

18+

МАТВЛЕВ РОМАН

# ТРЕНИРСКИЕ ШРАМЫ

33 ПРАВИЛА И  
ПРИНЦИПА  
КОРПОРАТИВНОГО  
ТРЕНИРА



**Роман Матвеев**  
**ТренИрские шрамы.**  
**33 правила и принципа**  
**корпоративного тренера**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=25724105](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25724105)  
ISBN 9785448565670*

**Аннотация**

Между тренЕром и трениром существует значимая разница. Она появляется тогда, когда специалист, пройдя через огонь, воду и медные трубы, вырабатывает именно те принципы, которые позволяют ему быть успешным профессионалом в деле активного обучения и развития сотрудников своей компании. Открывайте книгу и знакомьтесь с ними в поучительных историях из моего реального опыта. Книга содержит нецензурную брань.

# Содержание

Об авторе	5
Зачем Вам читать книгу?	7
Предупреждение	9
Подарок!	10
Предисловие	11
Шрам вместо вступления. Тренер тоже человек	17
Шрам первый. Предназначение помогает видеть и идти	20
Шрам второй. Заказчиков не выбирают	30
Шрам третий. Без работы не останусь	41
Шрам четвертый. Не учи ученого	47
Шрам пятый. Без прояснения запроса ни шагу вперед	56
Шрам шестой. Я не волшебник, я только учу	66
Конец ознакомительного фрагмента.	76

# **ТренИрские шрамы**

## **33 правила и принципа**

### **корпоративного тренера**

**Роман Матвеев**

© Роман Матвеев, 2018

ISBN 978-5-4485-6567-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Об авторе



Матвеев Роман Николаевич

Более 10 лет посвятил делу обучения и развития персонала, работая на разных должностях в компаниях «Связной», «Эльдорадо», «Navitel» и «DNS». За это время я постиг важные принципы работы корпоративного тренера, выработал собственные правила и достиг большого мастерства в своей профессии.

Мой личный блог: <http://imo-chaos.blogspot.ru/>

Моя личная электронная почта: digitalteacher@yandex.ru

Вхожу в состав команды профессионалов «Живые люди», автор проекта «НеТренинг»: <http://nottraining.ru/>

# Зачем Вам читать книгу?

Спешу поблагодарить Вас за внимание к моей книге!

Хочу сразу рассказать, что даст Вам ее прочтение и применение описанных в ней правил и принципов на практике.

Между тренЕром и тренИром существует значимая разница. Она появляется тогда, когда специалист, пройдя через огонь, воду и медные трубы, вырабатывает именно те принципы, которые позволяют ему быть успешным профессионалом в деле активного обучения и развития сотрудников своей компании.

**Если Вы только задумываетесь о профессии бизнес-тренера,** то благодаря книге вы сможете заглянуть за ширму и увидеть, что скрывается по ту сторону профессии. Это позволит Вам принять осмысленное решение, насколько Вам интересна сфера обучения и развития персонала.

**Если Вы уже делаете свои первые шаги в профессии,** то из книги Вы заранее узнаете о многих подводных камнях, айсбергах, волчих ямах и других особенностях работы бизнес-тренера. Это поможет Вам учиться на чужих ошибках, быть психологически готовыми преодолеть разнообразные трудности в работе и быстрее выработать установки, которые позволят Вам стать успешными профессионалами.

**Для тех из Вас, кто уже реализовался в профессии,** книга тоже может быть полезной. Читая ее, Вы сможете еще раз проанализировать свой опыт, когда у Вас что-то не получалось, сыпалось из рук или рушилось на глазах. Это поможет Вам скорректировать свое отношение к происходящему на более конструктивное и найти в себе новые силы, чтобы двигаться вперед, если Вы устали. Вперед к новым свершениям!

Желаю всем Вам заслуженных успехов и реализации в профессии! Ведь настоящие профессионалы ценятся в бизнесе на вес золота.

# Предупреждение

Хочу заранее принести Вам свои извинения за наличие в книге грамматических ошибок. Понимаю, что это может вызвать заметные неудобства при чтении. Но таков мой осознанный выбор. Надеюсь этот факт не оттолкнет Вас от чтения и качество материала компенсирует эту особенность. Надеюсь на понимание и желаю полезного чтения!

# Подарок!

Хотите получить тест на определение стиля ведения переговоров, чтобы протестировать себя или участников вашего тренинга? Для этого достаточно оставить отзыв о ней на своей странице в любой социальной сети. Пришлите мне ссылку на этот отзыв и в ответ я вышлю вам обещанный подарок. Тест сделан на основе книги Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем!» Спасибо первоисточнику.

# Предисловие

Книга начинается с названия. И мне хочется поделиться с вами тем, почему я дал ей именно такое «имя».

Я достаточно быстро пришел к мысли, что профессия бизнес-тренера называется неверно и многих вводит в заблуждение. Есть спортивные тренеры. Они действительно тренируют своих подопечных, постоянно находясь с ними рядом. Тренировочный цикл проходит месяцы и порой растягивается на целые годы ради выхода на спортивное соревнование и победы в нем. В спортивном зале спортсмен делает так, как ему скажет тренер. Он многократно выполняет все указания наставника до тех пор, пока не доведет свои действия до автоматизма. И потом на самих соревнованиях тренер продолжает сопровождать своего подопечного, поддерживая его морально и советами. В бизнесе все не так.

Статус и роль корпоративного бизнес-тренера в большинстве организаций совершенно иная, не такая, как в спорте. Часто сотрудникам даже не выделяется специального времени на прохождение обучения. Вместо этого их загоняют на тренинги в их драгоценные выходные дни. Высокоэффективные методы индивидуальной работы с участниками заменяются на групповые мероприятия. Чаще всего инструментом корпоративного обучения являются классические тренинги. Но тренинг – это не тренировка. Участники в лучшем

случае познакомятся на нем с новыми для себя инструментами, полезными для их рабочей практики, и успеют опробовать их на практике. Но на тренинге невозможно успеть выработать у каждого участника умения и тем более навыки. Эта работа остается за границами тренинга на совести самих участников, руководителей и организации. Такой подход сильно экономит ресурсы компании, при этом серьезно усложняет работу по обучению. Общего со спортивными тренировками у такого обучения очень и очень мало.

Именно поэтому я называю свою профессию «бизнес-тренИр» и пишу это слово через букву «И», делая его «однокоренным» слову «тренИнг». И пускай это неправильно с точки зрения русского языка. Так я хочу подчеркнуть отличия тренЕров от тренИров и тех методов, которыми они пользуются.

Есть еще одна категория людей, чью профессию называют бизнес-тренер. Это люди, которые обучают других ведению бизнеса. У меня есть предубеждение против этой касты специалистов. Я считаю, что во многом именно их стараниями профессия обросла неприятными мифами. Часто они разрушают рынок образования и от них больше вреда, чем пользы. Такие «специалисты» зарабатывают свои миллионы, чаще мифические, на том, что они обещают обучить других вести высоко прибыльный бизнес. Безусловно, есть среди них настоящие профессионалы, преданные своему делу. И все же я хочу дистанцироваться от подобных бизнес-тре-

неров. Термин тренИр позволяет мне сделать это.

Надеюсь мы разобрались с термином «тренИр». Если так, то давайте я объясню вам вторую часть названия книги: шрамы и почему их тридцать три.

Уверен вы слышали выражение, что шрамы украшают мужчин. На самом деле они идут не только им, но и тренирам. Ведь все, что не убивает, делает нас сильнее. В каждой профессии есть свои особенности. Мое профессиональное становление в качестве тренера проходило весьма болезненно. Порой я получал на работе психологические травмы, казавшиеся несовместимыми с дальнейшей трудовой деятельностью. Руки опускались не раз и не два. Но что-то или кто-то каждый раз помогали мне выкарабкаться и найти способ работы с трудностями, казавшимися непреодолимыми. Правда эти случаи каждый раз оставляли на моем теле и в душе следы в виде шрамов – напоминание о приобретенном опыте, выводах, новых принципах и правилах. Каждый шрам очень дорог мне. С каждым новым шрамом я становлюсь все сильнее. При чем их не просто так именно тридцать три.

Число 33 имеет множество интересных значений. Из Библии вы можете узнать, что это возраст Иисуса Христа. Корпоративный тренер – своего рода проповедник. Он читает свои проповеди на очередном тренинге и несет свет тем, кто его слышит. В его словах есть сила. Но не каждый готов открыть и принять ее для себя. И лишь некоторые следуют его заповедям и становятся настоящими учениками.

Я испытал на себе необычное явление, когда тренер берет на себя то, о чем его никто не просил. Он пытается быть мессией для компании, в которой работает, и прилагает массу усилий, чтобы спасти ее, когда она погрязла в пороках и грехах. Только, наверняка вам знакомо выражение, что нет пророка в своем отечестве. Поэтому далеко не многие тренеры получили что-то, кроме тернового венца. В любом случае, чтобы хорошо делать свою работу, тренеру нужно делать больше, чем требуется от него в бумажке, называемой должностной инструкцией.

Еще число 33 символизирует гармонию. К тому же две тройки говорят о весьма необычном и неординарном мышлении. Человек числа 33 постоянно находится в поиске идей. А если сложить тройки, то получится цифра 6 – знак любви. Только настоящий тренер, обладающий всеми этими качествами, после неоднократной гибели в профессии способен воскреснуть в роли бизнес-партнера. И я говорю не о должности, указанной в названии вакансии для придания ей важности и привлекательности. Я говорю о настоящих действиях бизнес-партнера. Это сильная позиция, на которую способен только тот специалист, который достиг гармонии с самим собой и представителями бизнеса.

Кстати, если зрительно повернуть тройки друг к другу, то получится цифра 8 – знак бесконечности. Он тоже многое рассказывает о тренере. Тренерство – это больше, чем профессия. Тренер постоянно находится в поиске полезных для

бизнеса решений и того, как довести их до требуемого результата и во благо целей компании. Тренинговство – это бесконечные поиски вдохновения, развитие, путь реализации своего предназначения.

