



Наталья Ли



Михаил Раяк



Кристина Косинова



Анна Мавричева



Олеся Коста



Ирина Тузова



Юлия Шикарева



Светлана Белодед



Татьяна Капрал

КОУЧИНГ

Главная тема:

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Коучинг развивается, и уже немало лидеров используют эту технологию.



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ дал им слово поделиться секретами.....

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД

Александр Гончаров



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

КОУЧИНГ

**Что сложнее: выбрать своего коуча
или поймать чёрную кошку в тёмной комнате?**

Наталья Ли, HeadHunter

Михаил Раяк, «Академия ЛИМТУ»

Кристина Косинова, Объединенная Аутсорсинговая Компания

Анна Мавричева, «Грифель»

Олеся Коста, ООО «АШАН»

Ирина Тузова, ООО «Энергодом сервис»

Дмитрий Щербаков, ЖК «Мечта»

Юлия Шикарева, «КДМ»

Светлана Белодед, QBF

Татьяна Капрал, Московский институт директоров

Светлана Горюшкина, Ingate

Екатерина Мещерякова, Biglion

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

**Размышлять о будущем вашего бизнеса надо,
но кто и как это должен делать — вопрос!!!**

Сергей Луполенко, «Корпорация Парус»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Консультирование первых лиц компаний:
клиентцентрированный подход**

Михаил Иванов

РЕКРУТМЕНТ

**Секретные вакансии закрываются кадровым
агентством так, чтобы внутри компании
об этом никто не узнал до часа икс**

Валерия Дворцевая, «Визави»

№46
(458)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TR@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

4

31

39

41

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 30.11.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Мастер-класс Михаила Богданова «Жар-птицу» поймать непросто

Поиск, переговоры, обсуждение фронта задач и компенсационного пакета, целей и формата работы топ-менеджеров всегда являлось прерогативой высшего руководства компаний. Для этого категорически не подходят методы традиционного рекрутмента, да и цена ошибки (взять не того топа или упустить нужного) непомерно высока.

Технологии, которые почему-то считаются недоступными для «простых смертных» за пределами привилегированного круга профессиональных хедхантеров, на самом деле доступны для освоения и применения на практике.

С задачей поиска топов и уникальных специалистов во многих случаях вполне можно справиться в рамках самой компании, не прибегая к помощи дорогостоящих консультантов Executive Search — если хорошо знаешь тему и не «срезаешь углов».

Кейсы и технологии, о которых поведает М. Богданов и его коллеги, раскроют вам массу «маленьких», но важных секретов.

Наш семинар — важный шаг в мир практики и технологий ES

О спикере

Михаил Богданов, бывший журналист-международник и управленческий консультант, в 1992 году создал CONSORT Group, которая за прошедшие 25 лет превратилась в один из самых стабильных и надежных брендов отечественного рынка кадрового консалтинга. Компания — неоднократный лауреат премии «Капитаны Российского Бизнеса».


Михаил пятькратно избирался Президентом всероссийской Ассоциации консультантов по персоналу (АКПП). С 2005 года является Генеральным представителем в России и СНГ Международной федерации Executive Search (IESF-HYPERLINK <http://www.iesf.com> www.iesf.com) — крупнейшего в мире объединения независимых консультантов Executive Search.

Ирина Щавинская — профессиональный психолог, с 2000 года в составе CONSORT Group выполнила свыше 100 сложнейших поисков на позиции высшего управленческого звена и уникальных специалистов для ведущих российских и зарубежных компаний. Автор многочисленных публикаций в профильных изданиях по вопросам поиска и подбора персонала.

В мастер-классе также примут участие руководители и HRD ряда крупных компаний, которые поделятся своим опытом ES и ответят на вопросы участников.

Дата проведения — 2 марта 2018

Стоимость участия:

- **15 тыс. руб.** (второй участник — бесплатно);
- **8 тыс. руб.** — для подписчиков ;
- **50 тыс. руб.** — участие 5 представителей

- **60 тыс. руб.** участие 5 представителей и сопровождение (консалтинг-процесс) ES в течение 6 месяцев после мастер-класса

При оплате **до 1 января** — скидка **20 %**,
до 1 февраля — **10 %**



Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;
www.consort.ru/seminar/; e-mail: seminar@consort.ru

генеральный информационный партнер



КОУЧИНГ

КОУЧИНГ

Что сложнее:

**выбрать своего
коуча**

A close-up, high-contrast photograph of a black cat's face. The focus is on the right eye, which is a bright, glowing yellow-gold color. The surrounding fur is dark and textured, with fine details visible. The lighting is dramatic, highlighting the eye and the texture of the fur.

ИЛИ

**поймать чёрную
кошку в тёмной
комнате?**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Наталья
Ли**

HeadHunter



**Михаил
Раяк**

**«Академии
ЛИМТУ»**



**Кристина
Косинова**

**Объединенная
Аутсорсинговая
Компания**



**Анна
Мавричева**

«Грифель»



**Олеся
Коста**

ООО «АШАН»



**Ирина
Тузова**

**ООО
«Энергодом
сервис»**

Эксклюзивное интервью для



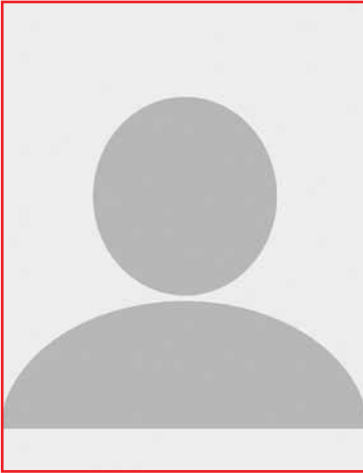
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Дмитрий
Щербаков**

ЖК «Мечта»



**Юлия
Шикарева**

«КДМ»



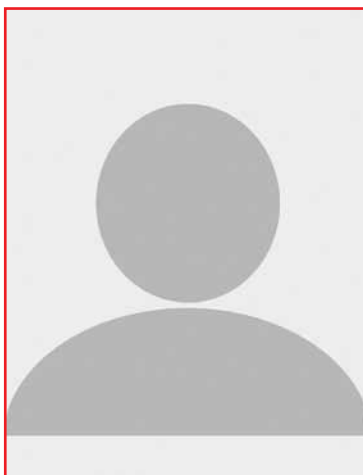
**Светлана
Белодед**

QBF



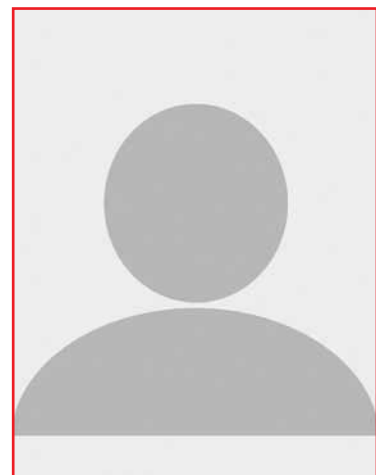
**Татьяна
Капрал**

**Московский
институт
директоров**



**Светлана
Горюшкина**

Ingate



**Екатерина
Мещерякова**

Biglion

Что может коучинг решить в бизнесе, а что миф?

Наталья Ли: Коучинг как инструмент может помочь бизнесу конкретизировать цели как отдельных персон, так и группы, построить план действий.

Михаил Раяк: Наставничество начало своё развитие со спорта. Тренеры обратили внимание, что криком и игрой слов, а также правильно заданными вопросами от спортсмена можно добиться большего, чем логическим убеждением. Тот же метод применяется и сейчас в работе коучей. Коуч долго и внимательно выслушивает, собирает информацию, неважно какую — важно, что в этот момент он составляет обобщённую картину бизнес-процессов. А потом методом манипулирования вызывает у вас понимание того, что происходит на самом деле. Опасность здесь в том, что не опытный в бизнесе коуч может внушить вам в лучшем случае бесполезную идею или просто откровенно вредную, ведущую к финансовым потерям.

Кристина Косинова: Коучинг способен перестроить работу в коллективе, запустить механизмы обновления внутри команды и самих её членов, изменить взгляды и отношение руководителя к настоящему и будущему бизнеса и восприятию своей роли в нём.

Коуч не сможет полностью «переделать» человека, не научит зарабатывать деньги, не изменит окружение. Хороший коуч работает в большей степени с мотивами, а не с результатами.

Анна Мавричева: Коучинг может решить вопросы выгорания, вопросы, связанные с внутренней силой, энергией руководителя. Бухгалтерские вопросы, вопросы найма сотрудников коучинг не решит. Мотивация, потенциал сотрудников, выход сотрудника на новый уровень — это всё коучинг. А вот прикладные истории — это не про коучинг. Тут уже помогут бизнес-тренеры. Существует большое количество курсов, вебинаров, много коротких финансовых курсов для предпринимателей. Но найти силы, чтобы пойти и найти эти источники, вам поможет коуч.

Олеся Коста: Для начала вспомним главную цель и задачу HR-департаментов. Перед нами стоит одновременно простая и далеко не лёгкая задача — обеспечить бесперебойную работу всех бизнес-процессов. При этом работа коучей напрямую связана с ресурсами, имеющимися у HR департаментов, — с персоналом. Соответственно, человек, называющий себя коучем, дол-



жен в первую очередь ставить перед собой цель найти инструменты, помогающие бизнесу работать непрерывно и качественно, а в нынешнее время ещё и инновационно. И обучить этим инструментам вас или вашу команду.

В связи с вышесказанным ответ на вопрос, что может коучинг решить в бизнесе: он может помочь найти проблемы в бизнесе и дать инструменты, способные помочь. А дальнейшая работа по решению проблемы, конечно, лежит на плечах руководителей и топ-менеджеров.

Что точно миф в работе коуча, так это то, что работа лишь одного тренера-коуча, без каких-либо усилий со стороны его клиентов, способна принести прибыль.

Ирина Тузова: Коучинг как технология развития личности может быть полезен для структурирования мышления клиента. Мне кажется, что, задавая правильные вопросы, коуч помогает своему подопечному избавиться от иллюзий и прояснить детали. У каждого руководителя, да и обычного сотрудника, часто есть некоторые иллюзии относительно того, как обстоят дела. И, как правило, кажется, что дела обстоят не так, как есть на самом деле. Поэтому для трезвого взгляда на то, что происходит, как реально обстоят дела — коуч очень полезен.

Коуч только направляет беседу с самим собой, помогает точно сформулировать, найти ответы на свои же вопросы. Человек в процессе работы с коучем становится честен по отношению к тому, что он делает, и к тому, какую ответственность он за сделанное несёт. И либо берёт её сразу, либо позже. «Делай, что делаешь, но думай о последствиях» — эта фраза помогает смотреть открытыми глазами, а не сквозь какие-то призмы чужих мнений. Вот в этом коуч, конечно, полезен.

Светлана Белодед: Многие думают, что коуч — это волшебник, который может решить абсолютно все проблемы, возникающие в компании. На самом деле, возможности любого тренера имеют свои границы. На мой взгляд, коуч — специалист, который умеет раскрывать людей. Он владеет конкретными приёмами, позволяющими подтолкнуть подопечных к тому, чтобы они сами нашли в себе ответы на те вопросы, которые перед ними стоят. Эксперт никогда не даёт конкретных советов, он лишь направляет людей, раскрывая перед ними новые грани происходящего, а также обучает их использованию практических инструментов для достижения целей.

Дмитрий Щербаков: Работа специалиста — коуча, или по-русски — тренера, направлена на раскрытие имеюще-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

гося потенциала и его реализацию. В последнее время всё чаще встречаются утверждения, что можно добиться любой цели, стоит только захотеть и напряжённо работать. Это и есть главный миф коучинга — его осознание позволяет принять свои ограничения и выбрать способы и формы развития в бизнесе, соответствующие природным особенностям. Коучинг позволяет раскрыть ресурсы человека, а вместе с этим определить конкурентные преимущества, которые даёт собственная индивидуальность.

Юлия Шикарева: Чтобы ответить на этот вопрос, сначала нужно определиться, что же такое коучинг. Коучи — это что-то среднее между бизнес-тренером и психоаналитиком. Коуч — это тренер вашего успеха. Его основная задача — с помощью правильно заданных вопросов выявить скрытые ресурсы человека и помочь ему достичь успеха. Только сначала нужно разобраться, что является успехом в понимании конкретного человека, не навязано ли это мнение его родителями или окружением. И наконец, станет ли человек действительно счастлив, достигнув этой цели?

Наверное, основная ошибка людей, которые обращаются к коучам, — надежда на то, что ему предложат «волшебную таблетку» от всех проблем. Ну или хотя бы пропишут конкретный план действий. К сожалению или к

счастью, от настоящего коуча вы не получите ни того, ни другого. Коучинг — раскрытие потенциала личности для максимализации производительности и эффективности как в работе, так и в других сферах жизни.

Получается, что коуч может помочь человеку только в том случае, если последний в самом деле хочет измениться и готов к этому. Иначе ни профессионализм коуча, ни количество проведённых вместе часов не исправят ситуацию.

Татьяна Капрал: Есть понятие коучинг, и есть понятие менторинг. Менторинг — это один из методов обучения и развития, когда ментор даёт вам некую экспертизу, делится знаниями, на основании которых вы вносите изменения в бизнесе. Коучинг — метод консалтинга, который в первую очередь раскрывает потенциал человека. Путём определённых инструментов, включая правильные вопросы и взаимодействие с подопечным, мы раскрываем его потенциал и приводим к нужному решению, необходимой жизненной или профессиональной цели, но только путём собственной работы над собой. Коуч ни в коем случае не даёт экспертного мнения по тому вопросу, который возник у человека. Коуч помогает найти это решение, и человек сам к нему приходит.

Однажды к нам обратилась золо-

тодобывающая компания, которая хотела получить услуги коучинга. И их задача относилась именно к методу коучинга. Когда мы им отправили отличное резюме профессионального коуча, у которого было несколько высших образований, включая западное, впечатляющий трек-рекорд в работе и прекрасные достижения и рекомендации, они спросили: «Почему человек не из золотодобывающей индустрии? Мы хотим человека из золотодобывающей индустрии». Вот это большая ошибка или неправильно поставленная задача.

Есть у нас в компании «Институт Директоров Москва», например, менторы, которые имеют банковскую экспертизу и могут работать только с банками, потому что сами прошли путь до уровня председателя правления банка, менторили банки по всему миру. Конечно, такие специалисты могут дать рекомендации в той или иной ситуации, сложившейся в том или ином банке. Но коуч не должен обладать экспертизой в индустрии. Достаточно, чтобы он профессионально овладел инструментами коучинга. Это важный момент, и его не все понимают.

Светлана Горюшкина: Коучинг — это, в первую очередь, способ повысить уровень осознанности сотрудников и управленцев в отношении целого ряда вопросов:

- Кто я в том процессе, в котором нахожусь?
- Почему я это делаю? Каковы мои мотивы?
- Зачем я это делаю?

Иными словами, некое соединение личных целей и смысла деятельности, осознанное и ответственное нахождение своего места в процессе достижения целей.

Относительно мифов — конечно, коучинг это не волшебная пилюля от всех бед. Однако очень многое зависит от поставленных целей. Если точки приложения этого инструмента определены верно, коучинг способен решить достаточно широкий спектр задач.

