

D = 50,0

Г Л

V = 0,1

D = 25,0

А Э А

V = 0,2

D = 16,67

М И О Э

V = 0,3

D = 12,5

Р Ы Н К А

V = 0,4

D = 10,0

2 О 1 8 Э

V = 0,5

D = 8,33

Е Ж Е Г О Д

V = 0,6

D = 7,14

Н О Е С Э Э

V = 0,7

D = 6,25

И С С Л Е Д О

V = 0,8

D = 5,55

В А Н И Е Э Э

V = 0,9

D = 5,0

РУССКОЯЗЫЧНОГО

V = 1,0

D = 3,33

РЫНКА СОБУЧЕНИЯ

V = 1,5

D = 2,5

И Э Р А З В И Т И Я

V = 2,0

T&D-рынок в России представляет собой не только 20 лет конкуренции и профессионального становления, но и особый, достаточно узкий слой людей, сообщество Людей Развития. Дальнейшее развитие T&D-рынка определяется появлением таких инструментов оценки качества услуги и игроков, как: конкурентные предложения, профессиональная репутация, профессиональные сообщества и рейтинги.

Проект «Глазами рынка» — это ежегодное качественное исследование русскоязычного рынка обучения и развития, позволяющее объединить представления игроков разных сегментов и ниш, в единую, более прозрачную и объективную картину.

В серии интервью с провайдерами и представителями заказчиков мы ставим перед собой цель изучить рынок: его границы и ключевых игроков, фундаментальные ценности и терминологию, тренды и перспективы развития.

Мы надеемся, что ежегодные отчеты «Глазами рынка» позволят компаниям-заказчикам быстрее ориентироваться «на местности», а компаниям-провайдерам — определять наиболее перспективные векторы развития и тем самым влиять на становление зрелого и прозрачного профессионального сообщества.

**Инициатор
проекта:**



**Основной
партнер:**

Фестиваль
практик
развития
ПиР
ОТУМКи



Команда проекта:

Арсентий Аникеев
Анна Макаренко
Владимир Данкин
Екатерина Иванова
Наталья Радзиевская
Рустэм Шарапов
Евгений Махина

Содержание

Об исследовании	3
Как читать? Структура отчета.....	4
А судьи кто? Респонденты исследования.....	5
1. Развитие себя и других: определение и роли.....	6
2. Целевая аудитория T&D-проектов: кого развивают, кто развивается	11
3. Развитие компании: заинтересованные стороны и драйверы	13
4. Сообщества развития: неформальная сила корпоративных изменений	17
5. Границы ответственности: что в развитии гарантирует консультант, за что отвечает компания	19
6. T&D-рынок через 5 лет: прогнозы и ставки	23
Развитие рынка в целом	24
Изменения компаний-заказчиков.....	26
Изменения провайдеров T&D-услуг.....	27
Технологии рынка T&D.....	28
Продуктовые тренды.....	29
Отношение к трендам и прогнозированию	30
Приложение. Анекдот или метафора про развитие	31

Об исследовании

В рамках исследования 2016 года мы проанализировали ситуацию на рынке. Основными темами стали: существующие игроки и конкуренция между ними, влияние клиентов, поставщики и оценка зависимости от них, барьер входа на рынок и каналы появления новичков, продукты-заменители, а также происходящие на рынке изменения.

'16

В 2017 году основным фокусом внимания было изучение трёх перспективных направлений, которые имеют потенциал существенно изменить подход к ведению T&D-бизнеса и разработке программ развития: субъектный и антропологический подходы, а также работа с практиками развития.

'17

В 2018 году мы сфокусировались на теме развития — фундаментальном понятии и ценности нашего рынка.

Отчет расскажет о том, как ключевые игроки рынка — провайдеры и заказчики — понимают развитие и свою роль в развитии других (раздел 1), каковы целевые аудитории проектов развития (раздел 2), кто заинтересован в развитии компании и благодаря кому оно происходит (раздел 3), какие неформальные сообщества развития встречались респондентам (раздел 4), где проходит граница между ответственностью провайдера и работой заказчика с результатами проекта развития (раздел 5). В конце отчета вы найдете ставший уже традиционным обзор тенденций рынка (раздел 6).

'18

Приятным приложением отчета этого года стал сборник анекдотов и метафор T&D-рынка, записанных нами со слов респондентов.

КАК ЧИТАТЬ? СТРУКТУРА ОТЧЕТА

В каждом разделе приведены обобщенные данные по теме раздела, а также цитаты из интервью с респондентами, иллюстрирующие выделенные группы ответов.

Авторская риторика цитат сохранена.

| *Все цитаты (прямой текст) респондентов выделены чертой слева и курсивом.*

⋮ *Пунктирной чертой обозначены цитаты, которые сложно отнести к одной из выделенных групп ответов, однако они представляются ценными/оригинальными. Такие цитаты мы относим к категории «особое мнение».*

В рамках каждого раздела группы ответов респондентов расположены в порядке убывания частоты упоминания респондентами.

А СУДЬИ КТО? РЕСПОНДЕНТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках исследования было проведено 41 глубинное интервью с заметными игроками рынка T&D.

В исследовании приняли участие представители направлений коучинга, консалтинга, фасилитации, авторских методик и тренеры универсалы, представители крупных провайдеров и компаний, построенных вокруг одного человека. Нас особенно радует всё большее участие в исследовании в качестве респондентов представителей компаний-заказчиков T&D-услуг. В этом году к этой категории относится четверть всех участников.

Среди респондентов: представители России, Белоруссии, Казахстана, Украины и Прибалтики.

Среди респондентов: собственники компаний, тренеры, работающие в T&D-компаниях, лидеры оформленных сообществ фрилансеров и фрилансеры, корпоративные тренеры, руководители и HR'ы компаний-заказчиков.

2ГИС	Бизнес со смыслом	Ключевые решения
Adros Baltija	Буквоед	Мастерская коучинга и тренинга Леонида Кроля
BEST T&D group	ВкусВилл	Наяда
Business Speech	Восточно-Европейский	Невский флористический альянс
CBSD Thunderbird x 2	Гештальт Институт	НОВАТЭК
CIS Speakers Association	ВымпелКом	Нужные люди
EveryCo	Газпром нефть	Правила игры
IGRO	Группа компаний Руян, Экспедиция	Тренинг-Бутик x 3
NRG GROUP	Зетта Страхование	фрилансер x 8
Teal Leadership	Институт коучинга	ЭКОПСИ Консалтинг
Амплуа	Институт психологии и творчества	
АРК Ассоциация русскоязычных коучей		

Большая часть интервью была проведена на фестивале ПИР 2018, что, несомненно, влияет на выборку. Для сбалансированности результатов исследования в выборку были в равной степени включены представители разных сегментов T&D рынка: консалтинг, тренинг, коучинг, фасилитация, оценка, представители заказчиков.

1. Развитие себя и других: определение и роли

Центральная тема исследования 2018 года — развитие. Нам стало интересно, насколько близко или по-разному мы определяем для себя границы этого ключевого для рынка понятия и в чем особая роль человека, развивающего других.

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОНЯТИЯ «РАЗВИТИЕ»

Качественное изменение человека или системы
 Повышение осознанности, аутентичности
 Повышение сложности, разнообразия в системе
 Определение цели
 Приобретение навыков для достижения цели
 Сонастройка компании и человека, их интересов и целей
 Вывод из стереотипа, за границы привычного
 Развитие других через развитие себя

СОБСТВЕННАЯ РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

Зеркало, помощник,
 «человек способствующий»
 Эксперт в области развития
 Расширитель картины
 Развивающий руководитель
 Консультант-партнер
 Ролевая модель
 Мотиватор

ОПРЕДЕЛЯЯ ПОНЯТИЕ «РАЗВИТИЕ», РЕСПОНДЕНТЫ ВЫДЕЛИЛИ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭТОГО ЯВЛЕНИЯ:

Качественное изменение человека или системы

«развитие предполагает какое-то качественное изменение»

«это динамическое понятие, движение. В нем существует некоторое напряжение, после которого происходит переход на новый уровень»

«это как вторая космическая скорость, качественно новое свойство, которое позволяет оторваться от земли»

Повышение осознанности, аутентичности

«это переход на следующий уровень осознанности, понимания»

«способность наблюдать себя настоящего, наблюдать свою суть истинную. Когда человек или компания соединены со своей сутью, их развивать не надо, они сами успешно это сделают»

«когда человек всё больше соединяется с самим собой, понимает, что ему необходимо, куда двигаться. Если мы сравниваем себя с собой предыдущим, а не с другими, то это и есть развитие»

«развиться — это не про то, чтобы куда-то рвануть или что-то качественно изменить, а про то, чтобы лучше проживать свою собственную жизнь сейчас»

«я работаю с мелкими привычками других, нарушаю стереотипы, сложившиеся паттерны, перевожу других в более разнообразное, часто дегустационное состояние, чтобы команды в компании немножко «поглупели»

Повышение сложности, разнообразия в системе

«это повышение сложности восприятия окружающего мира и самого себя, сложности решаемых задач»

«я развиваю в людях умение выдерживать напряжение оттого, что мы разные, но всё равно можем быть вместе»

«расширение спектра образов поведения. Образование можно рассматривать как копилку образов поведения других людей»

«усложнение структуры: когда мы развиваем интеллект, мы усложняем структуру нейронных связей. Чем человек сложнее, тем он развитее»

Определение цели

«инсайт, который возникает при определении целевого состояния, сам по себе делает человека другим — так происходит развитие»

«фокусировка на каком-то шаге, на какой-то цели, к которой человек хочет прийти»

Приобретение навыков для достижения цели

«повышение эффективности людей в достижении поставленных задач»

«тема прироста очень прагматична: знание, умение, навык. Не было — стало. Было так — стало по-другому»

«прокачка или, наоборот, смягчение неких навыков, неких скиллов для того, чтобы легче одолеть путь движения к цели»

Сонастройка компании и человека, их интересов и целей

«центрирование запросов компании и самого человека. Развитие заключается в том, чтобы увидеть, где я сейчас нахожусь, и понять, как делать лучшее там, где я нахожусь — и при этом не изменять себе, оставаться в своей аутентичности»

«путешествие человека из пункта А в пункт В для его трансформации под запросы компании»

«я последние 2 года много взаимодействую с предпринимателями нашей страны. Для них моя компания — определённый эталон. Они приезжают, чтобы увидеть какой-то золотой ключик, а на самом деле у нас просто по-человечески относятся к людям»

