

КОУЧИНГ

Тематическое приложение
к ежедневной деловой газете РБК
Пятница, 31 августа 2018 | № 047 (2871)

РЫНОК: КАК КОУЧИ КОНКУРИРУЮТ С БИЗНЕС-ТРЕНЕРАМИ И ПСИХОТЕРАПЕВТАМИ | ЭКСПЕРТИЗА: КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОМОГАЮТ КАРЬЕРЕ РУКОВОДИТЕЛЯ | ТЕНДЕНЦИИ: ПОЧЕМУ НА ЛИТЕРАТУРУ ПО КОУЧИНГУ В РОССИИ ПРИХОДИТСЯ НЕ БОЛЕЕ 1% КНИЖНОГО РЫНКА



ФОТО: BLOOMBERG

ГУРУ ПО ПРОФЕССИИ

РЫНОК КОУЧИНГА И БИЗНЕС-ТРЕНИНГОВ В РОССИИ РАЗВИВАЕТСЯ УЖЕ ВТОРОЕ ДЕСЯТИЛИТИЕ, ЕГО ОБЪЕМ ОЦЕНИВАЕТСЯ В \$100 МЛН. ОДНАКО САМИ КОУЧИ ЧАСТО НЕ ПРЕДСТАВЛЯЮТ, ЧЕМ ИМЕННО ОНИ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ БИЗНЕС-ТРЕНЕРОВ, ЧЕМ ВВОДЯТ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ И СЕБЯ, И КЛИЕНТОВ. **АЛЕКСЕЙ ЛОССАН**

Бизнес-тренер — это специалист, который занимается групповым обучением, проводит тренинги. «Чтобы быть тренером, человек должен быть компетентен в науке обучения взрослых — андрагогике. Не путайте с педагогикой — эта наука про обучение детей», — объясняет писатель и бизнес-тренер Никита Непряхин. По его словам, тренинг — это краткосрочная форма обучения, у которого может быть несколько конкретных целей. Например, тренинг по аргументации или кросс-культурной коммуникации, постановке целей,

преодолению рефлексий и т.д.

В отличие от бизнес-тренингов коучинг ничему не учит. Это индивидуальная форма работы, задача которой — помочь человеку достичь поставленных целей. «Если ваша цель — стать миллионером, поправить здоровье или в принципе разобраться со своими желаниями — вам к коучу. Он в индивидуальной работе, направляя и ничего не навязывая, пытается с помощью наводящих вопросов осознанно привести человека к нужным результатам», — добавляет Никита Непряхин.

По данным ICF Russia Chapter (российское отделение Международной федерации коучинга, крупнейшей

некоммерческой организации, объединяющей более 24 тыс. коучей в 117 странах), в России работают около 3 тыс. сертифицированных коучей и этот показатель постоянно растет.

Доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г.В. Плеханова Инга Корягина называет рынок коучинга номер один США: «Его оборот приближается к \$1 млрд. В среднем годовой заработок американского коуча около \$60 тыс.». В свою очередь, ICF оценивает общеазиатский рынок коучинга в \$113 млн, рынок Восточной Европы — в \$70 млн.

Российский рынок сегодня в десять раз меньше американского, его оборот

оценивается экспертами примерно в \$100 млн.

ВИДОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Эксперты российского рынка коучинга и тренингов выделяют в нем несколько сегментов.

«Во-первых, на рынке до сих пор главными игроками являются лайф-коучи, которые предлагают техники быстрой трансформации жизни клиента. На деле через десять занятий клиент, пережив сильное воодушевление, часто испытывает обострение

← Начало на с.1

невроза. Деятельность коучей не лицензируется и фактически не требует специального образования», — рассказывает Елена Дугина, executive-коуч, бизнес-тренер, эксперт Института общественных наук РАНХиГС.

По ее словам, второе направление — это рынок бизнес-коучинга, или корпоративного коучинга, который только начинает развиваться в нашей стране. Его делят между собой бизнес-консультанты и психологи. «На таких сессиях у корпоративных клиентов есть возможность обсудить новые технологии управления, освоиться в новой должности», — говорит эксперт.

В основном в рамках таких сессий обсуждают вопросы, какие сценарии действий наиболее эффективны, а от каких можно отказаться, как оптимизировать управление временем или направить стресс на пользу делу.

В качестве третьего самостоятельного сегмента, по мнению Елены Дугиной, можно выделить executive-коучинг, или индивидуальное консультирование первых лиц — обычно собственников бизнеса или топ-менеджеров корпораций. К таким коучам предъявляются повышенные требования, начиная от образования и заканчивая внешним видом.

При выборе коуча для топ-менеджеров заказчики ориентируются на «сарафанное радио» — рекомендации предыдущих клиентов, а также личные впечатления самого топ-менеджера на предварительной встрече с коучем, уточняет руководитель HR-практики рекрутинговой компании Antal Russia Ирина Алексицкая.

Четвертое большое направление — карьерный коучинг. Здесь, по мнению ряда экспертов, царит хаос. «На одной сессии-супервизии, которую я вела, коуч-психолог клиента, которого уволили, сказал мне: зато клиент теперь сможет спать с чистой совестью. Коуч даже не подумал признать свою ошибку», — рассказывает Елена Дугина.

По словам руководителя Центра аналитической информации ГК TeleTrade Сергея Лысакова, в последние годы российский рынок коучинга имеет тенденцию к еще большей сегментации: «Наблюдается спрос на групповой коучинг в корпоративном сегменте. Повышаются спрос и предложение на супервизию — так называют надзор одних коучей за другими, а также развитие специализаций. Внешний коучинг в крупном бизнесе заменяется на внутренний, благодаря чему снижается его стоимость и повышается эффективность. Большой востребованностью пользуются очные сессии коучей».

Тренер компании «Открытие Брокер» Анастасия Бандурина отмечает, что на сегодняшний день в России — преимущественно в Москве и Санкт-Петербурге — ключевыми игроками рынка являются Международный Эриксоновский университет коучинга, Международная академия



ФОТО: GETTY IMAGES RUSSIA

коучинга и Международный университет Global Coaching. «Каждая их программа включает в себя теорию, практику и сертификацию как итоговый экзамен», — уточняет эксперт.

Однако обучение в этих структурах необязательно — сейчас коучем фактически может называть себя любой желающий.

ОТ ПСИХОЛогов до ШАРЛАТАНОВ

Основной проблемой на российском рынке коучинга эксперты называют отсутствие единой системы сертификации качества предоставляемых услуг — таковая, например, действует в США.

К тому же в России, как отмечает доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г.В. Плеханова Михаил Хачатурян, нет нормативной базы, регулирующей как сами отношения между коучем и его клиентом, так и характеризующей суть коучинговых услуг.

Разнится и цена вопроса. По словам Михаила Хачатуряна, стоимость сессии может колебаться от 3 тыс. до 150 тыс. руб. при групповой коуч-сессии и от 50 тыс. до 400 тыс. руб. — при индивидуальной.

Ставки в РФ и США при этом сопоставимы. По данным Инги Корягиной, средняя часовая ставка американского коуча для руководителя компании — \$386, бизнес-коуча — \$279, лайф-коуча — \$190. В России стоимость индивидуального коучинга для физических лиц может варьироваться от 1,5 тыс. до 15 тыс. руб. за один час работы. Дифференциация стоимости зависит от статуса клиента.

Тарифы коучей из специализированных компаний за индивидуальную сессию начинаются с 10 тыс. руб. в час. Один корпоративный день коуча с репутацией может стоить от 75 тыс. руб. Если же клиент хочет, чтобы рабочее время ему уделит руководитель компании, гонорар обсуждается индивидуально, отмечает Инга Корягина.

По словам руководителя Академии Брайана Трейси Сергея Лауги, некоторые тренеры и консультанты стараются позиционировать себя коучами, хотя совмещение этих профессий с коучингом — очень непростое занятие: «Профессиональный коуч не консультирует и не рекомендует в рамках своих сессий». В свою очередь, дополнение тренингов коучинговой поддержкой профессионального коуча может в несколько раз улучшить результаты работы человека по сравнению с вариантом прохождения обычного тренинга.

Так, за рубежом есть ассоциации коучинга, у них есть определенные стандарты, и люди, которые туда входят, чаще всего являются профессионалами с опытом в бизнесе, чем тренерами или консультантами, — говорит Лауга. По его словам, отделения этих ассоциаций есть и в России, например филиал Международной федерации коучинга (ICF).

«Действительных специалистов в этой сфере не так много. Это создает негативный образ коучинга в России. Многочисленные «школы» коучинга предлагают пройти курсы за несколько недель, но такие курсы не могут сформировать специалиста», — полагает Сергей Лысаков.

По его словам, несмотря на присутствие на рынке в России крупных международных игроков, таких как ICF, правовых основ для работы коучей так и не появилось, этот сегмент регулируется в лучшем случае внутренними правилами. «Наиболее понятными и стандартизированными являются правила Международной федерации коучинга. Однако и они не являются достаточной гарантией профессионализма и адекватного подхода к решению проблем конкретных российских компаний», — говорит Сергей Лысаков.

По мнению Елены Дугиной, «сессии коучинга нередко подменяются сеансами психотерапии, что усили-

ТАРИФЫ КОУЧЕЙ ИЗ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ ЗА ИНДИВИДУАЛЬНУЮ СЕССИЮ НАЧИНАЮТСЯ С 10 ТЫС. РУБ. В ЧАС. ОДИН КОРПОРАТИВНЫЙ ДЕНЬ КОУЧА С РЕПУТАЦИЕЙ МОЖЕТ СТОИТЬ ОТ 75 ТЫС. РУБ.

вает негативное восприятие коучей в нашей стране».

С другой стороны, спрос на подобные услуги со стороны бизнеса очень высок, но сами бизнесмены часто не могут четко сформулировать, кто им нужен: коуч, маркетолог, бизнес-тренер или психолог.

«В отличие от непрофессионального коуча опытный коуч всегда хочет помочь клиенту достичь цели за меньшее количество сессий, — объясняет Сергей Лауга. — У него нет задачи каждую сессию давать какую-то мотивационную составляющую и «подсаживать» клиента на свои сессии: настоящий коуч ориентирован на то, чтобы клиент сначала четко и однозначно понял свои цели и достиг их наилучшим для него способом». По словам Сергея Лауги, профессиональный коуч всегда имеет контракт с клиентом, проговаривает, куда он идет в своих вопросах и каких вещей не касается в работе, четко очерчивает разделы ответственности. В рамках своих сессий коуч отвечает не за конкретные вещи или результаты клиента, а за процесс, за то, чтобы создать атмосферу для клиента — такую, чтобы тот понял, что он может изменить в своих действиях для более быстрого достижения цели, но в гармонии с собой, говорит Лауга.

Средний российский клиент коучинга, резюмирует эксперт, отстает на 10–15 лет от клиента в Европе или Америке в своей готовности работать с коучем. У нас люди предпочитают пока больше тренинги, чем коучинг. Для многих до сих пор некомфортна технология работы коучей; кроме того, распространено мнение, что коучи начинают залезать в душу и задавать непростые, иногда даже и очень личные вопросы, а к этому готов далеко не каждый. Однако в России уже есть достаточное количество профессиональных коучей, кому можно доверить свое развитие и развитие своих ключевых сотрудников.