А еще есть игра с таким же названием – тридцать три. В нее часто играют на тренингах. Участники встают вместе с тренером в круг и начинают считать по очереди до тридцати трех. Сложность в том, что нельзя произносить цифры, которые содержат в себе цифру три или кратные трем. Вместо этого нужно, например, хлопнуть. Я ни разу не видел группу, которая выполнила бы это задание с первого раза. То же самое и с профессией тренера. Абсолютно нормально, если у вас не получается все и сразу. Человеческий фактор – это самое сложное для просчета возможных вариантов развития событий. Именно поэтому работа с персоналом так сложна и непредсказуема. Зато, если преуспеть в этом деле, то вы и ваши коллеги смогут создать настоящее конкурентное преимущество для своей компании.

Я знаю, что значительное число людей не примут мои объяснения и не захотят использовать термин «тренинговство». Это слово будет резать им глаза и причинять боль. Я могу лишь добавить и сказать им, что эта книга должна читаться через боль. Ведь шрамы остаются на месте кровоточащей раны.

Итак, вы готовы пробовать, идти против ветра и набивать свои собственные шишки? Готовы на самопожертвование? Готовы подставить сначала одну, а потом вторую щеку под

удары судьбы? Тогда смело беритесь за чтение книги и начинайте знакомство с моими тренировочными шрамами.

# Шрам вместо вступления. Тренер тоже человек

*Шарль Бодлер. Эпиграф к осужденной книге.  
Невинный, честно-близорукий  
Читатель благонравных книг,  
Брось этот горестный дневник  
Греха, раскаянья и муки.  
Когда у Сатаны в науке  
Ты совершенства не достиг,  
Брось! Не поймешь ты этот крик  
И скажешь: он блажит со скуки.  
Но если, трезвый ум храня,  
Ты в силах не прельститься бездной,  
Читай, чтоб полюбить меня.  
Брат, ищущий в наш век железный,  
Как я, в свой рай неторный путь,  
Жалей меня... Иль проклят будь!*

Порой некоторые люди кажутся нам настолько необычными, что их окутывает ореол таинственности и особенности. Порой эти люди начинают верить в свою исключительность. Но чаще всего им настолько хочется быть такими уникальными, что они начинают верить в это сами. Тем временем окружающим кажется, что они пускают пыль в глаза. Порой со мной происходит нечто подобное. Последний раз подобная ситуация приключилась на одной из конференций для

HR специалистов.

Группа выполняла забавное упражнение. На листе бумаге, закрепленной на спине другого человека, нужно было написать то, что ты про него думаешь, как его воспринимаешь. Я написал несколько эпитетов другим участникам, а они отблагодарили меня тем же. Хочу поделиться с вами тем, что я узнал от них о себе. На моем листе значилось: «Умный», «Самовлюбленный», «Скользкий», «Эгоист», «Эксперт», «Да, все верно». Когда я прочитал эти слова, то мне стало заметно неприятно. Щеки начало жечь от стыда или обиды. Ведь хочется быть идеальным – умным экспертом, а не самовлюбленным и скользким эгоистом.

Это не было для меня открытием. Я давно знаю многие свои особенности. Порой я не сдержан и категоричен, особенно в общении с коллегами, когда считаю свой экспертный опыт выше их. А когда мой коллега помогал мне редактировать эту книгу, выяснилось, что я к тому же женоненавистник, подсознательно презираю Заказчиков и своих Боссов. Все потому, что порой эмоции берут верх над моим разумом, и проявляются в моих словах, тоне, жестах или мимике.

Да, я, как и все мы, всего лишь человек. У меня есть свои многочисленные слабости. С некоторыми из них я помирился, с другими борюсь, третьи победили меня. И все же я решил написать книгу о своих многочисленных тренинговых шрамах. Истории из этой книги касаются не только меня. Поэтому я хочу заранее принести свои извинения, если кто-

то узнает себя на страницах книги и это его как-то заденет. Помните, что это не более, чем мое личное восприятие ситуации, часто эмоционально окрашенное. Своего рода отражение в зеркале моего личного опыта.

Это решение я раздумывал и обдумывал достаточно долго. Ведь я рискую оголить перед людьми свою душу. Я позволю заглянуть вам за занавес того, что происходило в родных мне компаниях. Я покажу вам своих коллег и боссов тогда, когда они, скорей всего, этого не хотели. Так можно нажать себе врагов и попортить крови другим. И все же я принял трудное решение.

Поэтому, уважаемый читатель, если вы сделаете обо мне нелестные выводы, то вы будете во многом правы. Я, действительно, не идеален. Ведь **ТРЕНИР ТОЖЕ ЧЕЛОВЕК**. Лучше сфокусируйте свое внимание на другом, на том, какие полезные уроки вы можете и должны извлечь из моих уроков.

# Шрам первый. Предназначение помогает видеть и идти

*С просторов интернет. Заповедь бизнес-тренера №2:*

*«Тренер признает свое дальнейшее профессиональное родство с шаманом, поваром, гувернанткой, актером, организатором, психотерапевтом, бизнес-консультантом и другими фигурами. Упреки в несерьезности собственных занятий легко снимает, достав сырое яйцо из-за уха оппонента с внушением последующей амнезии как упрека, так и яйца».*

Все мы работаем, как говорит Машков в рекламном ролике «ВТБ», за деньги, для денег, но не ради денег. Вопрос заработной платы всегда волновал меня. Я рано женился и завел семью. Сейчас нас пятеро, и все мы хотим не только вкусно поесть. Нам нужно красиво и удобно одеваться, платить за квартиру. Еще нужно будет совсем скоро помочь моим детям встать на ноги. А нам с женой нужно обеспечить себе безбедную старость.

По образованию я учитель биологии и химии. Педагоги во время моей учебы в институте и позже зарабатывали очень мало даже в Москве. Поэтому я ни дня не работал по профессии. Но я искренне присоединяюсь к словам на-

шего премьер-министра, когда он, отвечая на вопрос учителя о зарплатах молодых специалистов, заявил, что учитель – это личный выбор и призвание, а если хочется хорошо зарабатывать, то для этого есть масса других хороших мест, тот же бизнес.

Я всегда думал, что мне повезло попасть в профессию, связанную с обучением и развитием персонала. Тогда я находился в пассивном поиске работы именно из-за желания больше зарабатывать. Сравнительно недавно отгремел кризис 2008 года. Он помял и меня, нарушив мои карьерные устремления. С хорошо оплачиваемой должности директора по продажам магазина я опустился на пару ступенек ниже и начал зарабатывать привычным мне делом – продажами в рознице.

Но жаловаться на жизнь мне было не за чем. Работа была, деньги тоже, здоровье при мне. Через некоторое время я решил сменить сферу деятельности и удачно устроился в одну российскую компанию тренером по продукции. До этого у меня был определенный опыт обучения сотрудников. Определенное время я работал с новичками и обучал их премудростям розничных продаж и продуктовым линейкам.

Через пару лет работы я успел заскучать на своем рабочем месте и изголодаться по хорошей зарплате. В этот момент мое резюме и раскопали на одном из рабочих сайтов, пригласили на собеседование, поспорили по поводу моей кандидатуры и в итоге взяли на работу специалистом по обучению

и развитию персонала в крупную федеральную компанию.

Правда тут же произошло неожиданное событие. Федеральный менеджер, который возглавлял всех специалистов по обучению и развитию, уволился и нас передали в ведение другого федерального руководителя, занимавшегося до этого лишь специалистами по подбору и работе с персоналом. Одним словом, направление обучения и развития персонала оказалось обезглавленным. Причем просуществовало оно в таком состоянии много лет. Именно просуществовало, так как им все это время никто целенаправленно не занимался. Я сразу сделал для себя соответствующие выводы об отношении компании к вопросам обучения и развития персонала.

Стратегия компании по работе с персоналом всегда была проста. Она заключалась в том, чтобы платить сотрудникам несколько больше, чем рынок, нанимать нужное число людей и выжимать из них все, что можно, пока они готовы держаться обеими руками и зубами за работу. В такую организацию приходили люди с опытом. Их моментально проверяли в боевых условиях. Кто не хотел сам быстро учиться тому, что не умел, уходил. Тем более, что научиться им оставалось совсем не многому.

Например, продавцу нужно было всего лишь освоить работу в торговой программе, а говорить он уже умел. Все что требовала компания от него, это быстро бегать по территории магазина, без конца менять ценники, выставлять товар и отпускать его тем, кто пришел целенаправленно за покуп-

кой. Продавцу оставалось лишь поддерживать свою квалификацию по знанию продукции на должном уровне. Обязанности других сотрудников магазина были и того меньше.

От управленцев требовалось несколько больше. Они должны были более глубоко знать работу программы, составлять отчеты и разбираться во всякого рода административной работе. Порой вышестоящее руководство «делегировало» им ряд дополнительных обязанностей, связанных с открытием новых магазинов и взаимодействием с подрядными организациями. А все руководство сотрудниками чаще всего сводилось к приказам и выписыванию штрафов за их невыполнение. В общем ничего невозможного без специально организованного обучения со стороны компании. Вполне разумная стратегия при определенных условиях.

Коса нашла на камень, когда компания вышла на рынок, где действовали существенно иные условия труда. С расширением на запад магазины стали открываться там, где уровень зарплат был существенно выше, чем в регионах, и работы было больше. Здесь сотрудники не хотели работать так же и на тех же условиях. Только компания не хотела этого понимать и меняться. В результате текучесть персонала стремительно росла с приближением магазинов к Москве, а квалификация новых сотрудников стремительно падала. В таких условиях корпоративное обучение просто жизненно необходимо.

Поэтому новая работа увлекла меня целиком и полно-

стью. Тренирство – это настоящий горный поток. Он бушует и уносит тебя за собой. Профессия тренера чрезвычайно интересна и в ней можно развиваться очень и очень долго. Тем более, что какое-то время равнодушные компании в вопросах обучения и развития персонала напрямую меня не касались.

Время шло. Я нарабатывал опыт, а вместе с ним и уверенность в себе. Пропорционально росли и мои амбиции. За год работы я ощутил серьезный профессиональный рост и хотелось, чтобы он был подкреплен звонкой монетой. С этой целью я подал заявку своему функциональному руководителю на повышение зарплаты по принятой в компании схеме, обосновав запрос своими достижениями.

Ответ заставил меня потренироваться в терпении. Но когда я дождался его, то он весьма удивил меня. Мне вежливо ответили, что такие решения принимает руководство розничной сети, у которого я тоже был в подчинении. Я переадресовал заявку туда, куда мне было сказано. Новый адресат удивился не меньше меня и ответил, что этот вопрос решает, как раз функциональный руководитель, а он лишь выполняет чисто технические действия, необходимые для исполнения положительного решения. Вот такие неприятные особенности двойного подчинения подстерегли меня и мои финансовые устремления. Начать получать за выполняемую работу чуточку больше денег оказалось не так просто, как казалось.

