



Александра Прицкер

# БИЗНЕС В КОУЧИНГЕ

Системное мышление, надежные алгоритмы и внутренняя смелость – три опоры твоего сильного коучингового бизнеса



Александра Прицкер  
**Бизнес в коучинге**

«Автор»

2026

## **Прицкер А.**

Бизнес в коучинге / А. Прицкер — «Автор», 2026

Коучинг — про потенциал, про работу с мышлением и про движение от «как есть» к «как хочу». А ещё коучинг - про бизнес. Международно признанный, конкурентный и очень денежный, если знать правила игры. Эта книга — исповедь коуча, который прошёл путь от «гламурного специалиста, которого не любят HR» до лидера рынка, президента ICF Russia и создателя нового российского профессионального сообщества. Пережить раскол в партнёрстве, стать командным игроком, ответить себе и другим на извечное «Где найти клиентов?», а ещё понять, откуда брать энергию, чтобы удержать бизнес-ритм. Для женщин-предпринимателей — отдельная глава о том, как «заставить людей уважать себя» в профессии и при этом остаться женственной. Это честный разговор про страх, азарт, большие ставки и расплату за успех.

© Прицкер А., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

Введение	5
Глава 1. Моя настоящая история	7
Глава 2. Нарастивание оборотов	13
Глава 3. Движение дальше. А что, если не получится?	21
Глава 4. Бизнес-путь взросления. Открытие представительств	28
Глава 5. Когда решила установить на рынке свои правила	34
Конец ознакомительного фрагмента.	39

# Бизнес в коучинге

## Введение

Дорогой читатель, вы держите в руках книгу о бизнесе в коучинге. Это не теоретическое пособие с лозунгом «делай так — и будет тебе счастье». Это моя личная бизнес-история о том, как я рискнула реализовываться в направлении, в которое в России верило ограниченное количество людей. Это мой путь от провинциального специалиста до президента самой известной и многочисленной профессиональной ассоциации коучей и менторов в России.

Коучинг — профессия, которая меняет мировоззрение. Она учит быть счастливым, благополучным внутри и снаружи, при этом быть самим собой. Благодаря коучингу у человека развивается высокоэффективный диалог с внутренним «Я» и клиентом. Профессия учит доверять себе, своему потенциалу, следовать настоящим желаниям, слышать себя, принимать себя и становиться счастливым человеком сначала через познание, а потом через реализацию. Учит тому, как люди могут меняться, осознавая возможности.

Коучинг научил меня осознанно любить жизнь. Я убеждена, что коучинговые умения будут полезны каждому человеку. Не обязательно учиться коучингу как профессии. Это прикладной навык, он дает возможность мыслить по-другому. А когда человек мыслит по-другому, он иначе создает свою жизнь.

Когда я начинаю объяснять про коучинг людям, от него далеким, для них мои фразы звучат как абстракция, набор высокопарных слов. После моих пламенных речей про любовь к профессии, про ее смысл, про то, как она меняет жизни, собеседники обычно говорят: «Александра, все это здорово, но как работает коучинг? Хотелось бы понять, прежде чем учиться». Поясню. Технология коучинга — не предмет рассмотрения данной книги, она про бизнес.

А еще многих интересует финансовый вопрос. Честный ответ заключается в том, что начинала я, как и многие коллеги, с малого, с 500 рублей за сессию. Сейчас гонорар составляет 120 000 в час. Такие результаты дало целенаправленное развитие карьеры и бизнеса в коучинге: обучение, прохождение международной сертификации — сдача экзамена на соответствие стандартам, «нишевание», создание новых продуктов, освоение разных площадок, где есть целевая аудитория, — большая работа параллельно с влюбленностью в свое дело!

Если бы я не чувствовала пользу коучинга для собственной жизни, то никогда бы не была так предана профессии и не продвигала бы ее как ценный навык для современного человека. Любовь к коучингу и самореализация в нем позволили мне стать востребованным лидером и новатором — на заре использования помогающих практик я формировала рынок, организовывая значимые проекты для профсообщества. Среди открывшихся бизнес-возможностей есть максимально приятные, например, участие в качестве спикера в конференциях и на церемониях открытия корпоративных программ по коучингу и менторингу. Мы с командой на протяжении 15 лет обучаем менторингу и коучингу компании в России. Моими клиентами в разное время были X5 Retail Group, QIWI, KPMG, Miele, Сбербанк, Альфабанк, ВТБ, Севергрупп, ПочтаБанк, Росатом, Rockwool, Skyeng, Кофемания, Министерство науки и высшего образования России, Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда, ЕББР.

Еще из приятного — иногда за встречу или конференцию я подписываю свои книги более ста раз. С каждой подписью, с каждым «фото на память» я радуюсь тому, как возрос интерес к помогающим методикам и профессиям, как даже очень консервативные организации готовы меняться, готовы учиться коучингу и менторингу.

Сейчас 95 % моей занятости протекает в режиме онлайн, как у многих коллег. Коучинг дал мне возможность обеспечить себе желаемое качество жизни: часто путешествовать и рабо-

тать в любой точке мира (Австралия, Япония, Вьетнам, Африка, Испания). Плюс ко всему, я никогда не упускаю возможности уехать в горячо любимый Лондон.

Профессия способствовала не только желаемому образу жизни, но и ценному окружению: талантливые люди разных направлений деятельности с прогрессивным мышлением, великолепной энергетикой, инновационными стремлениями, директора и владельцы больших организаций.

Много лет я самостоятельно расту двух сыновей. Я главная добытчица в семье, это будет видно в тексте по моим частным историям. Такая роль не мешает мне культивировать внутри себя любовь к себе как женщине. Я забочусь о себе! В главе про женственность и бизнес расскажу, почему считаю эту сторону бытия важной.

Моя книга — true story. Я отрефлексирую победы и поражения — как без этого?! — поделюсь своими выводами о построении бренда, о партнерствах в коучинговой среде, о стратегиях развития карьеры, методах продвижения и многом другом. Я надеюсь, что, прочитав книгу, вы больше поймете о мышлении коуча и становлении характера человека, который ныряет с головой в неизвестную, критикуемую примерно всеми область, которая одновременно быстро растет, становится трендом. Это первая книга о карьерном движении человека, делающего бизнес в коучинге и успешного в своем деле.

## Глава 1. Моя настоящая история

В начале моего профессионального пути я много доверяла книгам и теориям. Мне казалось, если кто-то изобретет волшебный шаблон или какую-либо модель, то можно будет применить ее на практике и стать успешной. Я смотрела на скептически настроенных коллег и не понимала природу их сомнений — почему их внимание приковано к практическому опыту человека? Спустя 17 лет практики мое мышление изменилось: я больше не теоретизированная, я тоже стала меньше доверять готовым моделям и обещаниям стопроцентных решений, но больше прислушиваюсь к реальному опыту других людей. Мне всегда интересно, решал ли человек эту задачу сам?

Становление коучингового бизнеса проходило в параллели с моим личным развитием и ростом профессиональной зрелости. Страшно приятно осознавать, что на рынке обучения коучингу я работаю 17+ лет. За год число выпускников базовой программы коучинга в Международном университете Global coaching приближается к 550. А сейчас шок-контент — практикующими коучами из них становятся всего лишь 8%! Я наблюдаю, как бывшие студенты строят бизнес и одну и ту же ошибку — коллеги-новички делают много одинаковых, лишних, неэффективных шагов в карьере. Эта мысль стала отправной точкой для создания книги, которую вы держите в руках.

Коучинговый бизнес не успешен у новичков по разным причинам:

### *1. Расчет на быстрый результат.*

Ученики коучинговых школ иногда приходят в профессию с большими амбициями, мечтают о высоких гонорарах, признании и работе с умнейшими клиентами на рынке. И еще они планируют получить быстрый результат — стать известными и разбогатеть — при этом несильно вкладываясь. Такая стратегия мышления проигрышная не только в коучинге, но и в других сферах жизни.

### *2. Нет предпринимательского опыта.*

Есть коллеги, которые до коучинга не занимались бизнесом, у них нет опыта построения сильной карьеры, поэтому после обучения остается ожидание быстрого эффекта. И когда его не случается, они разочаровываются и уходят из профессии, будучи талантливыми коучами, влюбленными в свое дело.

Несмотря на растущую конкуренцию в отрасли, мне искренне жаль, что коучинг теряет талантливых людей просто потому, что в нужный момент никто не поддержал их в построении карьеры, никто не сказал им, что «дорогу осилит идущий», никто не пояснил, что для их профессионального и личного успеха, возможно, необходимы другие действия и чуть больше времени. Для этого моя книга. Я буду говорить здесь про ошибки, которые наблюдаю у коллег, о своем пути, который на данном отрезке времени считаю успешным, про международную практику. Моя цель — рассказать об опыте, который может быть полезен для начинающих. Я надеюсь, что моя книга будет поддержкой, вдохновением и импульсом для творчества коллег создавать успешную карьеру в коучинге, успешный путь.

### **1.1. Детские мечты дерзкой блондинки**

Начало моего профессионального пути совпало с годами перестройки. Я тогда пробовала себя в предпринимательстве, занималась торговлей и бегала от милиции, потому что на заре предпринимательства открытая торговля на рынках приравнивалась к спекуляции и была незаконной. Время было буйное, но и я была не подарок. В 16 я была дерзкой блондинкой, не лишенной склонности к дракам, острой на язык и находящейся уже тогда на полном самообеспечении. Времена поменялись, и я ушла из предпринимательства. Но через 10 лет снова нашла себя в торговле, став владельцем сети небольших магазинов в Нижнем Новгороде.

Первым шагом на пути к коучингу стало мое обучение социальной психологии. Я поступила в институт, будучи уже взрослым человеком, мне было 30 лет, за плечами был более чем 10-летний опыт в продажах — я познала всю красоту кризисных историй, когда занимаешь деньги на бизнес в иностранной валюте, она резко взлетает в цене, и ты вынужден возвращать суммы совершенно неподъемные.

Я пошла в университет по велению души. Быть психологом — моя детская мечта. Моя мама смеялась надо мной: «Ты, наверное, видишь себя таким психологом, как показывают в фильмах: девушка в красном облегающем платье спускается по лестнице очень красивого здания где-то в Вашингтоне». Таких представлений у меня не было, мама придумала что-то свое, зато были детская мечта стать психологом, огромное желание и амбиции, воспитанные опытом предпринимательства в 90-х.

Кстати, в более молодом возрасте я готовилась к поступлению в университет на тогда только-только открывшийся в родной Перми факультет психологии. Но меня захватил свободный рынок и чувство независимости, которое приходило вместе с увеличением финансовых возможностей. В 20 лет я уехала из Перми в Нижний Новгород, вышла замуж и только через 8 лет получила психологическое образование.

Уверенно сделав карьеру бизнес-тренера, я доросла до руководителя учебного отдела компании, поскольку понимала потребности руководителей и собственников бизнеса. Однажды я осознала, что больше не хочу двигаться дальше в тренерской карьере, переходить из организации в организацию как руководитель учебного отдела, повышая свою узнаваемость и гонорары. Тогда начались поиски, куда двигаться дальше!

Знакомство с понятием «коучинг» и выбор качественного провайдера для обучения из двух авторитетных, представленных тогда на рынке, произошли случайно. Когда я прочитала описание образовательной программы, то ничего не поняла про метод. Знакомая объяснила мне, что такое «вопросы в коучинге», я самостоятельно изучила инструменты, многое было знакомо по практике бизнес-тренера, но полной ясности, что есть коучинг, не было. Однако на уровне тела была реакция, всплеск интуиции, чутье — «это оно!» Я влюбилась в коучинг с первого взгляда, до конца даже не понимая, что это такое. Позже, когда я поняла про метод, в душе нашли отклик экологичные принципы коучингового мышления и коучингового отношения к жизни. Я была уверена, что моя история в коучинге будет долгой и что сам коучинг будет востребован людьми. Я доверилась себе и решила учиться профессиональному коучингу.

В первые годы постижения коучинга было не совсем понятно, чему нас учат. Преподавание было слабосистемное. Во мне сказывался опыт руководителя учебного отдела, я ощущала потребность в методологии, в более структурированном обучении. Но учиться было интересно. Учиться коучингу в адекватной школе всегда интересно.

### **1.2 Бояться и делать: как я стала самым дорогим коучем в городе**

Я очень люблю тезис: невозможное возможно. Искренне веря в него, я ушла из организации и открыла свою коучинговую компанию в Нижнем Новгороде. Я тогда твердо решила стать самым известным коучем в городе. Проснулся интерес, азарт из-за амбициозной цели. К тому моменту я развелась с супругом, на руках остались двое несовершеннолетних детей. Для тех, кто боится развиваться, еще раз акцентирую: моя ситуация заключалась в том, что я с двумя детьми при полном отсутствии алиментов выбрала для себя профессию, которую в Нижнем Новгороде не понимал никто, она была не на слуху, плюс ко всему начался экономический кризис.

Размышлять над горькой участью у меня не было времени, поэтому я сфокусировалась на поиске клиентов. Помог опыт тренера по продажам и занятия предпринимательством вопреки. Было понимание, что такое продажи и коммуникации в продажах, какие потребности есть у людей, что такое риск и что результат получается только тогда, когда ты по-настоящему активен.

Также была уверенность в собственном профессионализме: до старта в коучинге я вела консультации, обучалась психодраме, нейролингвистическому программированию (НЛП), эриксоновскому гипнозу. Страх клиента не было, я чувствовала, чего хотели люди, когда приходили на встречи, — это для меня вопрос здравого смысла.

Мне по-настоящему помогло то, что по складу характера я хорошо отношусь к людям. Я давно заменила оценочность на интерес — умение видеть человека с его сильными сторонами и желание понять его. Мне важно быть объективной к людям на ценностном уровне. Собеседники считают мое к ним отношение, и у них появляется подсознательное доверие ко мне.

