

# КОМПАНИИ «по велению души»

## Откуда есть, пошли тренинго-консалтинговые компании Земли Русской...<sup>1</sup>

Михаил ПРОНИН,<sup>2</sup>

независимый тренер-консультант, г. Москва

**С**етования тренеров и консультантов друг на друга и "испорченные поляны", на которых порезвились предшественники, в профессиональном сообществе уже стали разговорами о погоде в приличном обществе. "От плохого тренера (консультанта) не зарекайся...", - постулат, известный любому организатору учебных программ. Предыдущие успехи приглашенного специалиста не только ничего не доказывают, но и ничего не гарантируют. Поэтому заказчик судорожно ищет способы оценить тренера-консультанта до того, как пригласить его на работу. Но здесь он сталкивается с препятствием: не существует единого знаменателя, от которого можно оттолкнуться. Не на что опереться. Не с чего начать.

Таков лейтмотив разговоров... Море - мокрое, но по нему можно плавать, да и хотелось бы, и нравится... Но хочется как-то по правильному, только как правильно? Кто знает? Кто как плавает? У кого какой стиль?

Рассмотрим вопрос генетически - откуда что взялось в России на рынке тренинга и консалтинга. И давайте сделаем это на примере компаний, так как именно они определяют погоду.

При всем многообразии и численности компаний не так их и много. Я насчитал 6 типов.

Первые, возникшие и у нас на рынке, и за рубежом, на мой взгляд, создавались людьми, которые вдруг осознавали себя консультантами или тренерами. Эти же

люди становились главными, часто единственными, работниками в своих организациях, компаниях. В России этим фирмам исполнился уже добрый десяток лет. Если таковые моложе, а работают в них опытные и известные специалисты, то это значит, что кто-то из отцов-основателей в какое-то время поспорил с кем-то из коллег, и открыл собственное дело... В силу перечисленных обстоятельств такие компании можно назвать созданными "по призванию", "по велению души" или "божьей милостью". Если не нравится название - назовите сами, но суть их именно в этом.

Генетически многие тренерские компании I-го типа вышли из сферы психологии, поэтому психологические штучки типа кругов, групп и пр. присутствовали и присутствуют в их работе до сих пор. Ныне часть таких компаний трансформировалась в серьезные бизнес структуры, где психология уже стоит далеко не на первом месте.

Как правило, слово "психология", теперь имеющее негативную коннотацию для многих клиентов, обезображенных попытками добротного обучения психологов решить любую производственную или бизнес задачу психологическими методами, владельцами тренерского бизнеса уже не произносится. Если попытаешься завести с ними разговор о психологии в бизнес тренингах или консалтинге, то это тема, о которой они предпочитают не говорить: о святом либо хорошо, либо ничего...

Методы групповой работы, активные формы обучения можно было почерпнуть не только в психологии: источниками можно назвать оргдеятельностные игры, связанные с историей московского методологического кружка, педагогику и образование, прямые программы подготовки тренеров, возникшие с легкой руки Запада на нашей территории в далекое перестроечное время.

С консультантами несколько сложнее. Тем не менее, социальная инварианта пути такого человека незамысловата и на поверку у многих похожа, хотя стартовал каждый от своей alma mater и шел тернистым путем. В начале хорошее первое образование, естественно, по советским меркам (физтех, МГУ, МВТУ и т.п.).



<sup>1</sup> Работа выполнена при поддержке Российского гуманитарного научного фонда. Проект № 01-03-00076а.

<sup>2</sup> Интервью с М. Прониным читайте в журнале "ИнтерТренинг" №2, ноябрь 2002.



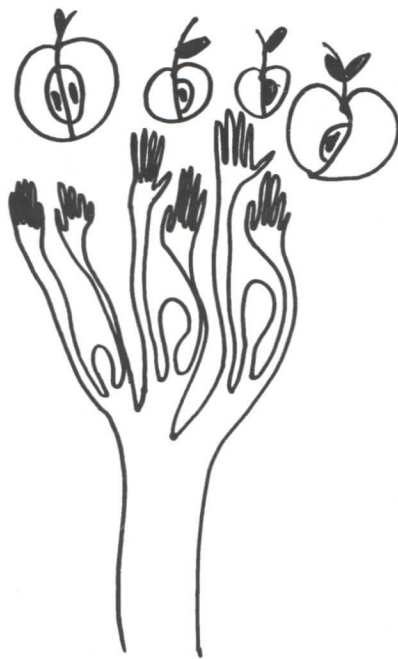
Затем опыт работы в каком-либо НИИ и ученая степень. Далее, опыт преподавания и государственная служба на достаточно ответственном посту в крупном министерстве. Задачи, что они решали в советское время, свободной России пока не снились...