Мое руководство еще поиграло некоторое время в пас

между собой вместо того, чтобы решить вопрос. А я впервые почувствовал, как на вкус приходится демотивация, связанная с ощущением того, что ты недостаточно ценен для компании. До этого у меня не возникало подобных проблем с мотивацией.

Помню одной из первых моих работ была должность оператора на фасовочном аппарате на заводе соевых продуктов. Я так хорошо научился справляться с машиной, что стал быстрее всех расфасовывать партии продукта. За это директор дал мне прибавку, которой не было ни у кого другого. Немного, но приятно, тем более, что я даже не просил об этом. Просто моя отличная работа была замечена и вознаграждена.

Потом я работал много лет продавцом. А его, как и волка, ноги кормят. Понимая это, я работал за двоих и зарабатывал на хлеб с маслом. Жаловаться не приходилось. Я получал ровно столько, сколько зарабатывал. Честный обмен.

В общем я до этого ни разу не испытывал серьезного огорчения от того, что оцениваю свою ценность выше самой компании. Напрашивался ответ, что в моих услугах не особо нуждались, раз держат меня на минимальной ставке, хотя есть законные основания и возможность порадовать сотрудника повышением зарплаты. Тем более, что все мои коллеги в других территориальных подразделениях, проработавшие тот же срок, уже получили прибавку к зарплате. Так я просидел, ожидая у моря погоды долгих два года, пока моя за-

явка была одобрена.

Но деньги не принесли успокоения. К тому времени я окончательно укрепился в мнении, что компании не интересно обучение и развитие ее собственных сотрудников. Что наличие меня и других специалистов моего типа – это всего лишь формальность. И пополнение моего счета два раза в месяц на кругленькую сумму не приносило былой радости.

До этого я всегда знал, что занимаюсь важным делом. Работая дворником в детском саде, я понимал, что без меня он зарастет грязью, а зимой дороги станут непроходимыми от снега. Работая грузчиком, я понимал, что без меня не кому будет складывать и увозить готовую продукцию, которая только и ждет, чтобы ее реализовали. Стоя за фасовочным аппаратом и регулируя его работу, я знал, что без меня продукт не дойдет до потребителя в нужном виде. Обслуживая посетителей в салоне сотовой связи, я каждый день участвовал в том, чтобы приносить компании пользу, ведь было очевидно, что без меня не кому будет продвигать продукты этой самой компании и монетизировать их в прибыль.

Теперь же я чувствовал опустошение. Мое профессиональное развитие резко замедлилось, и я потерял смысл дальнейшей работы. Я задавал себе один и тот же вопрос. Что изменится в компании, если меня не будет – если исчезнут все тренеры? Ответ на него толкал меня в невесомость. Я потерял ориентир, для чего я работаю. Не пришла ли пора найти себе новое место работы? Мысль о том, что я тра-

чу свое драгоценное время в обмен на нужные, но бессмысленные деньги, меня не мотивировала. Скорее наоборот. Я ослеп.

Вот тогда и случилось «Синегорье». Это местечко у подножья Саянских гор. Новый руководитель розничной сети собрал нас там для выработки видения. Чистое небо, яркое солнце, сытные позы и запах цветов были мне как бальзам на рану.

У меня есть коллега, который весьма интересно отзывается о мероприятиях по выработке видения. Он говорит, что оно приводит... к новому мероприятию по выработке видения. Впрочем, он во многом прав. Все как всегда зависит от инициатора действия и того, ради чего на самом деле он проводит то или иное мероприятие.

Мне повезло дважды. Инициатор был человеком настоящей веры. Он верил в то, что делал. К тому же это был тот самый переломный момент в моей профессиональной жизни, когда я мог либо умереть в ней, либо воскреснуть. И я прозрел в «Синегорье».

Теперь я вижу для чего продолжаю трудиться. Мое предназначение заключается в том, чтобы создавать такие обучающие программы, которые будут способствовать реальному повышению квалификации сотрудников и их профессиональному росту для решения актуальных задач бизнеса. С того момента то, что думают другие о моей работе продолжало быть важным, но стало не принципиальным.

Тренир может и должен прислушиваться к мнению заинтересованных лиц и к тем, кто принимает решения. Но их мнение не предопределяет его собственное мнение. Весь мир вокруг может хоть с ума сойти и утверждать, что обучение – никому не нужная ересь. Но пока я сам буду считать иначе, то я буду продолжать выполнять свое предназначение.

Конечно, гораздо приятней, когда кругом говорят о твоей пользе и благодарят тебя. Быть востребованным – это все равно, что быть сладким медом, который любят все сладены. Только в бизнесе так бывает не всегда. И есть неочевидная польза, когда вычислить вклад конкретного человека и должности в итоговый результат бизнеса – довольных Клиентов и прибыль от них, весьма проблематично или даже невозможно. Тренирство – как раз та самая сфера. И с этим как-то надо жить и работать.

Я пришел к пониманию того, что нет строже судьи для тебя, чем ты сам. Ты всегда знаешь, действительно ли ты отработал на 100% или все 200%. Ты выходишь на работу, чтобы просиживать штаны, или искать и реализовывать способы быть полезным бизнесу? На этот вопрос знаешь ответ только ты один.

И знаете, я снова увидел свет, а потом и образ того, что я должен делать, чтобы быть полезным бизнесу и его участникам. И поверьте такие резервы есть не только в тренингах, но и за пределами тренингового пространства. Но об этом

в рассказах о других шрамах. А пока знайте, если увидите у меня на глазах рубцы, то это и есть тот самый шрам от раны, который мне позволил понять, что **ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ ПОМОГАЕТ ВИДЕТЬ И ИДТИ.**

# Шрам второй.

## Заказчиков не выбирают

*Разговор исполнителя с заказчиком:*

*Тренер: «Что вы имеете в виду?»*

*РОР-менеджер: «Что имею, то и в виду».*

Где найти хороших заказчиков? Уверен, что любой тренер хотел бы сотрудничать с такими заказчиками, которые четко знают, чего хотят или хотя бы понимают, какую задачу хотят решить с помощью обучения. При этом они уже провели самостоятельный анализ или хотя бы готовы к конструктивному диалогу с целью понять, насколько в текущей ситуации им может помочь решение в виде обучения. Хороший заказчик считает тренера экспертом в своем деле и доверяет ему. Он прислушивается к рекомендациям, не питает иллюзий по поводу обучения и требует от тренера реально возможных вещей. И главное, хороший заказчик понимает и берет на себя ответственность за внедрение результатов обучения в работу своих подчиненных для получения столь желанных бизнес-результатов.

Но где найти таких заказчиков? За свою практику я встречал единицы профессионалов такого уровня, что они разбирались бы в базовых принципах работы с человеческими ресурсами и поэтому использовали их на максимум. Может

мне просто не повезло? Видимо так. Чаще всего я встречал на своем профессиональном пути совершенно других заказчиков. Истории эти одновременно грустно и весело вспоминать.

Мне хорошо запомнился один из ярких представителей заказчиков-манипуляторов. Это был руководитель уровня топ-менеджмента. Когда он только занял свою должность я сразу инициировал встречу с ним, чтобы понять, чего он хочет от меня, как специалиста по обучению и развитию персонала. На переговорах мой заказчик сказал, что он пока не знает, чего хочет от меня, и не понимает, как оценивать результативность обучения. Ведь вычленив вклад обучения в оборот магазинов не представляется возможным, а значит и нельзя понять ценность моей работы. Не смог он обозначить и приоритетные направления в обучении и развитии сотрудников. На все вопросы, которые были заданы, я получал уклончивые ответы без какой-либо конкретики. У меня сложилось впечатление, что руководитель хочет, чтобы я сам определил направления своей работы. Верна ли была моя догадка прямого ответа я тоже не получил.

Так и выстроились наши с ним односторонние взаимоотношения. Уважаемый топ-менеджер за несколько лет так ни разу и не провел со мной встречу по собственной инициативе. Каждый раз я сам начинал разговор с ним и натывался на размышления о твердом и пустом, как будто в жизни и бизнесе можно опираться только на конкретные факты. То,

что наша работа часто напоминает путь через болото, когда ты не знаешь, где может оказаться трясина, куда можно смело ставить ногу, а куда без проверки лучше и не соваться, он видимо не знал или делал вид, что не знает.

Венцом нашего партнерства стала встреча, которую я организовал для того, чтобы озвучить важные моменты для внедрения нового регламента по обучению и развитию персонала. Меня внимательно выслушали и... И осыпали градом вопросов. Зачем я провожу тренинги, если не все их участники начинают использовать полученную информацию в работе и даже не выполняют домашние задания? Что я делаю для формирования внутреннего кадрового резерва, если его до сих пор нет в достаточном количестве при чем нужного качества? Спрашивал ли я у сотрудников, какие у них ценности?

В итоге я почувствовал, что меня неожиданно поставили раком и принуждают отвечать на вопросы, смысл которых никто не озвучил. Окончательно загнал меня в тупик вопрос о том, что с выполнением договоренности, которая была достигнута месяц назад? На мои вопросы о том, что именно не устраивает в моей работе, что от меня нужно, какую договоренность я не выполнил, мной был получен традиционный отказ в предоставлении столь необходимых мне ответов. «Тогда я оставляю за собой право делать те выводы, которые посчитаю нужными, и хочу, чтобы вы понимали, что это может привести в дальнейшем к конфликту», – заявил я тогда.

На этот раз встреча закончилась с определенными результатами. Те акценты, которые я хотел донести, я донес, так как все участники, кроме уже хорошо знакомого нам топ-менеджера, повторили и согласились поддержать ключевые положения регламента. Топ-менеджер многозначительно промолчал.

Но от встречи у меня все равно остался неприятный осадок. Я оказался один на один со своими догадками о том, что не устраивает в моей работе и какую договоренность я не выполнил. Большую опасность таили в себе и те эмоционально-логические выводы, которые я сделал о своем заказчике. Были они рациональны или наоборот иррациональны я мог лишь догадываться.