Екатерина Мещерякова: Миф — то, что коучинг — волшебная палочка, которая мгновенно изменит человека, сделает его лучше, увереннее, ответственнее и профессиональнее. Уверенность в том, что сотрудник, пройдя через коучинг, гарантированно принесёт увеличение прибыли в короткий срок — большое заблуждение. Но самая главная ошибка — ожидание, что коучинг преобразит абсолютно любого сотрудника.

Основной момент, от которого принципиально зависит результат, — это

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



наличие или отсутствие внутренней мотивации. Как в пословице: «Можно привести лошадь к реке, но нельзя заставить её пить».

Коучинг помогает видеть проблемы под другим углом, смотреть на них свежим взглядом и находить оптимальные, принципиально новые решения. Помогает увидеть «себя» в этих проблемах, свою роль, зону ответственности. Коучинг как бы «вклю-

чает» осознанность, обостряет восприятие окружающей реальности и человека внутри неё. Коуч никогда не подсказывает человеку, что ему делать и как — он только «направляет» своего клиента, которому предстоит самостоятельно найти ответы на нужные вопросы. Зачастую оказывается, что корень проблемы лежит совершенно на другом уровне, а возможно — и сама проблема заключалась в другом.

УП Все тренеры и психологи сегодня вдруг стали ещё и коучами. Но как реально выбрать СВОЕГО коуча?

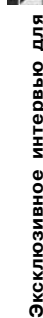
Н. Ли: Не совсем корректно говорить про всех: техники, которые используют коучи, отличаются от тех, которыми оперируют психологи, консультанты. Выбрать своего коуча сложно, скорее всего это происходит на уровне межличностной химии. Всегда важно помнить, что существует профессиональная этика и кодексы, в рамках которых работают профессионалы.

М. Раяк: Действительно, в один прекрасный момент это стало модно — красиво выступать, собирать залы. Казалось бы, рассказал о своей профессии, приправил доклад парой баек и получил гонорар. Явление тем больший масштаб бедствия приобретает, чем талантливей человек в

своей профессии. Всегда надо помнить, что коуч — он же бизнес-тренер — несёт ответственность за результат своей работы, именно в части наладки бизнес-процессов в комплексе. Не в ловле мелких нюансов, а в тонкой настройке всего бизнеса в целом. Для этого он должен быть не только специалистом широкого профиля и опытным предпринимателем, но ещё и обладать профильной подготовкой наставника.

К. Косинова: Универсальных рецептов нет, очень многое индивидуально. Но всегда нужно обращать внимание на профессиональный бэкграунд, рекомендации реальных людей и команд, достижения, которые можно проверить. Должно насторожить, если

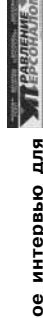
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вам гарантируют 100%-ый результат или решение всех проблем, если работа с коучем не предполагает серьёзной работы над собой. Последнее — очень важно, если вы чувствуете, что «результаты», о которых говорит мастер, даются вам и команде легко и быстро — спросите себя: а есть ли движение? Ещё один момент — личный контакт, при знакомстве постарайтесь не поддаваться первому впечатлению и как отрицательным, так и положительным эмоциям.

А. Мавричева: Коучинг — модная тема уже лет десять. Чем отличается коучинг от психологии и психотерапии? Коучинг не занимается прошлым, он занимается только будущим. Коуч меняет ваши результаты в будущем. Этим он и хорош!

В России работает огромное количество коучинговых школ. Но, чтобы выбрать своего коуча, очень важны личностные истории. Я не верю в 30-летних успешных коучей. Коучу нужен жизненный опыт. И посмотрите, какой период был у человека до коучинга. Посмотрите на достижения этого человека до коучинга. Если специалист успешен только в коучинге, то для бизнеса такой вариант плохо подходит. Если перед вами психолог, который работал в университете и не видел реального бизнеса, а потом вдруг стал коучем — тут могут быть вопросы.

Я сейчас сама занимаюсь с коучем — это взрослая женщина, у которой была очень успешная карьера в крупной корпорации. И потом она пришла к коучингу. При работе с таким коучем результат для бизнеса будет.

О. Коста: К счастью, сейчас много тренеров-коучей, проводящих обучение по различным направлениям. Например, есть различные навыковые тренинги — психотерапевтические, социально-психологические и, конечно, бизнес-тренинги. Но, к сожалению, сейчас тренингов настолько много, что каждый второй называет себя коучем. При этом худшая реалья этих событий такова, что немало коучей стали таковыми сразу после того, как проснулись сегодня утром, при этом не озаботившись о получении каких-либо знаний и уж тем более сертификатов, подтверждающих их квалификацию. В связи с этим, конечно, становится всё сложнее выбрать хорошего коуча, который вам подходит.

Хотелось бы дать совет: определитесь с главной целью — для чего нужен вам или вашей компании коуч. Каких целей вы хотите добиться благодаря коучу? Повысить мотивацию и сплотить команду? «Прокачать» навыки продаж коммерческого состава? Или, может быть, вы хотите поднять бизнес на новый уровень, сделать что-то новое, улучшить процессы, и вам нужно, чтобы кто-то пришёл и научил вашу



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

команду генерировать новые, качественные идеи, которых ещё не видел бизнес? Или нужна помощь, чтобы разобраться в себе и своём предназначении? Ответив на ряд таких вопросов, вы сможете сузить круг поиска специалистов.

И. Тузова: В быстроменяющемся мире для анализа происходящего времени всегда не хватает, найти узкие места в своей жизни или работе в одиночку не просто. По законам рынка: спрос рождает предложение. Несколько моих знакомых прошли трёхступенчатый модный курс по коучингу, активно полгода это всё использовали, были очень увлечены этой темой. Им в подопечные чаще попадались молодые ребята, у которых есть потребность в развитии, но они неплатёжеспособны.

Есть разные примеры использования коучинга и в крупном бизнесе — как положительные, так и отрицательные. Думаю, что в бизнесе более полезен групповой коучинг: он помогает сблизить картины мира участников относительно происходящего, такую работу может провести не только коуч, но и опытный бизнес-консультант.

Групповой коучинг хорош и для кадрового резерва, когда идёт развитие сотрудников с примерно одинаковыми потребностями в развитии. У меня такое отношение: польза, безусловно,

может и должна быть. Важно ещё то, как построено взаимодействие между бизнесом и коучингом, какой будет результат, выраженный в конкретных показателях.

Почему трудно выбрать? Потому что многие в эту тему погрузились как в модную. Какой реальный продукт коучинг принесёт человеку — не все психологи и тренеры могут сегодня ответить на этот вопрос. Если результат — это повышение эффективности в конкретном виде деятельности, я — за!

С. Белодед: Думаю, не каждый психолог или тренер сможет быть коучем. Да, настроить на успех может человек, имеющий психологическое образование или опыт работы тренером, но очень важно, чтобы коуч лично прошёл путь, близкий к тому, который выбран его клиентом. К примеру, нашей компании интересны эксперты с большим опытом продаж. Данные специалисты помогают финансовым советникам раскрыться, научиться пользоваться конкретными инструментами в коммуникации с клиентами.

Сразу стоит отметить, что не каждому человеку нужна работа с наставником. Существуют специалисты, которым проще приобретать навыки без дополнительного обучения — им достаточно находиться в сплочённом коллективе профессионалов. Дру-



гим нужен личный помощник, который подскажет, в каком направлении работать, как репетитор помогает раскрыться скромному, привыкшему молчать на уроках школьнику. Успех коучинга зависит от того, насколько подопечный сам хочет работать над собой. Если человек не готов расти, совершенствоваться, после общения с бизнес-тренером вряд ли в его жизни что-то изменится.

Д. Щербаков: Ещё раз подчеркнём, что коуч — это тренер. Он в первую очередь должен обладать методикой и опытом. У нас в стране прикладная психология начала развиваться совсем недавно, ещё очень мало настоящих специалистов. В большинстве случаев хорошие специалисты — это те, кто работал психологом в спортивных командах, с военными или специальными подразделениями. Хороший бизнес-коуч — большая редкость. Найти специалиста непросто, обычно они не рекламируются и стоят очень дорого. Есть и ещё один фактор, мешающий начать работу с коучем, — это чувство внутреннего дискомфорта, ведь придётся меняться, смотреть на себя со стороны. Но опытный специалист как раз и способен с первой встречи вдохновить человека на достижение результатов.

Ю. Шикарева: Почему один и тот же коуч способен быстро и глубоко помочь разобраться человеку в своей

проблеме и найти единственно верное решение, а с другим не смог пообщаться более двух раз? Конечно, все мы разные люди со своим набором особенностей и определённым количеством тараканов в голове. Так вот, количество, размер, цвет и прочие характеристики этих самых тараканов у «вашего» человека должны совпадать с вашими собственными. И чем больше, тем лучше. Очень важно, чтобы ценности и прочие установки у вас и вашего коуча были одинаковыми или хотя бы не противоречили друг другу.

Согласитесь, сложно будет рассказывать о семейных проблемах человеку, который сейчас переживает тяжёлый развод. Или жаловаться на отсутствие денег коучу, главная мотивация которого — саморазвитие, а деньги находятся на последнем месте.

Если знакомый советует вам своего коуча, рассказывая о его профессионализме и крутизне, а вы, пообщавшись всего раз, уже не хотите вернуться вновь, не расстраивайтесь. Просто этот коуч не близок вам по духу. А может, вы даже и не входите в его целевую аудиторию. И наличие рекомендаций даже от хорошего знакомого ещё не говорит о том, что коуч поможет вам так же эффективно разобраться в проблемах. И здесь дело не в опыте работы или настроении, просто вы не подходите друг другу. Ну и, конечно, если не лежит душа, вряд ли



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



получится конструктивный разговор и уж тем более будет достигнут нужный результат.

Как понять, что коуч подходит именно вам? Просто поговорите с ним на отвлечённые темы, а затем спросите себя: насколько я готов положиться на этого человека. Ответ не заставит себя ждать.

Т. Капрал: Нужно смотреть на образование коуча: где он его получал, как он его получал, какой у него трек-рекорд. Как с любым тренером, неважно, спорт это или ментальный тренинг — личностные взаимоотношения никто не отменял. Если тебе комфортно с человеком, учитывая, что коуч ставит задачи, даёт домашнее задание, требует и при этом ты с удовольствием идёшь на очередную сессию, то это твой коуч. И ты действительно получаешь результат. Топы достаточно быстро сориентируются, получают ли они развитие, обратную связь, чувствуют ли рост в себе и приближение к поставленной цели.

С. Горюшкина: Не существует никаких уникальных методов и стопроцентно верных подходов для выбора такого рода сотрудника в свою компанию. Обязательно должно происходить согласование. Необходима синхронность ценностей и принципов коуча и орга-

низации — это первостепенное требование, которое должно стоять во главе угла. Осознанно или нет, но коуч будет задавать вопросы исходя из своей системы ценностей и принципов.

Т. Мещерякова: Не все, но многие. Это, к сожалению, дань моде, новому слову. Хотя, по сути, слова «коуч» и «тренер» означают одно и то же.

Как найти «своего» коуча? Во-первых, по психологической совместимости, комфорту, который возникает при общении. Коуч должен говорить на понятном языке, не перебивать, не давать советов и быть очень аккуратным с рекомендациями: лекарство, которое помогло одному, другому может навредить. Далее, если этап знакомства пройден, контакт установлен и ряд встреч оказались вполне приятными, следует обратить внимание на динамику «открытий»: насколько далеко продвинулся клиент в заданном направлении? Продуктивной ли была работа? Хороший коуч не теряет фокус на цели и не позволяет уйти в сторону от намеченного плана.

При выборе коуча, безусловно, важен момент личной совместимости, но нужно обратить внимание и на формальную сторону: специалист должен быть сертифицирован и регулярно проходить супервизию.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

❗ Стоит ли коучу «раскрывать душу» и все секреты, если желаешь получить результат?

Н. Ли: Важно понимать, что всё, что обсуждается с коучем, не может быть разглашено третьим лицам без согласия коуча — вопрос в доверии, и он более сложный и личный.

М. Раяк: Раскрываться перед коучем полностью или нет — личный выбор каждого. Могу сказать лишь то, что откровенность — следствие доверия. Не стоит на первой же встрече обсуждать личные отношения в коллективе и секретные схемы коммерциализации. Дайте общую информацию о ситуации в бизнесе и попросите программу работы. Так вам будет понятно, на каком этапе вы должны будете раскрыться. И вы сможете к этому подготовиться.

К. Косинова: Правильный коуч не психотерапевт и не адвокат, он работает с тем, что есть сейчас и будет завтра. Обо всех скелетах в шкафу рассказывать не нужно (кстати, это тоже фильтр, по которому можно отсеять специалистов), но тонкости взаимоотношений в коллективе и ваше понимание ситуации лучше осветить как можно более детально. И обязательно результаты, которые вы планируете достичь, должны быть максимально конкретизированы и привязаны хоть к какому-то графику.

А. Мавричева: Коучинг — это не психотерапия. Здесь не надо раскрываться до 25-го колена и рассказывать всю свою жизненную историю, копаться в отношениях с родителями. В коучинге можно не идти очень глубоко — и при этом успешно решать свои задачи. Здесь всё зависит от того, какой у вас контакт с вашим коучем.

Профессиональная компетенция коуча состоит в том, чтобы не выносить информацию о клиенте за пределы кабинета. Так что зависит от вас, насколько глубоко вы раскроетесь. Можете работать с коучем без погружения в себя и своё прошлое и при этом получать результат.

О. Коста: Адекватный коуч сам открывает свою «душу», затем откроет вашу «душу» и узнает все секреты, чтобы помочь вам достигнуть того результата, который вы (а может, и он) поставили в качестве цели.

Другими словами, можно сказать, что работа коуча начинается с проведения анализа организации, а в случае личного коучинга — анализа клиента и выявления потребностей в той или иной «тренировке». Поэтому на этом этапе необходимо вернуться к пункту о постановке целей, которые вы хоти-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



те достичь «руками» тренера, и обязательно обговорить их с коучем.

А если вы не знаете, чего хотите, не можете определиться с целью? Поздравляю, вы нашли первую свою цель — найти коуча, который научит навыку целеполагания.

И. Тузова: Один умный человек сказал мне такую вещь: «Если ты с кем-то поделилась своей интеллектуальной собственностью, то можешь забыть, что это твоя идея. Если сказанное вышло в мир — отпусти его — завтра к тебе придёт другой инсайт». Поэтому, мне кажется, можно говорить. Ни один секрет или интеллектуальную разработку скопировать, как задумано, — невозможно. Мы её заимствуем и трансформируем в зависимости от наших личных убеждений. Это не Китай — не сошьёшь такую же сумочку, как у Луи Виттона. Поэтому, мне кажется, нет ничего страшного, можно раскрывать секреты — как же пользы добиться? Кроме того, я верю в психологическую этику.

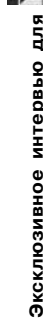
Д. Щербаков: Коуч работает с конкретным запросом. Обычно в контракте содержится описание запроса и цели, к которым клиент хотел бы прийти. Конечно, может возникнуть ситуация, что захочется поплакаться, пожаловаться на жизнь, но это скорее не эффективно. Хотя бывают и такие формы коучинга, которые затрагивают

все аспекты жизни человека. В этом случае, конечно, перетряхиваются все потаённые уголки сознания, и бывает, что обнаруживается что-то грустное и давно забытое. Тут и вполне солидные мужчины могут разреваться.