Достаточно похожий при всей видимости разнообразия и самобытности путь в профессию обеспечивает необходимый для консультанта опыт работы с любой проблемой, то есть ее описания, анализа причин и следствий, умения строить выводы, излагать, защищать их и пр. Будущий консультант уже научился общаться с людьми, доносить до них идеи, подтягивать до понимания ситуации в целом, может сложное делать простым и "рассказывать на пальцах". Знает организационные механизмы подготовки решений и умеет ими пользоваться, иными словами, такой человек уже прошел школу бюрократии в хорошем смысле этого слова.

Далее, в силу социальной необходимости, второе образование: прежде психологическое, теперь чаще финансовое, юридическое, маркетинговое или уже общепринятый MBA. К слову, отечественная психологическая школа в советское время и на определенном постперестроечном этапе в какой-то степени позволяла заполнить пробел как раз в "человеческих" аспектах организации производства и управления.

Конечно, необходимо добавить специальное образование: например, школу консультантов по управлению А.И. Пригожина в Академии народного хозяйства или краткосрочные западные программы, проведенные в России Национальным фондом подготовки кадров (НФПК) совместно с Ассоциацией консультантов по экономике и управлению (АКЭУ). Нельзя не упомянуть о советской школе подготовки консультантов, которая родилась в Прибалтике еще в 80-е годы прошлого века.

Наконец, работа в бизнесе: обязательно в собственном, либо еще "на заре", как говорят, либо теперь в консалтинговом. Часто - смена направлений и мест работы, в том числе и в западных компаниях... Стажировки за рубежом...



Они постоянно повышают свою квалификацию, несмотря на то, что давно стали гипер-, сверхквалифицированными (как говорят англичане, "overqualified"). Пока многим из них ни один работодатель не способен предоставить адекватной работы. Да они в наемных работниках и не сидят, если занимаются консалтингом. А те, что работают, на мое удивление отвечают: "Это еще неизвестно, кто кого нанял: меня организация или я - Газпром"...

Сейчас, следует отметить, пошла вторая волна генерации компаний I типа: стали возвращаться из-за рубежа люди, получившие соответствующее образование и опыт там... Выросло новое поколение менеджеров, решивших свой опыт, полученный в бизнесе, продавать на рынке тренинга и консалтинга. Таким образом, первая генерация компаний I типа представлена была тренерами и консультантами, решившими организовать бизнес, одноименный их профессии, а вторая - менеджерами, решившими стать тренерами и консультантами... Первые испытывали трудности при вхождении в бизнес из профессии, а вторые - при

переходе из бизнеса в профессию тренера или консультанта.

К этому можно добавить, что компании "по призванию" не всегда умело продвигают свои услуги на рынке, ведь им просто не до этого. Точнее, они не для этого создавались: они хотят консультировать, а не пиарить себя...

Давайте подведем первые итоги. Прежде всего, ответы на вопрос, как оценить тренера или консультанта, на мой взгляд, лежат не только и не столько в плоскости его знаний, умений или навыков. Все элементы, которые могут быть взяты в качестве критериев для такого типа оценки, как мы видим, универсальны, переносимы и применимы и к педагогу, и к ученому или исследователю, и к организатору (менеджеру). Консультант или тренер такой же человек как и они, но все-таки другой... и оцениваться должен по другому... Как?

Один из возможных подходов - генетический: откуда, как и во что тренер или консультант вырос, какого типа компанию создал с коллегами. Генетический подход позволяет провести качественную оценку, а значит классифицировать того или иного тренера, консультанта или компанию. Качественная классификация позволяет нам сокращенно мыслить и облегчает принятие решения.

Вторая группа (II тип) тренинговых и консалтинговых компаний появилась на рынке, преимущественно московско-питерском, лет пять назад. Их можно назвать "продавцами". Продавцами тренеров или консультантов и технологий решения тех или иных организационных и управленческих проблем.

Появление таких компаний ознаменовалось первыми "разборками на рынке", когда компания, получившая заказ, стала предъявлять претензии тренеру или консультанту, которого нашла на подряд...

"Если вы такие умные, то как и кого вы выбирали?" - можно их спросить. Станешь с их недовольством "работать", задавать, на первый взгляд, косвенный вопрос: а кого из внешних тренеров или консультантов они хоть раз купили для себя, - получишь ответ типа "не дураки, мы сами консалтинг организуем... любой". В этом и состоит их предназначение...