Как я двигалась к цели? На самом деле, люди не ищут коучинг, они ищут решение проблемы. Если у человека что-то болит, он хочет найти специалиста, который избавит от боли. И моя задача — показать, с какими вопросами могу помочь я.

Я записала типичные потребности («боли») потенциальных клиентов, сделала сайт, на котором представила несколько продуктов. Я предложила клиентам коучинг коммуникаций, описав сложности общения; коучинг публичных выступлений: о трудностях вещания на большую аудиторию я знала и много работала над собой в этом вопросе. Я перечислила еще несколько типичных вопросов руководителей, за решение которых они могли бы заплатить деньги. В их числе был и актуальный коучинговый запрос «что я хочу дальше?» С ним к коучу обращаются 40–50 % клиентов с открытого рынка.

В тот момент я создала два коммерчески успешных проекта. Первый пользовался популярностью в течение долгого времени. В нем я объединила две своих сильных способности — коучинг и подготовку людей к публичным выступлениям. Второй креативный проект «Персона» предназначался для успешных женщин. Он сильно помог росту гонорара.

Проект «Персона» представлял собой двухчасовые встречи, где первый час я как коуч работала с актуальными для клиенток вопросами: уверенность в себе, самоидентификация, жизненная легкость, самооценка, взаимоотношения с мужчиной, как жить дальше, иногда в запросах появлялись и экзистенциальные нотки. Об этом метко сказал современный писатель Александр Цыпкин. Однажды он где-то написал, что, по его мнению, родиться мужчиной в России — большая удача. Женщиной же в нашей стране рождаются ради очистки кармы. Да, Россия — страна вопросов самооценки у женщин, поэтому перечисленные темы тревожат россиянок, особенно тех, кто много трудится и зарабатывает.

Второй час в этом проекте я выступала в роли тренера. Пользуясь накопленным набором методологий на тему публичных выступлений, я работала с голосом клиенток, их манерой двигаться, взглядом, позами, походкой, жестами. Я записывала видео в течение занятия, чтобы женщина смогла увидеть себя «до» и «после». Через технологию я помогала им менять внешнее позиционирование. Женщинам приятно заниматься совершенствованием себя, приятно то, как потом на них смотрят окружающие. Мне до сих пор пишут участницы того проекта и благодарят за работу. Это дорогого стоит! Женщины наслаждались величием осанки, более низким голосом, умением смотреть, не отводя взгляд чуть дольше обычного, плавностью жестов, умением красиво и элегантно садиться, навыкам очарования.

Через полгода моих экспериментов с персональной коучинговой компанией мой рабочий день был полностью расписан, я проводила по четыре встречи в день. Помню, к четвертому клиенту у меня шел мороз по коже от усталости. Дни были переполнены.

Вырос и доход. Я начинала свой бизнес с 500 рублей в час, потом подняла стоимость до 1000, еще через некоторое время — до 1 500, а после — до 5 000 рублей. Пока я жила и работала в Нижнем Новгороде, я подняла стоимость своих услуг до 10 000 рублей в час. Потом последовал переезд в Москву, но об этом чуть позже.

Итак, благодаря «продуктовому» мышлению, пониманию реальных потребностей клиентов и понятному описанию того, какие вопросы клиентов я могу решить, мне удалось создать два привлекательных продукта и постепенно повысить стоимость своих услуг.

Что еще я делала, чтобы стать самым известным коучем в Нижнем Новгороде? У меня остались накопленные деньги со времен руководства учебным отделом, и одну их часть я вложила в аренду офиса в центре города. Стены помещения были уставлены зеркалами для проекта «Персона». Я чертила цветными маркерами на зеркалах разные схемы, рисовала линии и стрелки, как нужно поворачивать голову, садиться, вставать по технологии, создавая интересный для клиенток процесс, и они оттачивали мастерство позиционирования. Это был офис, в который можно было приглашать успешного человека.

Другую часть отложенных денег я вложила в рекламу. Тогда в Нижнем Новгороде были очень популярны глянцевые журналы «Я покупаю» и «Красивые люди». Они задавали тренды в одежде, обозревали светскую жизнь. Успешные женщины читали глянец, обсуждали то, что видели на страницах, и мнение издания имело вес для них, считалось авторитетным. Я оплачивала по 6 статей в год в таких журналах. Мероприятие было дорогостоящее и рискованное. Чистый авантюризм. *Но мне было интуитивно понятно, что работает.*

Давать рекламу в глянце — не универсальный совет для коучей. В тот момент это сработало, помогло моему становлению. Сейчас кажется, что если бы я так не рисковала, боялась, то не двигалась бы столь быстро.

В статьях я не фокусировалась на объяснениях, что такое коучинг. Я указывала в подписи, что я коуч, но делала акцент на решении вопросов. Потому что моей целью было продать не коучинг, а первую встречу. Появись я в глянце всего два раза, меня не запомнили бы, мне же было нужно создать в голове клиентов четкую ассоциацию с моим именем и фото — «известный успешный коуч». А для этого необходимо было, чтобы потенциальные клиенты видели меня в глянце много-много раз.

Первые полгода в бизнесе были только вложения. Я боялась, но недолго. *Когда много обязательств, особенно перед семьей, начинаешь быстрее двигать ногами, создавать, придумывать.* Я говорила себе: «Делай и жди. Ты дала себе год на эту цель». Появившись несколько раз в глянце, я стала посещать светские мероприятия, общаться с людьми, изучать, кто и как на меня реагирует. Коучинг был в то время чем-то диким, непонятным. Я последовательно предлагала потенциальным клиентам встретиться и обсудить их проблему, и это было бесплатно. Я продавала встречу-обсуждение потребностей, потому что знала, как людям важно говорить о себе, как важно снять свою «боль». На встрече я решала сразу несколько задач: (1) узнавала, является ли человек клиентом коучинга (у меня принципиальная позиция — я работаю только с коучинговыми клиентами) или в его запросе нужен другой специалист, (2) пыталась стать понятней для клиента, создать доверие. Чтобы преуспеть в привлечении клиентов, параллельно с профессиональными навыками коуча я развивала компетенции проведения первой встречи.

Тактика сработала, и ко мне потек ручеек клиентов. Пришел один клиент, второй, третий... И вложения в глянец окупились полностью через 1,5 года. Я искренне благодарна клиентам-новаторам, людям, которые по своей природе любят пробовать новое. Я заметила, что успешные люди предпринимательского типа часто поддерживают тех, с кем получили результат. У них нет отношения «ты — мне, я — тебе», они рассказывают своему окружению о том, что, по их мнению, было ценным.

В продвижении мне также очень помогли друзья. Близкая подруга — сильный и умный человек. Я и в свой адрес часто слышу, что я сильный человек, но когда я рядом с ней, я чувствую себя цветком на ветру. В моих успехах есть большой вклад дружбы. Здорово, когда есть человек, который умным словом, силой характера, циничным комментарием и иногда правдой в лоб может сказать или сделать что-то такое, благодаря чему ты будешь двигаться.

Подруга помогла мне уйти из компании в свой бизнес. Это был один из самых значимых менторских разговоров в моей жизни. Мы сидели в машине, беседовали, я воодушевленно рассказывала про интриги компании, в которой была руководителем учебного отдела. Мне

нравилось наблюдать «подводные течения», потому что я видела «многоходовки» в отношениях коллег, борьбу за сферы влияния в коллективе и то, с какой изобретательностью коллеги участвовали в этих процессах. Подруга меня слушала, а потом сказала: «Саш, ты понимаешь, что постоянно говоришь о том, что происходит в компании, пока утекает ТВОЯ жизнь. Где твое внимание?» Я тогда вышла из машины и подумала: «Как легко пропустить свою жизнь». Через месяц я уволилась.

### **1.3 Ошибки, азарт и интерес к жизни**

Что еще помогло? Я часто в целях продвижения сотрудничала с компаниями по бартеру. Например, нижегородский деловой журнал публиковал обо мне рекламу, а я проводила тренинг для команды редакции. Навыки тренера были у меня в кармане — чем я и расплачивалась с организациями.

В рамках бартерного партнерства я обучала руководителей и сотрудников фитнес-клубов World Class — так баннеры с моей фотографией появились в сети спортклубов. В этом сотрудничестве произошла смешная и неловкая ситуация. Однажды мне позвонил один мой статусный клиент и сказал следующее: «Александра, простите, но я испытываю неловкость, когда в раздевалке вижу ваш портрет. Баннеры в раздевалке — не комильфо для вас как для коуча». Дело в том, что менеджеры компании разместили огромные полотна с моим портретом в холле фитнес-центра, в большом зале с тренажерами и почему-то... в мужской раздевалке. И снова спасибо моим умным клиентам, готовым поддержать своего коуча!

Как коуч я делала ошибки, брала клиентов, которые были не коучинговыми, получала хороший опыт. Когда думаю сейчас, что же помогло мне выстоять, выдержать, не бросить, реализовать идею стать коучем, то, с одной стороны, это мое предпринимательское мышление, а с другой — здоровое любопытство идти и делать, играть до конца в рискованном предприятии. Все деньги были вложены в компанию. Подрастали два сына. В голове периодически постукивало: «На что мы будем жить, на что мы ...» При этом меня захватывал сильнейший азарт: «Как я это все разрешу? Что такое придумаю, чтобы все получилось?» Я верила. И вера моя строилась на том факте, что у людей есть спрос на услуги коучинга, потому что они хотят решать проблемы. Психологи в то время не могли занять эту нишу из-за неумения себя позиционировать, страха рисковать и вкладывать деньги в свое продвижение. А я хотела сделать свое лицо заметным, хотела показать, что коучинг помогает успешным людям, что он отвечает на их запросы. Я была уверена, что выбранная мной целевая аудитория среагирует.

На тренингах обучения коучингу от студентов из регионов иногда слышу: «У нас в регионе очень сложно развивать коучинг. У нас о нем никто ничего не знает...» Коллеги, поверьте, лучшую ситуацию для продвижения и представить сложно. В отсутствии конкуренции можно стать первопроходцем, быстрее стать узнаваемым, стать матерью или отцом направления в своем регионе, выйти на успешную целевую аудиторию. Посмотрите, сколько возможностей. В путь!

### **Рефлексия**

Какая жизнь интересная штука! Я была октябренком, пионером, в комсомол меня не взяли, потому что я носила колготки в сеточку, которые мне привезла мама из Прибалтики. Это считалось аморальным. Я видела перестройку, пандемию, теперь вот СВО и ИИ (искусственный интеллект). Знакомилась с предпринимателями в Силиконовой долине и Stanford University, обучалась в Georgetown University и университете Гонконга. Кажется, многое уже пройдено, но мозг постоянно ищет, что бы еще такого создать, в какие бы еще приключения отправиться?

Становлению карьеры коуча помогли и мое любопытство по отношению к жизни, и предпринимательский подход к делу, и, в принципе, понимание про жизнь, что она нестабильная. Чем раньше ты к этому адаптируешься, тем лучше. Стабильности в принципе нет.

Как коуч я знаю, что человеком движут ценности. Ниже предлагаю практическую часть — ответить на вопрос, который направит ваши размышления о ценностях. Здесь необходим очень честный ответ — от чего у вас возрастает энергия и что побуждает вас действовать? Не надо смущаться, если вы любите признание, кто-то из нас любит власть, кто-то помощь другим людям — ценности не плохие и не хорошие, ценности — это наше топливо для движения. Важно строить планы в соответствии с ними, тогда вы начинаете идти по жизни с пониманием своей уникальности и индивидуальности, тогда становится больше энергии, движения и такой детальности, которая выражается в ощущении «мне интересно в жизни». А когда мы живем не своими ценностями, мы проживаем не свою жизнь, нам быстро становится неинтересно. Хотя нам может казаться, что мы все делаем правильно, но вкус жизни не чувствуем. Поэтому будьте честны с собой!

## Глава 2. Наращивание оборотов

### 2.1 «Отныне у вас будет коучинг!»

Я из тех людей, кто осваивает новое через практику, поэтому мне сразу захотелось попробовать себя в деле, как только началось мое обучение коучингу. Соответственно, мне нужны были клиенты для тренировки.

На правах руководителя учебного отдела компании я пригласила в конференц-зал супервайзеров, предварительно подготовив все для занятия (воду, стаканы, ручки, блокноты для записей, флипчарт), «выстроила» их перед собой, рассказала им, что я понимаю про методику, и директивно сообщила: «Отныне у вас будет коучинг! Будем развиваться. Встречаемся на этом месте раз в неделю». Подтекст моего сообщения легко считывался: «Это не обсуждается. Я как руководитель учебного отдела сею разумное, доброе, вечное, а те, кто не интересуется развитием, — непрогрессивные люди». Супервайзеры ничего не поняли, но, как это часто бывает в компаниях, отнеслись к услышанному с пониманием — «раз ей это нужно, хорошо, приду на час». И я стала их «коучить».

Тогда я обучилась только на первом модуле базовой программы коучинга и не до конца осознавала, кто может быть клиентом коучинга, а кто нет. Но что я заметила. Люди с гибким мышлением, отличные коммуникаторы, в основном из сферы продаж и сферы обслуживания, быстро заинтересовались коучингом, втянулись в процесс и достигли желаемых результатов. Таких было 50 %. Они сразу почувствовали ценность открыто делиться мыслями, идеями, видением. От сессии к сессии они воплощали задуманное и наблюдали свой прогресс.

Были и те, кто считал наши встречи категорической глупостью (30 %). Эти люди, как примерные ученики, ходили на каждую встречу, умело делали вид, что для них методика работает, сообщали моментами нечестную информацию, чтобы сделать видимость изменений. Я думаю, что в какой-то момент коучинг сработал и для них на 20–30 %, ведь сложно заставить себя заниматься чем-то, не приносящим никакой пользы.

