Обучение руководителей
Интервью интернет-порталу trainings.ru

Тема Trainings.ru в этом месяце — «Обучение руководителей». Естественно, мы не могли обойти стороной такую форму их обучения, как MBA.

В Великобритании, по данным CIPD, ***MBA стоит на пятом месте в ТОП-10 самых эффективных методов обучения персонала****. Популярность MBA (как в открытом, так и корпоративном формате) растет и в России. Какие рекомендации могут дать преподаватели MBA HR-менеджерам, у которых стоит задача обучения руководящего состава их компании? Как выглядят студенты топ-менеджеры глазами преподавателя MBA? Всегда ли есть смысл отправлять руководителя на MBA?*

Обо всем этом рассказывает Тигран АРУТЮНЯН специально для Trainings.ru.

Тигран знает об обучении топ-менеджеров не понаслышке. Уже много лет он ведет ряд курсов по стратегическому управлению и маркетингу на программе Executive MBA в Институте Бизнеса и Делового Администрирования (ИБДА) Академии Народного хозяйства при Правительстве РФ. Кроме преподавания в ИБДА, Тигран имеет богатый опыт обучения руководителей в корпоративном формате, а также проведения консультационных проектов с российскими компаниями.

- Тигран, спасибо, что нашли время поделиться своим мнением с пользователями портала Trainings.ru. Скажите честно, есть все-таки у российских топ-менеджеров свой, особый стиль обучения?

- Да, есть. Говорю не ради красного словца, у меня есть с чем сравнивать — я наблюдал, как обучаются западные топ-менеджеры и наши. Первое, что бросается в глаза — поразительная закрытость наших руководителей. Не будем копаться в корнях (от Ивана Грозного до большевиков) — это тема отдельного серьезного разговора. Констатируем факт: любой российский руководитель — человек очень закрытый. Отсюда и вытекает множество нюансов его обучения. Представьте себе такую ситуацию — человек сидит, слушает мой курс на MBA. Курс длинный, 28 или 32 часа, то есть это далеко не один вечер после работы. Молчит. Вопросов не задает, в полемику не вступает, в процессе не участвует. Потом еще один мой курс прошел — молчит. И только в самом конце обучения, на закрытии программы он может подойти и высказать свое мнение о моих лекциях. Вы думаете, это крайний случай? Это очень частая ситуация!

- Так может … не в студенте дело?

- В нем, в нем … Я думаю, что первая причина такой закрытости — страх. Страх показаться некомпетентным, страх сказать глупость и т.д. Иногда эти опасения высказываются открыто. Опишу стандартную ситуацию: руководитель компании начинает процесс организационных изменений и приглашает меня провести в компании семинар, где мы будем обсуждать важные для организации вопросы (стратегию, маркетинг, клиентную ориентацию и т.д.), но наотрез отказывается присутствовать на семинаре лично: «Я не подготовлен… мой партнер отучился на программе MBA, а я нет… Что-нибудь еще не то скажу». Так и хочется сказать: «Это не ассессмент,

там никто уровень твоих знаний оценивать не будет!». В итоге, конечно, он на семинар приходит...

Похожая ситуация и в аудитории. Студенты-руководители, придя на учебу из своих кабинетов, боятся что-то сказать, хотя, уверен, сказать есть что… Преподаватель или тренер, который работает с российской аудиторией топ-менеджеров, должен обязательно иметь это в виду. Основная задача — создать безопасную среду обучения. На открытых программах MBA создать её, кстати говоря, проще, чем на корпоративных программах, где первое лицо сидит в окружении своих подчиненных… В такой ситуации «вытащить» людей на высказывание собственной позиции очень непросто.

Кто бы чего ни говорил, а в России парадигма «Я начальник — ты дурак» отомрет не скоро. А сколько в России руководителей с «бывшими» погонами? Да даже если атмосфера в компании «на ты», с совместным досугом и прочим, мысль «Начальник есть начальник» жива. И «дистанция власти» у нас очень большая.