«КОУЧИНГ» (18+)

Тематическое приложение к «Ежедневной деловой газете РБК» является неотъемлемой частью «Ежедневной деловой газеты РБК» № 147 (2871) от 31 августа 2018 г. Распространяется в составе газеты. Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+: Партнеры: ООО «ГЛОБАЛ», ООО «Бизнес Слэш», ООО «Деловые мероприятия», ООО «МИТПАРТНЕРС», ООО «ЕВРОПЕЙСКИЙ ЦЕНТР БИЗНЕС КОУЧИНГА», ООО «Школа Бизнеса Синергия». Реклама

Учредитель: ООО «БизнесПресс»
Издатель: ООО «БизнесПресс»
Директор ИД РБК: Ирина Митрофанова
Главный редактор партнерских проектов РБК+: Наталья Кулакова
Шеф-редактор печатной версии РБК+: Юрий Львов
Редактор РБК+ «Коучинг»: Владимир Новиков

Выпускающий редактор: Андрей Уткин
Дизайнер: Дмитрий Иванов
Фоторедактор: Алена Кондюрина
Корректоры: Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко

И.о. главного редактора газеты: Игорь Игоревич Тросников

Рекламная служба: (495) 363-11-11, доб. 1342

Коммерческий директор издательства РБК: Анна Брук

Директор по продажам РБК+: Евгения Карлина
Директор по производству: Надежда Фомина

Адрес редакции: 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78, стр. 1

«ПЫТАТЬСЯ ПОНРАВИТЬСЯ ВСЕМ — ЭТО КЛЮЧ К ПРОВАЛУ»

ПОЧЕМУ СОТНИ ЛЮДЕЙ В РОССИИ СЕГОДНЯ ГОТОВЫ ПЛАТИТЬ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ ЗА УЧАСТИЕ В СЕМИНАРАХ ВЕДУЩИХ БИЗНЕС-ТРЕНЕРОВ, РБК+ РАССКАЗАЛ СОСНОВАТЕЛЬ EDUTAINMENT-КОМПАНИИ MEETPARTNERS И БИЗНЕС-КОУЧ **ГИЛ ПЕТЕРСИЛ**

— В чем уникальность коучингового бизнеса в России?

— Для России эта сфера достаточно новая, и работающих в ней людей не так много. К тому же среди россиян немало скептиков. Например, до сих пор в стране не принято обращаться к психологам, не говоря уже о коучах. Так что я очень благодарен российским предпринимателям, которые активно внедряют такие понятия, как коучинг, наставничество, и объясняют пользу всего этого. В результате я вижу, что люди стали проявлять больший интерес к этой области.

Как эксклюзивный российский представитель Тони Роббинса, наша компания MeetPartners ежегодно вывозит на его семинары больше 5 тыс. россиян. Каждый раз мы становимся самой большой делегацией почти за сорокалетнюю историю мероприятий Тони. Теперь я понимаю смысл поговорки «Русские долго запрягают, но быстро едут». Оказалось, что от отрицания коучинга до увлечения им всего один шаг. Именно это и сделало возможным приезд Тони Роббинса в Россию.

— Почему люди готовы платить большие деньги за возможность увидеть лучших мировых коучей, таких как Тони Роббинс?

— Во-первых, люди видят конкретные достижения тех, кто уже побывал на этих программах. Причем результаты касаются не только бизнеса. Кто-то после тренинга выводит свою компанию на международный рынок, а кто-то выходит из затяжной депрессии. Во-вторых, едут за атмосферой, за энергией и тусовкой единомышленников. Например, на семинарах Тони Роббинса неизменно создаются успешные деловые партнерства. А иногда даже завязываются романтические отношения, которые потом перерастают в семейные.

Для предпринимателей, конечно, во главе угла финансовые результаты, и они готовы платить за помощь в их достижении. Например, коучинги Джея Абрахама, наставника Тони Роббинса, одного из лучших бизнес-стратегов мира и маркетингового гуру, помогли сгенерировать свыше \$21 млрд прибыли более чем для 10 тыс. компаний. Таким образом, ценность этих программ значительно превышает их стоимость.

— Вы ведете коучинговые программы для корпораций и частных лиц. Как давно вы в этой сфере и на каких темах фокусируетесь?

— Я впервые стал заниматься бизнес-коучингом около 15 лет назад, когда жил в Лондоне. Затем переехал в Россию и поначалу посвящал время только предпринимательству. Но однажды Московская школа управления «Сколково» пригласила меня бизнес-тренером в одну из своих программ.

С тех пор я веду коучинговые программы как для студентов бизнес-школ, так и для состоявшихся бизнесменов. Моя профессиональная специализация — стратегические партнерства, нетвор-



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

кинг, наставничество, ресурсность, сила мастермайнда. Одним словом, все то, что помогает предпринимателям выйти на новый уровень и совершить прорыв в своем деле.

— Есть ли области бизнеса, с которыми вам интереснее всего работать?

— Среди моих клиентов — «Газпром», Сбербанк, KPMG и другие известные компании. Но я всегда подчеркиваю, что работаю не с индустриями, а с людьми. Сейчас понятия b2b или b2c не так важны, как h2h — human to human, то есть «от человека к человеку». Люди общаются с людьми и покупают друг у друга, а не у «исполнительных комитетов» или «отделов продаж». Моя миссия — быть полезным людям и менять их жизни к лучшему. Когда это удается, улучшаются и конкретные бизнесы, и экономическая ситуация в целом.

— Представьте себе такую ситуацию: во время тренинга коуча с мировым именем (пусть это опять будет Тони Роббинс) участник встает и направляется к выходу. Будете ли вы уговаривать его остаться?

— Один из моих любимых афоризмов звучит так: «Я не знаю ключ к успеху, но ключ к провалу — пытаться понравиться всем». У каждого из нас своя целевая аудитория, и Тони Роббинс не исключение. Если человек заранее не видит ценности в семинарах Тони, бесполезно менять его систему убеждений. Но если он целенаправленно приехал на программу и остался разочарован, то, конечно, я поговорю с ним и выясню причины такой реакции. Честно говоря, подобных эпизодов

у нас пока не было. Даже если люди не питали особых надежд и приезжали из чистого любопытства, все они увозили с собой фантастические впечатления. Единственное, что я хотел бы посоветовать скептикам: делайте выводы на основе личного опыта, а не по принципу «не видел, но осуждаю».

— Где заканчивается коучинг и начинается обман? Как участник может отличить профессионального коуча от мошенника?

— Очень просто — отличить можно по результатам, которые получают клиенты этого коуча. Не секрет, что у Тони Роббинса нет высшего образования и иногда его этим попрекают. Даже как-то раз спросили: «Какая у вас ученая степень?» Он ответил: «Я доктор наук в области результатов». Так что если вы сомневаетесь в квалификации того или иного коуча, просто поговорите с теми, кто у него обучался, и спросите, каких результатов они достигли с его помощью.

— Есть ли у вас личный список топ-5 мировых коучей? По каким критериям он сформирован?

— Сложный вопрос. Выбор коуча зависит от задач, которые стоят перед вами. К чему вы стремитесь, какая область заботит вас больше всего — здоровье, финансы, отношения, что-нибудь другое? Например, если сейчас для вас в приоритете духовная сфера, то я бы рекомендовал изучить идеи немецкого философа и писателя Экхарта Толле. Мы с женой дважды участвовали в его ретритах, и это был незабываемый опыт, который очень обогатил нас духовно.

Если же для вас в приоритете бизнес-задачи, то не могу снова не упомянуть Джея Абрахама. Он не только гениальный бизнес-стратег и маркетолог, который помогает предпринимателям увеличивать прибыль. Он также человек, благодаря которому люди кардинально меняют образ мышления. В основе его мировоззрения очень близкие для меня идеи: «думай иначе», «смотри на задачу с иного угла зрения», «чем больше отдаешь, тем больше получаешь». Ну а Тони Роббинс для меня — непревзойденный авторитет в области жизненных стратегий и саморазвития, мой личный наставник и партнер.

— Ваши новые проекты тоже связаны с коучингом?

— В начале будущего года мы запускаем международную мастермайнд-программу вместе с Джем Абрахамом. В ней будет все: и коучинг от Джея, и нетворкинг, и стратегические партнерства, и, конечно, конкретные измеримые результаты. Наша цель — помочь участникам масштабироваться в геометрической прогрессии всего за год. Мы набираем в программу лучших бизнесменов со всего мира и хотим, чтобы она стала переломным моментом в истории бизнеса каждого участника и в их личных историях. Таких масштабных проектов в этой сфере мир еще не видел, поэтому для меня он, пожалуй, один из важнейших в жизни.

Этой осенью Джей впервые выступит в Москве в рамках мастермайнда, который мы организуем для предпринимателей России. Джей поделится своими стратегиями по обеспечению роста бизнеса в любых экономических условиях, а у предпринимателей будет возможность познакомиться друг с другом, сформировать стратегические партнерства и найти решения конкретных бизнес-задач в рамках мастермайнд-групп, результативность которых будут обеспечивать модераторы России под моим руководством.

— Ваши личные источники вдохновения — выступления коллег?

— В первую очередь это моя семья, возможность расти и развиваться вместе с ними. Моя жена Катя не только главный вдохновитель, но также деловой партнер. Мы вместе основали наш семейный бизнес, группу компаний по организации образовательных мероприятий MeetPartners. Туда также входит спикерское бюро MeetSpeakers, через которое мы привозим в Россию лучших мировых коучей.

Наша маленькая дочка Элли тоже отчасти коуч. С ее помощью я наконец-то начал всерьез учить русский язык. Так что покорять новые горизонты можно не только благодаря тренингам, но и близким людям.

— Какой совет вы могли бы дать как тренер?

— Вкладывайте время и энергию в построение отношений с людьми. Будьте полезны, приходите на помощь первыми. Курсы валют меняются, успех приходит и уходит, но человеческие отношения никогда не теряют своей ценности и остаются самой надежной дорогой к любым целям и невероятным возможностям.

СО ЗДОРОВОЙ ГОЛОВЫ

ОСНОВНЫЕ КЛИЕНТЫ БИЗНЕС-ТРЕНЕРОВ И КОУЧЕЙ В РОССИИ — ЭТО ОБЫЧНО РУКОВОДИТЕЛИ И ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИЙ. АЛЕКСЕЙ ЛОССАН



давно пользуются услугами коучей и внедряют различные методики в корпоративную культуру: «Особенно это близко топ-менеджерам с опытом работы за рубежом. Впрочем, к коучинговым практикам сегодня обращаются даже руководители старой формации, которые еще несколько лет назад не понимали, зачем нанимать такого рода специалистов».

Под стать прогрессивному руководству меняется и рынок. Руководители, прошедшие многочисленные сессии, вошли во вкус и с интересом обращаются к новым усложненным методикам, таким как психодрама, метафорические карты, невербальный коучинг. «Нередки ситуации, когда топ-менеджеры, успешно опробовавшие методики в корпоративной среде, начинают работать с коучами уже в качестве частных клиентов. Находясь на вершине карьеры, они начинают искать новые цели, самореализацию в любимом деле, в этом им тоже помогает коучинг», — объясняет Полина Косых.

«Для первых лиц компании обычно приглашают внешних коучей, которых не берут в штат. В России уже есть компании, которые культивируют коучинговую культуру, обучая приемам коучинга руководителей высшего и среднего звена, что повышает эффективность управления людьми и помогает достигать бизнес-целей», — рассказывает Ирена Алекрицкая.

НЕ ТОЛЬКО БИЗНЕС

По словам Сергея Лауги, иногда бывает так, что клиент приходит с запросом, который нельзя решить только методами коучинга. «Если профессиональный коуч увидел такую ситуацию и она вызвана серьезными психологическими проблемами, то, на мой взгляд, не надо решать ее методами коучинга», — говорит эксперт. В такой ситуации профессиональный коуч скорее признает, что видит у клиента определенную ситуацию, которая не является предметом коучинга, и порекомендует обратиться, например, к психологу. Профессиональный коуч всегда знает, где проходит граница его компетенции и старается не работать там, где его методы могут навредить клиенту, отмечает Сергей Лауга.