## Как продать результат

«приверженность фирме»?

ние: фирма организована как машина по продвижению "калачей" - стандартизованных услуг на уровне отработки конкретных навыков или внедрения технологических программ, процедур... Плохо это или хорошо? Да ни то и ни другое. Ответ лежит в другой плоскости... Чем автоматическая массажная кушетка отличается от массажиста, объяснять не надо. Последние два года наблюдается просто всплеск компаний-продавцов. Эта тенденция, по-видимому, будет сохраняться. Некоторые компании "по призванию" также смещаются в этот сегмент рынка: заработать на продаже технологии можно больше и быстрее, чем на личном мастерстве, которое необходимо выращивать, да и класс решаемых задач ниже и конкретнее, а значит технологичнее и может "закрывать" валом работ... О чем я говорю?

Так, если для компаний (читай - тренеров и консультантов) I типа немаловажен фактор интересности задачи (интересна - не интересна), то для компаний II типа важна, скорее, ее понятность (понятна - не понятна). Я не хочу сказать, что в работе вторых нет творчества. Оно присутствует. Просто оно направлено на "локализацию" уже созданной технологии.

Ведь любая компетенция, действительно, может быть разложена на навыки, знания или умения, их недостаточность можно продиагностировать и "оттенировать", результаты замерить... Договор, работа по техническому заданию, протокол, подписи... - все довольны... Есть только одно "но". Не думаю, что кому-нибудь нужен такой профессиональный друг, жена или муж с полным набором навыков. Хочется человека видеть рядом, а не навек...

Болезнь многих компаний, активно покупающих такие технологичные тренинговые и консалтинговые продукты, - люди обучены и "оттенированы", но часто не делают того, чему их учили - не хотят, ленятся, не замотивированы... Читатель может добавить свое.

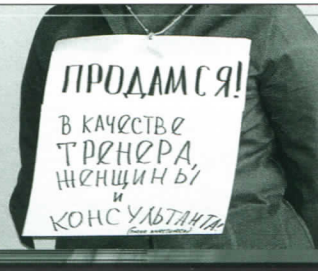
Правда жизни как раз состоит в том, что нестандартную сборку компании-продавцу предлагать, продвигать и продавать не только не рентабельно, но и просто опасно. Продукт больно размыт... Ну, как продать, например, то, что все навыки, знания, умения после работы останутся теми же, но люди станут более привержены организации, чем прежде? Как это померить до и после?... Понятно, что косвенно... Понятен парадокс - про-

грамма учебная об одном, а результат ее в другом... Не ясно, как выбрать тренера или консультанта, которому можно доверить такую работу?... Отвечать подробно не буду, но, надеюсь, теперь понятно, что его не надо искать в компании II типа? Если только они не чистые брокеры - посредники, зарабатывающие на подборе тренера или консультанта под заказ. Вопрос рентабельности проявляется у компаний II типа так. Тренинг, раскрытый, нужный всем и всегда (продаж, например), продается в среднем за месяц переговоров с заказчиком. Быстрее - плохо: можно чего-то не учесть из особенностей локализации версии. Продавать дольше не рентабельно... Тренингоконсультационную программу реальных изменений продать быстрее чем за 3 месяца трудно, а при первичной продаже вообще невозможно... Поэтому фирмы-продавцы его как правило продвигать и не берутся.

Третья группа компаний (III тип) только только стала проявляться на рынке. Это компании, вырастающие из центров обучения персонала крупных структур. Хозяин желает диверсифицировать бизнес, снизить бремя накладных расходов, и неприбыльную (затратную, по определе-



# единственно правильного ответа Нет



нию) учебную структуру компании пытаются превратить в доходное предприятие. Структура, выходящая на рынок, сразу создается как бизнес. Отличие от предыдущей группы - в генезе.

Куда процесс появления компаний III типа приведет, сказать пока трудно, тем более, прогноз - не цель данной статьи. Но феномен такой есть. На поверхности его оценки лежат следующие резоны: "монстр", создавший для себя учебный центр, может учить только другого "монстра", а монстр любому монстру - конкурент, что называется, по определению, да и внутри компании работы много. Поэтому вряд ли следует ожидать серьезных изменений на рынке с их приходом, хотя вклад в общую погоду они делать будут.