### 2.2 Честный пример из практики начинающего коуча

Я любила коучинг и была так увлечена процессом, что иногда откровенно перегибала палку, будучи еще новичком в профессии. Как-то раз на сессии я решила использовать прием визуализации и сказала своему клиенту: «Представьте себя в желаемом результате и скажите, каким он будет?» На что супервайзер робко проговорил: «Александра Игоревна, я ничего не вижу». «Все видят, и ты увидишь!» — выпалила я. Есть в моем характере такая особенность — я очень легкая в общении и одновременно властная. Несчастный супервайзер попытался увидеть свой результат... И на следующий день он подошел ко мне с просьбой: «Александра Игоревна, пожалуйста, не делайте больше никогда со мной того, что было вчера. Меня стошнило вечером».

Этот сотрудник так и не вырос в карьере за то время, что я работала в организации, и после того, как я ушла из нее. Я не точу на него зуб — «ах, вам мой коучинг не понравился?» — наша с ним ситуация научила меня работать только с коучинговыми клиентами. Если у человека нет потребности в развитии, то для его задач нужны другие методы. Силой клиентов в коучинг не затащишь.

Были в моей практике новичка экспериментальные коуч-сессии с детьми-индиго, благодаря которым я увидела разницу между живым и ригидным мышлением у людей. Маленькие гении в сессиях проявляли себя мощнее, сильнее, осознаннее взрослых. Когда я бралась за работу с такими детками, я не знала, что по международному регламенту нежелательно тренировать детей младше 14 лет.

Как психолог, я имела представление об этапах психического развития ребенка, но, когда ко мне привели на тренинги семилетнего пацана (это еще и высокий уровень доверия со стороны родителей), мне захотелось поработать с ним. К тому же, я понимала, что коучинг — абсолютно экологичный метод. Худшее, что может произойти в сессии, — клиент не продвигается, не получит понимания и осознания, останется там, где он был, и с тем, с чем пришел.

Работа с детьми — это всегда вызов для взрослого. С ними нужно больше двигаться, создавать больше эмоционального отклика, поэтому я, например, активно использовала цветные маркеры, флип-чат, передвижения во время сессии. Осознанность моего маленького клиента была поразительной. Однажды на встрече для решения его запроса мы поставили задачу — сравнить выбранных людей на основе того, как они коммуницируют. Среди авторитетов в общении, которых обозначил мальчик, был мой знакомый, чью манеру общения нельзя было назвать позитивной. В душе у меня развернулась дилемма — взять ситуацию в свои руки, высказать свое мнение или все же оставить выбор за мальчиком. Я решила руководствоваться принципами коучинга и доверилась клиенту.

Наступил момент истины, мы стали рассматривать с семилетним ребенком навыки общения выбранных людей. Мальчик молча посмотрел на предложенные имена и, указав пальцем на того самого знакомого, спокойно произнес: «Не будем исследовать этого человека». И сам его убрал. У тех же, кто прекрасно общается, он определил навыки, которые его вдохновляют. Впоследствии мой маленький клиент прекрасно двигался в решении запроса.

### **2.3 Гламурный коуч, которого не любят HR**

Я экспериментировала до тех пор, пока не пришла в очередной раз на коучинг (да, коучу ходить к коучу — это здоровая позиция и даже необходимая мера для развития) и в практике визуализации я увидела себя коучем в корпоративном сегменте. Я вдруг представила себя в костюме синего цвета — таком «тяжелом люксе для работы в бизнесе». Хотя к тому времени я уже выглядела как гламурный успешный коуч. За что меня патологически не любили некоторые специалисты HR-сферы, особенно дамы традиционной закалки. Я, наверное, ассоциировалась у них с гламурной тусовщицей, а не со специалистом, вкалывающим 7 дней в неделю по 24 часа в сутки.

В своей визуализации я все больше работала с ТОПами, умными, эрудированными, занятыми. Образ меня вдохновил. Интересно, что несколькими годами ранее в проекте «Персона» я рекомендовала клиенткам отказаться от похожего образа — статной и очень дорогой, мегаопытной учительницы. Но сейчас он вдруг стал олицетворять мое движение вперед.

Я так же, как и в первый раз, села и написала список задач, которые смогу помочь решить руководителю компании — моему будущему потенциальному клиенту. В первый месяц я получила крупный корпоративный контракт, который был скорее исключением, чем нормой для Нижнего Новгорода. Ко мне на тренинги пришли сразу 10 руководителей из одной организации.

Я стала работать с лидерами, и с каждым новым клиентом мне нравилось все больше. Мне импонировал их интеллект, ценности, то, что они много работают мозгами, волей и характером. То есть у них происходит многоплановое развитие. Они постоянно меняются, потому что за ними идет группа/команда таких же амбициозных людей.

Клиенты искренне вдохновляли меня интеллигентностью и умением мыслить в сессии, сильным поиском решений и мощным прогрессом. Один executive-клиент поделился историей карьерного провала. Чтобы поддержать его в сессии, я напомнила ему, кроме прочего, слова, которые приписывают Уинстону Черчиллю: «Успех — это движение от одной неудачи к другой без потери энтузиазма». Клиент воспрял духом и сказал: «Спасибо, Александра, я все понял, мне нужны были сейчас эти слова». Мое удовлетворение от работы с такими клиентами поймут коллеги, которые хоть раз выходили с сессии наполненные до краев энергией, готовые горы свернуть от того, что на встрече не только дали что-то клиенту, но и получили. Я понимала

своих клиентов, была лояльна к ним, и они чувствовали себя со мной безопасно. Так я вошла в сферу executive-коучинга.

Довольно быстро среди моих клиентов стали появляться жители столицы. Гонорар тоже рос быстро. Он стал высоковат для Нижнего Новгорода, но для Москвы приемлем. Я стала работать дистанционно по Skype и ездить на проведение очных тренингов в Москву. Иногда в день я проводила 4 коуч-сессии по полтора часа и домой в поезде возвращалась «зеленая» от усталости. В то время я впервые начала задумываться о собственном питании, об энергии, о самодисциплине для сохранения здоровья.

На пути к цели должен быть хороший уровень управления собой. Коучинг требует высокой концентрации внимания, потому что ты не просто сидишь и задаешь вопросы, ты чувствуешь все процессы другого человека. То, что со мной происходило вне сессии, влияло на взаимоотношения с клиентами и процесс работы. Раздражительность, идущая от усталости, быстро считывалась собеседником.

Мой график был плотным. Помню, когда я приехала в Эриксоновский университет в качестве ассистента на программу и делилась напутствиями с начинающими коучами, я сказала: «Ребята, желаю вам такого роста, чтобы у вас были очереди из клиентов». Присутствующие благодарили меня, отмечая, что «очереди из клиентов» красиво звучит, но недостижимо. Кто-то подумал, что я сказала так ради красного словца. Я тогда не поняла этого, потому что у меня действительно был заполненный график.

#### **2.4 Про злость на клиентов и «лечение» обучением**

Усталость копилась, и я как коуч стала выгорать. Появилась злоба на клиентов. Моя директивность начала расцветать: клиенты меня любили за результаты, которые получали в нашем партнерстве, и пугались меня, когда я становилась токсичной от усталости. Пришло время что-то менять.

Важно отметить, что я параллельно всегда училась коучингу. Коучи обречены на развитие, и я сразу приняла этот факт как данность. Так вот выгорание мое было налицо. Кроме того, я терзалась переживаниями, что одни клиенты продвигаются больше других. Я стала думать, что со своей стороны могу сделать по-другому.

Чтобы решить вопрос с выгоранием и улучшить себя, я пошла учиться на пятый модуль (обучение на программе подготовки к международной сертификации только началось в России, я попала во второй или третий поток), который завершился экзаменом на квалификацию РСС ICF<sup>1</sup>. Я не знала, что обучение можно завершить международной сертификацией, не акцентировала на это внимание, когда записывалась на программу. Я училась, чтобы поработать над ошибками в сессиях, чтобы научиться делать коучинг по-другому.

Шел последний месяц обучения, когда коллеги стали обсуждать, кто на какую международную аккредитацию будет сдавать — на ACC2<sup>1</sup> или РСС ICF. Я стала интересоваться деталями сертификации. Оказалось, что для получения ACC ICF, кроме прочего, требовалось 100 часов практики, а для РСС ICF — 500 часов. У меня к тому моменту было уже часов 800-900, я была активно работающим коучем. Регламент ICF позволял пропустить уровень ACC, поскольку часов у меня было много. Я сдала сертификацию, стала коучем РСС ICF. Была на тот момент шестым или седьмым коучем этого уровня в России. Нас точно было меньше десяти. Сейчас это наиболее известный международный профессиональный уровень.

Если честно, про сертификацию РСС я поняла только на последнем месяце обучения, что это и для чего. Иногда мне кажется, что если б я не услышала тогда разговор коллег, я бы так и не понимала, на кого сертифицируюсь. Все это происходило в период, когда профес-

---

<sup>1</sup> PROFESSIONAL CERTIFIED COACH (PCC) — профессиональный сертифицированный коуч, один из трех (второй) уровней сертификации коучей, которые предлагает Международная федерация коучинга (ICF).

<sup>1</sup> ASSOCIATE CERTIFIED COACH (ACC) — ассоциированный сертифицированный коуч, один из трех (первый) уровней сертификации коучей, которые предлагает Международная федерация коучинга (ICF).

сиональный коучинг в России только зарождался, и многое было непонятно. Не ясны были компетенции коуча в том числе, они были не настолько выверенные и конкретные, как сейчас.

## **2.5 От выгорания к преподаванию**

Моя история профессионального выгорания казалась мне странной — все коллеги мечтают, чтоб у них было много клиентов, а я сбегаю, переносу сессии, саботирую выполнение обязательств. Причем у меня регулярно такое бывает, я дохожу до точки, о которой многие мечтают и в которой многие испытывают эйфорию от достижения цели, а я в этой точке уже «подзавершаюсь», не чувствую сладость победы. Думаю, с достижениями часто так, потому что нам интересен путь.

С этой проблемой я обратилась к одной своей московской коллеге: «Что делать? Я люблю коучинг, но вести не могу». И она предложила идею — начни преподавать. Мысль мне понравилась, и я стала тренером международной программы в школе коучинга, где сама обучалась, — в Международной академии коучинга (МАК). У академии на тот момент не было собственного международного сертификата, и она выдавала сертификаты Эриксоновского университета. Университет Эриксона и МАК были единственными серьезными школами коучинга в России в конце нулевых.

На обучение в МАК я попала, потому что офис академии был ближе к месту моей работы в Москве и расписание занятий мне подходило, но внутренне я хотела в Эриксон. Иногда я размышляю, как могла сложиться моя судьба, если бы я все-таки пошла учиться в университет Эриксона. Дело в том, что там преподавала Анна Лебедева — коуч, который мне очень нравится как человек, как лидер, и у меня было желание развиваться рядом с ней. Возможно, я стала бы представителем Эриксоновского университета у себя в городе... Но я окончила МАК и стала представителем академии коучинга в Нижнем Новгороде.

Волна преподавания дала мне колоссальную энергию. Выгорание исчезло. Мне вдруг с новой стороны открылся коучинг. Такая банальность писать об этом, но для меня это было открытием — каждый раз, когда учишь других людей, когда снова и снова разбираешь компетенции, инструменты, технологии, начинаешь понимать их в несколько раз глубже. Тебе задают вопросы креативные студенты, ты откуда-то из подсознания достаешь глубокие ответы и сам удивляешься, как это ты раньше об этом не думал!

Здесь стоит забежать немного вперед и сказать, что, будучи уже владельцем Международного университета Global Coaching и тренером-преподавателем международной программы «Коучинг нового мышления» ACSTH ICF (моя авторская программа, сейчас называется «LEVEL 1»), я стала с интересом наблюдать за становлением коучей во время обучения базовым навыкам. Когда ведешь программу 5, 8, 10 и больше раз, уже можешь предвидеть, угадать многие процессы, потому что у каждого коуча и у каждой группы они похожи. На первом модуле коллегам бывает страшно, у них наступает момент фрустрации и вдохновения одновременно. Фрустрация происходит, когда на обучении им предлагают другую парадигму мышления, в которой не ты даешь советы и защищаешься, а в которой тебе интересен другой человек, ты его слушаешь и спрашиваешь. Ты не сидишь безразлично и думаешь о своем, а тебе интересны мысли другого человека. В этой парадигме много доверия, в ней открытые вопросы возникают из слушания, а не от суждений коуча по поводу слов собеседника. Это непривычно, особенно для тех, кто наращивал навыки эксперта. Это своеобразный челлендж.

Второй момент — вдохновение. Оно рождается, когда улавливается суть коучинга, и люди вдруг понимают, что они могут быть свободны и значительно более счастливы, что могут обходить болтовню внутреннего критика, который постоянно говорит нам гадости. Коучинг не выключает внутренний голос, он убавляет его громкость и фокусирует на другое, то, что важно для человека. Это состояние дает много энергии, счастья, возможностей для изменений. И здесь начинающих коучей снова ждет озарение — «оказывается, я могу меняться, человек — не застывшая система». Ты можешь развиваться с интересом, с удовольствием, двигаться туда,

куда хочешь. Ты ловишь волну, и тебя накрывает приятное ощущение — это подключается творческая энергия, и ты начинаешь делать шаги в направлении намеченных целей.

Первый модуль для участников всегда эмоциональный. Дальше студентам дают технологию, они ее осваивают и практикуют. У кого-то начинает получаться, кто-то начинает себя считать прирожденным коучем, хоть и рановато для второго модуля. Потом у кого-то в группе наступает прогресс от взаимного коучинга, и вдохновение будущего профессионала усиливается. Почти у каждого студента на том или ином модуле случается кризис, и я всегда ищу подход, чтобы помочь человеку. Все кризисы заканчиваются, и человек нормально движется дальше. В обучении коучингу так же.

