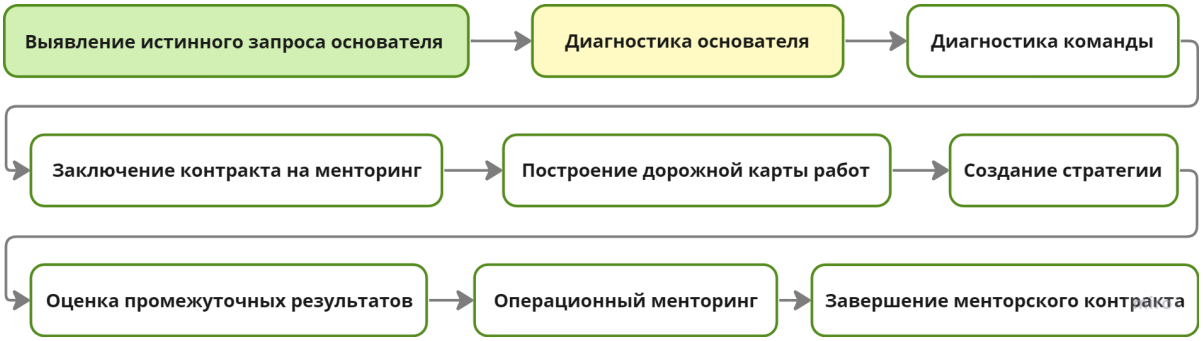
Диагностика основателя

Методические рекомендации



Карта процессов менторинга

Участники процесса: ментор, потенциальный менти (основатель)
Результат: составлено колесо баланса менторинга, принято решение о продолжении сотрудничества
Предыдущий шаг: «Выявление истинного запроса основателя»
Следующий шаг: «Диагностика команды»

Ключевая задача ментора на этапе диагностики основателя – провести оценку способностей потенциального менти как менеджера. Так ментор сможет понять, в каких областях он может быть полезен основателю и ключевые ли это области в рамках определенного на прошлом шаге запроса.

Кроме того, вторая встреча с потенциальным менти используется для того, чтобы дополнительно убедиться в истинности запроса и отсутствии стоп-факторов. Дополнительное интервью позволяет проверить «совместимость» основателя и ментора на более глубоком уровне, чем при знакомстве.



Этап	Шаг	Задача	Результат
Подготовка к встрече с основателем	Составить список вопросов	Подготовить повестку встречи	Составлена генеральная линия для интервьюирования основателя
	Провести оценку собственных компетенций	Подготовить базу для сравнения с компетенциями основателя	Проведена самооценка по 12 компетенциям топ-менеджера
	Назначить встречу и согласовать ее повестку	Убедиться, что основатель понимает цель встречи и знает, что на ней будет происходить	Назначена встреча
Интервью с основателем	Провести обзор бизнеса	Расспросить основателя о компании, продукте, конкурентах и партнерах	Ментор получил представление о видении компании основателем
	Выяснить цели основателя	Узнать, зачем потенциальный менти занимается бизнесом и какую миссию несет	Цели основателя и планы компании сопоставлены с формулировкой запроса
	Уточнить ценности потенциального менти	Провести калибровку ценностей основателя	Ментор получил представление, что для основателя кажется более важным: продукт, продажи или команда
	Проанализировать компетенции основателя	Составить модель компетенций потенциального менти для сравнения с собственными	Проведена оценка компетенций топ-менеджера по шкале от 0 до 9
	Убедиться в отсутствии стоп-факторов	Убедиться, что для совместной работы нет идеологических преград	Стоп-факторы не обнаружены
	Подвести итоги встречи и назначить срок обратной связи	Договориться о формате и сроках обратной связи от ментора	Назначен срок, в который основатель получит обратную связь от ментора

Анализ итогов встречи	Составить колесо баланса менторинга	Сравнить компетенции основателя с собственными	Ментор понимает, что обладает достаточной экспертизой в ключевых областях связанных с запросом
	Провести анализ проведенной встречи	Обдумать встречу и сформировать план действий	Принято решение о сотрудничестве, составлен план действий
	Согласовать дальнейший план действий	Договориться о начале совместной работы	План действий одобрен основателем, запланирован следующий шаг

Подготовиться к встрече с основателем

Задача этого этапа – составить генеральную линию для проведения последующего интервью с основателем. В отличие от первой встречи с потенциальным менти, где необходимо каждый раз готовиться и изучать информацию, эта беседа может быть стандартизирована. К диагностике основателя достаточно подготовиться единожды и повторять эту процедуру из раза в раз, внося необходимые минорные изменения.

