



Пронин Михаил

Партнер, научный руководитель Центра CURSUS.RU при Национальной гильдии профессиональных консультантов

Ни для кого не секрет, что полное понимание своего потребителя, отточенное чувство невысказанных ожиданий клиента и предвосхищение его потребностей – ключевая компетенция маркетолога и любого владельца бизнеса. О том, как можно заглянуть в душу человека – клиента ли, партнера или сотрудника, – мы и поговорим: остановимся на нескольких очень очевидных моментах в этом тонком деле.

К сожалению, как показывает практика, самые очевидные истины жизни люди осваивают позже всего. Для примера фактуры и фабулы возьмем помощников руководителей: как их найти, увидеть, выбрать, обучить, подготовить и воспитать? Не будем на эти простые вопросы отвечать банальностями, хотя разберем очень простые вещи.

Всех руководителей можно разделить на две неравные категории: на тех, кто уже работает с помощником, и на тех, кто об этом только мечтает. Пообщавшись с руководителями и их помощниками, можно увидеть, что функциональный или квалификационный подход при поиске и отборе таких людей, как помощники руководителей, не работает. Здесь потребуются не прямые решения и технологии диагностики потенциальных кандидатов и их отбора, а проблема и связанные с ее решениями задачи окажутся старыми и типичными.

Найти человека

В годы Великой Отечественной войны наш СМЕРШ, – советская войсковая контрразведка (аббревиатура СМЕРШ расшифровывается как «смерь

Три сосны духовного маркетинга



или как руководителю найти помощника

шпионам»), – столкнулся с проблемой языка. Язык на профессиональном жаргоне – это вражеский солдат, годный для получения важной военной информации. Если в начале войны, когда советская армия отступала, их просто не было (работали с тем, что «добыли»), то после Сталинграда, когда пленных в тыл вели колоннами, возникли самые большие сложности! Как среди большого количества потенциальных кандидатов быстро найти именно тех, с кем стоит разговаривать, иметь дело?

Чтобы была понятна аналогия, добавим еще пару слов. Если ваша компания весьма успешна, или ваш завод – градообразующее предприятие, то к вам стоит очередь. И резюме у всех кандидатов достойное... Чувствуете параллели в сюжетах?

Профессия помощника руководителя (также называют персональными или личными ассистентами) для России новая, как, впрочем, и многие другие. Это не секретарь, не референт и, тем более, не офис-менеджер. Это именно помощник руководителя, как правило, первого лица компании и часто ее владельца. Кстати, среди секретарей практически нет мужчин. А вот среди помощников руководителей, по нашим наблюдениям, мужчин 30-40%.

В малом бизнесе помощников нет: такие люди и должности в компаниях появляются, начиная со среднего бизнеса. Даже в крупных структурах зачастую это один-два человека на всю организацию: по числу руководителей и по совместительству – совладельцев.

Должности помощника могут называться по-разному – от банального секретаря до старшего инженера по организации работы руководителя (последняя – не выдумана). Несложно догадаться, что такое понимание работы помощника может быть только в очень большой, серьезной, известной и всеми уважаемой ресурсодобывающей федеральной структуре.

Несмотря на то, что должности все разные, помощники чем-то едва понятным, но отчетливо уловимым очень похожи друг на друга. Каким-то чудесным образом руководители их находят, отбирают и помогают состояться в этой непростой должности.

Требования к помощнику

На вопрос о том, каким должен быть идеальный помощник, я обычно отвечаю следующее слушателям нашей Школы помощника руководителя при Национальной гильдии профессиональных консультантов:

– Помощник должен быть красивым. Это необходимое условие, но не достаточное.

– Ну, это естественно, – чаще всего я слышу в ответ.

Конечно, естественно. Когда с группой помощников выходишь на обед из института – охрана всегда с восхищением задает один и тот же вопрос: «Откуда вы их только берете?» Поверьте, выглядит это шествие покруче дефиле моделей. И дело не в одежде или внешности. Все состоявшиеся помощники из числа женщин обладают неземной женской красотой, харизмой – грацией. Это внутренне очень богатые и гармоничные люди. Такое вот наблюдение.

– Помощник должен быть умным. Это необходимое условие, но не достаточное.

– Ну, и это понятно, – так чаще всего отвечают.

Да, два образования не предел, хотя их наличие и ум – не одно и то же.