Понимаете, специалист, исполнитель и подчиненный в одном лице вытаскивает чуть ли не клещами информацию из топ-менеджера. Сотрудник убеждает своего босса в необходимости соблюдения и поддержки регламента, хотя и косвенно, но угрожает тем, что при невыполнении договоренностей из регламента, он будет вынужден отказаться от проведения своей части работы и предложить некий третий вариант. А еще специалист обостряет ситуацию, требуя дать ответ на свой вопрос, какая договоренность им не выполнена, акцентируя внимание, что развитие ситуации ведет к конфликту! То есть именно тренер руководит взаимодействием от начала до конца и всей работой по направлению обучения и развития персонала. А заказчик самоустраняется и ждет

только, когда ему принесут яблочко на тарелочке с золотой каемочкой. А ведь может оказаться, что он не яблоко желал, а мандарин.

Как я догадывался, топ-менеджер хотел, чтобы после моих тренингов участники начинали применять, то чему я их учил, и чтобы я сам контролировал их на рабочем месте, делают ли они это или нет. Другими словами, он хотел, чтобы я взял на себя главную функцию руководителей – контроль работы их подчиненных.

Терзаемый этими мыслями я поднял нашу с ним, а точнее мою переписку, так как я не получил от топ-менеджера ни одного письма на свой почтовый ящик и ни одного ответа на свои письма. И нашел такое письмо.

«Добрый день. Насколько я понял из вчерашнего разговора, у тебя есть запрос на мероприятие по выработке видения. Чтобы я лучше понял запрос и смог предложить наилучшее решение, прошу заполнить бланк прояснения запроса во вложении. Заранее спасибо».

Поясню. Как-то раз, когда я задал топ-менеджеру, волнующий меня вопрос, он обмолвился, что хотел бы провести определенное мероприятие. Чтобы понять, точно ли есть в этом необходимость и подготовиться к встрече я и написал это письмо. Теперь понимаете, в чем соль? Я даже не получил устного или письменного подтверждения, что я все правильно понял и что такой запрос действительно есть. А теперь оказывается, что я не выполнил договоренность,

не провел мероприятие по выработке видения!

И даже если имелось в виду не это, а совсем другое, то я так понял своего заказчика. А значит он так донес до меня информацию.

Как поется в песне «Я обиделась и не подходи» – вот такое поведение порой демонстрируют заказчики даже уровня топ-менеджмента. Если они проходя мимо уронили хлебную крошку, то вы, как Гензель или Гретель, должны собирать их и искать выход из сложившейся ситуации, о которой вам толком и не рассказывают.

Кстати, позже мы еще раз встретились по поводу мероприятия по выработке видения. Я провел устный анализ потребности моего заказчика. Мероприятие оказалось несрочным. Более того, в ходе переговоров я выяснил, что ожидаемые результаты по повышению мотивации участников имели серьезные ограничения в части достижимости. Тем не менее заказчик принял решение все равно провести мероприятие, несмотря на реальные риски, чтобы быть уверенным, что он сделал все для своих подчиненных, чтобы задействовать их внутренний потенциал в виде силы ценностей, предназначения и миссии.

Мы договорились о том, что я разработаю программу мероприятия и согласую ее с ним. Через оговоренный срок я отправил черновой вариант готовой программы на почту топ-менеджеру. Дополнительно я зашел и обратил его внимание на это. До сих пор я не получил обратной связи о том,

устанавливает ли его программа или нет, есть ли какие-то корректировки, остаются ли наши договоренности в силе?

И это еще цветочки. Случается, что вам вообще не говорят о том, что не довольны вашей работой и за вашей спиной вынашивают тайные планы о смене исполнителя. И хорошо, если есть человек, которому заказчик жалуется на вас. Такой человек может своевременно проинформировать вас. Мне повезло, оказалось, что у меня есть такой доброжелатель.

Как-то раз коллега обратился ко мне с информацией о том, что его зазывают занять мое место, объясняя свое желание тем, что я недостаточно проактивен. Мой коллега, как истинный тренер, поинтересовался, как проявляется недостаток моей проактивности, где и когда ее не хватало. Но внятных ответов не получил. И то был не единичный случай.

Кульминацией, воплотившей в себе особенности подобного поведения заказчиков, стал запрос на обучение от одного из управляющих магазином, который к тому времени был старожилом нашей компании. Он сообщил мне по корпоративной почте: «Есть необходимость в обучении сотрудников по продажам страховки, что такое и с чем её едят. Есть возможность приехать на филиал и провести им не большой тренинг?».

Я ответил тоже письменно. Обратная связь пришла мне с большим запозданием, но не от уважаемого заказчика. Ее предоставил мне уже знакомый вам мой коллега по цеху, ко-

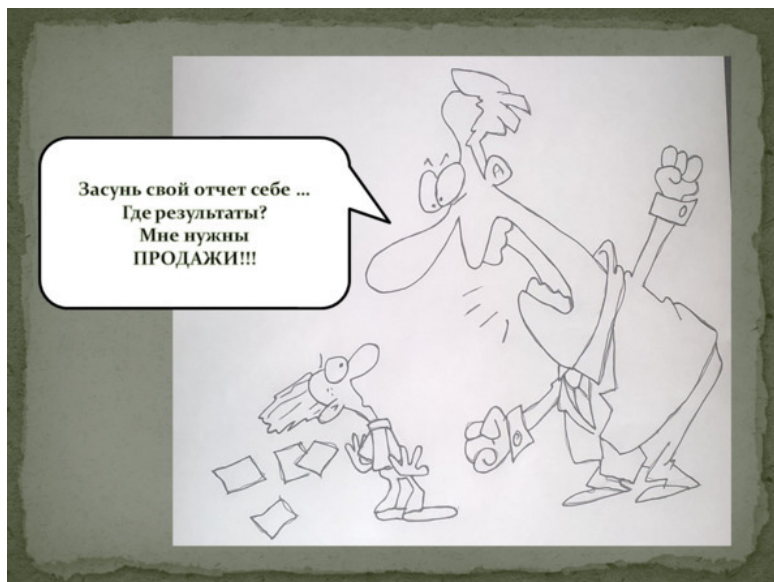
торый по стечению обстоятельств стал моим информатором о недовольстве заказчиков. Он сообщил мне, что тот самый руководитель пожаловался в разговоре с ним на то, что я отказал ему в выполнении его заказа.

Я опешил и поспешно отыскал свой ответ на запрос заказчика. Поделюсь им и решайте сами, действительно ли я отказал в выполнении запроса и поступил реактивно.

Вот мой письменный ответ: «Спасибо за запрос. Если интересуют условия страхования (знания по продукту), то для этого более эффективным будет самообучение. Материалы на магазины выслались. Дублирую их во вложении. Так же есть вебинар по данной теме, запись которого доступна по ссылке. Если интересуется технология продаж, то она полностью аналогична той, что рассматривалась на тренинге по продаже услуг. Если сотрудники его посещали, то информация у них есть. Материал, включая технологию продажи страхования покупки, во вложении. Если у сотрудников есть психологическое сопротивление продаже именно этого продукта, то его можно решить, дав им почитать мою статью в блоге. Этой информации достаточно или все же нужно мое участие в обучении? Если нужно, то опиши подробнее свой запрос: список участников, чего именно они не знают или не умеют, почему ты считаешь, что нужно очное обучение? Это позволит лучше провести обучение при необходимости».

Так как ответа на свое письмо я не получил, то посчитал

молчание за согласие с тем, что предоставленных материалов достаточно, и задача решена. Понятное дело, что лучше было бы дополнительно созвониться с управляющим магазином и лично удостовериться, что это так. И все же такой шаг носит рекомендательный характер, так как в деловом взаимодействии принято, что если ведется переписка, то вполне достаточно и письменного ответа. А личный звонок требуется, если запрос был озвучен так же устно.



По мотивам песни «Наша служба и опасна, и трудна»: Наша служба и опасна, и трудна, И на первый взгляд, как будто

не видна.

Вот такие встречаются среди наших любимых заказчиков руководители. Можно еще долго сетовать по этому поводу. Только известно, что слезами горю не поможешь. Нужно работать с теми, кто есть. В конце концов очевидно, что они без нас могут обойтись. Худо и бедно, но могут. Ведь это мы для них, а не наоборот.

Тем более, что такому поведению можно найти много не оправданий, но вполне логичных объяснений. Руководители, а тем более топ-менеджеры – люди реально занятые. Они нуждаются не в дополнительных подчиненных, которых нужно водить за руку, а в самостоятельных профессиональных единицах. Как мы хотели бы иметь дело с идеальными заказчиками, так и они, ищут идеальных исполнителей. И у них тоже есть немало историй о нас, похожих на те, что рассказал я.

И что же делать, если заказчик такой, какой он есть? Уж точно не воротить от него нос и не кидаться в ответ взаимными обвинениями. Это непрофессионально – разбрасываться кашками. Все перепачкаемся. Нужно принять заказчиков такими, какие они есть, со всеми их особенностями и недостатками. Тем более, что любой из нас не идеален и мы, порой, сами не видим бревна в своем глазу. Нужно искать подход к любому заказчику, мужественно терпеть все невзгоды, умело уклоняться от нападков. Поверьте, кто ищет, тот всегда

найдет.

Конечно, бывает, что я остро переживаю после очередной встречи с заказчиком и воспринимаю некоторые выпады в мою сторону, как личные обиды. Бывает, что я позволяю себе непрофессиональное поведение и эмоциональные высказывания вместо конструктивного диалога. Но это не деморализует и не парализует меня. Я обязан быть полезным тому заказчику, который ко мне обратился. Именно поэтому я принял как данность, что **ЗАКАЗЧИКОВ НЕ ВЫБИРАЮТ** и этот шрам с тех пор украшает мое тренирское тело чуть ниже лопатки.

Да этот процесс прошел через боль. В моем подсознании до сих пор остался как будто свежий шрам, который временами кровоточит. Но теперь, глядя в глаза заказчикам, видя их поступки и слыша их слова, мне лучше удастся найти с ними общий язык. Это не означает, что между нами царит любовь и взаимопонимание, что противоречия исчерпаны, и что я исполняю любой каприз за любые деньги. Есть еще один шрам, который напоминает мне о себе каждый раз, когда заказчик отказывается идти на компромисс. О нем я расскажу в следующей главе. А пока у нас есть отличные шансы на успешную совместную работу в деле обучения персонала и доведения их до желаемого бизнес результата!