Составить список вопросов ↑

Задача ментора на интервью – не столько понять объективное положение дел в компании, сколько оценить видение основателя. Для этого имеет смысл подготовить список открытых вопросов по ключевым для сотрудничества позициям и внимательно выслушать ответы на них во время встречи.

Предлагаемая структура интервью

Обзор бизнеса:
1) Расскажите о вашей компании?
2) Расскажите о вашей бизнес-модели?
3) Расскажите о вашем продукте?
4) Расскажите о ваших конкурентах?
5) Расскажите о ваших партнерах и инвесторах?
6) Расскажите о сильных и слабых сторонах вашего бизнеса?

Целеполагание:
1) Для чего вы делаете этот бизнес?
2) Что дает бизнес вашим клиентам?
3) Какие планы у вашей компании на ближайший год?

Уточнение ценностей:
1) Какова роль продукта в вашей компании?
2) Какова роль продаж в вашей компании?
3) Какова роль команды в вашей компании?

Оценка компетенций:
1) Расскажите о вашем опыте в построении команды?
2) Расскажите о вашем опыте в настройке процессов?
3) Расскажите о вашем опыте в создании продукта?
4) Расскажите о вашем опыте в маркетинге и PR?
5) Расскажите о вашем опыте в продажах?
6) Расскажите о вашем опыте в формировании стратегии?
7) Расскажите о вашем опыте в HR?
8) Расскажите о вашем опыте в организации учета?
9) Расскажите о вашем опыте в автоматизации?
10) Расскажите о вашем опыте в разрешении конфликтов?
11) Расскажите о вашем опыте в организации обмена информации внутри компании?
12) Расскажите о вашем опыте в формировании нетворкинга?

Анализ стоп-факторов:
1) Что для вас важнее: максимизация прибыли или качество продукта? Почему?
2) Что для вас важнее: возможность единоличного четкого контроля или реализация команды?
3) Что для вас важнее: прозрачность компании и следование обязательствам или прибыль?

Провести оценку собственных компетенций ↑

Чтобы менторинг был эффективным, ментор должен быть более опытен, чем основатель в ключевых областях менеджмента связанных с запросом. Проверить это поможет колесо баланса менторинга – диаграмма, сравнивающая компетенции ментора и основателя по 10-балльной шкале.

Мы предлагаем модель компетенций, состоящую из 12 областей, с которыми работает топ-менеджмент. Перед встречей с основателем ментор проводит личную оценку собственных навыков по этим направлениям по шкале от 0 до 4:

0 — отсутствие опыта в этой области;

1 — единичный опыт;
Есть понимание основ, нет способности формулировать требования к системе и внедрять процессы.

2 — базовое понимание;
Есть способность сформировать требования к системе, внедрить необходимые процессы.

3 — средний уровень;
Есть повторяемый опыт внедрения и поддержки системы, а также опыт контроля результатов и корректировки процессов по итогам их анализа.

4 — экспертный уровень.
Есть повторяемый опыт внедрения, контроля и актуализации системы, а также опыт формирования ее видения и стратегического развития.