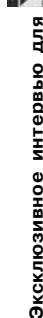
Ю. Шикарева: На самом деле, профессиональный коуч не станет задавать вам неудобные вопросы или лезть в душу (за исключением случаев, когда это необходимо для достижения целей). Профессионал своего дела уже давно сделал для себя все выводы и, не задавая прямых вопросов, уже в курсе всех ваших внутренних переживаний и барьеров.

Также не стоит бояться, что ваши внутренние противоречия и проблемы станут доступны посторонним людям: профессиональная этика коучей (равно как и врачей и психологов) не позволяет им распространяться о том, что они узнали во время сеансов. С другой стороны, если вы действительно настроены на изменения и готовы к ним, вы всегда ответите на все, даже самые неудобные, вопросы. Потому что коучинг как раз и заключается в поиске внутренних сил и энергии для получения желаемого результата. И зачастую, когда отвечаете коучу на один вопрос, для вас вдруг открывается истина, и это открытие реально помогает вам в решении той или иной проблемы. Пусть они не всегда бывают приятными и порой даже совсем

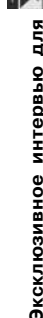
Эксклюзивное интервью для



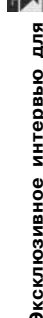
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





наоборот, они помогают человеку лучше разбираться в себе, и, значит, решить любую проблему будет гораздо проще.

Т. Капрал: Есть профессиональная этика. Иногда между коучем и клиентом подписывается соглашение о конфиденциальности. Но при этом я бы рекомендовала соблюдать некую осторожность — некоторые моменты можно обобщить, не раскрывая деталей.

С. Горюшкина: Не все, но многие. Это, к сожалению, дань моде, новому слову. Хотя, по сути, слова «коуч» и «тренер» означают одно и то же.

Как найти «своего» коуча? Во-первых, по психологической совместности, комфорту, который возникает при общении. Коуч должен говорить на понятном языке, не перебивать, не давать советов и быть очень аккуратным с рекомендациями: лекарство, которое помогло одному, другому мо-

жет навредить. Далее, если этап знакомства пройден, контакт установлен и ряд встреч оказались вполне приятными, следует обратить внимание на динамику «открытий»: насколько далеко продвинулся клиент в заданном направлении? Продуктивной ли была работа? Хороший коуч не теряет фокус на цели и не позволяет уйти в сторону от намеченного плана.

При выборе коуча, безусловно, важен момент личной совместности, но нужно обратить внимание и на формальную сторону: специалист должен быть сертифицирован и регулярно проходить супервизию.

Е. Мещерякова: Если это действительно связано с достижением результата и если коуч задаёт конкретный вопрос, то почему нет? Но клиент всегда должен иметь возможность отказать от ответа на вопросы, которые ему некомфортны и затрагивают его личное пространство либо кажутся посторонними.

❗ Неудачи и удачи в коучинге — можете поделиться Вашей практикой или данными коллег?

Н. Ли: Уже 2 года успешно работаю с коучем и могу сказать, что качество жизни изменилось, как с точки зрения прояснения, так и достижений личных целей.

М. Раяк: Работа коуча в принципе неблагодарная. С одной стороны, он не может дать 100%-ую гарантию, с другой — все ждут от него чуда. Поэто-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



му трудно привести какие-то интересные кейсы удач или наоборот. Неудача — это когда бизнес не взлетел, а коуч деньги получил. Удача — это когда тренировкигодились: издержки в компании снизились, настроение коллектива повысилось, маржа отросла.

К. Косинова: Большинство неудач в коучинге, как правило, связаны с неготовностью руководителя или команды действительно ломать себя и перестраиваться, отказываться от личных мотивов. Недавно один из наших резидентов делился историей о том, как получил заказ от дирекции крупной розничной сети выстроить работу отдела продаж. Причём сами боссы поначалу с энтузиазмом включились в процесс и настроились на революцию, но работа встала через месяц. Вето было наложено по субъективным причинам. Коуч после анализа бизнес-процессов и текущей ситуации в компании предложил расстаться с 50 % менеджеров коммерческого департамента. Менеджеры оказались, как это часто бывает, «членами семьи».

А. Мавричева: Непрофессиональный коуч может, конечно, наломать дров. Нужно очень внимательно выбирать человека — запрашивать рекомендации. За 10 встреч можно решить любой карьерный вопрос, проблему выгорания. Часто именно проблема выгорания мешает лидеру двигаться дальше. Можно решить вопрос вы-

хода на новый уровень, поиска новых целей. Коучинг — это про то, как добавить энергии.

Я с помощью коучинга вышла на осознание того, что мне нужно запустить франшизу. Я думала, что у меня нет сил, способностей к развитию бизнеса. Это был для меня выход на новый уровень, к которому я не была готова. Несколько сессий с коучем оказалось достаточно, чтобы понять и найти в себе силы для формирования нового поля в жизни. И коучинг помогает такую проблему решить.

Знаю ситуацию, когда руководитель серьёзной компании был в такой стадии выгорания, что бизнес начал показывать плохие результаты. Уже и жена била в набат, и непонятно было, как и что делать. С помощью грамотного коуча смогли вывести ситуацию с жизненной энергией на хороший уровень — человеку добавили энергии. Он пересмотрел свой подход к жизни, появилась энергия — поднялись бизнес-показатели.

Любая задача в коучинге может выйти боком, если работает непрофессионал. Если коуч непрофессиональный, то это может загнать человека в ещё более глубинную проблему, чем та, с которой он пришёл.

О. Коста: Что касается неудач, то мое мнение таково: хороший коуч

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



всегда преобразует неудачу в результат работы и повод «прокачать» себя, увидеть ошибку и сделать всё, чтобы её не повторять.

Помимо этого, любая неудача — это история, о которой потом можно рассказывать во время своего коучинга и показывать в качестве личного примера, как это можно решить, как справляться с трудностями и оставаться молодцом.

И. Тузова: Коуч помогает расширить границы видения ситуации, какой-то проблемы, позволяет взглянуть на неё по-другому — и это, наверное, помогает разобраться в себе и найти какое-то дополнительное решение. Мне кажется, польза в этом, и по отзывам, и по моим ощущениям. Иногда бывает, что ты отбрасываешь в анализе существенные факторы, а надо подняться над ситуацией. Это реальная помощь, которую коуч приносит. А неудачи — конечно, они тоже есть. Коучинг — не волшебная таблетка, которая автоматически решает проблему, учитывает все факторы влияния и переключает подопечного в режим «заработало».

Д. Щербаков: В бизнесе очень важна работа команды. У нас есть действительно позитивный опыт создания команды, очищения взаимоотношений от разногласий, выявление лидеров, отстранения от работы тех, кто не хочет развиваться.

Ю. Шикарева: На самом деле, профессиональный коуч не станет задавать вам неудобные вопросы или лезть в душу (за исключением случаев, когда это необходимо для достижения целей). Профессионал своего дела уже давно сделал для себя все выводы и, не задавая прямых вопросов, уже в курсе всех ваших внутренних переживаний и барьеров.

Также не стоит бояться, что ваши внутренние противоречия и проблемы станут доступны посторонним людям: профессиональная этика коучей (равно как и врачей и психологов) не позволяет им распространяться о том, что они узнали во время сеансов. С другой стороны, если вы действительно настроены на изменения и готовы к ним, вы всегда ответите на все, даже самые неудобные, вопросы. Потому что коучинг как раз и заключается в поиске внутренних сил и энергии для получения желаемого результата. И зачастую, когда отвечаете коучу на один вопрос, для вас вдруг открывается истина, и это открытие реально помогает вам в решении той или иной проблемы. Пусть они не всегда бывают приятными и порой даже совсем наоборот, они помогают человеку лучше разобраться в себе, и, значит, решить любую проблему будет гораздо проще.

Т. Капрал: Есть разные мнения, отклики. Если человек изначально не нашёл хорошего, профессионального

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



коуча, то он останется недоволен. Но в целом, я знаю о коучинге чаще позитивные отзывы.

С. Горюшкина: В качестве успешного кейса можно привести пример из реальной практики нашей компании. Вышестоящий управленец (руководитель), который перепробовал самые разные методы поиска «крючка» для изменения модели поведения сотрудника, уже был практически готов к поступку под названием «увольняем». И именно коучинг стал тем самым дополнительным инструментом, который позволил копнуть немного глубже мо-

тивационно-ценностный пласт сотрудника и скорректировать модель поведения на этом скрытом, неочевидном уровне.

Между тем есть и неудачный пример. Один из сотрудников — девушка — работала с позиции неудачи как определенной зоны комфорта. Человек открыто заявлял о некоей своей жертвенности как модели поведения, осознавал её. При этом девушка всеми силами держалась за неё, выстраивая оборонительную модель поведения. И здесь коучинг, как инструмент, не сработал.

Групповой коучинг — чем он интересен в бизнесе?

Н. Ли: Групповой коучинг может быть эффективен, многое зависит от профессионализма коуча. Бизнесу интересно многое, что позволит использовать текущие ресурсы более эффективно. Это направление новое для российского бизнеса и коучей, специалистов мало.

М. Раяк: В бизнесе групповые сессии интересны с точки зрения оперативной работы со всей массой информации в компании. Когда ты перед одним специалистом собираешь и сейлзов, и бухгалтерию, и руководство компании, сам факт такой встре-

чи может положительно повлиять на климат в коллективе. Как следствие, наряду с тонкой настройкой бизнес-процессов мы можем говорить о пользе коуча в качестве настройщика межличностных отношений, что крайне полезно, особенно в небольших компаниях.

К. Косинова: Групповой коучинг быстро раскрывает проблемы, помогает оценить себя и ситуацию в формате 360°. Это наиболее продуктивный формат для быстрой перезагрузки бизнеса, используемый сейчас большинством компаний.

А. Мавричева: Групповой коучинг интересен для «прокачки» команды. Но здесь тоже не надо увлекаться. Я знала бизнесмена из 90-х, который говорил много лет, что тренинги абсолютно ничего не дают. И вдруг он встретил мужчину-тренера с солидным прошлым в военной сфере и поверил ему, потому что они были людьми со схожими ценностями, похожей биографией. Тот уговорил предпринимателя покупать тренинги для него, для всей его семьи, для его компании. Когда такой тренер или коуч становится «главой» компании — это уже большая проблема. Это близко к секте, когда то, что он говорит — это правильно, а всё остальное — неправильно. Коуч не бизнесмен. В чем фишка коучинга? Коуч не даёт советов, коуч задаёт вопросы. А ответы на вопросы находишь ты сам. Просто коуч знает, как грамотно задать вопрос.

Групповой коучинг может быть классным инструментом для работы с целями коллектива и поиска способов достижения этих целей. Если нужно выстраивать процессы, внутреннюю коммуникацию — тут подойдёт бизнес-тренер с его знаниями.

О. Коста: Групповой коучинг для бизнеса — замечательная вещь, позволяющая в короткие сроки обучить как можно большее количество персонала. Помимо этого, тренинги мотивируют на работу в команде, помогают

включать коллективный разум и помогают командообразованию в коллективах, настраивают на одну волну.

Также групповые тренинги позволяют выявить сотрудников, которые лояльны или не лояльны к организации. И большой совет вышестоящим руководителям — присмотреться к своим топам во время проведения коучинг-сессий и просить обратной связи от коуча по всем участникам тренинга.

И. Тузова: В развитии компетенций сотрудников — очень тонкая грань с психологией. Есть, например, люди, которым нужно поднять самооценку, потому что неуверенность мешает в работе. Можно работать индивидуально, можно работать в группе, не залезая глубоко в душу. Главное — помочь увидеть возможности, как и что можно делать лучше, больше или по-другому. Наверное, коучинг полезен для развития талантов и кадрового резерва, когда в групповой работе участники могут видеть большее количество вариантов и моделей, которые можно брать во внимание. Действительно, грань между психологическим тренингом, технологиями личностного роста и коучингом очень условная. С моей точки зрения.

С. Белодед: Мне кажется, коучинг должен быть индивидуальным. Невозможно настраивать на успех всех и сразу, ведь все люди разные. Конеч-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

но, многое зависит от того, насколько коуч и специалист, с которым он работает, подходят друг другу. Далеко не перед каждым тренером человек сможет раскрыться, рассказать ему что-то личное. Именно поэтому подобрать коуча для топовых специалистов — непростая задача: сложно найти тренера, который сумеет подобрать ключ к общению с конкретным человеком. В моей практике были случаи, когда я рекомендовала топ-менеджерам профессиональных, на мой взгляд, коучей, но уже после первой встречи становилось понятно, что руководители компании не работают с данными специалистами. Думаю, вообще не существует бизнес-тренеров, которые смогут успешно взаимодействовать с абсолютно любым человеком.

Д. Щербаков: Групповой коучинг очень эффективен в коллективах, занимающихся продажами. А вот среди руководящих работников часто возникают проблемы: они не хотят раскрываться, идти на сотрудничество, занимать искреннюю позицию. Часто топ-менеджмент довольно высокого мнения о своих качествах и способностях и весьма неохотно идёт на контакт с коучем, если руководство пытается внедрить на предприятии такой подход. Однако существуют обходные пути, когда групповая коучинговая работа выглядит как игра, а результаты становятся доступны только

руководителю, который уже и вносит необходимые корректировки в расстановку сил.

Ю. Шикарева: Групповой коучинг отлично применяется в ситуациях, когда нужно побороть возражения на корню. Например, генеральный директор задумал внести некоторые изменения в работу компании, так как этого требовали постоянно меняющиеся условия на рынке. Мероприятия были разработаны, и оставалось лишь донести эту информацию до руководящего состава компании. Но директор понимал, что столкнётся с волной возражений сотрудников, которые привыкли работать в обычном режиме и не планировали что-либо менять.

Поэтому он пригласил к себе коуча, обрисовал ситуацию. Что делает коуч на сессии? С помощью правильных вопросов и наводящих упражнений он плавно подводит руководителей к мысли о необходимости изменений, дабы оставаться на плаву и быть ничем не хуже конкурентов. После того как все руководители «смирились» с необходимостью, они сами придумали и разработали систему внедрения изменений. Стоит ли говорить, что на выходе генеральный директор получил полностью замотивированных сотрудников, которые тут же начали осуществлять задуманный план с полной уверенностью, что они сами к этому пришли? Во время встречи все

руководители быстро и безопасно переживают процесс принятия новой идеи.

Групповой коучинг хорош тогда, когда нужно быстро и без осложнений донести до сотрудников мысль, тут же отработать возражения и замотивировать на выполнение задач.

С. Горюшкина: Групповой коучинг — это отличная история с точки зрения объединения людей на некотором ценностном и принципиальном уровне. Это, по сути, некое осознание темпа и ритма друг друга. Задача коучинга в данном случае — задать те же вопросы «почему» и «зачем».

Всё начинается с некоторой работы с прошлым. В этот момент все коллеги в равной степени друг друга понимают, осознают свои сильные и слабые стороны, соизмеряют их друг с другом. И всё это время они смотрят на работу в фокусе синергетического эффекта. Здесь уже речь идёт о том, как в коучинговой групповой работе ценности, плюсы и минусы можно даже не компенсировать, а дополнить

качествами другого человека.

