

ГЛАВА 2

КТО НЕ МЕНТОР

10

МОДА НА МЕНТОРОВ

Сегодня слово «ментор» очень популярно в бизнес-среде. Многие компании активно внедряют практики менторства для подготовки руководителей и обучения персонала. На тему менторства пишут книги, читают лекции, проводят конференции.

Настоящий бум начался в 2000-е, одновременно с бурным ростом высокотехнологичного сектора экономики. Причина этой внезапной «моды на менторов» проста: бизнес стал другим. Теперь на рынке все происходит быстро и безжалостно. Если раньше бизнес-империи строились поколениями, то в наше время многомиллиардные компании вырастают за десяток лет. Потребовалось более двухсот лет упорного труда, чтобы активы Rothschild & Co выросли до 52 миллиардов долларов. А компания Amazon Джеффа Безоса, основанная в 1994 году, взяла отметку в 162 миллиарда долларов меньше чем за двадцать лет. Так же стремительно происходит и крах. Lehman Brothers, RCA, IBM, Kodak, Nokia — вчера они были лидерами рынка и столпами мировой

экономики, а сегодня их имена стали просто строчками в учебниках.

Опыт и связи всегда были важны. Раньше вы могли наработать их самостоятельно — постепенно, методом проб и ошибок. Сегодня вы утонете после первого же промаха. Невзирая на прошлые успехи.

«Бог создал людей сильными и слабыми, но Самуэль Кольт сделал их равными». Наверняка вы слышали эту фразу, посвященную изобретателю первого револьвера. Для современного бизнеса таким «уровнителем» стал научно-технический прогресс. Исчезают целые отрасли, появляются новые технологии и новые направления, а несколько вчерашних студентов сегодня могут основать стартап, который завтра разрушит транснациональную корпорацию. Что мы регулярно и наблюдаем — именно так возникли практически все нынешние лидеры Кремниевой долины.

Однако, как метко сказал основатель LinkedIn Рид Хоффман, «запустить стартап — это как прыгнуть со скалы и по пути вниз попытаться собрать самолет». На каждый успешный случай приходится сотни, если не тысячи провалов. Но это только раззадоривает желающих.

Развитие стартап-индустрии привело к тому, что рынок наполнился амбициозными новичками. У них есть оригинальные идеи, но нет знаний, денег и связей для их реализации. Им нужны профессионалы, у которых получилось «собрать

самолет по пути вниз». Те, кто расскажет, как это делать, и поможет найти все необходимое.

Поэтому фраза «найди ментора» стала для них советом на все случаи жизни. Нет иного способа добиться успеха в технологическом предпринимательстве — даже если в основе стартапа гениальная идея. Скорее, наоборот: чем идея более оригинальная и прорывная, тем сложнее встроить ее в существующие технологические, социальные и деловые процессы.

Спрос всегда рождает предложение, поэтому менторство сегодня стало стандартным инструментом бизнес-девелопмента для стартап-индустрии.

Но возникли две проблемы. Во-первых, произошла подмена понятий: из формы развивающих отношений для элит менторство превратилось в технологию обучения новичков. Сложное и многоплановое явление для многих людей в бизнес-сообществе свелось к одному не самому значимому его аспекту.

Вторая, более серьезная проблема заключается в том, что массовое предложение неизбежно приводит к девальвации ценности. В результате большинство тех, кто сегодня называет себя менторами, таковыми не являются. Да, они могут рассказать вам, как устроен самолет. Объяснить, что для того, чтобы его собрать, вам нужно «выйти из зоны комфорта» — то есть прыгнуть со скалы. Возможно, подробно описать, как им самим

когда-то удался такой трюк. И убедить вас, что у вас тоже получится. Дать ценные советы или даже продать вам парашют со скидкой — на всякий случай.

Нельзя сказать, что они бесполезны: знания, навыки, опыт, не говоря уже о парашюте, — это важные, подчас критически необходимые слагаемые успеха.

Но к менторству это никакого отношения не имеет.

Ментор — это тот, кто даст вам самолет.

