЭУК есть хорошо отлаженная система поддержки выпускников. Что помогает коучам, сертифицированным в Вашей школе, не терять квалификацию после обучения?**

**АЛ:** Я работаю над этой темой уже не первый год, это очень масштабный проект. МЭУК как школа постоянно растет и развивается, и мы заинтересованы в том, чтобы коучи после получения сертификата тоже могли развиваться: посещать наши мастерские, ассистировать в новых группах, работать с менторами, осваивать различные специализации в коучинге и пр. Есть определенный механизм того, как встраиваются навыки: человек проходит 4-модульную программу, получает сертификат, но через год он уже мало что помнит из того, что изучал. Когда коуч не работает над собой, нет никакой гарантии, что через полгода его компетенции останутся на том же уровне.

Например, однажды со мной работал коуч, который закончил одну из международных школ коучинга около десяти лет назад. Но то, что он делал на сессии, не имело никакого отношения к коучингу. Это можно было назвать как угодно: консалтинг, бросание вызовов, личный тренинг. Но это точно не был профессиональный сертифицированный коучинг в пространстве без советов. Не было там ни волшебного танца, ни партнерства с клиентом... Помню, что в какой-то момент я попросила: «Давайте вернемся к тому, чему вы когда-то учились. Я хотела бы, чтобы ко мне применялся именно вопросительный подход».

Мало того. В 2018 году, когда многие уже знают, что такое коучинг, в некоторых западных компаниях коучингом по-прежнему называют личный менторинг и наставничество на двойных визитах. Когда я прихожу в такие компании и говорю: «Давайте проведем коучинг», — то вижу в глазах персонала либо ужас, либо боль от травмы, полученной на таких мероприятиях. Я в недоумении: «Это же такая хорошая технология. Что ж вы ее так боитесь?» И слышу в ответ: «Да что в ней хорошего? Это публичное избиение меня перед коллегами!» «Нет-нет, подождите. Это же про вопросы!» «Да какие-то вопросы, о чем Вы? Коучинг — это заполнение табличек».

Или так: «Я перенес встречу со своим коучем. А на следующей встрече он впал в истерику и полчаса ругался, что я не являюсь хозяином своего слова». В такие минуты я пребываю в полном недоумении: «Почему они называют себя коучами?» Меня радует, что за последние два года в России удвоилось количество сертифицированных коучей уровня АСС и РСС, и все российские школы коучинга вовлечены в эту совместную деятельность.

У меня есть видение: через десять лет среди моих учеников есть порядка ста коучей уровня МСС в России. ▶





**РШ: А почему только сто человек, а не тысяча или больше?**

**АЛ:** Интересно, насколько ясно рынок представляет себе, кто такой коуч уровня MCC, сертифицированный по стандартам ICF? Как добраться до уровня MCC? Что за этим стоит? Чтобы коучи обрели понимание в этом вопросе, я, будучи членом Совета директоров ICF Russia Chapter, всегда ратовала за то, чтобы представительство ICF в России оказывало коучам поддержку на пути профессиональной аккредитации. Чтобы коуч любого уровня и опыта мог обратиться с вопросами и получить радушный прием. Когда я приезжаю на мировые конференции по коучингу, то встречаю там открытых и ярких лидеров.

Важно, чтобы коучи смело вступали в ряды ICF и проходили сертификацию, получая при этом мягкое, но сильное сопровождение. Когда коуч сертифицирован на уровень ACC, это означает, что он встал на путь профессионализма, и риск того, что он все забудет или оставит за бортом, будет гораздо ниже. Тогда человек готов быть посланником и нести в мир информацию о том, что такое профессиональный коучинг и почему вопросы срабатывают.

**РШ: Анна, Ваше имя уже давно стало олицетворением лучших традиций самой известной коучинговой школы в России. За 17 лет из стен Российского представительства Международного Эриксоновского Университета вышло свыше 4000 коучей. Мне посчастливилось вживую наблюдать за Вашим уникальным мастерством преподавания. Кажется, что Вы владеете какими-то магическими практиками, так как в ходе всего одной встречи влюбляете в коучинговые идеи самых разных людей. Пожалуйста, поделитесь с нашими читателями наблюдениями или выводами: что осталось неизменным в Вашем**

**видении возможностей коучинга за время работы в качестве директора представительства МЭУК в России, а от каких идей пришлось отказаться?**

**АЛ:** Восемьдесят процентов выпускников Международного Эриксоновского Университета Коучинга — это люди из бизнеса, тренеры, HR-менеджеры и руководители. Я считаю, что наша школа широкоформатная, то есть приходят люди из разных профессий, но из них остаются в профессии коуча только двадцать процентов. Я довольна таким соотношением, ведь сертификат не имеет срока годности, а вот навыки обладают способностью утрачиваться.