- Тигран, но создание безопасной среды важно на каждом семинаре или тренинге, не только для руководителей…

- Абсолютно точно. Например, ту же мысль я неоднократно слышал во время стажировки в Гарвардской школе бизнеса. Только если перед вами сидят топ-менеджеры российской компании, усилий на создание этой безопасности уйдет больше, чем с рядовыми сотрудниками. На западе «разморозка» топов идет проще и быстрее. Это факт. А в России, какой бы ты ни был золотой, коммуникабельный, излучающий благожелательность и доброту преподаватель или тренер, примерно 8 академических часов к тебе будут присматриваться, а ты будешь использовать эти часы на создание той среды, в которой все «студенты» будут чувствовать себя комфортно.

Так что хочу еще раз четко ответить на Ваш вопрос: специфика обучения российских руководителей есть. Это закрытость, и она порождена страхом. Чтобы страх ушел, нужно создать среду, где не страшно.

- И как Вы ее создаете?

- У меня много всяких приемов. В начале каждого курса мы, например, принимаем правила — конфиденциальность, деликатность по отношению друг к другу, безоценочность, опора на факты, а не суждения, и т.п.

- Я, будучи слушательницей Ваших курсов на ExMBA, замечала, что Вы очень внимательно контролируете выполнение этих правил, и, если нужно, приструниваете нарушителей.

- Обязательно. Я должен показать тем, кто еще не очень активен, что они в безопасности. Не будем забывать еще об одной особенности … нет, не руководителей, пожалуй, всей России, — культура общения еще очень слабая. Есть прогресс, который я наблюдаю все эти годы, но порой слышны высказывания: «Что ты несешь? Да это все полная ерунда!» и т.д.

Возможно, выскажусь жестко, но у российских руководителей высшего и среднего уровня коммуникативные навыки отсутствуют. Причем напрочь. Они не умеют слушать, они не умеют высказывать свои мысли, не умеют разговаривать; иногда за агрессивной фразой стоит собственное бессилие сформулировать свою мысль. Задача ведущего (тренера, преподавателя, фасили-

татора, помощника — как угодно), все это отфильтровать, понять, что стоит за этой агрессией и помочь человеку сказать то, что он хочет. Порой и в аудиториях программ MBA, и на корпоративных семинарах диалоги не самые приятные. И это при том, что на MBA приходят не последние люди — например, подавляющее большинство слушателей программ MBA ИБДА имеют элитное высшее образование, многие имеют ученые степени. Да и консультантов, как правило, приглашают наиболее продвинутые компании, имеющие сильный менеджмент. В общем, это реальная элита российского менеджмента.

- Давайте поговорим о методах обучения топ-менеджеров. Их масса — от классических семинаров и тренингов до коучинга, обучения действием и пр. Западные специалисты по обучению и развитию персонала все чаще приходят к тому, что какой бы ты метод не выбрал, лучше, если обучение твоих руководителей будет проходить на базе бинес-школы. Компании вместе в бизнес-школами создают специальные модули для топ-менеджеров, которые сочетают в себе массу форм обучения. Что Вы думаете по этому поводу?

- Здесь двоякая ситуация. С одной стороны, бизнес-школа — это очень хорошо, потому что она дает некую структуру знаний. Причем программа должна быть сбалансирована не только в соотношении учебных курсов (от макроэкономики к специализированным дисциплинам), но и в соотношении «знания-навыки», т.е. в программе MBA должны быть тренинги. Обязательно! Поэтому MBA имеет неоспоримые плюсы перед краткосрочным образованием в виде семинаров. Но у MBA есть и минус. Прежде всего, это то, что MBA, особенно открытый формат, — «коробочный» продукт, стандартный для всей группы. Руководитель вынужден учиться в заданных программой и преподавателями рамках.

На MBA не хватает еще одного, с моей точки зрения, очень важного аспекта, который могут дать тренинги, коучинг или работа в малых группах, — это личностный рост и развитие руководителей. Здесь я хочу вернуться к теме комплексов и страхов, о которых мы говорили. Прежде всего, нужно научить наших руководителей рефлексировать. Позволю себе некоторое обобщение — не привыкли мы это делать, не было необходимости — в СССР за нас все решали, а нам нужно было просто встроиться в механизм. А ведь чем выше позиция руководителя, тем эта способность важнее.