И здесь автоматически формируются цели уже не в субъективной позиции, где каждый отстаивает свои приоритеты и видение цели. Напротив, происходит групповое формирование цели, которое не только основано на критериях SMART, но и наполнено энергией, желанием и намерениями каждого из участников группового коучинга двигаться к единой, общей цели.

Е. Мещерякова: Групповой формат возможен, когда перед командой стоит нестандартная задача, требующая такого же нестандартного подхода. В таком случае коучинг помогает его найти. Методы группового коучинга также актуальны для налаживания связей в коллективе, снятия напряжения как на микро- (например, между соседями по столам), так и мезоуровне — внутри целых отделов вместе с руководителями. Довольно часто бывает, что внутри группы существует элемент напряжения, причём далеко не всегда очевидный. Коуч поможет найти болевые точки и будет способствовать разрешению латентных конфликтов.

УП Ваши советы о том, как договариваться с коучами о работе с вашими топам?

Н. Ли: Как показывает практика коллег из различных структур, инициатива начать работать с коучем исходит чаще всего от владельца бизнеса или команды топов. С коучем очень легко договориться о первой встрече, где он сам расскажет про правила и предложит программу встреч.

М. Раяк: Совет простой: чем конкретней формулировки в договоре, тем меньше возникнет потом проблем. А поскольку отношения с коучем лежат в области субъективного, пристрастного отношения, проблемы возникнут обязательно. Они могут не выйти наружу, но обида может появиться спустя какое-то время, когда первая эйфория спадёт.

К. Косинова: Как раз главный совет договариваться не с коучами (они сами подскажут логику, опираясь на опыт), а с топам. Здесь — наибольшее непонимание и сопротивление.

Главный рецепт — признание того, что есть и как должно быть. Важен открытый разговор, понимание и готовность всех участников процесса идти дальше.

А. Мавричева: Самая главная проблема сейчас в бизнесе, в моём по-

нимании, это профессиональное выгорание лидеров. Когда человек гонит-гонит-гонит, полгода отработал — выдохся. Коуч может решить такой вопрос. Если вам нужно профессионально растить людей — этот вопрос тоже может профессионально решать коуч. Если вам нужно, чтобы люди шли по карьерной лестнице вверх — это тоже вопрос коуча.

Коуч также помогает человеку вырасти как руководителю. Коуч может показать человеку, что с ним на самом деле происходит. Не критиковать, а дать объективную картину, чтобы человек понял, где он, кто он и что с ним происходит.

О. Коста: Очень просто: вам нужны хороший бюджет и чёткая цель. Если уже есть коуч, которого хотите пригласить к себе, это вопрос только свободного времени коуча и вашего бюджета. А если не можете самостоятельно найти нужного тренера или не знаете, где его искать, в помощь вам замечательный журнал, который сейчас держите в руках. В нём собрана немалая база качественных экспертов своего дела.

Также стоит заглянуть на сайты профессиональных ассоциаций коучей, можно и социальные сети проштуди-



ровать. И не забудьте спросить отзывы коллег.

И. Тузова: Мне кажется, что очень часто во взаимодействии собственника и руководителей, которые, собственно, бизнесом рулят, есть очень много политеса. Очень редко я встречала в своей жизни открытое сотрудничество, часто есть элемент какой-то игры. И прояснить, каково может быть восприятие ситуации с разных сторон, мне кажется, может коуч. Задавать вопросы, дать некую обратную связь, помочь увидеть и рассчитать варианты последствий действий подопечного, в том числе учитывать различие культурных и социальных слоёв.

Ю. Шикарева: Чтобы выстроить результативное взаимодействие между коучем и руководящим составом, следует убедиться, что каждый из участников коуч-сессии действительно готов к изменениям. Только в этом случае мероприятие принесёт результаты. К сожалению, есть огромное количество руководителей, которые считают, что им уже нечему учиться. Они всё прекрасно знают сами. Есть те, кто считает это пустой тратой времени и просто позаимствованным из другого языка красивым словом.

Коуч, в свою очередь, перед началом должен «прощупать» руководителей на предмет заинтересованности и понять, будет ли мероприятие резуль-

тативным. Есть теория, которая разделяет весь персонал на три категории. Первая — ядро компании — это примерно 20 % сотрудников. Сюда могут входить как руководители, так и линейные специалисты, а также рабочий персонал. Это хранители ценностей компании, высоко замотивированные и лояльные сотрудники, готовые с удовольствием обучаться не только для себя, но и во благо родной компании.

Вторая группа — 40 % — это те, кого в принципе работа в компании устраивает, за исключением некоторых факторов. Если провести обучение или коуч-сессию для такого типа сотрудников, есть вероятность переманить некоторых из них в ядро — те самые 20 % вовлечённых работников. И, наконец, третья категория — оставшиеся 40 %. Это сотрудники, не вовлечённые в ценности компании, которые при первом удобном случае сбегут. На таких не стоит тратить ни силы, ни время.

Так, если коуч видит, что большая часть из собравшихся на сессию принадлежит к третьему типу сотрудников, вероятность проведения результативного мероприятия крайне мала. Поэтому перед тем, как проводить консультации / обучение / коуч-сессию, нужно обязательно оценить степень вовлечённости и заинтересованности сотрудников, чтобы не потратить ресурсы впустую.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Плюс с коучем необходимо заранее обговорить промежуточные результаты: в чём они будут измеряться и с какой периодичностью. Обсудив эти условия, и заказчик и сам коуч будут понимать, в верном ли направлении они идут, и всегда успеют вовремя подкорректировать свои действия.

Т. Капрал: Вопросы могут быть разными, различные задачи — всё зависит от целей бизнеса. Если коуч грамотный, он в любом случае приведёт к нужному результату. Он просто вырабатывает определённую стратегию, выяснит чётко задачу, правильно задаст вопросы топам и собственнику. Чтобы мы получили результат, нужно тщательно подойти к выбору коуча, а задачи могут различаться. Это к вопросу, нужна ли экспертиза в секторе. Хочет собственник получить некую экспертизу или раскрыть потенциал своих сотрудников — это «две большие разницы».

С. Горюшкина: Что касается выбора коуча, важно помнить два ключевых момента. Во-первых, необходимо не только чётко сформировать цели, но и синхронизироваться в ожиданиях. Что мы будем понимать под утверждением «мы достигли цели»? Крайне важно подготовить

некоторое описание результатов деятельности коуча.

Во-вторых, следует обрисовать рамки того, куда коуч может входить. Например, рамки только компетенций. Или же, если рамки шире — работаем на уровне навыков, ещё шире — со способностями человека, ещё больше — мы работаем с установками человека, ещё больше — с ценностями, ещё глубже — со смыслом, затем — с самоидентификацией себя в деятельности.

Описание рамок необходимо для того, чтобы понять границу безопасности, черту, за которую руководитель высшего звена заходить не хочет. Между тем даже эти рамки могут меняться в ходе работы, но, разумеется, по обоюдному согласию коуча и того самого руководителя.

Е. Мещерякова: Чаще всего бывает как раз наоборот! Это с топками надо договариваться о работе с коучами. Формировать у них потребность в таком взаимодействии, рассказывать о возможностях и перспективах для бизнеса. Но, безусловно, у руководителей должно присутствовать внутреннее желание расти ещё выше, иначе никакие уговоры не будут эффективны.

Кого из коучей Вы могли бы порекомендовать?

Н. Ли: Команда Александра Савкина — это профессионалы, которым я лично доверяю и с которыми работают очень многие бизнесмены и компании. <https://coachinstitute.ru/>

М. Раяк: Я достаточно давно знаком и постоянно встречаюсь с двумя прекрасными коучами. Ни разу не пользовался их услугами, но вижу, как они работают на мероприятиях. Багаж знаний и эрудиция, а также формат подачи материала вызывают неподдельное уважение. Если мне будет нужен консультант в компанию по отладке системы сервиса, это будет Виталий Новиков. Если мне будет необходим специалист по личному финансовому планированию или финансовым технологиям, это будет Андрей Рябых.

А. Мавричева: Я могу порекомендовать коуча, с которым сама занимаюсь, — Марину Михайленко.

О. Коста: Порекомендовать лишь одного коуча будет не совсем корректно и правильно, так как направления работы и сферы, в которых они работают, очень разнообразны, да и цели найма коуча тоже могут быть множественными. Из тех, на кого ориентируюсь лично я — это Радислав Гандапас, Ицхак Пинтосевич и недостижимый Тони Робинсон.

У каждого из коучей своя стратегия, своя методика работы и воздействия. Одни из них проникают так глубоко в душу, что вы, лишь только слушая и следя за невербаликой, естественным образом находите правильный вектор. А другие проезжают по вам словно фура, доставляя в нужном направлении со скоростью формулы #1.

Какой метод подходит именно Вам, выбирать, конечно, нужно самим.

И. Тузова: Не уверена, считает ли этот человек себя коучем, но для меня — это гуру, который задаёт нужные вопросы в нужный момент. Речь идёт о Сергее Михайловиче Логачеве. Испытываю уважение, потому что всегда могу задать ему вопрос и получить встречный, который наталкивает меня на ответ или заставляет задуматься и отправиться в начальную точку для поиска решения. Коллеги хвалят Станислава Гринберга.

С. Белодед: Я могу порекомендовать нескольких коучей. Среди них Гульнара Исмаилова, Альберт Косуллин, Виталий Макаров.

Д. Щербаков: Из российских коучей я бы мог отметить Марину Мелия, профессора психологии, имеющую громадный опыт работы с

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



топ-менеджментом и коллективами. Из молодых — Владимира Шопинского, который помог нам в проведении ряда тренингов на очень высоком уровне.

Ю. Шикарева: Алина Калядина. В HR-менеджменте с 2003 года. Более 2000 собеседований, более 150 успешно закрытых вакансий. С 2015 года — карьерный консультант: планирование и сопровождение карьеры, профориентация для взрослых (смена профиля и сферы деятельности), формирование имиджа, отвечающего карьерным целям.

Зотова Людмила Ивановна. Практикующий бизнес-тренер, профессиональный коуч, консультант по обучению и мотивации персонала, оценка персонала, построение плана индивидуального развития.

Т. Капрал: Это всегда ответственный момент и репутация. Если подойти к этому вопросу достаточно поверхностно — закончил курс и пошёл всех коучить, то рано или поздно можно заработать себе негативную репутацию. Если ты уж берёшься за дело, то нужно к этому вопросу подходить осоз-

нанно, профессионально и с огромной ответственностью. Советую собирать рекомендации о коучах, уровне удовлетворённости клиентов, отзывы в профессиональных кругах.

С. Горюшкина: Совершенно искренне могу рекомендовать Антона Солопова — <http://solopovanton.ru/>. Это человек, на деле показавший себя настоящим профессионалом, работа с которым отвечает всем требованиям, предъявляемым к коучингу.

Е. Мещерякова: Как я говорила ранее, с выбором коуча надо быть очень осторожным — это личное и индивидуальное дело, как выбор врача. Рынок коучинга сейчас обширен, предложений не просто много, их слишком много — тем сложнее попасть на настоящего профессионала. Но есть и плюс: во всем многообразии специалистов точно найдётся тот, который подойдёт именно вам.

Материал подготовили
Ольга Кошарная, Кристина Фирсова

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для



**Размышлять о будущем
вашего бизнеса надо,
но кто и как это должен
делать — вопрос!!!**



*Дания ставит на
ветер, а Германия — на
машиностроение, которое
приносит ей успех...*

Сергей Луполенко

**заместитель генерального директора
Центра информационных технологий и
консалтинга «Корпорации Парус»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП Развитие компании — широкий вопрос. Но что в нём важное и обязательное для тех, кто думает о будущем, а не ждёт его?



ажно чувствовать ветер перемен — внешний и внутренний. Когда необходимо — совершенствовать бизнес-процессы, но при этом всегда быть открытым к слабым сигналам рынка.

УП Какие книги дали Вам толчок думать о развитии?

— Питер Друкер, Джек Траут, Элияху Голдратт, Ицхак Адизес, Владимир Иванович Бovyкин были полезны для понимания содержательного контекста, в котором находится управленец. Запомнилась книга «Ошибки топ-менеджеров компаний» — рассказы об управленческой гордыне и её последствиях для бизнеса. Но наиболее технологично и систематически изложенную идею эффективного управления я нашёл в работах Олега Сергеевича Анисимова. В них содержится не только описание управленческих технологий, в том числе и технологий стратегического управления, но и требования и критерии внутренней само-

организации управленцев, описаны схемы мышления управленцев.

УП Конференции западных гуру могут быть источником идей?

— Никакой гуру не заменит систематического образования. Без целостного мировоззрения легко стать жертвой различных новомодных теорий. Встречи с гуру полезны в качестве проверки адекватности собственного мировоззрения. Как гласит китайская поговорка, любой встречный может быть для тебя другом или врагом, но в любом случае может быть тебе учителем.

УП Что или кто в компании обычно не заинтересован в развитии (а значит, жить в формате «покой нам только снится»)?

— У любого человека есть индивидуальные предпочтения. Одни больше склонны к упорядочиванию, другие — к поиску новых возможностей. Новые возможности — это всегда риск для устоявшихся бизнес-процессов. Поэтому люди, склонные к функционированию, с опасением относятся к различным инновациям, а инноваторы с трудом находят общий язык с функционерами. И здесь важна гармония. Каждый в отдельности легко обоснует либо бесполезность чего-то нового, либо потери от инерции существующего.

И **Оппозиция развитию мешает или она нужна как зеркало заднего вида или бинокль?**

— Критический взгляд в любом случае полезен. Изначальная идея — это всегда плод воображения. За счёт осмысления она детализируется, обрастает подробностями. На этой фазе важно иметь среду, в которой она сможет укрепиться, получить шанс. Скептиком всегда быть проще, так как скептик твёрдо стоит на почве действительности. Но бывают и другие крайности. Иногда идея настолько нравится автору, что у него теряется чувство реальности. В этом случае крайне важно исчерпать потенциал развития идеи, пока она сама не иссякнет. Особенно опасно впасть в прелесть руководителю организации. Не всегда руководитель находит достойных оппонентов.

И **Итак, кто же может быть партнёром акционера в обсуждении путей и методов развития?**

— В первую очередь, это «преданные партийцы», обладающие аналитическим складом ума. Во-вторых, соратники, обладающие развитыми механизмами идентификации с руководителем, его проблемами, с фирмой в целом. Здесь важна включённость, равнодушие. В-третьих, важна способность к работе с текстами.

И **Как Вы пришли к пониманию того, кто может быть таким спарринг-партнёром?**

— Благодаря личному опыту. В своё время, когда компания претерпевала бурное развитие и, соответственно, для неё требовались различные новые решения и нестандартные ходы, я находился в плотном деловом контакте с одним моим старым приятелем. И этот контакт, в частности, предусматривал модель поведения «автор — оппонент». За счёт такой схемы взаимодействия нам удалось воплотить в жизнь целый ряд нетривиальных предложений.