Вывод из стереотипа, за границы привычного

«смена убеждений и парадигмы. Поменяв убеждение, человек найдёт, как действовать на его основе»

«выход из зоны комфорта, своей экспертизы, залезает в другую область, но при этом делает это естественным образом, т.е. развитие — это не ломка, а постепенное освоение новых областей с выходом за рамки привычного»

Развитие других через развитие себя

«не воспитывайте детей, воспитывайте себя, ваши дети всё равно будут похожими на вас». Поэтому нужно заниматься своим развитием, и если это делать честно, глубоко и бесстрашно, то сотрудники к этому подтянутся»

«развивая себя — развиваешь других. Кажется, нет возможности развить другого человека»

Особые мнения

«как биолог по первому образованию я абсолютно точно знаю, что развитие фрактально — то, что происходит с одним человеком, уже происходило со всеми людьми раньше, и это будет передаваться дальше. Поэтому всё, что мы делаем лично для себя, возможно только за счёт тех, кто был раньше, и для тех, кто будет после нас»

«развитие — это внутренний сплав между моими ценностями и убеждениями, которые уже вряд ли изменятся, и тем, что я вижу с точки зрения постоянно изменяющегося мира, в котором хочется быть современным, быть на уровне трендов. Я всё время балансирую где-то между ними»

«мы организуем такую среду, в которой человек хочешь-не хочешь — двигается вперёд. В группе, которая занимается развитием, человеку неудобно не развиваться»

ГОВОРЯ О СВОЕЙ СОБСТВЕННОЙ РОЛИ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ, РЕСПОНДЕНТЫ ЧАЩЕ ВСЕГО НАЗЫВАЛИ:

Зеркало, помощник, «человек способствующий»

«у меня есть используемый глагол “способствую”. Способствование, которое помогает другому раскрывать и развивать в себе что-то»

«мы помогаем участникам выкристаллизовать мысль, помогаем направить её в нужное русло»

«развивать никого невозможно, можно только способствовать развитию других. Образ садовника — самый точный. Помогать, способствовать через идеи, мысли, мероприятия. Помогаем вам будоражить организацию»

«мы — помогаторы: то, с чем ко мне обращаются часто — помочь сформулировать запрос, вытащить какие-то важные вещи, которые человек про себя не понимает, помочь ему это структурировать и кристаллизовать»

«я могу хорошо поставить зеркало руководителям, потому что я сам предприниматель, бизнесмен. Это позволяет мне очень хорошо видеть, что на самом деле не так, потому что я сам это ни раз проходил»

«мы часто себя называем зеркалом. Мы отзеркаливаем то, что у вас происходит, и возвращаем это вам. Таким образом мы показываем, что на самом деле происходит в организации, и помогаем»

Эксперт в области развития

«наша роль может быть экспертной: мы помогаем людям определиться, выбрать, не побоюсь этого слова, методологию, или хотя бы методiku развития, конкретные инструменты»

«моя роль — инструментальная. Я нахожу инструменты и показываю, как их использовать»

«некий эксперт в поддержку, к которому часто обращаются за рекомендациями, что почитать, что сделать»

«я вижу много индустрий, много ТОП-команд, могу поделиться опытом»

«я скорее слышу потребность, могу подкинуть какие-нибудь практики или идеи, чтобы дальше они генерили сами»

Расширитель картины

«организую обмен кросс-корпоративной, кросс-функциональной экспертизой. Наше ключевое умение — расширяться в разные стороны и показывать им, сколько есть возможностей, сколько есть вещей, которые они не то что не знают, они даже не знают, что они этого не знают. Т.е. мы погружаем их в ситуацию осознанной некомпетентности ... Например, я всегда завтракаю кашей, но мне будет неприятно, если я приду на завтрак, а там будет стоять только каша и всё. Мне нужен шведский стол. Нужна возможность, даже если я ей не пользуюсь, но она мне нужна»

«стоит задача показать, как ещё возможно»

«открывать для них новые миры, новые возможности, открывать новые двери, в которые они могут войти, если захотят. Это могут быть и внешние, и внутренние двери. Внешние — это в мир, а внутренние — это собственные ресурсы людей»

«человеку можно помочь уже тем, что просто быть рядом. Ему нужен какой-то внешний ориентир, чтобы он понимал, а какие там снаружи деревья, города мелькают, когда он несётся в своём таком поезде развития»

Развивающий руководитель

«людей, которые работают в компании, где я собственник, нужно поддерживать в развитии. Векторно задавать им направление, помогать с ним соотноситься, его удерживать»

«я по своему функционалу как руководитель должна развивать сотрудников, потому что люди, которые к нам приходят, очень разные по своему уровню»

«я должен развивать товарищей из моего отдела, это и обучение на рабочем месте, и обучение силами наших внутренних тренеров. Я даю им возможность посещать тренинги, которые позволяют развиваться, если они смогут меня убедить в том, что это может быть полезно, я это поощряю»

Консультант-партнер

«мне нужно самому очень сильно открыться участникам, чтобы и они открылись, это такое совместное проживание друг друга. Потом я живу со своими клиентами годами: я знаю специфику их деятельности, понимаю их структуру, участвую в их корпоративных мероприятиях, но при этом остаюсь вовне. Такой корпоративный друг»

«иногда я просто друг, со мной можно поговорить, и это уже является бизнес-решением. Ещё есть роль, в которой я сам являюсь членом сообщества сотрудников, когда я тоже получаю энергию, позитив, некие идеи, и наш контакт продолжается вне рамок обучающего проекта»

«в нашей миссии чётко зафиксировано: мы в партнерстве с клиентом разрабатываем и внедряем ключевые решения»

Ролевая модель

«можно очень долго убеждать словами, но достаточно просто показать пример, личный пример. Когда ролевая модель работает, то ролевой модели и не нужно. Я замечаю это по работе с высшими руководителями, значимыми чиновниками, по собственным детям»

«я — ролевая модель. Я показываю, как можно относиться к работе, к жизни, к подчиненным, к коллегам, к сложностям, и в данном случае я выполняю роль воспитателя, пионервожатого, т.е. человека, который показывает, как вообще себя вести»

Мотиватор

«мотиватор-допಿನыватель, который тебе поможет, скажет: “Ничего, ничего, не плачь, у меня тоже первые два раза был облом”. Мало дать разобраться, нужно помочь начать делать»

«я в основном наблюдаю, в конце концов ко мне обращаются: “Саша, скажи пару слов”. И в этих “скажи пару слов” кроется мотивация, поддержка — они видят, что есть человек, которому не всё равно»

Особые мнения

«когда деятель родился, и говорит: “Я готов отвечать”, в этот момент и я готов инвестировать в него времени больше, чем в любого другого человека в моём окружении. А пока он не родился, я стараюсь не вынимать его щипцами из нерождённого состояния. Задача руководителя — поливать, охранять эти редкие ростки инициатив, благожелать, но не вмешиваться. А, если затруднения возникают, то уделять этому внимание»

«роль консультанта состоит обычно в повышении осознанности руководства, и мне кажется, что я это делаю через всякие шуточные, иронические, смешные, комиковские определения и проекции. Когда восприятие организации становится менее серьёзным и пафосным, она становится гибче. Т.е. развитие заключается в разнообразии модальности восприятия себя»

«иногда я — препятствие: об меня бьются участники тренинга, и, побившись, они начинают понимать, что им делать. Иногда я — поджигатель: что-нибудь поджог, оно загорелось еще сильнее, и участники увидели, что горячий материал у них тут был всю жизнь, а они не могли понять, откуда у них пожар. Наверное, правильные здесь слова — провокатор, катализатор»

«порой я выполняю роль наставника. Я правда вижу, куда нужно двигаться человеку. Если меня спрашивают, я делюсь своим мнением; если не спрашивают — манипулирую»

«“причинять добро” как мем. В этой шутке много правды. Мы развиваем, ибо не можем этого не делать. Это скорее конвульсивное поведение, мы не можем не причинять это добро другим людям. Безусловно, в этом есть некий невротический посыл»

2. Целевая аудитория T&D-проектов: кого развивают, кто развивается

Мы спрашивали у респондентов, кто чаще всего является их целевой аудиторией в проектах по развитию. Большая часть респондентов называют своей целевой аудиторией конкретных людей, при этом по-разному оценивая влияние своих точечных вмешательств на командное и организационное развитие.

ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ ПРОЕКТОВ ПО РАЗВИТИЮ

Компания в целом

Культура компании

Руководители компаний
и управленческие команды

Собственные подчиненные

Конкретные сообщества в рамках компаний

Конкретный человек

Компания через конкретных людей

ЧАЩЕ ВСЕГО ЦЕЛЕВЫМИ АУДИТОРИЯМИ ПРОЕКТОВ ПО РАЗВИТИЮ НАЗЫВАЮТ:

Компанию в целом

«у нас больше запросов на системные проекты, на компанию»

«мы развиваем в целом организацию как супер-субъект»

«бизнес-процессы, некие системные вещи. Мы можем по-новому взглянуть на процессы глазами консультантов и перестроить их»

«организацию, как некий живой организм»

Культуру компании

«мы развиваем корпоративную культуру. Как сообщество. Мы создаём сообщества людей, работая с коммуникацией»

«мы развиваем как конкретных людей, так и культуру компании. Элементы нашей работы могут быть интервенцией в культуру компании»

«хочется верить, что мы хоть чуточку, но меняем то, что называется культурой компании»

Руководителей компаний и управленческие команды

«в основном с менеджментом и часто с менеджерскими командами: кросс-функциональное взаимодействие, команды ТОПов, стратегические сессии»

«лучше всего работать с заинтересованными собственниками, с их управленческой командой — здесь можно добиться достаточно быстрых результатов»

«ТОП-руководители компании, иногда собственники — это моя основная аудитория. Косвенно, сотрудники, потому что, когда я поработаю с ТОП-менеджером, от ТОПов вниз это спускается позитивными лучами, и люди видят, что с ТОП-менеджментом что-то происходит»

«мы больше лидеров развиваем, причём через общение с другими лидерами, через опыт других лидеров»

Собственных подчиненных

«90 процентов времени — это мои подчинённые»

«у меня есть определённая команда людей. Моя стратегическая первая линия, в которых я вкладываюсь в первую очередь. Более того, в этом году я на них просто ставку делаю»

Конкретные сообщества в рамках компаний

«сообщество людей, которые занимаются внутренними коммуникациями. Например, с нашей помощью они впервые сделали общее мероприятие, всех собрали, познакомили. И люди поняли, что один не одни в своём сообществе, оказывается нас много»

«сообщество внутренних тренеров, когда начинают проводиться конференции внутренних тренеров»