– Помощник руководителя должен быть трудолюбивым, если не трудоголиком. Это необходимое условие, но не достаточное.

– Да, это наша боевая точка, – отвечают мне. (Описка по Фрейду – хотел написать болевая, а получилось боевая). Помощники с большим трудом приезжают на тренинги в нашу школу. Пространство работы специфическое: руководитель на месте – хочет, чтобы помощник был с ним рядом. Руководитель уехал – хочет, чтобы помощник остался за него... Когда и как ехать на учебу? Некоторые по три-четыре раза переносят свой проезд. Работа такая.

– Помощник должен быть обучаемым. Это необходимое условие, но не достаточное.

– Да, всеми знаниями практически овладели сами! Таков «боевой путь» большинства помощников. Для людей этой профессии книг и учебников не пишут. Почему? Отдельный разговор.

– Помощник должен быть здоровым. Это необходимое условие, но не достаточное.

– Угу. Больным на нашей работе делать нечего, т.к. болеть некогда.

Здесь ничего не добавлю, кроме того, что помощник должен владеть искусством – быть здоровым, уметь сохранять внутреннее равновесие, высокий рабочий настрой, хорошее настроение и включенность в рабочий процесс.

– Помощник должен любить свою работу. Это необходимое условие, но не достаточное.

– Без этого – не выживешь, да и смысла работать нет никакого.

Да, в работе помощника нет ничего интересного, если ее не любить. Это очевидно и для других профессий.

Ну, и как вам список требований? Не находите, что достаточно универсальный?

Тем не менее, в какие знания, умения, навыки или компетенции это все укладывается? Как это все померить? И чем?

Система измерений

Теоретические аспекты сей проблематики сложны и не однозначны. Но на практике все решается гораздо проще, прозаичнее и жестче. Чем похожи социальные траектории рождения и становления всех помощников? Прежде всего, тем, что все они прошли естественный отбор. И по жизни, и у руководителя. Да и для себя сделали серьезный жизненный выбор – остались, задержались в профессии. Если говорить коротко, то просто – выжили. Ответ на вопрос о том, какой по счету он помощник у руководителя – не редкость.

Как и ответ, что больше трех-шести месяцев его предшественники не задерживались: или сами уходили, или их просили уйти. Встречаются и одно-

ложные ответы – «последний». Это когда руководитель принял для себя решение: «Хватит! Если не выйдет с этим, то больше не буду ни искать, ни воспитывать!».

Так чем меряет руководитель потенциального кандидата?

Собой!

Руководитель – человек, который себя не жалеет – выжимает из себя максимум. Недаром люди бизнеса высших достижений и спортсмены-чемпионы во многом похожи друг на друга. Хороший руководитель, как и хороший спортсмен, знает себя досконально – все возможности и «взбрыки» своего организма.

Руководителя жизнь не жалеет, поэтому тот, кто хочет работать с таким человеком, тот должен быть к такому жизненному пространству работы готов. В этом главная сложность становления в профессии помощника! Именно в том – как научиться жить в пространстве руководителя. В его внутреннем пространстве, и в личном, и в организационном, и в социальном и т.д.! Как бы мы его не называли: психологическим, субъективным, антропологическим, человеческим или духовным.

Здесь и проходит водораздел между секретарями, референтами (и им подобными) и помощниками ру-

Критерии при выборе

помощника такие же,

как при отборе в спецназ

ководителя: одни работают в его внутреннем пространстве: интеллектуальном, эмоциональном, телесном, волевым – в духовном, в конце концов. А другие хотели бы, да не могут. И не дано.

Поэтому, руководитель ищет днем с огнем человека. Человека, которому дано. А потом уже все остальное – знания, умения, навыки...

К слову. На некоторых языках, например народов нашего Кавказа и Южной Африки, приветствие дословно означает не нам привычное пожелание здоровья, хорошего дня и пр., но буквально – «я тебя вижу». Разве сложно увидеть человека – того, с кем имеешь дело?

А что, вы думаете, измеряли в СМЕРШ? Человеческий потенциал военнопленного – кандидата в «языки». Так-то. Интересно как?

И мне было интересно, когда в 1994 году я выбрал себе первого помощника. Только тогда я еще не знал, что решаю старую нерешенную на теоретическом уровне управленческую задачу со многими неизвестными. Как не знал и того, что придумали в свое время в СМЕРШ. А ведь все гениальное – просто. Поэтому своим «простым» решением советские контрразведчики очень гордились.