- Вы считаете, что умению рефлексировать можно научить на MBA?

- Считаю, что да — можно и нужно! Конечно, есть патологические случаи, когда руководителю нужна психологическая или даже психиатрическая помощь (поверьте, эти мысли родились не на пустом месте). А если говорить о большинстве руководителей, можно решить эту задачу многими методами — например, через персональные занятия с коучем. Да, безусловно, если это нормальный коучинг, рано или поздно придется затронуть систему ценностей «коучируемого». Но это абсолютно нормально! Здесь уместно вспомнить пирамиду логических уровней, которая соединяет воедино все уровни личности — навыки-умения-знания-ценности-идентичность. Почему проваливаются многие тренинги? Потому что тренер работает в зоне «умения-навыки». Мало кто из тренеров затрагивает зону знаний, а тем более, зону ценностей или идентичности человека. А эти уровни, находясь выше в пирамиде, как раз и формируют то,

что «ниже». Именно работа с этой зоной требует рефлексии, именно здесь может помочь Коуч, поскольку зачастую работать с этой зоной самостоятельно достаточно затруднительно.

Поэтому, мне кажется, в обучении топ-менеджера нужен некий симбиоз — безусловно, нужен MBA и нужна работа по его личному развитию. Цель MBA — дать топ-менеджеру структуру знаний по основным управленческим дисциплинам, понятийный аппарат, лексику, в конце концов. А цель личностного развития — научиться рефлексировать и, естественно, корректировать своё поведение.

- Тигран, если в компании несколько топ-менеджеров, которые нуждаются в обучении, что Вы порекомендуете — разработать специальную программу корпоративного MBA или отправить учиться всех в разные бизнес-школы?

- Я бы предложил сочетать формы обучения. Возможно, компании это будет стоить дороже, но пользы будет несравнимо больше. Как сочетать? Наверняка в компании все топ-менеджеры имею разный функционал. Подберите им программы MBA, максимально соответствующие их функционалу, отправьте их в разные бизнес-школы, а параллельно их обучению на MBA проводите в компании что-то интегрирующее это разрозненное обучение. Это могут быть внутрифирменные развивающие программы. Коучинг очень хорошо подходит для этой цели.

Сейчас, безусловно, есть мода на корпоративный MBA, плюсов у него очень много, в том числе и материальных. К тому же, когда несколько руководителей компании сидят в одной аудитории, формируется определенная среда общения и понятийного аппарата, если угодно, общее «поле». Но лучше все-таки сочетать. В идеале, если есть возможность, нужно отправить руководителей на элитные программы MBA, а для других сотрудников делать серию корпоративных семинаров с учетом специфики компании, более приземленных, практических, на более «упрощенном» уровне. Таких семинаров (или тренингов) достаточно раз в квартал. Сотрудников нельзя перегружать обучением! К сожалению, такое тоже часто встречается.

- Кто, на Ваш взгляд, должен определять наполнение корпоративных программ обучения для руководителей?

- В этом вопросе я придерживаюсь принципа «Клиент всегда не прав», т.е. руководитель не может знать, что конкретно ему нужно. В противном случае он бы и сам все это выучил, а все бизнес-школы нужно было бы закрыть, консультантов разогнать, и начать новую замечательную жизнь. С другой стороны, руководитель «варится» всё время в самой компании и может достаточно подробно описать «симптомы» проблем, с которыми он сталкивается, или, например, поделиться своими ощущениями о том, чего именно ему и его сотрудникам не хватает. Поэтому наиболее полезные для компании и эффективные программы корпоративного MBA или обучения в форме семинаров создаются тогда, когда идет двусторонняя работа компании с консультантами из бизнес-школы. Важна предварительная организационная диагностика и ряд встреч-бесед в коучинг-режиме с самими руководителями, потому что, опять же, руководители часто не в состоянии озвучить свои потребности в обучении. Да они, собственно, и не должны этого делать — зачем тогда нужны бизнес-школа или консультанты? Так что еще раз: процесс выявления потребностей и дизайна программы обучения и развития компании — это дорога с двусторонним движением.

