

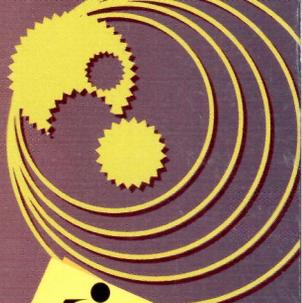
Елена Акимова

САМЫЙ ПОЛНЫЙ УЧЕБНИК
ДЛЯ ТРЕНЕРОВ
переговорщиков и всех-всех-всех

бизнес - технологии



XXI век



БЕРИ ОТ
КНИГИ ВСЁ!

Елена Акимова

САМЫЙ ПОЛНЫЙ УЧЕБНИК
ДЛЯ ТРЕНЕРОВ
переговорщиков и всех-всех-всех



Санкт-Петербург
2010

Акимова Е. Е.

А39 Самый полный учебник для тренеров, переговорщиков и всех-всех-всех. — СПб.: Речь, 2010. — 287 с.

ISBN 978-5-9268-0843-5

Эта книга весьма актуальна в период кризиса. Любой кризис хорош тем, что массовые сокращения, глобальные снижения зарплат, легкий тремор фирм, компаний и холдингов поворачивают людей лицом к самим себе. Проведя аудит своих знаний, навыков и умений, оценив опыт, желания и перспективы, многие специалисты делают выбор в пользу самостоятельной, независимой, свободной работы. Предоставляемые отдельными специалистами качество и индивидуальный подход абсолютно конкурентны по стоимости в сравнении с услугами компаний. Поэтому, в первую очередь, данная книга будет полезна фрилансерам и индивидуальным предпринимателям во всех сферах деятельности.

Во-вторых, она будет интересна тем, кто связан с процессом переговоров: от генеральных директоров и региональных представителей до менеджеров по оптовым продажам и администраторов. Как-то так складывается, что вне зависимости от того, кто проводит переговоры, тренер или компьютерщик, фотограф или издатель, технологии проведения переговоров универсальны.

Книга также будет интересна тем, кому по роду своей деятельности приходится работать с группой. На примере работы тренера рассмотрены ключевые моменты работы с командой, знание которых усилит позиции руководителя любого ранга.

Книга построена «от противного», в ней разбираются наиболее популярные ошибки фрилансеров при проведении переговоров с клиентами и работе с группой. Автор показывает подоплеку каждой из этих ситуаций, пути избежания или выхода из них.

ББК 88.4

ISBN 978-5-9268-0843-5

© Е. Е. Акимова, 2009

© Издательство «Речь», 2009

© И. Н. Овчинников, иллюстрации, 2009

© П. В. Борозенец, обложка, 2009

Пролог.	
Как родилась эта книга	8

Армрестлинг с клиентом, или *Monsieur, je ne mangè pas six jours*

<i>Ошибка № 1.</i>	
Называть стоимость услуги до начала переговоров	12
<i>Ошибка № 2.</i>	
Начинать разговор с рассказа о своих возможностях	17
<i>Ошибка № 3.</i>	
Не уметь объяснить, чем мы занимаемся, что такое тренинг, как происходит действие	21
<i>Ошибка № 4.</i>	
Объяснять, что мы будем делать, в деталях и поминутно	23
<i>Ошибка № 5.</i>	
Объяснять, что мы будем делать, в деталях и поминутно — 2.....	27
<i>Ошибка № 6.</i>	
Принимать на себя полную ответственность за результат.....	31
<i>Ошибка № 7.</i>	
Сотрудничать с теми, чьи убеждения сильно отличаются от наших	34
<i>Ошибка № 8.</i>	
Не сотрудничать с теми, кто не похож на нас.....	38
<i>Ошибка № 9.</i>	
Ставить клиента выше себя.....	42
<i>Ошибка № 10.</i>	
Ставить себя выше клиента.....	46
<i>Ошибка № 11.</i>	
Настаивать на своем.....	51
<i>Ошибка № 12.</i>	
Сгущать краски, нагнетать атмосферу, резко высказываться о сотрудниках и положении в компании	54
<i>Ошибка № 13.</i>	
Не верить в суеверия	57
<i>Ошибка № 14.</i>	
Относиться ко всем компаниям одинаково.....	59
<i>Ошибка № 15.</i>	
Относиться ко всем компаниям одинаково — 2	62
<i>Ошибка № 16.</i>	
Подменять тренингом другие мероприятия	65
<i>Ошибка № 17.</i>	
Позволять обесценивать результаты своего труда.....	72

<i>Ошибка № 18.</i>	
Играть со временем	76
<i>Ошибка № 19.</i>	
Довольствоваться нечеткими договоренностями	81
<i>Ошибка № 20.</i>	
Сотрудничать, не глядя	83
<i>Ошибка № 21.</i>	
Не знать свои конкурентные преимущества	85

Танец с саблями, или Один за всех, и все на одного!

<i>Ошибка № 22.</i>	
Не проводить предтренинговую работу	90
<i>Ошибка № 23.</i>	
Не мотивировать группу	93
<i>Ошибка № 24.</i>	
Не ставить цели на тренинг	96
<i>Ошибка № 25.</i>	
Не работать со шкалами оценки	99
<i>Ошибка № 26.</i>	
Принимать как данное, что участники группы обладают неким знанием или навыком в полной мере	105
<i>Ошибка № 27.</i>	
Принимать как данное, что участники группы обладают неким знанием или навыком в полной мере — 2	110
<i>Ошибка № 28.</i>	
Считать, что участники группы совсем не обладают неким знанием или навыком	113
<i>Ошибка № 29.</i>	
Не использовать разминки, «ледоколы», «батарейки»	116
<i>Ошибка № 30.</i>	
Не предлагать работать в парах	120
<i>Ошибка № 31.</i>	
Не уделять значения роли наблюдателя	123
<i>Ошибка № 32.</i>	
Не придавать значения ощущениям «клиентов»	129
<i>Ошибка № 33.</i>	
Вместе с группой осуждать «клиента»	132
<i>Ошибка № 34.</i>	
Позволять группе уводить себя от темы	135
<i>Ошибка № 35.</i>	
Не давать ходу групповым дискуссиям	139
<i>Ошибка № 36.</i>	
Демонстрировать неуважение к руководству компании	142
<i>Ошибка № 37.</i>	
Вставать на сторону группы в их переговорах с руководством	148

<i>Ошибка № 38.</i>	
Увеличивать дисбаланс в организации	152
<i>Ошибка № 39.</i>	
Не уважать группу	154
<i>Ошибка № 40.</i>	
Опускаться на уровень группы.....	158
<i>Ошибка № 41.</i>	
Проговаривать за участников группы то, что они должны говорить самостоятельно.....	162
<i>Ошибка № 42.</i>	
Давать ответ на вопрос: «А что бы Вы сделали на моем месте?»	166
<i>Ошибка № 43.</i>	
Выступать третейским судьей в споре «Как правильно делать ЭТО?»	170
<i>Ошибка № 44.</i>	
Доказывать группе свое мнение	176
<i>Ошибка № 45.</i>	
Продвигать технологии, в которые не веришь	179
<i>Ошибка № 46.</i>	
Стричь всех под одну гребенку	181
<i>Ошибка № 47.</i>	
Не давать участникам группы высказываться (в том числе высказывать сомнения, недоверие, негативные оценки)	183
<i>Ошибка № 48.</i>	
Скупиться на комплименты, не вдохновлять группу	187
<i>Ошибка № 49.</i>	
Критиковать коллег.....	190
<i>Ошибка № 50.</i>	
Бояться сказать, что чего-то не знаешь	195
<i>Ошибка № 51.</i>	
Отвечать на вопрос сразу.....	197
<i>Ошибка № 52.</i>	
Быть слишком серьезным	199
<i>Ошибка № 53.</i>	
Читать мораль и нотации	202

Бой с тенью, или Тот, кто сидит в пруду

<i>Ошибка № 54.</i>	
Бояться начинать	206
<i>Ошибка № 55.</i>	
Начинать с малого	211
<i>Ошибка № 56.</i>	
Носить серый костюм	214
<i>Ошибка № 57.</i>	
Переживать, что выбирают не нас	220

<i>Ошибка № 58.</i> Приходить на переговоры с голодным блеском в глазах	224
<i>Ошибка № 59.</i> Завидовать коллегам	229
<i>Ошибка № 60.</i> Не пытаться строить отношения с коллегами.....	235
<i>Ошибка № 61.</i> Не общаться с коллегами.....	239
<i>Ошибка № 62.</i> Решать на группе свои проблемы	242
<i>Ошибка № 63.</i> Не одухотворять свою работу	244
<i>Ошибка № 64.</i> Давать советы.....	247
<i>Ошибка № 65.</i> Позволять группе нарушать границы своего личного пространства.....	249
<i>Ошибка № 66.</i> Принимать все происходящее слишком близко к сердцу.....	252
<i>Ошибка № 67.</i> Стать циничным	255
<i>Ошибка № 68.</i> Ставить деньги во главу угла.....	262
<i>Ошибка № 69.</i> Не поддерживать отношения с клиентами	271
<i>Ошибка № 70.</i> Ждать благодарности.....	277
<i>Самая большая ошибка.</i> Жестко придерживать постулатов	280
<i>Эпилог первый</i>	283
<i>Эпилог второй</i>	284
<i>Эпилог третий</i>	285

**С благодарностью
тренеру-консультанту,
ректору Московского института
эффективного тренинга
и профессиональных стандартов
Алексее Геращенко
и
консультанту, эксперту
по психоинформационному анализу,
ректору «Академии интеллекта»
Сергею Смирнову**

Пролог.

КАК РОДИЛАСЬ ЭТА КНИГА

Позвольте представиться — Елена Акимова, бизнес-тренер, консультант организаций. Возможно, мы уже встречались раньше — в книгах «100 лучших приемов презентации товара» или «Лучший учебник по продажам», на тренингах или семинарах; также может оказаться, что это наша первая встреча. В любом случае, здравствуйте — очень рада вас видеть!

Когда — еще в прошлом веке, вот время-то не медлит — я решила стать бизнес-тренером, более того — фрилансером¹, у моих родителей был шок с полной протрацией. Мало того, что дорогая и единственная дочь, нежный цветок, всю жизнь окружаемый теплотой и заботой, вдруг остается без четко выверенных аванса и подрасчета, лишается соцпакета, двадцати четырех дней отпуска и подарка для ребенка к Новому году! Мало того, что она, на которую возлагалось столько надежд, выбирает профессию, которой нет, — а такой профессии действительно тогда не было, по крайней мере в России, где-то в Америке, в Европе — возможно, но ведь мы живем не там! Так ведь она еще не будет иметь рабочего дня с восьми до пяти или хотя бы с девяти до шести, и как же жить дальше?

Сначала я пыталась объяснять своим родителям, откуда у меня берутся клиенты, как у меня хватает смелости продвигать и наглости продавать свои услуги, почему в этом сверхконкурентном обществе мне тоже хватает заказов, с какой стати я прихожу с переговоров с горящими глазами и откуда я знаю, кого чему нужно учить... Потом выяснилось, что у меня есть коллеги, с которыми очень интересно бывает обсудить, какими вопросами работодатели могут послать тренера в нокаут, абсолютно мимоходом и не имея в виду ничего личного, какие коленца может выкидывать группа и в какие дебри могут зайти переговоры о цене — другими словами, как не остаться без заказа, без денег и не упустить группу... Потом, когда организации стали использовать для подготовки и переподготовки персонала связку «внутренний тренер — внешний тренер», мне начали задавать те же самые вопросы уже внутренние тренеры. Помимо этого их интересовало, не страшно ли быть фрилансером и не стоит ли им тоже попытаться... Потом мне посчастливилось пройти обучение у нижегородского консультанта Сергея Смирнова и московского тренера-консультанта Алексея Геращенко, и философская концепция построения отношений с партнерами, коллегами, конкурентами и группами еще более углубилась. А еще потом, когда я начала вести группы по подготовке внутренних тренеров, я вдруг обнаружила, что вопросы, которые у многих вызывают напряжение, разочарование и расстройство, могут иметь очень простые, понятные

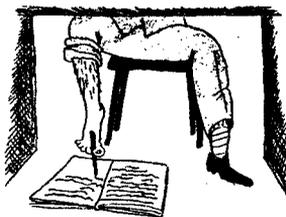
¹ *Freelancer* — человек, работающий не по найму, свободный художник.

и приятные для всех в этом общении ответы. А раз так, значит, пришла пора передавать опыт, делиться тем, что может помочь начинающим фрилансерам, бизнес-тренерам и другим специалистам вести переговоры с клиентами, коллегами и, конечно, родителями — иногда так важно, чтобы они нас поняли, успокоились и чуть-чуть порадовались.

Но я не была бы бизнес-тренером, если бы я просто рассказала о своем опыте со словами: *«Ну вот, теперь вы все знаете, просто делайте так, так и еще вот так, и вы будете успешны, востребованы, и денег у вас будет жменя, и настроение всегда будет отличное!»* Вовсе нет. Мы разные, нас окружают разные люди, ситуации, в которые мы попадаем, тоже различаются, какими бы внешне похожими они ни были. Поэтому после рассказов, баек и лирических отступлений на тему выживания в жестоком мире бизнеса обязательно будет вот такой значок:



Или, для разнообразия, такой:



Или даже такой



Это значит, что настала ваша очередь примерить данную ситуацию на себя. Почувствовать, каково вам в ней. Попытаться представить, какие действия будут наиболее эффективны в этой ситуации. Сказать (и обязательно записать), какие слова окажутся наиболее уместными.

Кстати, эта книга действительно актуальна и полезна любому фрилансеру и представителю B2B¹, чем бы в этой жизни вы ни занимались. Поэтому, если вы вдруг не являетесь бизнес-тренером, смело читайте «Армрестлинг с клиентом», а в упражнениях подставляйте название своего вида деятельности.

И еще один совет — пишите карандашом, не бойтесь стирать написанное и писать заново. Это тоже опыт. Удачи!

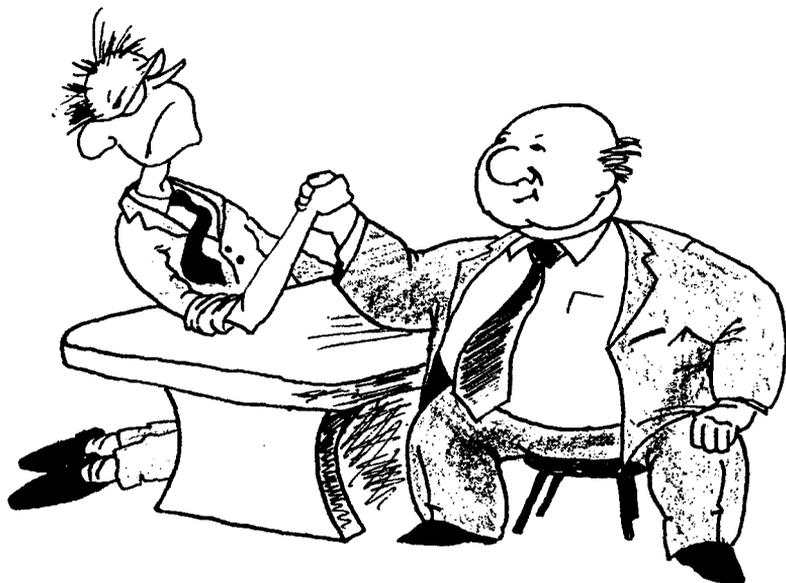
С уважением, Елена Акимова.

Р. S. Когда я начинала писать, мне хотелось — я вообще обладаю склонностью все структурировать, выделять закономерности, классифицировать — разбить весь материал на главы и назвать их «Армрестлинг с работодателем», «Выживание в группе», «Битва с самим собой». И вдруг вспомнила, что как яхту назвать, так она и поплывет. Захочешь битвы — ее и получишь. Захочешь соперника — найдется. И решила все переименовать. А названия-то уже прижились, более того, зажили собственной жизнью, начали диктовать свои условия, ставить вопросы и подсказывать ответы. Тогда я быстренько себя уговорила, что наверняка среди моих уважаемых читателей найдутся те, кому комфортно именно в таком боевом настроении — и они имеют на это право. Поэтому названия получились двойными. Выбирайте, какое больше понравится, и еще раз удачи вам на выбранном вами нелегком пути!



¹ B2B — business to business, или бизнес для бизнесов — организации, обеспечивающие функционирование тех организаций, деятельность которых непосредственно связана с потребителем (B2C — business to consumer). К B2B относят маркетинговые и рекламные агентства, консалтинговые и тренинговые компании, компании, занимающиеся веб- и просто дизайном, кейтерингом и клирингом... Интересно развивается наш великий и могучий язык, не правда ли?

АРМРЕСТЛИНГ С КЛИЕНТОМ, ИЛИ MONSIEUR, JE NE MANGÈ PAS SIX JOURS



Успех — это немного «быть», немного «казаться» и очень много везения.

Филипп Розенталь

Врач, принимая больного, говорит:

- Итак, что мы имеем: нам очень плохо...*
- Да, доктор...*
- У нас болит живот...*
- Да, доктор...*
- Кружится голова, мы кашлем, чихаем, и у нас на коже красноватые высыпания...*
- Да, доктор...*
- Что же мы должны сейчас сделать?*
- Я думаю, лучше всего нам с вами сейчас вместе пойти и обратиться к другому врачу!*

Ошибка № 1.

НАЗЫВАТЬ СТОИМОСТЬ УСЛУГИ ДО НАЧАЛА ПЕРЕГОВОРОВ

В наше время люди знают цену всех вещей, но не их ценность.

Оскар Уайльд

Чем лучше воспринимают товар, считая его подарком судьбы, тем быстрее забывают о его цене.

Хайнц М. Гольдман

Не удивляйтесь, что я некоторым образом беру быка за рога и начинаю наше общение с обсуждения стоимости наших услуг. Как раз так я предлагаю вам ни одни переговоры не начинать. Хотя часть наших клиентов задает вопрос о стоимости услуги сразу и, не желая ничего слушать, долбит: «*Это все потом, сколько стоит? Сколько стоит? Сколько стоит?*» настолько настойчиво, что провоцирует некоторых наименее устойчивых тяжело вздыхать и говорить: «*Вот столько!*» После чего обрадованный клиент с довольной миной наконец-то уходит, чтобы скрыться за линией горизонта навсегда.

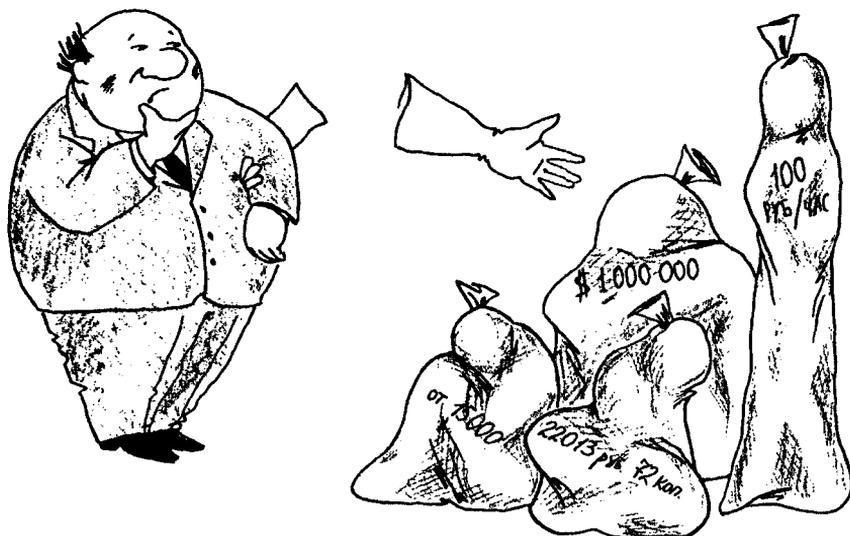
Продавцы на тренингах продаж очень часто мне говорят: «*А у нас вообще ничего не продашь — цены, знаете, какие высокие!*»

На одном из тренингов по продажам бизнес-тренер Андрей Сизов привел, на мой взгляд, очень удачный пример касательно того, как человек делает свой выбор. Он сказал примерно следующее:

«Представьте, что вы хотите купить платье. Идете в магазин и видите огромное количество черных чехлов, на каждом из которых висит ценник: сто рублей, двести, тысяча, пятнадцать тысяч... Какое платье вы выберете?» В аудитории раздался смех — конечно, никакое. «Почему? — весьма искренне удивился он. — Все же очень просто — сразу видно, где висит самое дешевое, — можно столько времени сэкономить!»

Казалось бы, все предельно понятно: когда предприниматель принимает решение обратиться к аутсорсеру¹; началу сотрудничества предшествует предвыборный вальс «Мы выбираем, нас выбирают...» (собственно,

¹ Аутсорсер (англ. out source) — внешний провайдер услуг. Это и организации, специализирующиеся в определенной области (маркетинг, реклама, компьютеры, тренинги), и фрилансеры, как правило, приглашаемые под определенные проекты или для постоянного сотрудничества с компанией «на расстоянии».



и когда человек на постоянную работу устраивается, происходит ровно то же самое). Заказчик оценивает потенциального партнера по множеству параметров: рекомендации, опыт, предыдущие клиенты, сферы, в которых он работал, качества характера, что обещает, готов ли начать работу уже вчера или выделить эксклюзивные условия по времени, скромный или понтуется, консервативный или экстравагантный, насколько остр на язык, да просто — нравится он мне или нет, нам же сотрудничать, значит — встречаться, общаться. На мой взгляд, именно последний, субъективный параметр является ключевым. Трудно придумать что-то новое в области, например, продаж, написанными томами забиты полки так, что книжку не вытащишь. Но одни и те же слова все говорят по-разному, в соответствии со своим характером, темпераментом, жизненными установками, кто-то более вкрадчиво, кто-то более резко, кто-то с юмором. Опять же, продавать можно по-разному, можно через уважение к клиенту и желание помочь, а можно через декольте и призывный взгляд. На какой платформе стоит аутсорсер? Если то, что говорит тренер, и то, как он это делает, вызывает у клиента доверие — завязываются отношения, если нет — поиск продолжается.

Какое же условие является главным для того, чтобы выбор состоялся? Встреча, как ни крути. Конечно, ей будут предшествовать исследование рынка, изучение того, что предлагает данный тренер, хотя бы беглый взгляд на то, что он написал в книгах, статьях, резюме, в конце концов. Но только на личной встрече предприниматель говорит себе окончательное «да», слушая себя, слушая, как то, что говорит тренер, отзывается в его душе.

Но, несмотря на очевидность данного факта, достаточно часто переговоры с клиентом начинаются с вопроса потенциального работодателя: *«Здравствуйте, скажите, сколько стоят Ваши тренинги?»* И здесь нам

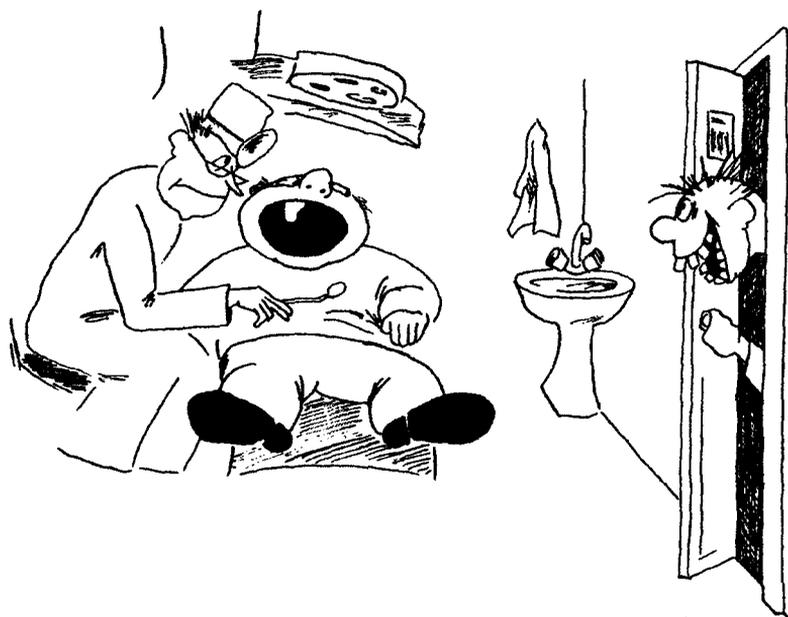
очень легко сделать свою первую ошибку — мы же знаем, сколько у нас стоят тренинги. «...Ах, вот сколько... Ну, ладно...» — и разговор прекращается¹.

Одно из средств, которое может нам оказать бесценную помощь при таком завороте переговоров, — **метафора**. Я очень часто сравниваю эту ситуацию с визитом к зубному врачу. Представьте себе, что пациент просовывает голову в приоткрытую дверь стоматологического кабинета и говорит зубному врачу:

«Здравствуйте, а сколько будет стоить Ваша работа?»

«А что нужно сделать?» — удивляется дантист.

«Не-е, — хитро улыбается пациент. — Вы сначала скажите сколько, а я подумаю, стоит мне лечиться или не стоит!»



Наша задача на данном этапе — заронить в душу клиента искру понимания, что мы, возможно, как раз те специалисты, которые при определенных условиях, весьма вероятно, смогут справиться с той наисложнейшей и наиуникальнейшей задачей, которую он собирается перед нами поставить. Как это сделать? Перейти от обсуждения цены к обсуждению этой самой задачи, проявить интерес к тому, что тревожит клиента, дать ему высказаться, задавать вопросы, которые еще более очертят ситуацию и выделят ключевые моменты для нашей работы. Чувствуете, **нам**. Когда клиент рассказывает о животрепещущих вопросах, нам передается его

¹ Это как раз то, о чем я говорила в предисловии: подставьте вместо слова «тренинг» название Вашей специализации, и Вы получите искомое: «Сколько стоят Ваши услуги?» Разве не так?

волнение, его энтузиазм, рождается интерес к работе, и предприниматель реагирует именно на эту волну нашего встречного интереса и желания помочь. То есть в телефонном разговоре может установиться очень хороший контакт с клиентом, который приведет к встрече. Собственно, ради чего все и делалось.

Но некоторым клиентам сравнения с дантистом не хватает. «*Это все понятно, — говорят они, — и все-таки, сколько?*» Или даже так, не удивляйтесь, эти слова действительно были сказаны одним из моих клиентов, и сейчас мы иногда с веселой улыбкой вспоминаем, как начинались наши отношения: «*А что это я должен Вам рассказывать?*» Тогда приходится выходить из метафоры и **объяснять «на пальцах»**:

«Вот представьте. Допустим, я Вам сейчас называю цену. Скажем — условно — 50 000 тренинг-день. Неважно, что для меня это значит — я повторяю, условно — проведение диагностики, определение направления деятельности, предтренинговую подготовку, то, что услышите Вы, — это 50 000 рублей. И — допустим — Вам от меня нужно ма-аленькую двухчасовую лекцию на тему исполнения должностной инструкции. Может она столько стоить?»

Клиент тут же и с огромной уверенностью отвечает: «Нет!» Не факт, что двухчасовая лекция какой-нибудь мировой знаменитости сможет вписаться в эту крошечную сумму, но на данный момент главное, что у клиента есть определенные представления на эту тему, ведь лекция — это какой-то там урок, которых в юности было по четыре за день, поэтому он практически наверняка говорит «Нет!», и мы радуемся: «Вот видите! Ну и что Вы скажете тренеру, который за вашу ма-аленькую лекцию назначит во-от такую цену?» Тут все зависит от характера клиента. С чувством юмора — рассмеется, более вежливый — потянет паузу, более откровенный — скажет: «Идиот!» В любом случае мы продолжаем: «Проблема только в том, что я не знаю, что вам нужно». Дальше можно задавать вопросы, выявляя потребности клиента.

Конечно, в данной ситуации нам могут помочь **расслабляющий**, более известный как **обоснованный**, и **структурирующий** вопросы.

«Разрешите, я сначала задам Вам несколько вопросов, чтобы понять, чем я могу Вам помочь?»

Это обоснованный вопрос, который я предпочитаю называть расслабляющим, во-первых, потому, что в соответствии с правилами русского языка он должен называться хотя бы обосновывающим, поскольку он обосновывает наши дальнейшие действия, но это неудобно выговаривать. Во-вторых, этот вопрос предваряет и обосновывает наши дальнейшие действия. А зачем? Для того чтобы снять напряжение, которое, видимо, возникло у клиента, иначе бы он не напрягся: «*А что это я должен Вам рассказывать?*», чтобы расслабить его. Не так важно, как назвать данный

вопрос, его ценность в том, что он действительно может вывести переговоры в более спокойную плоскость.

Структурирующий вопрос задает дальнейшую структуру разговора. Он может звучать так:

«Удобно ли Вам будет, если сначала мы обсудим, какой результат Вы хотели бы получить, потом средства, которыми в принципе можно достичь такого результата, а потом попытаемся определить, какое из них является оптимальным в данный момент времени для Вашей организации?»

Кстати, если клиент соглашается, здесь очень естественно предложить встретиться, поскольку действительно подобное обсуждение удобнее проводить в личном общении.

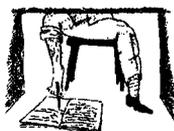
Преимущество такого подхода в том, что клиент сразу получает четкое понимание того, что будет происходить, и понимает логику построения диалога, что повышает его интерес к происходящему и снимает излишнее напряжение. Но для меня такой подход слишком сух и серьезен; если я задам канву разговора такими словами, потом мне самой в ней станет неудобно. Поэтому, если я и прибегну к методу расслабляющего или структурирующего вопроса, я, скорее всего, использую какие-нибудь другие слова.

Вопрос: а что сделаете Вы в подобной ситуации?



Представьте себе следующую ситуацию: вы поднимаете трубку телефона и слышите: *«Здравствуйте! Наша организация хотела бы провести тренинг продаж. Сколько это у Вас будет стоить?»*

Что Вы ответите?



Сформулируйте расслабляющий и структурированный вопросы разными способами.

Ошибка № 2.

НАЧИНАТЬ РАЗГОВОР С РАССКАЗА О СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЯХ

Надпись на мешке не должна быть больше, чем сам мешок.

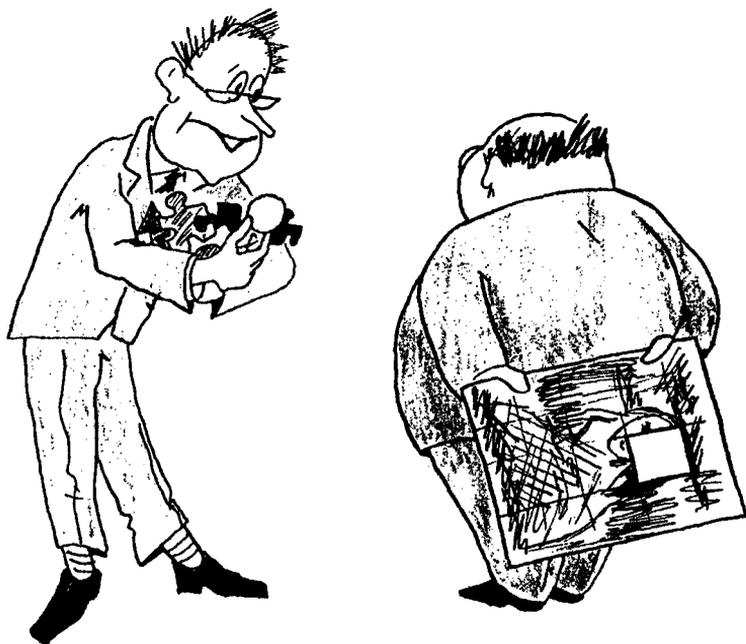
Лукиан, греческий сатирик

Это тоже очень интересная ловушка, в которую легко попасть, услышав вопрос потенциального клиента «*Расскажите, а что Вы можете?*», особенно если этот вопрос сопровождается широкой доброжелательной улыбкой. Мы все горазды рассказывать о себе, и особенно если мы не первый день в бизнесе, а хотя бы второй, имеем в кармане толстую колоду возможностей, способностей и достижений, которую готовы представить клиенту по первому требованию. Вопрос вот в чем: насколько ему интересно про нас слушать и сколько такого рассказа он готов вынести? Причем вопрос это двоякий. Он складывается из объема информации, который клиент может выслушать и усвоить, и времени, которое он готов на это затратить.

С другой стороны, слово **интерес** я упомянула не просто так. Вежливый человек — а почему бы нашему клиенту таким и не быть — может слушать очень долго, поддерживая наш энтузиазм рассказчика уточняющими вопросами и восклицаниями: «*Да что Вы! Ну надо же! Не может быть!*» А мы и рады стараться: «*Да-да! Именно так все и было! Но это еще не самое главное! Вот послушайте еще...*» И почему бы и не представить ситуацию нашей встречи, в которой время практически неограниченно — ну выдался у клиента незагруженный денек, может такое быть. Но такой разговор хорош для беседы друзей на кухне за чашкой чая. Потому что наше появление у клиента и сама встреча имеют определенную цель — найти в нашем лице (в нашей палитре возможностей) ресурс для повышения эффективности его бизнеса... и все, что происходит на нашей встрече, должно способствовать достижению данной цели — какие краски выбрать, в какой пропорции их смешать, сколько эту смесь выдерживать. Тем более наша встреча происходит, как правило, в течение рабочего дня между двадцатью пятью другими делами, не менее важными для нашего клиента.

На первый взгляд рассказ о наших возможностях не противоречит данной цели: мы рассказываем, он слушает и выбирает то, что ему нужно. Но только на первый. Давайте рассмотрим, какие козыри мы теряем, если идем по этому пути.

Во-первых, из пятидесяти четырех карт нашей колоды клиенту может быть интересен всего один джокер. По всемирно распространенному и срабатывающему в 100% случаев закону подлости, именно эта карта



будет последней, которую мы положим на стол переговоров. Вопрос: а до-слушает ли нас наш клиент до этого места?

Во-вторых, даже если джокер выпадет первой картой, где гарантия того, что клиент поймет, что это именно та жар-птица, которую нужно срочно ловить за хвост? Не потому, что клиент глуп, и не потому, что у нас не хватает умений показать товар лицом. Просто потому, что люди вос-принимают и обрабатывают информацию по-разному, соответственно, то, что мы имеем в виду, и то, что слышит наш клиент, может оказаться совершенно разными вещами.

Не могу не привести пример из совершенно недалекого прошлого, поразивший меня тем, что я, казалось бы, тренер с достаточно большим опытом работы, который периодически проводит тренинги, нацеленные на развитие навыка работы с информацией, также могу попасть в инфор-мационную ловушку.

Я получила водительские права около десяти лет назад, но как-то так сложилось, что несколько лет они лежали в полном пассиве, пока в про-шлом году я не почувствовала, что отсутствие личного транспорта очень сильно меня ограничивает. Основательно взвесив все «за» и «против», мы купили машину, что, к сожалению, почему-то не привело к автома-тической активизации моих зачаточных водительских навыков. Маши-на получилась семейной, мини-вэн с автоматом, кондиционером, по-вышенной безопасностью и прочая, прочая, прочая. Будучи заядлыми автотуристами, мы, естественно, решили отправиться в отпуск на новой

машине. И вот тут мой муж сказал одну фразу, ради которой и был написан весь предыдущий абзац. А сказал он вот что:

— Вот хорошо, сначала мы съездим на юг, а потом ты уже будешь самостоятельно водить машину.