# Шрам третий. Без работы не останусь

*Заповеди тренера Александра Карелина:*

*№4: Имей свое мнение и умей его отстаивать*

*№8: Свою правоту доказывай результатом.*

Есть много пугающих страхов. Но стоит их пережить, как оказывается, что поговорка «у страха глаза велики» правдива. Например, многие работники боятся быть уволенными. Поэтому они предпочитают не перечить руководству. А в итоге работают спустя рукава из-за молчаливого согласия с принятыми решениями.

В кризис 2008 года моя должность попала под сокращение. И знаете, это не было катастрофой. Если бы не тот случай, то скорей всего я бы так и не стал тренером, а продолжил бы рост по управленческой ветке.

Случаются ситуации в работе тренера, которые могут хорошенько пощекотать ему нервы. У меня они приключались не раз и не два. И по испытываемым эмоциям они очень похожи на страх перед увольнением.

При чем самый сложный случай – это когда никто прямо не высказывает недовольства работой тренера и его обучением. Как болезнь раком в скрытой форме, состояние запускается и доходит до третьей неоперабельной стадии. В самом

начале моей карьеры я натолкнулся именно на такую ситуацию.

По большому счету специалисты по обучению и развитию персонала, и я вместе с ними, появились в компании в связи с необходимостью быстрого количественного и качественного роста кадрового резерва, обусловленного активной экспансией компании по стране. Но менеджеры среднего и более высокого уровня оказали программе внутреннего кадрового резерва пассивное сопротивление. Руководители попросту игнорировали мероприятия по оценке кандидатов для отбора на обучение по федеральной программе. Если они и направляли сотрудников на оценку, то делали это для соблюдения формальностей.

Так могло продолжаться достаточно долго. Ситуация, когда ни одна из сторон на самом деле не заинтересована в процессе и его результатах, и называется обучением ради обучения. Меня такое положение дел не устраивало. Поэтому я собрал своих заказчиков и задал им прямой вопрос. Может они не нуждаются в моих услугах? Лишь тогда я услышал от них ответ. Причина оказалась не во мне, а в самих мероприятиях по оценке. Они считали их ненужными, субъективными, не связанными с реальными успехами будущих управленцев.

Следующим шагом я предложил им самим поучаствовать в мероприятии в качестве наблюдателей, чтобы руководствоваться не своими представлениями о том, что такое ассес-

смент-центр, а сформировать свое мнение о нем по опыту реального участия. Так мы и поступили. В итоге все руководители дали свое положительное заключение и согласие на дальнейшее использование процедуры при отборе будущих руководителей. Правда на этом мои приключения по отладке программы внутреннего кадрового резерва не закончились. Но, в любом случае, дела пошли в гору.

Был у меня еще один похожий случай. Помню на одной из встреч, на которой обсуждалось наше взаимодействие с одним из заказчиков, он рассказал, что участники моих тренингов отзываются о них без особого энтузиазма, что они не считают их полезными. Обратная связь может быть очень полезной при условии, если она конкретна и сообщается своевременно. Поэтому я задал несколько уточняющих вопросов, чтобы извлечь пользу из нее. Оказалось, что деталей уже не вспомнить, так как этот разговор с участниками моих тренингов состоялся где-то год назад. Правило «лучше поздно, чем никогда» в этот раз не сработало. Ведь я даже не мог быть уверенным, что это была обратная связь от участников именно моих тренингов.

Хорошо, что не все руководители откладывают в долгий ящик столь важный вопрос, как актуальность обучения их подчиненных, и прямо говорят, если чем-то недовольны. Так и сделали другие мои заказчики. Они высказала мнение о том, что проводимые мной управленческие тренинги не нужны. Чему я вообще могу научить управляющих мага-

зинов, если сам не работал руководителем в данной компании?

Без проблем. Если вы действительно так считаете, то зачем вам я? Скажите мне, что больше не нуждаетесь в моих услугах. Поверьте, я это переживу и без работы не останусь. Только сначала давайте я проведу свой тренинг для вас. Вы сами побываете в роли участников и тогда сможете принять объективное решение, насколько данный тренинг полезен вашим сотрудникам. Договорились? Договорились.

Кстати, вы знаете, от куда берется подобное поведение заказчиков? Причины могут быть разными. В моем случае я сделал вывод, что мои тренинги, и я сам не были такой причиной. Менеджеры работают в состоянии постоянного давления и стресса. Особенно они усиливаются во времена кризиса и перемен. В такие моменты многие менеджеры позволяют себе проявить слабость и начинают искать вокруг и около себя виноватых в неудачах. Вот я и оказался таким громоотводом, куда ударила молния во время грозы.

Итак, я оперативно провел тренинг для топ-менеджеров и ведущих управляющих. И знаете какие отзывы на него я получил? Мне сказали, что с тренингом все в порядке. Тренинг вполне ориентирован на практику. Но молодым управляющим он преждевременен. Они до него еще не доросли. Им бы освоить пока административные вопросы, а потом уже управленческие навыки.

Так я разобрался с одним вопросом, но появился новый,

который требовал иного решения. В процессе работы над ним я и получил новый шрам. О нем вы прочтете в следующей главе.

А пока я отправился залечивать свежую рану. Сначала это был гнойный нарыв. И я сам открыл его. Для этого надо было лишь прямо заявить, что я не собираюсь держаться за работу в компании всеми правдами и неправдами. Если моя работа никому не нужна, то скажите об этом. Поверьте, я переживу этот удар и найду место, где мои таланты будут востребованы, где я смогу реализовывать свое предназначение. Так у меня и появился шрам на оголенных нервах **БЕЗ РАБОТЫ НЕ ОСТАНУСЬ**.

Этот шрам помогает мне и в других ситуациях. Все они имеют один общий момент. Тренер должен быть готов в любой момент покинуть компанию, если вам не по пути. Принцип «Без работы не останусь» делает вас свободным в выборе решений и поступках. Вам перестает быть необходимым кому-то нравиться. У вас освобождаются руки, чтобы действовать и одновременно появляется ответственность за то, что вы делаете. Это признак уверенности в качестве собственной работы. Нужно иметь мужество, чтобы предложить своим заказчикам подобные варианты. Нужно быть уверенным, что ты подготовил и проводишь действительно классное и полезное обучение, что ты делаешь все от тебя зависящее и даже чуточку больше. Тогда, независимо от исхода ситуации, у вас всегда будет работа, достойная такого трени-

ра, как вы.

# Шрам четвертый. Не учи ученого

*Комментарий к одному из моих постов  
ВКонтакте:*

*Я просто оставляю это здесь...*

*В США автор книги о семейной гармонии «Как сохранить брак» застрелил свою жену и выложил в Facebook фотографию трупа. Дейл Карнеги, автор книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» умер в полном одиночестве. Бенжамин Спока – автора бестселлера «Ребенок и уход за ним» его собственные дети хотели сдать в дом престарелых... автор бестселлеров «Как быть счастливой» повесилась от депрессии. Это все, что надо знать про разного рода тренинги личностного роста, эзотерических гуру, коучеров, бизнес-тренеров и прочих.*

Народная пословица гласит, что учиться никогда не поздно. Так ли это на самом деле? Мне помогли найти ответ на этот вопрос участники моих тренингов, которых частенько называют сложными.

Кто же это такие – сложные участники? В моем случае чаще всего это сотрудники с опытом работы.

Один из них повстречался мне в Твери, куда я прибыл проводить тренинг по технологии продаж. Традиционно прежде, чем начать сам тренинг, мы обсуждаем и принимаем с группой правила, помогающие эффективнее дви-

гаться по пути к тренинговому результату. Мы быстро дошли до правила «активного участия». И тут наш «корабль» со всей его командой капитально сел на мель. Согласно этому важному правилу участники не могут отказаться от участия в каком бы то ни было упражнении. Поэтому я всегда спрашиваю их о том, кто сомневается и думает, что может не захотеть участвовать в чем-то таком. Один из участников честно признался, что он не будет играть во всякого рода ролевые игры. Это был единственный раз, когда я потратил больше полу часа, чтобы участник принял решение учиться ему или нет.

Бизнес-тренинг – это не школа. Здесь никого не заставляют сидеть за партой. Тренер – это не руководитель сотрудника. У него нет власти, чтобы принуждать кого-то просиживать штаны. Ты либо обучаешься, либо идешь по своим делам и не тратишь драгоценное время свое, тренера, компании и остальных участников. В любом случае бизнес-результат потом давать тебе. Если ты уверен в своих силах, что твоих умений достаточно для успешной работы, то что в этом плохого? Отлично, тогда берись и делай! Тот участник моего тверского тренинга так и сделал. Он встал и ушел. А за ним проследовал второй участник. Зато у оставшихся сотрудников появился шанс провести время тренинга с максимальной пользой для себя.

Была у меня и другая персона. Правда он не посещал моего тренинга. Зато я приехал к нему в магазин, чтобы при-

нять экзамен по продажам. Так продавец в нашей компании подтверждает свою квалификацию, что он может не только заработать себе на хлеб с маслом, но и делать это по принятым в компании стандартам. Сотрудник с треском провалил экзамен. После чего он попытался оспорить результаты. Мы долго беседовали. Сначала я разъяснил ему все его ошибки и рассказал, как они отрицательно сказываются на общении с Клиентами и в каких случаях. Потом я убеждал его принять политику компании и осознанно соблюдать ее. В общем поработал немного за руководителя, который должен интегрировать своих сотрудников в корпоративную систему.

В итоге сотрудник так и остался при своем мнении, что это компания существует для него, а не наоборот. Я остался верен долгу защитника правил компании. Поэтому я постарался привлечь на свою сторону руководителя этого сотрудника. Ведь руководители в организации для того и нужны, чтобы сотрудники работали лучше, чем они того сами хотят, чтобы они соответствовали стандартам или сами являлись источниками новых, более успешных стандартов. Для этого я провел еще одну беседу, но уже с руководителем этого сотрудника, и договорился, что он проведет эту работу.

Несмотря на все наши разговоры сотрудник не воспользовался вторым шансом и показал на повторном экзамене тот же отрицательный результат, что и раньше. Запахло керосином. Ведь по правилам компании он должен был быть уволен, как не прошедший испытательный срок. Спичка бы-

ла у меня в руках. Оставалось информировать руководство о необходимости соблюдения договоренностей.

