



«Я верю, что миром правит развивающая обратная связь»

Юлия Иванова, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

Мы решили, что грешно не воспользоваться ситуацией, и попросили Юлию Иванову прокомментировать отчет по результатам оценки... Юлии Ивановой, которую провели ее коллеги. В итоге у нас получилось не стандартное интервью, а размышления о профессии, как нам кажется, подтверждающие психологический портрет нашей собеседницы.

«Человек самостоятельный, верящий в свои силы и возможности. Адаптивна, оптимистична, легка на подъем. «Умеренно честолюбива» – способна длительное время работать, спокойно делать свое дело, не ориентируясь непременно на яркие прорывы, эффектные результаты. Для нее более органична «пошаговая» стратегия достижения, нежели «резкие движения», сопряженные с риском и возможностью оказаться в ситуации неопределенности. В то же время ей не чужд дух соревновательности, готовность отвечать на "вызовы"».

Я пришла в «ЭКОПСИ» 10 лет назад – сложившимся профессионалом, имеющим

самый разнообразный опыт работы. На тот момент за плечами было уже много всего: преподавала в вузе, работала на предвыборных кампаниях, вела психотерапевтическую группу для алкоголиков и наркоманов, проводила разнообразные тренинги, от «Профессионального самоопределения» до «Навыков продаж», оценивала антикризисных управляющих, работала директором по персоналу в динамичной быстроразвивающейся компании. Такая «всеядность» была свойственна многим психологам поколения 90-х. В то время нам стали доступны многие западные технологии и методики. Мы были молоды, азартны, быстро учились, и кто не ленился, тот мог попробовать многое. Смелость и желание освоить новое сделали из психологов моего поколения универсалов. Это с одной стороны. С другой – все мы активно искали возможности практического применения своей профессии, и когда появлялся шанс, старались его не упускать. К тому же мне всегда было интересно развиваться внутри профессии, например, из института я ушла именно тогда, когда поняла, что просто не знаю, что делать, чтобы быть еще лучшим преподавателем. Я долго «созре-

ваю», но когда приходит время принимать решение, делаю это мгновенно. И никогда не жалею о своем решении. Моя бабушка говорила: «Боишься – не делай, делаешь – не бойся», и этому принципу я по жизни следую. Так мгновенно я приняла решение оставить преподавательскую работу, хотя посвятила этому делу целых 10 лет, а спустя некоторое время – переехать из Воронежа, где жила в то время, в Москву.

«Обладает внутренним локусом контроля: хорошо видит и адекватно оценивает связь между своими действиями, поступками и достигнутыми успехами или допущенными промахами. Не боится ответственности как за свои действия, так и за действия команды».

В «ЭКОПСИ» можно получить любую информацию, любое знание в той сфере, в которой мы работаем. Но нужно хорошо понимать, к кому подойти с вопросом. На моей памяти неоднократно предпринимались попытки создать эффективную систему управления знаниями, но и по сей день нет такого единого места, из которого ты мог бы скачать нужное знание, «нажав кнопку». Поэтому очень важно обладать правильным социальным интеллектом

и уметь продать себя как человека, полезного для дела, человека, на которого коллегам не жалко потратить время, ведь основное наше время принадлежит клиентам. В «ЭКОПСИ» нет административного ресурса, который распределяет нагрузку между сотрудниками. На начальных этапах, пока у тебя нет «своих» клиентов и «своих» проектов, ты должен проявить себя таким образом, чтобы коллеги тебя приглашали – тогда ты в любое время будешь иметь работу. Чем больше ты вкладываешь, тем больше получаешь: денег, уважения команды, даже в некотором смысле – славы.

Как мне кажется, я довольно работоспособный человек. Если у меня есть цель, я готова к ней идти, находя бесчисленное количество ресурсов. Я стараюсь не давать ложных обещаний, от меня не всегда можно добиться согласия, но если я на что-то говорю «да», то обязательно сделаю. Поэтому я быстро встроилась в систему и культуру «ЭКОПСИ», меня начали приглашать в проекты, потом я стала ими руководить. И вот когда я стала управлять проектами, мне вдруг открылась столь же простая, сколько важная истина: на разных уровнях участия в проекте человек сталкивается с разным уровнем проблематики. И в этом смысле важно



уметь расширить привычные границы, взглянуть на ситуацию не просто с «другой стороны», но и с «другой высоты». Все, что касается менеджмента – управления процессами и управления людьми, – я научилась в «ЭКОПСИ», именно здесь я получила колоссальный опыт и развитие.

«Умеет учиться на собственных ошибках, делать выводы на будущее на основе анализа прошлого. Иногда, чтобы избежать повторений негативного опыта, может излишне перестраховываться».