И **Однажды известный топ-менеджер С. Шекшня дал ряд ценных советов УП в момент кризиса 1998 года, но акционеры только годы спустя поняли их силу. Как понять, что ваш консультант слишком гениален и развит для вашего уровня?**

— Профессионализм консультанта определяется не только умением генерировать идеи, но и умением использовать их для критического отношения к видению заказчика. В этом суть аналитической деятельности. Если ты научный деятель, публикуй свои идеи, ищи сторонников, проводи тренинги. Если ты консультант или аналитик, необходимо отталкиваться от мировоззрения лица, принимающего решения. Если идея не расширяет кругозор заказчика, а существует как бы параллельно — это недоработка консультан-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



та. С другой стороны, менталитет не каждого руководителя готов к встрече с иной точкой зрения. Зачастую волевое начало блокирует когнитивные способности. В таком случае до встречи ЛПР с жёсткими проявлениями суровой действительности идеи консультантов останутся не востребованными.

УП Как Вы выбираете путь реформ, если есть несколько вариантов?

— Есть два повода для реформ. Первый — повышение эффективности организации бизнес-процессов. Поводом обычно служит отклонение фактического положения от плановых ориентиров. Надо разбираться, в чём дело: в системе или в работе исполнителей. Систему надо совершенствовать. Требования к исполнителям необходимо дополнять, совершенствовать мотивационные механизмы. Или, например, обнаруживается, что заказчиков становится меньше, они делают выбор не в нашу пользу. В этом случае необходимо увеличить внимание к сфере маркетинга.

Второй повод носит стратегический характер. Мы обнаруживаем, что на рынке, в стране, в мире происходят события, последствия которых для нас непонятны. По неопытности их можно просто проигнорировать. Появляются новые технологии, идеи, проблемы. Чем больше масштабы оперирования компании, тем больше объём факто-

ров, которые необходимо учитывать для оценки адекватности стратегической позиции.

УП Менторство — что Вы думаете об этом новом методе развития фирмы? Для начала — стоит ли брать в штат специально сотрудника по развитию новых направлений?

— На начальной фазе при отсутствии практического опыта вполне может быть полезна форма встроенного обучения или стажировки. Волевою функцию в управлении отделить от лица, принимающего решения, невозможно. Аналитическая функция вполне отчуждаема в известных пределах. У лидера не всегда хватает времени и квалификации, чтобы поставить проблему. Питер Друкер, в частности, считал, что управленец не решает проблемы. Проблемы должна решать наука. Управленец должен добиваться результата там, где это возможно. Поэтому важно иметь аналитиков, способных обнаруживать в происходящем признаки проблемы, дабы обезопасить управленца от неэффективного использования волевых усилий.

УП Где искать таких людей и кто они в принципе: учёные, технари, маркетологи, философы, финансисты?..

— Наиболее адекватны в функции аналитиков сотрудники, способные



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

рассуждать философски. Понимать, что всё происходящее с нами всего лишь продолжение нашего мышления. Это скорее не образование, а способ отношения к себе. Поиск собственного несовершенства. Любознательность. Широкий кругозор. Здесь нельзя путать философское отношение к себе и склонность пофилософствовать «вообще обо всём». Здесь, кстати, одна из сложнейших проблем управленческого образования: крайне мало выпускников по управленческой специальности выходят в практику с идеей непрерывного самосовершенствования. Крайне сложно развивать организацию, не совершенствуясь лично.

И Большие совещания по развитию или беседы тет-а-тет — что лучше и почему?

— Если решение не принято, лучше погружаться в проблему без лишнего шума и гама. Подчинённые более спокойно себя чувствуют, когда руководитель уверен в себе. Для эффективного решения проблемы необходим здоровый скепсис в адекватности собственного понимания происходящего. Когда проблема локализована и есть идея решения, то полезно, чтобы уверенность руководителя опиралась не только на собственный авторитет, но и разделялась ближайшими соратниками. В психологии это называется эффектом заражения.

И Сохранять в секрете идеи развития или, наоборот, широко их обсуждать с коллегами?

— На фазе разработки лучше не поднимать волну раньше времени. Обычно творческий процесс содержит несколько итераций. Для проверки идеи на реалистичность целесообразно привлечь практиков, наиболее близких к базовому процессу.

И Как лучше мотивировать и благодарить, платить... тем, кто даёт вам ценные советы в бизнесе?

— Здесь лучше отталкиваться от того, кем человек является в компании. Ведь недаром на Западе даже создали целую систему мотиваций, подразумевающую, в частности, менеджерскую мотивацию (в том числе доход от эффективности) для носителей идей, включая предложение схемы партнёрства.

И Ф. Котлер до сих пор гениально анализирует проблемы развития. Как ему удаётся не отставать от новых и неожиданных поворотов экономики?

— За счёт того, что он талантливый человек с аналитическим умом, который работает в первую очередь с пониманием всего происходящего вокруг. Причём при работе умеет слушать. То есть он постоянно перерабатывает всю поступающую к нему

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



информацию, и как один из результатов этого у него рождается идея за идеей. К тому же к эффективно работающему мозгу подстраивается и весь остальной организм человека. Ведь он чувствует своего рода энергетический заряд благодаря своей интеллектуальной работе. Таким образом, получается, что человек в целом находится в хорошей форме.

УП Почему «ПолярOID» не стал переходить на цифру и погиб (имея свой патент)?

— Причина тут естественна — обидно ведь: находишься постоянно в обеспечении некоего мощного функционирования, совершенствуешь бизнес-процессы и, в конце концов, так их любишь, что когда встаёшь перед необходимостью в корне перестраиваться, то сделать это очень сложно.

УП Конвейеры уходят... Каким Вы видите будущее машиностроения?

— Почему Вы решили, что они уходят в прошлое? Конвейер — это же изобретение индустриальной эпохи. И ещё не факт, что реиндустриализация, деиндустриализация невозможны. В то же время для тех производств, где большое значение играет масштаб и где автоматизация ещё не позволяет избежать ручного труда, конвейеры по-прежнему важны. Яркий тому пример — Китай. На его заводах, где

работает по 25 тысяч человек, конвейеры точно есть, иначе бы они выпускали ширпотреб. Поэтому — здесь речь просто о том, что всему своё время и место, в том числе и конвейерам.

УП Почему Г. Греф сказал о закате эры программистов?

— Что тут можно сказать... Так ему показалось.

УП Джек Ма заявил о том, что уже через 5 лет компаниями будут управлять роботы!?

— Я бы не сказал, что это возможно.

УП Роботы смогут развивать бизнес? Как?

— Человек при работе, так или иначе, имеет дело с чувствами, эмоциями, идеями, гипотезами, а также и с некоторыми слухами, заблуждениями. И в этом отношении роботом его никак не заменишь. Робот может использоваться в такого рода вещах, как торговля на бирже, к примеру. Ведь там для эффективной работы вполне достаточно торговой машины.

УП Те, кому сегодня 15 лет, радикально изменят систему управлениями компаниями? Как?

— Этот вопрос пока ещё очень сильно открыт. Потому как непонятно, есть



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ли сегодня у молодёжи этакий светлый настрой — нарисованный перед самим собой путь взросления и крепчания.

У Вертикаль власти сохранится в компаниях будущего?

— Любое общество, включая бизнес-сообщество, строится и будет строиться на иерархии. Этого требует организация менеджмента, и в ещё большей степени — стратегия. Именно по этой причине на том же самом прогрессивном Западе сегодня ни о какой демократии речи нет. Если она где и возможна, так только в области инноваций.

У Голландия и Дания почти полностью получают энергию для аэропортов, ж/д и прочего из ветра. Почему Россия и Германия ставят на нефть и газ?

— Просто у России сейчас в приоритете развивать не свою энергетику, а

ту же самую оборонку. Что касается Германии, то ей тоже не до развития энергетики, так как она делает бизнес в машиностроении, и главным образом — в создании сложного инновационного машиностроительного оборудования.

* Сергей Луполенко, заместитель генерального директора Центра информационных технологий и консалтинга «Корпорации Парус».

Беседовал Влада Верёвкина

Журнал



2017 г.



www.TOP-PERSONAL.RU

октябрь-декабрь

В номере:

Некоторые вопросы жизненного цикла управленческих электронных документов

Генеральный Регламент как источник по истории делопроизводства и архивного дела

Патенты и полезные изобретения в области управления документацией и архивного дела в Российской Федерации

Электронные архивы и электронная подпись

Ускорение ввода и редактирования текста в программе MS Word 2013

Новые информационные технологии в документационном обеспечении энергосбыта

Организация электронного документооборота при проведении электронных торгов крупнейших нефтехимических холдингов России

Документационное обеспечение государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах

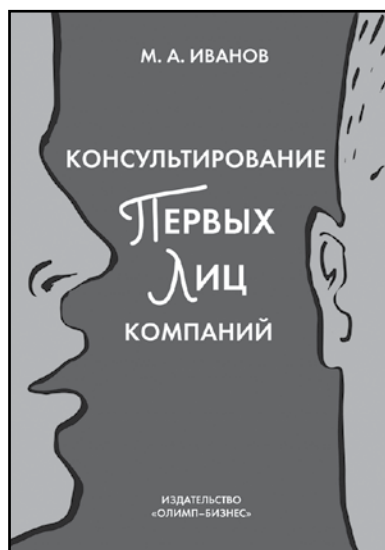
№4
2017

При поддержке:



Михаил Иванов

Консультирование первых лиц компаний: клиентцентрированный подход



Глава 2 Вхождение в проект: что необходимо сделать до заключения контракта

ПЕРВАЯ БЕСЕДА С ПЕРВЫМ ЛИЦОМ КОМПАНИИ

И всё же главная работа начинается с первой встречи с генеральным директором компании — лицом, обладающим полномочиями принимать управленческие решения и потенциальным клиентом консультанта.

Независимо от того, предшествовала ли этой встрече процедура тендера, присылал ли консультант предварительно свое резюме и рекомендации клиентов, беседа начинается с представления

консультанта. Собственная презентация консультанта должна быть короткой, неформальной и содержательной. За пять — семь минут необходимо объяснить особенности работы, которая находится в сфере компетенции консультанта; границы ответственности, которую он готов принять на себя; список задач и запросов, опыт решения которых у него уже имеется; список клиентов, с которыми ему пришлось работать и которые готовы дать о нем отзыв.

Затем наступает время ответов на вопросы. В нашей практике встречались случаи, когда первое лицо компании задавало нам вопросы в течение двух часов. Эти вопросы касались не только особенностей нашей работы, но и понимания различных сторон управленческой деятельности, отношения к разным течениям, теориям и даже к конкретным публикациям по вопросам менеджмента. То есть вся первая встреча была посвящена знакомству с консультантом, и только при последующих беседах началось собственно знакомство с компанией.

Нельзя жалеть время на предоставление любой информации о себе, какую запрашивает клиент. Более того, мы считаем такую диагностику консультанта клиентом очень полезной и правильной. Некоторые наши коллеги жаловались нам: «Клиент разговаривал с нами, как со студентами: устроил целый экзамен». Но ситуация экзамена вызывает стресс у студента, который не уверен в себе и своих знаниях. «Экзамен», устроенный

клиентом, позволяет консультанту показать, что он в себе уверен, помочь клиенту определить границы его компетенции. Есть сферы управления, где консультант по управлению является экспертом, но есть вопросы, в которых он не разбирается профессионально, на которые у него нет ответов. Профессиональный консультант по управлению должен и сам осознавать границы своей компетентности и обязательно должен предупреждать клиента, в каких границах он готов вести с ним профессиональный диалог.

Объективно приглашение внешнего консультанта открывает не только новые возможности для компании, но и связано с новыми дополнительными рисками. Субъективно — разговор с консультантом будет иметь иное качество, если он уже вызывает доверие. Проверка уровня профессиональной компетенции консультанта клиентом — оценка его знаний, умения слушать, понимать задаваемые вопросы и формулировать свои мысли в личной беседе, получение информации о нем от его коллег и других клиентов, — на наш взгляд, абсолютно необходима и корректна. Но чаще всего в нашей стране клиент не будет делать это прямо, а попытается скрытно провести «экзамен», «попробовать консультанта на зуб». Чтобы избежать такой проверки, консультант должен всячески облегчать клиенту возможность диагностики, открыто спрашивать, какая еще информация может быть необходимой



клиенту, объяснять, как и где ее можно получить.

К сожалению, часто первое лицо организации не имеет достаточно времени для чтения литературы по управлению и организационному развитию и не всегда считает нужным поручать своим менеджерам всестороннюю проверку консультанта. Поэтому во многом решение

возможность проявить свой профессионализм. Некоторые коллеги жалуются, что они сталкиваются с клиентами, которые приглашают консультантов, на этапе переговоров расспрашивают их об интересующих проблемах, получают ответы на свои вопросы бесплатно, а потом прекращают взаимодействие. Мы считаем, что такое поведение клиента

ЗАПРОСЫ КЛИЕНТОВ БЫВАЮТ ОЧЕНЬ РАЗНЫМИ. ИНОГДА ОНИ ОКАЗЫВАЮТСЯ ВРЕДНЫМИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ПРОСТО БЕСПОЛЕЗНЫМИ

об окончательном выборе консультанта принимается скорее на интуитивном уровне: внушает тот доверие или нет, производит впечатление здорового человека или таковым не кажется.

Из содержательных критериев в последние годы руководители организаций стали обращать внимание и требовать от консультанта знания и понимания бизнеса как специфического вида деятельности, представлений о рынках и особенностях российского законодательства.

Если консультант успешно прошел такое тестирование, руководители компаний начинают рассказывать о своей организации достаточно откровенно. И здесь уже консультант обязан и имеет

оправданно, если консультант не вызвал у них желания продолжать сотрудничество. Сами мы ориентированы на долгосрочное партнерство, а при таком подходе консультант не должен «жадничать». Первая встреча окончится ничем, если клиент во время нее ничего не получит: ни новой информации, ни ответов на свои вопросы, ни понимания и поддержки.

И здесь у консультанта есть несколько профессиональных компетенций, которые он должен проявить:

- умение слушать;
- умение задавать вопросы;
- умение проводить экспертизу.

Как правило, клиенту не с кем об-



судить свои проблемы. Все, с кем ему приходится взаимодействовать, либо воспринимаются как недостаточно компетентные люди, либо являются заинтересованной стороной, то есть небеспристрастны, либо просто не вызывают доверия. Ни с подчиненными, ни с конкурентами, ни даже с партнерами предприниматель не позволяет себе в полной мере обсуждать то, что его действительно тревожит. Консультант, умеющий слушать, стремящийся понять собеседника, помогает сформулировать то, что порой годами самостоятельно понять не удавалось. И это высоко оценит любой конструктивный клиент.

Консультанту приходится задавать самые разные вопросы. Но при первой встрече любое «выспрашивание», интерес к цифрам и подробностям может вызвать раздражение и недоверие. Важно понять общую картину и выявить то, что действительно волнует клиента.

Обычно мы просим клиента для начала рассказать о своей организации то, что он сам хочет, считает нужным. И по ходу задаем «наивные» вопросы.

Например, бизнесмен — владелец завода, выпускающего лаки и краски, с гордостью рассказывает нам, что теперь он стремится производить всё для ремонта: и кисти, и валики... Номенклатура изделий возросла с 20 до 200 наименований. Естественно, у консультанта возникают «наивные» вопросы:

— А зачем вы на порядок увеличили номенклатуру, ведь это большая нагруз-

ка на производство, наверняка большие затраты?

— А определили ли вы ограничения: насколько имеет смысл увеличивать номенклатуру — до 250, 300, до 2000 наименований?

— А анализировали ли вы себестоимость каждого продукта и приносимую им прибыль; действительно ли расширение номенклатуры увеличило выручку завода?