Когда человек попадает в пространство коучинга, ему нужно «продегустировать», чтобы понять — как это работает именно для меня? Когда у человека появляется мечта, он начинает задавать себе вопросы и исследовать: это мне полезно, приятно, эффективно, долгосрочно, фундаментально и т. д.? Когда это понимание меняет его «прошивку», он с помощью коучинга обращается еще глубже — где в этой мечте могут быть востребованы мои таланты, ресурсы, энергия и потенциал?

После такой «дегустации» с ним начинают происходить позитивные изменения. Он начинает смотреть на свои мечты с точки зрения вдохновляющего будущего. Он может пройти краткосрочную или 4-модульную программу обучения и сильно изменить свою жизнь. Кому-то этого достаточно — и он отправляется внедрять полученные знания и навыки, опираясь на обновленную «операционную систему». А другому становится так интересно, что он решает ступить на путь служения профессии.

Но ведь есть миллионы россиян, которые ничего не знают о коучинге. Сто тридцать семь миллионов человек, и это только в России,

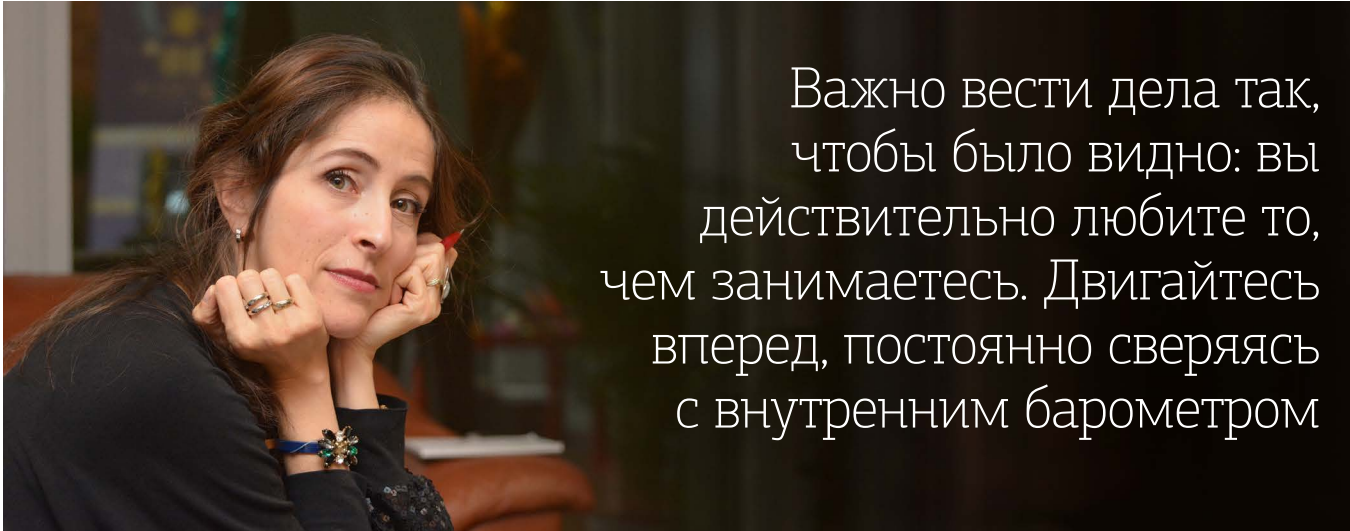


а сколько русскоговорящих в других странах? Коучинг — это не профессия миллиардера. Это для людей, которые хотят приносить пользу и служить другим. Но при этом важно уметь зарабатывать деньги, а для этого коуч должен знать основы малого и среднего предпринимательства и уметь грамотно взаимодействовать с клиентами. Делать то, о чем мы говорили ранее, —

промывать свою линзу и натачивать пилу. То есть, чтобы расти и развиваться в профессии, необходимо постоянно заниматься саморазвитием.

На данный момент у нас есть огромный и важный социальный проект по внедрению коучинга в систему образования. К нам на обучение приходят учителя, которые хотят внедрять коучинг в школах. Они подают заявку на обучение, проходят конкурсный отбор. Этот проект поддерживают многие школы. Я надеюсь, что коучинговое мышление придет во все области: медицину, предпринимательство, менеджмент. Важно стать радиопередатчиком, который постоянно излучает волну нового мышления. А это позитивная формулировка цели, формат результата, движение вперед в органическом формате, эволюционное развитие в том темпе, который приятен для человека. Но при этом постоянная работа с вызовом: «А это действительно твой максимум? Или ты можешь еще лучше, сильнее, глубже?»