По мнению тренера компании «Открытие Брокер» Анастасии Бандуриной, не стоит рассматривать коучинг как сугубо бизнес-инструмент: «Я знаю несколько школ, где учителя активно применяют этот метод с детской и подростковой аудиторией. В сфере личностного развития коучинг занимает лидирующие позиции, представляя разговор с самим собой по выбору правильного пути».

По ее словам, коуч даже не направляет, а просто задает правильные вопросы, выбор же каждый делает самостоятельно: благодаря этому методу цель становится понятной и близкой, реальной и нужной и ее ценность возрастает.

По словам Полины Косых, в России произошла смена экономической модели, где топам нужно быть в первую очередь лидерами, а не руководителя-

В России у коучей и бизнес-тренеров есть две большие категории клиентов, отмечает руководитель Академии Брайана Трейси Сергей Лауга.

Во-первых, это корпоративные клиенты, то есть компании, и чаще всего в лице HR-руководителей. В таком случае компания нанимает специалиста к себе в штат или заключает долгосрочный договор с коучинговой компанией или независимым коучем. К выбору такого коуча корпоративные заказчики обычно относятся очень внимательно, как к выбору ключевого сотрудника в компании.

Во-вторых, это частные клиенты — в основном руководители компаний и собственники бизнеса. «Надо учитывать, что если приглашать коуча к начальнику отдела или рядовому специалисту, стоимость услуг будет достаточно высокой, а эффект — относительно низким, потому что у такого клиента часто просто нет достаточных полномочий для изменения ситуации в компании. В свою очередь, собственник, если является подопечным коуча, может реструктурировать бизнес и в десятки или даже сотни раз окупить затраты на коучинг, существенно повысить свою личную эффективность, быстрее выйти на новый рынок или серьезно повысить доходность своего бизнеса», — объясняет Сергей Лауга.

Коучи в офисах российских корпораций уже не редкость. К примеру, госкорпорация «Росатом» нанима-

60%

на столько за последние три года вырос в России интерес к личному коучингу

ет личных коучей почти половине топ-менеджеров, говорит доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г.В. Плеханова Инга Корягина. «Сбербанк некоторое время назад стал флагманом agile-коучинга (такой вид коучинга помогает командам становиться выдающимися и создавать продукты, которыми они будут гордиться. — РБК+). Компания нуждалась в руководителях нового типа, гибких и быстро адаптирующихся, с пониманием того, что готовый продукт важнее документации, отношения между людьми важнее бизнес-процессов, а открытость к изменениям лучше следования первоначальному плану», — рассказывает эксперт.

В «Вимм-Билль-Данне» пошли иным путем, создав собственную коучинговую компанию «Инсайт групп», которая предлагает весь спектр соответствующих услуг — от работы

с топ-менеджерами до бизнес-сессий и обучения тренеров — и работает с крупными компаниями, например «ВымпелКомом», МТС, МГТС, РвС, «Уралсибом» и «Роснефтью», продолжает Инга Корягина.

«Спрос на услуги бизнес-тренеров в последние годы остается стабильным, а коучинг — это пока зарождающаяся в России сфера, и спрос на подобные услуги растет. Еще три года назад мало кто понимал разницу между коучем и бизнес-тренером. Сейчас это понимание приходит. Бизнес-тренеров приглашают как на временные проекты, так и принимают в штат компании, например, в розничных компаниях есть штатные бизнес-тренеры. Услуги коучей пока приобретают на внешнем рынке», — комментирует тренд руководитель HR-практики рекрутингового агентства Antal Russia Ирена Алекрицкая. По словам эксперта, в Antal Russia с руководящим составом работает внешний коуч, в то же время в штате компании есть сотрудник, который проводит бизнес-тренинги для всех категорий сотрудников. «Мы видим, что в коучи часто переквалифицируются люди из бизнеса. Например, коуч, которая работает с нашими руководителями, в прошлом была финансовым директором, но затем сменила вид деятельности, пройдя соответствующее обучение».

Как отмечает консультант международной консалтинговой компании Odgers Berndtson Полина Косых, компании с зарубежным участием

ми и выстраивать agile-подход. «Коуч объясняет топ-менеджерам новые правила выживания, помогает эффективно выстраивать горизонтальные структуры в компании. Опыт транслируется на сотрудников. Это дает свои плоды — за последние три года на 60% вырос интерес к личному коучингу, где к услугам специалиста обращаются не только топ-менеджеры, но и рядовые

сотрудники с потенциалом», — говорит эксперт.

Как считает Полина Косых, хорошо подобранный коуч помогает подготовиться к новой должности, расширить горизонты, избавиться от стереотипов.

ВОПРОС ЭФФЕКТИВНОСТИ

Эксперты убеждены, что коучинг и тренинги бывают эффективными

далеко не для всех сотрудников. Без личной мотивации и желания подобные сессии не принесут ожидаемого результата. При этом даже в групповом формате общая продолжительность сессий составляет не менее 50 часов, а иногда доходит и до 500 часов. В индивидуальном формате в среднем общая продолжительность сессий тяготеет к верхней границе

указанного диапазона.

«Если вы все-таки решили найти коуча, то спросите о том, как он видит границы своих сессий, с чем работает, а с чем нет. В чем будет его, а в чем — ваша ответственность, каковы правила проведения сессий. Ответы на эти вопросы помогут принять решение о выборе коуча», — советует Сергей Лауга.

ЗНАМЕНОСТИ И НАСТАВНИКИ

После того как Барак Обама покинул пост президента США, он в нескольких интервью признался, что видит себя коучем, который будет искать, отбирать и готовить новые «молодые таланты» для Демократической партии.

На Западе коучинг давно оформился в самостоятельную профессию со своими стандартами и правилами. Поэтому многие знаменитости предпочитают не учиться новым навыкам, а пользоваться услугами коучей-профессионалов. Среди известных бизнесменов и артистов хватает тех, кому коуч помог сделать рывок в работе.

Бывший CEO компании Google Эрик Шмидт признавался, что его самым сложным решением в начале нулевых было послушать совета венчурного инвестора Джона Доерра и нанять коуча. На тот момент Шмидт уже был состоявшимся топ-менеджером, убежденным, что никакой «консультант» ему не нужен. Однако в итоге сдался. Его коучем стал Билл Кэмпбелл. Вот как в статье «Коуч нужен всем!» приобретенный опыт описал сам Шмидт: «Коуч наблюдает за действиями знаменитости, будь то спортсмен или просто известный успешный человек, и говорит: ты именно это имел в виду, ты действительно хочешь сделать это? Таким образом, коуч дает клиенту более четкое видение будущего, перспективы. Один аспект, в котором люди неэффективны, это способность видеть себя глазами других. И здесь коуч по-настоящему помогает».

Позднее в интервью журналу Fortune Эрик Шмидт уже советовал каждому человеку завести себе коуча.

Одна из самых состоятельных медиазвезд США Опра Уинфри значительную часть своего успеха объясняет многолетней работой с коучем Мартой Бек. Та, психолог по образованию, долгое время преподавала в Гарварде и других вузах США, а в шоу Опры «Измени свою жизнь» стала одной из ключевых фигур наравне с самой Уинфри — постоянной ведущей популярной у американских телезрительниц «Рубрики отношений».

В свою очередь, музыкантам группы Metallica в 2000-х годах коуч Фил Тоул помог разобраться с отношениями между собой и в итоге выпустить новый альбом.

Иногда один и тот же коуч помогает сразу нескольким звездам первой величины. Один из таких специалистов — Тони Роббинс, которому всемирно известный актер Леонардо Ди Каприо приписывает большую часть своего успеха. Благодаря знаменитому наставнику актер, по его собственному признанию, смог проделать карьерный путь, подобный его герою из фильма «Выживший».

Среди других именитых клиентов Тони Роббинса называют 42-го президента США Билла Клинтона, первого и последнего президента СССР Михаила Горбачева, теннисистку Серену Уильямс и актера Хью Джекмана.

«ШВАРЦЕНЕГГЕР СТОИТ ОТ \$300 ТЫС.»

О ТОНКОСТЯХ ВИЗИТОВ ЗНАМЕНИТЫХ СПИКЕРОВ, РАСЦЕНКАХ НА НИХ И ЖЕЛАНИИ ЕХАТЬ В РОССИЮ РБК+ РАССКАЗАЛ ГЕНДИРЕКТОР КОМПАНИИ ВВИ АЛЕКСЕЙ ФЕДОРОВ

— Ваша компания регулярно привозит в Россию знаменитостей. Каковы особенности таких «гастролей»?

— Знаменитые профессора обычно люди скромные, со скромными райдерами. В прошлом году у нас был психолог Марк Гоулстон, ему очень хотелось в Россию, где он не был. Ему так понравилось, что теперь он готов делать скидки ради поездок сюда. Но есть и проблемы, в основном с американскими спикерами. Некоторые побаиваются ехать в «токсичную страну», ожидая проблем не здесь, а по возвращении в США. В остальном при отсутствии политических историй это обычно просто вопрос согласования дат — их нужно утверждать за полгода.

— С кем из звезд были самые трудные переговоры?

— С автором книги «Черный лебедь» Нассимом Талебом. Я больше года пытался найти с ним общий язык, потому что в первый раз как-то не так сделал предложение, и он обиделся. Дело было не в деньгах, шли разговоры в духе «я профессор, а вы меня воспринимаете как болтающего налево и направо спикера». Но потом договорились, с тех пор он приезжал раз пять-шесть.

Вообще, основная проблема тут такая. Популярные спикеры получают очень много предложений со всего мира, а их возможности ограничены 20–30, у кого-то 50 лекциями в год. Они выбирают предложения по совокупности факторов — например, насколько любят автора в городе. Некоторые любят ставить «галочки» в новых странах.

— Какие гонорары запрашивают звезды?



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

— Более или менее известные авторы книг, продающихся и в России, получают от \$30 тыс. до \$70–80 тыс. Это средний диапазон, не особо зависящий от хронометража. Два часа выступать или шесть — для опытных спикеров неприципиально. Самые топовые лекторы, скажем приезжающий в Москву Тони Роббинс, получают более \$1 млн — и это минимальная ставка. Билл Клинтон или Барак Обама, хотя в России они и не поедут, стоят в диапазоне от \$300 тыс. до \$500 тыс. Столько же примерно берет Арнольд Шварценеггер. Самый дорогой профессор Майкл Портер за однодневную программу получает \$350 тыс. Нобелевские лауреаты оцениваются в \$100–200 тыс.

— Удастся ли окупать такие мероприятия?

«ВОЗМОЖНОСТИ ПОПУЛЯРНЫХ СПИКЕРОВ ОГРАНИЧЕНЫ 20–30 ЛЕКЦИЯМИ В ГОД»

— Какие-то удаются, другие с трудом выводятся в ноль. Гонорары спикеров разные, плюс огромные средства тратятся на подготовку мероприятия и рекламу. Обычно на спикеров стараются тратить не больше 30–40% бюджета, на рекламу идет 20–30%, денег требуют также работа команды и аренда площадки. Что касается доходов, то в России 80–90% сборов дают билеты. Спонсорские мероприятия в отличие от Запада у нас достаточно редки. Хорошо если спонсоры «закроют» 10–15% сметы.

— Насколько прибылен такой бизнес в РФ?

— Он не прибыльный. Если сложить за два-три года все проекты в этой сфере, как убыточные, так и прибыльные, дай бог, если вся эта история выйдет в ноль.

— Но в России проходит довольно много бизнес-форумов, выступлений коучей. С чем связана их популярность?

— Прекрасный маркетинг. Если ты развиваешь бизнес-клуб, бизнес-школу или рекламируешь свою компанию и при этом привозишь звезду — это будет наиболее адекватным вложением в маркетинг. Даже если событие выйдет в ноль или небольшой минус, ты получишь огромную пиар-кам-

панию для бренда и заработаешь на других услугах. Скажем, наша компания ВВИ также организует мероприятия для корпоративных клиентов и поставляет спикеров на «чужие» события. И такая картина наблюдается практически у всех.