Третий модуль про ценности, про то, где энергия клиента. Я училась на коучинговых программах в России, Англии, Америке, но, наверное, в плане личной трансформации для студента ничего сильнее базовой программы коучинга я в жизни не встречала. Обучение коучингу — это интеллигентный тренинг личностного роста: ты меняешься и еще получаешь профессию, приобретаешь гибкость, открытость мышления и навыки коуча, плюс решаешь свои жизненные вопросы. Такая вот сильная история.

Результатом моего развития как тренера-преподавателя стало то, что МАК начала приглашать меня на проведение модулей в Москву. Я была региональным профессионалом, поэтому стоимость моих услуг была ниже, чем у столичных коллег.

Меня звали тренером в «сложные группы». И я шла, потому что в действительности сложных групп не существует. Часто это история о том, что кто-то кого-то не полюбил или кто-то что-то не понял. Студенты-новички в коучинге, постепенно постигая глубину, теряются без структуры, без конкретики, и это вызывает только негативную реакцию. Приходя в такие группы, я старалась в первую очередь давать структуры для работы (это моя стильная сторона!), а потом предлагать практику.

Я ставила себе задачу — понять, что стоит за эмоциональной реакцией студентов, чего люди пытаются через эмоцию достичь. И, как правило, мне это удавалось. Я не претендую на идеального тренера. Всем не понравиться. Сложности вызывают во мне любопытство, поэтому я бралась за «сложные группы».

Я ездила в Москву на модули, потому что считала это престижным занятием, потому что обучать московские группы было интересно. Но в какой-то момент я стала интересоваться ценовой политикой. Я огорчилась, когда поняла, что мой гонорар в несколько раз ниже возможного, притом что отработывала я серьезно.

Когда я узнала, что мой прайс несколько символический, я написала письмо Светлане Юрьевне Чумаковой, владельцу МАК, первому в России коучу с высшим уровнем сертификации MCC ICF<sup>1</sup>, и попросила поднять оплату моего труда до разумных пределов. Светлана Юрьевна в тот момент приехала в Нижний Новгород, мы организовывали встречу-выступление перед бизнес-партнерами на серьезной площадке. А после мероприятия у нас случился очень значимый для меня разговор.

Светлана Юрьевна спросила:

— Удалось ли тебе с нашим директором договориться об оплате, чтоб продолжить сотрудничество?

Я с недоумением смотрела на нее и подумала: «Здесь ведь вы решаете такие вопросы, а не директор».

— Она мне сказала, — наконец заговорила я, — что стоимость повысить невозможно.

— Ну, значит, все так, как она сказала, — ответила Светлана Юрьевна.

— Хорошо, тогда я буду уходить.

---

<sup>1</sup> MASTER CERTIFIED COACH (MCC) — мастер сертифицированный коуч, высший (третий) уровень сертификации коучей, который предлагает Международная федерация коучинга (ICF).

— Уходи.

Я понимала логику: умных, талантливых, активных региональных профессионалов всегда достаточно. Помните об этом и вы. Всегда.

Светлана Юрьевна сидела напротив и ждала моей реакции, а я почти полностью была погружена в свои мысли: «Либо я сейчас сделаю то, что от меня ждут, — улыбнусь и приворюсь, что последних фраз не было, либо...» Мне вдруг открылось, что оставаться в МАК — это дорога в никуда, выше я не поднимусь, всегда буду работающей золушкой, и в VIP-сегмент меня никто не пустит, потому что я на чужой площадке. Мне светила перспектива все время быть на коротком поводке. Я ожидала, что если буду много работать и честно вносить свой вклад в деятельность организации, то меня выведут на VIP-позицию. Моя иллюзия вдруг с треском рассыпалась. Не выведут. Никто на чужой площадке не даст тебе продвинуться выше определенного уровня. Там уже есть звезды, лояльная команда, костяк. Ни одна звезда на свою территорию серьезного игрока не пустит. Она сделала очень много, чтобы занимать такую позицию на рынке. Начинающие коучи этого не понимают.

Эта история для меня про бизнес-мышление, поэтому тут не может быть каких-то особенных эмоций. Помолчав, я ответила Светлане Юрьевне: «Если одни двери закрываются, то открываются другие». И все. Мы расстались.

## **2.6 Как мы нечаянно сертифицировали программу на международном уровне**

В те годы мы дружили с Ольгой Рыбиной, тренером МАК на тот момент, были по-настоящему близкие подруги: все друг другу рассказывали, поддерживали, духовно были близки. Мы уже тогда разрабатывали идею о том, где бы нам взять международный сертификат для открытия своей школы. И тогда мы с Ольгой написали в Международную федерацию коучинга (ICF), чьи сертификаты выдавала Эриксоновская школа, и стали узнавать про международные сертификации. Дальнейшая история и смешная, и характеризующая. Рассказываю.

В международных программах ICF есть базовые программы уровня ACSTH, такую я вела в МАКе, а еще есть программы АСТР — повышение квалификации, тот самый пятый модуль, завершая который, ты можешь стать либо коучем АСС, либо коучем РСС. Мы с Ольгой решили сертифицировать базовую программу ACSTH. Наш английский оставлял желать лучшего, поэтому все материалы, предназначенные в ICF, шли не напрямую в федерацию, а через переводчика. Мы записывали тренинги, смотрели, чтобы сессии наших студентов соответствовали уровню компетентности. Мы отправляли материалы, а требования приходили снова. И в какой-то момент нас попросили прислать сессии студентов, в которых они демонстрируют навыки коуча РСС. Мы с Ольгой ворчали на ICF: «Как так, мы базе учим, а они просят, чтоб мы на базовой программе выучили коуча РСС. Хорошо, если надо, мы и за базовую программу на РСС выучим». Только когда нам пришли документы о подтверждении сертификации, мы поняли, что аккредитовали сразу два типа программ — и ACSTH, и АСТР. Мы были поражены этой счастливой случайностью. Так долго мы еще не смеялись — нам стало понятно, чего от нас хотели американские коллеги.

Сертификация была серьезная, сложная, мы полтора года занимались ей. Она стоила нам личного времени, энергии и усилий. И хорошо, что тогда мы были вдвоем. Мы поддержали друг друга и стали в итоге первыми русскими, кто сертифицировал международную программу в ICF.

## **2.7 «Я уеду жить в Лондон!»**

Наши первые аккредитованные программы с успехом шли в Нижнем Новгороде и Перми. Совсем скоро ту же процедуру прошли программы Эриксоновского университета и МАКа, и меня стала занимать другая мысль — что может быть конкурентным преимуществом нашей с Ольгой коучинговой школы.

Аккредитация программы была длительной, и параллельно этой истории складывалась моя большая любовь к эстетике Лондона. Первый раз я приехала в Лондон с целью поучить

английский и бесповоротно влюбилась в исключительный город. Меня поразило, что Лондон очень современный и одновременно традиционный город. Лондон дарит мне сильное чувство свободы мышления и гармоничности одновременно. Это место творческих всплесков, наивысшего прилива энергии: концепции программ по менторингу, бизнес-executive коучингу и «бизнес-травме» родились именно там. Почувствовав вдохновение в Лондоне, я стала стремиться проводить там как можно больше времени, переводить клиентов в онлайн и по возможности меньше жить в Нижнем Новгороде. Постепенно у меня стали появляться друзья в Великобритании. Это неизбежно, если ты часто посещаешь местные конференции, мероприятия, профессиональные встречи.

Мои зарубежные поездки на конференции — это какие-то отдельные истории с нотками юмора и множеством профессиональных идей, которые рождались впоследствии.

Я отчетливо помню свои ощущения во время первой зарубежной конференции — страх и полное непонимание, что происходит. Тогда у меня еще не было привычки столько времени проводить за границей, как получилось в последующие годы. Я не понимала, как себя вести, как себя позиционировать, ощущала себя рыбкой из соленого моря, которую вдруг перебрали в аквариум с пресной водой — вокруг все другое, в том числе и рыбы.

Как я сказала, к первому приезду в город мечты мой уровень английского был достаточно слабым, но я никогда сильно не напрягалась по этому поводу. Когда я делала для себя какие-либо открытия в профессиональных темах, я расслаблялась и легко преодолевала языковой барьер. Благодаря своему любопытству я всегда улавливала общий смысл сообщений на английском. Еще я буквально чувствую, когда речь идет о чем-то интересном. Я не знаю, как это объяснить, но это работает.

### **2.8 «И не пшикайте, мы за знаниями приехали!»**

На крупных профессиональных конференциях очень легко заметить людей из России, которые впервые оказались на таком мероприятии. Нас, приезжих, отличали большие распахнутые глаза и высокий уровень стресса. Так на одну из первых в моей коучинговой жизни конференций, что проходила в швейцарском Мальмё, я приехала в компании еще нескольких коучей из России, вместе с нами была дочка одной из коллег, которая отлично знала английский.

Огромный зал, мы во втором ряду, с нами сидит та самая дочка-переводчик, выходит первый спикер и, конечно, говорит на английском. И тут наша переводчица громким уверенным голосом — сильная женщина не будет стесняться — начала переводить все, что говорит выступающий. Весь первый ряд начал оборачиваться и шикать. Сидящая рядом коллега не выдержала и выпалила: «Ну, что вы пшикаете? Знаете, сколько часов мы летели к вам из России? Поэтому не пшикайте, мы знания получаем». Иностранцы закатывали глаза в негодовании, а русским коллегам хотелось накрыться чем-нибудь, чтобы показать, что они не с нами. Но мне бежать было некуда. Я отдавала себе отчет, что здесь мне хотя бы переведут выступления, и я что-то пойму. Поэтому я сидела рядышком, краснела и слушала нашу громкую переводчицу. Если честно, я уважаю в российских людях намерение не останавливаться перед трудностями в достижении результата.

Во второй день конференции переводчицы с нами не было, спикеров было очень много, и зал заметно устал к финалу мероприятия. Коллеги были уже не готовы воспринимать информацию. На сцену вышел Дэвид Петерсон<sup>4</sup>, доктор психологии, директор Центра экспертизы развития лидерских качеств Google Inc. И он стал рассказывать про VUCA-мир и о том, как растить лидеров в таком мире. Я вдруг включилась в происходящее, стала понимать, о чем сообщает спикер, будто он не на английском разговаривал. То ли мы совпали по мышлению, то

---

<sup>4</sup> К сожалению, Дэвида больше нет с нами. С большим уважением и благодарностью вспоминаю щедрого коллегу. Спасибо, Дэвид. RIP.

ли все случилось благодаря большому количеству слайдов в его презентации и читать намного проще, то ли я каким-то магическим образом ухватила основную концепцию, идею, то ли я так среагировала на самого Дэвида, по энергетике и манере выступления которого было понятно, что он визионер. Таких людей чувствуешь. Помню, зал сидит вымученный, а у меня вагон энергии.

Я вдохновилась выступлением Дэвида: уже дома перевела все, что недопоняла, убедилась, что идею уловила верно, написала ему сообщение с просьбой представлять его концепт на обучении и конференциях. Получив одобрение, я выступила с докладом на одной из конференций ICF в России и произвела сильный эффект на коллег, привлекла к себе внимание профессионального сообщества. Во-первых, о теме VUCA тогда еще никто не слышал в коучинговой среде. Во-вторых, коллегам понравилась концепция лидерства, в которой руководителю важно уметь чувствовать себя в стрессе легко и учиться этому изначально.

### **2.9 Визитная карточка коучинговых программ**

Моя любовь к Англии не исчерпывается пейзажами Лондона и энергией, которую я ощущаю в этой стране. Я также высоко ценю английских коллег-коучей, они вдохновляют меня как профессионала. Автором первой в моей жизни книги о коучинге был Майлз Дауни. Я читала «Эффективный коучинг», влюблялась в Майлза и думала, как это часто бывает, что автор такой известной на весь мир книги либо старенький дедушка, либо давно уже умер. Но Майлз оказался вполне себе жив. Когда я познакомилась с ним, то долго не могла соединить в голове тот образ седого дедушки-классика, автора книги, и привлекательного мужчину, который стоял передо мной и открыто беседовал с коллегами.

В общении Майлз оказался ровно таким человеком, каким его представляешь, когда читаешь его книги — интеллигентным, доброжелательным, симпатичным, подлинным коучем, ориентированным на людей, чувствуется, что он хороший человек. Вернувшись в Россию после очередной конференции, я в переписке попросила Майлза о поддержке, рассказала, что мы первые в России аккредитовали программы в ICF, и попросила использовать его материалы в обучающей программе. Он дал согласие.

То же самое я писала и Джули Старр. Ее бестселлер о коучинге я уважаю за методологичность. Получив разрешение на использование ее материалов в обучении наших студентов, мы усилили свои программы и предложили рынку нечто новое — программы, основанные на идеях передовых коучей Англии. Позже мы стали развивать направление сотрудничества с маститыми коучами, стали приглашать в качестве тренеров-преподавателей известных профессионалов из Англии, США, Германии, Австралии и других стран. Так мы вышли на рынок. И я благодарна Майлзу, Джули, Дэвиду — коллегам, которые тогда поддержали нас. Потому что позднее работа с опытными международными коллегами и коучами-новаторами стала визитной карточкой Международного университета Global Coaching.

## Глава 3. Движение дальше. А что, если не получится?

Когда я объявила близким друзьям и успешным московским коллегам, которые всегда меня поддерживали, что открываю компанию не уровня Нижнего Новгорода, а уровня Москвы, и даже России, то мне стали говорить: «Зачем тебе? Это так сложно. Здесь такая высокая конкуренция! Саш, а что, если не получится?»

За такие жизненные моменты я готова расцеловать ангела-хранителя. Когда мне говорят подобные слова, я реагирую с точностью да наоборот. Я четко понимаю, что люди, которые мне это говорят, не правы, и интуитивно двигаюсь вперед, убежденная, что у меня все получится.

Благодаря окружающим, которые когда-то сказали мне «а вдруг не получится?», я так ясно увидела свою задачу:

- открыть компанию;
- найти ее уникальное преимущество;
- заниматься продвижением, чтобы компания была узнаваема клиентами;
- сделать качественный, интересный продукт;
- продавать.

