

# Мой стиль — бросить человеку вызов, который он примет



Яна  
Шишкина



Татьяна  
Евдина



О менторстве, супервизии, «эффекте самозванца», о том, почему нужно перестать бояться неудобных вопросов и отказаться от ежедневников, **«Б.О Women»** рассказала Татьяна Евдина, топ-менеджер Сбера, эксперт по стратегическому развитию бизнеса, коуч (PCC ICF), ментор

# ТАТЬЯНА ЕВДИНА ПРО МЕНТОРСТВО



**Татьяна Владимировна, у вас большой опыт в управлении и коучинге. Каким был ваш путь к коучинговому стилю управления в финансовой сфере?**

Когда я перешла в управленческий состав, о коучинге даже не думала. Я была классическим авторитарным лидером: «Мне бы саблю да коня / да на линию огня! / А дворцовые интрижки — / энто все не про меня!» У меня в подчинении был кредитный конвейер, 904 человека. И для ситуации, когда нет времени на дискуссии и все предельно ясно, такая бизнес-практика, основанная на опыте моего дедушки-полковника (*смеется*), работала неплохо. Но я быстро поняла, что категоричный подход перестает работать, если у тебя не пожарная команда. Я стала чувствовать границы его применимости. Дело даже не в людях, люди — существа терпеливые, они привыкают к начальнику-«редиске» и чувствуют себя нормально. Проблема в тебе самом. Авторитарный метод консолидирует 100%

ответственности на тебе одном, до самого верхнего уровня, а это прямой путь к выгоранию, стрессу и усталости. Я начала искать выход. Очевидное решение — делегировать. Но что делать, когда делегировать некому, потому что никто не хочет брать на себя ответственность? Это стало моим управленческим кризисом. Я перебирала методы. Будучи по одному из моих образований клиническим психологом, сначала попробовала действовать через исследование травм. Но в бизнесе это не сработало: проработка травм — слишком долгий и личный процесс. Бизнес требует быстрых решений и точечных касаний. Я провожу сессии по часу, но мой основной формат — 30 минут. Моя самая короткая сессия длилась 8 минут — человеку хватило этого для инсайта. Метод коучинга научил меня передавать ответственность. Он не дает ответов, он задает вопросы. «А как бы ты поступил?», «Что ты хочешь на самом деле?», «Где твоя мотивация?» И люди, которые ничего не хотели, начинают задумываться. У них постепенно вырастает амбиция. Амбиция — это не плохое слово само по себе, просто иногда оно приобретает не очень здоровые формы. Здоровые амбиции помогают человеку развиваться и двигаться вперед. Коучинг как метод позволяет вырастить амбицию, увидеть

новые пространства, в которые хочется идти. Менторинг — это уже передача навыков. Но сегодня знания как таковые практически ничего не стоят: любая нейросеть знает во много раз больше нас. Мы работаем не со знаниями, а с системами мышления и с опытом. Я очень люблю теорию систем. Есть такое понятие — эмерджентность; это свойство систем, когда у целого появляются качества, которых нет ни у одного из элементов по отдельности. Вкус торта нельзя найти в отдельно взятых яйцах, муке и сахаре. У меня в свое время был руководитель, который однажды объяснил мне это на примере колбасы: «Каждая жирилка в отдельности — это очень круто, и за нее даже кто-то отвечает, но целая колбаса никак не складывается». В этом контексте термин «деловая колбаса» приобретает новое значение (*улыбается*). Если проблема возникает на каком-то уровне, на этом же уровне системности нельзя найти решение. Нужно подниматься выше и выше. Менторинг нужен для того, чтобы люди учились мыслить системно и не боялись брать на себя ответственность.

**Менторинг — это передача навыков. Но сегодня знания как таковые практически ничего не стоят: любая нейросеть знает во много раз больше нас. Мы работаем не со знаниями, а с системами мышления и с опытом**

### У вас есть ментор?

Да, у меня есть и психолог, и ментор по коучингу и бизнесу, и супервизор. Окружать себя поддерживающими людьми — это не слабость. Это признак силы и понимание, что мир готов тебя поддержать.