— А есть ли рецепт успешного форума?

— Половина успеха — программа. Сложно выбрать тех, на кого люди пойдут при их адекватной стоимости для организатора. Дальше важны грамотный интернет-маркетинг и пиар-компания.

Что касается пропорций спикеров, то есть два законодателя моды — Nordic Business Forum в Хельсинки и саммит в Нью-Йорке, который делает бразильская компания WOB. Их стандарт мероприятий: два-три уважаемых профессора — авторы мировых бестселлеров, несколько средних игроков и одна суперзвезда — высокопоставленный политик или актер, ассоциирующийся с успехом. Никто не может сказать, правильные ли у этих саммитов рецепты, но у них все получается много лет, и остальные эту схему копируют. Правда, Тони Роббинс выступает один, но он даже не артист и не коуч, а что-то вроде проповедника со своей паствой.

— В январе 2019 года вы привезете Нассима Талеба с новой книгой.

А чем вообще ваши семинары отличаются от других?

— Мы специализируемся на профессорах с большим багажом знаний и идей, а не на звездах. Все наши события — про глубокий контент, который интересен осознанным бизнесменам. Как правило, это аудитория постарше, 35 плюс, которая ищет новые идеи. Короче, меньше шума — больше контента.

«БИЗНЕС-НАСТАВНИЧЕСТВО — ЭТО БОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНАЯ АЛЬТЕРНАТИВА КОУЧИНГУ»

ЭТОЙ ОСЕНЬЮ В МОСКВЕ ВЫСТУПИТ БИЗНЕС-СТРАТЕГ И ГУРУ МАРКЕТИНГА КОУЧ **ДЖЕЙ АБРАХАМ**. НАКАНУНЕ ОН РАССКАЗАЛ РБК+ О КОУЧИНГЕ, «УМЕЛОМ МЫШЛЕНИИ» И СЕКРЕТАХ ДОСТИЖЕНИЯ БОЛЬШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ.

— С чего началась ваша карьера профессионального коуча?

— Поработав с сотнями компаний из разных сфер бизнеса, я начал четко видеть, как улучшить их показатели. Например, как найти менее рискованные инструменты, о которых сами сотрудники не догадывались, так как всю жизнь проработали в одной индустрии.

Кроме того, не считайте за бахвальство, я живу в так называемой парадигме умелого мышления. Это когда смотришь на текущие задачи через призму глобальных целей компании, когда находишь грамотный баланс между разными точками приложения сил. Все это помогает моим клиентам достичь более значимых результатов с минимальными затратами времени и энергии.

— На чем именно вы делаете акцент в ваших коучинговых программах?

— Мне интересны разные аспекты бизнеса, поэтому единого приоритета нет. У меня специализированные программы, направленные на конкретные цели. Например, есть программы о том, как создавать стратегические партнерства и совместные предприятия. Или о том, как построить успешный бизнес с нуля без рисков и опасных инвестиций. Есть программа, посвященная тому, как начать мыслить по-новому, а также мои самые сильные авторские программы для консультантов и тренеров.

Кроме этого я иногда выступаю ключевым спикером на мероприятиях. Мои выступления также рассчитаны на конкретную аудиторию, на решение ее конкретных бизнес-задач с полным погружением в специфику того или иного бизнеса.

— Существует стереотип о спикерах, что многие из них рассказывают со сцены прописные истины, которые можно найти в любом учебнике по бизнесу. Вы фокусируетесь на практических решениях?

— Правильно, мне неинтересно быть «интеллектуальным шоуменом». Я хочу быть катализатором положительных изменений, чтобы мои знания помогали клиентам повышать производительность и прибыль. Когда я провожу семинары и тренинги, говорю в самом начале, что пришел не за овациями. Мне важно, чтобы в головах участников что-то поменялось.

Лучшее признание, которое я могу от них получить, — это их результаты. Когда они внедряют мои рекомендации и выходят на новый уровень, это то, ради чего я провожу свои программы. У моей команды примерно 100 тыс. историй успеха со всего мира. Мы помогли более 10 тыс. компаний сгенерировать свыше \$21 млрд, и это единственное, что имеет значение.

— По вашему опыту, есть ли метод, который поможет отличить профессионального коуча от самопровозглашенного?

— Во-первых, найдите десять или 15 коучей, которые утверждают, что



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

привели своих клиентов к большим успехам. Найдите о них информацию в СМИ и почитайте отзывы. Если отзывы анонимные, это плохой знак. Затем позвоните коучу и скажите: «Буду признателен, если вы дадите мне контакты хотя бы десяти ваших клиентов, которые мне расскажут, что именно вы делаете, как вы это делаете и какие результаты они получили от работы с вами».

Затем я бы оплатил часовую сессию с коучем и задал вопросы уже ему: что он собирается делать применительно к вашей ситуации, как он собирается это делать, какова его система ценностей. Я бы сопоставил это с ответами других десяти коучей, с которыми вы встретились, и проанализировал сходства и глубокие различия в их подходах.

Задав все эти вопросы, вы поймете, кто из коучей настоящий, а кто нет, а также разберетесь, чего вы хотите и не хотите на самом деле. А затем сделаете единственно правильный выбор.

— Что побуждает людей платить большие деньги знаменитым коучам и путешествовать за ними по всему миру?

— Обычно люди путешествуют, чтобы расширить свои горизонты, но в данном случае они делают это, чтобы расширить горизонты бизнеса. Представьте, что вы получаете возможность послушать и пообщаться не только с мировыми экспертами, но и с представителями тысяч самых разных индустрий, тысяч стратегий, способов продаж, бизнес-моделей и маркетинговых подходов. Предприниматели всегда находятся в поиске других успешных людей, носителей знаний и опыта из других сфер, помимо их собственной. Семинары международных коучей — как раз то место, где они это получают, и я это полностью понимаю и поддерживаю.

— На ваш взгляд, что такое коучинг сегодня — искусство или все-таки больше бизнес?

— Думаю, что сейчас коучингу есть альтернативы с более высоким по-

тенциалом. Поясню. Вы приходите к коучу, потому что у вас есть цель и коуч помогает вам ее достичь. И это прекрасно. Но я предпочитаю быть либо наставником, либо партнером по «умелому мышлению». Например, вы приходите ко мне и говорите: «Джей, в будущем году я хочу удвоить свой доход». Мой опыт подсказывает, что с вашим потенциалом вы сможете достичь куда большего за тот же самый год. И если бы я позволил вам ограничиться только этой небольшой целью, то считаю, что лишил бы вас львиной доли возможностей и результатов.

— С какими индустриями вам интереснее всего работать?

— Вопрос, скорее, не в том, какие это индустрии, а сколько в них точек приложения усилий. Например, в компании большой отдел продаж, много рекламы, дистрибьюторов, способов привлечения клиентов и т.д. Каждый из этих элементов — это отдельная точка влияния, которую я могу усилить. В компании может быть масса возможностей получения дохода, но работают они неэффективно или не на полную мощность. Такие бизнесы для меня очень интересны, ведь я могу в разы улучшить их показатели.

— Над какими новыми или необычными проектами вы сейчас работаете?

— Во-первых, это международная мастермайд-программа, которую мы создаем вместе с экспертом по нетворкингу Гилом Петерсилом. В этот проект мы набираем лучших предпринимателей со всего мира со схожей системой ценностей. Вместе они будут обмениваться свежими идеями, сотрудничать и помогать друг другу решать конкретные задачи.

Также нас интересуют бизнесы, у которых большой потенциал, но пока они малоприбыльные или работают в ноль, потому что у них нет правильной стратегии. Мы перестраиваем их бизнес-модель и добавляем новые источники дохода. Я обожаю этим заниматься, потому что в этом случае мы можем трансформировать компанию буквально за пару дней.

«МНЕ НЕИНТЕРЕСНО БЫТЬ

«ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ

ШОУМЕНОМ».

Я ХОЧУ БЫТЬ

КАТАЛИЗАТОРОМ

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ

ИЗМЕНЕНИЙ»

Если говорить о личных проектах, у меня выходит новая бизнес-книга под названием «Правила уместности». Еще режиссер-документалист, обладатель премии «Эмми», создает фильм, основанный на моей деловой биографии. Он в течение года брал интервью у разных людей и изучал мою историю. Мировая премьера пройдет в Голливуде в конце сентября. Ну и, конечно, у меня 30–40 постоянных клиентов по всему миру, которым я уделяю максимум внимания, чтобы помочь их бизнесам вырасти в геометрической прогрессии. Этой осенью я впервые приеду в Москву, чтобы поделиться с российскими предпринимателями своими бизнес-стратегиями и кейсами по обеспечению роста бизнеса в любых экономических условиях, чему весьма рад. Мы будем работать в формате мастермайнда с целью нахождения решений и обеспечения максимальных результатов, так как для меня результаты — лучший показатель применения моих знаний и опыта.

— Какой совет вы могли бы дать предпринимателям, чтобы они успешно развивались в любой экономической ситуации?

— Постарайтесь понять ценность разных категорий ваших клиентов и источники, откуда они приходят. Например, есть клиенты, которые приносят прибыль, покупая у вас впервые, но повторных покупок они не делают. А есть те, которые совершают повторные покупки, а также приобретают ваши дополнительные продукты.

Кто-то из них пришел по рекомендации, кто-то — с профессиональных выставок или из соцсетей. При этом ситуация все время меняется — клиенты и источники трафика постоянно переходят из одной категории в другую. Но если вы научитесь определять, кто есть кто, откуда появляется и какую ценность приносит, вы сможете делать им предложения, от которых нельзя отказаться. Таким образом, вы оставите конкурентов позади и сможете процветать, а не выживать в любой экономической ситуации.

«ТОНИ РОББИНС — НОМЕР ОДИН В МИРЕ»

ПОЧЕМУ СОВРЕМЕННЫХ ТОП-КОУЧЕЙ НЕУМЕСТНО СРАВНИВАТЬ С СОВЕТСКИМИ ЭКСТРАСЕНСАМИ И КАКИМИ СРЕДСТВАМИ ТРЕНЕРЫ-ЗВЕЗДЫ ДОБИВАЮТСЯ ПОКЛОНЕНИЯ АУДИТОРИИ, РБК+ РАССКАЗАЛ РЕКТОР ШКОЛЫ БИЗНЕСА «СИНЕРГИЯ» ГРИГОРИЙ АВЕТОВ



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

— У «Синергии» не самая обычная для учебного заведения маркетинговая стратегия, которая строится на приглашении известных коучей и организации крупных форумов с их участием. Когда это направление было выбрано и почему?

— Это произошло в 2014 году, когда разрабатывалась стратегия развития нашей школы бизнеса на ближайшие несколько лет. Мы покатались по миру, были в Америке и Европе и поняли, что в России совсем нет форумов. Было решено занять эту пустующую нишу.

— Петербургский экономический форум не в счет?

— Давайте честно: это мероприятие сильно не для всех и сильно не про бизнес. На Питерском экономическом форуме не будут рассказывать, как, к примеру, повышать конверсию интернет-трафика в лиды. Мотивационных историй там звучит тоже очень немного. Это событие для избранных, политика, очень большой бизнес.

Мы увидели, что окно возможностей открыто, и сразу решили делать большой форум с концепцией «Парад звезд». Туда мы позвали Брайана Трейси, Ицхака Адизеса, Роберта Чалдини, Аллана Пиза, Кейта Феррацци. Все звезды оказались на одной сцене. И это было в новинку для российского рынка образования. Приглашение одного только Адизеса стало настоящим вызовом для нашей школы бизнеса. С тех пор прошло четыре года, и мы делаем 20 форумов ежегодно.

— В сравнении с классическим высшим образованием организация таких форумов — выгодный бизнес?