«департамент управления качеством в компании — это профессиональное сообщество»

Конкретного человека

«фокус на конкретном человеке, потому что команда — это некоторый набор людей, эко-система — это ещё больший набор людей в разных ролях»

«я поклонник тренингового формата, тренинг — это человек. Ещё раз убеждаюсь, что мне интереснее сделать эффективную работу для 20 людей. Пусть будет немного. Если я их сделаю лучше, выведу на новый уровень, то буду очень доволен. Мне нравится работать камерно, работать с конкретным человеком»

«мы работаем с конкретным человеком. В конце концов и команда, и организация — это производная от человека»

«мы не развиваем никаких компаний, мы развиваем конкретных людей. Люди развивают людей»

Компанию (через конкретных людей)

«мы развиваем компанию через развитие людей. Например, мы обучаем внутренних тренеров, чтобы в конечном итоге компания стала самообучающаяся. Мы обучаем менеджеров, для того чтобы повысилась эффективность компании»

«я не оргконсультант, мне неинтересно работать на уровне организации. Я работаю с организациями через работу с конкретными людьми. Работая с несколькими ключевыми лидерами в одном из банков по теме публичных выступлений, я увидел, как менялась культура презентации внутри компании»

«как в той известной притче про каменотёсов, где один кладёт камни, а третий строит храм, в определённый момент мы понимаем, что мы развиваем именно организации»

«компания устроена таким образом, что она растёт при растущих людях. Меня приглашают, чтобы я помогала людям расти, и тогда растёт вместе с ними компания»

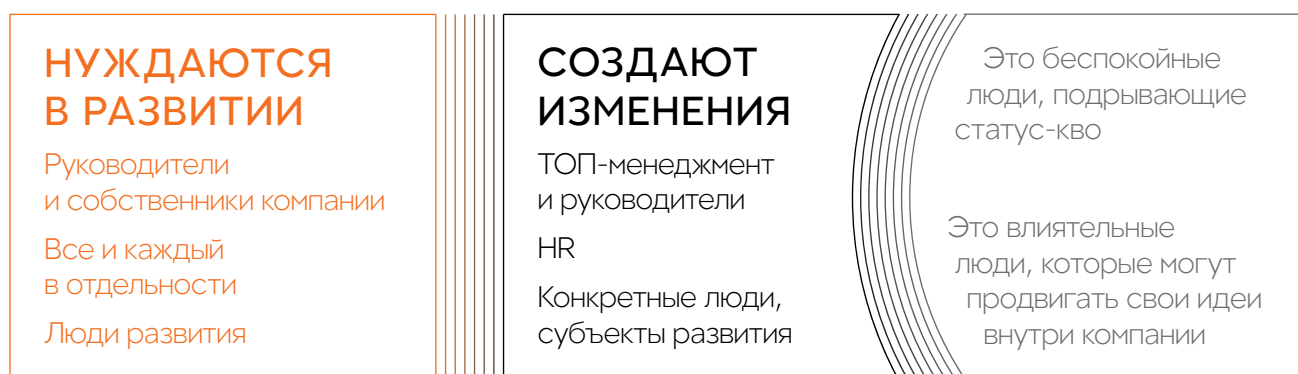
Особые мнения

«мы сформулировали такой слоган по этому поводу: “Развивая себя — развиваешь других”. Потому что есть мысль, что нет возможности развивать другого человека»

«тех, кто разделяет эти ценности, что учиться — это правильно, это хорошо, это интересно, это ценно, это даёт действительно рывок и добавленную стоимость»

3. Развитие компании: заинтересованные стороны и драйверы

В исследовании этого года мы с интересом задавали респондентам два вопроса подряд: «Кому в компании нужно развитие этой компании» и «Благодаря кому это развитие происходит». Иными словами, мы пытались выяснить, кто в компаниях выступает заказчиком развития, а кто его реальным драйвером/исполнителем.



ОТВЕТЫ НА ВОПРОС О ЗАКАЗЧИКЕ РАЗВИТИЯ МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ НА ТРИ БОЛЬШИЕ ГРУППЫ. В ПРЕДСТАВЛЕНИИ РЕСПОНДЕНТОВ В РАЗВИТИИ КОМПАНИИ ВНУТРИ НЕЁ НУЖДАЮТСЯ:

Руководители и собственники компании

«развитие нужно владельцам или лидерам компаний»

«начиная с руководителя, с владельца. Это та самая рыба, у которой есть голова. Вопрос, конечно, в различении декларации руководства и его реальных желаний. Но серьёзные изменения всегда начинаются с руководства компании»

«ТОП-менеджер, отвечающий за своё подразделение, директор департамента, функции»

«в первую очередь это нужно ТОП-менеджеру. Это их дом: всё, что в нём происходит, напрямую влияет на результаты их бизнеса, какие цели он достигает или не достигает»

«мне и моему ближайшему окружению. Тем, кого я заряжаю» (ответ собственника бизнеса)

Все и каждый в отдельности

«реальным заказчиком развития может быть только сам человек»

«развитие нужно всем. Собственнику нужны деньги, удовольствие, гордость, но и у любого сотрудника, если компания развивается, появляется больше возможностей, интересов, содержания и денег»

«это нужно каждому конкретному человеку, сотруднику, потому что он будет больше денег получать, больше удовольствия от работы испытывать, потому что тот, кто делает свою работу профессионально, он получает больше удовольствия»

«на презентации в Сколково Андрей Шаронов (руководитель сколковской школы) говорил: «Сейчас непрерывное обучение становится не роскошью, а гигиеной, как душ. Если ты каждый день не принимаешь душ, то от тебя начинает плохо пахнуть. Если люди не включены в процесс постоянного, собственного обучения и развития, то через какое-то время от них реально начинает плохо пахнуть»

Люди развития

«в организациях существуют мобильные, подвижные элементы: креативщики, генераторы идей, сейлзы, директора по развитию, которые отвечают за развитие. Это не только их обязанность, но это их суть — изменчивость, чувствительность, подвижность»

«я думаю, что в случае Латвии, Литвы и Эстонии, много инициативы идёт от самих работников»

«развитие компании нужно тем сотрудникам, которые связывают с этой компанией своё будущее»

«некому меньшинству, самым продвинутым, самым неуспокоенным людям, у которых чешется, которые саму идею развития считают ценной»

«часто это HR и T&D-менеджеры. У них в KPI стоит задача развития, и он эту задачу как может выполняет. Но это формальный подход, и он не всегда он работает»

Особые мнения

«клиентам нужно развитие компании»

«тому, кто с этим бизнесом сталкивается. Клиенту нужно, чтобы бизнес учился, ему будет комфортнее, удобнее, приятнее с этим бизнесом работать»

«HR иногда скрытым образом выступает против развития своей компании из опасения и страхов. Когда понятно, что нужно бы консультанта в ситуации работы с ТОП-командой вывести на контакт с первым лицом (для пользы компании, для задач развития компании), HR-директор сильно напрягается, нервничает, боится и уходит всячески от организации такой встречи. Т.е. HR, по сути дела срывает точную постановку задачи, лазерную наводку на цель. Декларативно понимание есть, но боязно»

Говоря о том, благодаря кому происходят изменения в компаниях, респонденты указывали на конкретные группы персонала, акцентировали важность конкретного сотрудника, а также наделяли драйверов изменений определенными характеристиками.

ОСНОВНЫМИ ГРУППАМИ ПЕРСОНАЛА, БЛАГОДАРЯ КОТОРЫМ В КОМПАНИЯХ ПРОИСХОДЯТ ИЗМЕНЕНИЯ, БЫЛИ НАЗВАНЫ:

ТОП-менеджмент и руководители

«непосредственно драйвер внедрений — это руководитель»

«самые крутые изменения происходят, когда главный заказчик — это генеральный. Когда ему это надо, когда он верит»

«необходим запускающий механизм. Он, конечно, идёт сначала от собственников и далее от их умения работать со своими непосредственными подчиненными. Необходимо пространство, площадка для ошибок, экспериментов, самоисследований»

«я один из драйверов (ответ руководителя)»

«наибольшее влияние на этот процесс оказывают лидеры, руководители, хозяева компании»

HR

«благодаря T&D и отделу HR — они беспокойные сердца»

«самым большим подспорьем является не безразличный HR, который действует в партнёрстве с бизнесом»

«на самом деле HR часто является исполнителем, хорошим, профессиональным исполнителем задач драйвера»

«в моих кейсах, очень часто это очень сильный HR, который причём не пытается стать партнёром для бизнеса, он и есть бизнес. Такой HR стратегически понимает, что у него в руках самый ценный ресурс. Он им начинает управлять, и становится правой рукой CEO. Это самый главный агент изменений»

Для развития компании предельна важна роль конкретного человека — субъекта развития:

«развитие происходит благодаря людям, которые из дня в день целенаправленно прикладывают к этому усилия. Если такие люди есть, то рано или поздно это даст результаты. Даже младший помощник старшего дворника при его определённом желании и определённом стечении обстоятельств вокруг него, может оказать достаточно серьёзное влияние на развитие любой организации»

«один человек у нас работал долгие годы продавцом, при этом обладая квалификацией программиста. Он взял на себя ответственность за проекты «Адресное хранение», чтобы товар можно было находить в магазине по адресу. Мы несколько лет смотрели на эту возможность, но никак не решались зайти в эту технологию. Он реализовал этот проект. Это помогло компании. И это говорит о том, что именно благодаря таким людям реально возможны изменения»

«развитие идёт благодаря каждому, абсолютно каждому, кто работает. Это про хозяйское отношение к бизнесу»

«благодаря кому? Да никому. Не развивает компания компанию. Конкретные люди развивают конкретных людей»

Нередко негативные события, связанные с сотрудниками, также являются драйверами развития всей компании:

«развитие компании происходит благодаря движению ног тех, кто оттуда уходит. Когда компания теряет специалиста, в которого много вложено, это напрягает руководство, они начинают искать причину»

«благодаря фейлившему на фронте сотруднику. Именно потому, что он фейлит, происходит тренинг по работе с корпоративной культурой»

ЛЮДИ, БЛАГОДАРЯ КОТОРЫМ ПРОИСХОДИТ РАЗВИТИЕ, ОБЛАДАЮТ ДВУМЯ КЛЮЧЕВЫМИ КАЧЕСТВАМИ:

Это беспокойные люди, подрывающие статус-кво

«это активная группа людей из разных отделов, их “зажигалками” называют»

«развитие — это про эмоциональную вовлеченность, про амбиции и нежелание сохранить то, как есть»