Помощник сегодня

Сейчас для помощников наличие двух образований не редкость, как впрочем, и отсутствие какого-либо, если сравнивать сферу работы компании и базовое образование помощника. Берут людей и с практикой работы в нужной сфере, и при полном ее отсутствии. Знания, умения и навыки – существенны, но далеко не достаточны для данной профессии. Они важны, они нужны, но как само собой разумеющиеся, и не более того.

И мне в своем окончательном выборе пришлось руководствоваться не «эйчаровскими» критериями, хотя, признаюсь, начинал с них. Посмотрел более 500 резюме, поговорил по телефону с 50-ю, а встретился с 20-ю кандидатами. В итоге им стал человек, в глаза не видевший компьютер, не знавший ни делопроизводство, ни офисную оргтехнику, и даже не имевший секретарского опыта работы. Хотя работать предназначено было кандидату на должности секретаря!

Так каким он должен быть – помощник руководителя?

Разным. Каждый помощник уникален. Для конкретного руководителя, для конкретной организации, конкретной отрасли, региона и пр. В этом тоже, как ни парадоксально это звучит, состоит похожесть всех помощников. Похожесть – в непохожести.

И кого я взял? Отвечу словами выдающегося советского хоккейного тренера Анатолия Тарасова – он называл своих (даже уже прославленных!) подопечных – «полуфабрикатами».

Критерии отбора

Большинство руководителей при отборе помощников, как и я в свое время, не догадываются, что изобретают велосипед – критерии отбора помощника, такие же, как при отборе в спецназ.

Кандидат должен обладать физическим, психическим, эмоциональным и нравственным здоровьем – это первое. Кандидат должен хотеть стать помощником. Страстно. Это второй критерий. И, наконец, третий критерий: потенциальный кандидат должен быть тем человеком, из которого можно «сделать» спецназовца (помощника), обучить, воспитать и вырастить его. Дальше – «всего лишь» подготовка. А чтобы ее выдержать, кандидат должен обладать хорошо развитым чувством юмора и меры.



Согласитесь, все просто. Да, просто, если знаешь – как. Но это не значит, что будет легко.

Такие характеристики человека, его гуманитарный потенциал, называют добродетелью. Добродетель – на латинском *virtus* – особое состояние силы, доблести и мужества у воина в бою. Отсюда и виртуоз – человек, преодолевший технические сложности освоения своей профессии (на греческом добродетель – *arete*; поэтому артист означает то же самое, что и виртуоз). Видовым проявлением добродетели для мужчин является харизма, а для женщин – грация.

Ну и как добродетель кандидата померить? Вот как это делали в контрразведке.

До войны в фашистской Германии было обязательно восьмилетнее образование. Поэтому, для выявления людей с высоким культурным цензом использовали нехитрый тест. Сажали группу военнопленных и просили написать фамилию Гете. Того самого всемирно известного немецкого поэта Иоганна Вольфганга фон Гёте. Задача, кто знает немецкий, – нетривиальная (прямо-таки, пишется Манчестер, а читается Ливерпуль). Если пленный писал фамилию поэта правильно, то с ним продолжали работать дальше. А кто не мог – тот, скорее всего, не сумел бы рассказать ничего путного, потому что, никому не интересно, кто у него был командир, из чего он стрелял и как хорошо он воевал. Никому не нужны эти функциональные знания, умения, навыки и компетенции.

А какое слово использовал я, когда выбирал помощника, чтобы понять кто передо мной?

Знаете, у каждого руководителя есть такое слово. Тайное. Пусть мое таковым пока и останется. И так уже сказал для умного достаточно.

Ожидания – ожиданиям рознь

Что может быть лучшим практическим советом? Хорошая философия (теория) вопроса.

Надеюсь, что у части читателей, несогласных с только что приведенным утверждением, предыдущий раздел ничего кроме раздражения не вызвал. Некоторые пока получили не то, что хотели или ожидали от данной статьи. Вот дальше, во второй части статьи, мы про эти самые ожидания и поговорим. Речь пойдет об обещанных трех соснах духовного маркетинга. Хотя весь предыдущий раздел был им посвящен, но полагаю, что это мало кто заметил. Добавим конкретики, как говорят прагматики.

Читайте продолжение в следующем номере «Маркетинг PRO».