— Такая модель существенно менее доходна. Если ты не тренер и не коуч, а просто занимаешься бизнесом по организации форумов, рентабельность не превышает 15%.

— На Тони Роббинсе в «Олимпийском» 1 сентября будет аншлаг?

«ЗА РОББИНСОМ ЕЗДЯТ ВЛАДЕЛЬЦЫ КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЙ, КОТОРЫХ ТРУДНО ПРИЧИСЛИТЬ К МАРГИНАЛАМ И НЕВЕЖДАМ»

— Мы ждем от 20 тыс. до 25 тыс. человек. Все центральные места были выкуплены очень давно.

— Самый дешевый билет при этом стоит 25 тыс. руб.

— Да, это так. И между тем за неделю до мероприятия свободные места оставались только где-то на галерках.

— Спорткомплекс «Олимпийский» заполняется полностью, пожалуй, только на выступлениях рок- и поп-звезд первой величины. И тут аншлаг соберет человек из другого мира. Причем поведение части поклонников Роббинса порой заставляет вспомнить знаменитые в прошлом сеансы Анатолия Кашпиrowsкого. В чем тут магия?

— Вы хотите узнать, приемлемо ли применение нейролингвистического программирования (НЛП) в обучении? Да, лично я считаю применение НЛП экологичным и правильным. Преподаватель университета, который применяет НЛП во время лекции, может рассчитывать на внимание аудитории.

Давайте на минуту отойдем от сложного нашему уху понятия «коуч». Какого преподавателя слушают студенты? Контентного? Нет. Ваш ребенок уйдет из аудитории через пять минут! А вы сами же и спросите такого преподавателя: почему ты

не научился выступать? «Держать аудиторию» — это на самом деле что? А это «Поднимите ваши руки!», «Поднимите глаза!», «Давайте сделаем пятиминутный перерыв и устроим разминку!». Возможно, на многотысячном форуме это выглядит дико — вы ж про бизнес пришли послушать, про контент, какие пляски? А в классе это нормально. Мы разминаемся, потому что мы 40 минут сидим. Так вот, НЛП в классическом понимании при коммуникации с аудиторией — это инструмент удержания внимания. И очень глупо его не использовать.

— Однако неэкологичные примеры использования НЛП можно встретить чуть ли не на каждом шагу.

— Да, с ними часто можно столкнуться на тренингах личностного роста, когда не сертифицированный психолог гипнотически воздействует на аудиторию для какой-то своей выгоды. Вы упомянули Кашпиrowsкого — он воздействовал на аудиторию с помощью такого вот неэкологичного НЛП. Шли бабушки и покупали заряженную воду. Но Кашпиrowsкий здесь — пример из уже далекого прошлого. Сейчас встречаются тренинги личностного роста, где люди реально сходят с ума. Это страшно.

— Давайте вернемся к Тони Роббинсу.

— Я был на его программе в 2015 году и видел все то НЛП, что он применял. Я понимал все, что происходит, где он воздействует на правое полушарие моего мозга, где он вызывает к моим эмоциям, где он вызывает к моему состраданию. На самом деле мне это не очень близко, поскольку я не столь эмоциональный человек. Поэтому мне лично не всегда подходит история про «а давайте встанем, поднимем ручки и начнем танцевать». А многим она подходит. Но в любом случае в таких методиках управления аудиторией нет какого-то специального психического воздействия, которое может причинить вред здоровью слушателя, нет злого умысла. Иначе Тони не был бы настолько популярен среди элиты, людей с очень высоким IQ.

— Как в таком случае относиться к фактам, что за Тони Роббинсом по всему миру катается целая группа его состоятельных поклонников? Вы считаете это признаком психического здоровья?

— Да, можно усомниться в их психическом здоровье. Но, если сравнить нас с ними по всем прочим показателям (оборот, маржинальная прибыль, даже уровень культурного и интеллектуального развития, цепкость в бизнесе), получится, в проигрыше окажутся вовсе не они. За Роббинсом ездят владельцы крупных корпораций, которых трудно причислить к маргиналам и невеждам. Это люди с мозгами лучше, чем у кого-либо, и с бизнесом больше, чем у кого-либо. И я делаю простой вывод: если такие люди принимают решение следовать за Роббинсом многие месяцы, значит, они видят в этом для себя пользу.

— Энергетическая подпитка?

— Вполне возможно. Я на последней его программе дал волю эмоциям, отключил внутреннего критика, двигался каждый раз, когда попросят, — и получил очень большой заряд позитивной энергии. Такой, что последующие две недели в бизнесе принял несколько решений, которые в итоге позволиликратно увеличить показатели предыдущих периодов. Выходит, что его методики работают.

— Ваш личный топ главных людей в коучинге за эти четыре года сложился?

— Тони Роббинс — номер один в мире. И размер его гонорара за одно выступление — это только следствие. Роббинс стоит в десятки раз дороже, чем все остальные известные коучи в мире. Его стандартный гонорар — \$1 млн за выступление. При этом для принятия решения, выступать в стране или нет, брать эти деньги или нет, ему нужно несколько лет. И все эти несколько лет к тебе будет ездить его команда, которая проверяет, способен ли ты организовать его выступление. Ведь на самом деле это история не про миллион долларов. Тони давно мультимиллионер, его компания имеет оборот \$2 млрд.

— Какие у них главные критерии отбора?

— Способны ли организаторы обеспечить качественную и квалифицированную аудиторию, безопасность, достойное сопровождение. У него райдер примерно как у президента средней по размерам европейской страны. Поэтому глупо рассчитывать, что Тони Роббинс может приехать и выступить в ресторане. Все переговоры начинаются с того, что организаторы гарантируют качественную аудиторию не менее 10 тыс. человек. Ему очень важно, насколько рынок его ждет.

— Вы работаете и с тренерами, и со спикерами. Кто дышит Тони Роббинсу в затылок?

— Повторюсь — никто. Но если говорить о личных фаворитах этого года, чей контент мне ближе всего, это Малькольм Гладуэлл — журналист The New York Times и автор книги «Гении и аутсайдеры». Сегодня он самый востребованный спикер в США. Аналогичный пример — Гари Вайнерчук, он в Штатах стал самым популярным спикером по предпринимательству. Вот их мы будем приглашать обязательно.

— Среди россиян есть уже фигуры мирового масштаба?

— Наши — они другие. Это как сравнивать Бориса Гребенщикова и The Rolling Stones. Если бы БГ пел постоянно на английском, может, его и уместно было бы ставить в один ряд с «Роллингами» или Бобом Диланом. Но это другая планета. Гандапас, Пинтосевич, Батырев, Манн... Ключевое ограничение — это язык, который не позволяет им масштабироваться на большую аудиторию. Все, кто у нас появляется, это для русского мира, то есть максимум для 300 млн человек.

ИЗДАТЕЛИ ПОНЕВОЛЕ

ЛИТЕРАТУРА ПО КОУЧИНГУ ЗАНИМАЕТ НЕ БОЛЕЕ 1% РОССИЙСКОГО КНИЖНОГО РЫНКА. В ОТЛИЧИЕ ОТ США, ГДЕ ИЗВЕСТНЫЙ КОУЧ МОЖЕТ РАССЧИТЫВАТЬ НА МНОГОМИЛЛИОННЫЕ ГОНОРАРЫ ЗА КНИГУ, ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ АВТОРЫ ЧАСТО ВЫНУЖДЕНЫ ИЗДАВАТЬСЯ ЗА СВОЙ СЧЕТ. **АЛЕКСАНДР КИРЬЯКОВ**

Российская литература по коучингу и бизнес-тренингам издается с момента распада СССР, однако в издательской статистике она до сих пор не заняла самостоятельной позиции. Книжки коучей — от американских звезд до российских энтузиастов — издатели обобщают с прочей бизнес-литературой. Ее, в свою очередь, относят к сегменту non fiction.

По данным издательства «Эксмо», в прошлом году книги этих жанров составляли пятую часть всего российского книжного рынка общим объемом 92,8 млрд руб.

«В этом объеме доля изданий по бизнесу и коучингу минимальна — не более 1% оборота всего книжного рынка РФ», — говорит шеф-редактор аналитического журнала «Книжная индустрия» Елена Соловьева, оценивая рыночные продажи книг указанной категории в 600 млн руб. за 2017 год. «К рыночным продажам этого раздела стоит добавить примерно равный по объему — до 1 млрд руб. — сегмент так называемых корпоративных продаж коммерческих издательств, изданий по подписке, под заказ корпоративных библиотек», — добавляет эксперт.

В 2017 году приоритетными разделами на книжном рынке, по словам Елены Соловьевой, была художественная литература для взрослых и детей, а также учебники.

В этом году общая ситуация с книжными продажами хуже, и это относится даже к стабильно популярным сегментам. «В Москве при этом востребованы деловые бестселлеры Роберта Кийосаки, Стивена Кови и Наполеона Хилла», — отмечает Елена Соловьева. Книжки звездных коучей в первой десятке бизнес-изданий нет.

При этом отечественные издатели, когда-то сделавшие ставку на бизнес-литературу о коучинге и тренингах, такие проекты бросать не хотят. «В плане подготовки литература о коучинге и саморазвитии ничем не отличается от книг прочих сегментов», — объясняет главный редактор издательства «Альпина Паблишер» Сергей Турко.

Другое дело, что с учетом скромных объемов продаж книги такого типа часто воспринимаются издателями как имиджевые либо выходят в свет за счет самих авторов.

ИЗДАТЬ НА СВОИ

В России о высоких гонорарах за собственные книги даже востребованным рынком коучам и бизнес-тренерам пока остается только мечтать. Хорошим тиражом для российского издания этой тематики считается реализация 10 тыс. экземпляров.

При принятии решения о том, какую книгу выпустить на рынок, издатели смотрят прежде всего на известность автора. Идеальный автор-коуч — это, по словам Сергея Турко, «популярный тренер с широким кругом сторонников — людей, которые ходят на его семинары и используют его советы».



«Издательства заинтересованы в продажах, а не в продвижении новых имен. И им гораздо выгоднее издать переводной зарубежный бестселлер, чем продвигать книгу автора, который только начал завоевывать место на рынке», — добавляет писатель и бизнес-тренер Никита Непряхин. — Новые авторы являются заложниками этой ситуации, и даже если они приносят издателю неплохой контент, очень мало шансов, что книгу издадут».

Однако даже если малоизвестный автор принял предложение издательства выпустить книгу за свой счет, тут действуют законы рынка, замечает Никита Непряхин: если книга плохая, она все равно не будет продаваться, от нее в итоге откажутся книжные магазины и вряд ли кто-то станет издавать вторую книгу этого автора.

Ирина Никитина, консультант и коуч, работающая с партнерами юркомпаний, автор англоязычной книги Good Governance in Law Firms и русскоязычной «Здравствуйте, я хочу быть партнером!», вспоминает, что их написание — «это история прежде всего собственных поисков, в которых помогли литературный редактор и агент по продвижению».

В выстраивании работы с ними Никитина опиралась на интуицию: «Я выслушивала, например, предложения по раскрутке, примеряла их

к себе и пользовалась теми, что ложились на душу». Вспоминая опыт работы с англичанами, Ирина говорит, что там не очень принято уделять особое внимание авторам. «Работа над книгой заняла год: планирование, подготовка текста, перевод на английский, редактирование, печать, — вспоминает она. — Я получила небольшое количество авторских экземпляров. Какие были отзывы, сколько экземпляров разошлось — этими данными издательство со мной не делилось».

За производство книги Ирина Никитина платила сама. Сумму она не называет, отмечая, что расходы были распределены поровну между печатью, оплатой редактора и специалистом по продвижению, — такова, по ее словам, обычная практика.

