

IIOSS - новая точка опоры для HR- и T&D-специалистов

Беседовала Мария Золотарева, главный редактор Trainings.ru

29 октября 2010 г.

Любая организация — это невероятно сложный организм. Успех бизнеса зависит от самых разных факторов. У любой организации есть сильные и слабые стороны. Как выявить, где просчеты в управлении? Как понять, может ли ныне существующая команда привести предприятие к успеху? На эти вопросы помогают ответить профессиональные бизнес-консультанты. Их на рынке много, и порой клиенту сложно понять, к кому обратиться. Доверяют обычно рекомендациям коллег и репутации консультанта. До нынешнего времени в России не было общепризнанных сертификаций, которые доказывают профессионализм бизнес-консультанта. Сертификация IIOSS™ может изменить ситуацию.

Сертификация IIOSS™ появилась в России благодаря Тиграну Арутюняну и Марине Косоусовой, Управляющими партнерам IIOSS™ — Россия. Тигран Арутюнян рассказал Trainings.ru, почему IIOSS™ — это новая точка опоры для T&D, и в каких случаях методика полезна как консультантам, так и организациям.

Тигран, свое выступление на Trainings EXPO вы назвали «Методология IIOSS™ - новая точка опоры для T&D». Почему «точка опоры», и в чем ее новизна?

В процессе общения с компаниями и бизнес — консультантами у меня сложилось ощущение, что порой они летают по разным орбитам. Казалось бы — работа идет. Проводятся тренинги, идет обучение, но как, почему именно такое, и для чего тренинги нужны компании, четкого ответа нет. Нет того, что я называю тюнингом — возможности настройки программ обучения под конкретные потребности организации. Вернее, его крайне мало на рынке. Те, кто был на моем выступлении на Trainings Expo'2010, наверняка помнят модель, которую я представлял — модель трех позиций восприятия. «Первая позиция» — это сам Клиент. Он видит ситуацию у себя в организации под своим углом зрения. Есть тренер, который к нему приходит и что-то предлагает. У тренера есть своя точка зрения — это «Вторая позиция». И порой согласовать эти точки зрения очень непросто — каждая сторона видит свою картинку. Должен появиться кто-то, кто дает объективную позицию стороннего наблюдателя («Третью позицию»). В нашем случае это Сертифицированный Практик IIOSS™. Если вы



хотите, чтобы ваши усилия приносили отдачу, чтобы программы обучения работали, нужно сделать качественную диагностику, получить информацию о ситуации в организации. Этот понимают уже многие, но немногие имеют в арсенале технологию диагностики.

Очень важно понять, на каком этапе жизненного цикла находится организация. Большинство книжек, которые сейчас есть на рынке, посвящены организациям в полном балансе и гармонии. В IIOSS это состояние называется «сейджуку» (SejJuku). Если взять методы и подходы этих компаний в организациях, скажем, в компаниях, на стадии «Формирование», то в лучшем случае результатов просто не будет, в худшем они будут плачевными. Поэтому организации необходимо понять, сколько ей «управленческих лет», посмотреть на все составляющие: финансы, менеджмент, технологии, продуктовую линейку и т. д. Инструменты IIOSS™ позволяют провести диагностику организации и всех ее составляющих, определить Фазу жизненного цикла, состояние «Здоровья», выявить точки развития.

Также важно знать, кого и чему вы учите, особенно если речь идет о руководителях компании. Многие опираются на соционику. Я очень уважительно отношусь к этой науке, и мы ее активно используем в программах развития и обучения персонала. При этом мы обнаружили, что два человека с одинаковым социотипом могут себя вести как управленцы по-разному, и наоборот — два разных социотипа могут как управленцы вести себя примерно одинаково. IIOSS™ оперирует понятием «управленческий профиль» менеджера и профиль мисменеджмента. Вместе они дают понимание, как этот человек будет проявлять себя в работе.

Диагностика организации в целом и менеджеров позволяет гораздо более точно и тонко настраивать любые T&D-программы. В процессе диагностики сближаются позиции тренера и компании. Тренер будет лучше понимать, что необходимо клиенту, а клиент уже по-другому будет смотреть на то, какой продукт он получает, какие задачи этот продукт решает.

