

НА ВЕРШИ НЕ

Интервью с Мариной МЕЛИЯ

*руководителем компании «ММ-Класс»,
занимающей ведущие позиции
в области корпоративного консультирования
и психологического коучинга*

В последнее время в среде консультантов и тренеров вместо привычного слова «консультирование» все чаще употребляется термин «коучинг». В чем различия между консультированием и коучингом?

Предприниматели, которые много работают с консультантами, про коучинг ничего не знают или слышали это слово краем уха. Скорее, этим словом в большей степени играют сами консультанты. Я пару раз участвовала в «круглых столах», посвященных коуч-консультированию, где слово «коучинг» преподносилось как новая упаковка консалтинговых услуг — так это можно продать клиенту значительно дороже. Года два назад я сама начала употреблять это слово, но для специалистов. В общении с клиентами я, честно говоря, его никогда не использую.

Что сегодня побуждает клиента обращаться к консультанту? Какие запросы бывают?

Запросов достаточно много, и они совершенно разные. Я могу привести примеры запросов, с которыми к нам обращались на протяжении последних двух лет. Причем мы работаем только с руководителями крупных компаний, одновременно являющимися их собственниками. Обычно это люди, у которых много бизнесов в структуре холдинга или корпорации, много компаний, заводов. Чаще запросы формулируются так: «Хочу разобраться со своей командой: сотрудники не очень хорошо работают, не мотивированы, «спят на ходу»; «хочу усовершенствовать стиль управления»; «хочу научиться лучше выступать публично»; «хочу лучше распределять свое время, я ничего не успеваю».

При этом важно понимать, что между вербально сформулированным запросом, с которым потенциальный клиент приходит к консультанту и реальным мотивом, который побуждает его к этому контакту, дистанция может быть очень большая. Почему запрос и реальная причина обращения различаются? Во-первых, даже сам человек не всегда может четко осознать реальную проблему, которая мешает развиваться бизнесу и ему самому. С другой стороны, крупные собственники — люди умные, осторожные, и, пока мы являемся для них посторонними, они не готовы полностью раскрыться. Поэтому работа коуч-консультанта во многом заключается в том, чтобы клиент разобрался со своим реальным мотивом обращения, осознал его. И здесь как раз требуется профессионализм опытного консультанта, который постепенно, шаг-бай-шаг, позволяет клиенту выявить истинную проблему и с ней справиться.

А что же составляет суть этого реального запроса? Чего недостает современным топ-менеджерам, какие у них проблемы?

Общего ответа на этот вопрос дать нельзя, потому что в каждом случае проблемы абсолютно разные. Могу привести конкретный пример. Ко мне пришел человек, который является собственником и руководителем очень успешного бизнеса. Он хотел оставить свой бизнес, продать его партнеру и перейти в другую, расстаться со своей семьей, жениться на другой девушке. И ему хотелось как можно быстрее принять это решение и начать новую жизнь — более интересную, более яркую, а колебания и неуверенность его тяготили. Мы с ним проработали где-то около полугода. На самом деле это был кризис середины жизни, когда человек обесценивает то, что имеет и ему кажется, что надо все поменять. Однако далеко не всегда это нужно делать. Мой клиент остался в этом бизнесе и за год его удвоил, не ушел из семьи. Сейчас это успешный, эффективный и, в общем-то, счастливый человек, благополучно переживший этот кризис и вышедший из него с новыми силами, целями, интересами и с огромным желанием жить.

А как вы управляете мотивацией клиента? Как побуждаете его двигаться в правильном направлении?

Дело в том, что коуч-консультант не управляет ни клиентом, ни его мотивацией, ни его целями. В нашей сфере есть специалисты, которые считают, что они «делают» клиента, им управляют, что человек до встречи с ними не был мотивирован, не понимал своих истинных целей, то есть занимают некую позицию «сверху». А после рассказывают, каких успехов клиенты добились благодаря им.

Я глубоко убеждена, что каждый клиент талантлив, успешен и мотивирован, и проблема тут в другом. Он стоит на вершине. Заместители, партнеры, клиенты, члены семьи включены в жизнь такого человека фрагментарно, при этом каждый имеет свой личный прагматический интерес от любого его решения, поэтому полноценный диалог на равных ни с кем из них невозможен. Предположим, человек хочет заняться новым бизнесом. На это будет уходить масса времени, и его жена, разумеется, не заинтересована, чтобы муж приезжал домой позже. Партнер не заинтересован в том, чтобы деньги из одного бизнеса перетекали в другой. У каждого свой интерес, поэтому вести полноценный диалог клиент действительно может только с внешним консультантом, который не находится внутри команды.