**Правило жизни**  
**Я не перекладываю**  
**ответственность.**

### Вы стояли у истоков формирования коучинговой культуры в Сбере. С какими сложностями вы столкнулись?

Это была большая системная работа, причем, безусловно, не личная. Скажем так, я была одной из первых, кто пришел в это направление из бизнеса. Одна из системных проблем при внедрении коучинга и менторства в организацию заключается в том, что этим начинает заниматься исключительно HR. Восприятие HR-функции в компаниях бывает разным. Я выступала переводчиком с языка бизнеса на язык коучинга и обратно. И это нам сильно помогло. Сейчас я преподаю в нашей внутренней школе коучинга, выступаю на программах по развитию управленческих навыков. Чаще всего ко мне приходят с вопросами по целеполаганию и достижению целей. На самом деле мало кто умеет ставить цели, особенно начинающие руководители. Задаешь самый простой вопрос: чем задача отличается от цели? И не всегда люди могут найти ответ.

### С какими типичными кризисами сталкиваются руководители?

Я таких кризисов наблюдаю четыре. Самая частая драма: я был отличным аналитиком, меня сделали начальником отдела аналитики, но я продолжаю решать задачи аналитика, а не руководителя. Это первый и самый болезненный управленческий кризис — принятие новой роли, когда прежних навыков и компетенций уже недостаточно. Ты уже не исполнитель, ты должен ставить цели и задачи, распределять ресурсы, контролировать и развивать людей. Второй кризис, когда начинаешь управлять не людьми, а командами. Третий — переход на уровень топ-менеджмента — от управления командами к управлению смыслами, созданию стратегий. Четвертый кризис переживают люди, которые заканчивают управленческую карьеру, перед ними встает вопрос наследия: кому и что они оставят после себя.

### На кого ориентирована ваша методика Head Lab?

По методике Head Lab я написала книгу «Алгоритмы успешного управления. 30 инструментов уверенного руководителя» (Москва: Writer's Way, 2024. — Ред.). Ее называют учебником для начинающих управленцев или линейных менеджеров. Надо сказать, что чаще я работаю с собственниками бизнеса и руководителями высокого уровня. Этим людям нет смысла читать учебные курсы, они сами прекрасно знают, как учиться. Несмотря на то что проблемы у всех достаточно типичные, какой-то универсальной «пилюли» нет. Для таких руководителей я полагаюсь на метод коучинговых вопросов.