Как поняла его высказывание я. Очень просто: весь месяц я вожу машину под его присмотром по разным видам дорог, включая горный серпантин, после чего, став водителем-асом, без всяких проблем выезжаю на улицы города.

Что имел в виду он. Очень просто: гораздо более чревато последствиями попадание в аварию вдали от своего города, поэтому в поездке водит только он, а после нашего возвращения я спокойно иду на автодром и, став водителем-асом, без всяких проблем выезжаю на улицы города.

Вопрос: зачем создавать себе трудности?

В-третьих, если клиент слушает нас и пытается выбрать из потока нашей речи то, что может ему помочь, работает он. А если его слушаем мы и пробуем из того, что мы можем, подобрать то, что для него может быть на данный момент полезным, работаем мы, кстати, большие профессионалы в своей области. Вопрос: как вы думаете, какой способ более правильный?

В-четвертых (об этом речь пойдет чуть позже, но хорошо, если мы обратим внимание на сей факт уже сейчас), не всегда клиенту нужно то, что он просит сначала. Например, следует заказ: «Проведите мне, пожалуйста, тренинг продаж, продавцы плохо работают». Мы начинаем выяснять, что в его понимании «плохо», и выясняется, что в организации высокая текучка кадров, а товар весьма специфический; пока продавец освоит и начнет приносить прибыль — глядь, а уже на увольнение подает. Предприниматель решает: нужен тренинг, тогда продавец начнет приносить мне прибыль раньше, чем уволится. В этом ли проблема организации?

Так вот, если мы углубляемся в рассказ о себе, мы сильно лишаемся шанса узнать, что в организации «болит» на самом деле. Мы ведь о своих достоинствах красиво рассказываем, цветисто, ярко, привлекательно, такие ракурсы подбираем, чтобы сразу стало понятно: вот это панацея и есть! А попробуйте потом убедить клиента, который повелся на какой-то определенный тренинг, что ему нужно что-то другое. Конечно, может получиться, на то мы и профи, но зачем терять время и делать беседу настолько неэргономичной? А если переубедить клиента не удастся, результат не удовлетворит его при любом раскладе.

Наконец, в-пятых. Мы можем произвести впечатление хвастунов. Можем «выбрать» все имеющееся у клиента на нашу встречу время и не найти точек соприкосновения. Можем получить огромное удовольствие от общения — какой слушатель попался — и потерять клиента навсегда. Зачем? Всегда лучше перевести разговор на поле клиента. Он ведь тоже любит рассказывать о себе, не правда ли?

В подобной ситуации я могу ответить клиенту: «Я могу все... ну, или почти все. Давайте посмотрим, что именно из этого „все“ Вам подойдет». Или даже так: «Я, конечно, могу сотворить любое чудо, вопрос в том, какое из них Вам нужно». Или сказать что-то более серьезное, ведь далеко не всем нужны чудеса.

А как поведете себя Вы в подобной ситуации?



Вспомните похожие случаи из Вашей практики или представьте клиента, к которому вы пришли на первую встречу. Он смотрит на вас, улыбается и говорит: «Очень рад Вас видеть! Наша организация решила начать сотрудничество с внешним бизнес-тренером. Что Вы можете нам предложить?»

Что Вы ответите?



Каким образом Вы можете объяснить клиенту Ваше нежелание рассказывать о себе сразу? Какие метафоры и другие речевые приемы могут Вам помочь?

Ошибка № 3.

НЕ УМЕТЬ ОБЪЯСНИТЬ, ЧЕМ МЫ ЗАНИМАЕМСЯ, ЧТО ТАКОЕ ТРЕНИНГ, КАК ПРОИСХОДИТ ДЕЙСТВО

Утки откладывают свои яйца в тишине, куры же, наоборот, кудахчут, как помешанные. Каков итог? Весь мир ест куриные яйца.

Генри Форд

С другой стороны, у каждой палки всегда есть два конца. И, избегая говорить о том, что мы умеем в принципе, мы легко можем вызвать недовольство клиента. Более того, он ведь может и не последовать за нами по предложенному пути, а повторить свой вопрос: «А все-таки, что Вы можете?»

Кроме того, всегда есть шанс, что человек перед нами действительно не представляет, чем мы занимаемся, какой с нас может быть толк и что такое тренинг. Допустим, зам ему посоветовал тренера пригласить — не будет же он у своего зама выяснять, с чем едят эту заморскую рыбу. Вполне возможно, у него был опыт сотрудничества с тренерами, и, понимая весь потенциал активного обучения, он не может отделаться от неприятного послевкусия, которое осталось после этого опыта. Или, допустим, опыт предыдущей работы его как раз удовлетворил, а нас порекомендовал... да тот же зам, который работал с нами раньше и весь в восторге, надо же проверить, на какое мыло ему предлагают поменять уже хорошо известное и себя зарекомендовавшее шило. Причина может быть любой. Элементарная нехватка неформальной беседы перед началом переговоров — мы так энергично влетели, всем своим видом показывая, как мы готовы сэкономить время нашего клиента, блокнотик достали, всем своим видом демонстрируем внимание... а он рассказывать не торопится, ему нужно сначала на нас настроиться.

И здесь есть противоречие: о себе рассказывать, как мы уже выяснили, невыгодно, а от нас этого настойчиво ждут. Что делать?

Рецепт в данном случае достаточно прост. Мы уже выяснили ранее, что самый большой грех в данной ситуации — говорить много, поэтому нужно... правильно, говорить мало. Но по делу. Дальше. Клиент не обязан быть специалистом в нашей деятельности, поэтому нужно уметь объяснить наши сложные термины простыми словами. Еще. Мы уже говорили, что если двенадцать тренеров будут вести один и тот же тренинг продаж, это будут двенадцать разных тренингов. Поэтому наш рассказ уже может проявлять



нашу оригинальность, показывая наши сильные стороны. И главное — наш рассказ должен быстро и гладко подводить нашу беседу к разговору о нашем клиенте.

Почему еще стоит с вниманием отнестись к данному этапу переговоров?

Практически каждый,

кому я задавала вопрос о том, что такое тренинг, тут же давал определение данного феномена, практически не задумываясь, а это означает, что тренинг как форма обучения прочно вошел в нашу жизнь. В то же время определения данного понятия значительно варьировались, что, в общем-то, неудивительно, во-первых, в силу того, что это узкоспециальное понятие, то есть как второй закон термодинамики в школах не изучается, а во-вторых, по причине абсолютно разного опыта опрашиваемых. В результате родились, например, такие понятия:

Тренинг — это семинар, который проводится в более свободной форме, в течение одного или двух дней за городом.

Тренинг — это форма проведения свободного времени, нацеленная на собственное развитие.

Тренинги проводят психологи в клубах для молодежи, чтобы они лучше умели общаться и строить карьеру.

Как, нормально? С этим нам, возможно, тоже предстоит столкнуться — с наличием у клиента неких стереотипов, которые, мягко говоря, не соответствуют нашим представлениям о своей деятельности. Поэтому повторю: кратко, ясно, привлекательно, и конечно, основной принцип — перспективно для клиента. Пусть мы пока еще ничего про него не знаем, но наш рассказ уже должен «цеплять».

Что Вы можете рассказать Вашему клиенту?



Дайте, пожалуйста, четкое определение тому, чем Вы занимаетесь.



Ответьте, пожалуйста, на вопрос: «И все-таки, что Вы можете нам предложить?»

Ошибка № 4.

ОБЪЯСНЯТЬ, ЧТО МЫ БУДЕМ ДЕЛАТЬ, В ДЕТАЛЯХ И ПОМИНУТНО

Многие мысли, столкнувшись с жизнью, падают замертво.

Кристиан Моргенштейн

Бывает еще более ужасная штука, просто кошмар не только для начинающего специалиста, но и для продолжающего, а также для хорошо продвинутого в своей теме — искренний интерес клиента к тому, что мы будем делать. Выглядит это примерно так.

Клиент смотрит горящими глазами, вся его поза демонстрирует искренний интерес. Предлагает чай, кофе, соки, воды, устроиться поудобнее, пересесть на диван, в кресло, закурить, открыть форточку... и при этом задает вопросы типа:

— А как Вы вообще ведете свои тренинги?

— А вот если вся группа откажется заниматься, как Вы себя поведете?

— А если, например, один человек не захочет в упражнениях участвовать, а остальные на него смотрят, Вы как поступите?

— А вот еще знаете, как бывает, иногда приходят на планерку сонные, как мухи, ничем не прошибешь, а что Вы сделаете, если на занятии так?

Собственно, вопросы-то закономерные. И не так важно, почему они возникли, хотя иногда именно причина дает нам возможность выглядеть достойно в подобной ситуации, главное, что а) клиенту искренне интересно то, о чем он спрашивает, и б) на такой вопрос невозможно ответить односложно. Давайте подумаем, как быть в такой ситуации.

Есть, как минимум, три варианта поведения, которые не дублируют друг друга, но применимы в подобных ситуациях.

Вариант первый — ответить серьезно.

Я вообще всегда приветствую серьезность в поведении и речи, когда человек серьезен, говорит медленнее, чем обычно, он всегда звучит весомо, чувствуется и уровень владения предметом, и уважение к предмету беседы и собеседнику.

— А как Вы вообще ведете свои тренинги?

— Если бросить беглый взгляд, то, как правило, тренинг строится по простой схеме: мы ставим перед собой задачу развить какой-то навык, в нашем с Вами случае речь идет о работе с возражениями.

Сначала смотрим, как мы это делаем сейчас, то есть как участники группы действуют привычным для них образом. Рассматриваем плюсы и минусы данных стратегий, выявляем стратегии, которые действуют не так эффективно, как другие. Пробуем что-то изменить, берем новые стратегии, пытаемся их применить. Смотрим, что изменилось, где участникам стало комфортнее, а где жмет. Пробуем еще раз. Анализируем. Вот так потихоньку и движемся к цели. Иногда — это от группы зависит — приходится с участниками слова учить. Иногда, особенно в группах с матерыми переговорщиками, дебаты «как нужно на самом деле» до четырех часов могут длиться, это всегда по-разному. Но принцип всегда один: опыт — анализ — изменения — опыт.

То есть мы предельно кратко, буквально схематично, при этом на полном серьезе и с огромным уважением к интересу клиента — все бы так нами интересовались — делаем эскиз нашей деятельности. При этом обязательно намекаем, проговариваем между строк, что эта простота для наблюдателя, только если «бросить беглый взгляд». Подбрасываем пару «интересинков», как здесь — про разные варианты развития событий, которые нашу схему очеловечивают. Можно перевести разговор в другую сферу, например сказав, что нам больше всего нравится в тренинге («*Больше всего люблю этап анализа, когда участники делают свои маленькие открытия*»), или спросив у клиента, что в подобном обучении нравится ему («*А Вы участвовали в тренингах? Что показалось наиболее интересным?*»). Главное — не перебрать, не дать слишком заумное объяснение, перегруженное терминами, вариантами, поскольку очень просто зажечься и начать рассуждать вслух на такую животрепещущую тему.

Вариант второй — ответить с юмором.

Юмор — наша спасительная шляпка практически в любой ситуации, поэтому грех не воспользоваться емким афоризмом или анекдотом, если, конечно, придет на ум, или просто пошутить, если, конечно, получится.



— А вот если вся группа откажется заниматься, как Вы себя поведете?

— На этот случай у меня всегда есть ремень: либо выпорю, либо повешусь!

Здесь есть одна тонкость, которую нельзя не учитывать. Хорошо, если наш собеседник — человек с чувством юмора и спрашивает скорее из вежливости. Но обратите внимание: мы говорили о том, что клиент интересуется нашим предметом, настроился слушать. Хватит ли ему нашего каламбурчика? Возможно, он будет ждать продолжения банкета, и нам не останется ничего другого, как продолжать разговор, переходя на более серьезные нотки. Хотя и в этом случае шутка не повредит, скорее обеспечит небольшую паузу в разговоре и возможность собраться с мыслями.

Вариант третий — *начать выяснять, почему возник такой вопрос.*

Это как раз тот момент, который я затронула чуть раньше, — у каждого вопроса есть некая причина, взрослые люди редко спрашивают гипотетически. Возможно, был предыдущий опыт участия в тренингах, возможно, не совсем удачный.

— А если, например, один человек не захочет в упражнениях участвовать, а остальные на него смотрят, Вы как поступите?

— Интересный вопрос. Раньше было что-то подобное?

Не факт, что клиент ответит, в том, например, случае, если он сам присутствовал на тренинге и не хотел участвовать в упражнении, а тренер его ну так достал, так достал, что до сих пор осталось неприятное ощущение («*Да нет, просто интересуюсь*»). Но может и ответить с огромным энтузиазмом: «*Да, Вы знаете, месяц назад был на тренинге, там один уперся, ну ни в какую не хотел участвовать в переговорах, уж тренер бился-бился, но так и не смог его заставить!*» Уже есть за что зацепиться: «*Заставлять точно никого не буду, а способов вовлечь человека в общую деятельность есть великое множество, хотя иногда бывает достаточно просто объяснить, для чего проводится то или иное упражнение*». Если у клиента был какой-то камешек в ботинке, то здесь мы его совместными усилиями вытряхнули, поскольку он получил шанс проговорить то, что его беспокоило. И заодно убедиться, что вы — тренер экологичный, палкой бить никого не будете.

Или даже так:

— А вот еще знаете, как бывает, иногда приходят на планерку сонные, как мухи, ничем не прошибешь, а что Вы сделаете, если на занятии так?

— Значит, вот кого Вы мне на тренинг посылаете, поня-атно. И что же Вы делаете в этом случае?

Если в том, о чем клиент спрашивает нас, звучит какая-то ранее возникшая проблема, возможно, что он подсознательно хочет получить совет, возможно, чуть-чуть проверяет нас на прочность, может быть, хочет помочь, сразу предупредить о весьма вероятных трудностях. Как бы то ни было, всегда стоит поблагодарить за предупреждение — ведь оно дает нам возможность должным образом подготовиться. Далее можно обсуждать, как можно в принципе решать такие проблемы в тренинговом пространстве и в рабочей ситуации. Ведь никто нас не неволит в обязательном порядке тут же выдать один универсальный рецепт поведения, годный на все случаи жизни, — это беседа, а не допрос и не попытка.



Вспомните, какие вопросы Ваших клиентов ставили Вас в тупик, что Вам было сложно объяснить простыми словами. Как бы Вы повели себя сейчас?



Попробуйте выкрутиться из подобной ситуации другим способом.

Ошибка № 5.

ОБЪЯСНЯТЬ, ЧТО МЫ БУДЕМ ДЕЛАТЬ, В ДЕТАЛЯХ И ПОМИНУТНО — 2

Обстоятельства переменчивы, принципы никогда.

Оноре де Бальзак

Сейчас мы рассмотрим немного другой случай. Заказчиком тренингов не всегда является собственник бизнеса или генеральный директор, которые привыкли делегировать сложные задачи специалистам, четко обозначив, какой результат они хотели бы получить, и оставляя выбор средств полностью за нами. Достаточно часто переговоры о проведении тренинга, проектной группы, рабочей группы, «круглого стола» ведутся с начальником отдела, направления, департамента, который очень боится, что результаты мероприятия не удовлетворят руководство. И вот тогда искреннее любопытство к нашей работе принимает гипертрофированные формы, вплоть до предложения расписать тренинг по минутам и объяснить цель каждого нашего шага и рассказать, как он будет совершаться.

Относительно недавно я попала в подобную ситуацию, когда одному из департаментов крупной корпорации необходимо было провести проектную группу с целью оптимизации схемы взаимодействия агентов одного из ключевых бизнес-процессов данной организации. После описания ситуации руководителем этого департамента задача показалась мне довольно простой, я такие группы проводила не один раз, уровень включенности участников, темп, результативность всегда были на высоте, о чем я тут же и сообщила. То есть я, конечно, не проносила слово «просто», я же помню, что его задача «уникальная» и «практически невыполнимая». Я назвала организации, которым я помогала с решением похожих проблем, и прикинула, что нам будет нужно для проведения группы. И началось: двести двадцать пять вопросов про как, да почему, а что потом, да где гарантии? Поразившись обилию вопросов, я начала выяснять, что происходит. Оказалось, что за несколько месяцев до нашей встречи уже делалась попытка оптимизации данной схемы, привлекался внешний провайдер, крупное консалтинговое агентство, которому был заказан тренинг с одноименным названием, тренинг был проведен, а результатов не было. Соответственно, руководитель ощущал себя заложником ситуации, поскольку

- деньги один раз уже были вложены;
- руководители отделов и специалисты «прогуляли» рабочий день;

- при этом были разочарованы и не выказывали желания участвовать в подобной «байде» повторно;
- оптимизация проведена не была;
- в общем, куда ни кинь — всюду клин.

Я тут же сопоставила эту информацию с тем, что изначально меня тоже попросили провести тренинг, проведение проектной группы было моей идеей, так как, с моей точки зрения, «тренинговать» там было абсолютно нечего. Но если для меня это был вопрос целей, задач и форм работы¹, то для человека, с которым я общалась, слова «тренинг» и «проектная группа», видимо, были синонимами. А может, однажды обжегшись на молоке, сейчас дул на воду.

Так или иначе, сидим мы друг напротив друга, я себя чувствую абсолютно уверенно, а ему дурно. И он действительно хочет знать, что я буду делать по минутам, как я это буду делать, почему именно так, а не по-другому и почему, я считаю, именно это позволит нам получить ожидаемые результаты.

Я выбрала путь «разложения по полочкам». То есть мы сели рядышком и обсудили каждый этап, выделяя

- 1) цель этапа;
- 2) почему участникам группы будет интересно участвовать в каждом из них;
- 3) как этот интерес будет способствовать их активному участию в работе и в чем будет выражаться данное участие;
- 4) что сформирует достаточную базу для перехода к следующему этапу;
- 5) как мы поймем, что база достаточна и т. д.

То есть за 15 минут мы прошли целый долгий день, как если бы мы были участниками группы. С каждым этапом он все больше воодушевлялся, тем более что я не пыталась объяснять, почему участникам будет интересно, а предоставляла ему играть первую скрипку: «Почему вы думаете, им может быть интересно?» И что бы вы думали — этого не хватило! После того как мы дошли до конца дня, он сказал: «Классно! А теперь рассказывай, как ты это будешь делать!»

Это самая большая ловушка для тренера. Потому что общий язык уже найден и легко можно начать говорить о конкретных упражнениях вплоть до знаков препинания. Но станет ли от этого легче нашему клиенту? Он же никогда не занимался нашим делом и вряд ли сможет отличить удачное задание от неудачного, если даже слова «тренинг» и «проектная группа» для него одинаковы. Но поскольку стереотипы и представления о значении некоторых слов у него точно есть, можно заблудиться в словотворчестве и подорвать с таким трудом заработанное доверие.

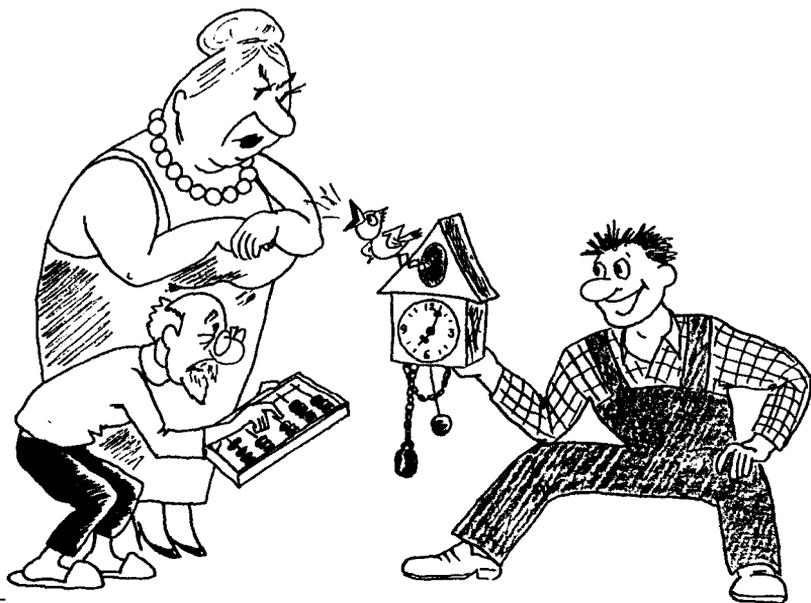
¹ См. также: *Ошибка № 16*. Подменять тренингом другие мероприятия.

Можно сделать и другую глупость. Представьте, мы на коне, полное взаимопонимание достигнуто, нам кажется, что уже больше вопросов не может быть никаких — и вдруг коня на всем скаку останавливают, и по но-вой... Очень легко не сдерживать эмоции, сделать шумный выдох или как-то по-другому проявить свое недовольство ситуацией. А тут же рядом его подчиненные сидят. Да и самого заказчика обижать не хочется. Что делать?

В том конкретном случае я использовала позитивный потенциал состоявшегося общения — энтузиазм и доверие заказчика, а также достаточно длительное время, которое уже было затрачено на переговоры. Я мило улыбнулась, кокетливо наклонила голову и очень вкрадчиво сказала: «А дальше уже моя головная боль», поставив в конце предложения очень серьезную интонационную точку, и выразительно посмотрела на часы. «Да-да, конечно», — засуетился мой клиент, и я про себя выдохнула с облегчением, поняв, что он готов переложить на меня дальнейшую ответственность¹ и дать свободу действий по подбору средств работы с группой.

Расскажу еще шикарный анекдот, который мог бы хорошо прозвучать в данном контексте.

В одном доме были старинные часы с маятником, которые очень точно ходили и очень красиво отбивали каждый час. Однажды часы остановились, и хозяевам пришлось вызвать мастера. Мастер пришел, посмотрел на часы, открыл заднюю дверцу, куда-то легонько ударил, и часы пошли.



¹ См. также: Ошибка № 6. Принимать на себя полную ответственность за результат.

— Лет сто теперь проходят, — удовлетворенно потер руки мастер. — С вас пятьсот долларов.

— За что? — изумились хозяева. — Открыл, ударил, закрыл — три доллара максимум!

— Согласен, — сказал мастер. — За удар хватит и трех долларов. Остальное — за то, что знал, куда бить.

Не думайте, что это редкий случай, когда клиент подходит к своему заказу столь тщательно. Кстати, недавно мне рассказали, причем давясь от смеха, что в нашем городе некая компания никак не может провести тренинг для своих сотрудников, потому что заказчик — менеджер по персоналу — никак не может найти тренера. С каждого, кто попадает в ее поле зрения, она просит почасовую программу тренинга с описанием упражнений, с тем чтобы она могла потом обсудить с тренером каждую его реплику, чтобы решить, стоит у него заказывать тренинг или нет.

Вопрос: что смешного? Организация не получает тренинг, сотрудники не развиваются профессионально, тренеры не могут получить работу — где общий выигрыш?



Представьте, что Вы попали на переговоры в вышеописанную организацию. Как бы Вы их провели? Для того чтобы сделать задачу более осязаемой, давайте допустим, что интерес проявлен к тренингу, который Вы неоднократно проводили — по Вашему выбору.



Какие еще анекдоты, байки, афоризмы, притчи можно использовать в подобной ситуации?

Ошибка № 6.

ПРИНИМАТЬ НА СЕБЯ ПОЛНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Невежливо предлагать хрому понести его трость.

Артур Шницлер

Хотя у меня по плану должна была идти совсем другая глава, мой взгляд зацепился за слова «готов переложить на меня дальнейшую ответственность», и я решила, не откладывая дела в долгий ящик, развить эту мысль. Потому что это следующая ловушка, которую готовит нам общение с клиентом.

Известно, что эффективность тренинга, так же, впрочем, как и любой другой услуги, весьма сложно измерить. Существует анкета обратной связи участников тренинга, где они абсолютно субъективно выставляют оценки по ряду параметров, как то: степень удовлетворенности тренингом, новизна информации, ее важность, соотношение объема теории и практики, доступность объяснений, знание тренером материала и др. Существует анкета обратной связи тренера, где он абсолютно субъективно оценивает работу группы: уровень мотивации, уровень включенности, эмоциональный настрой, темп изучения материала, уровень нагрузки и др. Еще бывают аттестация и оценка по результатам обучения, где участники демонстрируют наработанные навыки в учебных ситуациях. Бывает полевое сопровождение. В общем, если подумать, средств оценить, прошла ли работа впустую, или результат есть, достаточно много.

Беда в другом — тренинги нацелены на качественное изменение участников, а работодатели привыкли иметь дело с количественными показателями. Поэтому нередки ситуации, когда, «все понимая» и соглашаясь на оценку, аттестацию и иже с ними, клиент нам говорит: «*Чудно! А продажи на сколько процентов повысятся?*» Причем он не хочет нас подловить или обидеть, он просто привык так думать и считать, иначе вряд ли бы он смог стать нашим клиентом.

Однажды я вела переговоры с клиентом, и мы уже обсудили все: их продукт, стратегию развития, видение обучения, ожидания от тренинга (тренинг по продаже компьютерной программы на выезде у клиента), мой опыт, видение тренинга, ключевые моменты, — в общем, я практически собиралась уходить, когда меня остановил вопрос:

«Скажите, а Вы гарантируете, что у нас продажи повысятся?»

Я начала отвечать: «Конечно, гарантирую...», но меня перебили: «А во сколько раз? Нам бы надо в три-четыре».

«Конечно, гарантирую, — повторила я. — Может быть, даже в пять. (Клиентка удовлетворенно кивнула головой.) Но при одном условии».

«При каком?» — заинтересовалась она.

«Если Вы мне... ну, скажем, не своей головой, но годовой зарплатой поручитесь, что они у вас все семи пядей во лбу, с артистическими способностями, великолепно знают продукт, в полном восторге от предстоящего обучения (тут она заметно скисла), возьмут все, что я им дам, имеют огромную мотивацию все это тут же начать использовать (тут она скисла еще больше), и еще, что в нашем королевстве все будет спокойно...»

...и мы вернулись к обсуждению результата, который они могут получить от тренинга.

Тренер-консультант, ректор Московского института эффективного тренинга Алексей Геращенко в курсе подготовки тренинг-менеджеров особое значение придает грамотному разделению ответственности и осознанию клиентом своей доли ответственности за результат тренинга. Он предлагает всю ответственность за результат представить в виде 100%

и предложить клиенту самому назвать, сколько процентов лежит на участниках группы, сколько на организаторах программы, сколько на руководстве компании, сколько на внешнем тренере, сколько на внутреннем (если он есть) и т. д. Когда клиент называет доли, можно обсуждать, почему он видит это так, а не иначе, помогая ему адекватно оценить ситуацию.

Тренер всегда должен помнить, что тренинг не является панацеей, и мы не имеем реальных полномочий для поддержки и активизации результатов в организации. Если результат тренинга — наработка или активизация навыков, то повышение объемов

продаж — результат применения данных навыков в дальнейшей работе. А это уже та область, где полномочия бизнес-тренера заканчиваются.

И еще один аспект. Как правило, бизнес-тренер очень хочет помочь своему клиенту, оказать ему все возможное содействие, приложить все силы, чтобы клиент почувствовал — результат действительно есть. Это



ведь в том числе и похвала нашей работе в конечном итоге: *«Знаете, а вот моих такой-то обучил, теперь у меня и забот никаких нет!»* — и на этой волне сочувствия клиенту, желания подставить свое крепкое плечо легко попасть в ловушку комплимента клиента. Который смотрит, преисполненный уважения, и говорит примерно следующее: *«Вот ведь до Вас уже кого только ни было! И Иван Иванов! И Сан Саныч! И Федор Петрович! Никакого результата! На Вас вся надежда!»* Приятно? Еще бы. Только зная, что уже «кого только ни было», легко можно предположить, что, может быть, дело не в качестве проведенных тренингов, а где-то глубже. И если мы соглашаемся принять на себя полную ответственность, недалек тот час, когда (помните треугольник Стефана Карпмана?) из Спасителя человечества мы превратимся в Жертву, а бывшая Жертва — предприниматель — станет преследовать нас со словами: *«Ну вот, еще один дармоед ничего не может!»*



Давайте вернемся в ранее рассмотренную ситуацию с запуском проектной группы. Вы ведете переговоры, клиент протягивает Вам руку и говорит: *«Готовы ли Вы принять на себя полную ответственность за дальнейшую работу?»*

или, как он может в жизни сказать: *«Ну, под Вашу ответственность!»*

Либо вспомните ситуацию из Вашей практики, когда Вы попадали в подобное положение. Как Вы повели бы себя теперь? Что ответили бы клиенту?



Какие еще способы позволят Вам наиболее наглядно представить, в силу каких причин тренер не может принять на себя полную ответственность за результат и долю ответственности клиента?

Ошибка № 7.**СОТРУДНИЧАТЬ С ТЕМИ,
ЧЬИ УБЕЖДЕНИЯ СИЛЬНО
ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ НАШИХ**

Каждый человек должен преимущественно братья за то, что для него возможно и что для него пристойно.

Аристотель

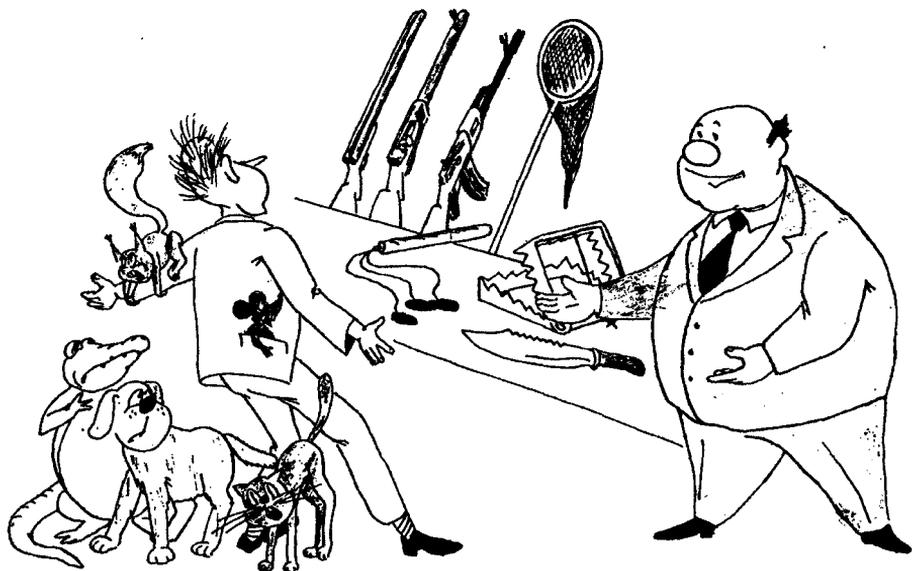
Концепция жизни у каждого своя: одни говорят, если принципы мешают жить, нужно поменять принципы; другие готовы отстаивать свои убеждения до конца. Обычно, когда человек становится тренером, он уже знает, на какой стороне баррикад он находится. В то же время к этому моменту обычно уже сформировано понимание того, что является важным и в какой степени: где сиюминутный каприз, от чего отказаться будет труднее, а что заставит переступить через себя. И наши размышления лежат скорее в части «заставит переступить через себя».

Представьте очень простую ситуацию: тренера-вегетарианца, специализирующегося в области продаж, приглашают провести тренинг для продавцов, торгующих продуктами из мяса. Как раз тот самый случай — тренинг хорошо отработан, имя в этой сфере уже сделано, иди и работай. Казалось бы, в чем проблема, вегетарианство и мясоедение — свободный выбор каждого.

Вегетарианцам дальше объяснять не нужно, их уже перекоробило и перетрясло при одной мысли о том, что будет в центре внимания все дни тренинга, что придется учить любить и рекламировать, чем восхищаться и гордиться. Для невегетарианцев объясняю дальше.

Обычно к вегетарианству приходят, стоя на платформе ненасилия. Есть можно то, что хочет, чтоб его съели. Вячеслав Рузов, директор Дальневосточного центра востоковедения, часто повторяет, что растения любят путешествовать, но не могут, поэтому выращивают красивые привлекательные плоды, надеясь на то, что их сорвут, — это их единственный способ перемещения в пространстве. А животные убегают, испытывая страх и ненависть к своему убийце, и эти качества — то, что передает мясо тем, кто его потребляет в пищу. Скажу больше. Ответственность за убийство животного несут шестеро: кто разрешил, кто убивал, кто продавал, кто покупал, кто готовил и тот, кто ел. Вопрос: сможет ли вегетарианец с любовью, спокойно и качественно провести этот тренинг?

Я предполагаю, что здесь у вас, мои уважаемые читатели, может возникнуть некоторое недоумение, зачем тратить время на обсуждение такой



понятной темы. Ведь ясно, что тот, у кого есть твердые убеждения, ни за что их не переступит.

А давайте возьмем не такую однозначную ситуацию. Например, те же продажи, но стоящие на разных платформах: продажа-консультация с целью помочь подобрать наиболее подходящее и продажа-шоу с целью продать товар, который у нас есть, любой ценой. Никогда не устаю восхищаться «представителями канадской компании»... Позвольте, я сделаю небольшое отступление и объясню, что я имею в виду, поскольку если в середине девяностых этот, не побоюсь сказать, термин был понятен по умолчанию, то теперь он несколько устарел. Хотя я бы его совершенно точно ввела в словарь продажных понятий за емкость и понятность.

Когда в начале девяностых Россия прыгнула в челночество и торговлю, когда открылся поток импортной продукции и западное было очень в моде, на улицах городов появилось огромное количество молодых людей, преимущественно мужчин, с огромными сумками. Они ходили по офисам и квартирам, могли присесть на лавочку к гуляющим в парке или остановить человека на улице. В их безразмерных сумках могло быть все что угодно — книги, зубная паста, термосы, игрушки, — абсолютно все что угодно. То, что объединяло все эти разные продукты, — неременная уникальность, оригинальность и чудесность. (Кстати, определение соотношению цена — качество тогда очень хорошо дал мой муж. Он сказал: «Берется некий продукт с неизмеримо малой ценой...» Такая цена тогда соответствовала продуктам крайне низкого качества, как правило, «разового употребления».) То, что объединяло всех этих людей, — они были очень радостными,

улыбающимися, энергичными и знакомство всегда начинали со слов «Здравствуйте! Я представитель канадской (американской, европейской...) компании! Сегодня у нас рекламный день! Вам так повезло — сегодня наша компания дарит вам...» Дальше шла презентация того, что лежало у них в сумках. Явление приобрело такой размах, что в определенный момент на дверях офисов появились объявления «Представителям канадских компаний вход запрещен».

Сразу хочу отметить, что «представители канадских компаний» и MLMщики — два абсолютно разных явления. Сетевики, как правило, имеют линейку продуктов, стремятся установить долговременные отношения с клиентами и во главу угла ставят именно консультацию и подбор продуктов с учетом потребностей клиента. «Представители канадской компании» имеют всего один продукт или неделимый набор продуктов и продают шоу, не стесняясь об этом говорить открыто.

Так вот, я действительно восторгаюсь «представителями канадской компании». Это шикарные продавцы, умело сочетающие приемы продаж и технологии НЛП, грамотно проводящие презентацию и приносящие с собой атмосферу праздника. Это как раз те, кто может продать снег зимой и очиститель воды за пять рублей в хозяйственном магазине на пару порядков дороже в личном контакте. Но есть одна тонкость. Поскольку вся игра строится на том, чтобы продать дешевый товар по цене эксклюзивного, «представитель канадской компании» никогда не приходит к своему покупателю второй раз, поскольку точно знает, что покупатель будет разочарован своим приобретением. Либо товар, купленный им, просто не проявит своих волшебных качеств, либо тут же сломается.