- Что-то у вас в этом процессе не прослеживается HR-служба. Вы считаете, что участие HR-специалистов не обязательно в процессе выявления потребностей в обучении?

- Не обязательно. И не потому, что они не в состоянии помочь этому процессу (хотя и такое бывает достаточно часто). Они просто участники той же самой системы, что и их руководители. А мы знаем, что очень сложно видеть систему целиком, будучи ее частью. HR может провести предварительный аудит потребностей в обучении любым известным ему методом. Я бы порекомендовал это делать через личные беседы (анкеты или что-то в этом роде — сухая, неэмоциональная, чересчур формальная вещь). Очень полезны для этого групповые обсуждения: соберите людей, поговорите с ними, каких им знаний-навыков не хватает, зафиксируйте все идеи на флипчарте. Этот метод выявления потребностей работает очень хорошо, но требует квалифицированного модератора, способного «вытянуть» из людей информацию, проанализировать и обобщить её. В принципе, можно использовать любые технологии — хотя бы оценку «360 градусов». Хотя лично я использую её как инструмент саморазвития руководителей и сотрудников компании. Мне кажется, главное в выявлении потребностей в обучении — открытость, отсутствие манипуляций и «грязных» технологий, этика, прагматизм, и, что самое главное, маркетинговый подход — умение ставить себя на место клиента. Клиентами же в данном случае являются все участники процесса обучения.

После аудита потребностей самой компанией преподаватель или консультант MBA должен обязательно подключиться к этому процессу. Еще раз хочу подчеркнуть — компания сама не может самостоятельно решить, каких знаний не хватает ее топ-менеджменту. Необходимы внешние консультанты, которые могут видеть картину со стороны. Кстати, посмотрите на западные компании: для них консультанты — это часть инфраструктуры бизнеса. Любая уважающая себя бизнес-школа имеет курс «Работа с консультантами» или что-то подобное. И это при том, что у них все топ-менеджеры имеют бизнес-образование. Там совершенно другое восприятие консультантов. Консультант не воспринимается как человек, восполняющий пробелы в знаниях топ-менеджера. Консультанты существуют как бы параллельно компании, они привносят свой взгляд «со стороны», а это очень ценно. Даже если ты выпускник элитной бизнес-школы с прекрасным практическим опытом, все равно нужен кто-то, кто оценит твою ситуацию со стороны. А у нас почему-то считают, что если привлекаешь консультантов, значит, сам в чем-то некомпетентен, а это зазорно. К счастью, эта ситуация очень быстро меняется. Мало того, уже престижно иметь дорогостоящих консультантов. Главное, не впасть в крайность...

Хотелось бы отдельно сказать об HRах. Я бы им дал простой в формулировке, но достаточно сложный в исполнении совет — HRам нужно быть более стратегически ориентированными специалистами, смотреть чуть-чуть «за горизонт». И еще очень важная вещь — HR должен холить, лелеять и развивать ключевые компетенции сотрудников и руководителей, необходимые для процветания компании. К сожалению, пока HR в основном де-факто выполняет функции администрирования, а не развития персонала. Отсюда — механистический подход. Например, порой можно наблюдать картину, когда людей просто сгоняют на обучение, не спросив их самих — а они вообще хотят учиться?

- А какой в этом смысл?

- А не знаю, но такое сплошь и рядом. У нас наконец-то поняли, что люди — ценный ресурс, и что конкурируют люди, а не товары. Отлично! Но начались другие перегибы. Компании восполняют свои пробелы обучением, собирая на него совершенно немотивированных сотрудников, в том числе и руководителей. Я сам с этим сталкивался — выходишь к «корпоративной» аудитории в выходной, а то и праздничный день, и понимаешь, что людям этот семинар совсем не нужен. Приходится объяснять его важность уже в аудитории. А ведь это задача организаторов обучения. Они должны «продать» своим сотрудникам идею необходимости обучения. А продажа не происходит под дулом пистолета...