А это, как вы понимаете, совсем другой уровень. Уровень, который вам нужен.

Тем не менее практика словоупотребления сложилась так, как сложилась. По этой причине, если вы наберете в поисковике «ментор», не стоит надеяться, что вам повезет. Это как раз тот случай, когда значение имеет не название, а содержание.

О критериях, которым должен соответствовать ментор, мы поговорим в следующей главе, а пока рассмотрим подробнее, чем он отличается от других важных и нужных людей, которых вы встретите на пути к успеху.

11

УЧИТЕЛЬ

Чаще всего ментора путают с учителем. Действительно, формат их взаимоотношений с подопечными один и тот же. И ментор, и учитель обладают ценными знаниями. Оба делятся ими со своими учениками. Оба следят за тем, чтобы ученики правильно их усвоили, — контролируют процесс, указывают на ошибки. Многие знаменитые менторы, особенно в древности, были для своих протеже именно учителями или воспитателями.

Но сегодня между ментором и учителем существует качественная разница. Причина в том, что само понятие знания с тех пор существенно изменилось.

С незапамятных времен и вплоть до XX века сохранение и передача любых знаний сопровождалась издержками, которые делали их редкими и труднодоступными. Независимо от того, о чем идет речь — об умении лепить горшки или управлять государством, — в подавляющем большинстве случаев получить знание можно было только напрямую от его носителя.

Простое умение читать и писать открывало перед человеком качественно новые карьерные перспективы. Но до широкого распространения печатного пресса найти нужную книгу было ничуть не легче, чем преподавателя. В этих

условиях учитель действительно мог стать для ученика проводником на следующий уровень: недоступность придает оттенок сакральности любому знанию.

Сегодня, в цифровую эпоху, вы имеете свободный доступ к любой информации. Вы можете приобрести любые компетенции или навыки — это вопрос наличия скорее времени, чем денег. Знания в подавляющем большинстве случаев стали массовым товаром, к тому же скоропортящимся. А учитель — тем, кто поможет усвоить знания быстрее, чем истечет их срок годности. Именно поэтому ключевая особенность учителя — не обладание каким-то уникальным знанием, а умение его передать.

Это не значит, что роль учителя девальвировалась. Наоборот, в условиях, когда окружающий мир становится сложнее, объем генерируемой информации увеличивается, а знания очень быстро устаревают, хороший учитель — большое преимущество. Он поможет отфильтровать лишнее, упорядочить важное и, главное, передаст вам знания.

Большое, но не решающее, поскольку сегодня 99% знаний перестали быть стратегическим активом. Отсюда не следует, что в мире совсем не осталось «сакральных знаний», обладание которыми дает качественное преимущество. Но вы не узнаете о них из учебников, не найдете в интернете, не услышите на лекции в университете, не получите на мастер-классе — даже самом дорогом. В эпоху тотальной

прозрачности сохранить «сакральность» или, проще говоря, эксклюзивность знания можно только одним способом — полностью изъять его из информационного пространства.

Иными словами, знания не только не продают — знаниям **даже не учат**. Парадоксальным образом мы вернулись в те времена, когда самые важные, самые ценные знания передавались исключительно лично, «из уст в уста».

Педагогические способности и навыки преподавателя — большой плюс для ментора, но они давно перестали быть его существенным или даже сколько-нибудь определяющим признаком.

12

БИЗНЕС-ТРЕНЕР

Если в цифровую эпоху знания утрачивают стратегическое значение, то роль навыков, напротив, растет. И в первую очередь навыков, которые относятся к так называемым soft skills — умению устанавливать и поддерживать социальные связи, понимать людей и влиять на них.

Навыки, в свою очередь, приобретаются только с опытом. И процесс занимает немало времени. Как утверждает известный социолог Малкольм Гладуэлл

в книге «Гении и аутсайдеры»*, чтобы достичь мастерства в каком-либо деле, необходимо в среднем 10 тысяч часов практики. Или 5 лет работы при 40-часовой рабочей неделе. Цифра эта неоднократно подвергалась критике, но главное неоспоримо: для тренировки навыков нужно время. И чем они сложнее, тем больше требуется времени.