Слышите, о чем я говорю: продажа-помощь клиенту или продажа-шоу — и тех и других готовят к выходу на сцену бизнес-тренеры. На первый взгляд те же приемы продаж, те же приемы поддержания хорошего настроения и работоспособности в течение всего дня, разная только платформа. Сможете? А ведь еще медные трубы подключаются: «Хотим учиться только у Вас!», «Никому другому своих оболтусов не доверю!», «Вы же настоящий мастер!» И не только медные трубы, еще огонь дензнаков и вода очень удобного для проведения именно этого тренинга времени. Что же, вот так взять и отказаться?

Не даю совершенно никаких советов, но давно заметила: противоположности не совмещаются — либо помощь, либо шоу, третьего не дано. Да, можно попробовать согласиться. Если противоречие не настолько принципиальное, может и получиться. Но работать будет трудно. Сил будет уходить гораздо больше. Усталость придет раньше. Азарт куда-то денется. Постоянный взгляд на часы — тоже мерило происходящего. А вдобавок мы не великие артисты, иначе бы играли на сцене, не удастся скрыть фальшивые ноты в голосе и настроении, а это значит, что нам не поверят и эффективность тренинга будет ниже. Отношения с клиентом все равно

прекратятся, только что будет на выходе: уважение к личности или разочарование в тренере? Чашку репутации просто разбить, но трудно склеить.

Кстати, если клиент уверяет, что «*кроме нас — никто*», он как-то не прав. Рядом есть коллеги, для которых наши «закидоны» препоной не являются. А к нам придет другой клиент, для которого мы будем работать с дорогой душой...



Вспомните ситуации из Вашего предыдущего опыта, когда Вы оставались не удовлетворены своей работой для какой-то организации. В чем были причины?



Посмотрите свежим взглядом на те ситуации, где отношения спотыкались о разницу платформ. Запишите, как можно было повести себя в тех ситуациях, чтобы ни у Вас, ни у клиента не осталось камешка в ботинке, или что могло бы стать дополнительным ресурсом для отказа или для проведения тренинга.

Ошибка № 8.**НЕ СОТРУДНИЧАТЬ С ТЕМИ,
КТО НЕ ПОХОЖ НА НАС**

Принимайте людей такими, какие они есть, ведь других нет.

Конрад Аденауэр

Сначала я предполагала, что это будет одна глава, потом, что к главе 7 я допишу постскрипtum, но не все зависит от нас, и персонажи романа, как известно, живут собственной жизнью. Тем более эпиграф сразу нашелся.

Я хочу сказать о том, что тренер встречается на своем жизненном пути очень разных людей, разных не только внутри, но и внешне. Всегда приятно и просто работать с теми, кто похож на нас, с кем возникает понимание с полуслова, кому не надо объяснять подробно и доказывать. К сожалению, других большинство. Наши клиенты могут носить засаленные костюмы и разговаривать матом. Могут быть вылощенными, с набрионенными волосами и неподвижными мускулами лица. Могут опаздывать на два часа, могут не выпускать изо рта дешевые папиросы или часами рассказывать о болезнях любимой собачки. Почему бы и нет, это их выбор, и мы не собираемся на них жениться.

Терпение, смирение и уважение к клиенту — три качества тренера, которые обеспечивают его адекватное развитие в профессии; три кита, на которых покоится основа успешных отношений с клиентами.

Кстати, не думайте, что клиентов это различие не напрягает, уверяю вас, они бы тоже с удовольствием общались с теми, кто похож на них.

Когда я еще училась в институте, был забавный эпизод. Я пришла на встречу с тремя собственниками, правда тогда говорили «хозяевами», небольшой строительной компании. Они были настоящими — в курсе всего, что происходило на их объектах, со всеми на «ты», проблемы решали то нахрапом, то конвертом, разговаривали практически полностью русским языком, не вошедшим в словари. Я там появилась в качестве «переводчика-имиджмейкера», очень им хотелось один контракт получить, вот мы к переговорам и готовились. Кто-то им меня порекомендовал, я пришла, но чувствую, что-то разговор у нас не клеится. Просто стоит столбом. Скажу сразу: я матом не только разговаривать, но и ругаться не умею, хотя почти все понимаю, и если такова жизнь, а они явно не с академиками общаются, — в чем проблема? А их заклинило просто, бэк-мэк... Вдруг один просиял, и у него прямо речь пошла. Он после каждого слова стал «блин» вставлять. Потом и другие подтянулись.

А дальше совсем смешно стало, тот, первый, меня встречает в дверях, сияет, как начищенный самовар. Оказалось, он придумал еще дальше пойти. Ночь не спал, наверное. Меня ведь Лена зовут. Вот он и начал: «значит, Лен, в общем, Лен, то есть, Лен...», и так все культурно получается, то есть он ко мне все время обращается, речь складывается, все счастливы. В итоге мы в основном с ним и общались, двое других не выдержали такого морального прессинга.

Та работа навек врезалась мне в память. Сначала просто смеялась: вот, мол, есть у нас такой неопределенный артикль в языке, без него никакой разговор не клеится. А потом, много лет спустя, я оценила, какой героизм и находчивость проявил мой партнер — ведь это он, а не я, сделал дальнейшие контакты возможными. Если честно, я до сих пор не нашла ответа на вопрос, а что бы я могла сделать, чтобы они себя так неловко не чувствовали.

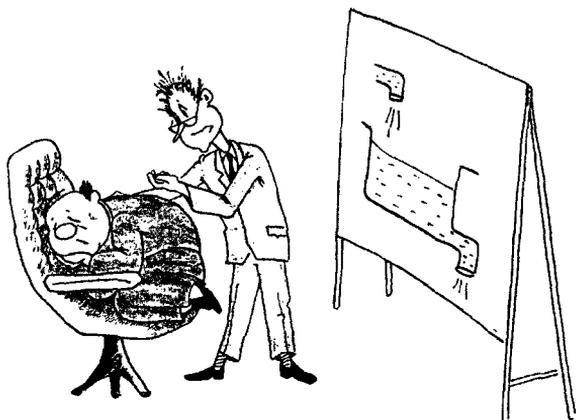
Сейчас та встреча всегда всплывает в моей памяти, когда я прихожу на переговоры и контакт находится не с первой минуты общения. Она как-то очень тонко дала мне почувствовать, насколько важны обе скрипки этого разговора; даже если они контрабас и колокольчик, каждый несет ответственность за то, чтобы разговор склеился.

Возможно, я никогда не написала бы об этом, считая, что это мой личный урок из разряда «Будь проще, и люди к тебе потянутся», если бы не пара случаев из совсем недавнего прошлого.

Сначала моя коллега, специалист по обучению, принимая участие в тренинге, задала группе вопрос: «*Что делать, если руководство (а она работала в отделе персонала на крупном заводе) разговаривает при мне матом?*» Согласитесь, моя ситуация, только с другой стороны, здесь ей это жить мешало. Причем мешало очень сильно, поскольку она воспринимала их речь как неуважение к ней, а как можно сотрудничать с людьми, которые тебя не уважают?

Потом на моем тренинге внутренних тренеров тренер сети автосалонов задал похожий вопрос. Он сказал: «*У меня есть такое впечатление, что мое руководство меня не понимает. Иногда мне кажется, что они меня даже не слушают. И как мне им объяснить, что...*»

Разработчики проекта ССП на одном из предприятий, где я обучала персонал, жаловались, что на второй минуте их переговоров с генеральным он начинал неудержимо зевать, а на четвертой засыпал.



С недавнего времени я совершенно новыми глазами увидела вопрос анкеты обратной связи слушателей курса касательно оценки компетентности преподавателя — доступность объяснений. Это, собственно, то, о чем я писала в книге «100 лучших приемов презентации товара»:

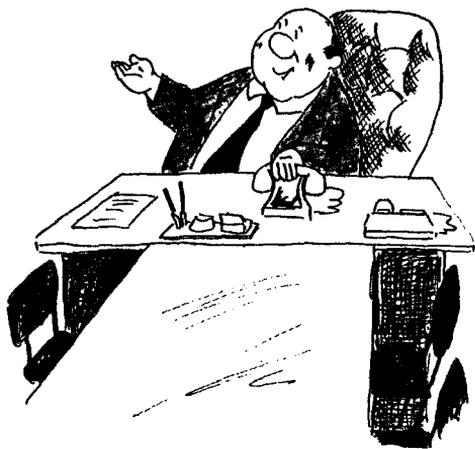
Продавец, знающий терминологию и умеющий ею пользоваться, сразу вырастает в глазах покупателя: говорит умно — значит, знает — значит, правда, так и есть...

...Вторая засада, похлеще первой, когда продавец настолько хорошо знает, что все это значит, что ему уже давно это слишком легко и неинтересно. И он, явно гордясь своими знаниями или просто стремясь закончить эту волокиту, выпаливает в темпе аллегро термины вперемешку с цифрами, перемежая их иностранными словами. Потом смотрит на остолбеневшего покупателя: «Не поняли, еще раз повторить?» Если покупатель подкованный, может быть, еще и пройдет. Иначе робкое «н-не н-надо» — и со всех ног...

В общем, продавец должен уметь пользоваться терминами и быть готовым любой из них объяснить, опять же учитывая, какому покупателю и до какого предела объяснять можно и нужно. Или, как говорил один мой старый знакомый: «Если женщина уперлась называть вентиляционное отверстие дыркой, не вздумай доказывать ей, что это вентиляционное отверстие! Но упаси тебя Бог, если за ней войдет мужчина, который точно знает, что это вентиляционное отверстие, продолжать называть его дыркой!»

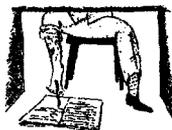
Очень важно помнить, что в коммуникации принимают участие две стороны. Мы никогда не сможем переделать, и у нас нет цели перевоспитать нашего клиента. Но чем более чутко мы будем реагировать на особенности человека с другой стороны стола, чем тоньше будем под него подстраиваться, тем комфортнее ему будет с нами работать, тем выше будет эффективность нашего сотрудничества.

Я, наверное, рада, что получилось две главы, а не одна. Отделить внешние различия от внутренней несовместимости дорогого стоит. И кстати, себя тоже можно подстроить только до определенной степени. Есть вещи, которые мы никогда не сможем переступить даже на внешнем плане. Кстати, та моя коллега в итоге ушла с завода и совершенно счастлива на новом месте работы. Мы имеем на это право.





Вспомните ситуации из Вашего предыдущего опыта, когда Вам было некомфортно в общении с Вашим клиентом. Что Вы могли бы сделать, что Вы и Ваш клиент чувствовали себя более уютно?



Какие практики, технологии, методы, приемы помогут Вам держать себя в руках и расширить зону Вашей терпимости в общении с клиентом?



Попробуйте сформулировать, что является достаточно веской причиной для Вашего отказа работать с клиентом. Как Вы можете сформулировать Ваш отказ, чтобы не испортить с этим клиентом отношения?

Ошибка № 9.

СТАВИТЬ КЛИЕНТА ВЫШЕ СЕБЯ

Тот, кто бежит вслед за публикой, видит только ее заднюю часть.

Иоганн Вольфганг фон Гете

Когда мы говорим о подстройке к клиенту, очень важно соблюдать баланс в отношениях. Только партнерские отношения, строящиеся на базе уважения друг к другу, могут существовать долго и приносить плоды. Но, как я уже писала, все люди разные, и клиенты, которых мы встречаем на своем пути, нередко проверяют нас на прочность.

В ход идут совершенно разные средства: шокирующие вопросы, нелестные высказывания, тыканье носом в наше непонимание некоторых моментов. Иногда — чтобы проверить наш профессионализм (читай: устойчивость к стрессу). Иногда — чтобы отделаться от нас. Иногда — чтобы закрепить за собой главенство в отношениях. Иногда — чтобы сбить цену. Иногда — в силу особенностей характера или настроения.



Как же добиться того, чтобы нас признали равными, чтобы почувствовали в нас силу и уверенность, достаточную для доверия? Можно сказать так: если мы себя чувствуем равными и хотим помочь, это неизбежно почувствует и наш клиент. Средства, которыми мы себя позиционируем, у каждого свои. Как любитель технологий, расскажу о своем опыте, а потом предложу рассказать о том, как это происходит у вас.

В прошлом году меня пригласили в организацию с целью проведения у них тренинга командоформирования. Человека, от которого поступило предложение, я знала лично. Она незадолго до того момента устроилась в данную организацию, и, как потом выяснилось, это была ее инициатива. По телефону задача была озвучена так: «У нас два собственника, три директора направлений и сотрудники, всего нас двенадцать, из которых пять — новички. Очень нужно командоформирование». Она договорилась о нашем с собственниками знакомстве, встретила меня у ворот и по дороге рассказала, что один меня уже ждет, а второго пока нет, и это хорошо, потому что с ним трудно найти общий язык. Мужчина, который действительно был уже в офисе, сразу принес свои извинения по поводу нашей встречи, сказав, что его сотрудница превысила свои полномочия, поставив его перед фактом моего приезда. Добавил, что команда хорошая, никаких тренингов не надо, касательно консультирования — аналогично, так как есть четкий план, которому они уже следуют. Никогда не навязываю свои услуги и была готова уйти, но в это время пришел его партнер, взял со стола мою карточку, начал ее читать, в итоге нас оставили в кабинете, и я задержалась.

Взяв мою визитную карточку, скажем, Алексей — очень яркий внешне, в оранжевой куртке, читал ее долго-долго, как если бы разбирал по буквам. «А, — воскликнул он наконец, — педагог! Знаю-знаю, у меня сестра тоже педагог, тоже работу найти не может! Ага, и организации никакой нет, неудивительно! Что, вообще никто не берет?»

Наверное, еще лет пять назад меня мог бы просто удар хватить от такого начала знакомства. В той ситуации меня поразило, насколько такое обращение ко мне повысило мой интерес к собеседнику. Я построила разговор на приеме *вопрос в монологе*.

— Наверное, вы хотите спросить, почему я предпочитаю работать одна? Я так поняла, что Вам еще интересно, каким именно направлением я занималась в педагогике?

Видимо, Вам хотелось бы знать, какие организации со мной сотрудничали?

Прием сработал на все сто. Чем хорош вопрос в монологе — собеседник «присваивает» его себе, а мы имеем возможность рассказать именно то, что считаем важным в этот момент времени, в этом месте, для этого человека. Сразу скажу, что этой организации я помочь ничем не смогла: как раз тот случай, когда клиент не был готов к сотрудничеству ни с

консультантом, ни с тренером, напротив, существовал четкий план действий, который они выполняли. Но мы общались с Алексеем около часа, разговор изменил тональность, интерес стал обоюдным. Последнее, что Алексей сказал мне при прощании, было то, что когда и если они все-таки решат работать с консультантом, то это буду именно я. Не обольщаюсь на этот счет вообще. Но если все-таки когда-нибудь эти отношения будут продолжены, то проблема неуважения уже точно между нами не встанет.

Всегда хорошо работают *вопросы, проясняющие ситуацию*. Однажды в организации, с которой я сотрудничала в течение достаточно долгого времени, сменился директор розничного направления. Так получилось, что последним мероприятием, которое я проводила при его предшественнике, был тренинг командоформирования с директорами розничных магазинов. Первая встреча, которая должна была между нами произойти, имела официальный предлог — обсуждение отчета о данном тренинге.

Когда я пришла на встречу, по давно сложившейся традиции сначала зашла в отдел кадров. Там меня встретили охами-ахами и причитаньями — какой сложный человек пришел, как с ним невозможно общий язык найти.

Он встретил меня в своем кабинете стоя. Предложил мне сесть. Сам не сел. Оперся на стол руками, наклонился вперед. «И Вы действительно будет утверждать, что лояльность сотрудников очень высокая!» — воскликнул он второй фразой после приветствия. Я утвердительно



кинула головой. «А как Вы тогда объясните, что у этих лояльных сотрудников — возьмем, например, директора N — при последней ревизии недосчитались... тысяч рублей?»»

Лояльность и воровство — несколько разные вещи. Вспомните хотя бы голубого воришку Альхена из «12 стульев» — плакал и воровал, воровал, и ему было так стыдно. Но дело-то было не в том. Дело было в том, **как** это было сказано, **как** начинался разговор, **как** закладывалась основа для дальнейшего общения. Сразу стало понятно, откуда охи и ахи.

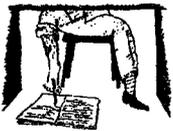
Мне пришлось задать всего один вопрос, а именно: «А раньше такие случаи были?» «Да, действительно, — с интересом посмотрел он на меня. — Как раз сейчас изучаем».

Спокойная реакция, при необходимости просьба дать минуту подумать, вопросы вместо оправданий, отвлекающее предложение открыть окно, приглашение подумать вместе — все работает. Также можно считать про себя, представлять между клиентом и собой пуленепробиваемую стеклянную перегородку и т. д. И помнить, что, какие бы действия ни применял наш клиент, чтобы поставить себя наверх, ему спокойнее работать с равными — больше доверия.



Вспомните ситуации из Вашего предыдущего опыта, когда клиент вел себя по отношению к Вам достаточно жестко и не стремился демонстрировать к Вам уважение.

Какие вопросы ставили Вас в тупик? Какие вопросы вызывали напряжение, страх, неприязнь? Как Вы бы ответили на них сейчас?



Какие практики, технологии, методы, приемы помогут Вам держать себя в руках и повысить уровень Вашей уверенности в общении с клиентом?

Ошибка № 10.

СТАВИТЬ СЕБЯ ВЫШЕ КЛИЕНТА

Человеку, который не умеет улыбаться, не стоит даже открывать свое дело.

Китайская пословица

Если вы внимательно читали предыдущие главы, то, наверное, уже догадались, что речь опять пойдет об уважении. По-моему, уважение и как его проявлять — это вообще единственное, о чем я пишу и о чем говорю на своих тренингах. В вечном споре, что труднее — любить клиента или уважать его, я придерживаюсь второй точки зрения. Здесь я не буду рассказывать о нормах этикета и требованиях культуры, каждый их нарушает в меру собственной испорченности, и вроде ничего — живем. Но при общении с клиентом иногда бывает очень трудно удержаться на позиции уважения во время соприкосновения с его реальностью, и очень важно вовремя себя одернуть, стреножить и привести в чувство.

Мне хочется начать немного издалека. Однажды при работе с менеджерами автосалона по работе с корпоративными клиентами я дала кейс, сразу оговорюсь, вымышленный. В центре внимания была «Жанна Сорокина», которая, прожив семь лет с успешным предпринимателем, не работая и не учась, после развода строит свой бизнес. Начинает с фитнес-центра, где сначала работает тренером, администратором и руки-на-все-штуки. Постепенно развивает сеть до четырех фитнес-центров и передает их дочери, при этом держа руку на пульсе. Маленькая деталь: все центры называются «Жанó-centre». Сама же «Жанна» переключается на гостиничный бизнес и на данный момент имеет три гостиницы в городе, одну — на воде — в небольшом, но популярном среди туристов городке и замахивается на строительство элитной турбазы в экологически чистом месте. Все гостиницы небольшие, 12–15 номеров, все номера оформлены по-разному, дизайном занимается сама «Жанна». Все гостиницы называются «Жанó-club». Те, кто останавливаются в ее гостиницах, имеют льготные условия посещения фитнес-центров.

По условиям кейса «Жанна» не является клиентом автосалона, менеджеры прочитали интервью с ней в глянцево-м журнале и начинают работать на основе полученных данных. Их задача — продать идею развития бизнеса при помощи нашего продукта — машин.

Группа родила очень много достойных идей, которые выстроились в логичную концепцию развития очередного направления бизнеса: пара

разных машин для доставки гостей из аэропорта, в фитнес-центры, по возможности по городу, проведение экскурсий в сотрудничестве с турфирмами. Позже развивающийся автопарк превращается в службу такси. Все такси окрашены в корпоративные цвета, служба носит гордое название «Жанó-рагk».

Что делали менеджеры.

Первый вышел на переговоры и с порога произнес примерно такую речь: «Вы должны купить у нас машины. Вы, может быть, еще не понимаете, но они Вам очень нужны, чтобы дальше успешно развиваться. А то у Вас ни доставки нет, ни такси своих. Смотрите, что я могу Вам предложить...»

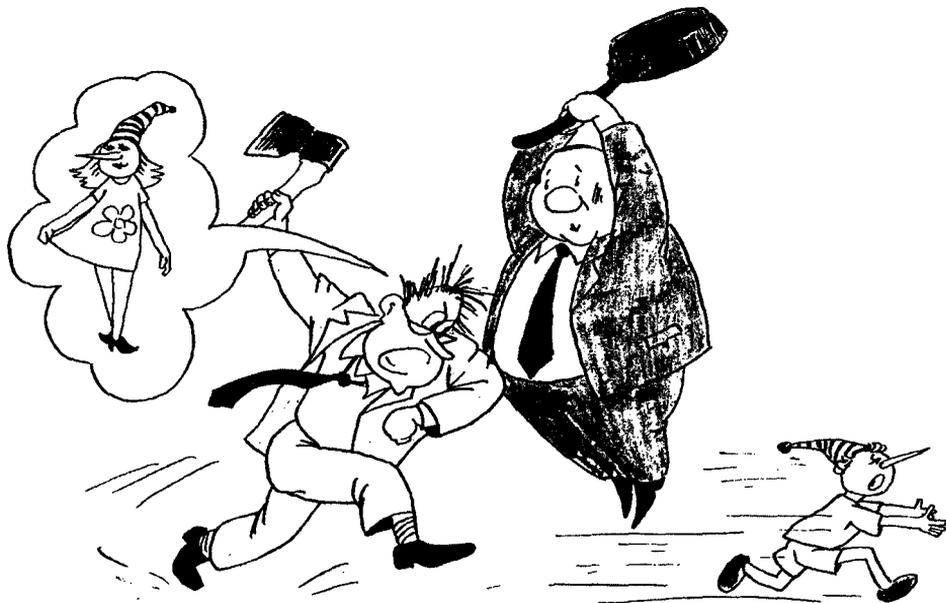
Сказать, что клиент выпал в осадок, значит не сказать ничего. У «Жанны» открылся рот, остекленел взгляд, она резко спросила: «А кто Вы вообще такой, чтобы за меня принимать такие решения?» Реакция менеджера соответствовала его высказыванию: «Да Вы не волнуйтесь, Вы же женщина, вряд ли Вы сможете оценить мою идею. А у Вас кто машинами занимается, я бы ему объяснил...»

Я немножко утрирую, но общий смысл высказывания и то, что услышала «Жанна», было именно таким: *«Ты, девушка, видишь ли, немножко дуручка, поэтому меня, гения, все равно не поймешь. Я — со стороны — вижу, что бизнес твой плохо организован и точно знаю, что ты должна сделать. Поэтому вообще отойди в сторону, мы с кем-нибудь поумнее все твои проблемы быстренько порешаем!»*

Почему я начала с этого примера — тренеру-консультанту очень легко принять настроение этого менеджера. Если здесь менеджеры пытались подстроиться к здоровому успешному бизнесу, то консультанта, как правило, приглашают, когда организм компании чувствует легкое недомогание. Или нелегкое, кому как повезет. В чужом глазу всегда легко заметить соломинку, противоречия в построении бизнеса и новейших маркетинго-экономических теорий, неправильно подобранные кадры, подготовленные их же сотрудниками очевидные решения, которые непонятно почему не применяются... и один из вариантов проявления неуважения к организации, с которой работаешь, это как раз «рубить сплеча» и продвигать собственные идеи через: *«Вы-то сами этого не видите, потому что в оперативной работе погрязли и вообще давно или никогда не учились. А я-то все знаю, вы же меня из-за моей компетенции и пригласили, поэтому делать надо так, так и так!»*

Клиент любит свое детище, дело, которое он создал, гордится им. Если у вашего ребенка нос чуточку длинный и ваш приятель хирург посмотрит на него оценивающе и посоветует: *«Знаешь что, он у тебя такой уродец — давай я ему хоть нос, что ли, подрежу!»* — долго ли он еще останется вашим приятелем?

Я навсегда запомнила слова одного главбуха, мужчины хорошо за пятьдесят с хитрой деревенской ухмылочкой, который высказался о работе



консультантов в их конторе: «Они, наверное, думают, все в мире одинаково работает. Нет бы, посмотрели, как у нас все устроено, глядишь, и научились бы чему-нибудь...» Это было в середине девяностых, когда бизнес у них действительно был устроен очень... нестандартно. Возможно, консультанты предлагали очень мудрые модели, но если даже главбух был обижен, значит, предлагали как-то не сильно уважительно.

Работа консультанта очень тонкая. Нас действительно приглашают помочь, но дело в том, что клиент гораздо лучше нас знает, как ему строить свой бизнес, иначе мы бы этот бизнес давно сами построили и работали бы не бизнес-тренерами. И наша задача — помочь ему посмотреть на свое дело свежим взглядом, найти точку, оперевшись в которую он сможет сделать следующий шаг в развитии своего дела, возможно, намекнуть, подсказать, как лучше это сделать, а может, до этого уже не дойдет. С максимальным уважением к тому, что он уже сделал, и с максимальной уверенностью в том, что дальше он сделает еще больше и лучше.

Второй менеджер вышел со скучающим выражением лица, задал пару вопросов, прервал себя на полуслове, повернулся ко мне и спросил: «А она что, правда, дура, что сама эти возможности не видит? Видит, скорее всего. Я ее начну сейчас расспрашивать, а она мне скажет, ты что — дурак, я уже все это давно придумала, и как я буду выглядеть?»

То есть они уже прониклись своей идеей, она им такая родная, что трудно стало поверить в то, что это предложение может быть подарком

клиенту. И возникает неуверенность: то, что я хочу предложить, так просто, так очевидно, что клиент наверняка об этом думал, даже не стоит об этом с ним разговаривать.

Клиент действительно может массу чего не видеть, поскольку он всегда в центре событий, расстояние очень близкое, глаз, что называется, «замылен», и оперативная работа может заслонять весьма значимые, глубинные проблемы. И кстати, простые решения.

Однажды меня пригласили в организацию, где была проблема взаимодействия между двумя отделами. Один отпускал продукцию, через дистрибьютора она поступала в сервисные центры, а претензии конечного потребителя по качеству, задержкам, отсутствию и т. д. шли во второй отдел. При этом отделы имели разное управление, находились в разных местах географически, и второй отдел не имел никакого влияния, ни *de jure*, ни *de facto* на первый.

Сначала, кажется, бред, просто не может такого быть.

Потом с трудом начинаешь понимать, что у них действительно так и есть.

Потом потихоньку начинает доходить, что второй отдел не просто так воет.

И только потом выстраивается четкое понимание, что, если бы им тоже было очевидно, может быть, они бы как-нибудь сами все это уже переделали.

Может возникнуть вопрос: а как это все относится к бизнес-тренеру, который, например, не является консультантом? Дальше пойдет речь о трех уровнях, на которых бизнес-тренер может исполнять свою работу¹, но в любом случае даже у бизнес-тренера, который работает в рамках жестко поставленной задачи, очень легко может вырваться: «*Все это нужно делать не так*», проявиться снисходительная или высокомерная улыбка или равнодушный взгляд: «Плавали — знаем».

В таких случаях всегда подмывает кивнуть в сторону некоего персонажа, который прославился тем, что ходит в протертых джинсах, растянутом свитере, тычет папиросой вместо указки, а все смотрят ему в рот и бросаются исполнять его пожелания. Есть такой стереотип. Но, во-первых, до такого уровня еще нужно дорасти, а во-вторых, кто сказал, что общаться с таким человеком очень приятно?



Вспомните ситуации из Вашего предыдущего опыта, когда Вам было сложно одобрить действия своего клиента, когда его поведение, представление о жизни, способ ведения дел, конкретные действия казались Вам недостаточно адекватными ситуациями, малозффективными, странными.

¹ См. также: *Ошибка № 16*. Подменять тренингом другие мероприятия.

Как Вы можете скорректировать свое поведение, чтобы, демонстрируя уважение к происходящему, сделать взаимодействие еще более успешным?



Какие практики, технологии, методы, приемы помогут Вам держать себя в руках и повысить уровень Вашей уверенности в общении с клиентом?

Ошибка № 11.

НАСТАИВАТЬ НА СВОЕМ

Не стоит ожидать, что толстяк, похожий на шар, легко пролезет в квадратное отверстие. Человеку нужно время, чтобы приспособиться.

Марк Твен

Опять начну издалека и продолжу рассказ о группе, занимавшейся армрестлингом с «Жанной Сорокиной».

Третьему менеджеру удалось построить диалог с «Жанной» и склонить ее к приобретению машин. «Жанна» была сильно вдохновлена идеей создания еще одного «именного» бренда, у нее были знакомства в сфере компаний, предлагающих экскурсии, она несколько раз воскликнула: *«Как же я сама не додумалась до такой простой и красивой идеи!»*

Угадайте, на чем погорел менеджер?

Мини-группа, которая вела вербовку клиента через продвижение идеи об экскурсиях, почему-то решила, что клиенту для этой цели обязательно нужны небольшие экскурсионные автобусы мест эдак на двенадцать, причем по одному на каждую гостиницу. Хотя «Жанна» несколько раз повторила, что у нее останавливаются в основном деловые люди, часто иностранцы, реже семьи, которых скорее заинтересуют индивидуальные поездки, и что для автопарка более подходят легковые машины, менеджер с пеной у рта рассказывал клиентке, насколько хороши у них мини-автобусы и как ей будет здорово прикупить четыре-пять автобусов одновременно. Разговор зашел в тупик. В итоге «Жанна» любезно сказала, что подумает над его предложением, менеджер, «выйдя за дверь», демонстративно смахнул со лба пот, а «Жанна» сказала своей помощнице: «Идея отличная, но с ними мы работать не будем».

Менеджер махнул рукой, сказав, что реальная клиентка никогда бы так не поступила, а стала бы работать только с тем, кто предложил идею. «Жанна» на это резонно ответила, что реальная клиентка, которой удалось поднять четыре фитнес-центра и три гостиницы, перед тем как принять решение, выяснит все возможности, и есть ма-аленький шанс, что тот, кто предложил идею, понравится так, что работать будут именно с ним. «Но это не твой случай», — безапелляционно ответила она.

В мире людей, не важно, в бизнесе, науке или досуге, очень многое строится на личных контактах. Профессионализм и компетентность никто не отменяет, но если они уложены в упаковку уважения — в данном

случае умения слышать и уважать точку зрения потенциального партнера, дело пойдет. Не пойдет быстрее, а именно пойдет.

Настаивать на своей идее — очень большая ловушка для фрилансера. Фрилансерами обычно становятся те, у кого они — идеи — есть. Если фрилансеру идея нравится, кажется перспективной, он может настаивать на ней вплоть до разрыва с клиентом, который до его музыки еще недорос. Предприниматель воспринимает нашу идею из своей, другой реальности, и может быть, действительно наша музыка в данной аранжировке для этого концертного зала маргинальна.



Может быть, должно пройти время, чтобы наша идея зацвела в голове нашего клиента пышным цветом. Может быть, стоит высказать ее другими словами. А может быть, стоит иметь несколько идей — на первую не соглашаются практически никогда, вторая воспринимается легче, а третья кажется венцом человеческой мудрости. Грамотнее всего выработать идею вместе с клиентом, объединяя то лучшее, что появляется на каждом шаге, помогая ему отделять зерна от плевел, продираться через буреломы сомнений и отвлечений, удерживаться на совместно выбранном курсе.

Могу покаяться: я тоже очень люблю свои идеи. Мне всегда очень сложно принять, что клиент не начнет ее воплощать с первого предъявления и нужно работать вместе с ним. Но меня очень поддерживает воспоминание об одной встрече, которая произошла в моей жизни прошлой зимой.

Меня попросили провести экскурсию для одного немца, который приехал в наш город для проведения семинара. Мы великолепно погуляли по Кремлю, постояли на Стрелке, вышли к Чкаловской лестнице.

Вдруг он задает совершенно неожиданный для меня вопрос, как россияне относятся к фигуре Ельцина. Я, несколько растерявшись, отвечаю, что по-разному: многие рады падению железного занавеса и возможностям новой России, но многие до сих пор жалеют о распаде Советского Союза. Он задумчиво кивает и говорит, а надо заметить, что это был глубоко верующий человек: «Нужно понимать, что, если бы у Бога были другие планы, этому человеку никогда не удалось бы сделать то, что он сделал...»

Теперь, когда я вижу и слышу что-то для меня странное, когда мне очень хочется пропинать и забить мою идею чем ни попадя, лишь бы пошла, я говорю себе: *«Может быть, если бы Богу это действительно было нужно, он бы смог устроить этот мир как-то по-другому...»* — и мне становится немножко легче смиренно и терпеливо выслушивать своих клиентов и медленно, но верно искать с ними пути решения ситуаций, в которые мы попали. Ведь, в конце концов, это их бизнес, не так ли?



Вспомните случай из Вашей практики, когда Вам приходилось продвигать свою идею. Какие сложности Вы встретили? Что Вы чувствовали в период переговоров? Что можно было бы изменить, чтобы Ваше общение с клиентом было более эффективным?



Какие практики, техники, методы и приемы помогут Вам поддерживать внутренний энтузиазм, хорошее настроение и уважение к клиенту?

Ошибка № 12. СГУЩАТЬ КРАСКИ, НАГНЕТАТЬ АТМОСФЕРУ, РЕЗКО ВЫСКАЗЫВАТЬСЯ О СОТРУДНИКАХ И ПОЛОЖЕНИИ В КОМПАНИИ

Люди мирятся с тем, что у них есть мозоли. Однако они не потерпят, чтобы кто-то сказал им, что у них есть мозоли.

Норманн Мэйлер

Еще одна ловушка для фрилансера — начать сгущать краски. А что остается делать, если приходишь в организацию и видишь: все делается не так! Продавцы не работают, служащие не служат, управляющие не управляют! Бизнес-процессы не отлажены, функционалы не прописаны! Здесь сотрудников не хватает, там — перебор! Буфет всего час открыт! Столы не так стоят! Цветы неправильно выбрали! Фэн-шуй ни к черту! Не могу молчать! Гнать надо всех к такой-то бабушке, столы переставить и дела вести по-другому — я вам скажу, как правильно!



Не так давно мы с мужем зашли в игрушечный магазин. Магазин высокого класса, в центре города, огромная торговая площадь, несколько направлений — игрушки, в том числе коллекционные куклы, развивающие игры, все для новорожденных, включая коляски, кроватки, белье, питание, в общем, всего не перечислишь — полки ломаются, высокие цены. Ни одного продавца. Впечатление такое, что, как говорил Матроскин, приходи кто хочешь, бери что хочешь. Мне стало любопытно, где продавцы. В конце зала из-за неплотно прикрытой двери раздавались голоса. Меня покорило — нельзя же в рабочее время планерку устраивать, думаю, может, случилось что. Проходя мимо этого помещения, мы услышали, что действительно случилось — одна продавщица поссорилась со своим парнем и просвещала всех на тему, какая он тра-та-та пи-и-ип. Увидев, что мы проходим мимо двери, одна из продавщиц потянулась и прикрыла ее плотнее, смерив нас недовольным взглядом.

Мы провели в магазине около получаса. Наш ребенок уже из игрушечного возраста вышел, и мы несколько отстали от индустрии, поэтому ознакомление с предложением заняло достаточно много времени. Тем более пришлось изучать многое: нужны были подарки разновозрастным детям друзей с разными интересами, у подруги родилась дочка, мы задумались об очередном продолжении рода, и хотелось посмотреть, а как это у них сейчас...