Собственная книга помогает коучу выстроить личный бренд, продвинуть методику, по которой он работает, завоевать дополнительных сторонников и в итоге зарабатывать больше. Понимая это, коучи берутся за перо, даже не испытывая тяги к литературному творчеству. Такой подход и позволяет издателям не рисковать и проводить разведку боем. «Обычно мы делаем небольшой, тысячи две экземпляров, первый тираж, чтобы понять спрос на книгу», — объясняет Сергей Турко. — Дальше рынок показывает, сколько допечатывать. Если первый тираж не распродан в течение года, это говорит

о том, что книга рынку неинтересна».

Разумеется, отсутствие собственных книг не является непреодолимой помехой в профессиональной деятельности. Например, Оксана Скобенникова, российский бизнес-коуч, имеющий солидный опыт работы с первыми лицами девелоперских, фармацевтических и инвестиционных компаний, считает, что для успешной карьеры вполне достаточно освоить уже накопленные, в основном западные, наработки по коучингу, ведь коучинг, по ее словам, — настоящая наука. К числу самых важных авторов, которых следует изучить любому коучу, Оксана Скобенникова причисляет Тимоти Голви, Джона Уитмора и Нассима Талеба. Их книги, хотя и не все, изданы в России и регулярно оказываются в топах бизнес-раздела рейтингов Ozon.

АУТСАЙДЕРЫ И ЛИДЕРЫ

Ситуация на книжном рынке России не уникальна. «Если проанализировать книжный рынок Старого Света, особенно не самых крупных и не индустриальных стран, Россия вряд ли будет на их фоне выделяться», — отмечает экс-заместитель издателя Russia Beyond The Headlines Александр Московкин.

Он ссылается на ассортимент Amazon и констатирует: к примеру, на греческом, итальянском, португальском литература по коучингу и — шире — по бизнесу практически не выходит. «Все, что хоть как-то заслуживает внимания, это переводы англоязычных и, очень редко, немецкоязычных бестселлеров», — отмечает Александр Московкин.

Но и издатели, выбирая такие книги, вряд ли получают большую прибыль. «Тиражи переводных книг по коучингу даже самых раскрученных авторов вроде Тони Роббинса, Стивена Кови или Джона Уитмора редко превышают 10 тыс. экземпляров. Нематриальные для англоязычного мира авторы вроде Фредмунда Малика (известный в немецкоязычном мире автор и коуч. — РБК+), как правило, остаются неизвестными широкой публике и даже с учетом многочисленных переизданий не перешагивают границу общего тиража 25 тыс. печатных экземпляров при средней цене €20 за книгу», — говорит эксперт.

Бизнес-модель распространения коуч-литературы в таких странах схожа. «Это прямая реклама в крупнейших бизнес-газетах, приуроченная к выступлению автора на бизнес-форумах. Либо предложения купить книгу той или иной звезды коучинга вместе с газетой. Нередко издание вообще идет читателю бонусом за раннюю подписку. В подавляющем большинстве случаев издателями подобной литературы являются как раз крупные газетные бренды», — объясняет Александр Московкин. Рентабельность подобных проектов не превышает 8%, добавляет он.

В США и Великобритании значительная часть таких книг, а также книг с советами по ведению бизнеса

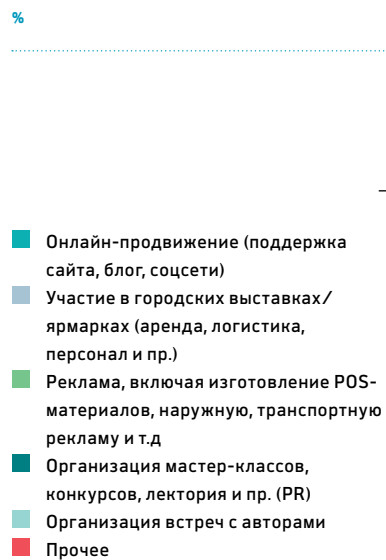
и макроэкономике распространяется только по заказам корпораций и учебных заведений, объясняет Елена Соловьева.

«При этом именно американцам удалось в свое время запустить прекрасно работающую бизнес-машину по изданию книг такого рода. Во-первых, англоязычных читателей в мире больше одного миллиарда. Во-вторых, написание подобной литературы — лишь отдельное звено в отлично работающем механизме», — констатирует Александр Московкин.

Литературе этого типа сильно помогает активная публичная деятельность авторов: лекции, мастер-классы, выступления, иногда больше похожие на шоу, а также работа с лидерами мнений, журналистами, преподавателями бизнес-школ, считает Сергей Турко.

Для США продажи 50–60 тыс. экземпляров книги по коучингу — средний показатель, говорит генеральный директор издательства

СТРУКТУРА ПРОМОЗАТРАТ ИЗДАТЕЛЬСТВ НА ПРОДВИЖЕНИЕ БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ КНИГ ПО КОУЧИНГУ



Источник: журнал «Книжная индустрия», 2018

«Мани, Иванов и Фербер» Артем Степанов. По словам эксперта, многие западные компании разного уровня систематически приглашают спикеров и тренеров и именно под это закупают книги. «Компании вроде Boeing тратят на это значительные бюджеты в рамках программ внутреннего обучения. Издатели бизнес-литературы знают о таком подходе и регулярно рассылают HR-департаментам всех компаний из Fortune 500 специальные каталоги, где книги по коучингу, разумеется, хорошо представлены», — добавляет Александр Московкин.

Работы звезд, влияние которых простирается далеко за пределы коучинга, продаются миллионными тиражами и выдерживают десятки переизданий. Например, книги «Победитель» или «История менеджера» бывшего легендарного CEO General Electric Джека Уэлча принесли их автору несколько миллионов долларов, говорят эксперты книжного рынка.

«КОГДА ПРИЕЗЖАЕТ DERESCHE MODE, НЕ НАДО ДУМАТЬ, КАК ПРОДАТЬ БИЛЕТЫ»

ТАКТИКОЙ ОТБОРА КЛЮЧЕВЫХ СПИКЕРОВ ДЛЯ БОЛЬШИХ ИНТЕРНЕТ-ФОРУМОВ С РБК+ ПОДЕЛИЛСЯ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОММУНИКАЦИОННОГО АГЕНТСТВА SYNERGY DIGITAL ДМИТРИЙ ЮРКОВ

— В чем главная особенность SMM-форума, который в октябре организует ваша команда? И чем он отличается от многочисленных мероприятий, посвященных цифровой эре и интернету?

— Хедлайнерами станут эксперты из США, Великобритании, которые занимаются интернет-продвижением чуть ли не со дня основания социальных сетей. Это первопроходцы. У них гораздо больше опыта, практики, цифр, кейсов, чем у российских специалистов.

Участники получают экспертизу и инструментарий, как правильно продвигаться и продвигать нечто в социальных сетях: нативно либо с помощью рекламных форматов, какие хитрости можно использовать, для того чтобы быть умнее, нежели банальная рекламная площадка. В социальных сетях на самом деле побеждает тот маркетолог или SMM-специалист, который очень хорошо понимает, как работает машина того же Facebook, кому лучше отдается трафик, какие публикации имеют предпочтение и т.п. Погодные явления, праздники, даже время суток — все это влияет на продвижение.

— Форумы позволяют зарабатывать? — Да, но немного. Рентабельность — 10–15%. Основные расходы — это, конечно же, спикеры и маркетинг-продвижение. К слову, в США организация платных форумов как инструмент профита вообще не рассматривается. Это невыгодно: в лучшем случае их организаторы выходят в ноль. Убытки же компенсируются за счет спонсорских средств, интеграции со СМИ.

— Среди спикеров SMM-форума есть и российские имена.

— А как без них? Без наших ребят будет пусто. Нужны эксперты, которые расскажут о глобальных мировых трендах. При этом с точки зрения контента



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

«ГЛАВНЫЙ КРИТЕРИЙ ПОПУЛЯРНОСТИ ДЛЯ СПИКЕРА ИЗ РФ — ОН СНАЧАЛА ДОЛЖЕН СОЗДАТЬ ЧТО-ТО, ЧТО КРУТО РАБОТАЕТ»

то в Австралии, то в Пакистане... Не можем никак заполучить его. Подобная экспертиза сейчас нужна всем — и китайцам, и индусам, и в Южной Америке, везде.

— Целенаправленно обучать считанное число специалистов проще, чем делать большие форумы?

— Нет, не проще. Особенность форума в том, что вовлечь можно одновременно 2–3 тыс. человек, а то и 20 тыс. Это же классическая «воронка продаж»! У нас в мае был Synergy Digital Forum в интересном формате — с аудиторией, которая к digital никакого отношения не имеет. Скажем, там были владелец сети ветеринарных клиник или директор балетной школы. Зачем они пришли? Просто они поняли, что сейчас главное в бизнесе — привлечь клиента. А самый доступный и простой инструмент привлечения — интернет-продвижение. Вот и все! Они же не могут пойти со своими небольшими бюджетами на ТВ. При помощи форумов мы входим в пласты аудитории, которые не можем взять другим продуктом. И остается понять: после такого плотного двухдневного контакта с вашим брендом есть wow-эффект или его нет. Если получается, у вас образуется база лояльных клиентов, которые потом покупают ваш же образовательный продукт.

— Вы знаете процент возврата таких слушателей?

— Около 25% в течение первого года. Это выше, чем за рубежом: в Америке сейчас средний показатель возврата — 15–17%.

— Сегодня в интернете чуть ли не каждый второй — коуч или тренер. Каковы критерии отбора?

— С западными спикерами все просто. Amazon — наше все. Обо всем говорят книги. Есть бестселлеры, есть отзывы на них. Это первая точка. Вторая — ты сам читаешь книгу эксперта. Если есть хороший контент, на автора стоит обратить внимание.

Шаг третий — непосредственно выступления специалиста. Их кусочки, даже пиратские, ищем в YouTube. Разумеется, мониторим все интернет-пространство, связанное с этим человеком. Очень важен фактор, насколько спикер вообще интересен. В России или в мире это легко замерить — по объему аудитории, которую он или она уже имеет. Значимо и количество подписчиков на эксперта в соцсетях, число просмотров видео с его выступлениями. Тут уместно сравнение с шоу-бизнесом: когда приезжает Deresche Mode, не надо думать, как продать билеты. То же самое и с топ-спикерами.

— Спикеры-россияне по этим показателям выглядят бледно.

— Это так. У нас в стране с бизнес-литературой все сложно, ее мало издавать и еще меньше читают. Поэтому главный критерий для спикера из РФ — он сначала должен создать что-то, что круто работает. Нам интересны стратегии. Если у какой-то компании или агентства по SMM-продвижению они есть, мы находим такого человека и ставим его спикером. При этом умеет ли такой эксперт профессионально говорить, выступать перед аудиторией, лично меня волнует меньше всего.

«МНОГИМ КАЖЕТСЯ, ЧТО ТРЕНИНГИ — ЭТО ЛЕГКИЕ ДЕНЬГИ»

ПОЧЕМУ ЗАРУБЕЖНЫХ ТРЕНЕРОВ И КОУЧЕЙ ПУБЛИКА ЧАСТО ПРЕДПОЧИТАЕТ РОССИЙСКИМ СПЕЦИАЛИСТАМ, РБК+ ОБЪЯСНИЛ ПИСАТЕЛЬ И БИЗНЕС-ТРЕНЕР **НИКИТА НЕПРЯХИН**

— **Насколько сегодня в России востребованы люди амплуа T&D — Training and Development?**

— Безусловно, востребованы. Обучение — это тренд современности. Специалист, не занимающийся собственным развитием, неконкурентоспособен.

Степень востребованности людей из T&D зависит от профессионализма и узнаваемости конкретного специалиста, и оценить ее можно по тому, загружен ли такой человек регулярно или его приглашают от случая к случаю. Раскрученный профессионал редко имеет свободное время, на него всегда очередь. Специалисты без имени и опыта всегда нуждаются в клиентах.