- Так какая у нас цепочка получается (в идеале): идет запрос на обучение руководителей от первого лица, он может быть неоформленным. Первое лицо обсуждает эту идею со своим стратегическим HRом, тот проводит предварительную диагностику…

- Да, потом идут консультации с преподавателями той бизнес-школы, которую выбрали как базу для корпоративного MBA. Консультанты делают предварительную диагностику, после этого программа «тюнингуется» под конкретные потребности обучения.

- Давайте еще раз обозначим Вашу позицию, кто должен быть инициатором обучения руководителей компании.

- Кто инициировал (один из руководителей, HR, да хотя бы рядовой сотрудник) — не так важно; главное, чтобы первое лицо одобрило эту идею и было вовлечено в процесс. Последнее очень важно: придите перед началом семинара, покажите свою заинтересованность в том, чтобы сотрудники компании учились, поучаствуйте в семинаре, если есть возможность. Все смотрят на лидера, поэтому он должен задавать тон обучению в компании.

По поводу роли HRа в покупке услуг бизнес-школы для компании я бы хотел добавить вот еще что. В покупках B2B есть много категорий покупателей — «инициатор», «одобряющий», «принимающий решение» и т.д. В этой цепочке руководитель HR или T&D берет на себя функцию непосредственного покупателя MBA — ведь именно он ведет все переговоры и тюнингует продукт. Это очень важная и очень творческая функция — быть связующим звеном между компанией (а значит, её потребностями в обучении и развитии) и школой MBA.

- Тигран, очень многие HRы сейчас жалуются, что невозможно найти тренинговую компанию, а вернее, тренера, способного обучить руководителей самого высокого уровня. Таких тренеров очень немного, и они все нарасхват, их расписание заполнено на месяцы вперед. К тому же руководителям нужны не только навыки, но и знания по управленческим дисциплинам. Складывается впечатление, что, если компании нужна комплексная программа обучения топ-менеджеров, то проще найти бизнес-школу, включающую в свой MBA тренинги и личностное развитие руководителей, чем по крупицам собирать ведущих бизнес-тренеров и преподавателей. Что Вы думаете по поводу этой ситуации?

- Доля правды в этом есть. Людям действительно нужны не только «навыковые» программы, но и знания. А тренинговые компании работают в зоне «умею», в «зоне плоскогубцев», как я это называю, т.е. в зоне инструментов. Я не говорю, что это плохо, просто этого очень-очень

мало для обучения руководителей. Если HRу задаться целью, можно собрать великолепную мозаику из семинаров, которые ведут лучшие преподаватели бизнес-школ, и тренингов от лучших бизнес-тренеров, но это не просто и требует серьезных трудозатрат. В любом случае я предлагаю использовать бизнес-школу как фундамент программы обучения и развития, поскольку школы аккумулируют мировой опыт ведения бизнеса, анализируют его, концептуализируют и т.п. А слушатель получает квинтэссенцию всего этого, серьезно расширяя горизонты своего восприятия и мышления. Только самые-самые хорошие тренинговые компании, которые при этом обязательно должны быть как-то связаны с бизнес-образованием, могут дать руководителям такую широту и системность взгляда на бизнес.

- Да, но тогда тренер должен быть сам хорошо образован, чтобы разговаривать с топ-менеджерами на одном языке.

- Очень хорошо, что Вы затронули эту тему. Что кормит тренера? Ноги. Чем больше тренингов проведешь, тем больше заработаешь, ведь бесконечно повышать на них цену ты не можешь. У тренеров очень велик соблазн уйти в ремесленную парадигму, молотить с утра до вечера тренинги и зарабатывать, зарабатывать... Я лично знаю бизнес-тренера, который в месяц делает 20 тренинговых дней! 20! Тренинговых дней! Вы можете себе это представить?? Как он восстанавливается после них, я не знаю. Видимо, никак. А когда рефлексировать? Когда думать? Когда самому развиваться? О каком качестве тренинга вообще может идти речь при таком подходе? Поэтому и выстраиваются очереди к бизнес-тренерам высокого класса — они себе такое безобразие не позволяют. Не имеющий времени на рефлексию консультант или тренер — это … это нонсенс!