Очень быстро выясняется, что собственника в первую очередь волнует проблема с продажами. Инвестиции на расширение товарного ряда не оправдались. Магазины, в которые завод поставляет свою продукцию, не хотят связывать себя отношениями с одним производителем. То есть, несмотря на предлагаемый расширенный ассортимент, завод не смог существенно увеличить поставки в каждый из магазинов, а своих магазинов у предприятия нет, и планов по созданию своей сети фирменных магазинов тоже нет. Завод и раньше расширял ассортимент, и это приводило к увеличению продаж. Процесс расширения номенклатуры стал привычным направлением развития и роста. Казалось, что так будет бесконечно, а расчетов рынка и пропускной способности магазинов никто не производил.

Задавая элементарные вопросы, вытекающие из экономической и управленческой логики, удается сделать главное: быстро выявить как механизм и критерии принятия решения, так и зону тре-



воги клиента. И второй важный момент. Клиент, отвечая на такие вопросы, сам начинает формулировать проблемы и запрос, понимать, что его в действительности тревожит и насколько эта тревога обоснованна. Для нас показатель результативности первой встречи — если клиент в конце беседы говорит нам: «Спасибо, вы задавали правильные вопросы».

в курсе проблем, которые волнуют его клиентов и обсуждаются ими. Не надо только делать вид, что вы специалист по всем проблемам, — а вот проявить свою общую эрудицию совсем неплохо.

Но обычно в конце знакомства, когда у клиента возникает определенное доверие к консультанту, следует уже не проверочный, а действительно насущный для клиента вопрос. Он носит пока еще

В ОДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ... БЫЛ, НАПРИМЕР, ИЗДАН ПРИКАЗ: «С 14 ДО 16 ЧАСОВ ПРЕКРАТИТЬ ПРИЕМ ПОСЕТИТЕЛЕЙ И ЗАНИМАТЬСЯ ТОЛЬКО СТРАТЕГИЧЕСКИМ МЫШЛЕНИЕМ»

Часто клиенты прибегают для первой встречи некий вопрос, ответ на который требует от консультанта специальных знаний:

— А какой вы видите динамику курса доллара и евро к концу года?

— А как вы вообще оцениваете перспективы американской экономики? И тому подобное.

То есть проверяется, знаком ли консультант с актуальными прогнозами и идущими в деловых кругах дискуссиями. На наш взгляд, вопросы законные: консультант по управлению обязан быть

достаточно общий характер, но ответить на него экспертно можно, если вы знаете практику российского и международного бизнеса.

Например, владелец одного из региональных сельских хозяйств, занимающихся растениеводством, животноводством и переработкой мяса и молока, в конце нашего знакомства задал нам следующий вопрос: «К нам пришли крупные московские производители. Конкурировать я с ними не смогу. Я провел зондирование, они готовы купить мое стадо и завод. Как мне определить стоимость



моих активов, с какой цены начать торговаться?»

Вопрос достаточно типичный. На такие вопросы надо уметь экспертно отвечать.

Во-первых, есть формулы, позволяющие определить стоимость таких активов. Но их несколько. И о правомерности применения той или иной из них к данной ситуации можно спорить до бесконечности.

Во-вторых, существует практика определения стоимости активов по аналогии. Но и здесь возможны споры.

В-третьих, цена возрастает, если есть несколько покупателей.

В-четвертых, важен момент продажи.

В-пятых, чем точнее известны требования покупателя к активу, тем лучше можно провести предпродажную подготовку и за счет этого повлиять на цену.

В-шестых — а надо ли продавать? Можно поискать свою нишу. Еще раз прояснить и трезво оценить свои конкурентные преимущества.

Такой экспертный анализ, как правило, вполне устраивает клиента на этапе знакомства. Часто именно в ходе такого анализа клиент находит то решение, которого до этого не видел, или убеждается в правоте уже избранного решения, либо приходит к выводу, что вопрос надо отложить, собрать дополнительную информацию, проанализировать с консультантом уже не общий подход, а конкретную ситуацию. Во всяком случае, тот предприниматель — владелец агрофир-

мы сразу же после получения ответа начал обсуждать стоимость нашей работы.

Но для того чтобы знакомство с клиентом состоялось в полном объеме — настолько, чтобы обе стороны могли ответственно принять решение о сотрудничестве и утвердить программу консультирования, — требуется время. Мы не приступаем к обсуждению контракта до тех пор, пока у нас не появилась уверенность, что в наших с клиентом отношениях возникло взаимное доверие, понимание специфики и возможного содержания работы консультанта (не должно быть обманутых надежд) и ясное осознание основной зоны тревоги клиента, содержания запроса на консультирование. Клиенты бывают разными, но нам для достижения такого результата требуется обычно 6–10 часов взаимодействия с клиентом. То есть этап знакомства требует от трех до пяти бесплатных встреч.

ПЕРВЫЕ ДИАЛОГИ

После всех «экзаменов», присматривания друг к другу возникает первый уровень доверия, возможность обсудить что-то конкретное. Такие обсуждения очень важны и с диагностической точки зрения, и для решения главного для консультанта вопроса — можно ли работать с данным бизнесменом клиентцентрированно. И здесь мы сталкиваемся с этической дилеммой. Профессиональ-



ный консультант по управлению заинтересован, как и любой предприниматель, в каждом новом клиенте. Но запросы клиентов бывают очень разными. Иногда они оказываются вредными для организации или просто бесполезными, не приводящими, по мнению консультанта, к решению проблем.

Например, в российских организациях принято обучать сотрудников — продавцов, менеджеров. Считается, что это приводит к повышению производительности труда. В одной из компаний, например, с нами решили посоветоваться, стоит ли приглашать конкретного тренера для обучения менеджеров. Мы стараемся не озвучивать свои оценки профессионализма коллег при взаимодействии с клиентами, но всегда интересуемся, какие конкретные проблемы пытаются решать управленцы. В данном случае, как нам объяснили, с помощью тренинга хотели решить задачу распределения ответственности, установления границ компетенций менеджеров. Но такая задача с помощью обучения не решается. Какой бы великий тренер ни проводил занятия, без организационной диагностики, без участия первых руководителей такие решения не принимаются. Речь может идти лишь об игре в распределение полномочий, рассказе о том, как и на каких основаниях такое распределение может происходить в принципе. А подобные «игры» еще более дезориентируют менеджеров, увеличат хаос в организации.

Другой пример. В одной из достаточно крупных компаний в области гостиничного бизнеса возникли проблемы с продажами. Топ-менеджеры вместо проведения маркетинга решили заказать деловую игру. На наш вопрос об ожидаемом результате такой игры они ответили, что хотят в ходе игры разработать маркетинговый план компании. Но игра не лучший способ готовить документы. Она может помочь пробудить инициативу менеджеров, позволить им по-новому взглянуть на ситуацию, не стесняться высказывать «бредовые идеи». Но маркетинговый план должен составляться на основе изучения и анализа рынка, исходя из выбранной стратегии компании. С помощью игры можно лишь начать работу.

Таких примеров множество. И в каждом из них можно объяснить, зная историю и управленческую ситуацию в организации, почему топ-менеджеры формулируют свой запрос так, а не иначе.

Но перед консультантом по управлению каждый раз встает дилемма: согласиться и сделать то, что просят клиенты, или озвучить свою оценку ситуации и, возможно, потерять клиента. Клиентоцентрированный подход предполагает, что во всех случаях консультант не принимает те запросы, которые, на его взгляд, не решают проблемы организации. Он должен их вместе с клиентом проанализировать, попытаться вступить в диалог, услышать мнение клиента и сформулировать свою позицию открыто и понят-



но. Да, такие действия в самом начале общения с клиентом могут привести к потере заказа. Но таковы ограничения подхода. Зато, если клиент оказывается готовым к диалогу, консультант уже при первых обсуждениях закладывает основу для долговременного партнерства.

ДИАЛОГ ОБ УПРАВЛЕНИИ

Главная тема, которая часто поднимается клиентами прямо или косвенно уже во время первых встреч с консультантом, связана с общим пониманием ими процесса управления организацией. Клиент, как правило, сам прямо формулирует, что он считает главным в управлении и в своей организации. В любом случае эти представления так или иначе присутствуют в его рассказе о своей организации. И здесь начинается работа консультанта.

Свои представления об управлении мы уже сформулировали выше. Но клиенты имеют собственное видение и понимание управления, которое крайне редко совпадает с нашим. Как показывает опыт, представления клиентов об организации и управлении основаны как на их знаниях и опыте, так и в большей мере на мировоззрении и часто носят идеологический (ценностный) характер. То есть у клиентов, как правило, есть представление о том, что хорошо и плохо в управлении, каким оно должно быть. Какими бы экзотическими ни

казались эти представления консультанту, он всегда должен помнить, что его клиенты создали и управляют достаточно эффективными организациями. То есть либо эти представления об управлении действительно работают в организации, соответствуют ее культуре, либо, наоборот, управленческие действия и решения клиента достаточно мало связаны с теми общими представлениями об управлении, которые он декларирует. На практике встречается и то и другое.

Рассмотрим ряд типовых представлений об управлении, с которыми нам приходилось встречаться у российских предпринимателей и менеджеров.

ОРГАНИЗАЦИЯ — ЭТО КОТЕЛ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ

Чем больше в организации внедрено управленческих инструментов, тем она лучше, «круче». Для эффективного управления нужно постоянно добавлять, внедрять новые инструменты и технологии. Сторонники такого понимания запрашивают у консультанта самые современные и модные управленческие инструменты. Как правило, в организациях, первые лица которых именно так представляют управление, работало множество консультантов и тренеров, чем владельцы гордятся и о чем с удовольствием рассказывают.



ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДСТАЕТ КАК МЕХАНИЗМ, ЧАСТО АССОЦИИРУЕТСЯ С ЧАСАМИ ИЛИ МАШИНОЙ

Часы можно заводить, ремонтировать, их детали заменять и притирать. Чаще всего такое представление об управлении встречается у людей с инженерным образованием. Они управляют, оптимизируя процессы, любят с гордостью говорить: «Я управляю не людьми, а процессами». Консультантам

задать и выполнять единые требования, а вот проявлять не единообразие, а разнообразие, которого часто требуют клиенты, невозможно.

ИДЕАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ — ЭТО АРМИЯ

Управление осуществляет главнокомандующий и его штаб, должно быть единоначалие и строгая иерархия подчинения. Управляют посредством при-

...ВСТАЕТ ДИЛЕММА: СОГЛАСИТЬСЯ И СДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ПРОСЯТ КЛИЕНТЫ, ИЛИ ОЗВУЧИТЬ СВОЮ ОЦЕНКУ СИТУАЦИИ И, ВОЗМОЖНО, ПОТЕРЯТЬ КЛИЕНТА

здесь обычно предлагается разработать и внедрить «правильную» корпоративную культуру, оптимизировать систему мотивации или бизнес-процессы. Проблемы и сложности в организациях, возглавляемых руководителями с таким представлением об управлении, возникают с сотрудниками, которые не всегда хотят выступать в качестве шестеренок некоего механизма. Проблемы возникают и в случаях резкого изменения рынка с клиенториентированностью. По команде можно механически навести порядок,

казов и распоряжений. Правда, нередко в таких организациях отсутствует написанный и всем обязательно известный устав. В них ценятся проявления «героизма».

Все менеджеры стремятся первыми доложить об успешном выполнении приказа: «главное — не кто выполнил, а кто доложил». В одной организации, возглавляемой руководителем с таким представлением об управлении, был, например, издан приказ: «с 14 до 16 часов прекратить прием посетителей



и заниматься только стратегическим мышлением». Подобные представления оказываются у нас достаточно распространёнными и при определенных условиях эффективными. Подчиненные быстро приучаются «совершать подвиги и красиво докладывать об успехах». Сложности возникают тогда, когда такое управление применяется в инновационном бизнесе. Уникальные специалисты «капризны и избалованы» и не задерживаются в организациях, выстроенных по армейскому типу.

УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО ПОЛИТИКА И МАНИПУЛИРОВАНИЕ ЛЮДЬМИ

Сторонники такого понимания управления очень любят читать и цитировать Н. Макиавелли и Д. Карнеги. Считают себя хорошими психологами. Вообще при таком понимании управления уделяется много внимания межличностным отношениям; руководители гордятся, что знают всё о личной жизни своих сотрудников. В организациях, возглавляемых лидерами-манипуляторами, очень много межличностного влияния, а вот общего менеджмента практически нет.

УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО ВОСПИТАНИЕ

Организация предстает как семья, как детище своего первого лица. Руководитель — это строгий, но справедливый отец. Его функция — любить, наказывать за шалости и ошибки. При такой модели сотрудников не увольняют, а переводят

питывают. Уделяется много внимания «справедливости» и «правильному поведению». Соблюдение иерархии и неписаных правил оказывается значительно важнее результатов деятельности.

* * *

Все эти обыденные представления об управлении существуют независимо от управления как науки. Их носители если и читают управленческую литературу, то вычитывают из нее лишь подтверждение своих представлений и убеждений. Более того, многие современные преподаватели или консультанты вольно или невольно поддерживают подобные представления. Действительно, «впарить» ИСО, КРІ, ERP-систему значительно легче клиенту, представляющему организацию как механизм. А манипулятору легко продать психологическое тестирование сотрудников...

По сути дела, уже первое взаимодействие между консультантом и клиентом начинается с диагностики представлений клиента об управлении. Достаточно быстро можно понять, каковы они, — выслушивая первые жалобы клиента и его формулировки того, «как всё должно быть».

И далее у консультантов появляется выбор. Одни начинают учить и перечивать клиента; иногда, сколь это ни странно, такое просвещение принимается как должное. Другие, поняв «картинку» клиента, используют ее для манипуляции клиентом. Третьи, прояснив представления клиента об управлении,



просто принимают решение: «мой или не мой клиент», стоит ли с ним работать. Понятно, что у каждого из этих подходов есть коммерческие и этические составляющие, достоинства и недостатки. Идеальный, на наш взгляд, вариант возникает, когда консультант и клиент постоянно, на протяжении всей совместной работы сверяют свои представления об управлении. В таких случаях возникает взаимопонимание, особенно необходимое, когда консультант работает с подчиненными без участия руководителя, а руководитель принимает решения без обсуждения с консультантом.

Если же представления об управлении не озвучиваются в самом начале работы и их не обсуждают, то велика вероятность, что консультант и клиент будут работать, исходя из разных управленческих «картинок». Можно не удивляться в таком случае, если по завершении консалтингового проекта консультанты начинают жаловаться на клиентов: те отказываются платить деньги за сделанную работу, принимают решения, сводящие на нет все усилия консультантов.

ДИАЛОГ О МЕСТЕ И РОЛИ КОНСУЛЬТАНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Стало очень популярным противопоставлять менеджеров и лидеров в бизнесе (Авдеев, 2016; Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие, 2001;

Филонович, 2000). Во всех серьезных MBA-программах слушателей начали обучать лидерству. Совсем недавно этого еще не было — лидерству учили политиков. Причем базовое отличие лидеров от менеджеров является достаточно простым: менеджер живет по правилам и старается минимизировать свой риск и ответственность, лидер готов нарушать правила и не боится принимать риск на себя. Если менеджер стремится строго выполнить утвержденный план мероприятий, то лидер ориентирован в первую очередь на результат.