Однако этот срок можно существенно сократить, если воспользоваться помощью тренера — человека, который профессионально занимается тем, что «ставит» нужные навыки. Спрос со стороны предпринимателей и управленцев на развитие soft skills, таких как лидерство, нетворкинг, умение вести переговоры и т. д., и привел к появлению профессии бизнес-тренера. Наиболее известные из них — например, Саймон Синек или Тони Роббинс — стали поистине мировыми знаменитостями. Они зарабатывают миллионы долларов как на книгах и публичных лекциях, так и на индивидуальных консультациях. Среди их клиентов — акционеры и руководители крупнейших мировых компаний. Индивидуальный тренинг Тони Роббинса стоит от миллиона долларов в год — вряд ли кто-то согласился бы платить такие деньги, если бы не видел результата.

Однако бизнес-тренер и ментор принципиально отличаются друг от друга. В знании, которое дает своим подопечным бизнес-тренер, нет ничего

* *Гладуэлл М.* Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

секретного или «сакрального». И на страницах книг, и на стадионе, и на индивидуальной консультации он говорит примерно одно и то же. Его ценность не в том, что именно он говорит вам, а в том, что он с вами делает.

Ключевая задача тренера — помочь вам выработать соответствующие навыки. Этим он и занимается: организует процесс, подбирает задания, следит за их правильным выполнением, мотивирует и вдохновляет. И в спорте, и в бизнесе важны регулярность, методичность, движение от простого к сложному. Его способности принципиально отличаются от тех, которые он развивает в своих протеже, — многие великие спортивные тренеры отнюдь не были великими спортсменами.

Навыки необходимы для развития. Иногда критически важны. Без них переход на следующий уровень может оказаться нереальным.

Но одних навыков недостаточно. Пабло Пикассо и Казимир Малевич, безусловно, умели писать картины, но их творения вошли в число самых дорогих произведений искусства отнюдь не благодаря этому навыку. Навык помогает раскрыться талантам и способностям, эффективно применить знания, но он не может их заменить. Равно как не может компенсировать отсутствие внешних ресурсов — связей и возможностей.

Именно поэтому обучение навыкам, даже самым ценным и нужным, никогда не стоит дорого,

и тренер, даже самый известный, никогда не сравнится с ментором.

Тони Роббинс в данном случае — отличный пример. Он исключение, которое подтверждает правило. Он получает миллион долларов за индивидуальный тренинг не потому, что учит каким-то сверхъестественным вещам, а потому, что он — Тони Роббинс, мировая знаменитость, его услугами пользуются представители мировой бизнес-элиты. Иными словами, клиенты платят за его нетворк и возможности. Бизнес-тренинги — это то, за счет чего Роббинс обеспечивает себе массовую популярность, но реальный эффект его клиентам (и реальные деньги ему самому) приносит его менторская деятельность.

13

КОУЧ

Коучинг — еще одна очень популярная и востребованная бизнесменами и руководителями техника, помогающая достигать личных и профессиональных целей. По своим целям и результатам коучинг близок к менторству. Неудивительно, что эти два понятия часто смешивают.

Сходство, безусловно, есть. И коуч, и ментор, как правило, работают со своими подопечными

строго индивидуально. Оба начинают с того, что задают им вопросы и помогают понять, чего те действительно хотят. Результат работы и коуча, и ментора — решение, позволяющее достичь целей, которые ставит перед собой их клиент. Вся разница в том, как возникает это решение.

Коуч помогает вам самостоятельно найти его, в первую очередь задавая правильные вопросы. По сути, он является модератором мозгового штурма с единственным участником. Коуч не предоставляет никаких внешних ресурсов и не помогает реализовать ваши планы. Его задача — направить и усилить ваш мыслительный процесс, повысить эффективность целеполагания и продуктивность деятельности. В классическом понимании коуч не должен влиять на процесс принятия решений, тем более предлагать готовые ответы. Смысл его работы заключается в том, что ученик сам определяет цель, находит к ней путь и проходит по этому пути.