Я, кстати, до сих пор перед семинарами волнуюсь. Мне кажется, если уходит волнение перед неизвестным, если эмоции спят, значит, начинается «ремесло» и «штампованный продукт». Нет, это не для меня…

- Можно ли тогда посоветовать HRу при выборе бизнес-тренера для своих топов спрашивать, какова его нагрузка?

- Обязательно! А еще пусть спросит, как сам тренер развивает свои навыки и знания. Где он сам учится?

- Эта тема нас тоже очень интересует — где учатся наши бизнес-тренеры? На Западе очень распространено обучение друг у друга — тренер или преподаватель приходит к коллеге на тренинг или лекцию, порой участвует, порой наблюдает. Или раз в год все преподаватели бизнес-школы собираются вместе и каждый дает небольшой кусочек своей лекции или тренинга, а его коллеги дают ему бесценную обратную связь. Тигран, а как Вы учитесь?

- *В первую очередь* — у своих же клиентов и слушателей MBA. Они порой ТАКИЕ вопросы задают, что после них размышлений еще на неделю вперед, а то и больше. Вот где развитие! Очень многие мои продукты рождаются из анализа вопросов слушателей и клиентов, ведь за каждым вопросом — реальная проблема, а значит, спрос! Например, года два назад я начал замечать, что на лекциях по стратегии бизнеса слушатели задают массу вопросов о создании личной стратегии, видения, стиля лидерства. Эти сигналы важно уловить и вовремя предложить людям инструмент решения этих задач.

Во-вторых — я обязательно анализирую любой свой тренинг, семинар, лекцию, прокручиваю назад день и отмечаю, где я был на высоте, а какой момент мне не очень удался и т.д. Рефлексия — мощнейший инструмент саморазвития у любого человека, а у того, кто обучает руководителей — тем более.

В-третьих, я стараюсь минимум раз в год посещать профессиональные семинары. Например, раз в год я езжу со слушателями Executive MBA на недельные модули в наши партнерские бизнес-школы. Эти модули очень много дают.

- Да уж, их ценность сложно переоценить.

- Другая возможность — учиться на специальных курсах, которые организуют ведущие бизнес-школы для преподавателей MBA. Недавно я был на таком курсе в Гарвардской школе бизнеса. Курс был посвящен передаче профессорам бизнес-школ инструментов, методик, технологий, применяемых в Гарварде. Только что я приехал с семинара всемирно известного специалиста по развитию компаний Доктора Ицхака Адизеса.

В-четвертых, чтение книг. Разных, не обязательно по специальности. Самураи, в свободное от самурайских дел время, занимались каллиграфией и рисованием. У любого человека, а особенно консультанта, тренера, преподавателя, любого, кто передает знания кому-то (а менеджер должен это делать по определению), должно существовать что-то параллельное его специальности, и там ты учишься тоже. Приведу такой пример: в одной из европейских бизнес-школ ректор организует для слушателей Executive MBA встречи с людьми не из бизнеса. Например, к ним может прийти выдающийся музыкант, который рассказывает, как он творит, как строит музыкальное произведение. Чтобы не погрязнуть в штампах, рамках, которые задает Ваша деятельность, надо время от времени выходить в параллельную реальность. Представьте, что к топ-менеджерам компании придёт не бизнес-гуру, а какой-нибудь блюзовый музыкант и расскажет им о том, что и как он делает, как он чувствует зал, почему во время его игры аудитория дышит, как единый организм, а после концерта рыдает? Такие знания тоже нужны руководителям. Жизнь — это ведь не только бизнес, в ней много красок. Почему бы не привносить эти краски в программу обучения руководителей?!

- Одна из очень крупных российских компаний в программу обучения топ-менеджеров включила курс «История религии».