Компетенции топ-менеджера

Формирование команды
Формирование эффективной команды, определение полномочий участников, развитие и мотивация участников

Настройка процессов
Формализация процессов, разработка регламентов и процедур, создание точек контроля и принятия решений

Создание продукта
Управление процессом создания продукта, ключевых свойств продукта, его УТП и ЦА, конкурентного окружения, аналогов и заменителей продукта

Маркетинг и PR
Управление ценностным предложением, ценообразованием, рыночным позиционированием и продвижением продукта

Продажи
Управление процессом продаж продукта, использование эффективных технологий продаж, оценка ключевых показателей продаж

Формирование стратегии
Формирование стратегии компании, создание планов (бюджетов) компании на базе стратегии, трансляция стратегии и планов сотрудникам и менеджменту

HR
Организация найма и адаптации персонала, формирование внутренних коммуникаций в компании, создание системы оценки и развития персонала

Учет
Организация учета ключевых бизнес-показателей, определение источников и методов сбора данных, контроль актуальности и достоверности информации

Автоматизация
Формализация требований к автоматизации бизнеса, формирование технических заданий и задач для разработки, контроль качества внедрения систем

Арбитраж
Формализация процедур разрешения конфликтов, организация сложных схем управления, контроль уровня конфликтов в команде

Обмен информацией
Организация регулярных отчетных и информационных событий, формирование структуры встреч, контроль реализации договоренностей по итогам встреч

Нетворкинг
Формирование устойчивого окружения партнеров, агентов, амбассадоров компании, привлечение новых сотрудников

Назначить встречу и согласовать ее повестку ↑

Перед встречей с основателем необходимо рассказать ему о целях встречи и кратко объяснить, что на ней будет происходить. Это поможет сформировать у потенциального менти более открытое отношение к интервью. Рекомендуемый тайминг встречи — 1–1,5 часа.

Также следует заранее оговорить с потенциальным менти, что для проведения полной диагностики ментору, скорее всего, понадобится подробно познакомиться со структурой, финансовой моделью и показателями компании. Если такая информация является чувствительной для менти, имеет смысл предложить ему заключить соглашение о конфиденциальности перед встречей.
Шаблон соглашения о конфиденциальности

Пример предложения о встрече

Евгений здравствуйте!

На первой встрече мы с вами сформулировали запрос. Наш следующий шаг – диагностика ваших навыков в управлении бизнесом и взгляда на компанию. Этот этап необходим, чтобы мы могли определить, действительно ли я буду вам полезен в ключевых областях, связанных с запросом.

Предлагаю провести встречу в формате беседы: я задам чуть более глубокие вопросы о составляющих вашей компании и вы расскажете о вашем опыте в управлении. По итогу сможем понять, чем я буду полезен и определим дальнейшие шаги.

Обычно на такую встречу уходит 1,5 часа.
Вам подходит такой формат? Когда и где вам было бы удобно встретиться?

Провести интервью

На этом этапе ментору важно внимательно выслушать ответы основателя и постараться отметить наличие в них «индикаторов». Индикаторы – это нюансы в ответах потенциального менти, которые позволяют сформировать предварительное суждение о его мировоззрении и потенциальных рисках, связанных с сотрудничеством.

Провести обзор бизнеса ↑

На первом шаге интервью ментор задает базовые вопросы о бизнесе основателя. Важно обращать внимание на связь операционной деятельности и ответов потенциального менти со стратегией компании и глобальными целями.

Предлагаемая структура обзора бизнеса

1) Расскажите о вашей компании?
Индикатор. Если в ответе основателя чаще всего звучит слово «я» – с большой вероятностью он склонен к авторитарному управлению и в компании, возможно, есть проблемы с безопасной культурой коммуникаций.

2) Расскажите о вашей бизнес-модели?
Индикатор. Если в ответе основателя мало цифр – скорее всего, в компании плохо налажен учет.

3) Расскажите о вашем продукте?
Индикатор. Если в ответе основателя не звучат выгоды, отвечающие сформулированным клиентским запросам – есть вероятность, что продукт компании оторван от мира клиента и у него слабые продажи.

4) Расскажите о ваших конкурентах?
Индикатор. Если основатель говорит об отсутствии явных конкурентов – возможно, компания создает невостребованный продукт, либо работает на очень узком рынке.

5) Расскажите о ваших партнерах и инвесторах?
Индикатор. Если в ответе основателя звучат неуважительные отзывы о бывших партнерах – скорее всего, у него есть сложности с построением крепких партнерств.