Я отдавала себе отчет в том, что на пути к цели придется отвечать на сложные вопросы и принимать решения. Но это мне виделось нормальным, частью пути. Истина проста: если не начнешь, ничего не произойдет — ни хорошего, ни плохого — НИЧЕГО!

Бывает, что коллеги-коучи, наблюдая за развитием Международного университета Global Coaching, обращаются ко мне с запросом на менторинг, хотя, на самом деле, хотят получить рецепт создания успешной компании. Большое НО — мой рецепт сработал для меня, я не даю гарантии, что он сработает у вас. Вот суть моей идеи — *продвигать бизнес проще, когда у тебя есть компания.*

Коучи в большинстве своем стараются развивать и продвигать себя только как профессионалов в коучинге. Мне кажется это ошибкой. Быть каждый день только и только коучем, через год снова коучем и через три года тоже коучем — это ограничивать себя только одним способом взаимодействия с рынком. Поэтому с момента, когда я решила открыть университет, я стремлюсь продвигать организацию. Конечно, на коучинговом рынке масса примеров успешных коллег, которые хотели создать крупные, узнаваемые на рынке компании, но в итоге известными стали основатели как коучи, а не их организации.

Мне в бизнесе помогло убеждение, что в организации должны быть сильные и интересные продукты, в которых личное постоянное присутствие лидера не нужно. Необязательно самостоятельно вести все обучающие программы, необходимо найти стоящих профессионалов, людей, в которых будешь уверен, и укреплять доверие к организации такими партнерствами.

Ни один человек не может как отдельную единицу продать свою профессиональную ценность — снять ее, как змеиную кожу, передать кому-то, чтобы тот, другой, надел ее и стал бы специалистом, равным вам, а вы бы обросли новой кожей и двигались дальше. А с компаниями возможно. Для образовательного бизнеса такая история — исключение, потому что мало кто на рынке мыслит в подобном ключе.

Бизнесмены, умные люди, говорили мне, когда я решила продать нижегородскую компанию перед переездом в Москву, что моя затея бесполезна: «Саша, как же так? Что человек купит, если ты из организации уйдешь? Знают-то они Прицкер! Как дальше продвигать компанию, в которой не будет тебя?» Но ведь приобретая бизнес, покупатель забирает себе не отдельного профессионала, а права, продукт, работающую систему с клиентской базой. К тому же, создавать бренд с нуля всегда сложно. И я как продавец знаю, что покупатель вернет себе

вложенные в продукт средства и заработает больше. Поэтому я твердо решила расстаться с нижегородской компанией.

Я решилась, и сразу появилось несколько предпринимателей, готовых мой бизнес купить. Среди них были и влиятельные люди Нижнего Новгорода, и коллеги из образовательного бизнеса. Обсудив вопрос выбора покупателя с коллегами, я остановилась на человеке, который был ближе всего к нашей отрасли, который больше понимал, куда и как двигаться дальше.

Жизнь доказала, что, каким бы узнаваемым лицом я ни была, клиенты прекрасно приходят в компании и покупают учебные продукты, если видят их ценность и положительную репутацию, а главное — если эти продукты представляют интересные опытные спикеры. Все остаются довольны.

Я это знаю, потому что продала нижегородскую компанию, которая обучала коучингу по международным стандартам. И она существовала, без меня, без Александры Прицкер.

Я продала компанию, уехала из ставшего родным на два десятилетия Нижнего Новгорода, чтобы расти в коучинге, в бизнесе, чтобы двигаться дальше.

### **3.1 Партнер мечты, раскол в тандеме и кулуарные разговоры**

Продажа нижегородской компании была необходимостью с той точки зрения, что к управлению двумя организациями в разных городах я была не готова. Мне хотелось все внимание и энергию направить на развитие университета в Москве.

Дальше будет история, которую многие «старички» коучингового рынка наблюдали воочию. Я спокойно отношусь к тому, что этот случай до сих пор обсуждается в кулуарах, — да, было, не вычеркнешь. Дело в том, что новый университет я открывала вместе с партнером, с близкой подругой. У меня в жизни было всего несколько человек, с кем я по-настоящему дружила. Мы вместе рискнули открыть университет и создали сильнейший тренерский тандем: подруга была отличным методистом, а я была ориентирована на драйв и бизнес-приоритеты — находить преимущества для бизнеса, развивать новаторские идеи. Каждая была хороша в чем-то своем, а вместе мы друг друга сильно дополняли.

Два разных человека, увлеченных своей профессией, предлагали качественный, интересный продукт. Для участников первых программ университета наши выступления всегда были маленьким шоу. Так мы были гармоничны! В наших взаимоотношениях было много поддержки, открытости, искренности — во всем читалась искренняя дружба, за которую благодаришь жизнь, что она с тобой случилось. Я делилась опытом, как создавать бизнес, партнер поддерживала меня в вопросах личностного роста, в общем, мы повышали компетентность друг друга.

Коучинг становился популярнее, клиенты все больше понимали сущность технологии и больше стали доверять ей. Совместный бизнес стал расти, а наши обучающие продукты становились все профессиональнее, а процесс преподавания — все виртуознее.

Помню, как во время ведения модулей с нами почти одновременно происходили инсайты. Я рассказывала одну из тем первого модуля, много показывала, красиво рассуждала, и, как это часто со мной бывает, поняла тему еще глубже. Я поделилась с коллегами умозаключением, улыбнулась в душе своему открытию и присела на стул, уступив место партнеру. И вдруг я вижу, что у коллеги загорелись глаза, она вскакивает с места, встает перед аудиторией и начинает говорить о том, что она минуту назад поняла после сказанного мной. Забавно было смотреть на наших студентов, на их лицах читалось: «Вообще ничего не понимаю, но происходит что-то крутое».

Первое время было прекрасным. Оно было не о прибыли, а о созидании, об интересе и движении. Однако завершилась история по-человечески грустно. При этом я понимаю, что она типично предпринимательская, и в бизнес-контексте такие случаи — обычная практика.

После старта в Москве третьего потока базовой программы, организация которого нам далась с некоторыми сложностями, количество студентов стало увеличиваться. И нас как тре-

неров начинали сравнивать: кто лучше, кто профессиональнее, кто добрее... А мы обе вовлеклись в этот процесс. Начались конфликты. Мелкие, крайне эмоциональные и сложно разрешимые, поскольку обе стороны — яркие личности. Казалось, головой мы все про ситуацию понимали, гнали от себя злые мысли, но внутри все словно заплывало «черный сорняк», который не давал прорасти светлым мыслям.

Мы стали болезненно реагировать на любые слова, сказанные друг другу, вели себя закрыто, спорили о решениях. Однажды во время тренинга я узнала, что моя мама в реанимации. Я съездила в больницу, но меня к маме не пустили. Я вернулась к работе, внешне сохраняя спокойствие, а внутри у меня была истерика. Мне было необходимо с кем-то поделиться переживаниями. Я пришла к подруге-партнеру и попросила поговорить со мной. Она ответила: «Я не готова». Пожалуй, и я была не готова к тому, что обычно такой теплый, добрый и понимающий друг мне откажет. Но это было следствием того, что происходило между нами как партнерами по бизнесу. Тандем раскалывался на глазах.

Я заметила, что в дальнейшем мы будто бы специально совершали поступки, которые приближали окончательный раскол. Я стала вести себя закрыто, зная, что партнер этого не выносит. Мне нужно было, чтобы коллега рассталась со мной и ушла из бизнеса. Этот день наступил, я приняла телефонный звонок и услышала предложение расстаться. Я согласилась.

С этим звонком могло наступить облегчение, и наша история могла закончиться... Но правда в том, что бизнес мы делили тяжело. С ссорами, взаимными подозрениями и упреками. В нашей истории нет плохих и хороших людей. Вся ситуация — не редкость для молодого образовательного бизнеса, который открывают партнеры-девочки. Стартовать в одиночку многим страшно, и бывает, что партнера предприниматель выбирает себе незрело. Кого по гендеру больше в коучинге? Конечно, женщин. Мы идейные, и в бизнесе нами часто движет порыв «а давай создадим!» Но компания начинает получать прибыль, и делить деньги становится сложно без первоначальных договоренностей. Каждый тянет одеяло на себя: кто сделал больше, кто сделал меньше.

Если честно, мне кажется, гендерная составляющая в этом вопросе все-таки имеет значение. Мужчины, в целом, рациональнее подходят к созданию бизнеса и с меньшими эмоциями из этих историй выходят. Я надеюсь, что это так.

Мы расстались. Я выкупила долю университета у партнера. Коллега основала свою компанию. Мы стали двумя сильными игроками на коучинговом рынке России, но перестали здороваться друг с другом.

Здесь снова можно было бы поставить точку, если бы за расставанием не последовали 10 лет рыночной вражды, в которой я заняла позицию «подначивай, но не вреди», а мой партнер дралась не просто до первой крови, а до желания «убить».

### **3.2 Западное партнерство**

Пора немного выдохнуть и рассказать, как в моей жизни появились успешные партнерства. Некоторые из них связаны с моим местом силы — Лондоном. Когда живу в Лондоне, то перехожу на идеальный режим бытия: чувствую себя счастливой, гармоничной, творчески наполненной. Там ко мне приходят прорывные идеи для себя и бизнеса.

Одна из них — получить высшую международную сертификацию — MCC ICF. Тогда коучей MCC было 800+ человек во всем мире, в России — один. С бизнес-партнером мы были еще дружны и активно развивали эту тему. Установка «все возможно» была созвучна нам обоим. Мы знали, что дорогу осилит идущий. Расставание с партнером вылилось в то, что идею о получении MCC я отложила на год и направила силы в другое русло: развивала компанию, наращивала партнерства, увеличивала число представительств. Мне нравилось создавать, нравилось видеть результат.

Университет разросся до 16 представительств на территории России, и я снова вернулась к идее сертификации. Я обратилась в профессиональное сообщество с просьбой посоветовать

мне, как двигаться. Меня познакомили с ментором Ледой Турай, у которой уже был сертификат MCC ICF. Кстати, коллега-ментор через год после нашего знакомства стала президентом ICF GLOBAL — International Coaching Federation (Международная федерация коучинга).

Дальше произошли три события, которые круто изменили мою жизнь. Первое — я стала сертифицированным коучем MCC ICF (третьим в России). Этот статус дал мощный виток моей карьере. Представьте, какое было время, на огромную Россию всего три коуча уровня MCC и 800+ профессионалов такого уровня на весь мир.

Второе — после успешного прохождения сертификации я пригласила Леду преподавателем в Международный университет Global Coaching на программу повышения квалификации — 5 модуль. И Леда согласилась. Наша программа приобрела дополнительную ценность. Пригласить зарубежного эксперта такого уровня преподавать программу было свежей идеей на рынке коучинга.

Третье — я увлеклась деятельностью в ICF, стала активным членом федерации.

Все эти три решения стимулировали значимое движение в карьере.

### **3.3 Каким путем к MCC ICF был на самом деле**

Я шла к MCC ICF 1 год и 4 месяца. Путь сопровождался глубокой работой над собой, над своим внутренним миром, над профессиональными навыками, волей и мотивацией.

Решив отправиться за сертификатом MCC ICF, я пообещала себе дорогое украшение и бирюзовое платье одного известного бренда. Представляла, как достигну желаемого, облачусь в новое, приеду в Лондон и пойду красивая-успешная гулять в парк Кенсингтон — так себе представляла момент триумфа в профессии.

Когда я узнала, что стала MCC, у меня как раз были куплены билеты в Лондон. Параллельно шло много проектов: предстояло выступить на нескольких публичных мероприятиях, на горизонте маячил старт амбициозного корпоративного проекта, который подготовить нужно было в короткие сроки. Я до невозможности устала. Даже подумывала сойти с дистанции и отказаться от корпоративного проекта, но на мое счастье его перенесли. Я тогда думала об одном — когда и сколько я посплю в ближайшие дни. Поняв, что ничего не успеваю, я в тот же день села в самолет до Лондона. По прилете отправилась за платьем — потому что обещала! И вот я уже 10 часов как MCC ICF стою в лондонском парке в бирюзовом платье с шикарным колье на шее под проливным дождем и спрашиваю себя: «Прицкер, ты счастлива?» А внутренний голос почти рыдает: «Не счастлива, не счастлива, не счастлива...» Но что, собственно, было не так?

Я была в любимом Лондоне, в платье мечты, в электронной почте лежало письмо с поздравлениями ICF в честь присвоения мне статуса Master Certified Coach, дома меня ждали крупные проекты. Я была в той картинке, которую визуализировала себе полтора года назад. Но чудо не произошло. Год и четыре месяца я шла к тому месту, в котором в итоге оказалась, а пришла сюда выжатой как лимон. Не могла себе позволить даже несколько минут отдыха в этом парке, потому что меня ждал проект, сроки горели. Я не чувствовала счастья от достижения результата, у меня произошел мощный эмоциональный откат из-за переизбытка дел, от сильной усталости и невозможности справиться с силами и приступить к новому проекту: слишком много обязательств, слишком много клиентов, слишком мало времени.

После сертификации я стала еще более глубоким интровертом, сказала внутренняя работа над собой. И еще я по-другому стала относиться к признанию. В начале коучингового пути я делала ставку на узнаваемость, мне хотелось славы. Мне было приятно, когда про меня говорили, когда смотрели восхищенными взглядами. Мне нравилось быть узнаваемой персоной, видеть свои фото в глянце. Это давало энергию для работы. Коучинг — моя любовь с первого взгляда. Видеть прогресс клиентов, быть частью их успехов — это вещи, которые меня вдохновляют.