- Здорово! Видимо, у них очень мудрый HR. Вообще, если раздвинуть рамки нашей темы и поговорить о развитии топ-менеджеров, то появляется еще такой вид саморазвития, как членство во всевозможных ассоциациях, сообществах. Например, последние годы я принимаю активное участие в работе Международной академии профессоров менеджмента. Эта прекрасная возможность обменяться опытом с коллегами из других стран.

- Или участие в конференциях. Правда, к ним, как методу обучения и развития, многие относятся скептически и не уделяют должного внимания.

- Зря. Только на первый взгляд кажется, что конференция не очень полезна — сто***и***т человек, вещает, иногда и вопрос-то не удается задать. Зато какая энергетика, сколько инсайтов! А контакты с коллегами, общение в кулуарах? Мыслительный процесс запускается очень активно.

Обязательно нужно общаться с бизнес-сообществом, это очень полезно. А роль HRa или T&D здесь может быть поисково-рекомендательная. Найдите им мастер-класс человека, который успешен в чем-то, порекомендуйте — это порой в сто раз лучше, чем просто какой-нибудь тренинг. Мне в этом смысле повезло — я получаю такие мастер-классы на лекциях, когда слушатели начинают делиться проблемами и решениями из своей области бизнеса. Вот где кладезь знаний!

В-пятых, в конце любого учебного курса или семинара я обязательно задаю участникам вопрос: «Что вы унесете с курса?» Обратная связь, если к ней относится серьезно, дает огромную пищу для размышлений. Только упаси вас Бог собирать обратную связь с помощью анкет! Я уже проехался по их поводу, но еще раз хочу подчеркнуть свою позицию — с людьми нужно разговаривать лично, а не через бумагу. Вы видите, кольцо обучения замкнулось — я начал со своих слушателей, и к ним же опять пришел. Это не случайно! Это та самая пресловутая диалектика...

Словом, возможности повышать свою квалификацию, причем на очень высоком уровне, есть — было бы желание... Хотел бы дать пользователям Вашего сайта один очень простой, но исключительно важный ключ. Главное в процессе саморазвития — это открытость. У меня подход такой — даже с самого плохого семинара можно вынести пользу для себя, если будешь сидеть на нем с открытыми ушами и сердцем...

- Какие методы обучения, кроме стандартных (тренинги, семинары, лекции) Вы используете при обучении руководителей?

- Симуляционные и ролевые игры, кейс-стади (кстати, кейсы я предпочитаю писать сам). Например, я использую «Пивную игру», которая показывает связь цепочек поставок. Она воочию демонстрирует, что нельзя мыслить в рамках короткой цепочки «поставщик-клиент» — это приводит к трагическим ошибкам. Если надо показать сущность организации как очень сложной и многомерной системы, я использую, например, ролевую игру «Бункер», которая «пробивает» всех без исключения... В общем, весь арсенал методов обучения. Главное для меня — чтобы в центре процесса обучения стоял участник, а не ведущий.

- Можно ли сказать, что на ролевые и симуляционные игры руководители и рядовые сотрудники реагируют по-разному?

- Да, можно так сказать. Ведь и задачи ставятся очень разные. Если ролевая игра, имитация ситуации идет в рамках тренинга продаж для менеджеров front line, она может пройти достаточно спокойно (хотя и там кто-либо может всплакнуть). У руководителей во время игр задачи посерьезнее, к тому же любая игра, если она организована правильно, с грамотным разбором результатов, дает топам возможность посмотреть на себя со стороны, а для них это холодный душ, который всегда бодрит.

- Коучинг используете в своей практике?

- Да, этот метод очень хорош. Еще раз хочу подчеркнуть — главная задача обучения и развития топ-менеджеров — подвигнуть их к рефлексии, к взгляду на себя со стороны. Каким методом это достигается — игрой, решением кейса, коучингом — в общем-то, не суть важно. Чем ко-

учинг хорош, так это тем, что это более или менее длительный процесс. Вовлекаясь в этот процесс, руководитель делает его стилем своего управления, а это благотворно влияет на компанию в целом.