6) Расскажите о сильных и слабых сторонах вашего бизнеса?
Индикатор. Если в ответе основателя не звучат слабые стороны – скорее всего, в компании не сформирована стратегия.

Выяснить цели основателя ↑

На этом шаге ментору важно провести дополнительную валидацию запроса основателя. Если ответы потенциального менти о его целях лежат в перпендикулярном

направлении от формулировки запроса, зафиксированной ранее – скорее всего, он не является истинным.

Предлагаемая структура обзора целеполагания

1) Для чего вы делаете бизнес?
Индикатор. Если у основателя нет четкой формулировки целей – скорее всего, в компании не сформирована стратегия, либо он не знаком с моделью IPO/на продажу/семейный бизнес.

2) Что дает ваш бизнес/продукт вашим клиентам?
Индикатор. Если в ответе основателя не звучат ценности, важные для клиентов – скорее всего, продукт компании не востребован на рынке.

3) Расскажите о планах компании на ближайший год?
Индикатор. Если в ответе основателя мало конкретики – скорее всего, в компании слабый коммерческий блок.

Уточнить ценности ↑

На этом шаге ментору необходимо оценить баланс между продуктом, продажами и командой в голове основателя и оценить степень перекоса в ту или иную сторону и ресурсы, которые потребуются на правильную калибровку.

Предлагаемая структура обзора ценностей

1) Расскажите о роли продукта в вашей компании?
Индикатор. Если основатель отвечает сухо и не энергично – скорее всего, в компании слабый продукт.

2) Расскажите о роли продаж в вашей компании?
Индикатор. Если основатель перескакивает с рассказа о продажах обратно на продукт – скорее всего, в компании слабый маркетинг.

3) Расскажите о роли команды в вашей компании?
Индикатор. Если основатель пренебрегает заслугами команды – скорее всего, он склонен к авторитарному стилю управления.

Проанализировать компетенции основателя ↑

На этом шаге ментор расспрашивает основателя о его опыте в управлении компанией по 12 ключевым компетенциям топ-менеджера. Ментору необходимо дать субъективную оценку достижениям основателя по шкале от 0 до 4, чтобы сравнить полученный результат с собственными навыками.

Предлагаемая структура анализа компетенций

1) Расскажите о вашем опыте в построении команды?

2) Расскажите о вашем опыте в настройке процессов?

3) Расскажите о вашем опыте в создании продукта?

4) Расскажите о вашем опыте в маркетинге и PR?

5) Расскажите о вашем опыте в продажах?

6) Расскажите о вашем опыте в формировании стратегии?

7) Расскажите о вашем опыте в HR?

8) Расскажите о вашем опыте в организации учета?

9) Расскажите о вашем опыте в автоматизации?

10) Расскажите о вашем опыте в разрешении конфликтов?

11) Расскажите о вашем опыте в организации обмена информации внутри компании?

12) Расскажите о вашем опыте в формировании нетворкинга?

Убедиться в отсутствии стоп-факторов ↑

Стоп-фактор — критическая несовместимость ментора и основателя в личных взглядах на предпринимательство. Если она обнаруживается во время совместной работы, ментор прекращает сотрудничество.

Для каждого ментора набор стоп-факторов уникален, поскольку он опирается на субъективное восприятие. Это может быть отношение к черным зарплатам, процессу увольнения сотрудников, бюджетным деньгам, налоговым схемам и чему угодно еще.

Так как список стоп-факторов уникален для каждого ментора, ему необходимо подготовить собственный список вопросов, который поможет выявить их наличие или убедиться в их отсутствии.

Пример анализа стоп-факторов

1) Что для вас важнее: максимизация прибыли или качество продукта? Почему?
Индикатор. Если основатель говорит о том, что для бизнеса прибыль несет ключевое значение в ущерб качество – скорее всего, он может поступить недобросовестно по отношению к клиенту и сотрудничать с ним не стоит.