Вот тогда-то я и услышал истинные причины поведения сотрудника. Он считал себя чрезвычайно полезным для компании. Ведь он продает и занимает лидирующие места по продажам. Неужели владение какими-то оторванными от жизни стандартами может быть важнее его продаж, которыми он был доволен и горд?

И таких, как он, результативных «продажников», в компании было достаточно. Только почему-то, когда они уходили на рынок труда, который, как известно, никому не желает зла, их место тут же занимал другой столь же результативный продавец-консультант. А все потому, что приносить результат можно по-разному.

Я не отрицаю его заслуг в достижении того оборота, который он принес компании. Но не стоит забывать, что и компания отдала ему положенную долю. Просто компания хочет зарабатывать больше и лучше. Поэтому она хочет, чтобы продавцы были не просто результативными, но и эффективными. Для этого она ожидает от них вполне конкретного поведения. Компания хочет, чтобы лидеры в продажах перестали забивать на обязанности, не связанные с продажами и перекладывать их на остальных, пока они сами обслуживают посетителей. Компания хочет, чтобы они начали работать не только с теми Клиентами, что зашли в двери магазина, готовые купить последний iPhone, но и с теми, кому нужна

более длительная помощь. Чтобы они продавали не только основной товар, но и приложили достаточные усилия, чтобы расширить продажу. И все это так, чтобы Клиент остался доволен и хотел вновь посетить магазин.

Тот продавец этого не хотел. Ему было достаточно того, что он имел и того, что умел. Он работал так не первый год и был готов покинуть компанию, но не переучиваться продавать по-новому для себя.

А может быть все дело в тренингах? Ведь при групповой работе невозможно учесть индивидуальные особенности сотрудников. Поэтому они, не разобравшись до конца с материалом, сопротивляются ему или выворачивают все шиворот на выворот? Именно для минимизации подобных рисков я и провожу после тренингов дополнительное обучение. В ходе такого обучения я работаю по одному с каждым участником. Таким образом удается, например, скорректировать индивидуальную технологию продаж, обменяться опытом и развеять имеющиеся сомнения у конкретного продавца. Каждый раз, когда я задумываюсь об этом, то вспоминаю еще одного сотрудника того же магазина.

Назову его Чингисхан за восточную внешность. Он был еще более уверен в себе, а точнее самоуверен и самодоволен. Я приехал по заказу его руководителя провести с ним индивидуальную ролевую игру с последующим разбором. Не глядя на меня, сотрудник честно заявил, что не нуждается в обучении, что он все умеет, что он был старшим продавцом в од-

ной очень большой и желтой компании, что сам учил других и меня, если надо будет, научит. Мы обсудили его мнение, и он сделал мне одолжение, согласившись на запланированное обучение.

Ролевая игра по продажам прошла на ура. Чингисхан показал, что, как и все похожие на него результативные продавцы, умеет работать с горячими Клиентами, готовыми отхватить у него с руками тот товар, на который он укажет. Остальные возможности для повышения его собственных продаж мы принялись обсуждать в подсобном помещении подальше от любопытных глаз и ушей его коллег.

Чингисхан выполнил свою «угрозу» и кое-чему меня научил. Он поделился со мной своими наработками, как легко по внешнему виду и поведению посетителя можно и нужно определить то, пришел ли тот за покупкой или только заглянул поглазеть. Я узнал о всяких особенностях расположения торговой точки, которые делают бесполезным предложение дополнительных товаров и услуг. А еще для меня было неожиданной новостью, что люди, оказывается, не любят, когда им улыбаются, и они еще должны заслужить, чтобы им сказали спасибо за покупку.

Чему научился у меня Чингисхан? Трудно сказать. Скорей всего он лишь укрепился в правильности своего поведения и нашел новые оправдания своему «профессиональному» поведению. Правда, как тренер, я, видимо, заработал определенное уважение, так как после этого обучения, по-

встречав меня, он всегда вежливо здоровался со мной и узнавал, как мои дела. Хотя, возможно, он лишь льстил мне. В любом случае это приятно. Но лучшей наградой для тренера является момент, когда он видит, как сотрудник применяет в своей работе инструменты, переданные ему из заботливых рук. Это бальзам на душу и все тренерские шрамы.

И если вы думаете, что подобное поведение свойственно лишь линейным сотрудникам, то вы заблуждаетесь. Гораздо больше бьют по чувства тренера руководители. Я часто получаю от них запросы на обучение подчиненных, но ни разу не получил запрос на их собственное развитие. И чем более высокий уровень в иерархии компании занимает менеджер, тем реже он проходит специальное обучение.

Приведу слова одного из руководителей топ уровня. Он сказал в общем-то совершенно верную мысль, что свой опыт ничем не заменишь.

Я тоже всю свою профессиональную жизнь следую этому девизу. Можно сказать, что это предмет моей гордости. Я люблю похвастаться при любой возможности, что всему научился сам. Но есть в этом и моменты, о которых обычно не рассказывают. Это многочисленные ошибки, в том числе критичные, громадные временные затраты, а порой и заблуждения, которые я осознавал слишком поздно. В лучшем случае мне приходилось начинать все заново. Но каждый раз как-то умудрялся вновь наломать не мало дров.

И таких как я и мой коллега топ-менеджер, кто полагает-

ся только на личный опыт, очень много. И чем дольше вы работаете на должности, тем больше вы костенеете профессионально. Со временем вы получаете не только позитивный experience, но и ошибки, о которых не подозреваете. Вы думаете, что делаете правильно и пусть только кто-то попробует вам сказать обратное и тем самым посягнуть на ваш уровень самооценки. А у руководителей он тем выше, чем более значимую должность они занимают.

Само по себе наблюдение за топ-менеджерами, которые так и остались по стилю своего управления и развитию профессиональных навыков директорами магазинов, мучительно больно для меня. Вместо того, чтобы создавать и претворять в жизнь стратегию компании, инициировать проекты и руководить ими, проводить совещания и привлекать руководителей уровнем ниже к принятию решений, вместо того, чтобы наделять своих подчиненных необходимыми полномочиями, они играют в богов и руководят так, как привыкли, как подсказывает им ценный, но уже недостаточно актуальный опыт. Но всего этого они уже не видят. Они видят лишь свои успехи или различные обстоятельства, которые мешают им быть успешными.

Конечно, это касается не всех руководителей. Есть и исключения. Но они, как известно, лишь подтверждают правило. Именно поэтому у меня появился шрам на самом лбу от обучения методом грабли. Он напоминает мне: **НЕ УЧИ УЧЕНОГО**. Учить сотрудников надо вовремя, перед тем,

как выпустить их в торговый зал к Клиентам, перед тем, как доверить управление другими людьми и компанией. Всему свое время – это очень важно.

# Шрам пятый. Без прояснения запроса ни шагу вперед

*С просторов интернет. Заповедь бизнес-тренера №4:*

*Понимает, что глобального финансового кризиса, сопровождающегося обвалом фондовой биржи, тренингом телефонного общения не остановить. К сожалению. А то бы мы им!*

Пожалуй, нет ничего сложнее для тренера, чем работать с немотивированной аудиторией. Это люди, которых, как стадо баранов, загнали в душную аудиторию, когда у них полно срочных дел. А кому понравится быть в роли глупого животного? А теперь представьте, что это еще и управляющие магазинами. Представили? А вот мне и представлять не надо. Я сам оказался ведущим тренинга для такой группы и испытал все прелести работы с ней. Хотя все начиналось достаточно оптимистично.

Ко мне подошел мой руководитель и сообщил о том, что он принял заказ на проведение тренинга для управляющих магазинами по технологии продаж. На мое удивление, зачем им вдруг потребовались эти умения, он уверенно ответил, что подробно снял запрос у заказчика и что требуется именно данный тренинг, а никакой-то другой. В общем меня за-

верили в актуальности принятого решения и его осознанности. Мой босс поручился, что заказчик знает, о чем просит и ему понятно, что потом делать со своими управляющими, чтобы внедрить результаты тренинга в их ежедневную работу. Дальше ситуация развивалась, как погода перед грозой, когда на небе сначала ни тучки, потом набегает ветер и нагоняет грозовые облака.

Сначала на мое письмо с просьбой предоставить список участников откликнулось всего пять руководителей. Дальше странная тишина. Особенно, если учитывать, что сотрудники знают – решение об организации тренинга принял их руководитель, и он заранее сообщил всем, кто должен на него записаться, и сказал им, почему это важно.

Так как я получил заказ через третьи руки, то, возможно, это были все участники, и это такая маленькая группа. Хотя со слов моего руководителя я понял, что участников должно быть порядка двенадцати. У меня зародились сомнения о том, действительно ли, анализировался запрос.

Я написал письмо заказчику, чтобы узнать, точно ли на тренинге должно быть всего пять человек. Дополнительно я задал еще несколько вопросов для проверки обоснованности своих опасений. Их было четыре и все они были взяты из нашего стандартного бланка прояснения запроса, с помощью которого проводятся все переговоры с заказчиками. С какой целью планируется провести мероприятие? В чем задача тренинга? Что знают об этом сами участники? Что

планируется делать после тренинга для достижения цели? Если встреча действительно проводилась, то по моей логике, я должен был получить ответы на интересующие меня вопросы.

В итоге я смог оперативно собрать группу стандартной численности в двенадцать человек. Однако мой заказчик хранил молчание по поводу моих четырех вопросов. Интуиция подсказывала мне, что нужно отменять обучение пока не поздно. Но я ведь не из трусливых. Тем более, что я уже запустил процесс. Психологически для меня это выглядело так, как будто я покати́л большое и тяжелое колесо с высокой горы вниз. Что если я зря паникую? И как будет выглядеть ситуация в глазах заказчика, если я отменю тренинг?

Настал день тренинга. И лишь тогда я застал своего заказчика, который улыбнулся мне и сказал, что все нормально, и он просто не успел ответить мне на письмо. Выяснить отношения было уже не когда. Группа ждала меня в учебном классе. Я засучил рукава и направился на свое рабочее место.

Не буду подробно рассказывать, как я мучил участников, пытаясь привести их к тому результату, который был запланирован в программе тренинга. Я исходил из понимания того, что мой заказчик хотел улучшить ситуацию с уровнем клиентского сервиса на подконтрольных ему магазинах. Для этого требовалось наладить соблюдение продавцами стандартов работы с Клиентами. Чтобы справиться с этой за-

дачей управляющие магазинами должны были сами хорошо разбираться в технологии продаж. Тогда они смогут правильно инструктировать сотрудников, контролировать применение стандартов и при необходимости корректировать поведение своих продавцов. Но участники были другого мнения. Расскажу лишь то, чем завершился тренинг.