- В западной практике T&D коучинг очень распространен, у каждого руководителя обязательно есть коуч, особенно если компания проходит период изменений

- Хотите историю на эту тему? Ко мне недавно подошел один наш слушатель, топ-менеджер российской компании с уникальными компетенциями, они делают штучный продукт мирового класса и говорит: «Тигран, всё, больше не могу, надоело. У меня уже начались ценностные противоречия с собственником. Хочу в коучинг». Я ему ответил: «Вряд ли Вы найдете клиента на коучинг. Мои клиенты дозревают до коучинга после одного-двух лет моей плотной консалтинговой деятельности у них, когда уже создана очень безопасная среда общения». Дело в том, что зайти в компанию, к руководителю сразу с коучингом, как отдельным продуктом, пока НЕВОЗМОЖНО! Я не вижу сейчас на рынке первичного спроса на коучинг, когда руководитель сидит-сидит, а потом говорит: «Поработаю-ка я с коучем, подбери мне, HR-директор, коуча, я готов за него платить». Причин такой ситуации масса — начиная от закрытости руководителей, о которой я уже говорил, заканчивая тем, что подавляющее большинство вообще не знает, что это такое, и зачем он им нужен. Платить за долгие разговоры с человеком? Это что, психоаналитик? Они уверены, что сами кого хочешь вылечат. До потребности в коучинге нужно дозреть.

Кстати, я считаю, что у любого бизнес-консультанта, тренера должен быть свой коуч. На западе даже есть институт «психотерапевтов для психотерапевтов». Это очень мудро.

- А как Вы относитесь к подходу «Коучинг, как система менеджмента в компании», который очень популярен на западе. Он для России подойдет?

- Подход классный. Но мне пока не доводилось видеть ни одного реализованного проекта «коучинг-сеть». Это когда фактически весь менеджмент компании вовлекается в процесс взаимного коучинга. А жаль! В очень многих компаниях есть оценочные процедуры, — ассессмент, 360 градусов — после которых каждый сотрудник, и руководитель в том числе, получает более или менее структурированное описание своей «отправной точки». Отлично, если у тебя есть некий человек (внешний или внутренний), который помогает тебе из этой точки дойти туда, куда нужно. Сотрудник может сам себе выбрать коуча, или ему может в этом помочь HR — главное, чтобы контекст доверия в этой паре был создан. Но это все пока мечты и редкие попытки «кусочного» внедрения в компаниях… У нас так — провели вечер с коллегой за кружкой пива, излили друг другу душу, вот тебе и коучинг. Хотя тоже неплохо... Многим руководителям порой «погоны» сложно снять, какой там коучинг! Хотите пример из практики? Недавно я вел семинар среди руководителей одной российской компании и, как обычно, в начале попросил каждого пару слов рассказать о себе. Встает первое лицо и начинает: «Это мой главный бухгалтер…» Я ему: «Погодите, погодите, Вы про себя, пожалуйста», а у него все его поведение говорит о том, что «Это моя империя, а я здесь — император». Хотя он же охарактеризовал свой стиль управления как «демократический». Какая демократия? Какой коучинг? Дай Бог всем, кто сейчас пытается привнести коучинг в Россию, терпения. Это мощный и нужный инструмент. Он может усилить

глобальную конкурентоспособность нашего менеджмента, которая сейчас на очень низком уровне.

- Получается, что Вы даете еще один совет HRу, который озабочен вопросом обучения руководителей — выбирайте программу, где хоть немного говорят о смысле жизни, о ценностях.

- Обязательно. Без этого невозможно. Помните фильм «Мимино»? Там главный герой нашел согласие со своими ценностями и стал заниматься тем, что совпадает с ними, а не тем, что престижно или модно. Слава Богу, у него была возможность вернуться назад... А если нет? Руководителям надо дать возможность посмотреть внутрь себя, при этом делать это крайне деликатно — сфера очень тонкая и ответственная... Надо постепенно закладывать им мысль о том, что их компании могут развиваться только вместе с ними. Не зря мудрец сказал: «Хочешь изменить мир — начни с себя»...

С Тиграном Арутюняном беседовала **УЖАКИНА Юлия**, директор Trainings.ru
в настоящее время – Генеральный директор Корпоративной академии Росатома