То, что было сложно разобраться в новинках, это само собой. Мы потеряли больше времени, чем если бы нас консультировал специалист, и, скорее всего, упустили из виду что-то важное. От элитного магазина такого не ожидаешь. А вот когда у меня в руках разобрался детский горшок, и я его чуть не разбила, поведение продавцов меня возмутило окончательно. Представьте, грохот был жуткий, и ни один продавец даже не выглянул из закутка! Правда, горшок даже не треснул, был бы нужен, точно бы взяла именно его, но продавцов это никак не оправдывает.

Что скажете? Гнать надо всех? Правильно. Систему мотивации менять? Скорее всего. Систему видеоконтроля внедрять? Как в воду смотри-те. Обучать персонал до уровня вышколенности? Тоже может быть.

Действительно, мы обсуждали вопрос видения со стороны — свежий глаз видит проблемы лучше. И очень хочется сразу все поменять, чтобы стало хорошо. И идеи сразу появляются. И непонимание, почему же они так уже три раза не сделали.

В этом нашем желании кроется еще одна ловушка — начать стушать краски. То есть не то чтобы мы додумывали и дописывали то, чего нет, но ведь можно просто сказать: «В черном городе по черной улице черной ночью ехал черный гроб на колесиках». А можно: «**В черном-черном городе... по черной-черной улице... черной-черной ночью... ехал черный-черный гроб... на черных-черных колесиках!**» Еще так

подвывать в конце каждой фразы, а последнюю выкрикнуть глухо и быстро, гипнотизируя взглядом нашего клиента... Почувствовали разницу?

Если предприниматель решил прибегнуть к нашей помощи, он уже понимает, что не все ладно в королевстве. Ему и так несладко признать этот факт. Более того, для нас это стресс, с кем придется работать, какие у него будут закидоны, как под него подстроиться, а у него еще больший стресс. Он так же не знает, как мы себя поведем, какие у нас закидоны, как под нас подстроиться, вдруг решим резать по живому без анестезии. Особенно если предыдущего опыта сотрудничества с внешними бизнес-тренерами и консультантами не было или он был не совсем удачный.

Человек очень раним в зоне, где не все в порядке. Даже если наш клиент — монстр выдержки и гений делегирования, ему малоприятно, что где-то что-то не так. И нагнетание атмосферы можно сравнить сковырянием в ране, такой — хотела сказать профессиональный, а ведь скорее непрофессиональный — садизм.

Желание сгущать краски может возникать на разных этапах работы: диагностики, первых встреч с участниками групп, появлении новой идеи и так далее. При появлении новой идеи особенно. Кажется, если вот это вот тут выпятить, а вот на этом вот тут акцент поставить вкупе с закатыванием глаз и заламыванием рук, меня точно услышат. Важно помнить, что мы можем добиться обратного эффекта. Человеку свойственно защищаться, и клиент может встать в оппозицию, а это то, что нам нужно в последнюю очередь.

И еще одно. Обратите внимание, как бы оно ни было — работает ведь. Приносит прибыль. Даже с такими продавцами, которые вообще к покупателю могут не выйти. Иначе уж точно бы разогнали и сделали все как-нибудь по-другому.



Вспомните страшную-страшную ситуацию из Вашей практики. Чем хотелось попугать клиента, какие страшилки просились на язык? Как можно представить проблему, не умаляя ее значимости, чтобы клиент Вас услышал?



Какие практики, техники, методы и приемы помогут Вам презентовать свои гнетущие наблюдения, не теряя уважения к достижениям клиента?

Ошибка № 13.

НЕ ВЕРИТЬ В СУЕВЕРИЯ

Если неприятность должна произойти, она точно произойдет.

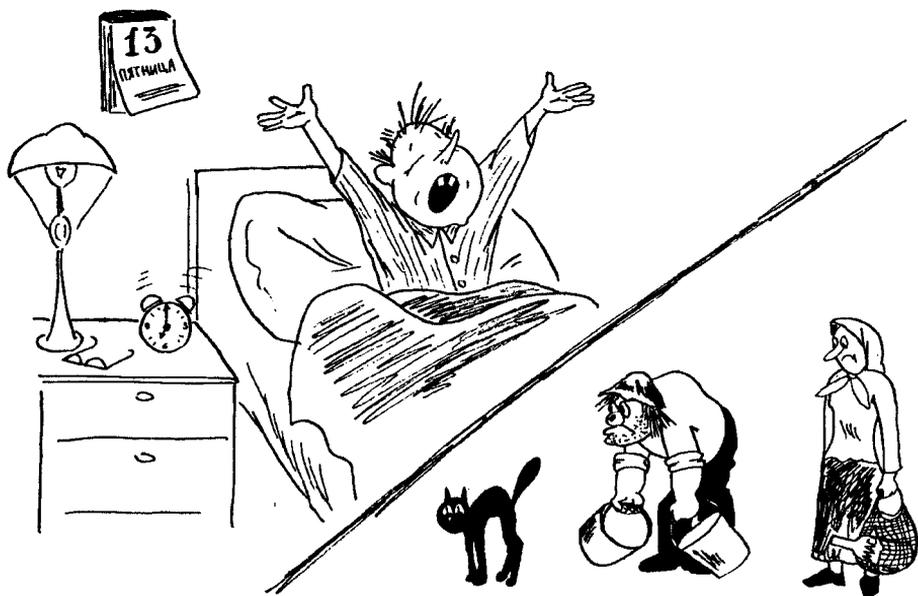
Закон Мерфи

Говорят, есть такие гостиницы, в которых после двенадцатого этажа идет сразу четырнадцатый. Это правильные гостиницы.

Сейчас каждый развитой просвещенный интеллигентный человек считает ниже своего достоинства обращать внимание на черных кошек, горбунов, девушек с пустыми ведрами (а вроде бы это была хорошая примета)... Хотя почему-то продолжаем спрашивать кукушек, сколько лет жизни нам осталось.

Почему мы... стараемся не верить в суеверия — забыли, не знаем, что за ними стоит.

Почему мы стесняемся, но верим в знаки — догадываемся, интуитивно чувствуем, что что-то идет не так.



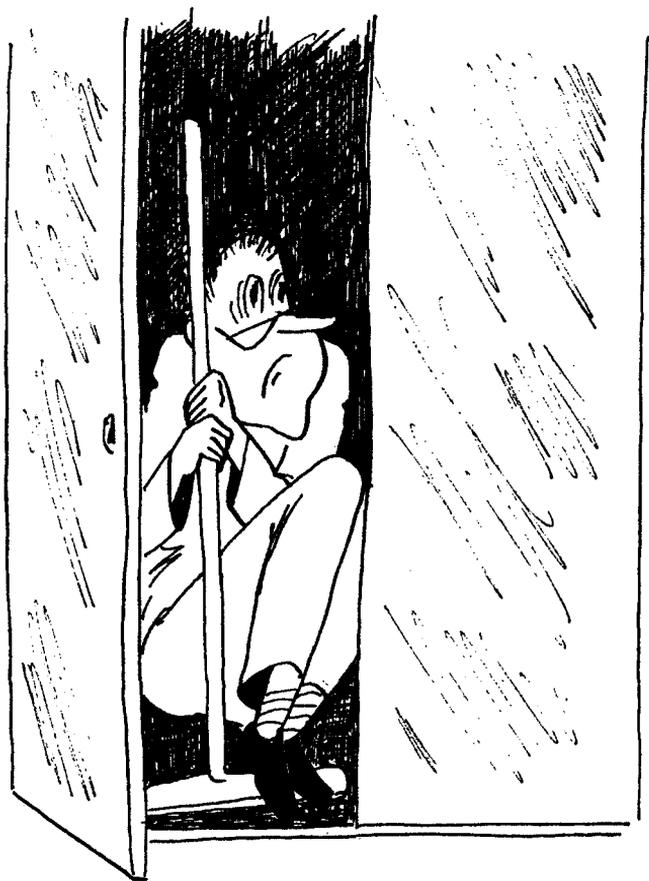
Я собиралась на встречу к потенциальному клиенту, которому меня долго-долго сватали. Что-то около полугода. Сам срок, на который постоянно откладывалась встреча, уже говорил о многом. Дошло до дела.

Не успели встретиться, я уже перед ним была дважды виновата — я не была в курсе, что нам назначали встречи, а он счел, что я их срываю из-за своей непунктуальности и общей неорганизованности. Второй звонок. Договорились с утра созвониться. Ищу телефон — нет телефона. Третий звонок. Ищу визитку — нет визитки. Четвертый. Оказалось, накануне забыла в машине сумку с телефоном, и визитка была там же. Спускаюсь к машине — телефон замерз и не подает признаков жизни. Пять. Отогрела, подключила — показывает, разрядилась батарейка. Шесть. На звонок заряда хватило — сказали, на месте еще нет, будет позже. Семь. Приехала — парковаться негде. Конечно, под вопросом, центр города, но восемь. Подписываю ему книгу — в ручке кончаются чернила. Девять.

В общем, несмотря на все усилия обеих сторон, матч закончился с нулевым счетом, и мы разошлись, как в море корабли.

Спрашивается, мало намекали?

Поэтому тринадцатую главу пропускаем.



Ошибка № 14.

ОТНОСИТЬСЯ КО ВСЕМ КОМПАНИЯМ ОДИНАКОВО

Нет более страшного врага мышления, чем аналогии.

Андре Жид

Совсем рядом с предыдущим перегибом в отношениях с клиентом лежат еще два: его противоположность — относиться ко всем компаниям одинаково и его следствие — позволять обесценивать результаты своего труда. Давайте сначала с первым разберемся.

Действительно, только ли в описанном мной магазине игрушек проблема с обслуживанием? Совсем нет. Если поставить эксперимент и зайти в десять любых магазинов, в пяти точно будут похожие проблемы. Не обратят внимания, не подойдут, обхамят. В лучшем случае вежливые, улыбчивые, но не знают товар, не умеют показать его лицом, выяснить пожелания, подобрать подходящий. И эта кажущаяся схожесть пытается поставить бизнес-тренеру три подножки.

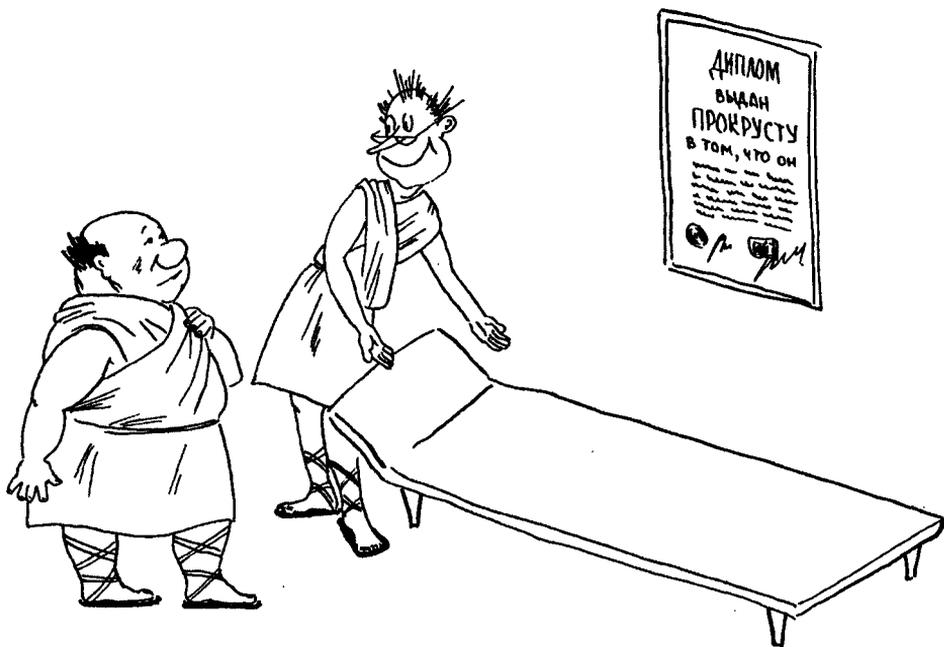
Подножка первая. Заподозрить клиента в том, что он такой же, как другие.

Все очень просто. Что ценится работодателями при выборе сотрудников в одну из первых очередей? Правильно, предыдущий опыт работы. Поэтому мы не только указываем своих клиентов и предыдущие места работы в резюме, мы еще при личной беседе стараемся упрочить свои позиции и подкрепить уверенность потенциального клиента в нашей боеспособности. И нередко, даже не дослушав до конца то, что хочет нам сказать клиент, мы перебиваем: *«Да! С такой проблемой я уже сталкивался в девяносто первом, девяносто втором, девяносто третьем, девяносто четвертом... в общем, я все время с этой проблемой сталкиваюсь, понимаете, она у всех, поэтому мне даже не нужно думать, как ее решать, я уже знаю».*

Казалось бы, все правильно — сказали о том, что мы действительно делали, подтвердили свой опыт. Клиент напрягся. Почему?

Каждый предприниматель, входя в бизнес, сначала решает, чем он будет заниматься, потом — чем он будет отличаться от остальных. Отличия могут быть самыми разными: выбранная конкурентная стратегия: ориентация на уникальность, на престиж, на дешевизну, на охват. Конкурентные преимущества, ATL- и BTL-реклама — все делается ради того, чтобы отличаться от остальных, иметь узнаваемое лицо. Названия у бизнесов тоже почему-то все разные. А тут мы о нем — *«такой же, как все».* Обидно. Клиент чувствует недостаток внимания, начинает пытаться дополнить

нашу информацию: «Нет, Вы только послушайте, у нас ведь еще вот так, вот так и вот так». А мы опять: «Да известное это дело все!» — и клиент... почему-то не так уж нашему опыту и радуется.



Подножка вторая. Уронить клиента в его собственных глазах.

Как это можно сделать? Да запросто! Что ценится работодателями при выборе сотрудников во вторую из первых очередей? Правильно, наши клиенты. И мы высказываем: «Да, вот ровно такое дело я делал для организаций Ё, К, Л, М и Н еще до кучи».

Тоже момент очень тонкий. Когда мы слышим конкретные названия, мы подсознательно начинаем сравнивать, где мы, а где они. Взять организацию уровня ниже, чем у нашего клиента, — это не опыт, они меньше. Взять примерно такую же — «так Вы что же, нас одному и тому же учить будете?» Взять уровнем выше — опять ревность в глазах клиента. Не факт, что так обязательно будет, но случается довольно часто.

Ко мне на коучинг как-то попал клиент, талантливый оператор, который утверждал, что у него плохо проходят переговоры с клиентами, потому что опыта не хватает, показать нечего. Меня это сильно удивило, так как я знала, что он стоял у истоков одной из наиболее популярных телекомпаний нашего города, работал для ВВС, в своих работах сочетал умения оператора, глаз художника и талант режиссера.

Он объяснил: «Мне совершенно нечего им сказать. Я рассказываю — вот эту съемку я делал на Кипре, это результат Алжирской

командировки, в Англии мне посчастливилось снять вот это. И вижу, неубедительно. Они как-то отворачиваются, может, неинтересно им, какой-то другой опыт нужен».

Есть очень простое решение проблемы. Принять, что у клиента совершенно особый случай, который чем-то напоминает то, что в вашей практике уже было. *«Ваша проблема напоминает мне...»; «Похожую задачу мне приходилось решать...»; «С подобной проблемой мы столкнулись...»*



Подумайте, как еще можно представить Ваш опыт и упомянуть предыдущие компании, в которых Вы работали, не задев чувства клиента?



Как еще можно построить разговор, чтобы у клиента создалось четкое понимание того, что подобный опыт работы у Вас точно есть, даже если Вы о нем не упоминаете?

Ошибка № 15.

ОТНОСИТЬСЯ КО ВСЕМ КОМПАНИЯМ ОДИНАКОВО — 2

*Куда бы я ни собирался пойти, сначала мне придется
убрать с пути шлагбаум привычки — она просто заполонила
наши улицы.*

Мишель де Монтень

Подножка третья. Принять одну проблему за другую.

А здесь уже дело не в чувствах клиента, а в том, как мы можем обмануть себя.

Действительно, ситуация может казаться похожей, но уходить корнями в другую степь.

Простой пример, клиент говорит нам:

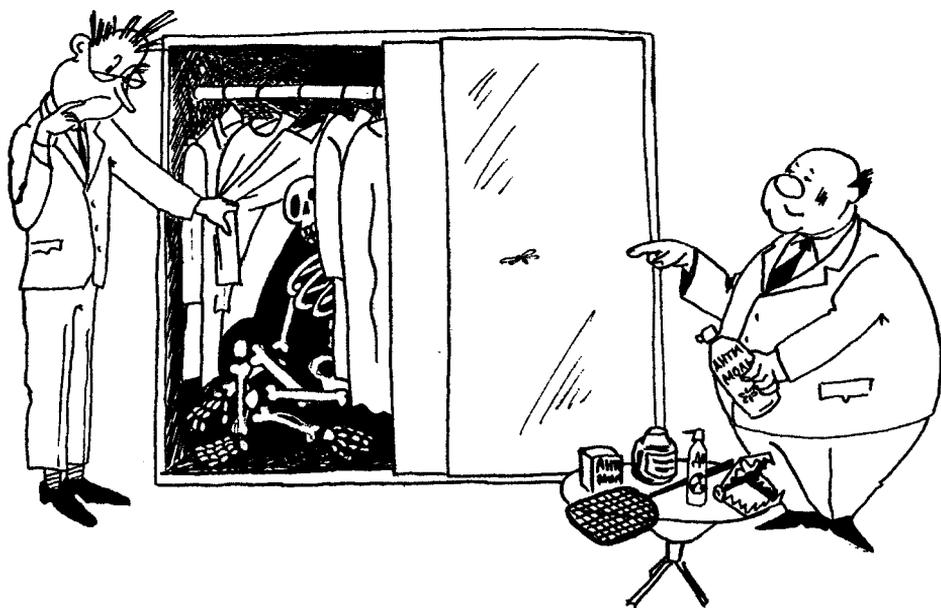
«У меня продавцы работать не умеют. Плохо клиентов обслуживают. Проведите тренинг продаж».

Сколько раз вы слышали такие слова? Отлично, объявляю конкурс на лучший набор возможных причин жалобы — кто больше, тому приз!

- Не знают товар.
- Не любят товар.
- Товар плохой, некачественный.
- Нет условий для нормальной работы с покупателем.
- Продавцов недостаточно, чтобы обслужить покупательский поток.
- Нет навыков продаж.
- Низкий уровень культуры и воспитания.
- Не развита речь.
- Кадры не соответствуют контексту продаж (качки, торгующие музыкальными инструментами).
- Нет мотивации.
- Нет контроля.
- Обижены на руководство, вредят нарочно.
- Выставили требования, саботируют процесс.

Список можно продолжать долго, каждая из причин может лежать в основе высказывания клиента. Еще они могут сочетаться, создавая для нас минное поле для приложения своих усилий.

Если взять тот магазин, по которому мы гуляли с мужем, открою секрет, не просто так мы в него зашли, причин оказалось несколько.



Действительно, товар был хороший: качественные игрушки, большой ассортимент, глаза разбегались. Условия для работы с покупателем великолепные: просторно, удобно подходить к любому товару, не жарко, не душно. Продавцов достаточно для подробной работы с десятью–пятнадцатью покупателями одновременно.

Навыков продаж не было в принципе, никогда никто обучения не проходил, продавцов от Бога тоже как-то не наблюдалось. Знание товара — относительное, но было, а вот знание детей отсутствовало на корню. Более того, дети вызывали у большинства продавцов раздражение, тем для разговора с родителями они не видели в принципе. Мотивация для качественной работы как таковая тоже отсутствовала, более того, одним из проявлений отсутствия мотивации была высокая текучка кадров, полная ротация продавцов примерно в течение полугода. Была обида на руководство: поставили видеокamеры внешнего наблюдения, в том числе в местах, предназначенных для переодевания; вновь нанимаемым на работу продавцам начинали платить больше, чем «аборигенам»; администраторам платили в два раза больше, чем старшим продавцам, при практически равном объеме обязанностей. То есть уровень антимотивации был очень высокий.

Какой тренинг проводить? И тренинг ли?

Речь о чем. Так же как мы учим обрабатывать возражения, выделяя из ложных возражений истинные, так же и здесь — можно провести эффективный тренинг, только хорошо представляя, что поможет именно этому клиенту именно в этой ситуации.



Составьте, пожалуйста, список вопросов, которые могут помочь Вам выявить существующие проблемы и особенности развития ситуации в организации.



Спланируйте, как можно использовать полученную информацию при построении дальнейшего разговора с клиентом.

Ошибка № 16.

ПОДМЕНЯТЬ ТРЕНИНГОМ ДРУГИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Есть две вещи, которые лежат в основе любого успеха. Первая — правильно понять смысл и цель деятельности. Вторая — выбрать действия, которые приведут к этой конечной цели.

Аристотель

Вспышкой можно осветить мир, но разжечь ею печку не удастся.

Кристиан Фридрих Геббель

Легко сказать, возразите вы, а если клиент и не собирается отвечать ни на какие вопросы? Он же все понятно объяснил: продавцы работать не умеют, плохо клиентов обслуживают — тренинг продаж, и о чем здесь разговаривать? Взяли под козырек, пошли и сделали. И чтобы результат был, или тренинг продаж не умеете вести?

Чисто исполнительский подход к работе скорее подходит для внутреннего тренера или специалиста по обучению. У него, по крайней мере, формально, за результат может голова не болеть, так как есть план работы, который принимает и утверждает руководитель. Хороший руководитель не просто нарисует название тренинга, но поставит четкие цели и сформулирует, какие изменения должны произойти с участниками, какие навыки должны быть развиты. Тренеру останется только выстроить логику тренинга и подобрать адекватные упражнения.

Но даже здесь все не так просто. Хороший руководитель хочет, чтобы результаты были хорошие — быстрые, качественные, да еще и много, поэтому не факт, что задача, которую он поставит перед сотрудником, окажется выполнимой.

«Проведите тренинг, и чтобы через два дня продавцы научились и потребности выяснять, и товар лицом показывать, и возражения обрабатывать, и услуги продвигать, а еще на машинке шили и пироги пекли, когда покупателей не так много».

Но это уже торговля в рамках поставленной задачи: правда ли нужно, чтобы они пироги пекли, или задача другого отдела к нам случайно попала. Больших семь шапок из овцы не выкроишь никак — давайте хоть возражения в отдельный тренинг выделим. А еще лучше, отдельно презентацией



позанимаемся, а отдельно потребностями. Все-таки у нас не доктора наук работают, а торговое образование только у одной. Вообще, они ко мне раз в месяц на тренинг приходят — это же как раз для того было сделано, чтобы и «жевать», и контролировать, может, пусть так и идет?

И опять же, никто не говорил, что, если у участников тренинга навыки наработаны, любой экзамен сдадут так, что даже теорию соловьем ответят, произойдет немедленный взлет продаж. *«Что ж, — философски может потеревить бороду руководитель еще более высокого уровня, — в очередной раз убеждаюсь, что фигня все эти ваши тренинги, становитесь-ка вы, дорогой мой, фрилансером!»*

Эта задача тесно связана с пониманием обеими сторонами разделения ответственности за результат¹ и составляющих хорошего результата, где тренинг — увы! — реально не панацея.

Но действительность такова, что и у внешнего тренера не всегда есть возможность или умение поработать с проблемой. Умения действительно может не быть, опять справедливо можете возразить вы, все же мы говорим о тренере, а не о консультанте. На мой взгляд, это не более чем вопрос времени. Внешний тренер — уже фрилансер, дальше останется только уходить с рынка, а это неминуемо, если клиенты будут считать работу малоэффективной. А вот возможность работы с проблемой — это другой аспект. Допустим, мы и тренеры, и консультанты, а нас приглашают провести ровно тренинг. Да еще мы в другом городе живем. Да еще проводить хотят вчера. Нам доверяют, потому что имя в этой области уже сделали. Люди ждут. Отказываться? Как минимум странно.

Может быть ситуация, когда наш заказчик, например, начальник отдела продаж или руководитель розницы. Он три месяца под нас выбивал деньги, и вот — случилось! Хотим мы того или нет, но оплачен может быть только тренинг, а насчет консультирования даже и заикаться смысла нет.

¹ См. также: *Ошибка № 6*. Принимать на себя полную ответственность за результат.

Еще может быть так, что клиент с тренером готов работать, а с консультантом нет. Ведь консалтинг — это совсем другой уровень работы с бизнесом, другая степень включенности клиента, другой объем, направление и смысл изменений. Совсем недавно переговоры со мной начали следующим образом:

«Мы знаем, что у нас многое вверх тормашками, несмотря на то что мы на рынке 10 лет, никогда не учились управлению, работаем, как получается. Многое хотелось бы подправить, но сейчас — никак. Ни по времени, и вообще, хотелось бы сначала, чтобы Вы персонал пообучали, заодно посмотрите на них».

Что ж, у каждого свои планы, может быть и такой подход. Опять же, посмотреть, как работает тренер. Какие будут отзывы группы, не будет ли из пустого в порожнее переливать, не слишком ли мне будет жестко в дальнейшей работе с ним, если решусь — клиент имеет право на страхи, на наблюдение, на раскачку. Что делать в подобной ситуации?

Конечно, всегда можно провести ровно то, что заказывают. Тренинг в любом случае не пройдет даром, так как любой тренинг, навыковый ли, командоформирования или профессионально-личностного роста, всегда развивает личность. За счет активного включения участников в работу, анализа своего и чужого опыта, концентрации на собственных чувствах и мыслях, направленного общения с коллегами, соприкосновения с личностью тренера. Наверное, ценность личностного роста человека несколько выше, чем еще три заработанные копейки. Опять же, тесная связь: чем более развита личность, тем успешнее мы трудимся, тем выгоднее для компании мы становимся. И дополнительная нам поддержка — анкеты обратной связи, где отражены субъективные впечатления участников от дней, проведенных в нашем обществе.

Есть немного другой способ, **второй уровень работы тренера**. Провести тренинг, намекнуть, что в королевстве не все ладно, и показать где.

По окончании тренинга мы пишем отчет. По крайней мере, я пишу отчеты всегда, считаю это необходимым с точки зрения законченности работы и просто нормой вежливости. Отчет можно строить по-разному, например, показать, какие цели ставились, что было на входе, что на выходе, какую обратную связь получили. А можно включить пункт «Рекомендации», где на основе наблюдений, сделанных во время тренинга, подсказать, в какую сторону стоит двигаться дальше. Тот, кто умеет читать между строк и знает, что навыки работают только вместе с адекватным контекстом, поймет и продолжит работу. Может быть, даже поблагодарит и продолжит работу с нами. Может также не делать больше ничего, но это будет уже его выбор и не наша ответственность.

Откуда взять наблюдения? Хороший вопрос. Не забывайте, что мы приходим со стороны, и некоторые вещи нам просто лезут в глаза. Ничего,

что я часто ныряю в тренинг продаж? Я думаю, ничего страшного. В-первых, это востребовано. Во-вторых, многие тренеры вырастают во фрилансеров из специалистов по обучению или даже хороших продавцов — старших продавцов, менеджеров-консультантов, которые с чем-то другим могли и не сталкиваться. В-третьих, в тренинге продаж так же хорошо проявлены закономерности, как в любом другом материале, тогда почему бы и нет.

Итак, тренинг продаж. Возьму последний пример, с магазином игрушек. Откуда я узнала, что продавцы не любят детей и что дети их раздражают?

Даю упражнение: рассказать о своем ребенке или о ребенке, с которым часто или иногда общаетесь. Группа задает вопрос: «А что рассказывать? Имя-возраст?» Я отвечаю: «Что любит, чем увлекается, ходит ли в детский садик, как общается со сверстниками, о чем рассказывает, что коллекционирует, чего боится, какие любимые игрушки, как он с ними играет, чем вообще любит заниматься...» По аудитории проносится тяжелый вздох — скучно и трудно. Почему трудно? Да как это угадать, мы же не знаем. При том, что группа целиком женская, точнее, девичья, у каждой в окружении есть как минимум один ребенок — брат или сестра, племянник, ребенок друзей, с которым встречаются достаточно регулярно. Почему скучно — ну дети же, вообще скучно...

Это задача тренинга продаж — развить любовь и интерес к детям? И можно ли, проведя два дня с такой группой, не заметить, что к детям они относятся как-то... никак?

Подход второй, более активный. Провести чуть-чуть диагностики.

Иногда я начинаю тренинг (не надо читать «тренинг продаж», хотя это название и звучит достаточно часто) с очень простого упражнения. Я предлагаю группе попытаться представить организацию в виде человека. Какой отдел или человек является головой, глазами, кто — плечо, рука, кисть, где расположена бухгалтерия... Рисую человечка на доске и подписываю органы. И внимательно слушаю, как участники комментируют свой выбор, какие реплики бросают в группу.

Сразу становится видно, где образы адекватные, где... сомнительные. Например, такие ассоциации:

Голова	Генеральный директор, коммерческий директор
Ноги	Отдел продаж и отдел закупок
Пупок	Кафе

И мы с помощью участников их интерпретируем:

Голова	Генеральный директор, коммерческий директор	Адекватное восприятие руководителей и их статуса в организации: стратегическое управление, главенство, принятие решений
Ноги	Отдел продаж и отдел закупок	Большое уважение к данным отделам — то, на чем строится вся работа
Пупок	Кафе	«Центр общения». Свидетельствует об отличном персонале, создавшем приятную, уютную атмосферу

Иногда рождаются чудные образы, дающие почву для глубоких размышлений:

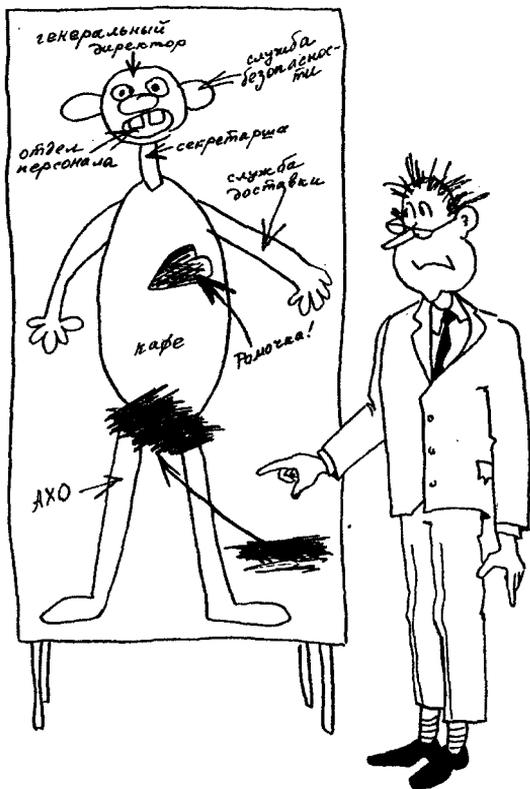
Уши и глаза в темных очках	Служба безопасности	«...темные очки им обязательно нарисуйте». Оставляет ощущение настороженности и недоверия в отношениях в компании. Традиционно роль ушей и глаз отводится отделу персонала или маркетинга, где речь идет о сборе информации, исследовании рынка
Затемнение в легких	Бухгалтер по зарплате	«...ее никогда не найдешь», явное недовольство работой конкретного человека или его отношением к людям
Камешек в желчном пузыре	Названа конкретная фамилия	Исключительно негативный образ, болевая реакция. Скорее всего, было много конфликтных ситуаций, связанных с данным человеком, как в личных взаимоотношениях, так и осложняющих работу
Голова	Отдел закупок и отдел продаж (сами менеджеры по опту) — левое и правое полушария мозга	То, что менеджеры поставили свой отдел и отдел закупок в голову организационного человека, может говорить о следующем: 1) уважение, которое оказывается данным отделам, некая их элитарность; 2) высокая степень свободы, которую они имеют при принятии решений; 3) завышенная оценка собственного веса в компании, заниженная — вклада управленческого аппарата и других отделов компании, что частично дублируется восприятием управленческого аппарата как живота организации; 4) отсутствие сильных управленцев, неразделение обязанностей, вынужденное выполнение менеджерами функций, не входящих в их должностные обязанности. Подтверждением данной трактовки может служить то, что в ходе тренинга менеджеры критиковали работу склада по обслуживанию клиентов и сборке товара, отдела ревизии и брака, говоря, что им приходится решать проблемы клиентов, которые только отвлекают их от их непосредственных обязанностей

Гурия на ноге	Розница	Интересный, исключительно негативный образ. Фактически, речь идет не о конкурентности опта и розницы, а о приоритетности опта, функционированию которого розница мешает. Комментируя данный образ, менеджеры заметили, что в силу отсутствия четких границ и отдельных отделов, занимающихся оптом и розницей, возникают проблемы на складе, по доставке и т. д.
Бицепс	Отдел логистики	Не могли найти орган, не могли сформулировать функционал. Решили, что «что-то, связанное с доставкой, наверное, ее усиливает». Свидетельство того, что работа отдела либо не видна, либо не значима
Шея («нарисуйте, пожалуйста, тонкую-тонкую»)	Секретарь генерального	Может быть знаком того, что информация проходит с трудом, решения принимаются очень отсроченно. Запрос на «тонкую» шею может говорить о сложности личного доступа

Этим человечком я обязана директору по персоналу одной нефтяной компании, с которой мы немного работали ближе к началу моей практики бизнес-тренера. Там была как раз такая ситуация, когда о кон-

сультировании речь не шла, был очень четкий заказ на телефонные переговоры, выделены основные точки тренировки, описаны места с тонким льдом, на которые также приходится наступать менеджерам. В конце разговора, уже практически в дверях, она мне сказала такую фразу «Еще хотелось бы узнать, как себя чувствуют менеджеры в нашей организации. Мне иногда кажется, головой, мозгом, но не руками».

Возможно (и скорее всего), эта методика кем-то описана, запатентована и широко применяется, но даже если этого до сих пор не случилось, я к ней периодически прибегаю уже в течение 10 лет, и она мне очень помогает в работе.



Обращаю сразу внимание вот на что. Образы, создаваемые участниками, ни в коем случае не дают стопроцентной картины действительности. Та же тонкая-тонкая шея-секретарша может свидетельствовать о том, что информация плохо проходит, а может, о том, что секретарша такая тоненькая-тоненькая, худенькая-худенькая!

Интерпретация в данном случае — не самоцель, а почва для обсуждения с руководством организации, привлечение внимания к зонам наибольшего напряжения, недовольства, нестыковок. Повод для дальнейшего общения, не более. У работы на втором уровне есть ограничения. Во-первых, клиент может не услышать и не принять наши рекомендации и, даже умом понимая, что мы правы, разочароваться в проведенном тренинге. А если даже примет и услышит, достаточно сложно поменять в его глазах роль тренера на роль консультанта. Вплоть до того, что берешь шляпу, и в шляпе я — тренер, без — консультант. «А Вы сейчас к кому обращаетесь, может, шляпу надеть?» Но есть и преимущества: клиент имеет возможность оценить нашу компетентность, «притереться», начать доверять.

И наконец, **третий уровень работы** с клиентом. Мы сразу приходим в организацию, как консультанты, находим точки опоры, и когда организация начинает переворачивать Землю, бизнес-тренинг — одно из многих средств, которым мы можем ей помочь. Естественно, образование консультанта у нас уже есть. Наиболее грамотный и логичный подход, который ни в коем случае не отменяет работу на втором уровне.