В нашей сфере особое значение имеет бренд, будь то тренинговая компания или конкретный профессионал. Скажем, если обращаются в мою компанию Business Speech, люди идут именно к бренду, к команде профессиональных и узнаваемых специалистов. Но не так много компаний, которые обращаются к брендам, чаще идут к фрилансерам. Это не совсем цивилизованный рынок, поскольку

у нас до сих пор в стране нет четкой системы сертификации лиц, которые представляются тренерами или коучами.

— **Кому в профессии не место?**

— Тем, для кого это не призвание и даже не ремесло, а легкий способ заработать деньги. Некоторые ведь как думают? Вышел, поболтал — и получил гонорар в несколько тысяч долларов за полдня работы! Да, именитые тренеры так и получают. Но это обманчивая картина. Чтобы регулярно рассчитывать на подобные гонорары, должно быть что-то, что стоит за этим тренером, — базовое профильное образование, бэкграунд, опыт.

— **Рейтинги тренеров помогут потребителю сориентироваться?**

— Они есть, но большая часть — покупные. Нет единого объективного рейтинга с унифицированной и прозрачной методологией.

— **Организаторы крупных российских форумов обычно ставят зарубежных бизнес-тренеров и коучей выше российских. Не обидно?**

— Я не согласен с таким подходом, и дело тут не в обиде. Играет роль постсоветская ментальность. Мы до сих пор любого иностранца воспринимаем с замиранием сердца. И если



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

у обычного человека есть выбор, на кого идти — безымянного спикера из-за рубежа или на русского эксперта, большинство выберут англоязычного тренера. С другой стороны, не каж-

дый наш спикер может дать хороший контент. Беда многих отечественных тренеров в том, что они занимаются саморекламой. И это девальвирует ценность выступлений.

— **Промоутеры утверждают, что выбирают западных спикеров для приглашения, именно исходя из контента, в первую очередь книг.**

— Контент действительно главная ценность, если откинуть wow-эффекты и эмоциональную составляющую. Но контент — это дорого. Мы не берем ситуацию, когда люди эксплуатируют чужие идеи, которые вычитали в западных книжках. Чтобы создать свой контент, надо потратить много времени и много денег. У меня написание одной книги может занимать три—пять лет. Это дорого. При написании своих книг я опираюсь на исследования. Их я должен покупать или организовывать сам. Поэтому внутри Business Speech есть аналитический отдел. Мы огромную часть прибыли тратим на научные исследования, сотрудничаем с ведущими вузами, исследовательскими центрами. Понятно, что практически все наши частные тренеры и коучи себе подобного позволить не могут — возможности не те.

«ЦИФРОВАЯ ЭРА СНИЗИЛА ПОРОГ ВХОДА В НИШУ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТРЕНИНГОВ»

СМОЖЕТ ЛИ КОМПЬЮТЕР В НЕДАЛЕКОМ БУДУЩЕМ ЗАМЕНИТЬ БИЗНЕС-ТРЕНЕРА ИЛИ КОУЧА ИЗ ПЛОТИ И КРОВИ, РБК+ РАССКАЗАЛ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ICONS **ВЯЧЕСЛАВ ОСАДЧИЙ**

— **Как цифровая эра и диджитал-технологии влияют на деятельность профессиональных коучей и бизнес-тренеров?**

— Наш мир сегодня очень динамичен, цифровая эра практически моментально пришла на смену индустриальной и информационной. Когда я впервые увидел игру «Принц Персии», был в невероятном восторге. Мама работала бухгалтером, и у нее в кабинете стоял компьютер. В первой половине 1990-х годов Pentium I заменил устаревшие 486-е компьютеры, появились модемы, казалось, что цифровая эра уже наступила. Затем интернет, сайты и соцсети. Развитие цифровых технологий за последующие 25 лет кардинальным образом повлияло на людей и бизнесы. Рынок профессиональных коучей и бизнес-тренеров освоил десятки диджитал-инструментов для поиска и работы с клиентом. Сегодня достаточно иметь смартфон и хороший интернет, чтобы коммуницировать с большими группами людей. Большинство вопросов давно можно решать онлайн, находясь в любой точке мира. Да, все эти прогрессивные вещи призваны помогать нам, делать быт проще, и технологии справляются со своей задачей. Но за этой простотой кроет-



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

ся пара неприятных нюансов. Сильно снизился порог входа в нишу профессионального консалтинга, поэтому качество и ценовая политика размазались до неприличных показателей.

— **Что в недалеком будущем ждет мир бизнес-тренингов и коучинга?**

— На данный момент большинство цифровых технологий требует нашего подтверждения на ту или иную операцию. Что будет, когда компьютерная программа все сделает сама, без нашего участия? Проанализирует все данные

«ПЕРЕМЕНЫ ПРОИСХОДЯТ ГОРАЗДО БЫСТРЕЕ, ЧЕМ РАНЬШЕ. НА ТАКИХ СКОРОСТЯХ ДОВОЛЬНО ПРОСТО ПРЕВРАТИТЬСЯ В ПЕНСИОНЕРА, КОТОРЫЙ НЕ МОЖЕТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ГАДЖЕТАМИ ПРОСТО ПОТОМУ, ЧТО НЕ ХОЧЕТ ИХ ПОНИМАТЬ»

на клиента, его аккаунты в соцсетях, покупки, переписку, сделает коммерческое предложение, проведет презентацию, получит согласие и выполнит услуги.

На мой взгляд, следующий шаг именно этот. Чтение и использование больших объемов различных данных для эффективного взаимодействия с конкретным клиентом. Появление «умных» баз знаний, которые сами формируют программу обучения, проводят диагностику и предлагают решения.

Свежую долю интерактива для рынка тренингов и консалтинга внесут VR-технологии и дополненная реальность.

— **Зачем в таком случае современному управленцу или собственнику бизнеса осенний Forum One?**

— Сложно представить, какими возможностями бизнес будет обладать лет через 20–30. Перемены сегодня происходят гораздо быстрее, чем раньше. На таких скоростях довольно просто превратиться в пенсионера, который не может пользоваться айфоном и другими гаджетами просто потому, что не хочет их понимать. Да, очевидно, чтобы сегодня пользоваться всеми передовыми технологиями, необходимо мониторить все новинки и быть в курсе, чтобы не превратиться в пенсионера. Именно поэтому в октябре на «Forum One: Цифровая революция» мы пригласили в Москву более 50 экспертов из разных компаний, чтобы обсудить наше будущее. Это топ-менеджеры мировых Google X, Hyperloop, BMW, Amediateka, Blackstar Burger, Prisma, Cloud Payments, IVI, «Чайхона №1», Finn Flare. Все они выступают перед более чем 3 тыс. участников. Думаю, наши гости услышат много нового и применимого в бизнесе в цифровую эру, познакомятся с лучшими экспертами и, естественно, друг с другом.

«ТОПОВЫЕ КОУЧИ ПОЛУЧАЮТ ДО €10 ТЫС. В ЧАС»

О ЗАРАБОТКАХ, ТРЕНДАХ, ОСОБЕННОСТЯХ РАБОТЫ С КОРПОРАЦИЯМИ И ПОПЫТКАХ ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ В МИНТРУДЕ ПРОФЕССИЮ КОУЧА РБК+ РАССКАЗАЛА ГЕНДИРЕКТОР «ЕВРОПЕЙСКОГО ЦЕНТРА БИЗНЕС-КОУЧИНГА» **НАТАЛИЯ ДОЛИНА**



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

— Какие тренды в отрасли коучинга вы бы сейчас отметили?

— В мире и России есть запрос на формирование новой плеяды лидеров — мыслящих не только финансовыми результатами, но и созданием позитива и благополучия. Победы любой ценой сегодня в такой концепции не нужны, так как их цена — подавленное состояние и низкая эффективность. Коучинг становится философией, помогающей лидерам раскрыть потенциал себя и своих сотрудников. Перед ним стоит задача сбалансировать фокус клиента между достижениями и собственным состоянием. Поэтому основные тренды коучинга сейчас — раскрывать лидерство, повышать уровень эмоционального интеллекта, создавать мыслящих и создающих лидеров.

Дело в том, что в жизни существуют два базовых импульса — страх и любовь. Либо мы действуем от страха, получая результаты через давление и преодоление, либо действуем от любви — с уважением и доверием к себе и другим людям. Это две принципиально разные парадигмы. Так вот, современное лидерство — это трансформация лидера от страха к доверию. И для себя я поставила профессиональной миссией задачу перевести как можно больше лидеров из одного состояния в другое. Моя авторская программа «Сердце лидера» как раз про то, чтобы зажечь человека и дать ему возможность трансформировать свои страхи и сомнения в доверие и любовь. Пройти от подавляющего руководства к вдохновляющему и созидательному лидерству.

— Получается, коуч для человека из бизнеса больше психолог, или это не так?

— Тут есть симбиоз менеджмента, философии, психологии и аналитики. Вопросы культуры, этики, отношений между людьми и отношений с миром — все это предмет работы коуча, который становится для клиентов скорее не учителем, а ресурсом. Через его энергетику и веру люди раскрывают себя.

— А в какой точке сейчас находится российский рынок коучинга?

— Рынок приобретает отчетливые формы. Есть профессиональные сообщества и игроки на рынке, а также критерии оценки качества. Уже почти каждая крупная компания использует коучинг. Как пример можно привести прошлогодний конкурс «Топ-1000 российских менеджеров», где было много номинаций и в каждой было по несколько претендентов. Так вот, я заметила, что все выходящие на сцену предприниматели так или иначе использовали коучей. Почти все компании, чьи топ-менеджеры были номинированы на премию, использовали коучинг. Наконец, сейчас в Минтруде идет работа над регистрацией коуча как официальной профессии в России. Мы с коллегами из Международной федерации коучинга начали заниматься этим еще шесть лет назад. В процессе нужно было собрать много документов и провести ряд масштабных мероприятий — и это огромный труд.

— А чем российский рынок коучинга отличается, скажем, от американского?

— Наш рынок более активно развивающийся и, наверное, более конкурентный. Хотя у нас эта профессия начала развиваться 15 лет назад, мы все равно находимся на этапе экономического преодоления, переделов и открытия чего-то нового. Коучинг претерпевает взлеты и падения вслед за рынком. Если же говорить об отличиях в работе коучей, то мы народ более глубокий, более душевный, и поэтому работа в российском коучинге больше про поиск смыслов. В США коучи больше ориентированы на достижение конкретных задач, а у нас — на приведение человека в правильное душевное состояние.

— Ваша компания активно занимается обучением в крупных корпорациях, таких как Сбербанк или «Газпром». Чему там хотят научить сотрудников?

— Высшее руководство крупной компании — на пике корпоративной карьерной лестницы. Казалось бы, что там

можно развивать... А вот нет. На этом этапе часто идет разговор о трансформации — от руководителя к лидеру. Нужно научить таких менеджеров отказываться от прямой экспертизы, не проникать в работу своих сотрудников и одновременно обучить их передавать полномочия своим людям. Это про доверие, а не про доверчивость. Вот эти умения — отдавать славу и позволять другим сотрудникам делать в компании какие-то открытия — один из главных вызовов современных руководителей.

Взять, скажем, директора компании, который прошел свой карьерный путь с использованием личной «золотой лопаты», «копая» которой достиг нынешних результатов. А теперь перед ним фактически стоит задача от этой «лопаты» отказаться. При этом ему придется преодолеть страхи потерять контроль, власть и влияние, страх испортить результат и страх того, что другие сотрудники научатся, будут делать лучше тебя и в итоге «подсидят». Наконец, есть и страх непонимания своей роли в компании. Это все предмет работы коуча. Если человек переходит на следующий уровень, преодолевая эти страхи, то наградой ему будет новый баланс между жизнью и работой. Иначе говоря, руководителю не придется работать за всех.