«это люди, которые нацелены на “неуспокоенность”. Они понимают, что нужна динамика, устремленность, а не теплая ямка, в которой можно долго сидеть. Эти люди прежде всего обладают таким качеством как отсутствие статуса-кво»

«им почему-то очень надо что-то менять. Ценностно они могут отличаться: финансист, которому важно порядок внедрить, и человек, который горит бизнес-результатами или культурой; но все они не мирятся с существующим положением дел»

«их мотивирует какой-то дискомфорт, шило в попе. Но также они видят цель, свет в конце туннеля. И эта цель стоит того, чтобы попу из окопа поднимать»

Это влиятельные люди, которые могут продвигать свои идеи внутри компании

«это человек из середины, но который имеет прямой “доступ к телу”: у него есть поддержка сверху. Когда он может открыто доносить свою мысль, свою идею, его слушают, и в конечном итоге поддерживают»

«те, кто имеет системный вес в организации. Иногда, что парадоксально, это бывают люди, которые не вписаны ни в какие органы управления»

«люди, обладающие реальной властью, прежде всего, первое лицо. Если это наёмные силы, то обязательно с настоящей поддержкой собственников. 3-5 ключевых людей из ТОП-команды»

«узкий круг этих революционеров, благодаря узкому кругу лидеров-реформаторов. Обычно более одного человека, но не много. Те, которые решили что-то менять, имея достаточно энергии, чтобы эти изменения пошли»

4. Сообщества развития: неформальная сила корпоративных изменений

Мы спрашивали респондентов, с какими сообществами, развивающими компании, они встречались в своей практике. На основе ответов можно выделить как традиционные сообщества, продиктованные функционалом сотрудников, так и уникальные объединения, формирующиеся в ходе развития компании.

Среди традиционных групп изменений респонденты часто выделяли руководство компании и ТОП-менеджеров, но были и другие примеры:

в моем опыте такими сообществами всегда были советы директоров и все стратегические сообщества компании

это команда ТОП-менеджеров. Я знаю одну, которая и формально была неким ядром развития, и неформально была вместе. Им по-настоящему хотелось развития компании. Среди них был один ТОП, который сильно отличался: он то ли извне пришёл, то ли был навязан как фигура по политическим мотивам, но даже он стал частью этой команды, и когда я его через 4 года встретил, он был проникнут духом этого сообщества

в компании было создано сообщество, организующее встречи людей разных направлений и департаментов. Обсуждаемые темы были общими, но разрозненно они не решались. Тогда люди объединились: проводили мозговые штурмы, придумывали новые ходовки, каждый что-то выдвигал, это их очень двигало на поиск новых решений

функционально в такие сообщества нередко входит HR

иногда программу сопровождает прям специальный формат — создание сообществ в рамках развития, например, развитие кадрового резерва, где люди спонтанно или целенаправленно объединяются в сообщество внутреннего резерва, которое уже без тренера, без HRa ведут внутренний диалог, запускают обсуждения, кейсы

Респонденты также рассказывали о командах, стихийно сформированных вокруг активных неформальных лидеров

неформальные лидеры зачастую объединяются не в сообщества, а формируют вокруг себя команды

встречаются сумасшедшие ченджлидеры из середины компании, которые формируют вокруг себя коалицию

Проводниками изменений могут быть и новые сотрудники, пришедшие из других компаний и принесшие с собой другие ценности

это может быть конкретный линейный руководитель, который пришёл из совершенно другой культуры и чувствует, что обязан повлиять на существующую культуру. Он может быть не HR, он финансовый или коммерческий директор или закупками занимается. Главное, что он вовлечен, он начинает «долбить», заражать, берёт в сообщники, в соавторы HRa, вовлекает генерального директора и начинает трансформацию. Я верю, что человек из среднего менеджмента может поменять культуру

это часто «игреки», молодые

Респонденты часто выделяли характеристики, присущие сообществам развития

главная черта — им не всё равно. Это энергия и желание, драйв самому создать идеальное рабочее место вокруг себя, понимание, что уже со своего уровня может что-то делать

это люди, которым не сидится на попе ровно, они видят, где что плохо, они видят, что можно улучшить. Здорово, что сейчас в России всё больше организаций, в которых есть возможность таким людям притягиваться друг к другу

например, «амбассадоры ценностей», которые искренне, сильно разделяют ценности компании. Они проникают во все тимбилдинги, совещания, активности, которые запускает HR, и не только HR. Там они заряжают, транслируют идею ценностей через свой повышенный уровень вовлеченности

обычно такие сообщества всегда общаются неформально

Участники исследования приводили конкретные примеры сообществ развития

у нас есть сообщество кухни нашего ресторана. Они могут выйти с кастрюлями, побарабанить, исполнить музыкальный номер. Раз в год в ресторане случаются драки. Для кухни это праздник: все выбегают, разнимают и связывают дерущихся, передают их полиции. Вот это сообщество, у него есть свои лидеры, есть много своих свободных течений, а мы всё равно видим по качеству еды, что у них всё хорошо

сейчас организовали группу изучения английского языка. Сотрудники нашли преподавателя, собрали группу и по вечерам раз в неделю занимаются. Это тоже один из элементов развития, ты меняешь себя, изучаешь новый язык. Это влияет на установление между ними дружеских связей, создаются определённо более короткие и менее формальные коммуникации

у нас есть регулярные книжные клубы, которые очень здорово подтягивают людей: выбирается книжка месяца, приходят все желающие. Для развития это идеальная история, потому что мы не только читаем эту книгу, т.е. узнаём что-то новое, но и обсуждаем себя в том контексте, который задаёт нам эта книга

Особое мнение

люди проходят внутри компании какое-то обучение, например, action learning. Как правило, в нем участвует небольшое количество людей, и каждый развивает свой проект. И вот спустя несколько месяцев эта программа заканчивается подводящей итоги конференцией. На конференцию приглашают не только этих людей, но и всех остальных, чтобы послушали, как эти люди совершили свои проекты. Люди с гордостью рассказывают про свои проекты, бьют себя пяткой в грудь, и возникает отчётливое ощущение, что они космонавты, что в организации появился отряд космонавтов. Герои со звездочками: «Мы в космос летали, мы action learning проводили!». А все остальные — не космонавты. И в этот встает вопрос: «Ну, что? Будем расширять когорту людей, которые в космос летали, или одни будут рассказывать, как в космос летали, а другие будут слушать?».

5. Границы ответственности: что в развитии гарантирует консультант, за что отвечает компания

И консультанты, и заказчики признают, что «маятник» ответственности за реальное развитие сотрудников и компании скорее на стороне заказчика, однако на стороне Консультанта также есть важные задачи, за реализацию которых он готов поручиться.



В ПРОЕКТЕ РАЗВИТИЯ КОНСУЛЬТАНТ ГАРАНТИРУЕТ:

Запуск рефлексии, очерчивание пути развития

«развитие взрослых строиться на том, чтобы помочь человеку увидеть суть проблемы или её причину. Я могу им гарантировать создание таких условий, в которых они смогут увидеть слепые пятна, которые могут не давать им продвигаться»

«моя ответственность — сделать *lege artis* (по законам искусства) работу для повышения осознанности в системе»

«мероприятие, которое мы проводили с тренинговой компанией помогло нам осознать задачу по развитию и принять её как ответственность (представитель заказчика)»

Согласованные с заказчиком зоны ответственности и качественно реализованный продукт / технологию

«за согласование содержания и постановки самих целей. Если цели неточно поставлены, не согласованы, всё остальное просто не будет иметь смысла»

«консультант отвечает за конкретные задачки, за которые взялся. Если он взялся выделить кадровый резерв, он отвечает, чтобы кадровый резерв был выделен и вынесен с обговоренными качествами лидеров. Если консультант взялся провести стратегическую сессию, то он отвечает, что, по крайней мере, созданы возможности для креативного процесса»

«ответственность консультанта — организовать процесс так, чтобы развитие случилось»

Вдохновение участников

«мы возвращаем вдохновение — это самое главное, всё остальное — это техника»

«самое зерно того, что от меня просят — это возможность поверить: “Дай нам возможность в это поверить”»

«за то, чтобы у участников появились крылья — желание что-то делать, и вера в то, что получится»

Честную обратную связь

«я могу гарантировать, что буду очень честной, внимательной, сфокусированной на тех задачах, которые стоят. Я дам обратную связь, которая жизненно необходима при развитии. Такую обратную связь, которую “с места событий” не видно»

«консультант — он как шут при дворе короля: только придурок может сказать правду, и ему за это ничего не будет. Это способность помогать человеку и команде, создавая максимальную ясность. Красивую и не красивую, приятную и нет. С большим уважением, и с большой любовью»

Экспертность в теме проекта (свою и/или команды)

«консультант может гарантировать только свой профессионализм и глубокое изучение тех практик, которые он даёт»

«провайдер несет ответственность за те ресурсы, которые он предоставляет в лице своих экспертов, консультантов»

«то, что решение, которое бизнес выбирает для развития своих людей, будет оптимальным, эффективным»

Что он не будет братья за проект, если тот «вреден» заказчику

«если ты понимаешь, что предлагаемый проект не будет полезен заказчику, то твоя ответственность не соглашаться на этот проект. Делать, чтобы «снять» деньги — это неинтересно и неэтично. Ты говоришь заказчику: «Товарищ, тебе не сюда надо, тебе надо вот туда», а он говорит: «Нет, мне надо сюда», «Ну, тогда это не ко мне». Я в этом плане отвечаю: «Я на это не подписываюсь». Условно, человек приходит ко мне на карьерный коучинг, я понимаю, что я не могу ему помочь, тогда я не беру его в карьерный коучинг»

«я отвечаю за то, чтобы мой контент действительно помогал компании в развитии. Это для развития, а не просто отработать какую-то тему»

«по большому счёту, консультанты не должны соглашаться на работу по фиктивному запросу. Это бы сильно развило наш рынок»

Что будет лучшей версией себя

«я в работе с ним буду на 100% себя, я буду максимально отточенной версии себя. В этом смысле ты в полноги с ТОПовым клиентом не сработаешь, он это сразу почувствует, уровень энергии они чувствуют на раз. Если уровень энергии не на должном уровне, то скорее всего, это закройте дверь с той стороны и никогда больше не заходите»

«я гарантирую работу на пределе своих интеллектуальный и энергетических возможностей. Каждый человек знает, что такое “работать на пределе”, и что такое “экономить”. На тренинге нужно работать даже за пределами возможного. Тогда во время тренинга происходят инсайты, додумываешься до идей, которые не пришли в голову раньше»