Интересно, что в оценку я попала почти случайно, повернись, как говорится, колесико чуть по-другому, и я бы начала работать в развитии, тем более что к тому времени у меня был большой опыт проведения всевозможных тренингов. Но я считаю, что мне очень повезло оказаться именно в этом направлении. Оценка учит мудрости, человек здесь быстрее взрослеет, набирается правильного опыта. Во время интервью ты сталкиваешься с огромным количеством разных людей, судеб, историй профессионального роста – неизбежно этот опыт тебя обогащает. Ты также сталкиваешься с разными бизнесами – от нефтедобычи до фармацевтики – начинаешь более объемно видеть, понимать, как устроен мир.

Вообще, оценка – дело неблагодарное. Взрослому человеку не нравится быть оцениваемым, и чтобы у него не возникало ощущения, что его хотят в чем-то «уличить», чтобы потом «отчитать», сказать – как «надо» (стереотипы, знакомые всем со школьной скамьи), важно занять по отношению к нему правильную партнерскую позицию, стать заинтересованным слушателем. Искренне верить, что «каждый момент нашей жизни может стать отправной точкой для нашего развития», и уметь этой верой заразить своего визави. Из моей «преподавательской» части жизни я вынесла стойкую уверенность в том, что взрослого человека практически ничему нельзя научить (ну кроме очень специфических навыков и ситуаций), и такую же уверенность в том, что взрослый человек может практически всему научиться, имея для этого соответствующую мотивацию и условия. Так вот – главная задача оценщика, на мой взгляд, – это не столько «зафиксировать реальность» про уровень



развития компетенций у человека, сколько создать мотивацию к саморазвитию, чтобы ему захотелось меняться, обретать недостающие навыки, развивать уже имеющиеся. У меня ощущение профессионального счастья наступает в тот момент, когда во время обратной связи я что-то такое человеку сказала, и у него появился повод усомниться в собственном «совершенстве» или, напротив, «несовершенстве», по-другому на себя посмотреть, задуматься о том, о чем он никогда не думал. Такая установка на работу, как мне кажется, – самое важное для оценщика. А соединить правильного человека с хорошей технологией – несложная задача. Другая базовая черта хорошего оценщика – надежность. Мы часто имеем дело со сложной логистикой больших проектов, когда ограниченное количество людей должно решать неограниченное количество проблем.



Это похоже на цепочку альтернативных сделок при обмене квартир. Если одно звено выпало – все рухнет. Поэтому у нас хорошим тоном считается заранее предупредить о возможных проблемах и искать себе замену на случай болезней и форс-мажоров. Взаимовыручка, взаимоподдержка – для нашей команды это не пустые слова.

«Может оценить ситуацию системно, с разных сторон, с учетом явных и «скрытых» факторов влияния. При этом больше концентрируется на возможных рисках и поисках путей их минимизации, нежели на открывающихся возможностях».

Сейчас я уже не бросаюсь на любую работу, мне скорее интереснее осмыслить имеющийся опыт и правильно им распорядиться. Но в рамках любого проекта я могу найти себе интересные задачи. Я люблю трудных клиентов, воспринимаю такую ситуацию, как вызов. Мне нравятся «сложные» группы

на групповом ассес-менте – сопротивляющиеся, негативно настроенные, не верящие в полезность происходящего – тогда особенно приятно получить в конце работы искреннее «спасибо всей вашей команде, это было полезно и интересно». Всякий раз, когда возникает разговор, что в эти сроки этого сделать нельзя, я «подписываюсь» под проект. Сложные задачи меня драйвят.

«Обладает яркой, выразительной речью, развитыми презентационными навыками, ресурсом влияния. Если сама верит в то, что делает, – легко находит союзников, транслирует эту веру и заражает ею других. Ей нелегко поступаться своими принципами или привычками, делать то, с чем она внутренне не согласна».

Когда долго занимаешься оценкой, профессиональная деформация неизбежна. Ты готов давать развивающую обратную связь в любом месте и по любому поводу. Все мы постоянно сталкиваемся с сервисом: ежедневные мелкие покупки, автосервис, посещение салона красоты и т. д. И я когда сталкиваюсь с плохим сервисом, часто заявляю о своем праве клиента требовать лучшее обслуживание. Я сама работаю в сервисной компании и знаю, сколько энергии наша компания тратит на то, чтобы удовлетворять потребности клиента – явные, скрытые, текущие, будущее. Это наша философия, наша религия. Именно это дает мне право выносить суждение по поводу той или иной ситуации. Если официант присвоит переданное мной знание о том, как лучше было бы обслуживать клиента, у меня появится надежда, что человек, который столкнется с ним после меня, сможет воспользоваться плодами этой развивающей обратной связи. И мир вокруг нас станет чуточку совершеннее.