2) Что для вас важнее: возможность единоличного четкого контроля или реализация команды?
Индикатор. Если основатель склонен к авторитарному управлению – скорее всего, сотрудничество с ним не будет эффективным, так как он будет невосприимчив к рекомендациям.

3) Что для вас важнее: прозрачность компании и следование обязательствам или прибыль?
Индикатор. Если основатель готов пойти на нарушение обязательств по отношению к партнерам или подрядчикам, чтобы сохранить прибыль компании – скорее всего, это недобросовестный партнер и работать с ним не стоит.

Провести анализ итогов встречи

Ключевая задача этого этапа – повторно принять решение о возможности сотрудничества. Вторая встреча необходима для того, чтобы проверить «совместимость» ментора и потенциального менти на более глубоком уровне и на основе этой информации более взвешенно оценить ситуацию.

Назначить срок обратной связи от ментора ↑

В конце беседы с основателем важно оговорить следующий шаг — когда и в каком виде потенциальный менти получит обратную связь от ментора. Чтобы принять решение о сотрудничестве, имеет смысл «переспать с задачей» и отправить ответное письмо по истечении 12–24 часов с момента встречи.

Пример окончания встречи

Евгений, спасибо за встречу!

Давайте я обдумаю все, о чем мы сегодня поговорили и в течение двух дней пришлю вам письмо.

В нем будет краткий конспект того, что мы обсудили и мои соображения о нашей дальнейшей работе.

Что скажете?

Составить колесо баланса менторинга ↑

Колесо баланса – диаграмма, которая позволяет наглядно сравнить компетенции ментора и потенциального менти. Это внутренний инструмент ментора, который позволяет ему оценить релевантность собственной экспертизы для конкретного

проекта.

Ментор должен определить список ключевых компетенций, которые необходимы для реализации запроса. Их список будет отличаться в зависимости от конкретного проекта. Важно, чтобы в этих областях оценка ментора была выше оценки основателя. Тогда ментор будет полезен потенциальному менти и сможет передать свой опыт и знания в рамках совместной работы.



Пример колеса баланса менторинга
Шаблон для составления колеса баланса в гугл-таблицах

Провести анализ встречи ↑

По итогам второй встречи ментор должен опираясь на новую информацию вновь ответить на два ключевых вопроса: «Действительно ли я ***могу*** помочь?» и «Действительно ли я ***хочу*** помогать?».

Могу. Действительно ли я обладаю экспертизой по этому запросу? Насколько мои навыки будут полезны основателю в соответствии с колесом баланса? Может ли возникнуть ситуация, что потребуется экспертиза в той области, где у меня ее недостаточно? Будет ли менторинг эффективен под моим руководством?

Хочу. Не обнаружились ли в процессе интервью стоп-факторы? Уверен ли я по ответам основателя, что они точно не возникнут в процессе работы? Какие

индикаторы, прозвучавшие в ответах потенциального менти меня волнуют? Готов ли я идти на риски, связанные с ними? Как лучше организовать работу, чтобы минимизировать их последствия?

Если ответы на оба вопроса утвердительные, можно переходить к письму-резюме. Если нет, стоит подумать об отказе от сотрудничества.

Отказ. Если по итогам анализа ментор принимает решение об отказе от сотрудничества, ему следует написать основателю письмо или позвонить и обсудить это голосом. Важно, чтобы отказ не прозвучал сухим и безжизненным. В нем нужно поблагодарить основателя за потраченное время, а также проявить уважение и заботу.

Лучший сценарий — когда ментор не только отказывает, но и советует обратиться к другому специалисту из Клуба. Желательно кратко обсудить с коллегой запрос основателя, чтобы для потенциального менти следующий этап общения не стал еще одним бесполезным раундом.

Пример письма об отказе

Евгений, добрый день!
Спасибо, что нашли время пообщаться!

На прошедшей встрече мы поговорили о вашей компании и личных навыках как топ-менеджера компании. К сожалению, я оценил ваш опыт и понимаю, что в областях бизнеса, связанных с построением отдела продаж и настройкой регулярного менеджмента моя экспертиза недостаточно превосходит вашу. Я боюсь, что менторинг может получиться не слишком эффективным и мы зря потратим время, поэтому я не хотел бы рисковать и брать на себя эту ответственность.