Например, у меня есть клиент, очень известный и эффективный человек, ежегодно увеличивающий свой бизнес в разы. И каждый рабочий день мы с ним начинаем с диалога, который длится час-полтора. А ведь у него расписаны каждые пять минут, и он иногда на обсуждение миллионных проектов



Любой человек успешен лишь в том случае, когда говорит то, что думает, а делает то, что говорит

тратит всего минут десять. Но он нуждается в таком полноценном диалоге, потому что может обсудить огромное количество вопросов с человеком, который лично не играет на его поле.

При этом консультант должен по масштабу личности быть приближен к масштабу личности клиента. Но он не должен входить в его бизнес и иметь какой-то личный интерес, кроме заинтересованности в реализации целей клиента.

Вообще, в коуч-консультировании я бы выделила три ключевых момента: диалог между консультантом и клиентом; осознание, которое происходит в процессе этого диалога; и ответственность, которую клиент берет на себя за решения, принятые им в процессе этой работы.

Как определить, соответствует ли масштаб личности консультанта твоему собственному? Кто вообще может быть коучем топ-управленцев и собственников?

Действительно, сейчас многие называют себя коуч-консультантами, не имея на то достаточных оснований. Например, чтобы полноценно заниматься психотерапией, надо иметь, по крайней мере, лет 10 опыта регулярной работы — только тогда я к этому психотерапевту смогу отправить своих знакомых. Также и в коуч-консультировании — этому надо много лет учиться, и при этом постоянно работать с клиентами — первыми лицами. Коуч-консультант обязательно должен иметь психотерапевтическую базовую подготовку, иначе он просто не сможет вести полноценного диалога, и будет пытаться на сложные вопросы клиента давать простые ответы, попадая в «бихевиоральные ловушки».

Следующий момент — личный опыт. Консультант должен быть человеком успешным как в своей профессиональной сфере, так и в личной жизни. У него должна быть полноценная семья, дети, он должен сам пройти через те или иные проблемы, чтобы уметь в них разбираться, потому что работа с клиентом — это не только вопросы бизнеса, но и личной жизни. Вряд ли это может быть человек моложе 35 лет.

Для консультанта абсолютно недопустима зависть по отношению к клиенту, конкуренция и хвастовство. К сожалению, я часто сталкиваюсь с тем, что консультант завидует клиенту, — мол, я такой умный, учу его, при этом он миллионер, а у меня пять тысяч на машину не хватает. Как же так, где справедливость?

Или, например, хвастаются известными клиентами, рассказывают о случаях из своей практики, нарушают конфиденциальность работы с клиентом, что вообще недопустимо. Настоящий профессионал никогда себе этого не позволит.

Надо понять, что все, что придумано, сделано, решено — это заслуга клиента. В чем заслуга консультанта? В том, что ты помог человеку почувствовать свою силу, уверенность в себе. Я всегда с удовольствием говорю: «Я была свидетелем этого».

У меня есть один клиент, очень успешный человек, и он как-то сказал: «Ты знаешь, все меня считали ненормальным, даже родители. А благодаря тебе я понял, что я просто уникальный, не такой, как другие». Сейчас этому человеку нет равных в его бизнесе, он развивается семимильными шагами.

Коуч действует в области целей и ценностей клиента. Какие признаки позволяют сказать: Да, это то, что ему нужно. Да, это его цель и исповедуемая им ценность?

Главным в работе любого консультанта является сам клиент и его ощущения, которые мы постоянно проверяем и перепроверяем в процессе работы. Консультант не может занять позицию сверху и, как Господь Бог, утверждать: «Тебе надо поступить так-то и так-то». Труд консультанта весьма кропотливый.

Например, у меня был клиент, который считал, что ему нужно поменять стиль управления. Ему казалось, что он чересчур автократичен, принимает любые решения единолично, ни с кем не советуясь и не обсуждая. Ему было 30 лет, а людям, которые его окружали — по 40–50. И на самом деле они с удовольствием ему подчинялись, потому что видели человека уверенного в том, что он делает, фанатично работающего по 15–20 часов в сутки, быстро и четко отдающего приказы. И вдруг эта уверенность у него пропадает. Но, когда мы проанализировали ситуацию, поработали с ним, он понял, что на самом деле это абсолютно органичный ему стиль, ничуть не мешающий эффективному ведению бизнеса. И он перестал тратить время и силы на подобные размышления и еще больше усовершенствовал свою систему управления.