«Сильно привязывается к месту и к людям, проявляет лояльность и приверженность “своим” – семье, команде, компании».

На мой взгляд, к моменту прихода в компанию я уже была экспертом в той области, которой я занималась, а экспертиза в «ЭКОПСИ» всегда востребована. Но каким бы сложившимся специалистом ты сюда ни пришел, каким бы экспертом ни был, тебе придется учиться работать в «ЭКОПСИ». Здесь иные принципы организации труда.

Это такая организация, в которой очень мало регламентов. Мы сами про себя шутим, что живем не по правилам, а по понятиям, причем понятия эти никак не формализованы и как некое тайное знание передаются из уст в уста, от старших к младшим. Я имею в виду такое специальное отношение к труду, когда тебя никто не заставляет, но ты сам себя заставляешь больше, чем любая внешняя сила. Мне кажется, ключевые для сотрудников «ЭКОПСИ» качества – внутренний контроль, ответственность, готовность взять на себя столько, сколько можешь сделать, и еще чуть-чуть. И если бы я системно занималась отбором людей в нашу компанию, я бы именно по этому принципу и отбирала. Это ключевое качество, остальное – нюансы: кто-то лучший коммуникатор, кто-то лучший аналитик, кто-то хорошо визуализирует и правильно придумывает схемы. Но без трепетного отношения к своему делу в «ЭКОПСИ» делать нечего.

Мне кажется, что у нас на один квадратный метр площади приходится гораздо больше умных и вменяемых людей, чем в любом другом месте. Базово команда «ЭКОПСИ» настолько сильна, что многие компании могли бы нам позавидовать. Вообще «ЭКОПСИ» ассоциируется у меня с большим пазлом, в котором каждый фрагмент находится на своем, только ему предназначенном месте. Но вот что интересно – при утрате одного из кусочков пазла – а за 10 лет моей работы компанию по разным причинам покидали сильные профессионалы – целостная картина не рушится, оставшиеся фрагменты быстро перестраиваются и перекрывают опустевшее место.

Мы много времени тратим на отбор сотрудников в свое направление, нам очень важно, чтобы человек вписался в команду. Можем проводить множество входных ассессментов (для «своих нужд» мы пользуемся теми же инструментами, которые предлагаем клиентам, потому что верим в их валидность и надежность), пока не увидим подходящих людей. При этом все игроки нашей команды разные, кто-то силен в одном, кто-то в другом. Мы неодинаково думаем, можем спорить – примиряет в случае разногласий умение следовать технологии при оценке людей. Но вместе мы тоже составляем пазл, уже внутренний, в своем направлении. Все люди, которые за последние 10 лет вошли в мой

ближний круг, которым я доверяю, с которыми мне интересно, – мои коллеги. Мне нравится на работе чувствовать себя в зоне психологической безопасности. «ЭКОПСИ» дает мне это важное ощущение.

Я люблю свою компанию. Для меня «ЭКОПСИ» – это одно из лучших мест на земле, где можно работать. Мне нравится наблюдать ее развитие, появление новых инструментов, которые позволяли бы нам описывать человека полезным для работодателя образом. Вот сейчас у нас появились оценка потенциала, оценка управленческого масштаба, набирают обороты дистанционные форматы оценки, они востребованы рынком. Девиз «ЭКОПСИ» – «Бизнес делают люди», мне хотелось бы продолжить – но и бизнес делает людей. И здесь обязательно должен быть баланс. Бизнес не должен перемальывать, уничтожать людей, а люди не должны делать бизнес самоцелью и фетишем.

По образованию я психолог. Выбор специальности во многом был случайным – в 17 лет сложно понять, кем ты хочешь быть, а слово «психология» в то время звучало интригующе. Еще мне хотелось учиться в МГУ, кроме того, профилирующим экзаменом была математика, а у меня с ней всегда было очень хорошо. Ну вот так все и сошлось, и случайный выбор, о котором я ни разу не пожалела, стал профессией на всю жизнь. Конечно же, мне повезло – я училась у людей, которые уже были или вскоре стали «классиками». Живы были еще Зейгарник, Гальперин, Хомская, Поляков, Климов, Андреева. Гиппенрейтер читала нам общую психологию, Асмолов – психологию личности, Вилюнас – психологию эмоций. Столин, Шмелев, Соколова, Спиваковская, Николаева – хочется продолжать этот список с большой благодарностью всем, у кого довелось учиться. До сих пор считаю, что «Мышление и речь» Л. С. Выготского и «Проблемы развития психики» А. Н. Леонтьева – книги, не осилив которые, сложно двигаться дальше, если хочешь быть профессионалом в области психологии. Это уж потом Фрейд, Юнг, Франкл, Фромм, Роджерс – этот список почти бесконечен.