После получения МСС признание перестало быть моей потребностью, меня словно выключило из этой темы. Пристальное внимание к моей персоне стало тяготить, процесс будто пошел в обратном направлении, публичность стала для меня энергозатратной. Мне вдруг стало важно быть естественной на 100 %, быть натуральной. Я стала лучшим человеком с точки зрения нравственных качеств. Да, я стала добрее. Мой главный жизненный урок пути к МСС — если ты работаешь над собой, будь готов, что внутренне изменишься, и эти изменения сделают тебя настоящим. Со временем я пришла к балансу публичности и проявленности, поняла, как быть собой во всем этом.

Я как ментор могу за 6 встреч подготовить грамотного коуча к МСС ICF, для меня стали понятны данный профессиональный уровень, стиль коучинга и квалификация. Коучи мистифицируют сертификацию МСС ICF. В действительности достичь ее реальней, чем кажется.

### **3.4 Лидерство ICF и развитие коучинга в России**

Будучи членом российского отделения Международной федерации коучинга, я узнала о возможности открыть региональное представительство федерации. И я его открыла в Нижнем Новгороде, объединив активных заинтересованных коллег. Я полагала, что мы будем новаторами, будем первым представительством. Но со временем выяснилось, что коллеги из Ростова-на-Дону шли с нами в параллели.

Моего на тот момент еще бизнес-партнера пригласили в Совет директоров ICF Russia Chapter. Во время выступлений на мероприятиях федерации коллега стала озвучивать ценность продукта нашей компании и приглашала обучаться. Несколько лет спустя зарубежные лидеры ICF разъяснили нам, что нельзя продвигать свои продукты через профессиональное сообщество из роли члена Совета директоров.

Пришло время очередных выборов Совета директоров ICF Russia, я выдвинула на них свою кандидатуру. В результате я вошла в команду российского представительства ICF. В тот период руководство федерации стало внимательно рассматривать конфликтные ситуации, связанные с косвенной продажей членами отделения ICF своих услуг участникам профсообщества. Опыт моего бизнес-партнера уберег меня и мою команду от ошибок в период работы в ICF Russia, к слову, многие из нас (в команде) были и представителями коучинговых школ, и лидерами федерации соответственно.

Я стала лидером Комитета по партнерству, потом лидером Комитета по международным отношениям. В этой области я расцвела. Моя деятельность совпала с моим интересом к международной практике. Взаимодействие с зарубежными коллегами вдохновляет и развивает. Для меня важно качество предлагаемых продуктов, авторитетность спикеров, с которыми работаю, и в этом смысле мне импонирует международный подход к освоению и развитию новых направлений, методов: люди сначала стремятся стать профессионалами своего дела, обучаются, сертифицируются, подтверждают свою квалификацию в авторитетных сообществах и только потом (или параллельно) активно применяют технологии. Ситуации, когда инструмент сначала внедряют в организацию, совершают много ошибок и получают не тот результат, и только потом идут к профессионалам, чтобы узнать, как сделать правильно, почти невозможны в профессиональной парадигме западных коллег. В нашей ментальности есть то ли дух авантюризма, то ли надежда на русский авось, из-за чего на рынке появляются недоброкачественные продукты, не соответствующие эффективным технологиям.

Работая в Комитете международных отношений, я создала первые в России международные конференции для коучей. Развивать международные связи я начала, конечно, с Великобритании. В очередной своей поездке в Англию я встретила с президентом ICF UK. Мы быстро договорились о сотрудничестве, она рекомендовала нам спикеров, руководителей известнейших в Великобритании коучинговых агентств, опытных коучей, которые вели крупные международные контракты.

Конференцию высоко оценили российские коллеги, для них предложенный контент оказался ценным. А я поняла, как проводить такие мероприятия: от взаимодействия и потребностей всех сторон до выстраивания процессов получения обратной связи. Не могу сказать, что я не боялась, я всегда боюсь, когда что-то делаю в первый раз. Выступая на конференциях, волнуясь, запинаясь, иногда вообще под землю провалиться хочется, например, когда случаются проблемы с Интернетом или другие технические накладки. Но оптимистичная часть меня всегда повторяет: «Мы все сделаем. Это приключение. Это интересно!» Мне интересно быть первопроходцем, мне радостно, когда потом по моей тропе идут другие люди, потому что это мой вклад в развитие рынка.

Конференции — не единственная моя заслуга в деятельности ICF Russia. Я придумала День демо-сессий с западными коучами МСС, проекты на тему менторинга, на которых успешные коллеги делились историями построения карьеры. И это тоже было впервые. Окружающие не всегда понимали, для чего мне все это, а я с самого начала знала — чтобы продвинуть отрасль. Потому что ты даешь жизнь определенным темам, например, теме МСС, теме совместных международных конференций. Мы, кстати, впервые реализовали коллаборацию между представительствами ICF в мире, провели конференцию с Латинской Америкой.

На конференции с латиноамериканским представительством ICF со мной произошел казус. Я нервничала так, что в голове был слышен только стук собственного сердца, все детали географии спикеров волнение вытеснило из моей головы. И во вступительном слове я перепутала Аргентину с какой-то другой страной. Было стыдно перед иностранными коллегами, потому что все они в своем сегменте очень успешные люди. Но без ошибок никаких инновационных проектов не сделаешь.

Был еще смешной момент вокруг этой конференции. Помню, мы вели переговоры с коллегами из Аргентины. Договорились об онлайн-встрече. И вот мы выходим на связь, видим друг друга, начинаем говорить, и оказывается, что коллеги не говорят по-английски, а мы не говорим по-испански. Мы пытались включать какие-то переводчики, чтобы друг друга понять. И главное — никто не бросал дело, не сходил с дистанции. Здорово видеть, что коллеги тоже заинтересованы в создании совместного продукта, что они тоже ищут решение, как мы можем коммуницировать.

Отношения с моим бывшим бизнес-партнером искрились во время моего нахождения в ICF, мы были в одной команде. Вся команда вздрагивала от того, как мы работаем вместе. Мы разошлись, у нас уже были разные бизнесы, но на площадке ICF партнер постоянно подозревала меня в том, что я использую ресурсы профсообщества и направляю аудиторию в свою школу — то, что она делала раньше. Я этого не делала, но знала, что вопрос коллегу цепляет, и дразнила ее. Бывают такие нездоровые отношения, когда люди уже расстались, а эмоции еще льются через край. Это про нас!

Доработались мы до того, что наша зрелая команда в какой-то момент сказала: «Давайте все вместе сядем и поговорим о том, что происходит между вами двумя». Нам недвусмысленно дали понять, что если мы не прекратим подобное взаимодействие, то из команды нас удалят, несмотря на все наши прошлые заслуги для коучинга в России.

Команда отправила нас к медиатору, чтобы мы могли разобраться в происходящем, помириться и начать общаться. Медиатор, которого назначили нам коллеги, оказался в действительности эзотерическим психотерапевтом. На сессии с ним я многое узнала про свой род и почувствовала себя тигром. Из любопытного эзотерического путешествия я вышла глубоко заинтригованной. Также к этому специалисту ходила мой бизнес-партнер.

Мы встретились с партнером, и первое, что я спросила, ходила ли она на эзотерическую сессию. И вместо ее ответа мы почти одновременно расхохотались, потому что понимали, что в нашем конфликте нам нужна была совсем другая помощь. Потом мы поговорили, поплакали, извинились друг перед другом, помирились и разошлись.

Команда выдохнула, мы стали работать гармонично, выказывали много уважения друг к другу, подчеркивая его публично. Все это прекрасно длилось пять месяцев, а дальше началось снова.

А потом я стала президентом ICF Russia Chapter. И мой бывший партнер покинул команду.

## Глава 4. Бизнес-путь взросления. Открытие представительств

Мое предпринимательское мышление дает мне возможность много экспериментировать в работе и мало расстраиваться, потому что внутри есть понимание: что-то будет получаться, а что-то — нет. Дальнейшее мое движение подтверждает эту мысль.

Первое из того, что получилось, — это вклад в развитие коучинговых ниш. Я смело могу назвать себя пионером в коучинге, поскольку первая в России сертифицировала коучинговые программы в ICF. Сначала я вместе с соавтором аккредитовала базовую программу обучения коучингу, потом программу на тему коучинга в бизнесе, далее командный коучинг в ICF, потом были менторинг для коучей и менторинг в бизнесе, супервизия, а также программа для коучей, которые хотят быть тренерами международной программы.

Однако у роли первооткрывателя есть свои минусы. Один из них — быстрое насыщение процессом и желание двигаться дальше. Одна моя умница-клиентка, тоже предпринимательница, как-то раз мудро заметила: «Саша, на рынке финансово успешны не первые, а вторые. Они берут то лучшее, что уже продается, и избегают рисков, которые собрал первооткрыватель». Я согласна. Показательны истории моих соратников, которые открывали представительства Международного университета Global Coaching в России и за рубежом, а впоследствии создали собственные бизнесы.

Я по натуре «гивер»<sup>1</sup> — человек больше отдающий, чем берущий. Когда ко мне обращаются с целью открытия представительств, я легко доношу собеседникам схемы финансовой прибыли в отрасли, часто глубоко чувствую страхи и умею найти правильные слова, чтобы опасения исчезли, чтобы человек развивался. Делаю своеобразную прививку от «ужасов» предпринимательства.

Из этой истории три вывода.

Первый — я могу называть свое имя в числе создателей первых коучинговых школ.

Второй — гиверов не всегда ценят. Это важно принять. Я, наверное, уже смирилась. Не прокручиваю в голове мысль о том, как выглядели первые раздаточные материалы у тех коллег, что открыли собственные коучинговые школы взамен представительств моего университета: насколько там был мой текст, картинки, схемы, алгоритмы. Студенты показывали мне переработанные методические пособия моего же авторства.

Вместо того чтобы вовлекаться в темы заимствования эмоционально, я решила действовать в рамках закона. И это третий вывод. Поэтому я оформила авторские права на материалы своих программ по менторингу. Безопасности в бизнесе учишься тоже со временем.

### **4.1 Я умею ошибаться, или Десять заповедей предпринимателя**

Партнеры уходили и приходили, представительства увеличивались, а потом превращались в самостоятельные школы, а я пополняла копилку выводов и решений, и, на самом деле, ошибок — про безопасность продуктов, про защиту интеллектуальной собственности, про выбор партнеров.

Такое разное партнерство в коучинговом бизнесе помогло мне сформулировать следующие жизненные правила:

#### *1. Полагайся на личную зрелость: смотри, с кем предстоит двигаться*

Люди изначально могут искать сотрудничества ради выгоды, ради того, чтобы взять. Это не значит, что одни люди хорошие, а другие плохие. Предпринимателями движет желание заработка. Полагайся на свою внутреннюю зрелость или учиесь разбираться в людях!

---

<sup>1</sup> от англ. giver – даритель, жертвующий

## *2. Разделяй творчество и бизнес*

Создавать партнерства необходимо, но стоит разделять творческий идейный порыв и бизнес-отношения. Одной коллеге после завершения сотрудничества хотелось победить меня на рынке в жесткой конкурентной борьбе, иногда методами и способами вовсе не этичными. Но были и партнеры, расставание с которым прошло зрело и развивающе.

## *3. Команда должна быть умнее лидера*

Мне важно окружать себя людьми, которые умнее меня и которые обладают компетенциями, отличными от моих. Мнение такой команды для меня значимо. Впоследствии высокоэффективному члену команды, чью лояльность и приверженность подтвердило время, можно предложить долю в бизнесе в качестве благодарности и укрепления связей.

## *4. Не начинай партнерство с людьми ярко выраженного предпринимательского типа*

Они утащат твой продукт, прицепят пару бантов на него и будут продавать как свой — они просто не могут по-другому. Такие люди быстро схватывают схему заработка в сфере — и все, дальше они сами. От такого сложно отказаться. Это предпринимательский инстинкт.

## *5. Не трать эмоции и не обижайся, а делай выводы*

Конкуренция в бизнесе хороша, но разрушительны эмоции по поводу нее: обиды, сплетни, необъективность, втягивание в подобные процессы коллег. Ситуация присуща среде женского бизнеса. У мужчин я вижу несколько иное отношение к конкуренции — бизнесово-спортивное.

## *6. Знай, кто твой клиент и на чем сосредоточено твое внимание*

Несомненный плюс в продвижении личного бренда — это поддержка коллег. Ее в профессиональном сообществе много. Приятно заводить новые знакомства с людьми, которые так же увлечены коучингом, как и ты. Когда ты новичок в коучинге, жизнь сопровождают перемены, и появляется потребность делиться происходящим с единомышленниками.

Ведение мероприятий внутри коучингового сообщества действительно повышает узнаваемость коуча, при этом растут его навыки: он делится мыслями, выступает как эксперт, принимает обратную связь, наблюдает себя.

Однако коучи порой подменяют усилия, направленные на узнаваемость среди клиентов, на работу по узнаваемости среди коучей. Можно быть известным коучем в профессиональном сообществе, но на практике оставаться без клиента, без прибыли. Получается, что время и энергия, вложенные в продвижение в коучинговом сообществе, потрачены зря. Кажется, что сделаешь еще одно выступление, еще одну коллаборацию, и клиенты придут. А они все не идут и не идут. Начинаешь уже думать, что «с коучингом что-то не так» или «со мной что-то не так». Мечты и ожидания не сбываются, и люди уходят из профессии. Как начинающие, так и опытные. Для меня эти примеры — повод задать себе вопрос о том, на что я трачу время и энергию, на что направлен фокус моего внимания? Попробуйте ответить и вы.

Поскольку мы, коучи, — народ творческий, то склонны думать, что наращивание репутации через партнерства обязательно выстрелит в бизнес-активность. Совместные проекты усиливают репутацию и дают ценный опыт, это правда, но если не совершать других приоритетных действий для создания бизнеса и выхода к целевым клиентам, то все сделанное окажется замечательной инициативой без бизнес-результата.