Способность повлиять на первых лиц компании-клиента

«консультант не отвечает ни за что, кроме хорошего настроения руководства, потому что в состоянии хорошего настроения руководство способно к каким-то нетривиальным движениям, к некоей компенсации своего дурного характера»

«если консультант сможет заразить первых лиц каким-то желанием что-то поменять и убедить их, а у него есть влияние на первых лиц, то первые лица смогут дальше запустить процесс в компании»

Рекомендации по поддержке результатов проекта

«рекомендации по саппорту. Если я не веду дальнейшее посттренинговое сопровождение, я составлю рекомендации руководителю, заказчику, как это поддерживать»

«составление дорожной карты, по которой будет двигаться компания, создание рабочей группы, которая будет реализовывать дальше внутри компании»

В ПРОЕКТЕ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЯ-ЗАКАЗЧИК ОТВЕЧАЕТ ЗА:

Собственное развитие, продолжение работы с результатами проекта

«компания сама отвечает за результаты своего продвижения»

«за результат деятельности, и это мы проговариваем в контракте, конечно, отвечает клиент, потому что и изменения клиентской системы — это то, что могут сделать только они»

«за реализацию отвечает сама компания и люди в компаниях, это безоговорочно. Консультант не может быть волшебной палочкой»

«за удержание длинной воли. Чтобы намеченные цели достигались, созданные рабочие группы жили, а запланированные изменения реализовывались»

«реализация всё равно на нашей стороне» (мнение представителя заказчика)

«бизнес-результат — это ответственность заказчика» (мнение представителя заказчика)

Честный и качественный запрос

«огромная ответственность компании в формулировке своего запроса. По большому счёту консультанты не должны соглашаться на работу по фиктивному запросу. Это бы сильно развило наш рынок»

«за то, чтобы запрос случился, за проверку его актуальности среди потенциальных участников, за его трансляцию»

«ответственность компании, которая приглашает, в том, что выбранный продукт верно решит ту задачу, на решение которой приглашаем» (мнение представителя заказчика)

Поддержку проектов развития

«никакими самыми классными методами и тренингами, даже если они носят комплексный характер, задачу не решить, если не будет поддержки со стороны заказчика»

«мотивацию к обучению должен поддерживать отдел обучения совместно с непосредственным руководителем»

РЯД РЕСПОНДЕНТОВ РЕЗОННО ЗАМЕТИЛИ, ЧТО ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАЗДЕЛЕНА МЕЖДУ КОНСУЛЬТАНТОМ И ЗАКАЗЧИКОМ

«если мы хотим каких-то серьёзных изменений, давайте идти вместе». До тренинга — вместе. Во время — провайдер. После — заказчик»

«с некоторыми провайдерами у нас взаимоотношения — сотворчество. Когда высокая степень неопределённости, хорошее понимание консультантом специфики компании, мы совместно думаем над проблемами, выявляем и адаптируем решение»

«там, где у нас тесные отношения с заказчиком, даже на уровне дружбы, эффективность выше. Возникает высокий уровень доверия, когда заказчик может честно сказать: “Ребята, у нас вот с этим проблема реальная, вот тут мы не досмотрели, вот тут помогите”. В ответ и провайдер становится искренним, он говорит: “Слушайте, давайте мы не будем делать вот этот формат, он неэффективный и дорого; давайте мы сделаем по-другому”»

Особые мнения

«мы-провайдер помещаем человека в среду, где он не может не меняться: подключаем руководителей, говорим с ним, напоминаем, пишем e-mail’ы, звоним. Мы гарантируем, что будем биться до последнего. Но финальная ответственность — на человеке»

«как бы парадоксально это не звучало, у тренера нет никакой ответственности в отношении той компании, с которой он работает»

«в нашей компании есть такая черта — братья даже за чуть большее, чем на тебя рассчитывают. Может быть, именно это потом оставляет след в душах клиентов»

«компания-заказчик отвечает за создание поддерживающей среды. За готовность к тому, чтобы люди экспериментировали, ошибались, пробовали, высказывали инициативы, меняли своё поведение»

«компания-заказчик отвечает за то, чтобы договориться о правилах, и соблюдать их в процессе. К сожалению, очень часто в корпоративном мире правила меняются внезапно, совершенно необъяснимо. Важно зафиксировать, что мы договариваемся о формате результата в начале, до оказания услуг по тем же критериям отчитываемся и подводим итоги в конце, независимо от того, какой политический ветер дует, какие экономические ситуации возникли, потому что самое главное — это люди, и они не виноваты в этом»

заказчик отвечает за честные отзывы рынку о провайдере: «один раз тренинг провести, а потом говорить, что наши продавать не умеют, нас не научили — так говорить неправильно»

«T&D-рынок — это некий карго-культ. Когда туземцы ходят с деревянными ружьями и думают, что с неба будет падать еда. Мы делаем вид, что мы развиваем ценности, изменяемся, а на самом деле, как туземцы — изображаем это, когда на тренинг собираемся, делаем вид, что развиваемся»

«консультант — это сантехник, которого пригласили. Он отвечает за то, чтобы в компании работала канализация. А компания отвечает за то, чтобы бороться с консультантом и выбирать в конце концов лучшего сантехника, который позволяет ей функционировать на разных уровнях»

6. T&D-рынок через 5 лет: прогнозы и ставки



РАЗВИТИЕ РЫНКА В ЦЕЛОМ

Примерно половина респондентов в ответ на наш вопрос о трендах рассуждала о рынке в целом: за последние годы он стал более цивилизованным, партнерские отношения заказчиков и провайдеров дают большие результаты, а впереди, вполне возможно, нас ждет дальнейшее расширение его границ. Многие респонденты в этом году говорили о раздвоении рынка на два часто противопоставляемых друг другу течения: диджитализацию и живые форматы. Большинство соглашались, что в живых форматах будут оставаться только высокопрофессиональные тренеры и даже мастера.

Цивилизация рынка T&D, умный заказчик

«рынок будет становиться ещё более цивилизованным. За последние 10 лет однозначно цивилизованность на рынке возросла. Дикого, непрофессионального, манипулятивного обмана стало существенно меньше. Клиенты стали лучше разбираться в запросе. Дифференцировался, развился рынок».

«мы начали это ценить экспертность. Я прекрасно помню время, когда цена была по оболочке, умению себя продать. Сегодня это положение меняется».

«заказчики стали более просвещенными: они чётко понимают, что хотят, может не в цифрах, но в ощущениях, и это уже очень много».

Раздвоение рынка на технологичные и живые течения

«рынок будет одновременно развиваться и в диджитализацию, и в оффлайн с мастерами»

«то, что требует живого контакта тоже будет углубляться. Раздвоение рынка будет продолжаться. Будет сохраняться очень глубокий контакт — то, что можно взять только от мастера, от человека»

«всё высококвалифицированное: коучинг, фасилитация, стратегические сессии, сложный консалтинг — всё тоже останется»

«очно будут работать только высококвалифицированные тренеры и консультанты, и будут стоить они, скорее всего, очень дорого»

Длинные отношения заказчик-провайдер. Сотворчество, партнерство

«намечается тенденция глубокой совместной работы компаний-заказчиков и внешних консультантов-провайдеров. Заказчики не готовы послушать экспертное мнение и точно следовать ему. Каждая компания самостийна, в каждой компании своя культура. Нужна глубокая совместная работа, чтобы что-то внедрить, и оно зажило»

«внешний провайдер будет очень глубоко в бизнесе и будет сопровождать многолетний путь больших трансформаций или культурных изменений»

Кастомизация продуктов

«будет очень сильная кастомизация. Уже сейчас приходит человек и говорит: “натренируй меня в такой-то теме, я хочу такие результаты, мне нужно персональное обучение, сделанное под меня”. Заказчик покупает время развивающего человека, чтобы он помог ему достигнуть результата»

Расширение тренингового рынка

«мы будем двигаться по американской модели. Рынок огромный, там все всех учат. Американский рынок обучения лидерству больше, чем всё ВВП Украины — более 10 млрд. долларов. Сосуд будет всё больше и больше»

«я вот прямо сейчас переживаю историю — все отделы продаж и закупок получили новую порцию сейлзов и закупщиков, которые не знают и не умеют ничего, вообще ничего. У меня сейчас идёт группа, где из 100 закупщиков один прочитал половину книжки по переговорам и бросил, потому что толстая, остальные не учились ничему и никогда формально, хотя по 3-5 лет у них там опыт в ведении переговоров, они ведут, как умеют»

«наш тренинговый рынок будет расширен в своей географической границе сильнее, чем сейчас: в провинции, в соседних странах очень много людей, которые нам нужны, но мы их практически не видим и не знаем»

Особые мнения

«будет больше фрилансов, которые будут всё меньше зарабатывать, и будет несколько крупных монополистов с преференциями со стороны институциональных режимов, государства»

«хочется, чтобы мы были мировыми пионерами, чтобы к нам ездили изучать опыт самоуправляемых компаний. Я думаю, что уже через год-два, мы повезём сюда людей, будем их водить по ВкусВиллу, точкам QIWI, и они будут офигевать от того что у нас тут в России»

Вместе с перечислением потенциальных изменений и трендов одним из сценариев сразу несколько респондентов назвали отсутствие значимых перемен: рынок T&D-услуг через 5 лет будет таким же, как и сейчас.

ИЗМЕНЕНИЯ КОМПАНИЙ-ЗАКАЗЧИКОВ

Многие респонденты отмечали, что изменения провайдеров и продуктов часто обусловлены изменениями заказчиков T&D-услуг. Пятая часть респондентов указывала на рост значимости человека в организациях, а также на необходимость и примеры адаптации HR и T&D к новым условиям.