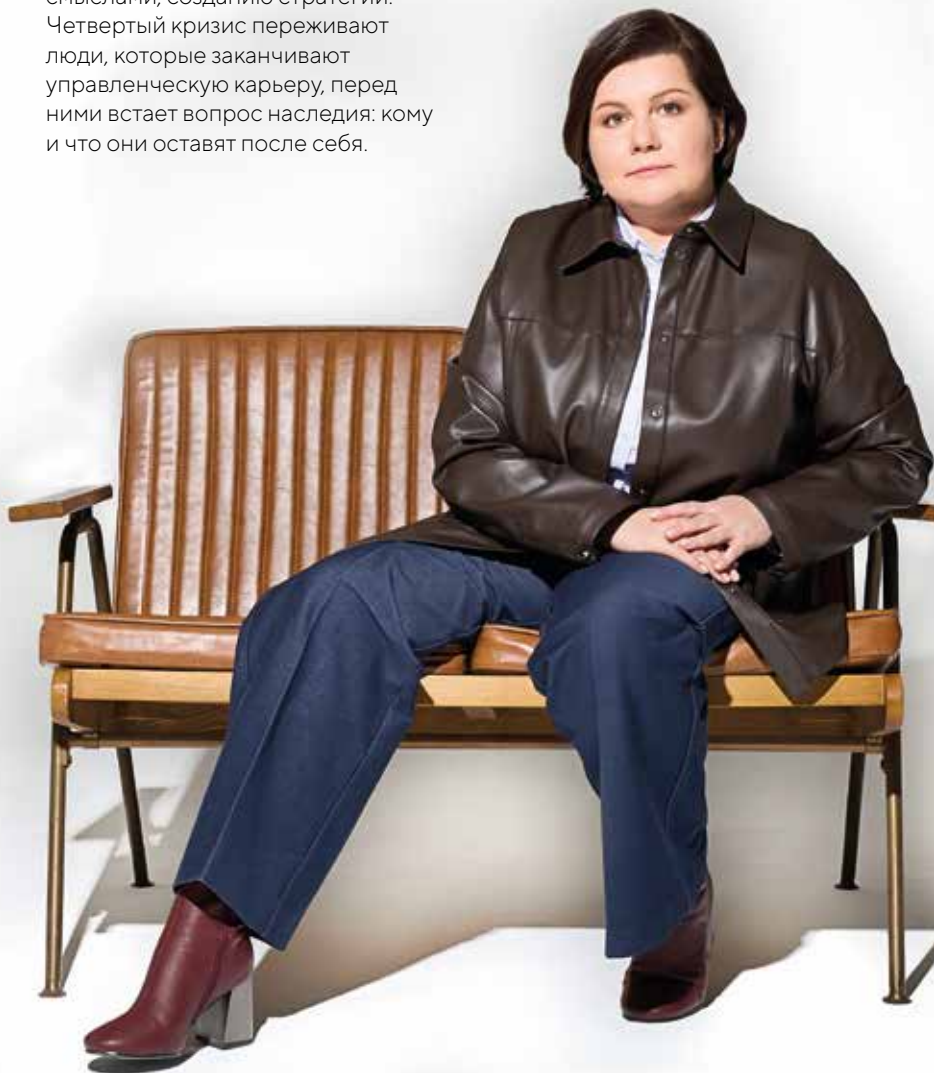


Фото: Владимир Широкос

## С какими проблемами чаще всего сталкиваются женщины-руководители в финансовом секторе и как их можно преодолеть?

Я видела очень много разных женщин-руководителей и не могу сказать, что их проблемы принципиально отличаются от мужских. В России исторически сложилась сильная мужская парадигма управления. На Западе немного по-другому, но это вопрос ценностей и культурного кода.

Есть два типа лидерства. Первый — через задачи, когда руководитель жестко отстаивает свое мнение и добивается результата. Он не ищет компромиссов и не очень ценит людей. Он выступает в роли защитника, воина, добытчика. Второй тип — руководство через отношения, управление через людей, коммуникацию и связи. Здесь большое значение играют эмоциональный интеллект, эмпатия, обратная связь. Это сильная сторона управленцев второго типа. Нельзя сказать, что один лучше другого. Идеально, когда руководитель владеет обоими инструментами и может балансировать между ними. Женщины, как правило, более эмоциональны и эмпатичны — это обусловлено и социумом, и природой. Я бы сказала, что женщины-лидеры за счет своей эмпатичности более доверчивы, и поэтому они чаще ошибаются. Эмпатия часто подводит, особенно на первых порах. Им важно с самого начала выстроить здоровую систему и доверия, и контроля. Еще одна проблема — женщины часто не разрешают себе амбиции. Многие говорят: «А меня все устраивает».

Но при этом у женщин есть своя суперсила: они лучше подстраиваются — это на генетическом уровне, от материнства. Мы можем подстраиваться под других. Мужчины чаще пытаются подстроить мир под себя, а мы умеем и так, и так. В вопросах согласованности и выстраивания коммуникаций это дает женщинам огромное преимущество.

### Вы используете в работе медитацию и психологические практики?

Нет, медитация — не мое, я под нее просто засыпаю. Это хороший метод, но я его не применяю. Я отдаю предпочтение практикам «заземления» и работе с кинестетикой (одна из модальностей, чувство тела, наши ощущения). Как в анекдоте: «Вы верите в любовь с первого взгляда?» — «В моем возрасте зрение уже подводит... щупать надо».



### Книги по психологии

- **Эрик Берн.** «Игры, в которые играют люди», «Транзакционный анализ»
- **Михай Чиксентмихайи.** «Поток»
- **Эль Луна.** «Между надо и хочу»



### Любимые фильмы

- «Подсолнухи» **Витторио де Сика**
- «Ширли-мырли» **Владимира Меньшова**
- «День выборов» **Олега Фомина**

Режисер  
**Мартин**  
**Скорсезе**



### Любимые актрисы

- **Фаина Раневская**
- **Джоан Хигс**
- **Одри Хэпберн**

### Как вы используете «заземление»?

Задайте себе вопрос: когда вы начинаете говорить «Мне тяжело» или «Мне легко», «Я чувствую себя неуверенно, неустойчиво» или «Меня качает», — это про какое чувство? Это же все про одно и то же.