Вспомните случай из Вашей практики, когда проведенный Вами тренинг оказался малоэффективным из-за сохранения контекста. Какие действия Вы могли бы предпринять, чтобы ситуация развивалась по-другому?



Какие еще методики, технологии, приемы, упражнения, использованные в тренинге, могут Вам помочь построить дальнейшие отношения с клиентом?

Какие слова, фразы, утверждения, помогут Вам выйти из-под дамоклова меча полной ответственности, не разочаровав клиента, но настроив его на продолжение работы с Вами на следующем уровне — изменении контекста?

Ошибка № 17.

ПОЗВОЛЯТЬ ОБЕСЦЕНИВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ СВОЕГО ТРУДА

Восхищаются завершённым, а то, что еще не готово, недооценивают.

Фридрих Ницше

Трудно не вздохнуть с сожалением, когда вместо проектной группы, изменения контекста, пересмотра мотивации или адекватного подбора персонала провели тренинг. Трудно не пожалеть плечами с разочарованием, когда сотрудники, услышав об обучении, кладут заявления на стол. Не можете представить себе такую ситуацию? Легко.

Прихожу на тренинг, группа сидит нахохлившись, смотрят исподлобья, начинаем знакомиться, говорят открытым текстом — лучше бы поработали, чем тренинг отсиживать. Шучу, мол, кто это вам сказал, что хоть минуту посидеть удастся. Они — а то мы сами не знаем, у нас был уже, два дня по восемь часов сидели — писали в блокноты.

Это про настрой на тренинг. Бывает еще хуже.

Человеку, когда он работает, свойственно думать о себе хорошо, работает же, не увольняют. Вдруг условия начинают меняться, объявляют, будете учиться. Это значит, тратить время, усилия, напрягаться, что-то менять в работе — недовольство, я же хорошо работаю, зачем это мне учиться! Опять же страх, новая деятельность, о школе не у всех самые лучшие воспоминания остались. Дальше больше — на основании проведенного обучения будет аттестация, по итогам аттестации вводим разряды. Что-о?! Разряды? Зарплата может меньше стать! Что-о?! А дальше совсем уже — обучение оплачивается из ваших средств, да плюс вы еще подписываете обязательство отработать в организации полгода, иначе штрафные санкции. Все — нате вам, учитесь сами, я пошел!

Скажете, это не в тренинге дело? Психологическая подготовка и разъяснение происходящего не были проведены? Изменения слишком интенсивные? Управленческие ошибки? Не было этого! Мы — хорошие руководители, работаем же, не увольняют. Это все ваши тренинги виноваты — сплошное разочарование!

Трудно также не рвать на себе волосы, когда обученные сотрудники через месяц ушли в другую организацию. Обратите внимание, мы работаем не

бесплатно, в тренинг вкладываются время и силы сотрудников, любой предприниматель ожидает получить максимум отдачи за вложенные средства. И разочарование клиента — страшный сон, ночной кошмар любого фрилансера.

Скажу одно из своих любимых изречений: лучшее средство против чего-то плохого — профилактика его возникновения. Правда, знать бы, где упадем, соломки бы подстелили, но если не ставить телегу впереди лошади, то большую часть поводов для разочарования предотвратить можно. Как это сделать, было рассмотрено достаточно подробно в предыдущей главе. Давайте рассмотрим, что еще можно сделать, чтобы создать атмосферу удовлетворения и энтузиазма.

Максимум, что мы можем сделать в этом направлении, — это **приблизить ожидания клиента от тренинга к реальности в возможно большей степени**. Если мы признаем, что торговать — это профессия, а профессии обучаются до пяти лет, а осваивают еще дольше, почему мы считаем, что двух дней выше крыши? Если мы понимаем, что процесс продажи от А до Я включает 33 буквы, почему верим, что, как только мы эти буквы назовем, продавцы тут же станут профи? А наизусть учить? А в слогги складывать? А слова формировать? А ударенья ставить? А падежи осваивать? А буква «р-р-р» вообще не каждому дается.

Давайте внимательно прочитаем!

Этапы освоения технологии:

- 1) теоретическое представление** — «слышал, рассказывали, говорили...»;
- 2) теоретическое знание** — «могу рассказать, объяснить, как технология реализуется, привести примеры ...»;
- 3) проба на практике** — «могу применить в учебной обстановке, в упражнениях...»;
- 4) практическое применение** — «могу применить в работе, когда ситуация не напряженная, очень напоминает учебную, или о технологии только что напомнили и наблюдают...»;
- 5) автоматическое применение** — «применяю, не задумываясь».

Если мы говорим о навыковом тренинге, то хоть из кожи вон вылезь, на тренинге мы можем дать первичное представление о технологии (первый этап), четкое понимание технологии (второй этап) и возможность тренировки (третий этап). Еще можем создать мотивацию и психологический настрой, чтобы участники тренинга хотя бы раз попробовали применить данную технологию за дверями учебного класса. Посттренинговая работа, отсроченная во времени, этому весьма способствует. Если вспомнить вводный десятидневный или двухнедельный курс тренинга продаж, то в нем чередуются тренинговая практика, наблюдение и апробация в работе (четвертый этап). Если клиент это понимает вполноту так же хорошо, как мы, — полдела сделано.

Если мы поставим на тренинг больше одной задачи, мы пробежимся по вершкам и бросим участников на первом этапе. Представление о том, как называется технология, ничем не поможет участникам в их деятельности. Даже если исписать целую тетрадь и потом выучить наизусть — это слабый

результат, потому что мы готовим участников к практической деятельности, а не к чтению лекций. Если нам удалось донести это до клиента — у нас будет возможность **поставить на тренинг одну задачу**.

Если нами совместно с клиентом разработана **система мер по внедрению технологии**, которая подхватывает наш тренинг, — вообще хорошо. Помните: «Мы же и так хорошие специалисты, зачем учиться-то». Конечно, хорошо проведенный тренинг подвигает участника к использованию нового опыта, помимо этого высвобождается масса энергии и возникает энтузиазм что-то делать по-новому. Но, возвращаясь на работу, он тут же сталкивается с контекстом, либо с сотрудниками, не прошедшими обучение, либо просто собственной ленью. Ну и зачем? Еще обязательно нужно учитывать уровень развития участников группы: чем он ниже, тем больше необходимости в системе внедрения.

Приведу пример. На тренинге для розничного магазина по продаже товаров косметики и бытовой химии мы занимались презентацией товара. По окончании тренинга директор магазина, которая также присутствовала на тренинге, ввела «час одного приема». То есть она каждый день в определенное время собирала продавцов на «летучку» и объявляла: «Сейчас начинается час приема „Дефицит“ или, например, „Говорящие руки“». Это значило, что в течение данного часа участники должны были применить данный прием в работе с каждым покупателем. Или не менее десяти раз. Или на соревнование — кто больше. Игра? Да, игра. Но как раз та необходимая тренировка, которая очень важна.

Кстати, та же директор магазина весьма ловко изжила у себя опоздания продавцов. Магазин был расположен далеко от остановки, и продавцы позволяли себе опаздывать на минут 15–20. Мы ввели кошелек для копеечек: опоздала — клади 10 копеек. Сначала было весело. Потом, когда продавцы привыкли кидать свои копеечки, 10 копеек превратились в рубль, потом в 5 рублей. Выручку из кошелька в конце месяца забирал тот, кто в сумме набирал меньше всех минут опозданий. Игра игрой, а сработало быстро.

Итак, приблизить ожидания клиента к реальности, ставить на тренинг одну задачу, обеспечить систему мер по внедрению технологии (работать с контекстом), разделить ответственности, дать рекомендации. Всегда отслеживать конкретные результаты тренинга, конкретные изменения, которые произошли с участниками¹. Помнить об анкетах обратной связи. Вести качественные тренинги!☺

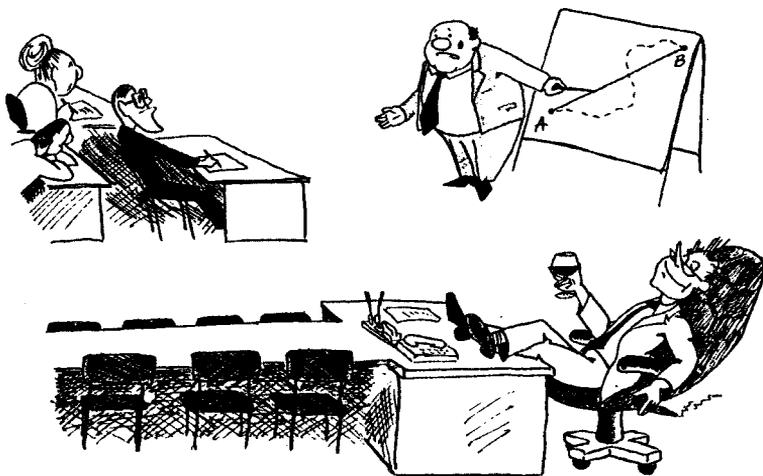
Если обесценивание происходит по итогам предыдущего опыта², необходимо внимательно разобраться, в чем причины недовольства. И, с уважением относясь к ситуации, не повторять чужих ошибок.

¹ См. также: *Ошибка № 25*. Не работать со шкалами оценки.

² См. также: *Ошибка № 49*. Критиковать коллег.

Если становится понятным, что хорошего из данной работы ничего не выйдет, поскольку условия не способствуют получению эффекта вообще и нас просто запишут в ряд неудачников, которые ничего не умеют, — сигарету можно будет взять, а вот от тренинга лучше отказаться, то зачем портить себе настроение и репутацию?

Кстати, есть еще интересный случай — обесценивание заранее. Разговариваю с генеральным директором одной небольшой компании, и он мне говорит: «Я вообще в тренинги не верю. У нас нет тренингов, вообще обучения нет — и ничего. Главное, людей правильно подобрать». Продолжаем общаться, и выясняется, что каждый понедельник в течение трех-четырёх часов он сам (кстати, всю жизнь в торговле) работает со своими менеджерами, проводя разбор полетов и заставляя проигрывать похожие ситуации. Смеюсь: «Просто мое место в Вашей компании уже занято!» Для него было открытием, что у них в компании проводится обучение, причем активное.



Представьте, что клиент демонстрирует пренебрежительное отношение к тренингам до проведения тренинга. Как Вы можете вести разговор, чтобы ситуация изменилась?

Подумайте, какие опорные точки Вам нужны, чтобы провести переговоры максимально эффективно?



Вспомните ситуацию, когда Ваш потенциальный клиент критиковал тренинг, проведенный в его компании другим тренером. Как Вы могли бы построить беседу сейчас?

Ошибка № 18. ИГРАТЬ СО ВРЕМЕНЕМ

Вечером надо иметь идею, утром скепсис, а днем принять решение.

Андре Косталоны

Участие в играх со временем — одна из самых больших ошибок, которые может допустить бизнес-тренер.

Например, клиент может хотеть провести тренинг вчера, и мы слышим: «А Вы можете провести тренинг прямо завтра?». Есть очень большой соблазн сказать «Можу!» с задней мыслью: «...пока не передумал». Тогда начинается гонка. У нас нет времени качественно подготовиться и провести предтренинговую работу. У участников группы нет времени на то, чтобы настроиться на тренинг и решить вопрос с оперативной работой. В результате мы получаем группу, которая узнала о тренинге за час до его начала, возмущена тем, что приходится оторваться от работы или придется задерживаться после тренинга ее доделывать, не знает даже названия тренинга, не говоря о какой-либо мотивации.

Некоторые клиенты, не очень четко представляющие себе, что такое обучение в тренинге, могут сформулировать свое предложение по времени, мягко говоря, *нетрадиционно*. Однажды, ссылаясь на то, что сотрудники у него очень загружены работой, руководитель отдела предложил мне проводить тренинги «по три часа после работы сотрудников в течение двух недель». Опять есть большой соблазн согласиться, потому что он стоит и всем своим видом показывает, как он заинтересован в тренингах и в нас лично, но по-

другому — вот просто никак не получается. В результате мы получаем группу, измученную нарзаном переработки и переутомления, засыпающую на своих стульях, держащуюся за воздух, и их единственное желание — добраться до кровати. Нет, извините, там есть еще одно желание — чтобы весь этот кошмар скорее закончился.



Или время для проведения тренинга выделили, но участники тренинга поминутно отвлекаются на переговоры по телефону. *«Извините, нам не разрешили их отключать, чтобы не потерять клиентов»*. Это тоже игра со временем, потому что сначала мы теряем внимание той части группы, которая разговаривает по телефону, потом — интерес другой части группы, которая пыталась слушать и участвовать в упражнениях. Дальше мы теряем понимание того, что происходит, в итоге время, затраченное на тренинг, можно смело считать потерянным целиком и полностью.

Всего этого легко можно избежать, если на первоначальном этапе достижения договоренностей четко проговорить необходимые требования к организации тренинга и добиться понимания клиентом серьезности данного мероприятия. Отступление от требований с благородной целью пойти навстречу клиенту — как раз та дорога в ад, вымощенная благими намерениями.

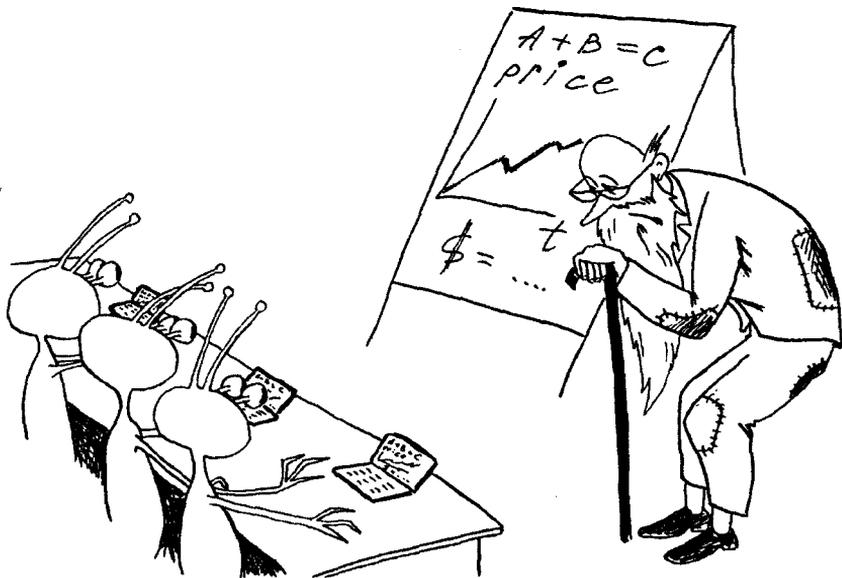
Какие еще ловушки могут поджидать тренера, если брать вопрос времени. Перенос тренинга годами, *«результат точно в срок»* и *«когда бы его лучше провести?»*.

Ловушка первая — перенос тренинга годами. Есть клиенты, которые обожают тянуть время. Знаете, как про детей иногда говорят: *«Ребенок всегда вовремя, но только через два-три года»*. Система та же, обо всем договорились, подходит дата тренинга: *«Извините, нам бы сдвинуть на неделю — проект срочный!»* Проходит неделя: *«Извините, никак не укладываемся, давайте еще через неделю»*. Еще через неделю: *«Сейчас у нас часть сотрудников в командировке, нам бы лучше через месяц. И тему хотелось бы подкорректировать, у нас некоторые изменения произошли»*.

Чем подобная ситуация чревата для клиента? Вечно держать сотрудников на взводе невозможно. Теряется интерес к тренингу, обесценивается его значение, соответственно, под вопрос ставится эффективное участие сотрудников в тренинге.

Чем подобная ситуация чревата для нас? Здесь еще хуже. В условиях изменяющейся ситуации может так получиться, что мы подготовим пять разных тренингов, если каждый раз будем учитывать изменяющиеся интересы организации. На даты, которые мы планируем под эту организацию, мы — в последний момент — не сможем найти других клиентов, поэтому организуем себе четыре простоя. В организации могут произойти любые изменения, в том числе в любой момент может уволиться человек, с которым мы договаривались о проведении тренинга, или смениться собственник. Тренинг не пройдет вообще.

Чтобы этого не произошло, при составлении договора на проведение тренинга можно включить пункт о неустойке, которая выплачивается клиентом, если тренинг срывается не по нашей вине. Хотя иногда достаточно четко обозначить *«пределы своей уступчивости»*, проговорив, что, будучи фрилансерами, составляем расписание тренингов задолго заранее, чтобы никого не подвести.



Ловушка противоположная — «результат точно в срок». Я однажды попала в такую, неделю не могла отойти от произошедшего.

Нас вдвоем с коллегой пригласили провести тренинг командоформирования для топов одной компании, четырнадцать человек. Описали ситуацию, прорисовали нити напряжения. Предтренинговая работа прошла с ключевыми потенциальными участниками где-то за неделю до тренинга. Приходим — сидят пять человек и не те, с которыми мы беседовали. Представитель организации объясняет: эти уволились; эти в командировке; по этим было принято решение — не надо; этому надо, но он был на тренинге две недели назад, решили не перенапрягать; этому тоже надо, но по его кандидатуре решение было принято в последний момент — не успели сообщить; этих собираются переводить в другие регионы; двое заболели. Вопрос: кому нужен тренинг командоформирования при таком раскладе? На нас смотрят с непониманием — тренинг должен пройти, вот и люди собрались.

Перестраивались на ходу, с учетом пожеланий пришедших на тренинг, поскольку участники действительно имели сильную мотивацию к прохождению тренинга. Конечно, это был не тренинг командоформирования, а совсем другая работа. Заказчик в итоге остался очень доволен. Но волосы встали дыбом, и сильно хотелось ограничиться сигаретой.

Когда я пыталась разделить свой шок с коллегами, практически все пожимали плечами, мол, жизнь вообще непростая штука, это практически норма, когда все идет не по плану, а по времени, с каждым бывает. Один рассказал уникальную историю.

Он работал внутренним тренером в крупном холдинге. Собирались вводить новую должность, и ему предложили провести пятидневный тренинг для сотрудников, которые должны были со своих постов перейти на эти места. В связи с реорганизацией бизнеса большинство сотрудников холдинга должны были уйти в административный отпуск, скажем, с 19 декабря по 19 января. Ему предложили провести тренинг с 12 по 16 января, то есть на последней выходной неделе.

Программа была подготовлена, утверждена, когда на новогодней вечеринке ему между делом сообщили, что введение новой должности или откладывается, или отменяется совсем. Он счел, что тренинга не будет. На него посмотрели долгим взглядом и сказали, извини, друг, план есть план, значит, проведешь тренинг продаж.

В результате на обучение пришли участники, которые узнали, что их отправляют на тренинг, как я писала раньше, ровно за час до его начала. Все это время они пытались совмещать тренинг с работой, так как административный отпуск был отменен. Более того, ни один из них не занимался продажами. Только один менеджер имел прошлый опыт продаж. Часть сотрудников не принимали участие в переговорах с клиентами холдинга, занимаясь исключительно калькуляцией.

Я пришла в ужас и с замиранием сердца спросила, как он это пережил. Он философски развел руками — а что делать?

Другой, похохатывая, рассказал, что он пришел на тренинг к группе, с которой он уже работал, проводить работу с возражениями. А там сидели совершенно другие люди, которым до возражений было еще пилить и пилить. Выяснилось, что директор фирмы уехал в длительную командировку. В его отсутствие часть сотрудников заболела, часть не смогла участвовать по — вы не поверите — уважительным причинам, но дата-то была назначена. А телефона тренера у них не было. Выкручивались, как могли, тем более тренинг планировался задолго заранее!

Фактически, вины тренера в случае подобных сбоев нет. Но каждый из них дает почву для размышлений: а что еще нужно данной организации? Тема для продолжения сотрудничества.

Если мы рассматриваем парадигму «тренинг нужен вчера — результат точно в срок — тренинг нужен послезавтра, послепослезавтра, когда-нибудь потом», в каждой из этих заморочек есть свои подводные камни. Но есть еще одна ловушка при самом назначении времени тренинга. Очень хочется найти оптимальную временную точку для приложения усилий. Так, чтобы и все сотрудники имели возможность присутствовать, и чтобы в работе у них наблюдался сезонный спад как раз на наши дни, и чтобы у нас хватило времени подготовиться, а по необходимости и пару

книжек прочитать. Идеал — он остается недостижимым, поэтому идеалом и остается. Выигрыш в любом случае выше, если тренинг прошел. Поэтому будем реалистами и оптимистами, а вот перфекционизм... не к нам.



Представьте, что Ваш клиент испытывает огромный энтузиазм по поводу проведения тренинга и предлагает Вам его провести в четверг-пятницу на этой неделе. Сегодня вторник. Как Вы построите с ним разговор?



Представьте, что Вы работаете с организацией, которая уже третий раз просит перенести даты тренинга. Какие аргументы Вы приведете, чтобы тренинг прошел в установленное время?

Ошибка № 19.

ДОВОЛЬСТВОВАТЬСЯ НЕЧЕТКИМИ ДОГОВОРЕННОСТЯМИ

То, что философу представляется светом, другому человеку кажется тенью.

Кристиан Фридрих Геббель

Один из моих коллег недавно пожаловался на то, что испортил не успевшие еще начаться отношения с клиентом. «Ты представляешь, — рассказывал он мне, — договариваемся о встрече. Я его спрашиваю: „Когда Вам удобно, чтобы я подошел?“ Он отвечает: „Я в офисе с восьми“. Я подумал — ну, ровно в восемь приходит неприлично, надо ему дать время на планерки, разборки, пришел в девять. Его нет. Звоню на мобильный. Он мне говорит: „Да, был в офисе, как и сказал, с восьми, больше сегодня уже не буду“. Но ведь „с восьми“ не значит „в восемь“ и не значит „с восьми до полдевятого“. И как мне теперь с ним, ведь я уже вроде и виноват получаюсь».

Очень простой и прозрачный пример неточной договоренности. Что тут сказать? Если брать договоренности, связанные со временем, — чем точнее назначена встреча, тем лучше. Если не успеваем, всегда можно перезвонить, предупредить о задержке.

Это не самый страшный случай, хотя видите, подобный сбой может случиться даже у опытных тренеров, которые также испытывают затруднения «и как теперь быть». Гораздо менее приятно, когда клиент не может сформулировать четкий запрос на тренинг: «Ну, Вы же сами знаете, Вы специалист, Вы нас научите, как нам надо». Такой случай мы обсуждали. Или вот такая договоренность на проведение открытого тренинга: «Давайте знаете как, обзвон наш, помещенье наше, доход пополам». То есть мы не можем ни проконтролировать, как ведется обзвон, ни повлиять на качество переговоров, ни получить обратной связи — тема ли



неинтересна, время ли неудобно выбрано, но пришло пять человек — будешь работать и половину денег отдай.

Что здесь можно сделать?

Когда мы делаем первые шаги в профессии, даже такой подход может быть интересен. Наше имя звучит, вокруг тренингов развивается бурная деятельность, творческий подъем, постоянный тонус. С другой стороны, и песнями долго сыг не будешь, и срывы тренингов обескураживают, и провайдеру не интересно работать с тренером, который не приносит дохода, что особенно обидно, если вины тренера в этом нет.

Варианты стабилизации ситуации могут быть разные.

- Например, поработать с теми, кто будет рекламировать наши услуги, чтобы как минимум ударения не путали. Расставить акценты, рассказать разными словами, провести «тренинг продаж нашего тренинга» в миниатюре. Создать интерес, облегчить работу координатора проекта.
- Распространять информацию о своих тренингах среди друзей и знакомых, не для того, чтобы они пришли, но, возможно, кому-то из их круга общения тема покажется интересной.
- Быстро реагировать на происходящие изменения. Это касается как тем, которые можно предлагать, так и наблюдения за жизнью города в целом.

Так, например, был период, когда в нашем городе для студенческой аудитории работало четыре клуба личностного роста. Да еще одна организация проводила тренинги по гранту в вузах. Мистическим образом все клубы прекратили свою деятельность одновременно, а многочисленная потенциальная аудитория никуда не делась, студенты так и учатся в многочисленных учебных заведениях.

- Кстати, присоединиться к общественной организации, которая работает по грантам, — тоже вариант, который может оказаться очень интересным. Участники не платят за тренинг, и посещение свободное, поэтому приходят очень замотивированные люди, с которыми просто приятно работать.



Представьте, что Вы пришли на встречу с провайдером, обсудили тему, примерные даты, и Вам говорят: «Хорошо, но мы же не знаем, сколько придет человек, давайте на первый раз пополам поработаем?» Что Вы ответите?



Что еще Вы можете сделать, чтобы вызвать устойчивый интерес к тренингу и привлечь на тренинг достаточное количество участников?

Ошибка № 20.

СОТРУДНИЧАТЬ, НЕ ГЛЯДЯ

Продажа услуг живет доверием.

Петер Дусман

Легче предотвратить ущерб, чем его возмещать.

Иоганн Петер Гебель

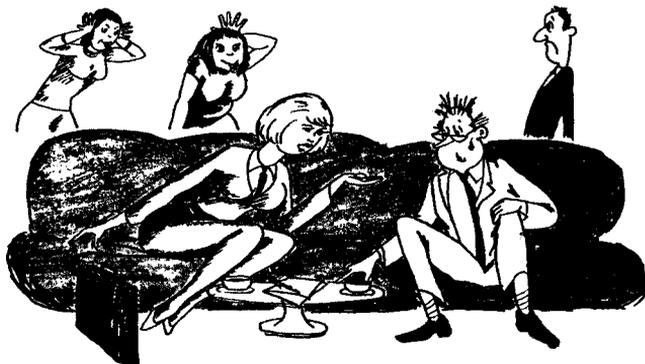
Вообще, если мы говорим о провайдере наших услуг, нужно быть очень аккуратными. Необходимо помнить, что в силу того, что он будет представлять нас на рынке, хотим мы того или не хотим, но наши имена будут стоять рядом. То, что транслирует провайдер, будет распространяться и на нас. До определенной степени, конечно, но все-таки. Изучить, хотя бы немного, сколько лет провайдер на рынке, насколько успешен в этой деятельности, как часто проводит тренинги, какие тренеры с ним работают — это важно.

Провайдер, как и любой чужой монастырь, имеет определенный устав, который нельзя не учитывать. Например, он может предоставлять площадку и никак не нести ответственность перед слушателями курсов за качество проводимых тренингов. Может говорить, что принимает на себя полную ответственность за качество предлагаемых образовательных услуг, и предложить нам провести пробный тренинг. Причем если данная компания занимается только организацией тренингов, коллектив обучаемых будет формироваться из менеджеров. А если не только — может быть предложено поработать со специалистами любого другого направления. Провайдер может, имея обширный опыт сотрудничества с подготовкой специалистов определенного профиля, например, промоутеров, искать тренеров, которые успешны и которым интересен именно такой тип тренингов. Вполне возможно, что провайдер занимается организацией семинаров для определенной аудитории специалистов и не проводит различия между формами работы в тренинге и на семинаре. Тогда форма тренинга окажется для аудитории непривычной. Или, например, компания занимается организацией досуга и в какой-то момент решает предложить своим гостям тренинг. Тогда в группе может быть энтузиазм по поводу «чего-то новенького», а будет ли серьезный настрой на работу — не факт. Для тренера в каждом из этих «уставов» есть и плюсы, и минусы, важно выяснить заранее, с чем мы собираемся иметь дело, и, идя проводить тренинг, быть готовыми к тому, что мы там встретим.

На что еще стоит обращать внимание, начиная работу с новым провайдером?

Прихожу в офис — все сотрудницы при деле, не поднимая головы в бумагах, компьютерах, на телефоне. Не просто так подчеркиваю — не

поднимая головы: в комнату вошел новый человек — беглый взгляд и снова в работе. Прохожу к директору, секретарша приносит чай. Ей делают замечание (я нахожусь в комнате), какие она не те салфеточки положила, какие она не те конфеты дала, та тут же заменяет салфеточки (на практически такие же), подкладывает конфет. Директор ей милостиво улыбается, та уходит. В стекле книжной полки вижу, как, выходя из двери, девушка корчит начальнице рожу.



Возможно, для этой организации такие отношения нормальны. Но у меня сразу возникают вопросы: какое настроение сотрудницы транслируют в переговорах с клиентами и как это скажется на наполняемости тренингов? как будут общаться со мной, когда и если я подпишу контракт? как часто происходит ротация сотрудников в данной организации: то есть с какой регулярностью мне придется готовить новичков «продавать мои тренинги»? насколько велика вероятность, что информация при переходе от менеджера к менеджеру будет теряться? как это скажется на информировании клиентов об изменениях, которые нет-нет да и произойдут? что говорят сотрудницы своим клиентам, когда уходят на новое место работы?



На что еще стоит обратить внимание, приходя на встречу с незнакомым провайдером?

Какие вопросы стоит задать до принятия решения о сотрудничестве?



Представьте, что Вы пришли на переговоры и Вам говорят: «Вы знаете, у нас есть такая практика, каждый тренер перед тем, как начать с нами работать, проводит тренинг для наших сотрудников». Как Вы поведете себя в такой ситуации?

Ошибка № 21.

НЕ ЗНАТЬ СВОИ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она это делает.

Фридрих Энгельс

Как-то так сложилось, что до сих пор мы не затронули одну весьма важную статью подготовки фрилансера к переговорам с потенциальным клиентом: знание своих конкурентных преимуществ и умение их четко проговорить в нужные моменты переговоров.

Сразу вопрос: какие моменты переговоров являются нужными?

С рациональной точки зрения в переговорах есть этап, который находится между этапом выяснения потребностей и обработкой возражений: этап (само)презентации и/или аргументации. С иррациональной точки зрения я легко могу представить себе ситуацию, когда молодой авантажный фрилансер заходит в кабинет потенциального клиента, занимает самое выгодное кресло, жестом Остапа Бендера закидывает за плечо яркий шарф, забрасывает ногу на ногу и заявляет: «Почему Вам выгодно (нужно, стоит, круто...) работать именно со мной? Во-первых, ...» Кто сказал, что этот номер не пройдет? Только не я. Ведь речь идет не о том, **что** мы будем делать, а о том, **как** мы это будем делать, чем мы отличаемся от остальных, в чем изюм сотрудничества именно с нами. Если нам хорошо, комфортно именно в такой экспрессивной экстравагантной манере — флаг нам в руки, нам тоже уготован клиент, которому хочется сотрудничать с личностью, которая как минимум его развлекает. А как при этом время экономится! Это клиент тоже не может не оценить.

Нужный момент для рассказа о наших конкурентных преимуществах — тот, когда у клиента есть интерес о них слушать. Причем либо мы должны это почувствовать, либо такой интерес создать.

Здесь есть небольшая засада, которую обязательно нужно учесть: у каждого человека есть свои критерии оценки. Частично они определяются его стимулом к деятельности (деятельность может быть любая — выбор работы, покупки, контактов): уникальность, благосостояние, статус, самооценочность¹. Почему частично — очевидно, что есть еще общее восприятие человека, его качеств характера, индивидуальной манеры держаться и так далее. Но давайте рассмотрим эти стимулы с точки зрения того, как мы подаем себя в переговорах и как оцениваем тех, кто попадает в наше поле зрения.

¹ Удалова Е. А. Соционика в работе с персоналом, или Что показывает МВТИ. М., 2007.

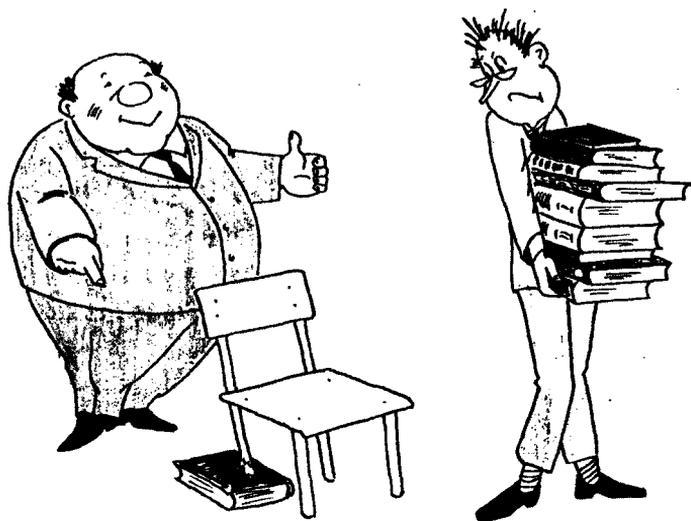
Ориентация на статус: власть, престижное положение, влияние, уважение, — **общественное признание деятельности**, приводит к тому, что человек оценивает результаты деятельности окружающих по их достижениям. Важно не столько то, какого статуса ты достиг, сколько то, чем ты прославился, за что тебя уважают окружающие.

Ориентация на уникальность: решение необычных, перспективных, масштабных задач, поиск оригинальных решений, **потенциальные возможности** предмета, услуги или ситуации. Провоцирует к рассмотрению того, что в данном предмете, услуге, личности свидетельствует о больших потенциальных возможностях.

Ориентация на самооценку: целостность собственной картины мира, глубокое погружение в исследуемую область в поисках внутренней гармонии, исследования, помогающие разрешить их личные вопросы или удовлетворяющие их любопытство к миру, — **сочетаемость логичной и стройной информационной системы, которую имеют они, со вновь поступающей информацией**. Провоцирует человека с подобным стимулом постоянно соотносить как то, что ему предлагают, коррелирует с тем, что он знает в этой сфере.

Ориентация на благосостояние: практичность, комфорт, экономия сил, гармонизация личного пространства, соблюдение их эстетических и эргономических критериев, — **извлечение практической выгоды**. Как то, о чем мы говорим, поможет мне получить практическую выгоду в сочетании с сохранением комфорта и баланса? Кто может это подтвердить?

Никогда не забуду, как, разговаривая с одним клиентом, я рассказывала ему о результатах моего сотрудничества с рядом организаций, удачно завершённых проектах... Он меня перебил и сказал следующее: «Достижения у всех есть. А кто Вас знает?»



Имея определенные ориентиры, мы склонны предъявлять себя с позиции, которую наиболее ценим. Если мотивируемся статусом, рассказываем, какие задачи нам приходилось решать. Если самооценностью, показываем, как хорошо разбираемся в предмете и как ловко то, что собираемся предложить, вписывается в современную картину мирового знания. Если индивидуальностью — рассказываем о том, как интересно то, о чем идет речь, и какие возможности оно в себе несет. Если благосостоянием, как удобно то, что мы предлагаем, какие выгоды это несет и кто это может подтвердить.

Совершенно точно в наиболее выгодной позиции оказываются те, кто изначально сориентированы на благосостояние, поскольку каждый предприниматель помнит о таком факторе его бизнеса, как выгодность. С другой стороны, это не единственный фактор, и мы должны уметь подавать себя с разных сторон.



Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

«На что еще стоит обратить внимание, приходя на встречу с незнакомым провайдером?»

1. Какие Ваши достижения могут быть наиболее интересными данному клиенту?
2. На какие теории, исследования, книги Вы опираетесь в Вашей деятельности? У кого Вы учились?
3. С какими организациями Вы работали раньше? Какие имена могут быть на слуху у Вашего клиента?
4. В чем заключается уникальность Вашего предложения? Как она обеспечивает выгодность вашего сотрудничества?
5. Почему с Вами удобно работать?



