

## ОБУЧЕНИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

### Интервью с Тиграном АРУТЮНЯНОМ

#### Что тяжелее всего принять топам во время обучения? (какому знанию они противятся)?

Я бы не сказал, что топы противятся какому-то конкретному знанию. Основная проблема состоит в самом подходе к обучению. Я уже писал и говорил о том, что, к сожалению, зачастую в основе подхода к обучению лежат фобии, комплексы, зажимы. Страх показаться глупым, некомпетентным, страх «снизойти» со своих управленческих высот. Это приводит к закрытости, отсутствию рефлексии и резко снижает качество и отдачу от обучения. Естественно, в той или иной степени эти подходы свойственны не только российским менеджерам. Но у нас они проявляются особенно сильно. Причины, вероятно, кроются в нашей истории (причем не только советской), культуре, религии. Но оставим анализ причин исследователям. Нам же – менеджерам, консультантам или преподавателям – важно видеть эту реальность и работать с ней.

Когда я прихожу к новому Клиенту или начинаю работать с новой группой на программе Executive MBA, довольно большое время уходит на преодоление страхов слушателей. Один семинар, второй – и страх начинает уходить. Кстати, в том числе страхом вызвано неадекватное поведение Участников на тренингах или семинарах – стеб, рисовка, постоянное желание устраивать полемику, оспаривать точку зрения Коллег или ведущего, синдром «нет, а Вы все-таки нам скажите, что будет на семинаре дальше».

Возвращаясь к Вашему вопросу о сопротивлении конкретным знаниям. К сожалению, наибольшее отторжение вызывают вопросы, связанные с управлением людьми, с осознанием того, что менеджмент – это люди. И что менеджер управляет людьми, а уже через них процессами, деньгами, стратегией и т.п. И что результативность/эффективность менеджера напрямую зависит от его готовности и умения работать в первую очередь с людьми. Причины тоже понятны – долгие годы люди рассматривались как винтики в большой машине. Менеджеры строят изоцированные мотивационные системы (на самом деле представляющие собой просто систему материального стимулирования), гонятся за KPI или сбалансированными показателями и в упор не видят своих сотрудников. Я говорю менеджерам: «Коллеги, вы ходите по жемчужинам, топчете их ногами, не замечаете, а обращаете внимание на камешки».

#### Какое самое болезненное место российских топов?

Скажу еще раз – всё, что касается людей. Недавно один из Участников моих семинаров привел такую аналогию. Управленческая иерархия во многих компаниях напоминает курятник. Главный босс сидит на верхней жердочке, замы сидят на жердочке пониже, их подчиненные – еще ниже и так далее. И у любого участника такой иерархии две задачи: быть по-максимуму вежливым с теми, кто выше (чтобы меньше гадили сверху), и смело гадить на тех, кто ниже. Вот вам и весь менеджмент. Моя задача – дать менеджерам понимание того, что они не в курятнике! Что не надо ни на кого гадить. Есть задачи, которые мы решаем вместе. Послушайте лексику в компаниях: «Начальник», «Подчиненный», «Исполнитель», «Заставим», «Как скажем, так и будет», «Мы им за это деньги платим»... Какие слова, такой менеджмент!

Слабых мест у российских менеджеров много. Но если говорить о самом слабом, то это, наверное, огромная дистанция власти. Простое описание этой дистанции – поговорка «я начальник – ты дурак». Посмотрите, как у нас говорят: «Ушел на повышение». Ушел! То есть еще более отдалился. То есть он больше не «наш». Такая философия (курятник, дистанция власти) приводит к искаженным коммуника-

циям, к огромным транзакционным издержкам, демотивации, в итоге – к падению эффективности бизнеса.

### **В своем блоге Вы пишете, что слушатели программы более склонны оценивать кейс, нежели решать его. С чем это связано, на Ваш взгляд?**

Это происходит не только с кейсами; это проявление подхода к обучению, о котором мы с Вами говорили выше. Когда я прихожу на модуль программы Executive, я первым делом задаю Слушателям простой вопрос: «Вы пришли сюда, Вы отдадите за этот модуль порядка полутора тысяч долларов и три дня своей жизни. Что хотите получить взамен?». И этот простой, казалось бы, вопрос вызывает сложности. Кто-то начинает стебаться, кто-то задает шаблонные вопросы. Причина та же – так проще! Проще оценивать кейс, чем подумать, какие из него можно извлечь «ключи». Проще сравнивать преподавателей, чем задуматься на тему реального ROI только что прослушанного курса. Проще находиться на поверхности, чем смотреть вглубь себя, рефлексировать.

Вообще, конечно, это удивительно – просидеть на занятии три дня и не быть в состоянии поставить себе задачу на эти три дня, а по прошествии курса сформулировать для самого себя итоги, «продукты» обучения. Вот один из примеров. Заканчивается трехдневный курс «Современные концепции развития организаций» на программе Executive MBA, и я прошу Слушателей дать обратную связь на тему «что я почерпнул из этого курса». И один из Слушателей говорит: «Я все эти три дня мучительно пытался понять, чем Ваша методика отличается от других известных мне методик». Без комментариев... Я понимаю, если бы мой курс назывался «сравнение методик», а мы бы там сидели как исследователи, сравнивающий разные подходы. Но ведь курс не про это! Мы не пришли туда для того, чтобы самоутвердиться или покрасоваться.