Вы говорите, что у IIOSS™ нет конкурентов. Так ли это?

Мы говорим, что у IIOSS™ нет конкурентов, не потому, что мы монополисты. Причина в том, что наши технологии могут стыковаться с любой другой: с другими моделями изменений, с методиками типирования личности, с ассесментом разного рода и так далее. Использовать методику IIOSS™ могут HR-ы, тренеры, коучи, бизнес-консультанты, преподаватели бизнес-школ. Все они получают дополнительный эффективный инструмент, который легко смогут интегрировать в свою повседневную работу. У нас своя модель организации, своя модель организационного поведения, модель жизненных циклов, и все они связаны между собой. Мы говорим, что IIOSS™ — это целостная концепция, и это действительно так. Клиенты, с которыми мы уже успели поработать, отмечают это. Они отмечают логичность, связанность отдельных элементов методики IIOSS™. Мы говорим, что у IIOSS™ есть партнеры. У нас амбициозная задача - создать в России обширную сеть Сертифицированных Практиков (Партнеров) IIOSS™. Это будет единое саморазвивающееся сообщество, которое обменивается знаниями, задает вопросы, ищет оптимальные решения вместе с Коллегами. Тогда методика будет жить, развиваться и совершенствоваться.

Недавно со мной был такой случай. Я сам всё время учусь, посещаю семинары и тренинги других консультантов. Я обратился в тренинговую компанию с вопросом, нет ли у них открытых программ для тренеров. Мне там ответили, что «... они конкурентов не учат». Коллеги, окстись! О какой конкуренции речь? Рынок у нас бескрайний! Кризис — не кризис, компании го-

товы платить за то, что им действительно нужно! Если у вас не покупают продукт, значит, либо он не актуален, либо вы не умеете его позиционировать и продавать. Мы в IIOSS™ работаем в идеологии, что у нас нет профессиональных секретов и нет конкурентов. Мало того — мы будем приветствовать варианты совмещения IIOSS с другими методиками. Они помогут обогатить наш продукт. Еще какие-то идеи могут родиться при расширении продуктовой линейки IIOSS. Почему нет?

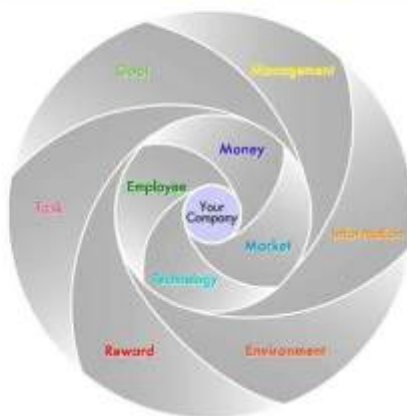
Уникальность методики заключается в ее универсальности и постоянном развитии или в чем-то еще?

Наверное, каждая модель в своем роде уникальна. Их так же много, как организаций. Когда создавался IIOSS™, рассматривались все наиболее известные модели: модели жизненных циклов, модели изменений, организационные модели... С одной стороны, мы хотели создать модель, которая максимально проста для объяснения, понимания и передачи людям; с другой стороны, мы стремились ничего не упустить, чтобы модель адекватно отражала реалии организации. Например, в нашей Модели Организации мы рассматриваем 10 Организационных Составляющих. Первые четыре — это ближний круг, так называемые Функциональные Составляющие (то, что связано с маркетингом/продажами, продуктом/технологиями, людьми и финансами) и дальний круг, в котором шесть составляющих (менеджмент, окружение, цели, структура, вознаграждения и информация). Схема такова: сделав диагностику, мы начинаем работать с ближним кругом, а потом переходим к дальнему. Придумали ли мы что-то радикально новое? Судить нашим Клиентам... Мы обобщили существующий опыт и сделали все для того, чтобы получить максимально простое и объективное описание организации.



Составляющие организации

- Рынок/Клиенты
- Технологии/Продукт
- Сотрудники
- Деньги
 - Менеджмент
 - Окружение
 - Цели
 - Задачи
 - Вознаграждения
 - Информация



Я вспоминаю свой консалтинговый опыт. Было непросто объяснить Клиентам причинно-следственные связи внутри организации. Не всем и не всегда было очевидно, что все элементы организации связаны между собой. Та модель, которую мы предлагаем, показывает эти взаимосвязи. Взаимосвязи между Составляющими заложены в модель IIOSS™. Уникальность модели еще и в том, что в ней непосредственно заложена процедура, алгоритм организационных изменений.