Мы достаточно часто используем только два канала восприятия — визуальный и аудиальный, а вот кинестетику применяем гораздо реже. Попробуйте взять в руки тактильную визитку — она сразу будет выделяться среди общей массы. Почему? Потому что у вас задействуется еще один канал, и он огромный. Когда вы входите в продуктовый магазин, что вы в первую очередь чувствуете? Запах свежего хлеба. А почему? Свежая выпечка дает чувство безопасности, а в безопасности мы включаем творчество, и творчество побуждает нас обратиться к «детской части» сознания, и у нас появляется импульс купить вообще все, что красиво или плохо лежит. Наше положение тела в пространстве тоже играет роль. Сидите ли вы удобно или на краешке стула — в зависимости от этого вы по-разному будете вести разговор, по-разному ощущать пространство. Чувство равновесия и устойчивости крайне важны в бизнесе. Физическая устойчивость — фундамент для устойчивости психологической, а лидерство начинается с того, как мы стоим на земле.



**Ваша книга «Алгоритмы успешного управления» получила гран-при в номинации «Автор года». Каковы основные идеи, которые вы хотели донести до читателей и какие советы вы могли бы дать начинающим руководителям? Что такое «синдром самозванца», который мучает многих?**

Моя книга — для тех, кто взял на себя новую роль руководителя и осваивает эту профессию, а также для тех, кто назначил руководителя и не может уделить новичку много времени. Инструменты, собранные в книге, с одной стороны, помогут решить значительный круг привычных управленческих задач, с другой — позволят сформировать управленческий стиль мышления.

Что касается «синдрома самозванца» — это как с выгоранием: все об этом говорят, но мало кто сталкивался с клиническим случаем. Я за всю свою жизнь и карьеру видела реальное выгорание только два раза. На самом деле выгорание — это болезнь, так же как и «синдром самозванца». Мы часто путаем выгорание с усталостью и скукой: «Люди противные, задачи дурацкие, все надоело, все плохо». Выгорание — это ощущение собственной беспомощности и ненужности, когда человек начинает отсекаать социальные контакты, уходить в себя. Диагностировать его может только психолог, поскольку это заболевание. А вот диагностировать то, что пропала мотивация, стало скучно, что перерос эти задачи, может либо сам человек, либо его руководитель. Только это не выгорание. Это просто проблемы с мотивацией либо проблемы с нагрузкой. Либо человек устал, либо ему скучно. Так же с «синдромом самозванца». Простыми словами: это когда все вокруг говорят, что человек — молодец, а он не верит. Если человек в общем понимает, что пока не дотягивает до своих же стандартов, — это не синдром, а адекватная оценка. Моя внутренняя планка и требования к себе всегда были выше внешних, это дает запас прочности. Проблема очень многих людей на самом деле не связана с «синдромом самозванца», она относится к так называемой метапрограмме референции. Если нет внутреннего ощущения «я хорош», если человек опирается исключительно на мнение других людей, то не будет ни карьеры, ни амбиции — ничего.

**Вечная тема — нехватка времени, особенно у женщин, которым надо все успеть и на работе, и дома. Что вы можете посоветовать, чтобы все успевать?**

«Нет времени» — это «отмазка». Честно это звучало бы так: «Я не хочу этим заниматься». Потому что, если ты хочешь, всегда найдешь время. Это вопрос приоритета. Я, например, давно не строю глобальных планов на год. Приоритеты нужно расставлять с той гранулярностью, которая нужна здесь и сейчас. И лучше это делать не на бумажке, а стоя на земле. Представьте себя в центре системы координат и подумайте, к чему важно прийти, от чего важно убежать, что важно взять с собой, а что отдать. Я для себя в работе использую матрицу приоритетов. Самое тяжелое здесь — сформулировать для себя не что значит 10 из 10. Например, это сразу директор департамента или в целом еще начальник управления? Гораздо сложнее определить, чем отличается 7 от 8 или 3 от 4.