— А с чем приходится работать, помимо обучения делегированию полномочий?

— Еще очень важный запрос от корпораций — научить умению вдохновлять и вовлекать людей. Если делегирование — больше техническая вещь, основанная на переходе от страха к доверию, то теперь человек должен освоить умение зажигать, раскрывать и вообще мотивировать людей. Иначе говоря, научиться быть для них наставником, родителем и в каком-то смысле самим стать для них коучем. Наша программа «Лидер как коуч» как раз нацелена на создание для руководителей компаний соответствующих навыков.

Есть и третий важный запрос — спикерство. Руководители хотят не просто делать доклады и презентации, а хотят делиться, вовлекать и зажигать людей своими выступлениями. Поэтому надо учиться красиво выражать себя. У многих владельцев бизнеса наступает момент, когда они, например, идут в политику и им важен навык публичных выступлений.

— Как компании измеряют эффективность работы коучей?

— Разумеется, в компаниях никогда не будут тратить деньги зря, если нет отдачи. Есть методики опросов, по которым измеряется такая эффективность. Как итог работы могу привести в пример российское отделение компании Nissan, с которым я работала два года: в результате использования коучинга это подразделение заняло первое место в Европе среди представительств по уровню вовлеченности сотрудников в работу.

— А от компаний помельче какие поступают запросы?

— В «Европейский центр бизнес-коучинга» от малого и среднего бизнеса

часто поступают запросы о разводах партнеров. Ведь многие такие бизнесы рождались в 1990-х годах, часто на коленке и без правильной документации. Нередко один партнер в такой компании занимается операционной деятельностью, другой — внешними связями. Тут и возникает конфликт, когда один партнер говорит, что пашет с утра до ночи, а другой в это время на яхтах гастролирует по миру. Все эти обиды тоже выступают поводом для проработки и поиска цивилизованных решений. Также типичная ситуация — это отчуждение компании от создателя и владельца к управляющему.

— Насколько корпоративные тренинги отличаются от общедоступных семинаров?

— Открытые семинары универсальны, группы могут быть разношерстными по возрасту, запросу и социальному положению. Закрытые же корпоративные тренинги создаются исключительно под запрос, и в такие программы будут встроены заранее обговоренные кейсы. Тут можно привести аналогии с пошитым на заказ костюмом и одеждой с общей вешалки.

— Какие доходы коучи получают за услуги и что влияет на заработки?

— Доходы могут быть совершенно разными — от тысячи рублей до €3–10 тыс. в час. Топовые коучи получают гонорары на уровне главных консалтинговых компаний, таких как EY или KPMG, а то и в разы выше. Цена определяется харизмой коуча, опытом, масштабом его клиентов и масштабом тех перемен, которые коучу надо воплотить в компании. Последнее очень важно, ведь те тектонические породы, которые коучу удалось сдвинуть в сознании главы корпорации, могут привести к изменениям в целой отрасли, а то и в целой стране. В общем, чем дороже голова, тем дороже коуч, который с ней работает.

— В интернете сейчас очень многие называют себя бизнес-тренерами и коучами. Как вы к этому относитесь?

— Есть процесс размножения коучей, и тут работают обычные рыночные условия. Спрос на коучинг есть. Он стал настолько популярен, что могут быть даже коуч-сессии по бартеру в обмен на маникюр. Сейчас чуть ли не каждый человек может обучиться коучингу в лайт-варианте, но далеко не каждый будет профессионалом. Последние пять-шесть лет как одни и те же люди работали с топ-менеджментом, так и работают сейчас. Высшая лига остается прежней.

— Как отличить хорошего коуча от плохого?

— Как и в любой профессии, играют роль личные рекомендации, а также харизма, опыт, образование и востребованность на рынке. В конце концов, имеет значение даже одежда. А еще, наверное, у коуча должна быть уникальность. Тут уместно сравнение с адвокатами: юристов много, а Добровинский среди них один. Так и среди коучей: их много, а Долина такая одна.

Иван Самолов: команда консультантов — это второй генеральный директор

И хороший руководитель может не видеть очевидных сдерживающих факторов или возможностей, еще чаще топ-профессионал берет на себя всю оперативную работу, не оставляя себе времени на решение стратегических задач. Как обучение и работа с консультантами «проектно» руководство, рассказал коммерческий директор Samolov Group Иван Самолов.



У вас есть программы обучения для управленцев разного уровня. Кто такой хороший руководитель?

Тот, кто может решить максимальное количество задач с помощью людей и ресурсов, которыми он располагает. Плохой руководитель неправильно расставляет приоритеты и вместо решения задач излишне погружен в отношения и процесс. Первый шаг — научиться ставить задачи. Потом подбирать членов команды по компетенциям, научиться грамотному делегированию. У нас в России есть проблема: руководители делают все. Это обратное делегирование: подчиненные просят руководителя как более опытного выполнить их задачу. А ему не сложно, потому что он ответственный и, когда видит проблему, принимается ее решать. В итоге подчиненный возвращается и спрашивает: «Ну, что сделано, какие успехи?» И кто тут руководитель? Мы учим закреплять ответственность за подчиненными. Отыгрываем на тренингах эти ситуации и показываем, как грамотно отбрасывать подобные задачи обратно. Неправильно, когда топ-менеджеры лезут в дела подчиненных и требуют не по результату, а по процессу. В таких случаях все три уровня управления переворачиваются — и вот ты уже вместо стратегического погряз в оперативном.

За счет чего происходит внутреннее перестроение и меняется поведение топ-менеджмента после ваших тренингов?

Мышление меняется: на тренингах мы показываем слабые стороны людей, демонстрируем в игровых кейсах, как ими манипулируют — на работе, в текущей ситуации, люди этого не осознают. У нас они привыкают считать такие ситуации. Как с ездой на велосипеде: если ты научился кататься, уже не разучишься.

Мы учим оценивать профессионализм подчиненных по компетенциям, а не только по взаимоотношениям, опыту, заслугам и образованию. Причем как по профессиональным, так и по личным компетенциям. Например, по уровню ответственности и направленности на результат: если они недостаточно развиты для решения задачи, нужно ставить ее по-другому, с реперными точками (сотрудник берется не за весь проект, а идет по этапам вместе с руководителем). Мы доносим до руководителей две простые вещи. Первое: ты должен быть нацелен на решение задач и достижение целей. И второе: подчиненные — это твоя команда, которая может этих целей достичь. Точно так же, как ты был перезагружен и вырос,

подобный путь должно пройти большинство твоих сотрудников.

Как это сказывается на чувствах людей, на качестве их работы?

Человек не может вырасти без кризисных ситуаций, без них не бывает прорыва. Сильная команда — та, которая перешагнула, переборола сложности. Только тогда люди будут любить и ценить свое дело.

Что включает управленческий консалтинг, помимо обучения руководителей любого уровня?

Мы решаем задачи организации. На днях я встречался с крупным машиностроительным заводом, работающим на газовую отрасль. Его сильно «давят» китайцы. Вместе с руководством завода мы разрабатываем коммерческий план развития на несколько лет: организационную структуру коммерческого подразделения, анализируем структуру портфеля и конкурентов, обсуждаем стратегию развития предприятия. Вопрос в том, что, когда ты это делаешь, необходимо учить людей, как всем этим управлять. Меня часто спрашивают, как мы можем конкурировать с международными консалтинговыми компаниями. Дело в том, что в тех же США бизнес развит намного лучше, чем в России, поэтому у американских коллег есть сложности с реализацией проектов в РФ, использовать их модели не предоставляется возможным. У них все слишком наукообразно, а мы ориентируемся на реальную ситуацию клиента. И обучение — это только часть консалтинга.

Кто ваши клиенты?

Наша специализация — это нефтегазовый комплекс и государственный сектор. Консультантам интересно решать задачи, которые будут иметь существенный экономический эффект для заказчика. Поэтому мы решаем большие задачи — и для этого часто нужно развивать стратегическое мышление и навыки управления топ-менеджеров компании. Принципы руководства те же, что и у руководителей оперативного уровня, но уровень ответственности гигантский. И играют роль политика и государственные задачи, социальные обязательства.

Например, для разработки месторождения газовой компании было необходимо, чтобы коренной народ переместился с исторического места — а без переговоров с госсектором тут не обойтись. Тогда мы решили, что госсектор должен стать нашим клиентом: мы стали работать с министерствами, правительствами.

У нас проходят обучение руководители федерального, регионального правительства и министерств РФ — так мы начинаем понимать госсектор.

Когда вы приходите к крупному клиенту, вы готовы решать любые задачи для повышения его эффективности?

Да, и используем разные способы. Оптимизация закупок на 10% для предприятия, которое тратит на них 15 млрд рублей в год — это 1,5 млрд рублей. Например, с помощью создания коммерческого блока. В российском машиностроении колоссальные проблемы с продажами: на Урале ракеты стоят, и их никто не продает, они никому не нужны. И это старейший завод, на предприятии работает 3 тыс. человек, а директора по маркетингу нет...

Мы наводим порядок в организационной структуре и решаем самые неожиданные задачи. Один машиностроительный завод запрашивает стратегию выхода на рынок Египта и Кубы, где огромная конкуренция с Китаем. На этом заводе все занимаются всем, люди работают по 24 часа в сутки, но кто за что отвечает, никто не понимает. Мы учим вести переговоры, предлагать востребованный на этом рынке продукт — бронированную технику с люками.

Кто ваши специалисты? Как они могут разбираться в задачах такого разного профиля, когда все каждый раз индивидуально?

Нашей компании почти 30 лет. За это время мы работали с компаниями различных сфер деятельности. На каждом проекте мы получаем инсайдерскую информацию об отрасли — и с каждым новым заказчиком можем решать все более сложные задачи. Кроме того, мы работаем на лучшие вузы страны: читаем лекции в МГИМО, МГУ, СПбГУ, ВШЭ, в РГУ нефти и газа им. Губкина. Мы делаем это, чтобы брать к себе из магистратуры и аспирантуры лучших ребят, которые уже разбираются в своей теме, и учим их по нашим стандартам. Когда мы встречаемся с заказчиком, то определяем круг проблем, которые влияют на стратегию, обсуждаем подход к решению — и запускаем проект.

Что позволяет создавать реалистичные гипотезы, когда стоимость их проверки очень высока, а права на ошибку у вас нет?

Опыт и тип мышления. Например, к нам обращался производитель грузовых автомобилей, который хотел повысить продажи на 20%, но имел комплексы по поводу того, что у них советский бренд. До этого они получили от маркетингового агентства 150-страничный отчет о том, что нужно сделать ребрендинг и давать рекламу на YouTube. Я не шучу. Как ролики у блогеров поднимут продажи грузовых автомобилей? Нарушена причинно-следственная связь. Нужно было проанализировать две вещи: сдерживающие факторы и факторы роста продаж, а для этого проверить всю цепочку движения денег. Что это за авто, кто их покупает, сколько клиентов, какие менеджеры? Если к ним идут люди, но не совершают продажи — то что будет, когда они дадут рекламу? К ним пойдет еще больше людей, но они так же будут уходить! Может быть, салон грязный или менеджеры грубо общаются, или каталоги не соответствуют стилю компании. Ты анализируешь каждый этап в попытке понять, где бутылочное горлышко. Это сдерживающий фактор, его нужно расширить. Или факторы развития: уходит конкурент, образуется поток денег, а мы все еще там, где и были. Нужно переключаться на освободившуюся нишу!

Почему люди не видят этого сами?

Часто из-за нехватки времени они погружены в текущую ситуацию, поэтому команда консультантов — это своего рода второй генеральный директор. Так как у них есть экспертность в своей области, они справятся быстрее и будут уделять внимание решению тех задач, до которых у заказчика не доходят руки.