Таким образом, можно сказать, что IIOSS™ — это консалтинговая, а не теоретическая модель, которая содержит в себе алгоритм трансформации; она проста и отражает реальную картину ситуации в организации как очень сложном организме.

Таким образом, можно сказать, что IIOSS™ — это консалтинговая, а не теоретическая модель, которая содержит в себе алгоритм трансформации; она проста и отражает реальную картину ситуации в организации как очень сложном организме.

Как вы считаете, может ли стать сертификат IIOSS™ неким «знаком качества» в России?

Начну с того, какова структура IIOSS™ и как вообще происходит процесс сертификации. IIOSS™ — Россия является единственным звеном между IIOSS™ Global (со штаб-квартирой в Японии) и

всеми другими сертифицированными специалистами, которые находятся в России и СНГ. Получая сертификат IIOSS™, специалист получает Сертифицированное Партнерство с IIOSS™. Оно дает возможность использовать технологии и продукты IIOSS™ в своей организации или своей работе, право использовать бренд IIOSS™, доступ к Базе данных IIOSS™, с помощью которой производится диагностика организации и менеджеров. Мы также передаем технологии и навыки Трансформационного Консалтинга IIOSS™, направленного на трансформацию организации в состояние SeiJuku™ («Гармония», «Баланс»).

Сертификация будет построена по принципу «Делай, как я». На сертификационном семинаре мы с Мариной Косоусовой поделимся со слушателями всеми имеющимися знаниями по IIOSS™ и передадим, в том числе, свой личный опыт консалтинга, который поможет в работе нашим Практикам. Мы планируем рассказать, показать и дать Участникам попробовать всё, что умеем сами.

Еще один важный момент: для всех Практиков IIOSS™ создается специальный сайт, на котором они смогут общаться. Как я уже говорил, мы будем делиться знаниями и советами: как использовать продукты IIOSS, какие проблемы возникают при работе с Клиентом, как позиционировать, как продавать и так далее. В открытом доступе будет информация об обладателях сертификата на территории нашей страны. Все это в совокупности обеспечит высокое качество Сертификата IIOSS™.

Нужно ли будет продлевать сертификат, сдавать дополнительные экзамены?

Нет, этого не потребуются. Сертификат выдается, что называется, пожизненно. Пусть вас не удивляет, что нет никаких дополнительных испытаний: мы ожидаем, что на семинаре не будет случайных людей. Мы рассчитываем, что для Практиков в дальнейшем будут проводиться ежегодные международные конференции, семинары по обмену опытом.

Сейчас я вместе с международной командой IIOSS™ работаю над книгой по методике IIOSS™. Она должна стать подспорьем для наших Практиков. Кроме того, книга будет являться одним из инструментов продвижения методики и бренда IIOSS™. Кстати, Участники семинара получат очень большую часть будущей книги в рамках раздаточного материала к семинару.

Я также готов с удовольствием проводить «тренинги для тренеров» для наших Практиков. Именно через все эти активности, книги, комьюнити, встречи людей будет распространяться культура IIOSS™, наши ценности, морально-этические принципы, новые идеи, стандарты.

Кому предназначен семинар IIOSS™?

Семинар могут посетить все, кто так или иначе связан с развитием организаций и людей, причем необязательно с точки зрения бизнеса. Например, специалисты, которые проводят психологические тренинги. Вполне возможно, что в качестве отправной точки для работы с Клиентом они возьмут Профайлер Менеджмента IIOSS™.

Посмотрите — кризис здорово встряхнул все бизнесы, особенно отрасль T&D. Однако при всем при этом я наблюдаю некоторую успокоенность. Есть мнение, что кризис закончился, и скоро все вернется на круги своя. Я лично так не считаю. Мне кажется, что последний кризис не является чем-то временным. Жизнь поменялась! Я не экономист, но мне кажется, что кризис этот системный. Это переход в новую парадигму. Надо меняться! Так что можно сказать, что в первую очередь мы ждем тех, кто готов меняться. Целевая аудитория нашего семинара

— это и тренеры, и бизнес-консультанты, и HR-ы, и коучи и вообще все те, кому наш продукт сможет помочь в работе.