А завершился он моим фиаско. По анкете обратной связи я набрал показатель NPS минус 100 баллов. NPS – это способ оценки тренинга участниками, когда они отвечают на один единственный, но очень важный вопрос. Участников просят оценить по десятибалльной шкале то, насколько вероятно, что они порекомендуют данный тренинг своим коллегам. Полученный мной результат означал, что мне не удалось провести тренинг так, чтобы он был полезен хоть одному участнику. Больше того, своей оценкой участники сказали, что тренинг был вреден для них.

Вместо того, чтобы выйти из аудитории с новыми знаниями, полезными для своей рабочей практики, и нацеленными свернуть горы, управляющие закончили тренинг с пониманием того, что они зря потратили время. Ведь на их взгляд они прекрасно разбирались в технологии продаж, и проблема с клиентским сервисом заключалась совсем в другом. А именно в нежелании сотрудников следовать существующим в компании стандартам и отсутствием времени для контроля за ними.

Иногда взаимоотношения тренера и аудитории сравнива-

ют с отношениями между мужчиной и женщиной. Так вот, если это так, то можно сказать, что я изнасиловал участников моего тренинга. Я насильно заставлял их учиться тому, чему они не хотели. А насильно, как известно, мил не будешь.

Понимая, что одними извинениями отделаться будет неправильно и нужно обратить потраченное время тренинга на пользу, я договорился с заказчиком о последующих действиях после тренинга. Он пообещал мне, что на следующем собрании с управляющими магазинами поднимет вопрос о том, что они изучили на тренинге и что планируют дальше делать на магазинах для внедрения стандартов клиентского сервиса в работу своих сотрудников. К сожалению, договоренность не была выполнена.

Боль от раны у меня на ноге была такой сильной, что я подошел к моему руководителю и в ультимативной форме потребовал больше не проводить вместо меня встречи с моими заказчиками. Ведь я сделал вывод, что никакого прояснения запроса не было.

Мое предположение было следующим. Кто-то из зеленых управляющих, как обычно, сморозил на встрече со своим и моим боссом какую-то глупость и не смог ответить на вопрос о технологии продаж. И вместо того, чтобы провести ему индивидуальное обучение, мой руководитель подсказал заказчику возможность обучить всех его управляющих одним махом, на всякий случай.

Только управляющие не знали, зачем им это нужно и что

теперь делать со всем тем грузом знаний, который я подбросил им на тренинге. Поэтому они оставили его лежать там же, где и получили на руки. Никто и не планировал что-то делать для налаживания клиентского сервиса на этой территории: ни управляющие магазинами, ни их руководитель. И даже, если я был не прав и мои выводы были ошибочными, то в любом случае я их сделал.

К счастью, мой руководитель человек мудрый. Поэтому он не стал ставить меня на место и отдал мои полномочия мне назад, пообещав, что впредь не будет вмешиваться в мою работу там, где это не требуется. Рана на моей ноге затянулась, но шрам остался. Он каждый раз напоминает мне, что тренир не должен делать ни шага вперед без прояснения запроса заказчика. Иначе нога угодит в капкан или, что еще хуже, в медвежью яму.

Помню очередной такой случай. Я совершенно случайно узнал, что мой руководитель проводит какое-то обучение для сотрудников территории, которая была в моем ведении. В принципе ситуация уже сама по себе была не очень хорошая, так как это моя территория. А я страшный собственник и не люблю, когда без моего ведения обучают моих Клиентов. Тем более, что у нас на тот момент уже была договоренность с руководителем, что он больше не занимается самостоятельным прояснением запросов моих заказчиков. Но тут вроде ситуация другая. Он сам проводит обучение. На то он и руководитель, кто ему может запретить, если он этого хо-

чет.

Любопытство взяло верх, и я напросился на это обучение. Какого же было мое удивление, переходящее в негодование, когда на первых минутах я услышал, что теперь данные обучающие мероприятия будут проходить на регулярной основе и вести их буду в том числе я. Получается, что без меня в очередной раз меня женили!

Я плохо умею скрывать свои эмоции. Поэтому по окончании мероприятия я высказал все, что думаю о и о том, как оно было организовано. Высказал и занялся запланированными делами.

Я сидел и принимал экзамены по продажам дистанционно по скайпу, когда ко мне подлетел мой руководитель, ведя за руку заказчика. Они попытались мне что-то сказать, не обращая особого внимания на то, что я был занят серьезным делом. Я не стал отвлекаться, и поэтому мой руководитель оставил мне записку. В ней было написано, чтобы я срочно подошел к заказчику и договорился о проведении обучения.

Не могу знать, как было на самом деле, но я снова сделал неприятный вывод, что мой руководитель злоупотребил своей властью. Поняв это, он и попытался в срочном порядке переключить взаимодействие заказчика на меня. Хотя все могло быть и по-другому, но таковы особенности человеческого восприятия, которое работает порой, как кривое зеркало. При чем ты никогда не знаешь в какое зеркало видишь отражение реальности: в нормальное или кривое.

В принципе на тот момент ничего страшного еще не произошло. Я переслал заказчику бланк прояснения запроса для подготовки к встрече, о которой мы договорились. Попробуйте угадать, что было дальше?

В назначенный день заказчик так и не уделил мне времени, а бланк не был заполнен. Не сейчас, через пять минут, завтра – так говорил мне мой Клиент и откладывал нашу встречу все дольше и дальше. Приближался день, когда должно было проводиться обещанное сотрудником обучение, а я так и не получил ответа ни на один свой вопрос. А ведь нужно было не просто принять решение о том, какое обучение провести для них, но и с большой вероятностью разработать его с нуля. А это тоже время.

В итоге я написал и сказал заказчику, что при данных обстоятельствах велика вероятность того, что я не буду проводить никакого обучения, так как попросту не успею подготовиться к нему, и что требуется оперативно отреагировать, если данное обучение действительно важно, и провести ранее запланированную встречу. Заказчик понимающе кивнул головой и согласился со мной, но в ответ никаких действий так и не последовало. В данном случае мы так и не провели никакого обучения.

Вот так пригодился мне мой шрам **БЕЗ ПРОЯСНЕНИЯ ЗАПРОСА НИ ШАГУ ВПЕРЕД**. Этим я, возможно, спас сотрудников от очередного обучения ради обучения. Ведь если заказчик не может выделить время даже на то, чтобы

подумать и заполнить бланк прояснения запроса, а потом встретиться с тренером и вместе сфокусировать наши усилия на желаемом результате, то он гарантированно не будет ничего делать, чтобы подготовить своих сотрудников к предстоящему обучению и поддержать их после его завершения.

Тренинг и изменение поведения людей – сложный процесс. Они требуют осознанных действий, времени и усилий. Поэтому сначала надо хорошенько подумать, а точно ли принято решение или это очередная хотелка, мимолетно, как искра, возникшая в уме заказчика и показавшаяся ему хорошей идеей. Решения должны приниматься быстро, но обдуманно.

Почему же тогда спешка при принятии решений встречается на каждом шагу? По моим наблюдениям чаще всего причина тому предыдущий опыт руководителей, а точнее его отсутствие. Подавляющее большинство из них выходцы из сфер так называемого операционного управления, когда одна и та же деятельность регулярно повторяется. До этого они, как правило, не сталкивались с проектной работой, когда необходимо особое внимание уделить этапу планирования. Поэтому решения такими заказчиками принимаются по привычке, то есть спонтанно. А признать его поспешным или тем более ошибочным им должность не позволяет, так как руководство не может ошибаться и действовать бездумно.

**БЕЗ ПРОЯСНЕНИЯ ЗАПРОСА НИ ШАГУ ВПЕ-**

**РЕД** – этот шрам помогает мне заранее прояснить и согласовать с заказчиком многие вопросы, чтобы потом не сесть в лужу и сразу нацелиться на получение общих бизнес-результатов. Этот шрам начинает жечь мою пятую точку каждый раз, когда я получаю запрос на очередное обучение. Значит пора вскакивать со стула и бежать к заказчику прояснять потребности в обучении персонала. Помните о нем и вы.

# Шрам шестой. Я не волшебник, я только учу

*Где водятся волшебники? А там, где верят в них!  
С просторов интернет. Заповедь бизнес-  
тренера №5:*

*Обожает неприятные вопросы типа  
«На сколько вырастет объем продаж?»  
Солнечно улыбаясь, продвинутый тренер  
восклицает: «Хороший вопрос!» – и переходит  
в контрастную плетню.*

Всем нужны результаты! Их хочет получить обычный исполнитель, ведь от этого обычно зависит оплата его труда. Еще больше результатов жаждут руководители любого уровня и собственники бизнеса, в руках которых находится судьба их собственной компании. Результатов хотят все! Беда в том, что не все хотят прилагать усилия по их достижению. Проблема усугубляется тем, что разные люди по-разному понимают то, за какой именно результат отвечают они, а за какой другие. Напрямую касается эта сложность и тренера. При чем касается иногда так, что мало не покажется.

Как вы думаете, какой результат должен достигнуть тренер, проведя очередной тренинг, заказанный ему одним из руководителей, например, отдела продаж? Кто-то скажет, что таким результатом должно стать повышение продаж

участников обучения. За этот вариант чаще всего выступают сами руководители. Их всячески поддерживают в этой мысли представители тренинговых агентств и фрилансеры. По крайней мере на этапе привлечения заказчика и заключения контракта. Кто-то скажет, что после тренинга у его участников должны появиться новые навыки, что прошедшие обучение сотрудники должны начать использовать полученную информацию так, как их этому учили. Такой точки зрения, обычно придерживаются оставшаяся часть руководителей и тренеров. Я отношу себя к тем специалистам, которые придерживаются третьей точки зрения. И укрепился я в ней после одного примечательного случая.

Ко мне в очередной раз обратился один из руководителей с запросом на обучение. Он пожелал повысить с моей помощью именно уровень продаж своих подчиненных. Это был один из тех руководителей, которые считают, что специалисты по обучению должны головой отвечать за такой результат обучения, как именно повышение продаж. Если обучение проведено, а роста продаж не наблюдается, то грош цена такому обучению. Именно такое обучение они называют обучением ради обучения. Им нужны результаты в виде роста продаж! А раз специалисты не готовы взять на себя ответственность за такой результат и добиться его, то все очень просто – не нужны они и их хваленные тренинги!