Вообще, любой человек успешен лишь в том случае, когда говорит то, что думает, а делает то, что говорит. Иначе, если я думаю одно, говорю другое, а делаю третье, масса сил и времени уходит на утряску нестыковок и разрешение внутренних конфликтов. Если же следовать этому правилу, высвобождается колоссальное количество энергии и можно работать гораздо эффективнее.

Возникает вопрос: если консультант может научить других людей работать эффективнее, решать конфликты и разбираться со сложными проблемами, почему он сам не становится бизнесменом?

Самое главное в работе коуч-консультанта — позиционирование себя вне бизнеса клиента и его интересов. Настоящему профессионалу, успешному в своей сфере, такая мысль и в голову не придет, потому что собственная работа интересна и приносит колоссальное удовлетворение. При этом профессиональный консультант сегодня очень хорошо обеспечен, потому что услуги квалифицированного коуча стоят очень дорого. У меня есть давнишний клиент, владелец крупного международного бизнеса. Он сейчас живет за границей, и я летаю к нему

раз в месяц. За мной присылают самолет, я лечу туда, день мы работаем, затем я два дня отдыхаю. При этом оплачивается все, включая отдых. Лично у меня желания заняться каким-то другим делом просто не возникает, потому что мне интересна моя работа, я постоянно развиваюсь, к тому же хорошо зарабатываю.

Мне интересно работать с теми людьми, для которых стратегическим ресурсом являются их личность и их команда. Такая работа приносит удовлетворение

Вы консультируете успешных людей, изучаете мотивы их поведения, разбираетесь в их проблемах. На мой взгляд — неоценимый опыт. Не планируете ли написать книгу об этом?

Запросов насчет книги достаточно много. И желание написать книгу действительно есть, однако пока нет сил и времени. Пока что большую часть времени я отдаю своей практической работе.

А какая, на ваш взгляд, может быть практическая польза от такой книги? Что реально полезного может почерпнуть читатель?

Вы знаете, у меня есть два направления, которые не относятся напрямую к моей практической работе, общению один на один с клиентом. Первое направление — это выступления в СМИ, публикация статей, интервью. Я получаю отзывы на свои публикации, причем очень интересные, люди пишут, звонят и рассказывают, сколько нового они узнали. Дело в том, что я стараюсь строить свои выступления в форме диалога, — не навязывать свое мнение, а делиться с деловыми людьми своим опытом. Зачем я это делаю? Несмотря на то, что нахлынула мода на психологию, уровень квалификации специалистов пока что невысок. Поэтому прежде чем допустить интервенцию в свою личность, я советую читателям попробовать разобратся в себе, в своих проблемах самостоятельно.

Второе направление — это мастер-классы по психологическому коучингу и корпоративному консультированию, которые мы ведем на базе нашей компании. Мы исповедуем персонологический подход в консультировании, где главное — это личность клиента. А количество инструментов, с помощью которых можно удовлетворить его запрос, огромно, и в каждом конкретном случае нужно решать индивидуально, что именно применить. Это очень бережное и внимательное отношение к человеку, абсолютно никакой стандартизации.

Существует противоположный подход, организационно-индустриальный, когда некая схема

накладывается на все компании, по ней строится управление, проводятся тренинги. Если у вас в распоряжении один метод, одна истина в последней инстанции — это ограничивает. Если у вас в руках только молоток, то любая задача видится, как гвоздь. Профессиональный же консультант должен иметь набор из очень многих инструментов, и выбор — какими из них пользоваться — определяется запросом клиента.

Давайте сравним две связи: помощник-руководитель и коуч-клиент. Скажите, существуют ли хоть какие-нибудь сходства этих связей и взаимодействий?

Различия — внешняя позиция коуча и внутренняя помощника, мы уже говорили об этом.

А, что касается сходства, обязательными для помощника и консультанта являются: высокий интеллект, отсутствие зависти и конкурентности по отношению к боссу или клиенту. Ни в коем случае помощник не может использовать конфиденциальную информацию в личных целях. Ни коуч, ни помощник не эксплуатируют близость к «телу» для решения каких-либо своих задач. Ни коуч, ни помощник, не должны ревновать руководителя к окружению, а радоваться, если вокруг руководителя есть умные, интересные, полезные люди, и не стараться изолировать от них первое лицо.