Любопытно было бы узнать, какие преимущества получают участники сертификационного семинара?

Начну с самой простой схемы — бенефиты фрилансера или организации (консалтинговой, тренинговой и т. д.), которые начинают использовать IIOSS™ как часть своего портфеля продуктов. Это, безусловно, расширение портфеля продуктов. Кроме того, наличие в своем портфеле продуктов IIOSS™ позволяет компании или специалисту выстраивать более длительные, постоянные отношения с Клиентом. Продукты IIOSS™ становятся фундаментом, на котором можно строить продажу Клиентам своих собственных продуктов, причем на протяжении длительного времени.

Разумеется, сертифицированные специалисты или компании получают «кусочек» бренда IIOSS™, который усилит их собственный бренд. Да, пока бренд IIOSS не очень широко известен в России, но мы прилагаем большие усилия к его укреплению в России.

Сферы приложения продуктов IIOSS™ очень разнообразны. Например, в Японии с появлением IIOSS™ сразу несколько крупных тренинговых компаний взяли методику на вооружение. IIOSS™ планируют включить в свою программу ряд крупных корпоративных университетов. IIOSS™ может пригодиться порой в самых неожиданных ситуациях. Например, есть сейчас модная тема — взаимоотношения с инвесторами (Investor Relations). Компании, специализирующиеся на IR, повышают «рейтинг» своих клиентов в глазах инвесторов. Одна из таких фирм в Японии стала партнером IIOSS™. Специалисты IR делают диагностику компании и показывают инвесторам сильные стороны компании.

Теперь поговорим о том, какие выгоды получает компания, когда принимает сертифицированного специалиста в штат или обучает одного из своих сотрудников. У нее появляется человек, владеющий новой технологией. Если это, например, HR, здесь несколько ключевых ценностей. Во-первых, он начинает лучше понимать людей, работающих в компании. Во-вторых, можно использовать профайлинг при приеме на работу. Это занимает буквально 30—40 минут. Человек садится, заполняет анкету, вы видите его управленческий профиль. Кстати, у нас есть мысль сделать в дальнейшем специализированный семинар специально для HR-ов, где будет охвачен только профайлер менеджмента. Это объяснимо: перед HR-ом не стоит непосредственная задача трансформировать организацию. Для него важно научиться работать с профайлером менеджмента, считывать и обрабатывать результаты, делать выводы. Для сотрудников, которые уже работают, обученный HR может делать профилирование. Уже на этой основе можно выстроить программу обучения, ассесмент, формировать кадровый резерв, проводить коучинг.

В качестве заказчика на участие в сертификационном семинаре может выступать HR-агентство, особенно такое, которое работает в среднем или высоком сегменте, например, в поиске руководителей высшего звена. Помимо обычной анкеты они смогут предложить заказчику еще и управленческий профиль кандидата. Сколько раз я уже сталкивался с тем, что человека с прекрасным резюме берут на высокую позицию, а уже через полгода он с треском вылетает из компании. Как правило, у таких людей слишком разбалансированные профили менеджмента. Если бы это было известно с самого начала, ошибки в найме можно было бы избежать.

А как быть корпоративным заказчиком? Если они отправят на учебу группу сотрудников или даже одного, вполне вероятно, что он уйдет, и деньги будут потрачены впустую.

Мы предусмотрели такую ситуацию. Мы делаем сертификат на организацию с приложениями, в которых указаны имена конкретных специалистов, прошедших сертификацию. Если обученный сотрудник уходит, нарушив какие-либо договоренности с работодателем, последний вправе подать заявку на исключение его из списка сертифицированных специалистов. Максимум, что сможет использовать уволившийся сотрудник, — это навыки и умения, которые он приобрел. Но он уже не будет являться Сертифицированным Практиком IIOSS™ и не сможет использовать продукты IIOSS™ по диагностике организаций и менеджеров. Право использовать бренд IIOSS™ он тоже, естественно, потеряет.