Все тренеры нашей школы работают именно в таком формате. Тренер по коучингу — он хоть и коуч, но должен уметь показать модель. Поэтому наши тренеры постоянно учатся: проходят менторинг, проводят демо-сессии, показывают друг другу свою работу, создают совместные проекты и пр. Все это делается для того, чтобы расти, развиваться, становиться лучше, как в коучинге, так и в тренерстве. Без такой постоянной работы над собой невозможно удерживаться на рынке тренинговых и коучинговых услуг. ▶



Важно вести дела так,  
чтобы было видно: вы  
действительно любите то,  
чем занимаетесь. Двигайтесь  
вперед, постоянно сверяясь  
с внутренним барометром

**РШ:** Ваш путь мастерства достоин бесконечного восхищения, но мало кто знает, что он занял почти 15 лет. Это интервью будут читать коучи, которые только что получили заветный сертификат. И им сейчас важно верить в то, что они тоже когда-нибудь смогут достичь Вашего уровня в профессии. Анна, расскажите, что для Вас означает мастерство в коучинге? Что важное Вы могли бы сказать коучам-неофитам, оглянувшись на свой путь мастерства? Какой внутренний огонь помогал Вам не свернуть с намеченного пути, что удерживало Вашу жизнь в балансе?

**АЛ:** Несколько лет подряд я подавала документы для сертификации на уровень МСС и получала ответ: «Поработай еще». Я решила проходить сертификацию на английском языке, так как мне было важно проверить свои навыки и знания. Я хотела показать, что могу задавать коучинговые вопросы так же красиво, слаженно и с тем же уровнем качества, что и на русском языке. Это помогло мне сохранять приверженность тому, что было важно. За это время я добилась того,

что ICF разрешила россиянам сдавать на МСС на русском языке, но при этом все равно продолжала практиковать коуч-сессии на английском языке.

Очень легко отложить такие вопросы в сторону, «запарковать» где-то, ведь ты и так знаешь, что ты классный коуч. А для меня стать Мастером не было целью, которую я хочу достичь ради своих компетенций. Я делала это в большей степени ради своей команды тренеров и наших выпускников. Мне хотелось раскрыть перед ними видение, что они тоже могут взять эту амбициозную вершину и получить внешнее подтверждение своего внутреннего высокого уровня.

Я очень рада тому, что параллельно со мной несколько человек из Эриксоновской школы получили уровень МСС. Двое живут в Канаде, один — в Турции, и в России тоже есть несколько человек, которые набрали достаточное количество часов и готовы идти на мастерский уровень.

Я очень надеюсь, что это и есть тот самый квантовый эффект от того, что я это смогла.

Я верю в то, что это и есть начало большого скачка в коучинговых компетенциях. И здесь дело не столько в том, что всем нужно стремиться на уровень МСС. Важнее все время «душить своих гремлинов», двигаться вперед, сверяясь со своим внутренним барометром. Когда ты действительно думаешь о том, чего хочешь и как можешь этого достичь, ты сможешь жить жизнью, полной достижений, радости и счастья. Важно оставаться верным себе и, когда во что-то веришь, делать дело не с лицом человека, страдающего от зубной боли, а так, чтобы было видно: ты действительно любишь то, чем занимаешься.

Я — человек, который открыт для всех возможностей, у меня огромное количество разных желаний, но, как и у других людей, только 24 часа в сутках. Мой день проходит на трех языках, в течение рабочего дня я несколько раз меняю шапки руководителя, тренера, коуча. А потом надо обязательно вовремя вернуться к детям, чтобы провести с ними два часа до того, как они лягут спать, и утром тоже хочется уделить им достаточно внимания.

Поэтому у меня сейчас очень мало материальных желаний. Нематериальных желаний значительно больше, и я все время над ними работаю, так как хочется, чтобы самые важные из них воплотились в жизнь. Если в свое расписание не вносить время на радость, то высока вероятность того, что ты не успеешь ее получить. Работа быстро займет все имеющееся у тебя время, но тогда она перестанет приносить радость. Если говорить о жизненном балансе, то для меня главный критерий сбалансированности — это радость. ☺

*Редакция журнала выражает огромную признательность  
Анне Лукиной за помощь в подготовке и проведении интервью.*