Очеловечивание, гуманизация подходов к внутрикорпоративному обучению, человек ценнее системы

«человек становится ценнее, чем система. Здоровые системы будут заинтересованы в том, чтобы люди были внутренне свободными и развивающимися. Будет два запроса: как нам раскрепостить наших крепостных, и как сделать так, чтобы освобождённые, раскрепощённые люди выбрали нас»

«управление всё более построено на людях. Всё менее значима та фиктивная сторона, которая называется организационная модель. Всё более важно то, что делает конкретный человек. Управление, построенное на человеческом потенциале»

«уход от директивного управления точно будет, а значит, мы как T&D и HR должны научить людей этим инструментам»

Поиск себя

«безусловно будет тренд на изучение себя. Этого было совсем мало 10-15 лет назад. Сейчас люди стали замечать себя. Движение в сторону смысла, здоровой мотивации существует и у клиентов»

«саморефлексия, поиск собственной самости, самоидентичности»

Внутренние коучи, коучинг как функция руководителя

«через 5 лет коучинг в любом его обличии должен быть. Если не как отдельная позиция в отделе обучения, то, как функционал непосредственному руководителю. Hard skills будут через обучение, soft skills — через коучинг»

«совершенно очевидная история с внутренним коучингом. Это полностью соответствует отставанию на 5 лет с международной статистикой. За предыдущие 5 лет на 60% был замещён внутренний коучинг линейного персонала и ниже. И совершенно не удивительно, что, например, МТС создали свой институт внутренних коучей, т.е. у них руководители являются коучами»

Новые задачи для живых людей

«будет высвобождено огромное количество людей в силу приходящих технологий. Это задача корпоративного мира — научиться использовать ресурсы людей, которые выпадут из технологических цепочек»

ИЗМЕНЕНИЯ ПРОВАЙДЕРОВ T&D-УСЛУГ

Три главные слова на ближайшие годы: партнерство, специализация, мастерство. Провайдеры понимают ценность узкой специализации и глубокой экспертизой и готовы к взаимодополняющему сотрудничеству во имя качественных проектов.

Партнерство провайдеров (провайдер-интегратор)

«я надеюсь, что будущее рынка будет заключаться в том, что будет больше разных групп и ассоциаций, которые будут помогать свободно бегающим людям иногда объединяться в стаи»

«будут появляться примеры партнёрств, когда конкурирующие между собой организации, работают в конгломерациях с одним заказчиком. В течение 5 лет это станет реальностью. Заказы становятся более комплексными: посмотрите, что сейчас Газпром нефть, Сбербанк и прочие делают. Ты не можешь выполнить заказ своими силами. Научиться не видеть в своих партнёрах по рынку конкурентов — это то, что нам предстоит сделать»

«обучение персонала приобретает более цивилизованные размеры. Вы сейчас, например, у меня берёте интервью, казалось бы, конкурент, но я достаточно откровенно говорю о процессах, историях, с удовольствием могу говорить о каких-то наших проблемах внутри компании, вовне»

«возможна модель, при которой часть провайдеров обслуживает только других провайдеров»

Специализация

«очень важно компаниям, которые работают на этом рынке узко специализироваться. Ценность специалиста в определённой области становится невероятной»

«тренеры матереют, у них кристаллизуются свои темы, и они уходят в специализацию. Пассионарность падает»

«рынок станет более сегментированным, как становятся более сегментированными сообщества»

Профессионализация, мастерство живого контакта с людьми

«из-за коротких форматов, тренеры вынуждены будут думать над сухим остатком, чётче формулировать свои мысли. Это вытеснит с рынка харизматов»

«будут и живые тренеры, уже востребованные, как спецпроекты, которые сопровождают живую организацию. Будут такие звёздочки, которые способны выходить за рамки возможностей искусственного интеллекта. Про эмпатию здесь»

«рынок будет более профессиональным. Слабые уйдут, сильные станут сильнее. Появятся сильные сообщества. Больше будет сертифицированных западных консультантов, с хорошими западными сертификатами»

ТЕХНОЛОГИИ РЫНКА T&D

Лидирующий подраздел по упоминаемости — это использование современных технологий в обучении и развитии. Половина всех респондентов назвали тренды этой категории, ещё несколько респондентов даже отказывались говорить о диджитализации, ограничиваясь фразой: «это уже не тренд, это реальность». Причинами такой популярности диджитал-инструментов респонденты называли дешевизну, масштабируемость, популярность этого направления на смежных рынках и мире в целом. Некоторые наиболее интересные цитаты приведены ниже:

Диджитализация, интернет, виртуальное обучение, гаджеты, VR, дистанционный доступ

«у меня муж медитирует с такой штукой, которая называется мюз, она так цепляется за голову, программа в телефоне, которая отслеживает его энцефалограмму в реальном времени, и, если он в правильном состоянии, то у него птички поют, если он не погружается как надо в медитацию, то шум. Сразу видно, сколько процентов ты был в правильном состоянии, а сколько — нет»

«Виртуальная реальность давно уже есть, а в обучении используется мало. Например, в тренингах по публичному выступлению. А? Я вижу, что через 5 лет это должно стать очень распространенным»

«наверняка, появятся технологии, которые будут считывать и переводить даже эмоциональные состояния. Сразу понятно по итогам тренинга: зачёт / незачёт, дошло / не дошло»

«формат нового продукта — подписка на развивающего человека в сети (facebook). Человек там выкладывает свой контент, а ты за это платишь, например, 19 евро в месяц»

«через 5 лет будет заметно, как компьютерные технологии помогают отточить навыки до совершенства — посттренинг. Не дорого, а может и бесплатно»

Рядом с темой современных технологий многие респонденты продолжали своё рассуждение в направлении «а что, кроме», таким образом рассуждая о том, какие темы и области невозможно закрыть технологиями. Из данных ответов мы выделяем обратную сторону медали — анти-тренд, ориентированный на живое общение:

Живое общение в сочетании с цифровизацией

«человеческое общение ничем не заменить. Когда появилась электронная книга, было мнение, что бумажную книгу уже никто не будет читать. В этом году продажи бумажных книг в Великобритании побили все рекорды»

«рынок будет одновременно развиваться и в диджитализацию, и в оффлайн с мастерами. Причем, чем сильнее будет мастер, тем больше у него будет оффлайн»

«то, что требует живого контакта тоже будет углубляться. Глубокий контакт, то, что можно взять только от мастера, от человека»

«в ближайшие 5 лет дефицит человекоориентированности даст о себе знать на фоне всё большей диджитализации»

«онлайн обучение уже никуда не уйдёт, но и очный тренинг никуда не уйдёт. Я вижу какой-то интересный микс»

«очень важны личность, пример, взаимное проникновение и разговор по душам»

ПРОДУКТОВЫЕ ТРЕНДЫ

Ряд респондентов, говоря о трендах, указывали на популярность и актуальность некоторых запросов. А также говорили об общих тенденциях в характеристиках продуктов. Мы собрали такие ответы в одну группу — группу популярных и трендовых направлений, связанных с продуктами рынка T&D.

Быстрые и короткие форматы как темп проектов T&D

«будут 2-3х часовые мастер-классы, короткое обучение: долго не обсуждать, не пере-варивать, получить один маленький инструмент, сразу уйти и применить»

«лайфхаковая тема, когда нету времени на долгие разговоры. Дайте мне 10 лайфхаков, как познакомиться с девушкой, как быть счастливым с женой, как сделать вечеринку, как выступить публично»

«будущее за короткими, но регулярными форматами»

Обучение работе с информацией

«всё есть в сети. Мы будем обучать тому, как правильно выбирать качественный контент и как его использовать».

«Высокий» коучинг

«растет и будет расти премиальный сегмент — работа с высшими руководителями, executive-коучинг, коучинг экспатов»

Поддержание ресурсного состояния

«люди начинают понимать, что состояние как личный ресурс важнее, чем действие. Сначала быть, а потом делать. Правильное действие, совершенное из слабого, нересурсного внутреннего состояния, будет неправильным действием»

Перерождение тренингов личностного роста

«тренинги личностного развития приобретают новую более цивилизованную форму, они будут достаточно востребованными»

Особое мнение

«обучение будет зависеть от желания и потребностей сотрудника. Он будет понимать, что ему нужно для того, чтобы качественно выполнять работу. Технологии позволят в любую секунду получать к ним доступ. Например, ты затормозил с Excel-табличкой, а твой помощник виртуальный говорит: “Друг, давай я тебя научу макросы использовать за две минуты, хочешь урок?”. Я скажу: “А за минуту есть?”. Он ответит: “Есть”»

ОТНОШЕНИЕ К ТРЕНДАМ И ПРОГНОЗИРОВАНИЮ

Кроме непосредственно трендов респонденты часто высказывали своё отношение к трендам и/или понятию прогноза как такового. С удовольствием и любопытством делимся с вами палитрой жизненных установок участников.

Создаем тренды сами / работаем на анти-тренде

«я устал от трендов, я больше на них вообще не ориентируюсь. В конце прошлого года у нас была финальная стратсессия компании, на которой я сказал: “Ребята, мы сами будем создавать тренды”. Не обязательно ориентироваться на тренды, их можно создавать самим»

«есть смысл заниматься продуцированием будущего, созданием. Но для того, чтобы создать будущее, надо собрать группу авторов, иначе всё это превращается в форсайт не с авторами, а с участниками процесса»

«все хотят побыстрей, а мы говорим, давайте, мы сначала изучим вас, зададим вопросы, поймём, в чём затык, проблема, почему вы не могли сами это сделать за полтора года, и будем работать над проектом, например, 5 недель. Мы стремимся взять меньше, но как-то глубоко проработать тему»

Всё зависит от ситуации в стране / глобальных трендов

«многое будет определяться реализовавшимися глобальными трендами. Нас же пугают такие простые страшилки, что 30% рабочей силы вытеснят роботы в обозримом будущем»

«что будет через 5 лет, мы точно сказать не можем. И это связано не с T&D рынком, а с ситуацией в стране, с внешней политикой. Сейчас курс евро скаканёт — всё; железный занавес закроется — всё»

Прогнозирование — дело неблагодарное

«это бессмысленное назывное занятие. В данный момент можно надуть щёки и губы и с серьёзным видом говорить о чём угодно: о цифровизации, диджитализации и перспективах мобильности — это всё мило, но бессмысленно»

«тренингового рынка нет, тренинги есть, рынка нет. Есть тренеры, тренинги, деньги, бюджеты и компании, но рынка нет. Рынок — это не только совокупность людей и денег, это — отношения между ними. Эти отношения не понятны, не построены, строить здесь прогнозы, ну, это пальцем в небо. Это такие развлечения. Какие тренды рынка? Нет рынка, нет и тренда»

Особое мнение

• «задумываясь о путях развития, очень важно размышлять и о путях свития тех знаний, которые будут осознанными. Согласно языку, свитее и развитие — это 2 разных процесса разнонаправленных. Очень важно заниматься обоими»

Приложение.

Анекдот или метафора про развитие

«Я на самом деле большой поклонник анекдотов в бизнесе. Часто анекдоты от клиентов говорят о них больше, чем данные компании. Я заметил, что когда анекдоты и математические показатели расходятся, анекдоты, как правило, показывают реальную картину» — эти слова главы Amazon Джеффа Безоса вдохновили нас на то, чтобы в заключении нашего интервью просить респондентов рассказать нам анекдот, историю или предложить метафору, которые были навеяны им нашим интервью, его темой «развитие людей» или могут иллюстрировать русскоязычный рынок T&D-услуг. Что из этого получилось — читайте ниже.