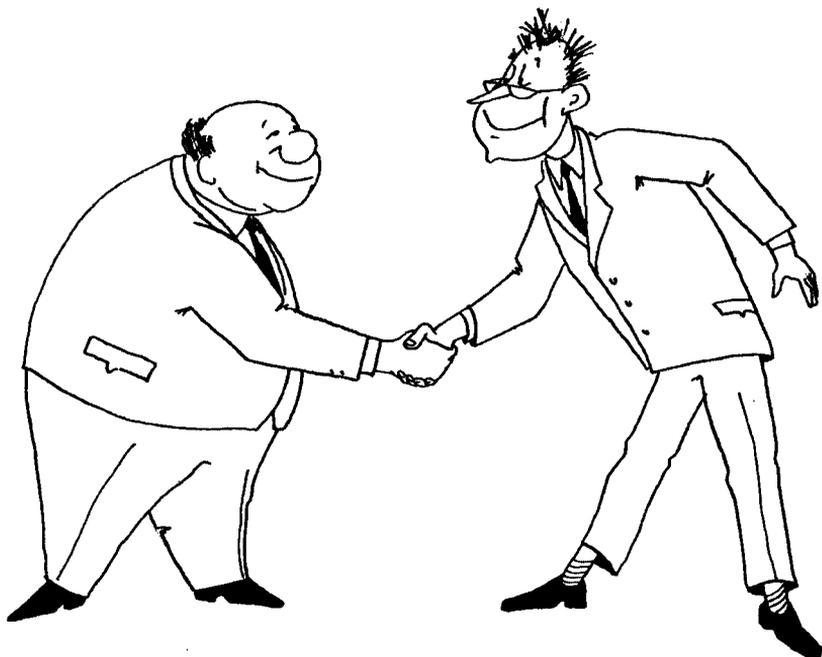
А теперь представьте, пожалуйста, что потенциальный клиент спрашивает Вас: *«Почему я должен работать именно с Вами?»* Как Вы ответите на этот вопрос?

* * *

У-ффф, как, оказывается, это... непросто, найти общий язык с клиентом! Но нам удалось, мы победили, и враг бежит-бежит-бежит! То есть, конечно, не враг, а партнер, уже не потенциальный, а актуальный. И не бежит, а напротив — протягивает нам руку для рукопожатия, подтверждающего начало делового сотрудничества. И можно, отерев пот со лба, сказать себе *«Ан!»* и сделать шаг в аудиторию. Какие подвохи готовит нам общение с группой? Какие тонкости должен учитывать бизнес-тренер при проведении тренинга? О каких сюрпризах лучше знать заранее?

Продолжаем совершенствоваться в профессии бизнес-тренера, и я приглашаю вас принять участие в танце с саблями, который происходит на тренинговой площадке. Выживание в группе — то, чему посвящена следующая часть нашей книги.

А если вдруг возникли вопросы касательно данной части, есть несогласие, сомнения или хорошие дополнения, если хочется поделиться интересным опытом общения с клиентом или добавить совет или рекомендацию для тех, кто избирает нелегкий путь фрилансера, пожалуйста, пишите на yelena-akimova@yandex.ru. Буду рада ответить на вопросы, обсудить происходящее, разделить ваши чувства и эмоции.



Два старых одесских маляра, Рабинович и Абрамович, взялись покрасить пароход.

Через месяц по договору приехала комиссия, но... пароход оказался покрашенным только с одной стороны. Члены комиссии обращаются к малярам:

- Мы вам деньги заплатили, а вы халтурите!
- Ой, только не надо душить нам голову! Мы сделали так, как написано в договоре!
- Как так?
- А вы читайте сами: «Заклучен договор. Мы, Рабинович и Абрамович, с одной стороны, и Одесское пароходство, с другой стороны, обязуемся покрасить пароход».

ТАНЕЦ С САБЛЯМИ, ИЛИ ОДИН ЗА ВСЕХ, И ВСЕ НА ОДНОГО!



Подлинный художник — тот, кто умеет сделать из решения загадку.

Карл Краус

Мама с утра будит сына, он поет:

— Ма-а-а, не хочу в школу, ну ма-а-а!

Она спрашивает:

— Сынок, что такое?

— Да ну ее! Петров опять будет из рогатки стрелять, Синицын углем по голове бить, Васильев подножки ставить, Яковлева рожки корчить, Мутузкин из трубочки плевать...

— Нет, Вовочка, успокойся, ты должен, просто обязан пойти в школу. Во-первых, тебе недавно стукнуло сорок лет, а во-вторых, ты уже десять лет как директор!

Ошибка № 22.

НЕ ПРОВОДИТЬ ПРЕДТРЕНИНГОВУЮ РАБОТУ

*Тот, кто не осознает, что вокруг царит темнота,
никогда не станет искать свет.*

Генри Томас Бокль

Процентов пятьдесят эффективности тренинга достигается умело проведенной предтренинговой и посттренинговой работой. Почему так? Допустим, мы получили заказ на тренинг «Эффективное проведение переговоров». Что мы имеем на момент окончания встречи с клиентом? Мы выяснили точку зрения клиента. У него есть свой взгляд на то, как его сотрудники проводят переговоры сейчас (актуальное положение вещей) и как они должны проводить переговоры (желательное положение вещей). Или — от противного — как они должны перестать вести переговоры. В лучшем случае клиент знает, как его сотрудники ведут себя на переговорах, и дает нам конкретное описание существующих линий напряжения. Это действительно в лучшем случае, потому что он запросто может сказать: «Продажи низкие, значит, переговоры вести не умеют. Надо, чтоб умели!» и все. Но допустим, наш случай — лучший.

«То, что мешает им вести переговоры, — неумение работать с видеоматериалами. Они смущаются, неправильно расставляют акценты, рассказ может расхотиться с видеорядом. То им кажется, что они затянули, и комкают концовку, то думают, что у них есть еще куча времени, и мямлят, интерес падает, и не хватает ни сил, ни времени отвечать на вопросы клиента. Более того, они очень стесняются и не умеют даже красиво держаться рядом с экраном, стоят, скрючившись, ногами перебирают. Да что там говорить, пальцем тычут в экран, чтобы привлечь внимание клиента к какой-то детали, — вы представляете! Мне надо, чтобы они научились делать презентацию товара красиво. От начала и до конца, чтоб умели стоять, акцентировать главное, чтобы текст был соотнесен с видеорядом. Чтобы умели следить за вниманием аудитории, в общем, чтобы не они были приложением к экрану, а чтобы экран им помогал продвигать нашу продукцию».

А что вы удивляетесь? Вы думали, мы будем заниматься психологическим айкидо и черной риторикой? Это хорошо, значит, мы услышали клиента и будем исполнять его заказ, а не то, что первое пришло нам в голову.

Итак, у нас есть одно видение, на основе которого вполне можно построить красивый и интересный тренинг для данной организации. Мы бы

его, конечно, называли по-другому, «Ораторское мастерство» например, но, как говорится, хоть горшком назови, только в печку не ставь. И есть огромный соблазн (мы же уже загорелись — задача интересная) бежать ее воплощать. Особенно учитывая, что отношение руководства к предтренинговой работе часто... сомнительное. Даже понимая, что тренинг — это высокоэффективное средство повышения профессионализма сотрудников, руководство держит в уме отрыв специалистов от оперативной работы на два — целых два — дня и искренне не понимает, для чего еще их отвлекать перед тренингом, даже если мы говорим об одном часе индивидуального общения. А ведь для того чтобы мы также поработали эффективно, нужно выделить сотрудника, который составит наш график встреч со специалистами, переговорит с каждым, предупредит, назначит время, составит нам путевой лист... Сплошной напряг!

Собственно, чем мы занимаемся во время предтренинговых встреч (не путать с предвыборными обещаниями!)?

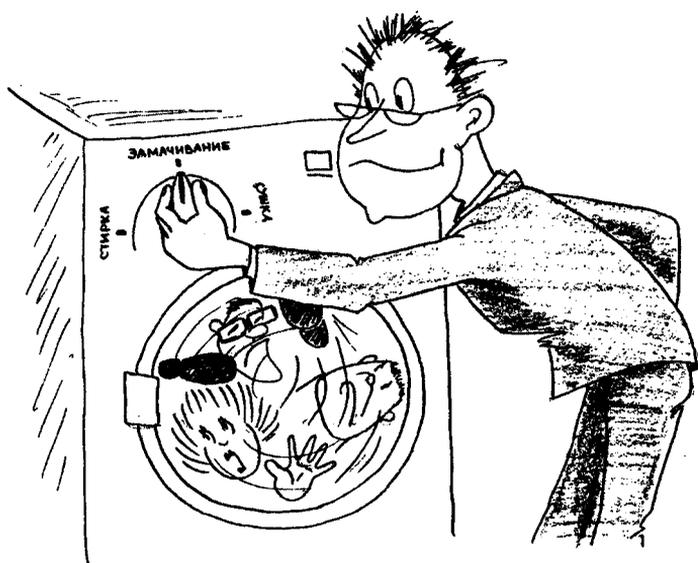
Знакомимся, устанавливаем отношения. Это дорогого стоит, так как отношения устанавливаются личные. У каждого участника свой интерес и свои страхи. Здесь он получает возможность в безопасном контакте задать вопросы и посмотреть нам в глаза. Называем тему тренинга и снимаем первичное сопротивление, которое может достигать 98%. То есть из 12 участников 11 могут воспринять инициативу или нововведение в штыки. Это очень дорогого стоит, поскольку индивидуальное сопротивление можно сравнить с соломинкой, а групповое — с венником, переламывать пробовали? Выясняем ожидания участников, помогаем формировать запрос на тренинг, будим интерес, проясняем значимость события. Тем самым экономим время на тренинге и получаем более точный запрос, поскольку формирование запроса — дело достаточно тонкое, и индивидуальная работа предоставляет больше возможностей. Кроме того, получаем другое видение ситуации — изнутри.

Так, например, узнаем, что двое участников только что устроились на работу и видеоматериалы в глаза не видели. Трое были на тренинге в прошлом году, причем их обучали делать презентацию на группу с использованием проектора, а они работают с ноутбуками, и перед ними максимум два человека, а чаще даже один. Один, предпенсионного возраста, всю жизнь продавал все что угодно «на пальцах» и чувствует себя мартышкой, которой навязывают телескоп. Одного сбивают вопросы, которые зрители почему-то хотят задавать в процессе презентации. Еще один жалуется, что презентация слишком длинная, и аудитория просто засыпает. У двоих опускаются руки, потому что клиенты отказываются выделять время на просмотр видеоматериалов. А двое считают, что они асы этого дела, и уж их-то точно ничему учить не нужно.

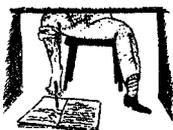
Как? Не изменились представления о том тренинге, который надо проводить? Сведения, которые мы получаем на предтренинговой подготовке,

дают нам возможность не просто подобрать упражнения для развития необходимых участникам навыков, но сделать это оптимальным образом.

Проведение тренинга очень похоже на процесс стирки. Для наилучшего удаления пятен предназначена стадия замачивания. Пятна в нашем случае — как раз те самые линии напряжения между настоящим положением вещей и желательным. И стоит начать развязывать эти узелки как раз на предтренинговой работе, спокойно, не ломая ногти, не используя зубы и прочие режущие инструменты. С людьми нужно просто разговаривать, и дело пойдет.



Представьте себе, что Ваш клиент не дает добро на проведение предтренинговой работы, говоря: «Они заняты очень, да тут еще два дня вылетит!» Что Вы ему ответите?



Как Вы начнете знакомство с участниками Вашего будущего тренинга во время предтренинговой работы? Сформулируйте, пожалуйста, в том числе, как Вы объясните цель Вашего визита и Ваши ожидания от этой беседы.

Ошибка № 23.

НЕ МОТИВИРОВАТЬ ГРУППУ

Когда у человека нет причин делать что-либо, у него есть причина не делать этого.

Вальтер Скотт

Недавно у одного из моих коллег случилось прозрение. Он попал ко мне на тренинг внутренних тренеров, уже имея солидный стаж работы внутренним тренером сети мультибрендовых автосалонов. Я была немного удивлена его появлением в группе, поскольку группа была предельно начального уровня, он сам был удивлен тем, что его послали на этот тренинг. Тем не менее он решил остаться и присоединился к участникам группы. В одном из упражнений, в котором участники должны были вырабатывать у группы определенные навыки, ему выпало задание обучить остальных маршировать.

Он вышел к барьеру без тени сомнения.

— Смотрите, — начал он, поприветствовав группу. — Сейчас мы будем маршировать. Показываю.

— Зачем? — перебили его участники группы.

— Что зачем? — сначала не понял он.

— Маршировать зачем? — пояснила группа.

— Как зачем? — их реплика явно его озадачила. — Прикольно же!

— Мы на работе вообще-то, — заметила группа.

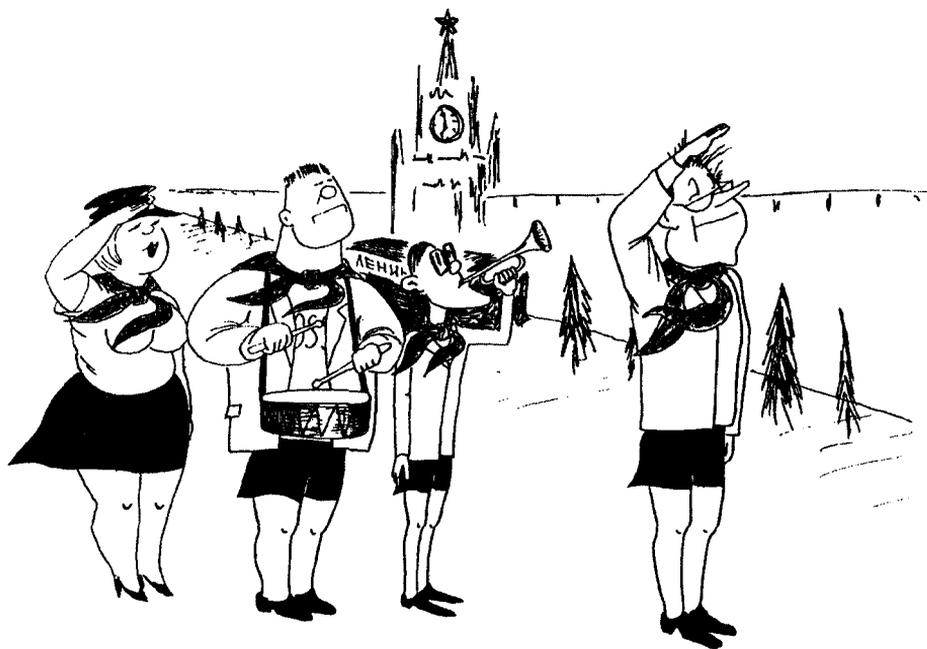
— Так руководство сказал! — бойко среагировал он.

— Это понятно, — не отставала группа. — А зачем?

Тут он задумался. Вдруг лицо его просияло.

— Эх, не хотел вам говорить, но вижу, придется. В следующем месяце на Красной площади состоится парад отечественного автопрома. Будут представлены все машины, когда-либо выпускавшиеся в нашей стране, — представляете, какое событие, — а нам выпала огромная честь представлять автосалоны. Поэтому нужно освоить парадную маршировку и не упасть в грязь лицом, все-таки первый канал будет транслировать.

После тренинга он сказал мне: *«Знаешь, меня как молнией пронзило. Кажется — все очевидно, руководство делает ставку на высокий уровень сервисного обслуживания, ни у кого нет специального торгового образования — о чем тут разговаривать? И я сократил процедуру мотивации до «Нужно уметь тра-та-та? — Ну-у... — Тогда, поехали!» А они ведь на самом деле где-то в своих мыслях, где-то реально не понимают, зачем это нужно. Такая встряска была, спасибо большое!»*



Даже если мы грамотно провели предтренинговую работу, нельзя оставлять за бортом работу по мотивации группы. Эту работу можно разбить на два блока: осознание ситуации — общей необходимости и создание индивидуального интереса. То есть сначала мы совместно с группой проясняем ситуацию, ставим задачу, определяем ее объективную необходимость: проговариваем, почему мы этим занимаемся, в чем необходимость владения предлагаемыми методиками и техниками на данном этапе развития рынка, в условиях данного региона, данной организации и т. д.

Также мы занимаемся и непосредственной мотивацией сотрудников: повышаем индивидуальную заинтересованность, показываем, в чем субъективный выигрыш каждого, в чем данные технологии облегчают или улучшают их профессиональную деятельность, как влияют на их карьерный рост, какие изменения это повлечет за собой и т. д.

Тонкость работы по мотивации группы зависит от уровня группы: может быть очень «топорной», когда нужно намекать, зачем мы здесь, прямо в лоб. Может быть немного соревновательной, когда мини-группы после некоторой подготовки представляют самостоятельно разработанные «мотивационные пакеты». Может быть слегка креативной — в виде групповой дискуссии, когда из рук в руки, но не по кругу передается некий предмет и вместе с ним право голоса (золотой микрофон для тренинга ораторского мастерства, бейсбольная бита для тренинга переговоров). Кстати, «человечек», описанный в предыдущей части, является очень элегантной подводкой к мотивационному блоку. Когда он полностью дорисован и каждый отдел занял свое место в сильном и здоровом организме

компании, на кончике языка повисают вопросы: *«И как вы думаете, почему, собственно, мы с вами здесь собрались? Почему именно сейчас? Почему именно мы? Почему именно такая тема?»*



Как еще можно провести блок мотивации участников? Какие вопросы стоит задать для общего обсуждения? Какие упражнения могут помочь участникам осознать необходимость данной работы?



Ответьте, пожалуйста, на вопросы: *«Почему Вы читаете эту книгу? Почему именно сейчас это актуально? Почему именно эта книга привлекла Ваше внимание? Как изучение этой книги способствует Вашему карьерному и профессиональному росту?»*

Ошибка № 24.

НЕ СТАВИТЬ ЦЕЛИ НА ТРЕНИНГ

Я не смогу перебраться на другие берега, если не найду в себе мужества расстаться со старыми.

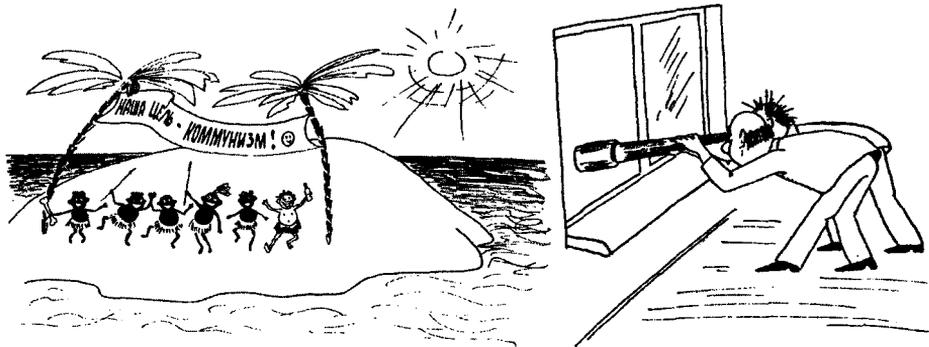
Андре Жид

Итак, с мотивацией разобрались. То есть мы хорошо понимаем, почему мы здесь и что это может нам дать. Почему же мы начинаем разговор о целях, разве это не одно и то же?

Очень часто в начале тренинга я говорю следующее: «Не надо мне рассказывать, почему вы здесь. На тему „почему“ каждый из нас всегда может сказать очень многое. Ну, например, начальство прислало. Или, на другой пример, каждый сотрудник нашей компании обязан посещать не менее одного тренинга в полгода. Пришли, и хорошо. Пусть причины вашего появления здесь останутся Вашей маленькой тайной. Давайте помедитируем на тему *зачем* вы здесь. Как вы наверняка помните из школьного курса русского языка, ответ на вопрос *почему* начинается с *потому что*, а ответ на вопрос *зачем*, начинается с *для того чтобы*. Для того чтобы что вы сюда пришли? Каких результатов хотите достичь?»

По большому счету, подробный ответ на вопрос «почему» мы получили, работая в поле мотивации участников. Можно опереться на то, что мы только что обсуждали, сказав дословно: «*Итак, теперь мы хорошо представляем, почему мы оказались в этой точке пространства с этой задачей. Давайте теперь разберемся, зачем мы здесь*».

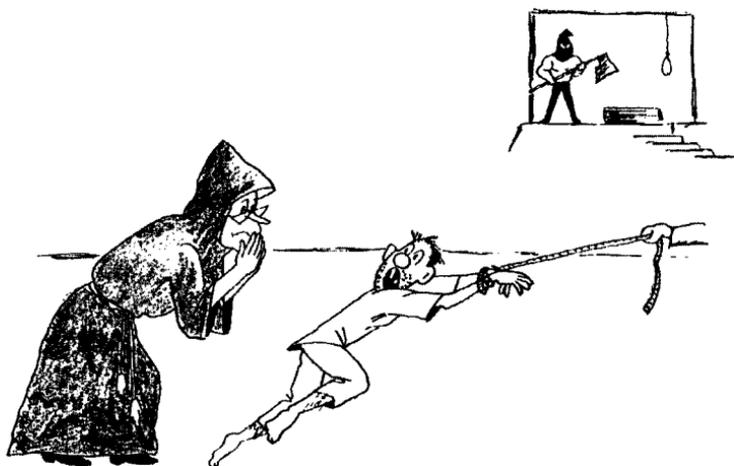
Прояснение ситуации, понимание причин происходящего вдохновляет участников, показывает важность и значимость тренинга для них.



Когда мы начинаем ставить цели, мы переводим участников в плоскость конкретных изменений, которые они хотели бы получить в результате обучения, планируем результаты. Я люблю повторять, что чем четче видишь цель, тем меньше заплатишь за ее достижение. В случае постановки целей на тренинг — тем быстрее и эргономичнее ее достигнешь.

— О гуру, — спросили ученики своего учителя-суфия, — скажи, почему ты поклонился этому человеку? Разве не знал ты, что это вор, которого не могли поймать в течение тридцати лет и ведут сейчас на казнь, радуясь и приплясывая от счастья? О, сколько горя он принес сильным мира сего, обчищая их закрома, лишая их сокровищ! Но ладно бы только богатых людей трогал он, не обходил он и простых работяг, не щадил семей, оставшихся без кормильца, не брезговал обокрасть ребенка, нищего, калеку или слепца, лишив их последнего! Как мог ты поклониться этому нечестивцу! Да мир вздохнет спокойно, когда прах его будет развеян по ветру!

— Да, — ответил гуру, — я знал, что за человек прошел мимо меня. Я знал, что был он вором. Я знал, что он не жалел ни сильных, ни слабых. Я знал, что не брезговал он украсть краюху хлеба у нищего и вытащить мелкую монету из кармашка ребенка. Но я не кланялся этому человеку. Я поклонился его целеустремленности. За свою цель он отдал жизнь, и будь она благая, он уже давно познал бы истину.



Здесь очень важно не купиться на то, что участники озвучивают в первых строках своего письма. Не устаю рассказывать забавный случай, который был у меня на одном из тренингов по телефонному консультированию.

Когда на этапе постановки целей один из участников озвучил свою цель — хорошо общаться с клиентом по телефону, трое сидящих рядом

согласно закивали головами: «Да-да, у нас тоже, мы написали то же самое». Я начала уточнять:

— А что для вас значит «хорошо общаться с клиентом по телефону»?

Первый ответил:

— Понимаете, я очень много говорю, поэтому телефонные разговоры затягиваются, бывает даже, больше часа общаемся. Мне даже замечания делали, что долго вишу на линии. Хотелось бы говорить поменьше, быть более лаконичным.

Второй, внимательно выслушавший первого, энергично затряс головой:

— У меня наоборот. Я говорю — меня переспрашивают. Вроде бы все сказал, что еще говорить-то — опять вопросы. Мне бы хотелось начать говорить сразу более подробно.

Третий сказал:

— Нет, у меня другая проблема. Мне почему-то звонят исключительно тупые клиенты. Ну не то чтобы совсем тупые, но в нашем продукте вообще не разбираются. Я начинаю объяснять, они меня не понимают. Мне надо начать говорить как-то попроще.

В это время четвертый начал хохотать. Он объяснил:

— У меня проблема противоположная. Я человек простой, все время шучу, на пальцах объясняю. А начальство сердится, мол, что ты клиентов за дураков держишь. Клиенты тоже, бывает, обижаются. Мне надо как-то посерьезнее стать. И звучать посolidнее.

То есть вы видите — на поверхности лежало одно и то же. А как только копнули, оказалось, что люди имели в виду диаметрально противоположные вещи.

Помните — цель должна быть конкретной. Если поставить цель на тренинг «послушать, о чем будут говорить», она будет достигнута уже минут через пять. Только насколько это совпадает с ожиданиями нашего клиента?



Какие вопросы Вы можете задать, чтобы помочь участникам группы сформулировать свои цели?

Представьте, что участники группы обозначают цель следующим образом: «Хочу узнать что-то новое», «Пришел послушать, что Вы расскажете», «Интересно же», «У меня как у него», «Согласен со всеми предыдущими ораторами». Как Вы себя поведете?



Ответьте, пожалуйста, на вопросы: «Зачем Вы читаете эту книгу? Какие цели перед собой ставите?»

Ошибка № 25. НЕ РАБОТАТЬ СО ШКАЛАМИ ОЦЕНКИ

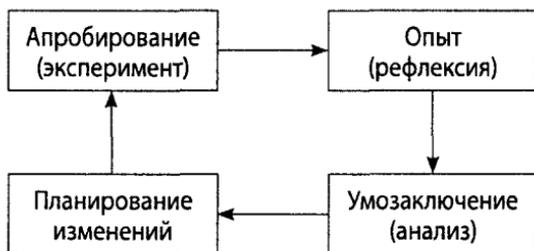
Самые опасные истины — искаженные усреднением.

Георг Карл Лихтенберг

Очень интересная тема — шкалы оценки. Чтобы понять необходимость шкал оценки, давайте сначала немного отступим от практики тренинга и вспомним теорию.

Практика проведения навыковых тренингов, обеспечивающая высокий уровень результативности участников, основывается на эмпирическом подходе к обучению.

Структура эмпирического познания часто представляется в виде модели, известной как «Цикл эмпирического познания». Несмотря на то что еще древнегреческие философы были знакомы с принципом ее действия, наибольшую известность она приобрела в 1960–1970-е годы во многом благодаря Дэвиду Колбу, отчего ее часто называют «Циклом познания Колба».



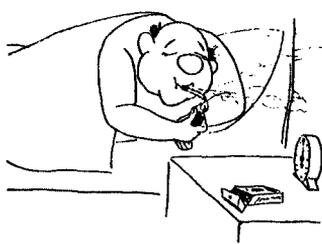
Выглядит это примерно так, как в таблице на странице 100.

Некоторым данная модель представляется слишком упрощенной, создающей впечатление, что любое познание начинается с апробирования и представляет собой простой цикл развития от апробирования до планирования. В действительности познание не всегда соответствует этому циклу, часто процесс изменений начинается в другой точке цикла. Например, запустить весь этот процесс может некоторое происшествие. Помните, Мистер N задумался о вреде курения с подачи пропаганды здорового образа жизни. То есть он обратил внимание, что здоровье ухудшилось. Но не пошел к врачу, не начал обследование... Внешнее событие подсказало, как действовать, в каком направлении двигаться.

С другой стороны, существуют разные подходы к получению знаний и разные предпочтения по организации изменений. Некоторые не проходят все стадии цикла, некоторым нужны дополнительные стадии. Например, может быть дополнительная стадия «получение родительского разрешения» или «оценка ресурсов».

В принципе, тренинг как активная форма обучения, строится в полном соответствии с моделью Дэвида Колба. Но я хочу представить еще одну,

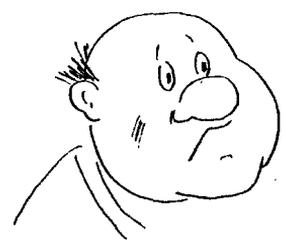
<p>Под апробированием (экспериментом) понимается совокупность действий, которые совершает человек в конкретной ситуации, и чувств, которые он при этом испытывает.</p>	<p>1. Мистер N просыпается с утра и, не вставая с постели, закуривает первую сигарету, после чего выкуривает по одной сигарете каждые полчаса. Он это делает каждый день, не концентрируясь на том, что происходит. Курение давно стало привычкой, каждые полчаса возникает позыв достать из пачки сигарету и утолить чувство «голода».</p> <p>2. В связи с всеобщей пропагандой здорового образа жизни и общим ухудшением собственного здоровья Мистер N решает бросить курить. В фокус его внимания попадает то, что он делает традиционно. «Так, — говорит себе мистер N, — значит, я выкуриваю 30 сигарет в день — это полторы пачки и первую — еще в постели!».</p> <p>3. «Это ужасно! Я начинаю курить слишком рано и курю слишком часто!»</p> <p>4. «Попробую-ка я вставать с кровати сразу и выкуривать первую сигарету после завтрака. А интервал между курениями удлиню до сорока минут».</p>	<p>5. Мистер N просыпается с утра, встает, принимает душ, завтракает и с наслаждением выкуривает первую сигарету.</p>	<p>9. Мистер N ставит будильник на полчетвертого, с трудом просыпается, выкуривает две с половиной сигареты, его начинает тошнить, выкуривает еще полторы сигареты, у него кружится голова, выкуривает еще одну, падает в обморок. Жена возвращается его к жизни, хлопая по щекам и поливая холодной водой.</p> <p>10. В полусонном состоянии, Мистер N едва дожидается утра, чтобы отпроситься с работы. Голова трещит, жена «пилит», курить не хочется.</p>
<p>Опыт (рефлексивное наблюдение) — рефлексия человека: отслеживание и обдумывание того, что происходило, попытка бросить взгляд со стороны на свои действия; анализ того, что произошло, когда произошло, благодаря чему произошло и какие последствия это имело.</p>		<p>6. «О-о-о, — насколько слаще курить после завтрака, чем лежа в постели!»</p>	
<p>На основании такого анализа можно делать умозаключения о том, что было хорошего и плохого в данном опыте.</p>		<p>7. «Да, но я же хочу бросить курить совсем!»</p>	<p>11. «Но меня надолго не хватит!»</p>
<p>В результате наших умозаключений мы можем планировать дальнейшее возможное поведение в подобной ситуации в будущем и решать, как поступать с полученным знанием.</p>		<p>8. «Пожалуй, нужно поменять марку сигарет и купить что-то совсем дешевое и гадкое, поставить будильник на полчетвертого и выкурить сразу пять штук! А интервал сократить до пяти минут»</p>	<p>12. «Пожалуй, нужно взять отпуск, активный отдых, обязательно в жарких странах и непременно в компании некурящих...»</p>



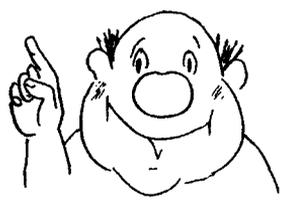
1



2



3



4



5, 6



7



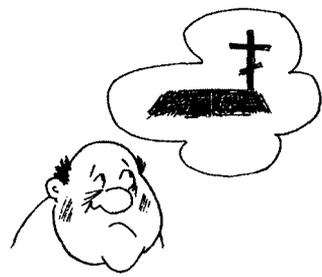
8



9



10



11

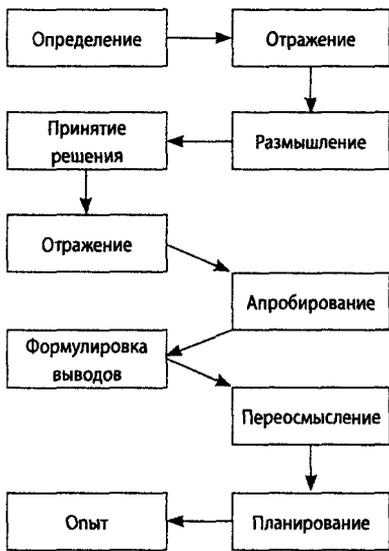


12

более подробную модель эмпирического подхода — модель Лесли Рая¹, которая, более точно задает структуру тренинга, как формы обучения.

Для начала он предлагает определить, что нас не устраивает и над чем мы собираемся работать. Ситуация, или навык, или особенность рассматривается нами с разных сторон (стадия отражения), после чего мы

¹ Рай Л. Упражнения: схемы и стратегии. СПб., 2003.



принимаем решение, к какой точке стоит приложить усилие, чтобы перевернуть эту Землю. Пробуем и делаем какие-то выводы: попали — не попали. Это центральная часть модели.

Потом эмоции несколько успокаиваются, мы снова начинаем мыслить, взвешивать и прикидывать (переоценка ситуации и подхода к ней). У нас появляются новые планы, и мы вновь бросаемся их воплощать. В определенной степени ходим кругами по спирали или поднимаемся по винтовой лестнице к решению своих проблем.

Таким образом, обычная тренинговая сессия может принять следующую форму:

1. Определение каждым участником своей индивидуальной зоны роста, выявление того, что ему хотелось бы изменить в своей деятельности, в отношениях с другими людьми. Постановка групповых целей.
2. Формирование твердого основания для изменений. Признание группой того, что плановое состояние отношений, действий, моделей поведения действительно является стимулирующим.
3. Построение фундамента для изменений. Объединение знаний участников по данной теме и ключевой теоретической информации. Выявление способов достижения планового состояния с учетом данной теоретической основы. ||:
4. Практика. Участие участников в упражнении, предоставляющем возможность применить данные способы на практике.
5. Обратная связь от участников и тренера, дающая возможность подвергнуть свои действия коррекции. :||
6. Обсуждение достигнутых результатов. Постановка целей (формулирование необходимых действий) для применения или поддержания новых моделей поведения в жизни.

При описании методики проведения тренинга был использован принятый в музыкальной грамоте знак рефрена ||: ... :||. После обсуждения в группе полученных результатов, получения обратной связи от участников пары или мини-групп, группы и тренера, участники предпринимают новые попытки, оттачивая свои действия с учетом вновь получаемой информации в том же кейсе или других. На стадии обсуждения или перед новым практическим упражнением тренером может вводиться дополнительная информация, необходимая для эффективного продвижения участников в теме.

И вот здесь мы приходим к понятиям, столь важным для тренинга умений, — «измерение» и «оценка». Нам важно знать не только что что-то

изменилось, но и демонстрировать это изменение, а также осознавать, как это изменение связано с нашими действиями.

В этих целях поведение участников описывается несколькими параметрами и периодически измеряется с начала и до конца программы. Параметры, так же как и цели, должны быть предельно конкретными.

Вернемся к нашему примеру с ораторским мастерством. Допустим, участник группы «стесняется публичных выступлений». И формулирует свою цель на тренинг так: «Уверенно чувствовать себя перед аудиторией». Какие параметры могут описать чувство уверенности?

1. Свободно дышу.
2. Сердце бьется ровно.
3. Легко говорю.
4. Выдерживаю логику мысли.
5. Вставляю в свою речь пословицы (байки, анекдоты).
6. Слышу вопросы.
7. Спокойно на них реагирую.
8. Могу ответить на вопрос.
9. Владею руками (не кручу ручку, не дергаю часы, не тяну кольца).

Нам здесь вообще не нужно фантазировать, параметры уверенного поведения называет сам участник. Обратите внимание, они могут быть и внешние — владею руками, и внутренними — сердце бьется ровно, нам важно только то, что для данного участника уверенное поведение характеризуется именно таким состоянием.

Для разных участников группы параметры могут быть противоположными, это нормально, иначе бы мы давно все строем ходили.

Итак, у нас есть цель и ее описанные характеристики. Вот теперь начинается оценка.