К этой же генерации можно отнести тренинго-консультационные компании, создаваемые сейчас как соответствующие центры при высших учебных заведениях, пытающиеся начать работать на открытом рынке тренингов и консалтинга. Чтобы понять, чем же отличаются "бывшие преподаватели", а ныне - консультанты компаний I типа от преподавателей-консультантов компаний III типа, достаточно, например, задать вопросом: в чем отличие философа от преподавателя философии или в чем отличие управленца-преподавателя от преподавателя управления...

Адекватного названия этому типу компаний у меня нет, разве что можно сказать - "учебные центры".

Четвертая группа компаний (IV тип) рассматривает свою тренингово-консалтинговую деятельность как сопровождение внедрения и обслуживание своего главного продукта. В первую очередь, это технологический консалтинг и связанное с этим переобучение персонала. "Техноконсалт" - одно из возможных названий этой группы. Для примера, внедряется какая-либо серьезная информационная система, что требует обновления оборудования, программного обеспечения, как следствие, разработки новых процедур работы и т.п. Как результат изменения системы компания должна переобучить людей... В этой сфере, зоне и лежит учебно-консультационный бизнес.

Вторыми консалтинг того же типа предлагают лизинговые компании, сдающие в долгосрочную аренду с выкупом, как правило, достаточно дорогое оборудование. И, наконец, третий пример: владелец франчайзинга продает франшизу - свое имя (бренд) и технологии, допустим, стрижки... Для подготовки персонала и запуска бизнеса, который продается, снова нужны тренеры и консультанты.

V тип - "инвестиционные" консультационно-тренинговые компании. Если предыдущие сопровождают технологии, то последние - деньги, выступая гарантом, если говорить образно, - страховочной сеткой для инвестиций, нивелируя человеческий фактор как источник риска. "Игровая идея" такого тренинга и консалтинга достаточно проста: открывается, например, крупная сеть магазинов, гипермаркетов (таких в Москве сейчас уже много: ИКЕА, Метро, Ашан и пр.) и инвестор хочет быть уверен, что бизнес как спроектирован, так и будет работать. Для этого, как правило, создаются внутрихолдинговые консультационные структуры с широким спектром задач: от проектирования нового бизнеса до подбора кадров и обучения персонала.

Наконец, VI тип, - это "институциональные" консультационно-обучающие организации, которые, на первый взгляд, сложно назвать тренингово-консалтинговыми в чистом виде. На рынке они представлены, например, различными территориальными центрами поддержки малого и среднего предпринимательства или ресурсными центрами поддержки некоммерческих организаций. Расписывать прелести и давать портрет тренеров и консультантов, работающих в таких организациях, не буду: эта аудитория достаточно известна читателям нашего журнала.

Я не пишу и о размере компаний, это также фактор, вносящий поправки и возмущение в общую картину. Но размер, как и тренерско-консультационный замах и размах компаний, во многом и предопределен по месту рождения (типу компании).

В конце статьи нельзя не сказать "о хитрых и гордых" - о людях, пытающихся сидеть на всех стульях сразу. На всех

шести не удастся никому. На трех могут, знаю, но они выходцы из первой группы. Нередко это внутренние тренеры и консультанты крупных компаний, одновременно они же продвигают себя на рынке в качестве независимых специалистов или свою независимую консалтинговую фирму с девизом "у нас есть все" и ведут, например, институциональный проект по развитию некоммерческих организаций. В итоге это настолько занятые люди, что на открытом рынке их практически нет.

О таком счастье - иметь золотые горы и реки, полные вина, - мечтают многие тренеры и консультанты, но, поверьте, судьба таких людей пока не завидна. В будущем, возможно, они создадут новый тип консультационно-тренинговых компаний.

А если в целом посмотреть на все б типов компаний, можно увидеть, что часть из них создаются людьми (персоналиями), источник других - частные предприятия, а третьих - государство, крупные фонды и компании. В первом типе можно искать (и находить) харизму, а в остальных - пытаться понять, с кем вы имеете дело.

Помогло ли ответить на вопрос, как выбрать консультанта или тренера, вышеописанное? Наверное, да, хотя и не полностью, так как важна еще функциональная картина - анализ того, что делают тренеры-консультанты и как. Это вторая точка отсчета. И третья - что получается, что происходит в результате их работы. Поэтому одного, единственно правильного ответа на вопрос, какого консультанта или тренера выбрать, нет, как, впрочем, и критерия. Но об этом в следующий раз.

e-mail: [virtus@mail.ru](mailto:virtus@mail.ru)