Не каждый человек способен восхищаться успехами другого. Коучу это присуще, и идеальному помощнику — тоже. Умение восхищаться и сорадоваться другому — это редкость. Но я встречала таких людей, которые соответствуют этому слову — помощник.

Зависть и жадность это довольно заболтанные слова, но за ними стоят глубинные психологические качества, и нельзя их путать и связывать с конкурентностью

Игры, интриги, манипуляции — это несовместимо ни с коучингом, ни со статусом помощника. И у коуча, и у помощника — главная задача способствовать реализации цели руководителя.

Мне приходилось слышать о коуч-стиле в управлении. Что общего в коуч-менеджменте и в консультировании?

Самое главное — это позиционирование участника диалога. Собеседник выступает как субъект этого диалога, его полноправный участник. Это разговор на равных.

«Человек человеку друг, товарищ и брат» — вот, пожалуй, главное в этом позиционировании.

Коуч Владимира Путина. Привлекает ли вас такая перспектива? Как вы относитесь к консультированию политиков?

Я работала с политиками еще в период первых выборов, но тогда было время политической романтики и надежд. Многие из моих клиентов те выборы выиграли, потому что тогда надо было действительно выступать, пробиваться, отстаивать свою позицию. Потом я работала с высокопоставленными политиками, которые входили в четверку ведущих в стране. Но сейчас я не консультирую политиков и думаю, в обозримом будущем заниматься этим не буду. Сейчас слишком велика роль административного ресурса, и в этих схемах личностный ресурс определенного человека особой роли не играет. Это похоже на соревнование по спортивной ходьбе. Спортсмены борются, тренеры подбадривают. Участники соблюдают правила изо всех сил, стараются не допустить «фазы полета», не перейти на бег. И вдруг кто-то на грузовике по этой же дорожке, на этих же соревнованиях, с «гиканьем» проносится к финишу. И ты проигрываешь и стоишь с немым вопросом. А тебе отвечают, что так нужно, в этом — государственный интерес.

В сырьевых компаниях похожая ситуация. Руководитель, например, может добиться еще двух лицензий на разработку месторождений, побывав в нужном кабинете, и получит многомиллионную прибыль, не изменив систему управления, систему отбора и подготовки персонала, и ничего не изменив в себе. Мне же интересно работать с теми людьми, для которых стратегическим ресурсом являются их личность и их команда. Такая работа приносит удовлетворение.

Из нашей беседы я понял, что коучинг — это феномен соревновательной рыночной экономики. Как вы оцениваете перспективы коуч-консультирования в России, будет ли этот сектор развиваться?

Я абсолютно убеждена в том, что консультирование будет развиваться. Почему я в этом уверена? Сейчас на авансцену у нас в стране вышли люди, для которых жизнь — это целедостижение. Вообще существуют разные варианты жизни, все живут по-разному. Есть жизнь, как подготовка к жизни, есть жизнь, как обучение. Есть люди, для которых жизнь — это некое времяпровождение, такие просто плывут по течению. А есть жизнь — целедостижение, когда человек постоянно ставит себе цели,

конкурирует с другими, добивается намеченного, ставит новые цели. По этому варианту живут успешные люди, и их достаточно много. И вот им обязательно нужен собеседник, соратник, коуч-консультант. Люди становятся более сильными, а значит и более открытыми. Раньше руководитель говорил: «У меня нет никаких проблем, у меня все хорошо», и это признак слабого человека. А человек, у которого есть какие-то вопросы, проблемы, и он знает, что ему нужно с кем-то посоветоваться, чтобы принять правильное решение — это сильный человек. И вот таких людей становится все больше, и именно с ними мы работаем. Это нарождающаяся деловая аристократия.

Элита и аристократия, это синонимы?

Пока в России, скорее — антонимы. У аристократии основное — мораль, следование нормам, понимание людей, которые рядом, и уж точно — отсутствие жадности и зависти. Богатство — это не основной признак аристократии.

Я полностью разделяю мнение Николая Бердяева, который писал: «...аристократический склад души может быть и у чернорабочего, в то время как дворянин может быть хамом... Истинная аристократия может служить другим, служить человеку и миру...». Бердяев пишет о том, что истинный аристократизм проявляется в благородстве, щедрости, достоинстве, отсутствии обиды и зависти.

Зависть и жадность это довольно заболтанные слова, но за ними стоят глубинные психологические качества, и нельзя их путать и связывать с конкурентностью.

Истинная конкурентность — это увлечение и азарт, это игра по правилам, честная игра — это созидательная деятельность, а не разрушающая. 