Дело в том, что все вышеназванные процессы поведения и самочувствия уже сейчас присутствуют в жизни каждого участника. Даже сейчас, как бы он ни переживал при публичном выступлении, он как-то умудряется дышать, сердце каким-то образом у него наверняка бьется, слова хотя бы через раз проговаривает. Да, это состояние не соответствует желаемому, но какое-то точно есть. И мы предлагаем оценить то, что есть уже сейчас.

Шкалы оценки могут быть разными. Может быть 6-балльная (0–5), 7-балльная (0–6), 11-балльная (0–10). Можно предложить участникам пользоваться десятками или сотыми внутри этих шкал. Их можно отображать на бумаге графически в виде отрезка с делениями, где участник



группы делает первую отметку, или в виде круга с секторами, где он заштриховывает соответствующее количество секторов. Для тренинга креативности это может быть ромашка или корона с зубцами.

Участник оценивает степень развития навыка (или параметры своего состояния) самостоятельно и субъективно, как он чувствует на момент начала тренинга. Повторная оценка делается на момент окончания тренинга.

К чему должен быть готов тренер? Каждый участник оценивает себя совершенно субъективно. Оценка может быть очень низкой — 0–1 балл, но может быть и очень высокой — 9 баллов. И то и другое совершенно нормально. Сдвиг будет разным. Если в первом случае участник может «махануть» на 5–6 баллов вперед, то во втором случае изменение может измеряться десятками или сотыми балла. Сдвиг даже на одну десятую балла — уже позитивный результат.

Если при всей нашей доброй воле у нас нет возможности провести предтренинговую работу, очень большая группа или достаточно широкая тема, можно оценить достаточно широкий критерий. В начале тренинга продаж — умение продавать, в начале тренинга переговоров — умение вести переговоры. Тогда участники, комментируя поставленную оценку — почему четыре с половиной, а не десять, так или иначе проговорят характеристики цели. Точно так же, комментируя конечную оценку, они объяснят, за счет чего произошло изменение.

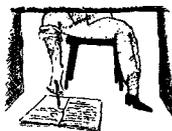
Как еще можно использовать шкалы оценки?

Помните, мы упоминали, что оценка может быть внутренняя (то, что сейчас делал участник) и внешняя. Это то, что может сделать группа. После выполнения упражнения участники группы могут давать обратную связь, пользуясь шкалами оценки, комментируя выставляемые баллы. Использование потенциала группы значительно стимулирует прогресс участника. Иначе вряд ли тренинги были так востребованы.



Опишите, пожалуйста, какие качества характера и профессиональные навыки характеризуют эффективного бизнес-тренера. Оцените, пожалуйста, свое мастерство по вышеуказанным критериям по шкале от нуля до десяти баллов.

Выпишите те критерии, по которым Вы поставили себе самые низкие оценки. Это область Вашего ближайшего развития.



Напишите, как Вы можете изменить свою деятельность (поведение, отношение и пр.), чтобы стать еще более успешным бизнес-тренером.

Ошибка № 26.

ПРИНИМАТЬ КАК ДАННОЕ, ЧТО УЧАСТНИКИ ГРУППЫ ОБЛАДАЮТ НЕКИМ ЗНАНИЕМ ИЛИ НАВЫКОМ В ПОЛНОЙ МЕРЕ

Две вещи безграничны — Вселенная и человеческая тупость, однако насчет Вселенной я точно не знаю.

Альберт Эйнштейн

Сейчас мы немного поговорим о тех участниках, у которых по всем параметрам 10 баллов ровно. Помните, у нас было две звезды, которых учить ничему не надо, и вообще непонятно, что им тут делать, разве что своим богатым опытом поделиться.

Появление в группе таких участников совершенно обычное явление. Действительно, есть люди, которые учатся всю жизнь, любят учиться и из любой встречи, лекции, семинара, тренинга извлекают свои уроки. И в то же время я никогда не забуду одну девятнадцатилетнюю девочку, которой я обязана написанием книг «100 лучших приемов презентации товара» и «Лучший учебник по продажам».

Придя ко мне на тренинг, она тут же заявила, что ей-то уже точно тут делать нечего, она все знает. Я всегда с уважением отношусь к подобным заявлениям; действительно, у человека могут быть торговое образование, огромный опыт, талант, в конце концов, и огромные достижения на ниве продаж. И если участник мне говорит что-нибудь подобное, я всегда уточняю, откуда у него такой опыт, тут же прикидывая, как мы с группой можем его эффективно поиспользовать. «Ха, — хмыкнула она. — Так три месяца на рынке простояла!»

Так вот, десять баллов ровно. В силу каких причин может появиться такая оценка и как с этим работать?

Три основные причины выставления себе высшего балла — статус, опыт и возраст участника. То есть, если в группе наравне с менеджерами по продажам находится их начальник или старший менеджер, он запросто может оценить себя высшим баллом. Он может так чувствовать и имеет на это право — иначе его не назначили бы на такой пост. Если в группу новичков попадают их коллеги с большим опытом или старше по возрасту, может быть то же самое. Помните, мы говорили о том, что по умолчанию каждый воспринимает

себя как отличного сотрудника — это одно из проявлений данной внутренней позиции. Другие причины — большой объем (перегруженность обучением в компании или частые смены мест работы с повторяющимся обучением в узкой сфере) или неудачный опыт предыдущего обучения. Также, если участнику с большим опытом продаж приходилось обучать стажеров, может возникнуть конкурентная позиция по отношению к тренеру — *«Ну, и чему же ты можешь меня научить?»* Я еще помню взгляды участников групп, когда я вела первые тренинги — *«Девочка, ты школу-то давно окончила?»*, значит, возраст и пол тренера также могут иметь значение. Либо участники просто могут не испытывать любви к процессу приобретения знаний и навыков, либо быть в плохом настроении — *«Только что сказали, что премию срезали, и на тренинг отправили, лучше б деньгами дали, нет, скажете?»*

В любом случае, если участники ставят себе в начале тренинга 10 баллов и четко формулируют, что здесь им, собственно, ничего не нужно, то есть формально отказываются от участия в тренинге, занимают выжидательную позицию присутствия, наблюдения, — это определенный вызов для тренера. Поскольку, с одной стороны, невозможно достичь цели, не поставив ее, то есть участники могут ничего не унести с тренинга, оставшись за бортом нашей лодки, и, покинув учебную аудиторию, дать самую низкую оценку самой нашей филигранной работе. С другой стороны, как нерадивый школьник всегда прощупывает, до какой степени можно наглеть на уроке нового учителя, так и здесь происходит то же самое «выбирание слабины». Если сразу не расставить точки над «i» и не найти общей почвы для взаимодействия, невозможно предугадать, до какой степени дойдет сопротивление и как это скажется на поведении остальных участников группы.

Если помнить, что в основе любого сопротивления лежит страх: боюсь опозориться на глазах других участников, боюсь будущего, с чего это вдруг обучать стали, боюсь конкуренции, — становится понятно, что основной принцип построения отношений с подобными участниками — проявление уважения к их опыту и поддержка. Если человек открыто заявляет, что он ас, первое, что уместно сделать, — это выяснить, почему он так думает. Только не ернически: *«И с чего Вы это взяли?»*, а действительно с уважением: *«У кого Вы учились?»*, *«Какие тренинги проходили в последнее время?»* Всегда стоит похвалить образование человека, которым он гордится, отметить, что его индивидуальный опыт весьма ценен для группы, и мы будем очень признательны, если он поделится своими наработками.

А разве это не так? Если нам знакома система, о которой он рассказывает, уместно выделить сильные стороны данной системы и предметы заслуженной гордости ее автора. Если системы похожи, подчеркнуть, что мы будем работать в похожем ключе, если разные, обозначить, что мы будем следовать в другом направлении. Как в том, так и в другом случае важно создать небольшую интригу и интерес к новизне, сделав акцент на том, что предыдущее обучение и уже существующие навыки наверняка помогут данному участнику при освоении новых технологий.



Мостиком для перехода к дальнейшему взаимодействию может быть небольшая интервенция или притча о необходимости постоянного обучения и ценности обучения у разных учителей. Почему нельзя дважды войти в одну и ту же реку? Река меняется каждую секунду, новые волны приносят новые песчинки и тревожат новые камешки. Точно так меняется человек — с годами приобретает новый опыт, новые мысли, меняет свое поведение, строит отношения с людьми и окружающим миром на новой платформе. Поэтому нельзя дважды пройти один и тот же тренинг. Даже если его проводит один и тот же мастер, уже успели измениться и мастер, и участник, и группа, и обстоятельства.

Еще можно какую-нибудь встряску устроить, чтобы у участника просто не оставалось выбора, кроме как запланировать изменения в своей профессиональной деятельности. Расскажу притчу о том, как была организована подобная встряска.

Однажды в сильный мороз старик вез на санях молодую мать с грудным ребенком. Дорога была засыпана снегом, немолодые кони старика с трудом продирались сквозь сугробы.

В какой-то момент старик почувствовал, что начинает замерзать. Пристальным взглядом окинул он своих попутчиков. Ребенок, лежащий в объятиях матери, сладко посапывал, а вот женщине было очень холодно, старику показалось даже, что она начинала терять сознание.

Старик попросил женщину выйти на минутку из саней, предложив поддержать ребенка. Не успела она отойти с дороги, как он щелкнул поводами и помчался вместе с ребенком вдаль.

Сначала женщина, не понимая, что произошло, стояла и смотрела вслед удаляющимся саням. Потом вздрогнула и побежала за ними, крича, ругаясь, угрожая, плача и размахивая руками.

Только когда старик убедился, что она достаточно согрелась, чтобы продолжать путь в санях, он остановил лошадей и позволил ей к ним присоединиться.

И мы вновь возвращаемся к постановке целей и шкалам оценки. В данном случае нам необходимо предложить участнику (или всей группе) выделить ключевые параметры высшей оценки того навыка, который мы собираемся развивать, чем больше, тем лучше, и предложить индивидуально оценить каждый из этих параметров. Да, в целом общаюсь с аудиторией на 10, но на вопросы отвечаю на 15, а контролирую внимание аудитории на 7–8–9. Далее участник называет, какие именно навыки он будет тренировать. Возможно, навык, который он оценит на 5–6 баллов, будет на голову выше, чем сможет продемонстрировать вся остальная группа, но для него именно эта зона — зона ближайшего развития.

Если и это не проходит, мы вспоминаем вот о чем — мы не сами придумали этот тренинг и не сами набрали группу. Если этих участников включили в группу, значит, в их отношении преследуются определенные цели. Им может помочь настроиться на обучение предложение взглянуть на себя со стороны: *«Если бы Вы отправили на тренинг такого сотрудника, которым Вы являетесь, какие цели вы бы перед ним поставили?»*, *«Как Вы думаете, Ваш руководитель, который наверняка ценит и уважает Вас как сотрудника, какую задачу мог бы перед Вами поставить?»*

Этот процесс можно предупредить, если заниматься постановкой цели после небольшой модерации.

Мы делим участников на две подгруппы и предлагаем каждой подгруппе выделить значимые, необходимые, важные качества (свойства, характеристики) того процесса, которым мы собираемся заниматься. Например, на тренинге «Эффективный руководитель» — качества эффективного руководителя, на тренинге «Ораторское мастерство» — отличительные особенности успешного оратора, на тренинге «Телефонное консультирование» — значимые характеристики менеджера-консультанта, работающего на телефоне. Удобно дать каждой группе стикеры одного цвета, так чтобы участники группы вели запись качеств на стикерах: одно качество на одном листочке. На эту работу достаточно пяти-семи минут.

Далее каждая группа делает презентацию своей точки зрения: называет качество, интерпретирует его, если участники другой подгруппы соглашаются, что это действительно важное, значимое качество или характеристика, наклеивает стикер на доску. Если нет, выносим стикер в «сомнительный угол», который нужно отчертить на доске предварительно. Если позже группа придет к тому, что все-таки это важно, то его всегда можно будет вернуть в общий список.

После этой процедуры у нас появляется длинный список параметров, каждый из которых можно оценить по предложенной шкале. Неминуемо

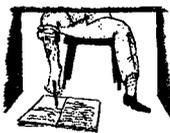
некоторые параметры окажутся оцененными ниже других, и зона роста каждого участника будет очерчена.

Сразу скажу, что участники с повышенной самокритичностью могут захотеть развивать сразу все, что появилось в списке. Мы их поддержим в том, что действительно, в каждом опыте, в каждом упражнении, на каждом тренинге развиваются все данные навыки, но одновременно попасть по десяти мишеням вряд ли возможно, поэтому целенаправленно мы будем развивать 1–3 навыка, не больше.

Однако не всегда самый высокий балл будет означать, что человек отказывается от общения с нами и не собирается участвовать в тренинге. Я очень люблю ставить себе десять, говоря при этом: *«Что поделать, комплекс отличницы, очень люблю самые высокие оценки. Но кто сказал, что эта десять не может вырасти? Еще как может, и вширь, и вглубь, и в высоту, и еще в шестидесяти одном измерении. Чем сейчас и будем заниматься»*.



Представьте, что на Ваш тренинг попал человек, который имеет трехлетний опыт работы в компании в одной и той же должности, за это время пять раз (раз в полгода) был на подобном тренинге у разных тренеров. В начале тренинга он говорит Вам: *«Я вообще не знаю, зачем меня постоянно к вам посылают, как будто больше некого. Я уже все знаю, уже обученный-переученный и со всех сторон ученый»*. Как Вы поможете ему повысить мотивацию к обучению и поставить цели на тренинг?



Какие еще упражнения могут дать группе хороший выход на постановку индивидуальных целей?

Ошибка № 27.**ПРИНИМАТЬ КАК ДАННОЕ,
ЧТО УЧАСТНИКИ ГРУППЫ
ОБЛАДАЮТ НЕКИМ ЗНАНИЕМ
ИЛИ НАВЫКОМ В ПОЛНОЙ МЕРЕ — 2**

Людей необходимо учить так, как если бы вы их не учили, и преподносить неизвестные вещи так, как если бы они просто были забыты.

Александр Поп

На первом курсе института иностранных языков, куда я поступила после школы, мы пережили достаточно большой шок и обиду. Представьте, после победного окончания десятого класса с пятеркой по языку где только возможно, участия в олимпиадах, презентации докладов на научном обществе учащихся, занятий с репетиторами два раза в неделю не по одному году снова учить звуки и долбить фонетику ни много ни мало — полгода!

Чем дольше работает тренер, чем чаще проводит тренировки, тем больше его закручивает спираль профессиональной сверхкомпетенции. Это из разряда: *«Подумайте только, раз объясняю — не понимают, второй объясняю — не понимают, третий раз объясняю — уже сам все понял, а до них так и не доходит!»* Наступает момент, когда наконец-то так хорошо понимаешь материал, который даешь, что даже странно становится, что им кто-то может не владеть или даже не понять с первого раза — это же так просто, что, наверное, не стоит на этом даже останавливаться.

К начинающему тренеру та же ловушка поворачивается другим боком — этот материал такой... общеизвестный, а участники группы производят такое хорошее впечатление, да и тренинг этот у них, в отличие от нас, уже не первый, наверняка они это знают. Есть опасение потерять интерес участников, есть желание сэкономить время, которого всегда мало. И тренер, начиная мини-лекцию, видит, что участники кивают головами, типа, все знают, и говорит: *«А, вы это знаете, отлично, идем дальше!»* Или даже так, с очень глубоким проникновением: *«А, вы это знаете, отлично. Все знают? Точно все знают? Хорошо, идем дальше!»*

Я ставила эксперимент. Периодически в группах возникает необходимость обратиться к пирамиде потребностей Маслоу. Ее точно «знают» все. При упоминании пирамиды Маслоу начинают кивать

головами как заведенные и руководители высшего звена, и продавцы, и операторы. Я задавала один и тот же вопрос: «Знаете, отлично, давайте заполним все этажи пирамиды». С этим заданием не справилась ни одна группа.



Чем чревато наше принятие на веру, что группа точно обладает неким знанием или навыком? Если все члены группы им не обладают, мы оставляем мину замедленного действия. Мы же не просто так включили этот материал в лекцию, нам зачем-то было нужно, чтобы участники это знали. Раз мы эту станцию «проскочили», и они как не знали, так и не знают, нам придется к этому возвращаться. Интерес падает, более того, участники чувствуют себя «виноватыми», ситуация становится напряженной.

Если не все участники тренинга владеют этой информацией, то мы оставляем мину замедленного действия. Это всплывет позже, те, кто информацией не обладают, будут пытаться выкручиваться, или оскорбятся, или расстроятся — в общем, какая-то человеческая эмоция наверняка вылезет. Все равно придется возвращаться, прорабатывать...

Даже если один человек не в курсе, это может создать для нас проблему. Взрослому человеку достаточно трудно признаться в том, что он чего-то не знает, на глазах у целой группы людей, которые кивают головами, что знают, я же не дурак, не хуже других. Это счастье, если нет этого комплекса «Я тоже умный», а есть комплекс тележурнала «Хочу все знать!», он тут же задаст вопрос. Это редкость, скорее промолчит. А нам ведь зачем-то надо было, чтоб он знал...

Недавно я присутствовала на тренинге специалиста по продукту, где первый день был посвящен систематизации знаний участников, различным классификациям, подразделениям, приведению к общему знаменателю базы знаний участников. Та же фонетика, только в приложении к другому продукту.

Что делал лектор. Он начинал рассказ об очередной классификации, часть участников демонстрировали понимание, часть старательно

записывали информацию. На середине фразы он перебивал себя и говорил: «Я вижу, вы это знаете, да вы не можете этого не знать, вы же специалисты — давайте дальше!» Группа бодро бежала дальше. Во время перерыва, вместо того чтобы пить чай, дышать свежим воздухом, заниматься своими делами, тренер дочитывал те части классификаций, которые пропустил в общем потоке, для тех, кто подошел и спросил лично.

А ведь есть еще другая сторона проблемы: если мы что-то объясняем не всем, у нас нет никакой гарантии, что информация в группе у всех одинаковая. Не только по объему, но и концептуально.

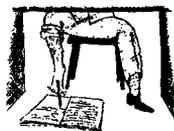
Похоже на то, что мы обсуждали в предыдущей главе? Если и не похоже, то очень связано. Если участник действительно бывал на тренингах, имеет опыт работы, то он все мелодии угадывает с трех нот, и, не дослушав до конца фразы, кричит, что это мы знаем, уже двадцать раз проходили. А мы можем ему поверить.

Чтобы не попасть в эту ловушку, можно превратить мини-лекцию в интерактивную лекцию или предварить ее индивидуальным заданием, которое обеспечит нам плацдарм для дальнейшего разворачивания боевых действий. С той же пирамидой Маслоу можно дать каждому участнику нарисованную пирамиду и предложить за пять минут назвать каждый уровень и описать его значение. Поскольку двух одинаковых мнений не будет, мы получим хорошую базу для групповой дискуссии.

Можно ничего этого не делать, но четко обозначить значимость данного материала для дальнейшей работы и спокойно продолжать. Можно даже этого не делать, но, включив материал в мини-лекцию, спокойно дочитать его до конца. И семь раз отмерить до начала тренинга — нам действительно нужно его включать? А зачем?



Запишите те темы, теоретические выкладки, схемы, технологии, которые являются, с Вашей точки зрения, легко узнаваемыми, на слуху. Подумайте, как можно представить данные материалы так, чтобы для группы это было ярко, интересно и хорошо запоминалось.



Какие притчи, анекдоты, афоризмы можно использовать перед тем, как вводить достаточно узнаваемый материал?

Ошибка № 28.

СЧИТАТЬ, ЧТО УЧАСТНИКИ ГРУППЫ СОВСЕМ НЕ ОБЛАДАЮТ НЕКИМ ЗНАНИЕМ ИЛИ НАВЫКОМ

Сорняками называются растения, о полезных свойствах которых еще ничего не известно.

Ральф Уолдо Эмерсон

А этот подход — и ошибка — прямо противоположные, когда мы приходим в группу с установкой, что участники ничего не знают. Часто нас к этому подталкивает наш многоуважаемый клиент, а иногда и сами участники.

Один из моих клиентов, ведя переговоры о цикле тренингов продаж, так охарактеризовал своих продавцов: «Даже и не знаю, сколько их нужно учить — к нам идут только те, кого уже никуда не взяли, — они не умеют ни-че-го!»

Причем они это говорят с такой искренностью, с такой верой в собственные слова, с таким ужасом, что начинаешь сопереживать бедному предпринимателю и на сто процентов верить, что они, бяки такие, совершенно точно не знают ни-че-го!

Участники тоже подливают масла в огонь: «Конечно, — говорят они, — нас же никогда ничему не учили, откуда нам знать, как правильно, не умеем мы!» Что остается — приспокоиться сострадания и бросаться грудью на амбразуру незнания, чтобы спасти, спасти и еще раз спасти!

Что интересно, и те и другие абсолютно искренни. У клиента своя реальность, есть с чем сравнить, в разных бутиках бывали, разные страны посещали, видели, как можно работать. У продавцов свое восприятие, действительно никогда ничему не учили, действительно не знаем, как правильно. Вопрос — почему же им не поверить?

Давайте подумаем вот о чем: как ни один производитель не будет выпускать то, что не приносит ему дохода, так и ни один предприниматель не будет держать сотрудника, который действительно не умеет ни-че-го, что бы он про него ни говорил. Более того, как только человек начинает работать, не важно, в какой должности, ему приходится решать задачи, которые перед ним возникают, хочет он того или нет, обучали его или никогда, умеет он или не слишком. Конечно, он может испытывать определенное стеснение как раз вследствие того, что не получал профильного системного образования, но согласитесь, несколько подозрительно наблюдать, как владелец

крупного бизнеса, стеснительно глядя куда-то в угол, застенчиво заявляет: «Понимаете, сами мы не местные, образования не обучены, вы уж научите нас как-нибудь управлять, мы ведь не умеем!» Смешно? А у меня пару раз был подобный опыт, так что — верить им?



Можно владеть теорией управления, или продаж, или маркетинга и работать на основе имеющихся знаний, а можно решать все те же задачи интуитивно, методом проб и ошибок. Вот они как-то и решают, у кого как получается. Соответственно, если человек работает в должности больше получаса, у него уже есть какой-то опыт, и мы не имеем права наличие данного опыта игнорировать.

Об этом стоит вспомнить, если на стадии оценки степени развития навыка возникает юноша бледный с взором горящим, который выше единицы просто физически себе поставить не может. Это, несомненно, его право, но сильная демотивация и опущенные руки всей группы никак не способствуют повышению эффективности тренинга. Поэтому в рамках поддержки оптимизма и уверенности группы можно обратить внимание на данный факт, сказав, что если бы вообще ничего не умели делать, то — поверьте мне — здесь сидели бы какие-то другие люди.

Чем еще чреват подобный подход? Если мы, не дай Бог, принимаем как данность, что участники группы вообще не владеют никакими технологиями, то мы наверняка предложим что-то свое, а то, что они уже наработали, чем пользуются и что работает сейчас, останется за кадром.

Это не пустяк, поскольку мы не можем знать, как то, что они делают, сочетается с генеральной политикой компании, и вообще, приносит ли оно больше пользы или вреда.

Сотрудники одного магазина признались, что испытывают огромные трудности с продажей дорогого товара. Когда мы разобрали, как это происходит обычно, оказалось, что они предлагают дорогой товар, тут же показывают дешевый — свой же, и начинают ругать второй. Проблема заключалась в том, что часто покупатели не делали покупки, поскольку дорогой товар был для них слишком дорог, а дешевый после такой презентации покупать уже не хотелось.

Только осознав, что происходит на самом деле, продавцы смогли отказать от этой тактики продаж и освоить две другие технологии.

Очень показательным примером здесь является освоение технологии обработки возражений. Сильная группа набрасывает до 20 технологий обработки возражений, к которым они прибегают в процессе работы.

Когда набрана база уже имеющихся в распоряжении участников группы средств, им легко сосредоточиться на выделении преимуществ и ограничений каждой технологии и работа складывается весьма продуктивно и результативно.

Кстати, если участники продолжают настаивать, что они совсем не владеют никакими техниками или приемами, есть еще опыт других сотрудников, родственников, литературных персонажей и героев фильмов, к анализу которого можно прибегнуть.



Вспомните ситуацию из Вашего предыдущего опыта, в которой участники группы чувствовали себя неуверенно вследствие недостатка предыдущего опыта. Какими еще средствами можно компенсировать их неуверенность?



Продумайте, в какой форме Вам удобно провести ревизию уже имеющихся в арсенале участников средств в тренинге, который Вы сейчас разрабатываете.

Ошибка № 29.

НЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ РАЗМИНКИ, «ЛЕДОКОЛЫ», «БАТАРЕЙКИ»

Тот, кто пропускает первую петельку, не сможет хорошо застегнуть все пуговицы.

Иоганн Вольфганг фон Гете

Давайте опять обратимся к теории тренинга и вспомним, что такое «ледоколы» и «батарейки».

«Ледокол» — это маленькое упражнение, в котором участвует вся группа; его цель — снять напряжение в начале тренинга, помочь участникам почувствовать себя безопасно в поле тренинга, установить отношения, настроиться друг на друга. Ледоколом может стать спортивная разминка, у меня, как правило, хорошо проходит «Безумная зарядка».

Участники встают в круг, тренер предлагает каждому почувствовать свое тело и сделать то движение, которое хочется делать в данный момент. Мне почему-то всегда с утра хочется потянуться. Начинает тренер. Он делает свое движение и называет свое имя. Участники хором повторяют его имя и движение. Дальше называет свое имя и показывает движение сосед тренера слева. Группа повторяет его имя и движение, а потом объединяет оба движения в цепочку, сначала тренера, потом его соседа. Потом вступает следующий участник. Вместе с движениями каждый раз называются имена участников. Так мы проходим весь круг. К концу разминки группа делает уже целый комплекс упражнений и озвучивает все имена. Последний круг можно пройти в обратном направлении, а начиная примерно с пятого участника, убыстрять темп исполнения движений¹.

Есть возможность подобрать «ледокол», который мягко подводит участников к теме тренинга. Например, очень интересное упражнение с мячом может стать хорошей вводной для тренинга по тайм-менеджменту, командоформированию, развитию лидерских качеств или креативности.

Участники получают мяч, и им дается следующая установка: «Каждый из вас должен подкинуть мяч и назвать свое имя. Вы должны

¹ Хочу, пользуясь случаем, поблагодарить авторов описываемых упражнений, которые на данный момент уже являются тренинговым фольклором. Если вы проявитесь (yelena-akimova@yandex.ru), с удовольствием обозначу ваше авторство.

сделать это как можно быстрее». Тренер засекает время группы на каждом круге.

Обычно при первой попытке каждый подкидывает мяч, называя свое имя, только потом передает партнеру. При второй участники совмещают подкидывание с передачей, потом пытаются передавать мяч волейбольным движением. Группа также может подкинуть мяч, держа его все вместе, и назвать имена одновременно.

Другую «Безумную зарядку» хорошо использовать перед началом мотивационного тренинга.

Участники выбирают движения, которыми им хочется поделиться с группой, и показывают их по очереди. По первому хлопку тренера каждый начинает делать свое движение, с каждым новым хлопком можно либо продолжать делать свое движение либо начинать делать чье-то движение. Цель группы — не договариваясь, только наблюдая за тем, что происходит, начать делать одно и то же движение.

Очевидно, что даже такие короткие по времени упражнения могут вызвать у участников мысли, лежащие в русле основной темы тренинга, и обеспечить быстрый и активный переход к основной программе. При этом в группе уже на начало дня наблюдается высокий уровень энергии, прилив сил, хорошее настроение.

«Батарейка» — это также короткое упражнение, которое, как и ледокол, может не иметь очевидной связи с темой тренинга. Это может быть аранжировка детской игры, как, например, любимый многими тренерами взрослый вариант игры «Камень, ножницы, бумага» — «Дракон, девочка, самурай». Или упражнение на внимательность, известное со времен царя Гороха, — «33». Батарейка преследует цель подъема энергии группы и может ставиться в любом месте тренинга, когда энергетический уровень группы падает. Обычно это начало дня и послеобеденная летаргия.

В продаже есть большое количество очень хороших сборников, среди которых хочется назвать книгу Клауса Фопеля «Энергия паузы», «100 разминок, которые украсят ваш тренинг» Ирины Авидон и Ольги Гончуковой¹ и многие другие. Нам также могут помочь книги из разряда «Веселые игры для взрослой компании» и «Праздники в детском саду», основное правило подбора игр — быстрота, отсутствие необходимости в подготовке группы и сложных материалов. Наличие (или отсутствие) интеллектуальной составляющей препятствием не является.

Почему уделяю внимание, казалось бы, столь очевидному явлению? Как и везде, здесь нужен баланс. Например, умение не заиграться и не направить группу в русло безбашенной оголтелости. Это вполне может произойти,

¹ Фопель К. Энергия паузы. М.: Генезис, 2005; Авидон И., Гончукова О. 100 разминок, которые украсят ваш тренинг. СПб.: Речь, 2007.

если группа хорошо разогрета и активна, а мы, следуя плану, предлагаем подурачиться — великолепно сбрасывается энергия и энтузиазм и накапливается усталость, а также расшатываются внимание и концентрация.



Если мы замахиваемся на разминку, но стесняемся ее проводить — упражнение не состоится. Если мы побаиваемся проводить разминку в группе управленцев или серьезных банковских сотрудников, есть вариант «не взломать лед» и иметь дополнительное сопротивление изначально настроенной группы. Хотя именно такие группы обычно ничего не имеют против яркой паузы, иногда даже сами участники предлагают: «А вот на прошлом тренинге у нас опоздавшие фанты выполняли, давайте тоже так сделаем!» Если вовремя не дать «батарею», группа «уснет», упражнение пойдет с пробуксовкой.

При этом внутренние тренеры часто жалуются, что выбрасывают из программы тренинга разминки в целях экономии времени. И говорят: «Сам(а) не понимаю, почему я это делаю — пять минут жалею потратить в начале дня, а плоды огребаю восемь часов подряд».

Ключевое слово — «**потратить**». Если мы относимся к разминкам как к пустой трате времени, мы действительно их уберем, а потом будем восемь часов подряд огребать. Если мы понимаем механизм действия этих упражнений, их важность для оптимизации тренингового процесса, мы будем их **инвестировать** в настроение участников и энергию группы.

Кстати, помните правило делового этикета и общего принципа взаимодействия культурных людей: сначала о приятном, потом о бизнесе? Эта прослойка приятного необходима нам, чтобы настроиться друг на друга, чтобы преодолеть первичную неловкость. Поэтому даже простой обмен новостями, одна минута, запланированная на описание настроения группы этого дня, или высказывания пожеланий друг другу, позволяют нам обеспечить участникам более щадящее начало тренинговой деятельности.



Составьте список разминок, которые Вы обычно проводите в группах. Дополните его разминками для «серьезных» групп. Подберите разминки под тренинги, которые Вы готовите сейчас, с учетом их специфики.



Подумайте: в какие еще моменты тренинга будут уместны разминочные упражнения? При каких условиях их лучше не проводить?

Ошибка № 30.

НЕ ПРЕДЛАГАТЬ РАБОТАТЬ В ПАРАХ

Желание быть мудрым в одиночку — величайшая глупость.

Франсуа Ларошфуко

Есть одна очень интересная ошибка, к которой нас подталкивает само понимание тренинга как активной формы *группового* обучения. Групповое обучение — очень живое, острое и насыщенное. Case-studies, групповые дискуссии, мозговые штурмы, «карусели», «аквариумы», разыгрывание ситуаций зрелищны, энергичны, динамичны. Наблюдение со стороны, как во время видеотренинга, так и просто в упражнениях показывает нам огромное количество «соломинок в чужом глазу» и стимулирует к собственному росту. Потенциал группы при оттачивании технологий и анализе происходящего очень мощен, гораздо мощнее, чем обратная связь, даваемая одним человеком. Поэтому кажется, что чем больше таких ярких, насыщенных, энергичных групповых упражнений включает тренинг, тем более эффективным он является, а парные упражнения можно не включать вообще.

В то же время нельзя забывать, что все люди чувствуют себя на тренинге по-разному. Есть те, кого внимание группы вдохновляет: на миру и смерть красна. А есть люди, которые от этого внимания заикаться начинают, чувствуют каждый взгляд, не могут сосредоточиться.

Когда я проходила курс тренинг-менеджмента в Институте эффективного тренинга, был эпизод, ставший очень значимым для моего профессионального становления. В рамках кейса по трудоустройству нужно было идти на переговоры с клиентом, не помню, то ли по поводу вакансии внутреннего тренера, то ли на роль внешнего консультанта. Не суть. Нас разделили на три группы, каждая из которых в течение двадцати минут готовила своего представителя. Мы набрасывали конкурентные преимущества, подбирали весомые аргументы, выстраивали логику проведения переговоров. Собственно, занимались тем, что неоднократно проводили для других. Наконец настал момент выбора представителя. Почему-то в нашей группе не нашлось желающих. То есть все скромничали и не выказывали особой интенции идти трудоустроиваться. Обратите внимание — мы все были тренерами, с опытом работы, с высокой мотивацией к обучению и это было не первое наше занятие. Тем не менее что-то показывать на виду у всей группы совсем не хотелось.

Когда нет желающих, обычно группой делается предложение ее представлять кому-то: например, самому яркому, самому уверенному,

наоборот, начинающему — попробовать свои силы. Наша подгруппа ничем не отличалась от остальных, и мы предложили одной участнице воспользоваться всеми нашими наработками и попробовать трудоустроиться. Она побледнела, широко распахнула глаза и, задыхаясь, воскликнула: «Я? На горячий стул? Ни за что!»



То есть вы понимаете, тренер, который точно знает, что градусник — это не больно, испытывает трудности с игрой немножко на публику. При этом мы ждем, что те, кто пришли на наш тренинг волей вышестоящих органов, оторванные от своего привычного стола с бумагами, в момент лишившиеся статуса, попавшие в группу малознакомых и крайне подзрительных личностей, бегом побегут участвовать в групповых упражнениях!

Хорошо, если нам удалось создать атмосферу азарта и желания приобретать ценный опыт, в том числе и на глазах у всей группы. Но в каждой группе всегда будут участники с более высоким порогом тревожности. Упражнения в парах — наиболее безопасные, предоставляющие участникам наиболее экологичную возможность пробы собственных сил.

Другой момент, когда тоже важно проводить упражнения именно в парах, — *drills*, или зубрежка. Однажды в начале тренинга продаж молодая и очень симпатичная девушка меня с любопытством спросила: «А Вы что, нас учить говорить будете?» Тогда я ответила ей: «Интересный вопрос. А вы что, пока не умеете?» Группа весело посмеялась, на том деле и кончилось. Но группы бывают разные, уровень участников тоже разный, и умение говорить у всех развито в разной мере.

Не могу сказать, что учить говорить является задачей бизнес-тренеров, но неумение формулировать мысли и грамотно связывать слова в предложениях создает большие препоны для эффективной работы. Тогда мы и прибегаем к зубрежке, строя упражнение таким образом, чтобы сначала один участник имел возможность *проговорить* некий материал, наработанный группой, подготовленный им самим или прочитанный в инструкции, а потом второй.

Потом можно менять пары, устроить chain-talk (цепочку), «мешанину», «карусель», но первая подготовка уже будет проведена в безопасном пространстве.



Подумайте: какой материал в тех тренингах, которые Вы сейчас готовите, требует предварительной проработки в парах?