Менеджер управляет, используя административные рычаги, имеет формальный статус, задаваемый должностью. Лидер не столько управляет, сколько оказывает влияние за счет высокого неформального авторитета в коллективе. Менеджер, таким образом, олицетворяет определенность, стабильность и порядок в организации. Лидер, конечно, создает некую хаотичность, но ведет к инновациям. По здравому смыслу, вроде бы должно быть и то и другое. Но не стоит забывать о человеческом факторе. Одни люди склонны к стабильности, минимизации рисков; другие, наоборот, готовы рисковать, в большей мере толерантны к неопределенности. То есть быть лидером или менеджером — этот вопрос не только умений, но и личностных особенностей и опыта конкретного человека.

Попробуем спроецировать все это на нашу организационную реальность.



Наши организации возникали и развивались как лидерские. Собственник (как правило, основатель современной организации), даже уходя с поста генерального директора, дистанцируясь от оперативного руководства, всё равно присутствует в структуре управления, и ни одно важное решение без него не принимается. В то время как наемный менеджер в наших организа-

ра, его судьба достаточно предсказуема. Обычно через полгода — год собственник, устав от жалоб сотрудников на холодность и формализм наемного генерального директора, увольняет его, несмотря на объективные результаты его деятельности.

Собственник, учредитель организации может позволить себе рисковать: в конце концов, это его деньги. А вот наем-

ЕСЛИ НАЕМНЫЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР... ПОПРОБУЕТ РАБОТАТЬ В РОЛИ МЕНЕДЖЕРА, А НЕ ЛИДЕРА, ЕГО СУДЬБА ДОСТАТОЧНО ПРЕДСКАЗУЕМА

циях часто оказывается ущемленным в правах. Большинство административных рычагов находятся не в его руках. В этой ситуации для заполнения вакуума административной власти ему необходимы обаяние и неформальный статус. При этом целью приглашения наемного генерального директора собственником является снижение рисков, формализация всего что можно, стандартизация, регламентация. Впрочем, если наемный генеральный директор воспримет поставленную перед ним задачу увеличения формализации и стандартизации в компании буквально и попытается работать в роли менеджера, а не лиде-

ный менеджер может рисковать лишь в пределах заданной, разрешенной ошибки — в пределах бюджета, который он исполняет, в границах своей компетенции. Тогда инновационные, рискованные решения вполне корректно принимать совету директоров или мажоритарному собственнику. А наемный менеджер скорее призван минимизировать риски, обеспечивать стабильность, сопротивляться инновациям до тех пор, пока они не перестают быть импульсивными и неопределенными, превратившись с его помощью в конкретные, реалистичные планы и программы.

Очевидно, что вышеприведенные



характеристики предпринимателей и менеджеров задают конфликт между ними. Менеджеры должны раздражать собственников своей медлительностью и осторожностью. Предприниматели же, с точки зрения менеджеров, авантюры, импульсивны, непоследовательны и только мешают планомерному развитию организации.

Итак, конфликт между лидерами и менеджерами в нашей стране приобретает форму «войны» предпринимателей и наемных менеджеров. Войны заведомо проигрышной для обеих сторон.

Предприниматель может в любой момент уволить менеджера, не заплатив ему обещанный бонус, регулярно унижать даже наемного генерального директора. Но и менеджер может в любой момент уволиться и уйти с клиентской базой и другими коммерческими секретами к конкурентам, может начать свой бизнес, может доставить немало других неприятностей собственнику. То есть они заложники друг друга, и это диктует взаимное недоверие. Как однажды заявили мне мои клиенты, собственники крупного бизнеса, «мы дали задание HR-службе найти нам партнеров-предпринимателей, нам не нужны менеджеры, которых надо постоянно подталкивать и контролировать». Но реальное эффективное управление невозможно без обоих акторов — предпринимателя и наемного менеджера, лидера и управленца.

Какой собственник в России позволит менеджеру серьезно и открыто со-

противляться своим решениям? Какой менеджер в России не любит творить и рисковать за деньги собственника? Возникает вопрос: а где в этой картинке консультант по управлению?

Консультант может и должен быть агентом изменения, а значит, оптимистом: стимулировать и помогать лидеру (или лидерам) придумывать и внедрять инновации, развивать свою организацию. Но инновации требуют вложений и подчас крупных инвестиций, а одновременно создают хаос в организации. Рискованно опаздывать с изменениями, но изменения неподготовленные, вызванные фантазиями лидеров, изменения, на проведение которых у организации не хватает ресурсов, не просто рискованны, а подчас губительны. И здесь консультант должен быть пессимистом, рассматривать возможность реализации наихудших сценариев, заниматься минимизацией рисков.

На первом этапе всё красиво. Консультант-оптимист использует методы проблематизации, стимулирования индивидуального или группового творчества, участвует или модерирует брейнсторминг. А вот затем он становится пессимистом и использует методы сдерживания, торможения, работает с нетерпением и энергетикой собственника, давая менеджерам время доработать идеи, довести их до планов и новых регламентов. Потому что предприниматель, сформулировавший новую, понравившуюся ему идею, уже побежал



ее реализовывать. И менеджеры, которые, увидев новые риски, испугались и начали тормозить, будут сметены этим ураганом. Энергичный, быстрый в принятии решений, мотивированный на достижение цели предприниматель — это несомненный ресурс наших организаций; но всевластный, никого не слушающий собственник — их главный риск. Он часто слишком смел и быстр, слишком интуитивен и приблизителен, не желает признавать никаких ограничений — и в конечном счете оказывается вынужденным расплачиваться за свою опрометчивость.

Если верить большинству книг по организационному развитию и изменению (Дудченко, 1996; Красовский, 2000; Пригожин, 2003), консультант по управлению, как Чапаев на лихом коне, должен возглавлять атаку на косность и устаревшие привычные решения и действия. Он, конечно же, всегда поддерживает, предлагает, провоцирует и создает условия для инноваций. Такое представление о роли консультанта нравится молодежи, и именно так профессия подается в СМИ. Но как быть с ответственностью за вторую часть процесса — торможение, «удерживание собственника за штаны» до поры до времени, с необходимостью превращения из творческого инноватора в «зануду-бухгалтера» и администратора? Ведь, не делая эту вторую часть работы, консультант увеличивает риски организации, способствует перекоосу в противо-

стоянии и совместной работе лидеров и менеджеров.

Нет, профессия консультанта по управлению сложнее, чем описано в популярных книжках. Он должен уметь увидеть сам и помочь увидеть клиентам новые возможности, но быть способным при этом вовремя притормозить принятие решений и действия клиентов. Тормозить до тех пор, пока не проведен доскональный и скрупулезный анализ и расчет рисков, пока не появились реальные планы, пока каждый член организации не увидел и не понял «свой маневр». Итак, консультант обязан быть творческим человеком и ретроградом одновременно и проявлять эти качества в нужное время.

Еще до заключения контракта консультант обязан понять, что именно в данный момент важнее, без чего не может обойтись организация. Может ли она позволить себе изменение, действительно ли это изменение необходимо, или важнее просто навести элементарный порядок, заняться снижением рисков?

Дихотомия между развитием и наведением порядка, изменением и стабилизацией может казаться мнимой. Организации нужно и то и другое. Проблема в том, что одновременно двигаться и сохранять неподвижность невозможно. И каждый руководитель обязан задавать приоритеты, выбирать, что именно сейчас требуется его организации. А если он эти приоритеты по каким-то причи-



нам потерял, то на помощь ему должен прийти консультант. Первичен, таким образом, не вопрос о том, какой инструмент клиенту продать (даже если, в силу своих представлений об управлении, клиент готов его купить), а понимание того, что необходимо организации в настоящий момент, какая проблема является для нее ключевой. Решать всегда надо именно эту ключевую, приоритетную проблему, добиваясь во взаимодействии с клиентом общего понимания реальной ситуации.

Все вышеприведенные рассуждения и узнаваемые описания организационной реальности — прекрасная и обязательная тема диалога с клиентом. Диалога об ожидаемом и необходимом месте и роли консультанта в организации. Необходимо еще до начала работы договориться о том, чтобы консультант имел возможность в дальнейшем, получая новую информацию, корректировать свою позицию. Логика действий консультанта должна быть понятна клиенту, лишь тогда они станут равноправными партнерами.

ДИАЛОГ О РИСКАХ

Тема рисков и управления рисками становится всё более популярной (Медведева, 2009; Frenkel, 2005), и это отнюдь не случайно. Риски в современном мире и бизнесе постоянно возрастают — всё слишком быстро меняется. Неслучайно мы включаем эту тему уже в

первые диалоги с клиентом. Всегда необходимо понимать, с какими рисками сталкиваются организация и клиент в момент обращения. Это определяет, с чего придется начать свою работу консультанту и как выстраивать программу дальше.

Вначале разберемся с понятиями.

Главный риск для клиента связан с его внутренним состоянием, самооценкой. Помимо того что наши клиенты являются субъектами управления (чаще всего в России — учредителями, отцами-основателями организации), они живые люди, личности.

И эти личности, как и всякие другие, имеют свои представления о жизни и устройстве мира, успехе и неудачах, свои мечты и страхи. Они подвержены депрессиям, синдрому сгорания, стрессу, дауншифтингу, потере смысла жизни. И консультант обязан увидеть и оценить степень такого риска, так как состояние первого лица (или первых лиц) обязательно проявится в управлении, отразится на организации.

Главный риск для бизнеса — вероятность таких изменений среды, при которых избранная бизнес-модель перестанет быть эффективной.

Главный риск организации связан прежде всего с распадом, с центробежными тенденциями: перессорились учредители и не смогли разойтись цивилизованно; ушли к конкурентам ключевые сотрудники, в результате чего не удалось выполнить свои внешние обяза-



тельства, и организация в конечном счете потеряла репутацию в среде.

Очевидно, что все эти риски могут быть связаны между собой, а могут быть и совершенно независимыми друг от друга.

И здесь необходимо понять, что является главным риском на самом деле, объективно, причем именно в данный момент. Через какое-то время значимость рисков может измениться, они могут из главных перейти в разряд неактуальных, маловероятных.

Здесь надо считать размер ущерба, вероятность наступления события. Рассмотрим несколько примеров.

Главный бизнес-риск

1. К нам обратился директор крупного предприятия с просьбой провести стратегическое планирование. Завод производил электрооборудование для российских автомобильных заводов. Стратегия завода при существующем

КЛИЕНТЫ ИМЕЮТ СОБСТВЕННОЕ ВИДЕНИЕ И ПОНИМАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ, КОТОРОЕ КРАЙНЕ РЕДКО СОВПАДАЕТ С НАШИМ

Главный риск для клиента — понятие субъективное. Только клиент может определить, что тревожит его больше всего. Но он не всегда может это сформулировать; более того, иногда этот риск не осознается, вытесняется. Тревога есть, а с чем она связана — непонятно. И тогда помочь найти и сформулировать причину тревоги должен консультант.

Главный же риск для бизнеса и главный риск для организации в некий момент времени — это понятия объектив-

положении была полностью зависимой от двух крупных клиентов и от политических решений. Пришлось высказать директору свои предложения: либо они имеют ресурсы и планируют начать другие бизнесы, либо им не надо проводить собственное стратегическое планирование, а надо просто узнать стратегические планы автозаводов-клиентов и планы российского правительства по поддержке отечественного автопрома.

2. Компания, торгующая компьютерными комплектующими, имела экс-



ксклюзивный договор по поставкам продукции с одним из ведущих западных вендоров (производителей) в Россию. Компания торговала комплектующими, произведенными разными вендорами, но маржу получала именно за счет эксклюзивных дисконтов. Таким образом, бизнес компании полностью зависел от того, до каких пор вендор будет считать выгодным иметь одного эксклюзивного дилера в России. Но если на этапе зондирования российского рынка производитель мог считать целесообразным работу с одним дилером, то при принятии решения о массированном выходе на рынок он с высокой вероятностью мог открыть свое представительство и создать свою сеть дилеров в России. То есть реализуемая компанией бизнес-модель являлась крайне уязвимой и могла стать эффективной только при высоких политических рисках, при слабой уверенности производителя в том, что его инвестиции будут защищены. Клиенту было рекомендовано инвестировать средства в новые бизнесы, достаточно быстро провести диверсификацию.

3. В январе 2009 года наш клиент — владелец сети магазинов модной одежды — обратился за консультацией по поводу своих новых инвестиционных идей. 2008 год был для его бизнеса очень успешным, а осознания падения продаж на рынке еще не произошло. Нам пришлось расстроить клиента, поддерживать рекомендации его менеджеров,

несмотря на безусловную перспективность его идей. В тот момент необходимо было сосредоточиться на разработке программы сокращения расходов. Продумать, какие магазины придется закрыть в связи с падением продаж. Своевременно принятые меры позволили удержать уровень прибыли при общем по рынку снижении продаж и уже в 2010 году вновь начать финансировать инвестиционные проекты.

Главный риск для организации

Главный риск для организации связан с ее зависимостью от своих кредиторов и ключевых сотрудников, уход, болезнь или смерть которых могут парализовать организацию. Впрочем, парализовать ее может и обычный деструктивный конфликт, если в него вовлечены собственники или ключевые сотрудники.

1. В российском представительстве транснациональной компании зарплаты топ-менеджеров отставали от темпов роста российского рынка. Топ-менеджеры получили предложения от других компаний, предполагающие вдвое большие зарплаты. Топ-менеджеры попросили руководство компании увеличить их зарплаты хотя бы в 1,5 раза. Но годовые бюджеты уже утверждены, и изменить их в середине года никто в российском представительстве не может. И компания теряет своих топ-менеджеров и



принимает вынужденное решение уйти с российского рынка.

2. В российской торговой компании руководитель ежегодно задает плановые задания по удвоению прибыли. Но норма прибыли на рынке падает, оборотные средства не увеличиваются, а плановое задание на удвоение прибыли остается. Руководители отдела продаж

ному управлению компанией.

3. В одной из компаний при диагностике все менеджеры жаловались на отсутствие стратегии развития, и все считали, что ее должен разработать и задать собственник. Собственник же, со своей стороны, объяснял нам, что не понимает, чего от него требуют менеджеры: «И так всё ясно». Пока мы убеждали

СТРЕМЯСЬ НЕ ПОТЕРЯТЬ ЖЕНУ, СОБСТВЕННИК ПОЛНОСТЬЮ ИЗМЕНИЛ СТРАТЕГИЮ И КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ СВОЕЙ КОМПАНИИ

получают бонусы из расчета процента от плановой прибыли. На наш вопрос о том, реально ли выйти на плановые показатели и за счет чего они рассчитывают удвоить прибыль, менеджеры отвечают, что такое увеличение невозможно. На наш вопрос о том, зачем же они принимали нереалистичные обязательства, они отвечают, что пытались возражать, но не были услышаны. На наш вопрос собственнику, знает ли он, что менеджеры уверены, что работают по невыполнимым планам, последовал ответ: «Знаю. Но людям надо ставить высокую планку». Через полгода топ-менеджеры перешли из данной компании в конкурирующую с ней фирму. Собственнику вновь пришлось вернуться к операцион-

собственника собрать менеджеров и обсудить видение компании и разработать стратегический план, топ-менеджеры подали заявления об уходе.