А Вы говорите кейсы оценивают... 😊

### **Вы учите топ-менеджеров. А чему Вы учитесь у них?**

Обучение – процесс взаимный. Мы учимся друг у друга! В арсенале, с которым я прихожу на занятия или семинары, львиная доля сформирована на основе моей работы с Клиентами и Слушателями. Я сейчас заканчиваю книгу по стратегическому управлению. Так вот, я начал с того, что собрал и структурировал все вопросы, которые мне за многие годы задавали на занятиях или во время работы с Клиентами. Получилось 35 страниц!!! Это и послужило основой для написания книги. Материалы из реальной жизни становятся основой моих методик, публикаций, записей в блогах.

Но это только часть того, чему я учусь у менеджеров. Я работаю с реальной элитой российского менеджмента. Это яркие, неординарные люди, с выраженной харизмой. И у них многому можно поучиться с точки зрения подходов к жизни и к управлению! Одно из таких качеств – креативность. Российские топ-менеджеры – гениальные импровизаторы. Они могут найти выход из любой ситуации. А креативность – это Божий дар.

Еще мне очень нравится их привычка не видеть препятствия. Это жизненная философия! Подход «хочу – значит, будет». Этому тоже следует учиться!

Ну и хотелось бы отметить очень высокий уровень образованности российских менеджеров. Одно высшее образование, второе, третье, ученые степени... К примеру, интересно наблюдать, как топы используют в бизнесе свои инженерные или естественнонаучные знания. Важно, что у российских менеджеров, несмотря ни на что, не умерла тяга к образованию. Поэтому в большинстве случаев они с охотой учатся сами и готовы обучать своих сотрудников. Особенно четко это видно после обучения на про-

грамме Executive: CEO/Основатель бизнеса отучился сам, почувствовал еще больший разрыв между собой и своей командой, и начал учить своих менеджеров.

## Вы любите то, что делаете? Что Вас вдохновляет в своем деле? Есть ли у Вас хобби?

Я очень люблю то, что делаю, и всем желаю того же. Есть хороший вопрос – готовы ли вы делать то, что делаете сейчас, бесплатно? Если да, значит, вы действительно делаете то, что нужно вам и нужно другим. Я считаю, что мне повезло. Я занимаюсь тем, что мне нравится, как может нравиться хобби, и при этом еще и приносит доход. Это счастье! Возможность общаться с яркими, неординарными, целеустремленными людьми и помогать им. Это же здорово – наблюдать рост бизнесов, с которыми работаешь, наблюдать профессиональный и личностный рост сотрудников и менеджеров компании. Разве не удивительно видеть, как простой продавец поднимается в компании до уровня руководителя крупного департамента с количеством сотрудников несколько сотен? У меня есть такая возможность, поскольку обычно я работаю с компаниями в формате «семейного врача», много лет.

Еще моя деятельность нравится мне тем, что ты постоянно находишься на сцене и работаешь с людьми, причем не просто с людьми, а с группами, командами. У группы совсем другая энергетика, там гораздо сильнее отдача от того, что ты делаешь как консультант, там возникает реальная синергия. Да и вообще, многолетняя практика показала, что большинство управленческих вопросов могут быть решены только в командах.

Что касается увлечений. Наверное, для меня это джаз. Когда-то сам играл. Сейчас времени совсем мало, остается слушать в пробках – благо московский трафик этому способствует. А еще провожу аналогии между джазом и лидерством, джазом и командной работой для своих Слушателей. Джаз – музыка сложная, это сочетание наработок и импровизации. Я говорю участникам моих семинаров: «Смотрите, как музыканты играют джаз – они не видели друг друга ни разу, вместе не играли, и тем не менее могут вместе, здесь и сейчас создать отличную композицию». Почему? У них тысячи часов наработок. Сотни и даже тысячи мелодий, «стандартов» они знают наизусть, «на кончиках пальцев». И они могут играть командой. В менеджменте должно быть так же!

## А что может вывести Вас из себя?

Помните фильм «Место встречи изменить нельзя»? Там Фокс произносит гениальную фразу: «Самое дорогое на свете – это глупость. Потому что за нее дороже всего платить приходится». Так что больше всего меня бесит глупость. Причем под глупостью я подразумеваю не незнание, а нежелание знать. Когда человек закрывается, защищается от нового знания. Например, на нашей программе Executive MBA курс стратегического управления читают несколько преподавателей. И я постоянно говорю Слушателям: «Ребята, это ведь не просто так. У вас есть возможность выслушать разные точки зрения, разные подходы, разложить всё по полочкам, и на этой основе выработать свой собственный подход». Или можно вместо этого насмерть отстаивать свою точку зрения (как правило, неполную и «кусочную»).

А еще я говорю Слушателям: «Коллеги, никто не нападает на вас! У преподавателей нет задачи в обязательном порядке перепрограммировать вашу систему ценностей или убеждения. Выбор ваш!!!»

Так что учитесь на здоровье! И не бойтесь никого и нечего 😊