Проще говоря, коуч не дает ответов. Он задает вопросы.

Что, кстати, немало: правильно сформулированный вопрос — уже половина ответа. Именно поэтому коучинг становится все более популярным — в разумных пределах он действительно работает.

Исходя из своего опыта, замечу, что для многих успешных людей роль коуча весьма плодотворно выполняет их «вторая половинка». Настолько эффективно, что появилось выражение «За каждым

великим мужчиной стоит не менее великая женщина». Удачный брак — один из самых сильных факторов успеха, которые мне известны.

Ментор, в отличие от коуча, не просто задает вопросы — он дает на них ответы. Ценность ментора в том и заключается, что он предлагает вам готовые решения и помогает их реализовать.

Продолжая аналогию с отношениями в браке, можно сказать: если женщина для мужчины часто является коучем — то есть ставит вопросы и мотивирует его искать ответы, то муж для жены нередко играет роль ментора — предлагает готовые решения для определенных ею задач и обеспечивает ресурсами их достижение.

14

КОНСУЛЬТАНТ

Их всех вышеперечисленных персонажей больше всего общих черт у ментора и бизнес-консультанта, функция которого — помочь в решении задач стратегического масштаба.

Ресурс, которым он пользуется для этого, — его экспертные знания и опыт в предметной области. Продукт, который он предлагает клиенту, — готовые алгоритмы действий. Результат (во всяком

случае, ожидаемый) — качественное изменение ситуации.

И это дорого стоит. Иногда очень дорого.

Принципиальное отличие консультанта от ментора — его мотивация.

У консультанта нет протеже — у него есть клиент, который платит, и конкретная задача, за решение которой он получает свое вознаграждение. Их отношения — это сделка, которая регулируется договором.

На первый взгляд кажется, что подобное разделение является надуманным. Ментор вполне может получать за свои услуги деньги, а его отношения с протеже могут регулироваться договором. Тем не менее разница есть.

Для консультанта его деятельность — прежде всего бизнес. Это налагает определенные ограничения. Цель любого коммерческого предприятия — максимизация прибыли или увеличение капитализации и достигается ростом выручки и сокращением издержек. Самый очевидный способ сделать это для бизнес-консультанта — специализироваться на некотором количестве стандартных ситуаций, для которых заготавливается ряд типовых решений. За нестандартные ситуации такие консультанты не берутся вообще или стараются подогнать их под знакомые условия.

В менторстве такой подход не работает. Как говорилось выше, подлинный успех всегда так же индивидуален, как и личность. Стандартных ходов здесь не бывает, каждая стратегия — отдельное и неповторимое произведение искусства.

Именно поэтому ментор за свои услуги может (и даже должен) брать деньги, но, увы, нельзя заниматься менторством как бизнесом. Можно писать картины на заказ, но не на поток — по-настоящему индивидуальный подход не может быть чисто коммерческим, поскольку требует личной заинтересованности в результате.

15

ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНТОР

Идеальный ментор должен воплощать в себе черты всех вышеперечисленных типажей.

Как и учитель, он делится с вами знаниями, поэтому крайне важно, чтобы ментор обладал педагогическими способностями. Как и тренер, он должен видеть ваши таланты и способности и развивать их. Для этого необходимо умение воодушевлять, мотивировать и направлять. Как и коуч, ментор должен задавать правильные вопросы и помогать понять ваши истинные цели. Наконец, как и консультант, ментор должен

обладать глубокими познаниями и обширным опытом в своей предметной области.

Многие менторы действительно обладают соответствующими компетенциями как минимум в одной из перечисленных выше профессиональных сфер. Но обладание даже всеми этими способностями еще не делает человека ментором. Хотя его вполне можно было бы назвать незаурядной личностью. Разумеется, не потому, что ментор — это некий небожитель. Просто все эти таланты — не более чем полезные дополнения, вишенка на торте. Ключевые критерии, позволяющие ментору быть носителем «сакрального знания» и выполнять функцию социального лифта, совсем иные.