Личный риск собственника

1. В 1998 году маленькая инвестиционная компания становится неожиданно для себя мажоритарным владельцем крупного завода. Компания покупала контрольный пакет данного завода для перепродажи банку, занималась обычной спекуляцией ценными бумагами, и вдруг дефолт приводит этот банк к банкротству. Надо что-то делать: искать других покупателей, самим начинать



управлять заводом. Владелец инвестиционной компании становится генеральным директором завода, приводит своих менеджеров-финансистов на руководящие должности, но не может принять окончательное решение: продавать или развивать завод. Он оказывается в сильнейшей депрессии. Все эти годы он был и чувствовал себя лидером команды молодых сильных финансистов, он всегда был успешен, все его решения были эффективными. И теперь он не может простить себе, что не предусмотрел возможность дефолта в августе, ошибся в расчетах, оказался «лузером». Он не принимает никаких решений. Завод начинает приносить убытки. Управленческая команда работает нескоординированно, вразнобой. Завод начинает терять свою репутацию на рынке. За несколько сессий индивидуального консультирования удалось помочь собственнику прийти в нормальное состояние и затем перейти к управленческому консультированию. На прибыль завод вышел уже через полгода.

2. Владелец двух холдингов, пытающийся совмещать владение с управлением, однажды встречается у себя дома с собственным маленьким сыном. До этого они практически не виделись. Бизнесмен уходил раньше, чем ребенок просыпался, а приходил слишком поздно. Но вот они случайно пересеклись, и сын назвал отца «дядя папа». Бизнесмен вспомнил, что в свое время его отец ради того, чтобы дать сыну в маленьком городе достойное образование, по-

жертвовал карьерой и сменил профессию. Владелец холдинга вдруг понял, что может потерять свои отношения с сыном, и решил изменить структуру управления своими бизнесами. Именно так он и сформулировал свой запрос на консультирование: «Хочу так перестроить структуру управления, чтобы у меня появилась возможность регулярно общаться с сыном».

3. Собственник компании, занимавшейся оптовой торговлей электроникой, женился. Сам он был родом из маленького городка, воспитывался в учительской семье. А жена оказалась москвичкой, привыкшей к дорогим вещам, к красивой, богатой жизни. Она вышла замуж за успешного бизнесмена, но оказалось, что практически весь свой доход он вкладывает в развитие компании, а себе определил очень скромную зарплату. Жена была возмущена: «Даже твои дилеры зарабатывают больше тебя». Стремясь не потерять жену, собственник полностью изменил стратегию и корпоративную культуру своей компании.

То, что вызывает основную тревогу собственника в компании, часто оказывается абсолютно не связанным ни с главным бизнес-риском, ни с риском организационным. Иногда речь идет о боязни потерять лицо, о тревоге по поводу своей репутации. Нередко личный риск связывается с грузом моральных обязательств, который становится непомерно тяжелым, но клиент не видит пути, как от него освободиться. Нако-



нец, очень часто главное, чем озабочен собственник, это совсем не бизнес, а семья, общение с детьми, личная жизнь.

Анализ главных рисков компании позволяет определить приоритетность тем консультирования. Конечно, абстрактно следует работать по всем линиям сразу. Но нередко переживание главного

мгновенного реагирования. Традиционно наименьшее внимание уделяется организационным рискам. Именно поэтому они чаще всего становятся у нас причиной краха успешных компаний.

Только после того, как все типы рисков обсуждены с клиентом и у консультанта в голове появилась программа

ПОКА МЫ УБЕЖДАЛИ СОБСТВЕННИКА СОБРАТЬ МЕНЕДЖЕРОВ И ОБСУДИТЬ ВИДЕНИЕ КОМПАНИИ И РАЗРАБОТАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН, ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ПОДАЛИ ЗАЯВЛЕНИЯ ОБ УХОДЕ

личностного риска приводит клиента к такому высокому уровню тревожности, что он просто оказывается неспособным заниматься другими темами. И пока консультант не поможет ему стабилизировать свое состояние, клиент своими действиями способен лишь увеличивать риски, принимая деструктивные решения. Часто и бизнес-риски требуют

консультирования, последовательность первых необходимых шагов, можно переходить к следующему этапу консультирования — заключению контракта с клиентом.

Журнал



2017 г.

*Благодарим Издательство «Олимп-Бизнес»
за право публикации отрывка из книги
+7 (495) 411-9014 www.olbuss.ru*

Поздравляем «Визави»
с юбилеем – 20 лет

**Секретные вакансии закрываются
кадровым агентством так, чтобы
внутри компании об этом никто
не узнал до часа икс**




Искусство рекрутмента
совершенствуется вместе
с бизнесом. Выживают
самые приспособленные
– это о кадровых
агентствах...

**Валерия
Дворцевая**

**генеральный директор
«Визави»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

VI «Визави» всё ещё чувствует дыхание молодости в 20 лет?



то такое 20 лет в рекрутинговом бизнесе? Прежде всего, это опыт, бесценный и уникальный. Молодость — это море желаний! Вот и у нас постоянная потребность быть лучше, умнее, сильнее, эффективнее, прогрессивнее. Так что — чем мы опытнее, тем мы моложе :-).

За 20 лет мы успели закрыть более 8000 вакансий, поработать более чем с 3000 компаний, наша команда выросла профессионально и численно. Мы прошли путь от 4 основателей до масштабной рекрутинговой сети, представленной в 40 городах России. И мы не планируем останавливаться на достигнутом.

Вместе со всем этим багажом опыта, знаний и связей мы движемся вперёд и всё ещё чувствуем себя молодыми и динамично развивающимися. Мы умеем быстро ринуться в бой, запустить новый проект, любим эксперименты.

Пару лет назад мы создали проект HRum. Под его эгидой регулярно про-


ходят мероприятия: форумы, воркшопы, вебинары и т. д. Уже несколько тысяч HR-ов из различных бизнес-сфер успели очно или дистанционно посетить наши события.


VI Как изменились за это время ваши клиенты?

— За 20 лет многое изменилось. Часть наших клиентов превратилась из стартапов в большие компании, другие ушли с рынка. Если раньше нам могли заказывать подбор простых вакансий, сейчас такого почти не случается, что ни вакансия — то отдельная «песня».

Нам нужно было найти директора салона интерьеров премиум-класса, который смог бы значительно увеличить продажи. Мы не стали работать с открытым рынком кандидатов, а пошли по пути анализа премиум-салонов Москвы и Санкт-Петербурга. Мы сделали выборку успешных салонов, собрали по возможности их показатели и выбрали лучших директоров. В итоге мы предоставили клиенту кандидата с подтверждённым опытом.

Раньше ценился доступ к ресурсам, сейчас — профессиональный подход, поиск решений и экономический эффект, который достигается с нашей помощью, а ресурсы (сайты с резюме и социальные сети) и так всем доступны.

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



Сегодня для компаний как никогда важна скорость во всём: начиная от быстроты реакции клиентского менеджера на первичный запрос и заканчивая временем, ушедшим на закрытие вакансии. Меняется бизнес-среда в целом, значительно ускоряются все процессы.

Клиент вместе с тремя ведущими кадровыми агентствами полгода не мог закрыть вакансию. Искали очень узкого специалиста — директора управления по проектированию. Мы сделали это за 3 месяца, благодаря тому, что расширили сферу поиска на другие области, схожие по сложности и специфике, то есть с уклоном в проектирование.

Чтобы мы могли продолжать отвечать высоким требованиям наших клиентов, нам просто необходимо уметь пользоваться новыми технологиями.

УП Почему в эпоху соцсетей компании всё равно обращаются в КА?

— Соцсети, конечно же, символ нынешнего времени, потому что меняются каналы взаимодействия как между людьми в целом, так и, что логично, между компанией и сотрудником.

Сегодня на авансцену выходят инструменты и методы, которые находятся на стыке маркетинга и HR. В активный тезаурус входят такие тер-

мины и понятия как: точки контакта с кандидатом, воронка, бренд работодателя, e-mail-рассылки, автоматизация обработки резюме, реклама вакансии, тренды, мультиканальная аналитика каналов привлечения кандидатов и многое другое.

Почему компании продолжают работать с кадровыми агентствами? Потому что важно, чтобы «пироги пёк пирожник», а «сапоги тачал сапожник». Профессиональный подбор персонала, особенно если речь идёт о топовых позициях, до сих пор актуален. Профессионализм в конечном итоге всегда стоит компании дешевле, чем непрофессионализм. Грамотно подобранный сотрудник принесёт бизнесу столько пользы, что гонорар за его поиск и подбор не будет ощущаться как обременение бизнеса (ROI или иные показатели это легко демонстрируют).

Нужно найти директора по продажам розничной сети. Ориентировочный уровень дохода сотрудника оказался на 40 % ниже рынка. Клиент принимает решение доучивать своих сотрудников и отказаться от поиска кандидата сейчас. Вместе с директором по персоналу мы просчитали экономику такого решения: ROI оказался отрицательным по сравнению с подобным расчётом на закрытие вакансии со среднерыночной стоимостью кандидата. Мы учли: стоимость рабочего времени топов, участвующих в оценке,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

и наставников; затраты на развитие недостающих навыков у сотрудника; недополученную прибыль, исходя из обучения в 6-10 месяцев; новый поиск в случае, если выбор кандидата был неверен.

Для многих очень важна наша экспертиза. Внутренний HR занимается решением разнообразных задач — от оргструктур и мотивации, обучения и адаптации до найма и КДП. Мы же работаем именно в сфере подбора персонала — общаемся с сотнями и тысячами кандидатами в Москве и ещё 40 городах, где есть наши представители. Общаемся с различными компаниями, в том числе конкурентами наших клиентов. Они нам рассказывают «интимные подробности», которые потом подтверждают или опровергают кандидаты.

При получении заказа мы подходим к вопросу комплексно: проводим мониторинг рынка труда по конкретной вакансии, чтобы понять, соответствуют ли ожидания работодателя тому, что реально планируют соискатели.

Однажды запрос клиента на смену технолога обернулся заменой всего управляющего состава молочного завода. Мы поняли, что на самом деле собственника беспокоит работа нескольких ключевых сотрудников, и предложили провести производственный аудит. В результате выяснилось,

что генеральный директор саботирует распоряжения собственника, руководители имеют низкий уровень квалификации, а контроль технологического процесса очень слаб. В итоге мы заменили весь управляющий состав, начав с генерального директора.

Часто бывает, что нам доверяют закрытие вакансий, которые внутри компании являются секретными. Мы же знаем, что бывает, когда есть планы, о которых лучше заранее сотрудников не извещать... В таких случаях нам доверяют этот важный секрет.

Бывает, что мы нужны для подбора с формированием позитивного имиджа работодателя, потому что напрямую мало кто... в общем, работа с брендом работодателя не была успешной и корректируется вместе с нами.

Конечно же, часты случаи, когда отлично работающая служба персонала сталкивается с уникальной вакансией, по которой нет опыта и цена ошибки высока. Тогда наш опыт аналогичных подборов бывает очень ценен и критичен.

Безусловно, наши клиенты ценят возможность сотрудничать с нами по подбору персонала в 40 городах России и СНГ. Причём это не дистанционный подбор, а реальные офисы с живыми консультантами, наша опытная и заслуженно любимая федеральная

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рекрутинговая сеть «ВИЗАВИ Метрополис».

УИ Что является самым сложным в работе «Визави»?

— Самое сложное — не почивать на лаврах, не подумать в какой-то момент, что мы уже опытные и всё знаем, не пропустить ценное и новое, что появляется в отрасли. Сложно постоянно наращивать эффективность, увеличивать скорость и соответствовать высоким ожиданиям рынка, сформированным за 20 лет работы.

Порой наши клиенты ставят нам очень сложные задачи: подобрать специалиста на очень перенасыщенном рынке или строго соответствующего определённым требованиям.

Несколько лет назад мы совершили практически чудо: нашли для клиента

промышленного дизайнера с биологическим образованием и свободным английским языком.

УИ Какие планы у агентства на следующие 20 лет?

— Мы планируем никогда не останавливаться в развитии и повышении качества работы, одновременно получая удовольствие от каждого дня, каждого общения и каждой закрытой вакансии!

* Валерия Дворцевая, генеральный директор «Визави».

Беседовал Александр Гончаров

Журнал 2017 г.



**Почему СЕО «Тойоты»
предрекает крах
мирового лидера авто?**

**Неужели «Тесла» погубит
всех?**

**Неужели «Тойоте» ради
выживания придётся
уволить всех и набрать
новых, «не помнящих
рабства»?**

**Неужели нужны абсолютно
иные топ-менеджеры и
инженеры?**

Читайте в



47

Консультирование первых лиц компаний: клиентцентрированный подход

Михаил Иванов



МИХАИЛ АРКАДЬЕВИЧ ИВАНОВ

Окончил факультет психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, кандидат психологических наук.

С 1978 года занимался групповым и индивидуальным психологическим консультированием. С 1980 года проводил коммуникативные тренинги для руководителей предприятий. С 1993 года, после обучения в США и Германии, специализируется в области управленческого консультирования. Работал с банками, промышленными предприятиями, рекламными, телекоммуникационными, торговыми и IT-компаниями.

СРЕДИ ЕГО КЛИЕНТОВ БЫЛИ ТАКИЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ И РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ, КАК

- Mail.ru
- Motorola
- Enel
- группа компаний «Ландия»
- группа компаний «Кашемир и Шелк»
- Прио-Внешторгбанк

М. А. Иванов — сертифицированный по международному стандарту консультант по управлению. В 2017 году Международный совет институтов консультантов по управлению (ICMCI), объединяющий консультантов из 50 стран, удостоил его звания Academic Fellow.

«Со времен издания книги Э. Шейна "Процесс консультирования" не было автора, который бы настолько успешно продемонстрировал, что управленческое консультирование — не магия, не шарлатанство или мошенничество, а прекрасная возможность для клиента получить необходимый результат».

Пол Вейн, старший советник, специалист по организационному дизайну компании Chevron (США)

«Учитесь у мастеров! Михаил Аркадьевич Иванов — консультант с огромной и успешной практикой. Если не терпится, откройте сразу шестую главу, и вам захочется обратиться к первой и последующим. Читатель, в этой книге вы будете общаться с одним из сильнейших интеллектуалов управления в нашей стране».

А. И. Пригожин, руководитель Школы консультантов по управлению при РАНХиГС, профессор, доктор философских наук

Александр Коркин

Закройте все «щели», куда могут спрятаться ленивые и «умные» удалённые работники



Александр
Коркин

Юлия Комиссарова

Электронный документооборот — это революция во взаимодействии с удалёнными работниками



Юлия
Комиссарова

Игорь Сорокин

Оформление документов на удалённых работников того стоит



Игорь Сорокин

Олег Перов

Постановка задач, формы отчётности, критерии отказа или приёма — это причины, по которым работодатели проигрывают суды с удалёнными работниками



Олег Перов

Дария Селиванова

Будущее уже наступило в формате работы с удалёнными работниками



Дария
Селиванова

Юлия Жижерина

Электронный формат требует важных знаний при оформлении

Мастер-класс Михаила Богданова

«Жар-птицу»

поймать непросто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга



Мастер-класс Михаила
Богданова (CONSORT Group) при
содействии Ирины Щавинской
и участия практиков ряда
успешных компаний

Дата проведения – 2 марта 2018

Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;
www.consort.ru/seminar/; e-mail: seminar@consort.ru