Я бы советовал вам обратиться к моему коллеге из Клуба менторов — Василию Менторову. У него как раз есть соответствующая экспертиза. Я кратко пересказал ему суть нашей беседы, и его заинтересовал ваш запрос.

Если интересно, я представлю вас друг другу.
Что скажете?

Согласовать дальнейший план действий ↑

Когда ментор принимает решение о возможности сотрудничества, он отправляет основателю письмо-резюме с кратким содержанием беседы: благодарностью, кратким конспектом прошедшей встречи, а также планом последующих шагов до заключения контракта на менторинг.

Важно сформировать у основателя понимание следующего шага, который потребует существенных временных инвестиций.

Пример письма-резюме

Евгений, добрый день!
Спасибо, что нашли время пообщаться!

Как и обещал, отправляю письмо с кратким содержанием нашей беседы и моими предложениями по дальнейшим действиям.

На встрече мы поговорили о вашем видении компании и навыках как руководителя. После этой беседы я еще больше удостоверился, что действительно могу быть вам полезен и предлагаю продолжать работу.

Следующий шаг, который нам необходимо осуществить – диагностика вашей команды. Мне необходимо будет встретиться с руководителями отделов компании и также провести с ними ряд интервью. По моим оценкам, в сумме это займет около 5-8 часов времени ваших менеджеров.

Это последний шаг подготовительного этапа. По итогам этих интервью я смогу предложить план действий, и после его согласования мы сможем заключить контракт на менторинг.

Что думаете?

КЛУБ МЕНТОРОВ ШПАРГАЛКА × ДИАГНОСТИКА ОСНОВАТЕЛЯ

Подготовка

Составить список вопросов

Подготовить вопросы о бизнесе, целях, ценностях и компетенциях

Провести оценку собственных компетенций

Оценить свой уровень в 12 компетенцях топ-менеджера по шкале от 0 до 4

Назначить встречу и согласовать повестку

Рассказать о целях, структуре и тайминге встречи

Интервью

Провести обзор бизнеса

Установить связь между операционкой и стратегическими целями

Выяснить цели основателя

Убедиться что цели соответствтуют запросу

Уточнить ценности потенциального менти

Определить балан между продуктом, продажами и командой

Проанализировать компетенции основателя

Оценить уровень основателя в 12 компетенцях топ-менеджера по шкале от 0 до 4

Убедиться в отсутствии стоп-факторов

Провести краткий опрос, который поможет выявить стоп-факторы

Анализ

Подвести итоги встречи и назначить срок обратной связи

Уточнить формат обратной связи и его сроки

Составить колесо баланса менторинга

Сравнить свои оценки с оценками основателя, убедиться что у ментора больше опыта в ключевых для запроса областях

Провести анализ проведенной встречи

Принять решение о продолжении диагностики

Согласовать дальнейший план действий

Письмо-резюме с результатами диагностики и планом дальнейших действий

Следующий шаг: диагностика команды

Следующим шагом после определения запроса станет диагностика команды. Основная задача этого процесса — определить, возможно ли выполнить план реализации запроса с текущей командой основателя.

Для этого ментору предстоит провести серию интервью с управленческой командой, а также познакомиться с организационной структурой и культурой коммуникаций в компании основателя.

Методические рекомендации «Диагностика команды»

История работы над документом

Версия 1.0. От 07.08.2023 г.

- Автор — Дмитрий Волошин
- Текст и редактура — Сергей Щербина

Версия 1.1. От 11.10.2023 г.

- Изменена шкала оценки компетенций
- Добавлены критерии для оценки компетенций
- Добавлена «шпаргалка»
- Добавлено описание следующего шага менторинга

Связаться с авторами

Если вы хотите покритиковать, похвалить или дополнить документ, напишите нам.
Telegram: @serjbina, @DVoloshin