Чтобы резюмировать тему выгод от методики IIOSS™, хочу описать еще одну ситуацию. Мы говорим, что оперативный менеджмент и развитие организации — это разные вещи. Развитие организации мы осуществляем в так называемой Инновационной структуре IIOSS™. На семинаре мы будем учить принципам работы в этой структуре. Так вот, компания, имеющая в штате сертифицированного практика, получает высококлассного специалиста, который на постоянной основе может вести работу по развитию своей организации. На первом сертификационном семинаре, кстати, будет присутствовать несколько директоров по развитию, которые в дальнейшем будут использовать IIOSS™ внутри своих организаций.

Тигран, вы говорили о том, что методика IIOSS™ возникла в Японии. Насколько она ложится на российские реалии? Смогут ли наши специалисты ее воспринять?

Это отличный вопрос! Любой «заморский» продукт вызывает у россиянина смешанные чувства. С одной стороны, есть убеждение — раз это японское, значит, качественное. С другой стороны, есть опаска — «... а будет ли это работать у нас?» Отвечаю — однозначно будет! Команда IIOSS™ является действительно кросскультурной: Япония, США, Европа, Россия... Основатели IIOSS™ сами вышли из глобального бизнеса. IIOSS™ позиционирует себя как глобальный бизнес. Соответственно и модели искались универсальные. В то же самое время мы понимаем необходимость локализации продукта, которая учитывает не только язык, но и культурные и управленческие особенности конкретной страны. Поэтому продукты IIOSS™ не просто переводились на разные языки. Шла действительная адаптация.

На сегодняшний момент существует несколько версий продуктов IIOSS™ на японском, английском, русском. Идет адаптация под европейские рынки.

Могу вам сказать, что когда я создавал российскую версию продукта, я не просто переводил все материалы на русский. Менялись, например, формы и содержание отчетов, которые генерируются в рамках диагностики. То, что получают Клиенты сегодня, отличается от первых версий. Адаптировались алгоритмы, заложенные в алгоритмы показатели и т. п. Мало того, каждая проведенная в России диагностика (а счет профайлеров пошел уже на сотни) «обучает» базу данных IIOSS™ и всё больше привязывает к пресловутой «российской специфике». А она действительно есть! При этом дух IIOSS™ сохранен во всех локальных версиях.

Видите ли вы методику IIOSS™ массовым продуктом?

Да, вижу. У IIOSS™ есть амбициозное видение — стать де-факто стандартом в области диагностики и развития организаций. Мы хотим, чтобы все организации на определенном этапе сво-

его жизненного цикла начинали применять методы IIOSS™. Поэтому мы позиционируем IIOSS™ как продукт очень высокого качества, находящийся в доступной ценовой категории.

Примером может служить наш сертификационный семинар. При очень высокой интенсивности работы (четыре полных дня по десять академических часов), большом количестве передаваемых Участникам теорий, концепций и методик, объеме раздаточных материалов, возможности симуляций реальных бизнес-ситуаций и т. п. мы назначили за семинар весьма скромную цену. Мы будем придерживаться такой же политики в дальнейшем — цена должна быть ощутимой и при этом доступной.

Хотел бы закончить небольшим напутствием. В официальном приглашении на первый сертификационный семинар IIOSS™ в России я пишу, что такой семинар назрел. Это действительно так! IIOSS™ активно внедряется в разные страны. Россия не должна быть исключением.

Мой многолетний консалтинговый опыт это подтверждает!

Краткая справка об IIOSS™

IIOSS™ — международная консалтинговая организация со штаб-квартирой в Токио, Япония.

IIOSS предлагает технологии и инструменты диагностики и развития организаций и менеджмента. Присутствует на рынке России с 2009 г.

В настоящее время IIOSS предлагает следующие продукты:

Профайлер Организации IIOSS: определение Фазы Жизненного Цикла, состояния Здоровья организации, организационные симптомы, ключевые индикаторы управляемости организации, первичные рекомендации по развитию компании.

Профайлер Менеджмента IIOSS: индивидуальный стиль менеджмента, индивидуальный стиль мисменеджмента (неправильного менеджмента), характеристики стиля с точки зрения организационного поведения, отношения с другими Стилями, рекомендации по совершенствованию стиля менеджмента, стратегии успеха.

Трансформационный Консалтинг IIOSS: практические инструменты по переводу организации в состояние SeiJuku™ («Пик формы», «Гармония»).