Анекдот про то лишнее, что мы с собой таскаем. Встречаются два мужика, один со шпалой, другой с телефонной будкой, и друг у друга спрашивают: «Тебе это зачем?». Тот, который с телефонной будкой, говорит: «Представь, иду я по пустыне, вдруг дождь, а я заскочил в телефонную будку — и не промок». А другой отвечает: «Вот представь, я иду по лесу ночью, а тут за мной волки, волки догоняют, а я убегаю, волки догоняют, а я убегаю, страшно, но я убегаю, и тут я выбрасываю шпалу и дальше налегке...»

Можно привести коня к реке, но нельзя заставить его пить. И точно так же это относится к обучению и изменению людей. Мы можем проводить любые тренинги, но, если человек не хочет и не понимает ценность того, что там происходит, и у него нет внутреннего запроса, то нам ничего не поможет его выучить.

Шел рыцарь 3 дня, 3 ночи, не ел, не пил, очень сильно устал. Вот шлем потерял, щит потерял, доспехи потерял, меч только не бросил, тащил его. Подошел, наконец, и увидел вдалеке красивое озеро. Подумал: «Вау, сейчас напьюсь воды». Подходит к озеру, а там дракон. Ну, что делать? Рыцарь на дракона набросился, бился с ним, сутки бился, вторые бился, из последних сил 2 головы отрубил, третья осталась, но силы кончились, бросил он меч, упал, подумал, что сейчас его дракон растерзает, но дракон тоже устал, тоже без сил лежал. И дракон спросил рыцаря: «Рыцарь, ты что хотел-то?». «Воды попить». «Ну, так и попил бы».

Это сейчас моя любимая история о том, как можно внедрять что-то без задумки различных KPI или бизнес-процессов, зачем это? Может быть, можно без процессов? Можно. А, может быть, можно без KPI? Оказывается, и без KPI можно. Можно не наказывать людей, можно цели даже не ставить. Очень много чего, оказывается, можно не делать.

По ПИРу на ходулях ходил клоун, и я его увидел не сразу. Я сначала ходил по ПИРу, был на разных секциях, разговаривал со многими людьми. И есть же поговорка, что человек склонен дорастать до границ собственной некомпетентности. Я подошел к этому клоуну, сфотографировался, посмотрел наверх, переполненный ощущениями этих встреч, всех этих идей, которые у меня уже накопились за полдня. Я опубликовал в нашем внутреннем тренинговом чате эту фотографию, написал «ПиР 2018, есть за кем тянуться, есть куда расти». Вот, если это может быть метафорой о развитии, то я перешлю эту фотография вам.

Я вспоминаю анекдот, когда мужик жаловался Богу, что он ничего не выиграл, а сверху ему прилетел голос: «Ну, ты хоть билетик-то лотерейный купи». Мы создаём массу возможностей, на всех конференциях мы обсуждаем много того, что мы можем предложить участникам. Но ведь нужно, чтобы хотя бы билетик вытянули. Хотя бы залезли на тот сайт, который для них создан, скачали это приложение, сходили на тренинг там и т.д. Мне понравилась в этом плане фраза про билетики, вчера вычитал про возможность — танцуй только с тем, кто уже на танцполе.

Мне очень нравится анекдот: «Бабушка говорит дедушке: «У нас все куры бегают такие бодрые по двору, а одна вялая, грустная ходит, может быть, пришло время отрубить ей голову?». Дедушка посмотрел на бабушку и говорит: «Ты думаешь, это её развеселит?».

Знаете, когда увольняют людей или ругают детей, ссорятся мужья и жены, надо вспоминать этот анекдот. Ты думаешь, это поможет? Ты думаешь, что если ты сейчас будешь ругаться на ребёнка, он скорректирует своё поведение? Ты думаешь, что ты поссоришься с женой и вы укрепите ваши отношения? Ты реально думаешь, что, пугая людей, штрафуя их, ты повышаешь уровень корпоративной культуры, их приверженности и мотивации? Ты правда думаешь, что это поможет?

Я расскажу анекдот, которым я очень часто отвечаю на вопросы. В одно горное селение приезжает корреспондент провинциальной газеты, который решил проинтервьюировать долгожителей. Он находит там одного долгожителя и спрашивает: «Скажите, в чём секрет вашего долголетия? Каким образом вам удалось прожить 114 лет?» «Ну, секрет моего долголетия очень прост, я никогда не с кем не спорю». «Не может быть, чтобы только вот этот факт сам по себе послужил причиной для такого долголетия!». «Ну, не может так не может». Вот этот анекдот, который занимает 30 секунд, замечательно закрывает мои выступления.

Не может Абрам заснуть, и Сара: «Ну что ты вертишься?» — «Да я должен соседу 100 долларов, и мучает меня это». Она говорит: «Давай, Абраша, уже засни, ради Бога». Ну, и Абраша берёт и начинает стучать в стену и кричит: «Мойша, я не отдам тебе 100 долларов». И Сара спрашивает: «Что это?» Он отвечает: «Пусть он теперь не спит, а не я». Я к чему это рассказал? Очень много людей выступало на конференциях с вопросом: «Что делать с игреками? Вот как с ними быть?». В 2020 году, через полгода, игреков становится ровно столько, сколько иксов среди рабочей силы. Уже они будут организовывать конференции и думать, что делать с нами. Пусть они об этом думают. Пусть они не спят.

Про развитие, почему нет? Приходит сын к папе и говорит: «Папа, а что такое альтернатива?». А папа после работы вечером пришёл, уже пару пивка засадил, сидит: «Ох, сынок, как тебе объяснить, что такое альтернатива? Ну, — говорит, — вот представь, вот пойдём мы сейчас в магазин и купим курицу. Эта курица будет нам нести яйца, у нас всегда будут яйца, свежие, вкусные, у нас всё вообще будет очень круто, мы будем очень хорошо питаться, будем очень здоровые. А потом мы уговорим маму купить ещё одну курицу, потом ещё одну, потом у нас из яиц курицы будут вылупляться, у нас будет много куриц, они будут жить на балконе, потом этого балкона будет мало, и нам нужно будет купить большой участок, и мы на нём построим специальный домик для куриц — курятник, и они там будут нести нам яйца, потом мы будем ещё и на мясо куриц пускать. И вот это всё у нас будет расти, развиваться, мы заработаем много денег, купим новую квартиру, новую машину папе, тебя переведём в частную школу, у нас всё будет развиваться, бизнес там, мама не сама уже будет за этими курицами смотреть, а будут специальные рабочие за ними наблюдать, и так мы будем хорошо себе жить, процветать». «Папа, ну, понятно, а альтернатива-то что

такое?». «Сынок, погоди, сейчас дойдём. Ну вот, у нас так будет всё хорошо, но потом вдруг случится наводнение, и все наши куры, все до одной, погибнут, утонут в этом наводнении, и нам нечем будет платить за наш новый дом и машину, и частную школу для ребёнка, какой ужас, Боже мой, как же так!». «Папа, а что же такое альтернатива-то?». «Вот, сынок, альтернатива — утки, они не тонут».

Мы вспоминали карго-культ, у меня 2 или 3 года назад был шок, когда на мастер-классе сказали об этой ассоциации, что T&D-рынок в России похож на карго-культ, что много кто ходит, изображая американского солдата, надеясь, что сверху будут падать продукты.

Мне кажется очень логичной параллель рынка образования с шоу-бизнесом. Ну, то есть у нас же есть мэтры, у нас есть Ольга Бузова, у нас есть там Дискотека Авария. И в этом плане, наверно, хорошо проводить параллель — то, что у нас происходит с шоу-бизнесом, те же примерно самые законы, тоже же самое ценообразование, те же самые понты, так же много перьев, много блёсток. Много музыки, а музыки как таковой и нет.

Есть такой анекдот про то, что: «Сарочка, то, что мы так долго принимали за оргазм, оказывается, бронхиальная астма». То, что вчера казалось одним, завтра оказывается другим. В этом и есть развитие.

Когда долго мучаемся над каким-нибудь проектом или идеей, после часов обсуждения, мы вспоминаем вот это замечательное «из букв Ж.О.П.А. слово «СЧАСТЬЕ» не выложишь».

Первое, что пришло в голову: «Не учите меня жить, помогите материально». Но это шутка.

В интернете ходит штука о стиле управления — даже скорее о структуре компаний и структуре взаимодействия внутри компаний у немцев, у англичан, у итальянцев. Если у немцев всё по линейке, у англичан всё очень похоже выстроено, всё простроено, понятно, кто с кем взаимодействует, кто разрабатывает решения и так далее. То у итальянцев это такой комок, когда ручкой берут и начинают чертить круги на листе бумаги, чертить, чертить, чертить. Вот это про нашу компанию, потому что мы стремимся к структурированию и упорядочиванию, к выстраиванию процессов, у нас это получается. Но пока это вот так. На мой взгляд, это здорово, ровно потому, что это что-то очень живое, что позволяет двигаться вперёд. Потому что когда всё зарегламентировано, очень сложно что-то придумывать, что-то менять. Особенно случайно.

Бывают компании, которые у себя собирают и вывешивают мотиваторы и демотиваторы. Была история, когда мы ходили к клиенту, руководитель — француз, и у него плакат висел «ПСЖ». Мы решили, что он футболист, подготовились, прочитали про французскую сборную лигу, и я, значит, вверчиваю что-то там про Пари Сант Жермен, он вяло реагирует, а потом говорит: «Что вы ко мне с этим футболом?», а я: «Вот же вы болельщик», а он: « это значит «Подними свою пятую точку». Я такие мини-стикеры своим сотрудникам наклеиваю, когда пора уже, когда плохо шевелится».

Есть уже заезженная фраза Питера Друкера: «Культура ест стратегию на завтрак». Я надеюсь, что когда-то культура вместе со стратегией будут жить вместе, никто никого не будет есть, и все наши культуры в организациях будут позволять реализовывать любые стратегии.

Способы чрезмерной жёсткости по-прежнему существуют. История об этом: человек со своей собакой приходит к ветеринару и говорит: «Доктор, вы знаете, у меня проблема, собака неуправляемая, писается, какается, вообще ничего не понимает, совсем от рук отбилась». Доктор говорит: «Ну, да, бывает, давайте посмотрим, дайте ей команду». И посетитель — «Лежать, сука!». Вот, к сожалению, это такой круг не критичного непонимания себя. Т.е. люди готовы, условно, платить большие деньги докторам, консультантам, тренерам, гуру и т.д. в нежелании чуть более прозрачно или ясно посмотреть на то, что происходит. Уровень корпоративного самообмана ТОПовых людей по-прежнему очень высок. Если я как эксперт, тренер, консультант, коуч, ментор, наставник смогу сделать так, чтобы этого самообмана стало чуть меньше, а такой искренности было больше, я думаю, что это будет одной из задач развития, которую посчитаю для себя выполненной.