Иллюстрация из книги «Алгоритмы успешного управления», с. 131

У вас никогда не было такого чувства: просыпаешься утром и думаешь «О, сколько же мне надо сделать! И то, и другое, и второе, и пятое, и десятое! Ах!» Многие скажут, что нужно написать список дел, это систематизирует хаос. Однажды мой психолог посоветовал мне избавиться от списков, так как это прямой путь к неврозу. Я с удовольствием последовала этому совету, и моя жизнь сразу стала проще. Если не вспомнила задачу, значит она не так важна. На самом деле в списках есть свои плюсы. Что они нам дают? Акт вычеркивания сделанного — источник дофамина. При этом энергия высвобождается только тогда, когда мы фиксируем завершение, даже ментально.

## Расскажите о супервизии и о том, как вы ее применяете

Если совсем упростить: психология работает с прошлым опытом, коучинг — архитектор будущего, менторинг обучает навыкам, а супервизия — про то, как твои личные психологические процессы влияют на бизнес-процессы. Это работа с когнитивными искажениями, ментальными и эмоциональными блоками, которые влияют на принятие решений. Люди часто не видят путей или не могут договориться не потому, что глупые, а потому что есть слепые зоны.

Я очень люблю модель окна Джохари.

Супервизия позволяет задавать вопросы ровно в те зоны, которые вы не видите. Мы создаем историю вашего инсайта. Но инсайт рождаете вы сами, и, что с ним делать дальше, решаете сами.



### Топ-3 книг, оказавших влияние

- Евангелие
- Дж.Р.Р. Толкин. «Хоббит», «Властелин колец», «Сильмариллион»; вся его вселенная, которую он сам писал
- Фрэнк Герберт. «Дюна»



С какой героиней в художественной литературе вы себя ассоциируете

**Мисс Марпл**



Фото: Владимир Ширков

## Что бы вы посоветовали женщинам, которые хотят начать свой бизнес, но сомневаются в своих силах?

Сомнение — это нормальная функция процесса принятия решения. Важно спросить себя: «А что я максимизирую своим решением?», «Зачем мне это решение?», «Чего я хочу?». И тогда на основании этого критерия решение принимается очень быстро. В противном случае в сомнениях, открывать бизнес или нет, можно провести всю жизнь. Спросите себя: «Что я от этого хочу? Денег? Сколько? Мне обязательно для этого количества денег открыть собственный бизнес, если я могу заработать и в найме?» Если ответ будет, что можно зарабатывать и в найме, и в бизнесе, значит, вы максимизируете что-то другое. Возможно, вы хотите иметь статус или другой уровень свободы. Или просто хотите нанять пять человек и покричать на них. Когда человек понимает, ради чего принимает решение, это запускает мотивацию. Следующий вопрос: «В чем прелесть того, что будет получено в результате?» Есть два типа «начинателей». Первый тип говорит: «Давай ввяжемся, а потом посмотрим». И среди мужчин таких больше. Это метапрограмма, которую общество навязывает им с рождения: сначала должен подраться, а потом помириться. Мужчины реже боятся, проще переносят потери, потому что общество в целом говорит, что мужчина должен терять много, для него это нормально. Женщина к потерям относится по-другому. Второй тип — те, кто очень долго планирует. Им надо сначала все распланировать, потом начать выполнять этот план. Им легче, когда есть структура, которая держит людей вместе. Они расстроятся, если этот план не сработает. Я не могу сказать, что они не успешны, но для того чтобы что-то запустить, надо перейти в плоскость действий.

## Татьяна Владимировна, почему в вашей книге вы выступаете в образе Бабы Яги?

У меня свой специфический стиль, называется «провокативный коучинг». Это не про «розовые сопли», жалость и бережное раскрытие. Человеку, особенно в бизнесе, нужен вызов, который он захочет принять.

А лучше, чтобы он бросил его сам себе.

В моем методе много юмора. Но контролируемая провокация — это важно, потому что, если нет амбиции — нет бизнеса. Амбиция — это уровень притязания на сложность. И провокация помогает человеку соединиться со своей амбицией, принять риски, разрешить себе быть сильным, чтобы их преодолеть, и быть готовым к самым разным исходам. Вот такое состояние амбиции с помощью провокативного коучинга достигается легче всего.

**B.O**