Я провел переговоры с заказчиком, на которых в очередной раз услышал уже знакомую мне песню о таком обучении,

которое само по себе увеличивает продажи. К счастью у меня был определенный опыт такого обучения. Раньше я работал директором по продажам одного из магазинов крупной розничной сети. Тогда в мои задачи входило добиваться плановых результатов продаж через организацию обслуживания Клиентов и обучение этому новых сотрудников. Для этого я постоянно контролировал торговый зал, направлял зазевавшихся продавцов к свободным посетителям, следил за тем, чтобы каждый предлагал полный спектр товаров и услуг нашим покупателям. Мое особое внимание было приковано к новичкам. Как только я замечал, что кто-то из них совершает продажу, то я вставал поближе и незаметно для Клиента наблюдал, а при необходимости вмешивался в ход продажи. Периодически мне удавалось спасти некоторые продажи, которые были на волоске от провала. Со временем молодежь начинала продавать так, как нужно было мне или уходила из продаж в другую, более подходящую им сферу.

Именно эту схему я и предложил своему заказчику. Мы договорились, что результатом моего обучения будет повышение продаж дополнительных услуг тех продавцов, с которыми он хотел, чтобы я провел работу.

Уже тогда я понимал, что в отличии от моего предыдущего опыта, на этот раз у меня нет никаких полномочий. Но желание доказать свой профессионализм, быть полезным бизнесу и возможность заполучить в свои ряды сторонника, который до сих пор был ярым противником, пересилили трез-

вый расчет и холодный рассудок. Ведь отказаться от мероприятия, значило укрепить руководителя в мысли, что любое обучение бесполезно. Поэтому я решил пойти на риск, что потом в меня и в мое обучение будут тыкать пальцем со словами, что оно не приносит результатов. А еще я соблазнился на возможность получить ценный, пускай даже неудачный опыт. Ведь пока не попробуешь, не узнаешь, как на вкус экзотический фрукт под названием полевое сопровождение участников обучения.

В назначенный день я был на торговой точке во всеоружии – голыми руками, подвешенным языком и уверенностью в собственной силе. Но меня ждал сюрприз. Сотрудники ничего не знали о том, что с ними должно быть проведено какое-то обучение, зачем оно нужно, что я буду иметь право делать с ними, а что нет, каковы для них будут последствия за успешное и неуспешное обучение. Более того, один из участников оказался на выходном, а еще один имел задание от своего руководителя и моего заказчика в одном лице, для выполнения которого он должен был уехать уже через час. Так с самого начала заказчик не выполнил часть своих обязательств. И уже тогда стоило отменить обучение.

Но я не то по наивности, не то по храбрости своей не привык останавливаться на пол пути, пасуя перед неожиданными сложностями, и решил пойти до конца. Поэтому я провел обучение с теми, кто работал в этот день. Как и предполагалось, сразу после продажи я разбираю с продавцами

их ошибки в работе с Клиентами, иногда сам вмешивался и пытался продать, особенно если продавец даже не пытался работать с сомнениями покупателей. Два раза я был так близок, чтобы убедить сомневавшихся Клиентов купить дополнительные услуги, что даже почувствовал знакомый вкус продажи, который часто чувствовал, когда сам был продавцом. Но увы они так и не купили.

Тут я заметил, что один из продавцов продал ноутбук с комплексным пакетом программ. При этом я заметил, что он даже не предложил другие услуги, например, дополнительную гарантию. Я подошел и похвалил его за успех. После чего спросил, что он забыл предложить? Умница продавец тут же сообразил, где он дал маху. Вот тогда мы и договорились, что он сегодня будет всем предлагать все услуги, в том числе дополнительную гарантию. Продавец клятвенно пообещал, что обязательно продаст ее.

Рабочий день подходил к концу, когда ко мне подлетел тот самый продавец, с которым мы договорились о продаже дополнительной гарантии. Он с улыбкой до ушей похвастался, что продал за сегодняшний день услуг на свой месячный план! И подавляющая доля из них оказалась суммой от проданных дополнительных гарантий. Представляете? За один только день! Выходит, я не зря потратил свое время с продавцами на магазине.

С этой мыслью я закончил работу и через две недели запросил обратную связь у заказчика о результатах обучения.

В ответ получил неожиданное письмо. В нем руководитель написал, что я провел обучение не для тех сотрудников, с которыми он хотел. При этом он не указал, что сам не обеспечил их явку. Видимо, позабыл. Далее он указал, что результаты тех сотрудников, с кем я провел обучение, не изменились или увеличились несущественно, что не позволяет говорить о том, что рост произошел именно благодаря обучению. А резкий скачок продаж одного из продавцов, того самого, что за один только день выполнил свой план на месяц, – это не моя заслуга, так как он и без меня умел продавать. То, что сотрудник до этого продавал на такую сумму лишь в течении всего месяца, руководитель никак не отметил.

Я почувствовал, что мне вонзили нож в спину. Я пошел на риск – не имея реальной власти над сотрудниками, я согласился контролировать их работу, говорить им, что они должны делать, демонстрировать на собственном примере, как они должны это делать, и добиваться от них продаж. Хотя требовать соблюдения моих инструкций я не имел права, так как не был их руководителем. Несмотря на это мне удалось вдохновить одного из сотрудников, и он сделал то, что без меня никогда не делал. Так чья это заслуга? Конечно самого сотрудника! Он сам продал без моего прямого участия. Но и без меня этого не случилось бы.

После этого случая я окончательно решил для себя, что буду договариваться с руководителями о том, что они отве-

чают за создание таких условий, которые обеспечивали бы применение сотрудниками результатов обучения в работе, и за их продажи. Да, именно руководители отвечают за результаты работы своих подчиненных. Иначе зачем нужны руководители?

Тем не менее в современных реалиях бизнеса достаточно часто встречается, что оценку качества работы тренера делают по уровню продаж участников его тренингов. Однажды я проходил собеседования в одной из таких компаний.

Надо сказать, что руководитель отдела обучения произвел на меня достойное впечатление. К тому же уровень оплаты предлагался значительно выше моего текущего дохода, а описанный фронт работы был достаточно интересен. Меня смущал только один момент. Моя премия зависела от уровня продаж торговых точек, которые я должен буду курировать. При определенных условиях я готов был и на это. Поэтому я задал логичные, как мне казалось, вопросы. Кому подчиняются руководители этих торговых точек? Директору. А директор подчиняется мне? Нет. А какие у меня будут полномочия? Может власть какая? Снова нет. В компании принято, что у всех есть единая цель – продажи. Поэтому зарплата всех, в том числе и тренера, привязана к уровню продаж.

Конечно, это здорово, когда людей объединяет общая цель. Только не зря же говорят, что если за выполнение одной задачи, в данном случае продажи, отвечают все, то это означает на практике, что за нее не отвечает никто. Риск то-

го, что в итоге далеко не все будут прилагать достаточные усилия для желаемого уровня продаж, неизбежен. Более того, руководство компании даже не заметит, как начнет ставить недостижимые планы по продажам, пытаясь выполнить которые, сотрудники лишь надорвут пупок и заработают радикулит. А кое-кто, возможно, это будет тренер, попросту будет курить бамбук в сторонке. Ведь, если ты понимаешь, что не можешь существенно повлиять на итог своей работы, в данном случае продажи, то какой смысл тратить силы в пустую? А тут еще и руководители отделов продаж, и сами продавцы говорят, что планы невыполнимы. Поэтому я отказался от столь заманчивого предложения.

Вообще мне встречалось крайне мало руководителей, понимающих роль обучения в компании. Они постоянно норовят высчитать вклад обучения в оборот. Им хочется знать, сколько в граммах составляет доля обучения в готовом продукте. Последний раз подобный разговор состоялся с одним из исполнительных директоров на крыльце, где курильщики собираются чтобы подымить и почесать языками. Я, хотя и не курю, присоединился к ним для ведения праздных разговоров.

Директор, широко улыбаясь, задал свой любимый вопрос. Он знал, что не получит на него точного ответа и складывалось впечатление, что это доставляло ему настоящее удовольствие. Возможно, так он оправдывал значимость своей работы. «Сколько денег приносит тренинг? Вот именно,

не понятно!» – любил повторять он.

Но если задуматься, то крайне сложно или даже невозможно высчитать финансовый вклад в оборот магазинов и маркетинга с рекламой, и логистики, и бухгалтерии, и клиентской службы. Даже вклад руководителей в оборот трудно посчитать.

Вот поменяли вы управляющего торговой точки и оборот пополз вниз или вверх. Точно ли это влияние нового управленца так проявилось? Может сказались другие, не зависящие от него факторы? Сезонные колебания, демпинг цен, эксклюзивные акции и тому подобное. Еще сложнее бывает высчитать вклад в оборот менеджеров уровнем выше. Так что вопрос влияния на финансовые результаты трудно разрешим или неразрешим вовсе не только для обучения. В чем же тогда его польза для коммерческой организации?

За какой же тогда результат, если не продажи и не поведение участников на их рабочих местах отвечает тренинг? Все зависит от того, что за мероприятие он проводит. Ведь у каждого из них есть свои возможности и ограничения. Если мы говорим о классическом тренинге навыков, то таким результатом будут новые и полезные для рабочей практики инструменты. А в навыки они должны будут переходить уже после тренинга за счет многократного применения в работе.

Поэтому мое убеждение, что тренинг не дает денег, а ускоряет их получение людьми. Обучение – это катализатор, ускоряющий реакцию получения финансовых результатов.

Оно экономит время руководителей на самостоятельное обучение сотрудников. Вот по этому результату и нужно оценивать, но не тренинг, а полный цикл обучения – удалось ли в желаемые сроки получить персонал с требуемой квалификацией, которая будет позволять бизнесу зарабатывать.

Возможно, вы, удивитесь и спросите – всего лишь? Да. Тренинг – это не волшебная палочка, а тренер – не волшебник. На тренинге он знакомит участников с новыми инструментами, необходимыми для успешной работы сотрудников. А для того, чтобы они начали применять их в работе, нужно будет еще ой как потрудиться. И этот тяжелый груз лежит на плечах самих сотрудников, их руководителей и организации, не зависимо от того, осознают ли и хотят ли они того или нет.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.