Баян, классическая история, которую я использую в тренингах для управленцев. Встречаются генеральный и HR-директор, HR говорит: «Слушай, мы наших людей учим, учим, вот мы их всех научим, и они уйдут». А генеральный задумался: «Слушай. Меня больше беспокоит, что мы их не научим, и они останутся».

Периодически вспоминаю историю про Штирлица, когда раздался стук в дверь к Штирлицу, он с пистолетом подкрался к двери и спросил: «Кто там?» Громко раздалось: «Здесь вопросы задаём мы». «Коуч» — подумал Штирлиц.

Последний месяц у меня проходит под эгидой переговоров, там тоже я использую классический анекдот о том, что мужчины хотят женщин, женщины хотят мужчин, и так как они хотят разного, они никогда не договорятся.

Возвращается муж домой из командировки раньше, не предупредив. Приходит, а жена с другим в постели любовью занимается. Муж кричит: «Б..дь!», выходит, хлопает дверью. А муж такой интеллигентный, идёт, думает: «Ой, видел его я его, и что это было, что это вообще такое? Ведь сначала орал: «Б..дь».. А, может, не б..дь? Может, просто телеграмму не получила?». Я не знаю, почему это ко мне пришло, но как будто у нас на рынке есть 2 категории работающих людей: одни уверенные в себе нарциссы, которые, скорее всего, в постели с этой женой чужой, которые вообще все дороги знают, знают, что надо, и ярко, радостно, красиво об этом рассказывают. Я тоже такой бываю. И вторая сторона — какая вот категория «Б..дь, не б..дь? Что это было? То ли этого не было? Могу ли я?» То есть те, кто фактически начал заниматься своим развитием и развитием других из боли, из этого своего внутреннего ребёнка, который сам нуждается в заботе, в тепле, во внимании, в том, чтобы вообще понять: «Б..дь или не б..дь», начинают кого-то лечить-учить.

Первое, что пришло — изречение великой Раневской: «Развивайся, б..ть, или сдохни». Ну, вообще это про эволюцию, если не вверх, то точно под землю.

А еще история про неожиданное раскрытие потенциала. У меня за спиной больше 10 лет экстремального сплава. Однажды мы сплавились на Алтае, это была наша первая заброска на Алтай, мы не рассчитали маршрут, т.е. нам нужно было взять 3 перевала с водным снаряжением, а по времени это существенно превышало лимит, он у нас был ограничен обратными билетами на самолёт, а это

было раннее постсоветское время, и билеты мы точно поменять не могли, а на новые билеты у нас просто не было с собой денег. И в общем мы наняли лошадей, погрузили на них снаряжение, хлопнули им по заду, и они в перевал и пошли. И что для меня явилось таким интересным фактором: я в команде был за доктора. Минут через 50 у нас набор высоты, 2 человека из команды грохнулись с горной болезнью, я им из нагрудной фляжечки налил коньячку, оставил их лежать, а сам, сообразив, что у нас с собой нет ни карты, ни компаса, все ушло с лошадьми, сказал: «Ну, слушайте, вот вам фляжечка, если кто-то ещё упадёт, по глоточку», а сам с веслом в руках ломанулся за этими лошадьми. Мы сами вышли с утра, а догнал я лошадей только к обеду, притом, что у меня не было с собой ни карты, ни компаса, а тропа была из гальки, т.е. по следам невозможно отследить. К чему я, собственно, говорю это? К тому, что пути развития неисповедимы, и мы очень часто не знаем своего предела. Люди вообще очень редко доходят до каких-то первичных сигналов организма о том, что они работают на пределе. И тогда я как-то особо не наблюдал, хотя я биолог по образованию, что я не то что на пределе, что уже набираю высоту за пределами физиологической нормы. Но тем не менее всё зависит от фокуса, и это очень мощный инструмент, когда коуч управляет вниманием клиента настолько, не делая никаких интервенций специально, т.е. достаточно просто иметь личный опыт таких трансформаций. И тогда у клиента, который сидит рядом с коучем, есть ощущение, что когда он идеи туда, где трупы на горах лежат, он обладает внутренним спокойствием, что, если он упадет, то коуч рядом его не бросит. Вот это вот про коучинг.

Я люблю работать с историями, с русским народным творчеством, с анекдотами в том числе. И сегодня я их обсуждал с молодой сотрудницей с ресепшена, говорю ей: «Главное, не будь девочкой-дауном. Ну, анекдот, как девочка-даун поймала золотую рыбку, загадала ей 3 дурацких желания, и рыбка говорит: «А ты могла что-то приличное, важное загадать?», а девочка говорит: «А что так можно было?». И вот я стою, смотрю, на улице курит Михаил Казиник. И я весь такой свободный, осознанный, смыслами наполненный, раскрепощённый, успешный парень, стесняюсь к нему подойти познакомиться. Стою как дурак и злюсь на себя, что стесняюсь. Это часто бывает. Вот, допустим, Слава Полунин: у меня масса друзей с ним, он часто приходит в ресторан Экспедиция, я стесняюсь подойти с ним познакомиться. Я могу вообще к любой женщине в этом зале подойти, взять её за руку и сказать: «Давайте поговорим о поэзии» — и без всякого стеснения. А здесь я стесняюсь, и потом я вспоминаю анекдот про девочку-дауна, про то, что можно было. И тут смотрю, идёт Татьяна, моя знакомая, с Михаилом Казиником и машет мне рукой. И мы знакомимся, разговариваем, и практически договариваемся построить школу в парке Экспедиции. Поэтому на вопрос, что навеяло анекдот про девочку-дауна: не надо бояться, не надо стесняться, надо брать за руки кого бы то ни было, и тогда всё будет хорошо.

Анекдот на осознание того, что является сопротивлением. Возвращается, мягко говоря, северный охотник домой после долгой охоты, снимает лыжи, ставит копьё в часть оружейную, поворачивается к супруге и говорит: «Жена, чай кипела?», жена говорит: «Да, кипела, кипела» — «Наливай». Она ему наливает, он делает глоток, морщится и ...выплескивает ей чай в лицо, она утирается, бедная, и говорит: «Ой, хорошо, что не кипела».

Анекдот про развитие и консалтинг, который, мне кажется, отражает происходящее. Собралась труппа снимать кино, оператор — слепой, актёр — паралитик, режиссёр — шизофреник, а звуко-режиссёр — глухой. Кто-то говорит: «Мотор». Звукорежиссер кричит: «Ничего не слышу». Оператор говорит: «Ничего не вижу». Актёр говорит: «А мне нравится». Мне кажется, что он наиболее точно отражает то, что мы делаем. Мы все странные, чудачки, часто малоспособные в той деятельности, которую мы делаем. Продавцы не умеют продавать. Никто не умеет управлять. Консультанты плохо умеют мыслить, но находятся те, кому всё это нравится. Поэтому этот анекдот хорошо отражает, что достаточно много шизофреников в бизнесе.

Я снимал офис 3 года, это было помещение на закрытой территории корпуса. Снимал я 3 года, значит, и у меня как-то было представление, что ближайший магазин — это 10 минут пешком. Мы туда всё время ходили за лимонадом, за сигаретами за шоколадками. 3 года я там жил, и вот накануне переезда в новый офис я выезжаю с закрытой территории, поворачиваю направо, и до меня, что тут есть заправка, на которой есть магазин, а это 2 минуты пешком. 10 минут и 2 минуты! И я просто ошарашен, потому что я 3 года ездю каждый день мимо, заезжаю, выезжаю, я смотрю на это, но не вижу возможности. Эту историю я, естественно, рассказал всем сотрудникам, как мы иногда так стереотипно думаем, как у нас иногда формируется представление, что это так и никак по-другому. И когда мне сотрудник говорит, что что-то невозможно с этим клиентом: «Нет, это невозможно, мы все варианты попробовали», я ему рассказываю этот пример. В плане развития очень полезно иметь разные точки зрения. Развивать это можно целенаправленно. Например, каждый день ходить в разные рестораны и есть разную еду, экспериментировать со своей одеждой, со своей причёской, с местами отдыха. И тогда у тебя действительно будет складываться нестереотипное мышление, или, по крайней мере, ты будешь понимать, что магазин на самом деле находится в отдалении двух минут от тебя.

Анекдот про коучинг про психотерапевта и коуча, не совсем про развитие. Приходит клиент к психотерапевту и говорит: «Доктор, я позанимался с коучем и решил свою проблему, а проблема была такова, что у меня под кроватью прячутся страшные люди, которые хотят меня убить». «Да что вы, эта проблема на годы, это нельзя решить за один день, это ваше детство, ваши травмы». «Нет, доктор, я подпиллил ножки кровати, там прятаться больше негде».

Самый простой анекдот: поймал коуч золотую рыбку, и стала она акулой бизнеса. Если какое-то время назад мы переживали оранжевый сектор спиральной динамики, где мы говорили о том, сколько зарабатывают тренеры, сколько зарабатывают коучи, какие у нас есть регалии, куда можно расти и куда бы ещё вступить, чтобы повисить собственный статус, то сейчас, я думаю, давно уже стало принято вешать на себя клиентов, с которыми мы работали. Если бы мы говорили дальше, то заслуги T&D сообщества можно было бы мерять качеством жизни общества. То есть если бы мы на себя такую ответственность взяли и туда бы пилили, тогда и наша ценность для общества была бы сильно очевиднее, и нам бы было сильно интереснее.

Инициатор проекта — Тренинг-Бутик.

Основной партнер — Фестиваль практик развития ПИР ОТУМКи.

Команда проекта продолжит работу по исследованию рынка как в виде проведения глубинных интервью с игроками рынка на ПИРе ОТУМКи 2019. Если вы хотите стать участником проекта или предложить темы исследования, свяжитесь с нами.

Проект «Глазами рынка» является некоммерческим, все материалы проекта выкладываются в открытый доступ. Желающие могут разместить отчет у себя на сайте или в социальных сетях со ссылкой на проект.



Подробнее о Тренинг-Бутике: www.tboutique.ru

Больше о проекте «Глазами Рынка»: www.tboutique.ru/glazamiryнка.html

Адрес для связи: aa@tboutique.ru