## *7. «Держи яйца в разных корзинах»*

Можно иметь несколько инструментов для зарабатывания денег. Если в одной корзине яйца разобьются — ничего страшного, останутся яйца в других корзинах. И для коучей, кто не провайдер, к примеру, держать яйца в разных корзинах можно так: где-то выступать тренером, где-то ментором, где-то коучем — получая выгоду из разных ролей, не один, так другой купит. А коучи часто выбирают только одну роль.

В успешной карьере коуча сочетаются два фактора — креатив и предпринимательство. Однако среди коучей мало людей, которые, кроме коучинга, занимались в прошлом бизнесом.

Потребность в реализации творческого потенциала, в теплом общении оттягивают внимание коуча на себя, и он перестает смотреть на коучинг как на бизнес, как на инструмент своего заработка. Со мной такое тоже случалось. Когда я стала президентом ICF Россия, мой бизнес благополучно «задремал». Мне повезло, что университетом управляет надежный человек, который умнее меня и которому можно доверять, наш ответственный директор.

Наблюдая успешное движение моего бизнеса, коллеги хотят понять, что делать, чтобы было так же. Люди ждут от меня откровений, секретного алгоритма — раз, два, три — готово. Успех! Алгоритма у меня нет, но есть взгляд на коучинг как на бизнес.

Я периодически спрашиваю себя: что может принести прибыль? Нахожу способ, пробую, получаю прибыль или не получаю, считаю вложения и прибыль. А потом все снова. Мешает местами только увлеченность эксперта.

На определенном этапе развития мы расширили продуктовую линейку университета — увеличили количество программ. Предложили клиентам, кроме базовых программ, повышение квалификации (программы по менторингу для коучей, менторингу для бизнеса, «бизнес-травме», executive-коучингу), корпоративные программы, бизнес-executive-коучинг, коучинг для организаций. Совсем другим направлением явились мои выступления не как тренера-преподавателя программ, а как эксперта и мотивационного спикера, рассказывающего о трендах рынка или о своих книгах.

И те, и другие инструменты работают в совокупности. Чтобы бизнес рос, нужно ставить финансовую цель на год, на 3 месяца. Как расти? От чего отталкиваться? Подсчитать, сколько заработал в нынешнем году, и умножить на два. А дальше смотреть, какие из инструментов помогли тебе заработать:

- расширение линейки продуктов;
- увеличение цены;
- пополнение базы подписчиков...

Следует подумать, за счет чего будет дальнейший рост? Какое уникальное преимущество, отличающее тебя от других на рынке, позволит продать услугу за большую цену?

Я заметила, что ставить финансовые цели полезно. Они обязательно достигаются, иногда с запозданием на год.

*Кейс из разговора с коллегой «Продукт как у всех»*

Коллега: «Хочу сделать новый продукт на такую-то тему, но боюсь, поскольку на рынке есть похожие. Есть каркас продукта, тема очень нравится, но я прокрастинирую. Боюсь, он не выстрелит».

После беседы выяснилось, что прокрастинация случилась из-за отсутствия ясности. Стали выявлять, в чем состоят опасения. В ответ я услышала, что продукт неидеальный. Однако «неидеальный» — это про эмоции, не про бизнес. Дальше узналось, что есть пока только интуитивное понимание результата, что продукт не докручен для рынка.

В какую сторону подумать:

- Какая уникальность у продукта?
- Какая уникальность и преимущества у продукта-конкурента?
- Какое творческое решение сделает продукт круче?
- Что вам как создателю было бы интересно в продукте?

*Кейс из разговора с коллегой «Деньги на ветер продвижение»*

Коллега: «Столько сил трачу на продвижение, а финансовой отдачи нет».

Оказалось, у коллеги узкая продуктовая линейка. На привлечение одного покупателя она тратит до 60 % стоимости той услуги, которую предоставляет. Продукт покупается, клиент уходит счастливый, поработав с коучем, и не возвращается. Привлечение новых и новых клиентов стоит дороже, чем дополнительная продажа уже лояльному клиенту, тому, кто ранее купил у

вас что-то. У коллеги, по сути, не было второго продукта, который она могла бы предложить тому, кто воспользовался ее услугами. Она не мыслит в контексте: «Что еще я могу продать?»

Для роста прибыли следует подумать:

– Что продается лучше?

– От каких продуктов/занятостей можно отказаться, так как они не продаются или стали не выгодны?

*8. Не оставляй команду без лидера*

Думая о росте в бизнесе, я постоянно решаю дилемму: в какой роли прилагать больше усилий — в роли предпринимателя или коуча-тренера программ, эксперта. Я люблю обе. В одной из них я решаю такие задачи:

— задаю стратегический вектор для компании на новой бизнес, новое направление;

— намечаю ключевые точки проекта, обсуждая их с командой;

— выявляю «узкие места»: соответствуют ли сотрудники своей роли в компании, «прощупываю» конкурентную среду, считаю прибыль — о чем работники в основном не думают.

В другой роли я тренирую и создаю продукты, чем часто увлекаюсь и перестаю думать о бизнесе. Я могу отойти от дел на 7–8 месяцев, и моя компания остается без лидера. Это опасно по двум причинам. Во-первых, команде нужен драйв и фокус. Кто бы с тобой ни работал — даже самые талантливые и умные люди, если их не будить и не контролировать, они начнут засыпать, потому что им будет казаться, что все и так хорошо.

Мне приходится за уши себя вытягивать из состояния профессиональной увлеченности. Я спрашиваю себя: «Что у тебя с бизнесом? Какая у тебя прибыль в этом месяце?» Ведь оставить команду без бизнес-лидера, без стратега страшней, чем потерять роль специалиста.

Какие здесь мои решения:

а) Баланса нет — есть приоритеты.

Когда увлекаюсь, спрашиваю себя: «Что сейчас важно для долгосрочных целей?»

б) Ставить цель и сверяться с ней.

В бизнесе стараюсь удержать фокус на цели до момента ее достижения. Как эксперт, ограничиваю достижение цели каким-то сроком, чтобы было понимание, когда процесс завершится и я смогу поднять голову, посмотрев, что происходит с моим бизнесом.

в) Делю на дни.

Есть дни, когда я эксперт, есть дни, когда я владелец бизнеса. Кстати, есть иногда дни и недели, когда я просто жизнерадостная женщина без бизнеса и экспертности, — это мой главный вопрос как коучингового клиента, одна из моих сложностей.

*9. Умей оформить продукт*

О продуктовом подходе я говорила в самом начале книги. У вашего продукта должно быть название, он должен решать проблему человека и быть привлекательным — должен выглядеть так, чтобы его хотели взять.

Слово «коучинг» мало продается, поэтому важно оформлять услугу в продукт. Покупая «продукты», клиенты понимают, за что платят.

Мне в продажах помогла публичность. Благодаря узнаваемости мой коучинг покупали те, кому я нравилась, у кого вызывала интерес на уровне ценностей. Ошибка начинающих коучей — не связывать свою публичность с продажей услуги. Прежде чем соглашаться на выступление, подумайте, как оно приведет аудиторию к покупке вашего продукта.

Зачастую у коучей наивно-спонтанный — делают все, что услышали — подход к продукту. В такие моменты мне хочется обнять начинающих коллег. Энтузиазма много: мы любим свою нишу, что и говорить! Слышит коуч идею на форуме, загорается, берет в разработку и не задает себе вопросы: а почему этот продукт нужен, по мнению клиента? Клиент кто? Он платит за такие продукты? Рынком управляет клиент, его потребности и запросы.

Пробудить потребность возможно, но не каждый коуч готов вкладывать столько усилий в рынок, чтобы в умах клиентов прорастало желание владеть конкретным продуктом. У меня был опыт актуализации у клиентов потребности в продукте, так было с менторингом, и сейчас это очень востребованный инструмент как в коучинге, так и в бизнесе России. Опыт можно считать успешным. Я решила на него, будучи совсем не новичком в коучинге.

Хватаясь за все подряд и пробуя на старте карьеры продать клиентам то, в чем у них нет реальной потребности, коучи расстраиваются и теряют веру в себя, профессию, успех.

Что помогает? Бизнес-подход: научиться честно отвечать себе на вопрос, почему мой продукт купят? Помощь людям, удовольствие от процесса и творчество — хороши на уровне миссии, но, чтобы коучинг был заработком, важно мыслить цепочкой «клиент — потребность — продукт — уникальность и преимущества продукта по сравнению с конкурентами». Какой объем рынка спроса на такой продукт? Сколько я могу продать таких продуктов за период времени? За какую стоимость целевая аудитория купит продукт? А будет там прибыль? Какие есть возможности через несколько лет?

*10. Учись у всех, не подражай никому!*

Много встречаю начинающих коучей, которые стараются закрепиться в секторе, где уже есть звезды — успешные профессионалы в данной теме. Коллеги идут в нишу с высокой конкуренцией, хотят достичь успеха через повтор, потому что кажется, что ниша востребована, потому что она их увлекает. Рынок же задает другие вопросы:

— В чем твоя уникальность? В чем выгода для клиента обратиться к тебе по сравнению с конкурентами?

— Насколько ты готов к движению на длинной дистанции — не на 2-3 месяца, а на 2-3 года? Столько времени требуется, чтобы показать рынку, что твой продукт лучше, чтобы к тебе привыкли и стали доверять?

— Как ты будешь это доносить до людей, чтобы отличаться?

Коучи иногда стремятся подражать, поддаваясь убеждению, что «коуч — это профи, а профи — это шаблон». Получается, если хочешь быть профи, значит, веди себя шаблонно. Но готовая схема не всегда успешно продается, потому что не выделяется на фоне остальных.

### **Рефлексия. Двигаться в параллели**

Продвигать услуги только каким-то одним образом — неуспешная стратегия. Ищите сотрудничества с кем-то на тему своего продукта, развивайте партнерства с теми, кто усилит вас и ваш продукт. Мы в университете, например, приглашали на обучающие программы серьезных спикеров, Леду Турай, президента ICF GLOBAL, профессионалов MCC из Америки и Англии, обращались к лидерам коучингового сообщества, чтобы они нас продавали. Коллаборации должны быть видимыми для потенциальных клиентов на протяжении 7–8 месяцев, даже если цель их только усилить бренд, репутацию.

Второе действие, которое обязательно идет в параллели с первым и на которое уходит примерно год, — это аргументация, почему твой продукт лучше. Делайте с командой или сами постоянный мозговой штурм, что нужно, чтобы продукт в действительности был таким, каким вы его описали.

И третье — система отзывов, чтобы другие видели, что продукт востребован. Думайте, на каких площадках вы появляетесь со своим продуктом. Если хотите развиваться в сегменте бизнес-коучинга, то с какой темой вы появляетесь перед HR-заказчиками, где и сколько раз они вас видят, какое представление вы о себе формируете.

Когда я все это начинаю объяснять коучам, они расстраиваются. Легкого пути нет, и секрета успеха никакого нет. Главное правило — делать, а кто-то сказал бы «пахать». И я знаю коллег, которые постоянно делают, не воспринимая свое движение как сверхтруд, для них это скорее игра, в которую они с азартом вовлечены. Они работают и не надеются на халяву, зная, что успех всегда отсроченный, что они вкладываются в будущее.



## Глава 5. Когда решила установить на рынке свои правила

Мое предпринимательское движение во многом интуитивное. Я смотрю на возможности каким-то неведомым внутренним зрением и понимаю, что меня будет зажигать и что будет ценно для клиентов. С менторингом так и получилось. Сначала я узнала об этой технологии из роли менти, подопечного, когда готовилась к сертификации на уровень МСС ICF. Я получила результат в качестве клиента ментора, увидела, как это работает, и поверила в методiku.

### 5.1 Первые в России программы по менторингу

Поскольку я интересовалась западной практикой и была равнодушна к Великобритании, то стала смотреть, что есть у зарубежных коллег на эту тему. Я перевела несколько книг по менторингу, одной из которых был вдохновляющий мануал Джули Старр. Изучила американскую и российскую практики внедрения развивающего наставничества в различные структуры и организации и разработала две обучающие программы «Менторинг в бизнесе» и «Менторинг для коучей». Словом, упаковала два продукта.

Если я предлагаю продукт, мне важно уметь его делать самой. Поэтому я вела программы и раскрывалась в роли ментора, углубляла компетенции ментора. Программы получили сертификацию в ICF и стали первыми в России международными обучающими программами на тему менторинга.

Программы по менторингу стали новым витком в моей преподавательской деятельности. Создание программ, их отработка, оттачивание методологии вместе с группами студентов давали мне много энергии, инсайтов. Я наблюдала, а потом записывала, что происходит со студентами во время обучения, что происходит со мной, какие задачи появляются, какие решения находятся. Благодаря этой работе позднее в программах появились темы: «Подводные камни для ментора», «Конкретные рекомендации для менторов», «Как поступать, если...» С большой любовью вспоминаю первую группу студентов, такую умную, деятельную. Она мотивировала меня больше узнавать и понимать про развивающий формат наставничества.

### 5.2 Задача № 1: научить компании менторингу

Как интересно устроена жизнь: еще несколько глав назад я, кажется, зарекалась, что не буду впредь работать в организационном контексте. Но на новом этапе жизни взаимодействие с организациями и корпоративное обучение вновь подарили мне источник вдохновения.

Постепенно тренинг-обучение коучей быть менторами стал жить своей жизнью. Я обучилась мастерству ассессора<sup>1</sup> PCC ICF в Georgetown University (Вашингтон), узнала, что должен делать коуч для успешного прохождения сертификации в ICF и в каких случаях ему не засчитают баллы. Тогда я модифицировала программу «Менторинг для коучей». Выпускники-менторы теперь могут блестяще подготовить коучей к экзаменам на международные квалификации ICF. В программе учтена юридическая составляющая практики, есть кейсы, подробный разбор компетенций ICF и маркеров PCC. Когда программа обрела законченную форму, мой интерес к ней исчерпался, и я передала ее тренерам-преподавателям Международного университета Global Coaching.

Другое дело — менторинг в бизнесе. Эта любовь продолжается до сих пор. Вначале мне было интересно вывести на рынок это направление. Рынок был еще не совсем готов к менторингу, но меня такие вызовы сильно драйвят. Если я верю, что инструмент работает, если я знаю, что международные специалисты практикуют технологию давно и зарабатывают на этом

---

<sup>1</sup> Ассессор — это профессиональная роль ассесмент-оценки экзаменационных коуч-сессий в ICF, профессионал, который оценивает уровень компетенций, соответствующий уровню квалификации.

деньги, а у нас в России говорят, что это не работает и никогда не будет, то это точно временная ситуация. Кроме того, я из роли клиента получила результат от менторинга, ощутила на себе технологию и понимаю, за счет чего она эффективна.

Любопытное наблюдение: коучинг в России был понят и принят рынком легче, чем менторинг, хотя в действительности менторинг для организаций более органичная, понятная технология, чем коучинг. Начав активно внедрять коучинг, российский рынок перешагнул близкую ступеньку (менторинг) и стал использовать сложную, труднореализуемую технологию коучинга (признаю это при всей моей любви к коучингу). Мне всегда интересно, каким образом у нас так произошло.

Итак, у меня появилась задача — научить рынок менторингу. Первой компанией, с которой мы попробовали применить технологию менторинга в корпоративном формате, был макрорегиональный филиал «Волга» ПАО «Ростелеком». Спасибо за это блестящей прогрессивной HR, Ирине Мальцевой. Помню свое первое выступление перед HR Ростелекома, как я рассказывала им о менторинге и что реакция была примерно такая — «интересно, но мы не хотим сейчас экспериментировать». Объяснимо. Менторинг был не понятен. А непонятно — значит, небезопасно.

### **5.3 Книга по менторингу: про мою любовь и гордость**

Чтобы вывести менторинг на рынок, нужно показать и объяснить его клиентам. Я начала выступать на конференциях по менторингу. Меня пригласили спикером на конференцию GlobalMentor<sup>1</sup>, представили как западного спикера, потому что на тот момент я больше жила в Великобритании, чем в России. И в своем докладе перед аудиторией в 400 человек я подробно рассказала и про технологию, и про «подводные камни» внедрения менторинга в организацию, и про историю появления направления в Америке, и какие от него видели плюсы коллеги-практики.

На конференциях я была со своей первой книгой по менторингу, и она пользовалась популярностью, поскольку в ней подробно рассказывалось о технологии и о том, как ее внедрять. Благодаря книге ко мне стали приходить корпоративные клиенты — одни, вторые, третьи... Прогрессивные руководители компаний разобрались в технологии, стали внедрять ее правильно, красиво. Команда университета помогала им строить систему менторинга по международным стандартам. Кейсы того периода описаны в моей книге «Менторинг: инструкция по применению».

У книги была своя история. В какой-то момент я поняла, что я ее не до конца люблю. Мне сложно создавать тексты, поэтому книги я пишу подходящим для меня образом — с редактором. Я диктую информацию, редактор ее обрабатывает, а я потом корректирую. Когда первая книга по менторингу была готова, я увидела, что она написана интересно для аудитории, но некоторые фразы в ней не мои, в книге я была не такая, как внутри, в жизни, если хотите. Привычка быть коучем предполагает высокую степень искренности и естественности, требует раскрывать внутренний мир. В моем случае это так. Мне важно было быть такой, какая я есть.

Я переписала книгу с другим редактором, и в ней стало слышно меня натуральную. Мне стало легче. Я полюбила свою книгу по менторингу. За эти эмоции я благодарна обоим редакторам и сокурснице из Сколково, EMBA26, Алине Ковалёвой, сертифицированному executive-коучу, соучредителю благотворительного проекта Meet for Charity. Мне было морально сложно продвигать книгу в первом варианте. Алина провела со мной коуч-сессию, в результате которой я решилась на правки и переиздание. Теперь я предлагаю свою инструкцию по менторингу с удовольствием, потому что книга на 100 % моя, в ней звучит мой голос.

---

<sup>1</sup> Конференция GlobalMentor собрала больше 1000 специалистов из России, США, Европы и Азии, которые делились лучшими практиками решения социальных и экономических проблем при помощи наставничества. Организатором конференции выступил Национальный ресурсный центр наставничества МЕНТОРИ (проект Рыбаков фонда).

На содержание и дальнейшую жизнь моей книги и технологии менторинга повлияли события, с которыми я когда-то столкнулась в коучинговой практике. В книге я показала рабочую технологию менторинга, и коллеги начали вести свои программы, используя мои технологии без указания на источник. Один коллега мне сказал: «Саша, ты в нашей сфере активная, но наивная. Все передаешь. Что же продавать?» Я много рефлексировала на эту тему. С одной стороны, на каком-то этапе ничего не жалко, с другой стороны, развиваться с точки зрения бизнеса в данном контексте трудно. Поэтому я оформила авторские права на книгу и изложенную в ней методологию, убрав из финального варианта публикации некоторые авторские методы и приемы. В нем теперь основы методологии и связанные с ними интересные материалы для помощи внедрения менторинга в организации. А собственные находки, подсказанные опытом, я преподаю только на обучающей программе.

Меня часто спрашивают, эффективны ли книги в продвижении бизнеса? В моем случае, книга оказалась рабочим инструментом. Есть клиенты, которые сначала купили книгу и познакомились с ней, а потом пришли на обучение. Следовать алгоритмам в книге и внедрять менторинг с провайдером — все-таки разные вещи с точки зрения эффективности, коррекции действий и вообще индивидуальности подхода. Вместе с тем я знаю, что есть коллеги из российских компаний, которые строят программы менторинга в организации, следуя инструкциям в книге. Я радуюсь за них. Когда HR, пользуясь моей литературой, практикует менторинг, я чувствую, что совершила полезное дело. Это для меня не одно и то же с тем, когда коллега-тренер ведет мою методологию и говорит, что это его разработка.

#### **5.4 Развиваешься всегда в пути**

Первые и вторые корпоративные внедрения менторинга мы с командой университета делали совсем небольшими, и одна из них была pro-bono. Клиенты помогли нам двигаться и совершенствовать технологию своими отзывами, мы им очень благодарны. Кроме Ростелекома, на эксперимент согласились «Кофемания» (pro-bono). Мы вели для них корпоративные тренинги, смотрели на процессы в группах, корректировали программу.

Количество корпоративных клиентов росло, стала расти и команда тренеров. Позднее, как это у меня часто бывает, я перестала вести открытые программы, передала их преподавателям Международного университета Global Coaching. Коллеги ведут тренинги по моей методологии, а я работаю сейчас с VIP-клиентами. Я трепетно отношусь к использованию моей технологии менторинга, потому что в каждом корпоративном кейсе, в котором я участвовала, я перерабатывала программу, чтобы она была практичная и работающая, инструментальная. Я человек технологий, не люблю «воду» в работе, люблю, когда делают по технологии и получают результаты. Я верю, что за технологией стоит глубина и практичность.

Лояльные клиенты помогли укрепить позиции менторинга на рынке своими отзывами. Это еще один мощный фактор — когда продукт продвигают те, в кого когда-то вложилась ты. Люди лидерского типа, гиверы без материальной выгоды рекомендуют тебя и твой продукт, если он им понравился.

В сфере помогающих направлений на привлечение клиентов хорошо работают кейсы клиентов. За то время, пока мы с командой продвигали менторинг в бизнесе на рынок, оформились кейсы как государственные, так и коммерческие. Большой и красивый кейс — это казахский проект «Программа подготовки отраслевых менеджеров по управлению изменениями», которая проводилась в масштабах государства при поддержке помощника президента, секретаря Совета безопасности Республики Казахстан Асата Орентаевича Исекешева и премьер-министра Казахстана Аскара Узақпаевича Мамина. Я участвовала в установочной сессии проекта вместе с высокопоставленными руководителями Республики Казахстан, а потом мы с командой университета обучали отраслевых менеджеров менторингу.

Я глубоко разбираюсь в менторинге, слежу за международным развитием направления, разбираю кейсы западных коллег, читаю книги видных практиков, просматриваю сайты, веду

обучающие программы, выступаю в роли ментора и менти, внедряю технологию в разные компании, вижу недочеты, ошибки, думаю, как их исключить, и опять применяю, получаю много обратной связи от клиентов. Иногда мне кажется, что я могу ответить на любой вопрос по теме менторинга.

Развиваешься всегда в пути. Я не знаю, на каком промежутке пути относительно финиша я сейчас нахожусь, но знаю, что довольно далеко от старта и что менторинг в бизнесе по-прежнему вызывает у меня живой интерес.

### **5.5 Значимый результат без труда — не про меня**

Вместе с коллегой executive-коучем Владимиром Родченко мы в 2019 году создали некоммерческую организацию «Национальная федерация профессиональных менторов и коучей» и на волонтерских условиях стали драйвить менторинг, бизнес-коучинг и executive-коучинг в России. На этом этапе я стала выступать в качестве спикера еще чаще. Я научилась рассказывать о любой стороне менторинга и за минуту, и за 2 часа. Я уже научилась говорить о менторинге в сфере государственного управления (встречалась на дискуссионной площадке с правительством страны) и в технологических компаниях (обучала менторингу женщин в рамках проекта компании Intel).

С моей деятельностью в Федерации связана забавная история. Мне поставили задачу написать 5 секретов, которые помогут специалисту получить корпоративных клиентов. Я написала правду про себя. Что нужно много выступать с темой, которую ты продвигаешь, проводить ликбезы, давать пользу, показать себя, продукт и задачи, которые он решает, отвечать слушателям, почему к продукту обращаются. Нужно стать узнаваемым, стать экспертом, а еще лучше — экспертом № 1 в этой теме. Я это все написала, опубликовала текст. И под постом в соцсети кто-то из коллег оставил такой комментарий: «Советы, конечно, хорошие, но хочется узнать реальные тайны и секреты, как заходить в корпоративы». Я читала и улыбалась, понимая, что все еще есть люди, которые надеются получить значимый результат не утруждаясь. Чудеса бывают, везунчики бывают, но тогда это история про технологию чудес и технологию везунчиков. Я написала так, как знаю.

Немного про чудо. Мне в достижении целей помогает медитация и визуализация. Когда чего-то хочу, я это себе живо представляю, а потом включаю логику и намечаю определенные действия. Делаю эти шаги на протяжении длительного времени — из года в год. Мы с коллегами развивали и продвигали менторинг 8 лет прежде, чем в нашем поле появился большой клиент, и мы стали выполнять серьезные заказы, прежде чем сформировалась команда тренеров, которые многое умеют в данной теме. Если претендуешь на лидерство в какой-либо сфере, успокаиваться нельзя.

### **5.6 Энтузиазм, основанный на вере**

Последнее, о чем хочется сказать по теме инструментов продвижения менторинга на российском рынке, — это конференции. В мае 2019 года мы организовали первую международную конференцию по менторингу в России «Менторинг в бизнесе. Тонкости внедрения», пригласили туда коллег из Великобритании, Америки, кто работает с организациями, кто написал бестселлеры, кто сделал себе имя в профессиональном менторинге, и попросили их рассказать о своем опыте. Мы сразу оговаривали со спикерами, что предлагаем им участие на волонтерской основе, и они соглашались во многом потому, что большие профессионалы видят ценность в распространении эффективных, экологических технологий и инструментов.

Студент однажды назвал меня матерью коучинга и менторинга. В коучинге я не до конца «мать направления», хотя и открыла некоторые двери для движения коучей, например, через сертификацию программ с ориентацией на качество, через развитие рынка, через объяснение в HR-сообществе про стандарты коучинга. В случае с менторингом определение справедливо. Я искренне могу сказать, что мы были пионерами менторинга, и многое из того, что сейчас происходит на рынке, — заслуга нашей команды. Мы вкладывались и как волонтеры, и как

люди, влюбленные в методологию, и как игроки, которые не жалели денег и энергии, иногда не получая отдачи на протяжении нескольких лет.

Энтузиазм рождается всегда на могучей вере. Я верила, что менторинг изменит корпоративный мир, что он будет востребован, и тема менторинга всерьез зажгла организации. Если бы мне пришлось выбирать сейчас между менторингом и коучингом, я бы выбрала менторинг.

### **5.7 Кейс «Сначала — менторинг, потом — коучинг»**

Мне предстояло обучить коучингу команду топ-менеджеров из федеральной компании, чьи члены сильно сопротивлялась изменениям. Первая наша встреча с участниками состоялась в канун Нового года, в лицах руководителей читалось напряжение из-за высокой концентрации и большого количества задач, а также нетерпение из-за невозможности по щелчку пальцев изменить поведение с контролирующего на партнерское. Мы же рассказывали им про коучинг, аргументируя идею — учитесь задавать вопросы своим сотрудникам, тогда у вас все будет хорошо.

Один из участников не выдержал и сказал: «Вот ко мне пришел сотрудник и говорит, что у него проблема, а я ему, получается, должен сказать «давай представим, что ты ее решил, какие у тебя идеи?» Вы понимаете, что сотрудник не поймет, почему я так делаю». Я тогда сказала и сейчас повторю - руководитель прав. Я люблю коучинг и точно знаю, что можно и нужно использовать элементы коучинга в управлении, но есть ситуации, когда в общении нужен не коучинг, а менторинг. После обучения менторингу руководителям легче осваивать коучинг. Имея менторские компетенции, лидеры становятся гибче, они больше понимают про партнерство с сотрудником, они больше готовы к коуч-позиции и принципам коучинга. Сделать скачок в сознании от директивного управления сразу к коучинговой модели поведения иногда трудно. В менторинге комфортно всем. И руководителю, который задает вопросы и готов поделиться недирективно своим опытом, предложить советы, а не сказать «делай так и так». И сотруднику, который получает подсказку, которого выслушали, спросили его мнение.

## **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.