Как можно построить блок первоначальной наработки данного навыка так, чтобы участники работали в парах, но при этом вид взаимодействия периодически изменялся?

Ошибка № 31.

НЕ УДЕЛЯТЬ ЗНАЧЕНИЯ РОЛИ НАБЛЮДАТЕЛЯ

Каждый человек охотнее исправил бы чужие ошибки, чем свои.

Марк Фабий Квинтиллиан

Очень хорошая тема для проработки в парах — обработка возражений, отказов от общения или критических замечаний. В режиме мозгового штурма группа вспоминает 15–20 наиболее часто звучащих возражений, дается та модель, которую мы бы хотели освоить, каждый участник обдумывает варианты ответа в соответствии с предложенной моделью. Разработка вариантов обработки может проходить также в мини-группах. На обдумывание дается 15–20 минут, после чего участники разбиваются на пары и делят базу возражений пополам. Сначала менеджером-консультантом работает один участник, потом другой. Участники получают начальный опыт работы с данной моделью. Потом участники возвращаются в круг, и мы проводим, например, chain-talk. Правый сосед каждого становится клиентом, возражения предварительно распределяются, либо клиенты могут выбирать любые возражения из уже известных, и участники по очереди обрабатывают возражения в соответствии с моделью. После того как ответ дан, группа может комментировать, предлагать свои версии и т. д. Затем можно выстроить «карусель» или образовать «мешанину», но возражения даются уже другие.

Все это время тренер активен. Мы можем переходить от пары к паре, задерживаться там, где участники сталкиваются с трудностями, отвечать на вопросы, привлекать внимание группы к нюансам работы, прерывать работу группы и давать объяснения заново в случае необходимости. Но мы не можем всегда находиться рядом с каждой парой, что сделало бы прогресс группы еще более значительным, и не можем пригласить 6–7 тренеров для постоянного сопровождения участников.

Компенсировать нашу многотелесную недостаточность помогают наблюдатели — участники, которые официально получают эту «должность». В задачу наблюдателя входит внимательно наблюдать за происходящим, запоминать или фиксировать определенные моменты и дать обратную связь участникам упражнения.

Как правило, работа с участием наблюдателя проводится в тройках, если в группе 9, 12 или 15 человек, либо у нас может быть несколько троек и несколько четверок, тогда наблюдателей становится больше. Хорошо, если время позволяет участникам меняться ролями. Тогда каждый



получает возможность побыть в роли клиента, консультанта и наблюдателя. Это если мы берем возражения, в другой ситуации роли могут быть другими. Очень удобно закрепить роли не за людьми, а за стульями, чтобы, пройдя один этап, участники группы менялись местами по часовой стрелке или против нее — сокращает время и добавляет в группу элемент динамики. Кроме того, помогает участникам быстро переключаться между ролями.

Действительно, со стороны ошибки и затруднения просто бросаются в глаза, принимают выпуклую, объемную форму, поэтому наблюдатели обычно работают очень качественно, и участники получают хорошую обратную связь. С другой стороны, каждый, наблюдая, «как не надо», старается отстроиться от недостатков, и последние показы-прогоны обычно гораздо сильнее предыдущих.

Чтобы задействовать наблюдателей на полную мощность, необходимо обеспечить соблюдение группой нескольких правил.

1. Участники должны хорошо понимать, что наблюдатель — это не палач, не надсмотрщик, даже не учитель, который поставит за их действия плохую оценку, а самый сильный и мощный источник знаний о том, что у них уже получается хорошо, а что стоит подтянуть, над чем конкретно нужно работать. Ни один клиент не скажет нам: *«Знаете, вот Вы сидите в закрытой позе, и выражение лица у Вас неадекватное, интонации обиженные, слова кургузенькие, и в цифрах Вы путаетесь, а еще врете неправдоподобно, поэтому я с Вами работать не буду!»* Покивает вежливо и уйдет голосовать рублем за конкурентов. Наблюдатель, если он качественно

делает свою работу, может внести реальный вклад в наш профессиональный рост, четко очертив зону наших достоинств и зону ближайшего развития — зону коррекции. Если погладить коллегу по головке — «все у тебя нормально», — это значит не помочь ему ничем, так, время провести. А это явно не то, для чего мы приходим на тренинги.

Пониманию значимости роли наблюдателя может помочь широко известная модель самосознания JoHari Window — «Окно ДжоГарри», которую предложили Джозеф Лафт и Гарри Инграм, начала имен которых и дали такое название. В ней выделяется четыре области представлений человека о себе самом:

	Я ЗНАЮ	Я НЕ ЗНАЮ
ДРУГИЕ ЗНАЮТ	« Арена » — открытая область. То, что знаю о себе я сам и другие	« Слепое пятно » — мертвая зона. То, что знают обо мне другие, а я о себе не знаю
ДРУГИЕ НЕ ЗНАЮТ	« Фасад » — скрытая область. То, что знаю о себе я, но не знают другие	« Неведомое ». То, что обо мне неизвестно ни мне, ни другим

Наблюдатели, дающие обратную связь из зоны «слепого пятна», углубляют знания участника о себе самом — расширяют его область «арены». Чем честнее, чем искреннее мы будем работать, тем больше пользы сможет получить наш партнер.

2. Нам достаточно сложно давать качественную обратную связь, потому что как-то так мы устроены, что то хорошее, что демонстрируют окружающие, принимаем как должное, а то, где они поскользываются, раздуваем до необъятных пределов. Обратите внимание, что бы мы ни делали, как только группа получает возможность высказаться, тут же звучит: «Он должен был сделать вот так, так и так. А еще он был не прав тут, тут и тут. И еще лучше, чтобы он вот там посмотрел так, а вот тут — эдак. И вообще, с клиентами так не разговаривают!» В то же время понимание того, что уже получается, что получается хорошо, какие стороны уже сильные, дает человеку очень многое для его дальнейшей работы. Как минимум уверенность в себе и возможность прикрыться своими сильными сторонами как доспехами в сложных стрессовых ситуациях.

Поэтому второе, чему мы должны научить наблюдателей, — быть добрыми и начинать свою обратную связь с похвалы. Только люди, щедрые сердцем, могут легко находить, за что похвалить человека. Тем не менее найти даже в самом провальном показе приятные неожиданности, которые станут фундаментом для дальнейшего роста, возможно. Постепенно участники тренинга запоминают и принимают, что хвалить нужно, и постепенно у них это начинает получаться. А кто сказал, что навыковый тренинг не является тренингом личностного роста?

3. Все сразу нам поменять все равно не удастся, поэтому не стоит включать в обратную связь слишком много позиций, которые срочно нужно

изменить. Если удачных моментов можно выделить несколько, скажем 3–5, то в зону роста можно включить один крупный момент или 2–3 не очень значительных.

Обратите внимание: мы постоянно говорим не «критика» и не «недостаток», а «зона роста», «зона развития», «зона коррекции». Название зависит от того, как мы относимся к ошибкам участников.

Приведу очень простой пример: урок труда в школе.

Радостная второклассница приносит учительнице собственноручно шитую рыбку. Та говорит: «Хвост не удался, иди переделай!» Вмиг погрузневшая девочка с поникшими плечами идет переделывать у рыбки хвостик, хотя уже готова ее забросить куда подальше.

Знакомая ситуация? Конечно, все в школе учились, только так и было. А теперь представьте, что учительница скажет то же самое чуть-чуть по-другому:

«Отличная рыбка у тебя получилась: чешуйки ровные, плавнички на месте, глазки яркие! Давай еще хвостик чуть подлиннее сделаем, она вообще как живая будет!»

В первом случае был назван недостаток: хвост не удался. За счет чего он не удался, что нужно изменить — непонятно. Во втором выделены конкретные достоинства рыбки, об этом чуть ниже речь пойдет, и показано, что и как изменить: сделать хвостик чуть подлиннее. А недостаток вообще не назван — зачем, школьница уже радостно бежит переделывать.

4. Для того чтобы обратная связь приносила пользу, она должна быть как минимум конкретной и адекватной. То есть мы отслеживаем ровно то, что относится к предмету изучения, чтобы не отвлекать участника и не создавать ему лишние сложности, хвалим за конкретные достижения и даем максимально конкретные рекомендации.

Поэтому перед тем как участники начинают работу, у них должны быть четкие параметры того, как она должна выполняться, что способствует повышению нашей эффективности при ее исполнении.

Возьмем для примера тему «Телефонные переговоры».

Допустим, мы рассмотрели недостатки телефонных переговоров в сравнении с личной встречей:

- 1) невозможно показать товар лицом;
- 2) сложно удерживать внимание собеседника;
- 3) трудно контролировать его понимание наших слов;
- 4) мы ограничены во времени;
- 5) помехи связи;
- 6) наше внешнее очарование и обаяние не действуют
- 7) и так далее.

Если мы копнем глубже, то наберем достаточно много способов компенсировать данные недостатки в процессе разговора и наблюдатели получают точки опоры при анализе работы других участников:

1) Невозможно показать товар лицом	Можно подробно описать, подобрать яркие, красочные эпитеты, использовать сравнения, приводить метафоры, выслать картинку по электронке или по факсу, в том числе во время разговора, предложить зарисовать схему или записать характеристики и т. д.
------------------------------------	--

Теперь наблюдателю гораздо проще: *«Сравнения и метафоры использовал, описывал подробно, а вот если бы интерьер салона по электронке во время разговора скинуть — и время бы сэкономил, и другое качество представления у клиента бы было».*

Елена Иванова¹ выделяет десять критериев обратной связи:

1. Сбалансированность — сочетание положительных и отрицательных моментов, каждый из которых представляет ценность для обучения. Перевес в сторону отрицательных моментов «придавит» участника, у него опустятся руки, в сторону «захваливания» — не будет стимулировать к дальнейшему развитию.

2. Конкретность — комментарии относительно того, что и как было сделано, но не причин этих поступков. Мы можем очень далеко уйти в сторону того, что подвигло участника к именно таким формулировкам или действиям, но если у клиента (интересы которого представляет наблюдатель) в результате данных действий возникает напряжение, какими бы ни были причины, они эти действия не оправдывают.

3. Объективность — описание фактов и эффекта от этих событий. Хвост *«ты всегда делаешь это»* никак не способствует нашему прогрессу.

4. Адекватность — соотнесенность с навыками, которые требуют тренировки в данный момент.

5. Понятность — использование наблюдателем понятных участнику слов и выражений.

6. Активность — включение обучаемого в процесс обратной связи, то есть концентрация его внимания на своей работе, возможность первоначально прокомментировать свои действия, знания и навыки.

7. Динамичность — последовательность и преемственность наших суждений, которые позволяют человеку сравнивать то, что и как он делал раньше, с тем, что и как он делает теперь, и отслеживать позитивные изменения.

8. Направленность на поведение — анализ того, что мы делаем, а не разбор по косточкам нас как личностей.

9. Достаточность — соответствие объема обратной связи затраченным усилиям.

10. Иерархичность — называние моментов приложения усилий — зон роста — от более важного к менее важному.

¹ Иванова Е. В. Тренинг управления изменениями в организации. СПб.: Речь, 2007.

Это очень полное описание параметров обратной связи, которое хорошо помнить в процессе работы с обратной связью. В то же время искреннее **стремление помочь, щедрое сердце, умение выделять конкретные успехи и зоны роста** — те киты, на которых базируется хорошая работа наблюдателей.



Подумайте, какие параметры обратной связи Вы обычно задаете участникам. Как Вы это сделаете в Вашем следующем тренинге?



В каких упражнениях в тех тренингах, которые Вы сейчас готовите, эффективной будет работа наблюдателя? Откуда наблюдатели возьмут конкретику для анализа работы других участников?

Ошибка № 32.

НЕ ПРИДАВАТЬ ЗНАЧЕНИЯ ОЩУЩЕНИЯМ «КЛИЕНТОВ»

Когда дом прозрачный, звезды участвуют в празднике.

Гуго фон Гофмансталь

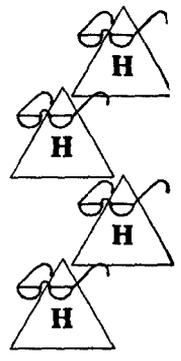
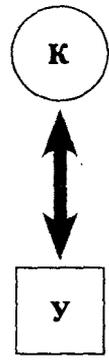
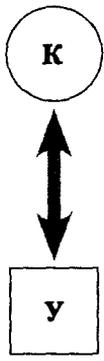
Итак, мы с вами подробно разобрали, что входит в функционал наблюдателя, и обратили внимание на то, что сам участник также должен получить шанс оценить свою деятельность, то есть назвать, что, с его точки зрения, удалось, а что нужно изменить.

В то же время в разных формах упражнений у нас, как правило, присутствует третья сторона — «клиент». Участник, исполняющий роль клиента, играет либо себя, либо своего любимого клиента, либо клиента, общение с которым представляет для него сложности. Обычно «клиенты» получаются очень живые, естественные и весьма непростые, поскольку исполнители данной роли стараются задать партнеру такую задачу, которая не по зубам им самим. В этом есть огромный смысл, так как все навыки, которые мы осваиваем, нужны нам для эффективного поведения в реальной жизни, а не для ограниченного применения в благополучно доброжелательной атмосфере учебной аудитории. Поэтому мы начинаем выработать навык в тепличных условиях парной работы и работы в тройках, а закрепляем и оттачиваем его в условиях, приближенных к реальным. И тогда на сцену выходит «клиент».

Забрасывая в группу роль «клиента», мы можем допустить далеко не одну ошибку. Например, задать образ «клиента с характером» слишком рано, пока навык еще не отточен, и использование отрабатываемого поведенческого паттерна вызывает у участников трудности. Или сделать слишком большой акцент на внешних особенностях «клиента», например, использовать излишнее количество атрибутов — парик, очки, шарф, трость, — которые спровоцируют участника на артистически экстравагантное поведение, что будет отвлекать группу от происходящего.

Одна из самых главных ошибок — не придавать значения ощущениям «клиента», его впечатлениям от разыгранной ситуации, мыслям и чувствам, которые у него возникли, сухому остатку после переговоров, с которым остается «клиент».

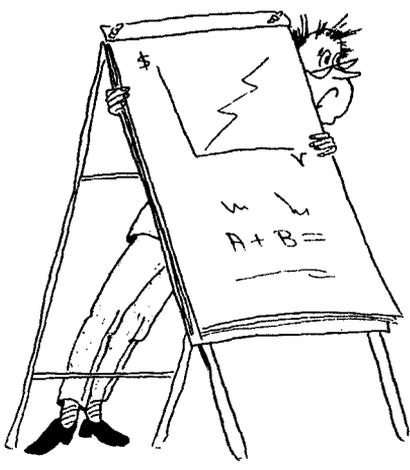
То есть у нас работает либо тройка «участник — «клиент» — наблюдатель», либо пара «участник — „клиент“», тогда в роли наблюдателей выступает вся группа.



И возникает желание призвать к ответу наблюдателей, перед которыми стояла четкая задача — наблюдать, что же, собственно говоря, происходило? Поскольку наблюдатели интерпретируют и разбирают по косточкам работу участника, ему также представляется гуманным дать слово. А «клиент» выносятся за скобки — он же просто помогал создать антураж, придать ситуации черты реальности.

Вполне возможно, у «клиента» не было времени и возможности отслеживать, что конкретно в поведении участника вызывало у него напряжение или, напротив, способствовало установлению отношений, здесь нам как раз помогают наблюдатели. Хотя очень часто именно «клиенты» подмечают какую-то деталь поведения, небрежное слово, манеру участника, которая ставит под вопрос успешность дальнейшего сотрудничества.

Бывает, в группе разворачиваются баталии между наблюдателями, в которые включается и сам участник. Все видели одно и то же, но сделали разные выводы. И вот одна часть группы с пеной у рта доказывает, что то, что сделал участник, — просто супер, а вторая — что именно это — полный отстой. При этом участник пытается объяснить причины, по которым он это сделал, и апеллирует к тренеру: «Скажите, разве я не прав?»



Самое время обратиться к «клиенту» и спросить: «А что думает по этому поводу наш многоуважаемый „клиент“?»

Во-первых, мы привлекаем внимание группы к тому, что технологии, которыми мы пользуемся, и принципы, на которые мы опираемся, не являются самоценностью. Они приобретают вес, когда помогают нам достичь результата.

Во-вторых, мы нацеливаем фокус внимания группы на ощущения «клиента». Ведь наша работа результативна, когда построены комфортные и доброжелательные отношения с клиентом, так ведь?

В-третьих, акцентируем то, что все люди разные, учим наблюдать, что срабатывает в общении с клиентами разных типов, быть более вариативными и чуткими к настроению и ощущениям других людей.

А главное, узнаем, что на самом деле чувствовал этот конкретный «клиент».



Вспомните ситуации из Вашей практики, когда обратная связь «клиента» была необходимой и имела решающее значение для прогресса группы. Какие вопросы помогли «клиенту» сфокусироваться на важных для группы моментах?



В том тренинге, который Вы готовите сейчас, выберите упражнения с участием «клиента» и наблюдателя. Какие вопросы стоит включить в инструкцию, чтобы им было легче дать обратную связь третьему участнику?

Ошибка № 33. ВМЕСТЕ С ГРУППОЙ ОСУЖДАТЬ «КЛИЕНТА»

Клиент — первая и последняя инстанция, от которой зависит, какое решение примет бизнесмен.

Петер Дуссмани

Есть очень интересный феномен в поведении группы, который происходит как раз на завершающей стадии упражнения. Когда участники группы дают обратную связь, вместо того чтобы анализировать то, что произошло, и думать, как стоит выходить из подобных ситуаций в дальнейшем, они хором начинают ругать клиента. *«Вы же понимаете, — говорят они, — в жизни таких клиентов не бывает. И ситуаций таких не бывает. И вообще, очень трудно играть на виду у всей группы. Тем более нас этому никогда не учили!»* В общем, как в анекдоте про хорошего учителя, который очень здорово сплотил свой класс. Против себя.

Уникальность ситуации заключается в том, что участнику, который работал с «клиентом», еще ни слова не было сказано. Ни «клиентом», ни наблюдателями, ни тренером. А группа уже начинает его защищать, ибо что же это, как не защита. От чего?

В каком случае человек, в принципе, начинает защищать себя или, как в нашем случае, «соседа по парте»? В ситуации критики, прилюдного «наезда», бестактного разбора полетов, персонифицированных разборок, негуманных интервенций и прочая, прочая, прочая. *«Но этого же ничего не было», — скажете вы.* Ситуацию только что разыграли, все еще впереди. Вот именно — впереди. Черт не так страшен, как его малюют, и то, что делает группа, — профилактика возникновения критики. А вот причиной стойкой и непримиримой профилактики может быть несколько.

Первое, о чем может свидетельствовать столь активная позиция группы по защите своего представителя, — низкий уровень его выступления.

То есть всем настолько очевидно огромное количество промахов, оплошностей и несуразиц, допущенных им в своей работе, что нужно срочно защищать и поддерживать. А то распнут. Кроме того, группа полным отсутствием интеллекта не страдает и понимает, что порука у нас круговая и через несколько



минут настанет черед другого агнца идти на заклание. Значит, если я сейчас камень брошу, через минуту меня ими закидают: *«Да вы что! Таких клиентов не бывает! И ситуация сложная! И вообще, перед группой все не так, мы же не артисты! И не учили нас вообще никогда и ничему!»*

Поэтому мы долго и упорно учимся видеть достоинства каждого показа и выступления и начинать обратную связь именно с них.

Однажды в группе внутренних тренеров, которая работала уже достаточно долго, слаженно и хорошо освоила необходимость выделения положительных сторон работы, состоялась практически провальная презентация теоретического блока. Участник, сделавший презентацию, великолепно осознавал, как бледно он выглядел, и даже сжался в ожидании обратной связи. Группа замерла в напряжении, люди напряженно искали выход из сложившегося положения. Ситуацию спасла молодая девушка, которая очень эмоционально заявила: *«Вы знаете, мне очень понравилось! Ни у кого из нас такого не было: вы заметили, как органично он двигался по аудитории и даже на кресле пару раз проехал, это так приковывало к нему внимание и добавляло динамики тренингу»*. Участник просветлел лицом. *«Ну, хоть что-то»*, — сказал он и распрямился.

Возможно, он больше никогда не будет ездить в кресле и мерить шагами класс, но в тот момент эта искренняя и живая эмоциональная поддержка помогла изменить настроение жертвы на нормальный настрой взрослого человека, который решает рабочую ситуацию: да, удалось не все — что нужно скорректировать?

Второй момент, который должен всегда быть у нас в памяти: наличие такого страха естественно, но не нормально. Мы должны понимать, что, если группа уходит в оборону, значит, у нас сложилась совсем не подходящая для тренинга атмосфера, когда вместо активного поиска способов коррекции ситуации участники втягивают головы в панцирь. Это может служить лакмусовой бумажкой, изменение цвета которой сигнализирует о том, что участники группы воспринимают обратную связь неадекватно: не как ценный ресурс, а как весьма болезненную критику. Кстати, другими лакмусовыми бумажками могут служить высокомерное отношение участников группы к происходящему, снисходительные улыбки, пассивность и развязность в реакциях, подчеркнутая отстраненность от происходящего, колкие шуточки и комментарии с мест, шепоток на ушко. Значит, нужно возвращаться к принципам обратной связи и всем вместе думать, надо нам это или нет и зачем, что это может нам дать.

Либо это реакция группы на наши предыдущие действия. Если нам приходилось вставлять резкие критические замечания, допускать личные выпады, бросать комментарии не действий, а личностных качеств — в общем, нарушать те правила, по которым мы предлагаем играть участникам группы, грош цена нашим заверениям, единожды солгавши, кто тебе поверит.

Итак, если группа выступает единым фронтом в поддержку своего представителя — это:

- свидетельство его слабой работы;
- страха участников перед обратной связью или
- показатель нашей некорректной работы.

Хорошо, что мы на этом остановились, но вообще-то я хотела сказать не об этом. Когда группа обороняется, она переходит в наступление. На своего представителя наступать негуманно, на тренера — чревато, и под выстрелами с мест оказывается «клиент». Первое, что мы слышим в качестве оправдательного аргумента: «клиент» был не прав, такого «клиента» не бывает, и ситуация вымышленная!

Участники могут доказывать свою точку зрения очень убедительно, настолько они искренни и эмоционально включены в ситуацию. И здесь важно не допустить одну очень простую ошибку — не встать на сторону группы. Потому что ситуация действительно вымышленная, «клиент» — игровой, может, он и на самом деле в жизни бы повел себя не так. Более того, когда мы прорисовываем образ «клиента», мы исходим из своего представления о том, что бы нужно для этой ситуации, какие необходимые черты характера он должен демонстрировать, какие слова употреблять. А участник, исполняющий роль «клиента», гениальным актером не является, нашу точку зрения не всегда понимает и практически всегда ведет себя как-то по-другому. И так хочется вместе с группой сказать: да ведь не так ты все сделал!

Сослагательного наклонения в тренинговой действительности не бывает. То, что было сделано, то было сделано. То, что мы видели, — единственное, что мы можем обсуждать и с чем работать. Более того, а где гарантия, что реальный клиент был бы более, а не менее гуманен и приятен, но менее, а не более странен или нагл? И понимание непредсказуемости поведения клиента и готовность учиться на сложных примерах — тоже позитивный опыт, который получают участники тренингов.



Вспомните подобные ситуации из Вашей практики. Какие слова, метафоры, притчи могут помочь Вам снизить уровень тревожности группы и направить энергию группы в созидательное русло?



Подумайте, какие еще реакции группы являются симптомом повышенного напряжения. Какие невербальные сигналы могут посылать участники? Подумайте, какие упражнения помогут разрядить сложившуюся атмосферу.

Ошибка № 34.

ПОЗВОЛЯТЬ ГРУППЕ УВОДИТЬ СЕБЯ ОТ ТЕМЫ

Мало что так волнует людей, как те вещи, которые их совершенно не касаются.

Альберт Швейцер

Сопrotивление критике или, что более точно, страх потерять лицо, провоцирует группу на еще более интересный вариант поведения: разглашывания о жестоком мире, в котором мы живем. Очевидно, что высказывания о том, что «нас никогда ничему не учили», — это уже «давление на жалость» из разряда «сами мы не местные», но рядом звучит «в жизни все не так», что дает группе очень хорошую подводку к рассказу о том, что у них происходит в жизни на самом деле.

Человеку всегда есть на что пожаловаться. Так сложилось, что в материальном мире есть три источника человеческих страданий: человеческое тело (его несовершенство, те изменения, которые в нем происходят всегда в худшую сторону, плюс болезни), другие люди и природа. Обратите внимание: на тренинге, как и в любом другом пространстве, где собирается больше одного человека, могут звучать жалобы по всем трем направлениям. Голова раскалывается, в пояснице стреляет, остеохондроз у всех, зубы лучше не вспоминать, глаза перед компьютером устают, пальцы периодически режем. В открытой группе с приезжими участниками наверняка поднимается тема, как доехали, после чего выясняется, что «спали плохо, соседи храпели, из окна дуло (вот они, все три причины), в поезде было жарко, холодно, грязно, неудобно, а гостиница-то... Ужас один, в ней из окон дует, холодно, неудобно, а денег берут, а вы бы видели, что на завтрак дали! Это что, у вас в городе всегда так?» Ежику понятно, что вместо обучения поспать бы. Как только уровень тревожности повышается, тут же вспоминается эта выматывающая дорога, и реакции тела раскрываются во всей красе, голова обязательно, а еще могут зубы, поясница... На этот случай всегда хорошо таблетки иметь, меня этому один московский тренер научил, молодой совсем парень, кстати.

На тренинге для менеджеров по оптовым продажам в преимущественно женской группе он давал продажу на цифрах и учил блондинок пользоваться калькулятором при переговорах. Ступор начался очень быстро, практически сразу после знакомства, головы дали себя знать к обеду. Девушки одна за другой пошли к нему отпрашиваться. Он с совершенно серьезным видом открыл свой чемоданчик

и предложил таблетки на выбор, из самых популярных — анальгин, аспирин, спазган, кажется. «А что вы удивляетесь, — объяснил он, заметив мое удивление, — на тренинге очень часто головы болят, я и сам не исключение. Поэтому всегда вожу полный набор».

А это ведь действительно так — тренинг, при всей своей безопасности, является стрессовым событием, отличаясь высокой степенью включенности участников в деятельность и огромной интенсивностью. Поэтому небольшая аптечка тренеру не помешает. А также пара сборников анекдотов, «батареек», отличное настроение, заряжающее всех оптимизмом, и повышенная внимательность к самочувствию участников.

Болезни и болячки дают возможность легально выскочить из процесса обучения одному человеку, что до определенной степени нормально, у каждого свой уровень усвоения материала, свои особенности восприятия, если пауза необходима, то ее нужно взять. Но помимо этого есть еще окружающий мир, где есть люди и условия, которые они создают. И это то, о чем с удовольствием может начать говорить группа. Основные темы, к которым мы, как пионеры, всегда готовы:

1. Кунсткамера клиентов — у каждого есть не один клиент, который значительно отличается от остальных, становится навязчивым кошмаром, и просто невозможно удержаться и не поделиться с группой, какие козлы бывают на свете¹.

2. Террариум начальства — исключительно изверги и мучители собрались «наверху», и если бы вы только знали, как они портят жизнь простым смертным и не дают спокойно работать. Если бы не их неправомерные указы и требования, мы бы уже давно были впереди планеты всей, но с таким ярмом на шее это же не-воз-мож-но!²

3. Кандалы мотивации — чего только не придумают, чтобы семь шкур снять! Красивыми лозунгами прикрываются, сказки о светлом будущем рассказывают, доску почета вернули, а денег не плотют! Штрафами обложили, на пять минут не опоздай, соревнование вчинили, рабочий день 12 часов, и не важно, что через два на третий, денег-то все равно не плотют!³

4. Гадюшник города и региона — знали бы вы, где мы вообще живем! Как нам трудно приходится! Развернуться не дают, санэпид, пожарная и налоговая всегда на стреме, а у нас лужа перед входом, на то города нет засыпать! К каждому празднику украшай, а они опять цены на транспорт в три раза повысили, посетители знаете, в каком настроении приходят!

5. Садизм в общении — вы вообще-то догадываетесь, что клиенты теперь к нам не просто так ходят, а злость срывать! У них денег нету, ничего им не надо, вот они приходят, смотрят и смотрят, плятятся и плятятся, только спросишь, чего изволите, а тебе тут же трехэтажным!

¹ См. также: *Ошибка № 35*. Не давать ходу групповым дискуссиям.

² См. также: *Ошибка № 36*. Демонстрировать неуважение к руководству компании.

³ См. также: *Ошибка № 38*. Увеличивать дисбаланс в организации.

6. Compliments to the state — конечно, такую нам жизнь устроили, вот кризис придумали на нашу голову, скоро вообще все медным тазом накроется! Образование с лестницы, кредиты не дают, цены вверх лезут, а они все заседают, как бы еще с нас лишнюю копейку выдавить, вот нам и не плотють!

7. Изверги-конкуренты — ведут себя как незнамо что, никаких законов на них нет, демпингуют, акции придумывают, форму вон поменяли, чтоб им пусто было, расплодилось на нашу голову, из ничего пять выросло!

8. Сборище рвачей и хапуг — куда ни ткнись, везде рвачи и хапуги, что поставщики цены дерут, что логисты только бы нажиться, что обувной мастер опять цены на набойки повысил — хапуги все, никто навстречу не идет!

9. СМИ еще нагнетает... Про такую «утку» слышали? А про такую? Как не слышали, сейчас расскажем! Преступность растет, на улицы лучше не выходить, СПИД распространяется, проституция не пропадает — жуть!

10. Жизнь вообще неправильно устроена!

Чуть дальше будет разобрана ошибка «Не давать ходу групповым дискуссиям», и нужно прочувствовать, что групповой дискуссией является, а что нет. Потому что по форме, будьте уверены, вся группа тут же подключится к обсуждению несправедливости бытия и каждый вынет из кармана столько примеров и аргументов, что мало не покажется. А что же это, как не групповая дискуссия?

Групповая дискуссия направлена на исследование некоторой темы. Она отличается наличием ключевого вопроса, носит достаточно формальный характер и, что является самым главным, способствует достижению цели тренинга. Поэтому, как только возникает тема, никак не способствующая поставленной перед нами задаче, группу необходимо завернуть в правильное русло.

Это трудно. Если участники группы садятся на «жалобную клячу», их становится очень жалко, они очень искренне и сильно переживают. Трудно не начать сопереживать — ведь наше сердце не каменное. В памяти всплывают события из собственной жизни, которые очень поддерживают точку зрения участников — мы тоже люди и живем в том же городе, в том же государстве, ездим на том же транспорте, ходим по тем же улицам. И это очень большая опасность — расчувствовавшись, можно уйти далеко и надолго, мало того, что мы теряем время и в памяти стирается то,



что мы должны были обсуждать и анализировать, происходит огромный эмоциональный выплеск, группа теряет энергию впустую. Эмоциональный подъем повышает усталость участников, и с разбереженными ранами трудно будет идти дальше. И надо помнить, что ни один участник не поблагодарит нас за неисполнение обещаний, ведь постановка целей на тренинг — дело обоюдное, мы должны способствовать достижению целей участниками, а не потакать им, пусть и от чистого сердца.

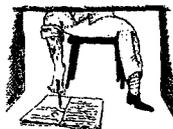
Предлагаю также вспомнить учителей школы и преподавателей, которых было легко развести на разговор. Как весело проходили уроки! Никого не успели спросить, нет никаких плохих оценок. Но насколько мы были им благодарны перед экзаменом во время сессии? И каких учителей чаще вспоминаем добрым словом — тех, жалостливых, или несокрушимо строгих?

К слову пришлось, одна из моих знакомых директоров школ «сократила» в школе учительскую. Причина была очень проста — после оживленного разговора на тему задержек зарплаты и очередной государственной политики в сфере бюджетных организаций пожилую учительницу математики увезли на «скорой» с сердечным приступом. Подливая масла в огонь, превращаешь маленький огонек в костер до небес, а это бесследно не проходит.

Поэтому будем экономить время и нервы и закруглять пустые разговоры на корню. Выслушав одного участника, выразив группе сочувствие, можно напомнить участникам о времени и предложить его использовать максимально эффективно. Можно задать вопрос, можем ли мы с вами что-то изменить, прямо здесь и сейчас, в условиях тренинга, в этой аудитории, и предложить приложить все усилия к тому, чтобы стать более эффективными в условиях, в которых мы живем. А как еще?



Представьте, что группа, начав защищать своего представителя, рванула в обсуждение последних действий госаппарата. Как можно прекратить обсуждение, вызвав у участников группы желание продолжать работу в тренинге?



Попробуйте вспомнить: какие еще поводы, отвлекающие и рассеивающие внимание группы, периодически возникают на тренингах. Какие действия, слова, метафоры, притчи помогут Вам вернуть группу к активной работе?

Ошибка № 35.

НЕ ДАВАТЬ ХОДУ ГРУППОВЫМ ДИСКУССИЯМ

Размышления о том или ином мотиве важнее, чем сам мотив.

Фридрих Ницше

Пустая бочка громче гремит, и, начав переливать из пустого в порожнее, действительно сложно остановиться. В то же время не все то бочка, что гремит, и есть темы, от которых не стоит отмахиваться как от назойливых мух. У нас есть очень хороший фильтр: целесообразность. Все, что способствует переходу группы на новый уровень, льет воду на нашу мельницу, даже если оно у нас ни в плане тренинга, ни в задумках и мыслях рядом не стояло.

Тренинг — одно из средств изменения контекста. Если мы научим мартовку разливать кока-колу, она будет ее и все другие жидкости разливать во все подворачивающиеся предметы похожей формы. Это если хорошо научим, потому что иначе она будет наливать и картофельное пюре в наши тапочки с помпонами. Правда, делать она это будет автоматически, не в том месте и не в то время. Она не будет думать о том, выдохнется ли напиток, сочетается ли он с другими блюдами приготовленного хозяйкой обеда и есть ли кому его пить. Точно так же, если мы научим человека выполнять серию движений (подойти сбоку, встать под 45°, улыбнуться, спросить: «*Вы только выбираете или просто посмотреть?»*), но он будет исполнять эту программу механистически, или, еще хуже, с сопротивлением в душе, эффект будет обратный. Потому что натянутая улыбка наводит только на мысль о зубной боли и позывы отойти, пока не заразились. А строевая походка под определенным углом вообще даст понять — окружают, начинают боевые действия.

В групповой дискуссии происходит переоценка участниками окружающей действительности. Где-то в обмене мнениями семена отсеиваются от плевелов, и рождается что-то близкое к истине. Лопаются скорлупа привычки, и прорезаются молочные зубы нового отношения к действительности. Важно не упустить момент и вовремя задать направление дискуссии.

1. Кунсткамера клиентов — у каждого есть клиент, который становится навязчивым кошмаром, и совершенно не понятно, что с ним делать, как себя вести и как если не очаровать, то хотя бы отвадить, а то уже сорок пятый раз заходит!

Тренеру никогда не придумать и не изобрести так хорошо и удачно, так сложно и неожиданно, как в жизни. Одной рукой группа зачеркивает предлагаемые «слишком сложные» характеры и ситуации, другой рисует

гораздо более сложные. При этом участники, выступающие в роли рассказчиков, готовы смаковать нюансы ситуации, копировать поведение своих героев до мелочей, и, если перевести разговор в игровую плоскость, нам не нужно придумывать сюжеты и комментировать роли.

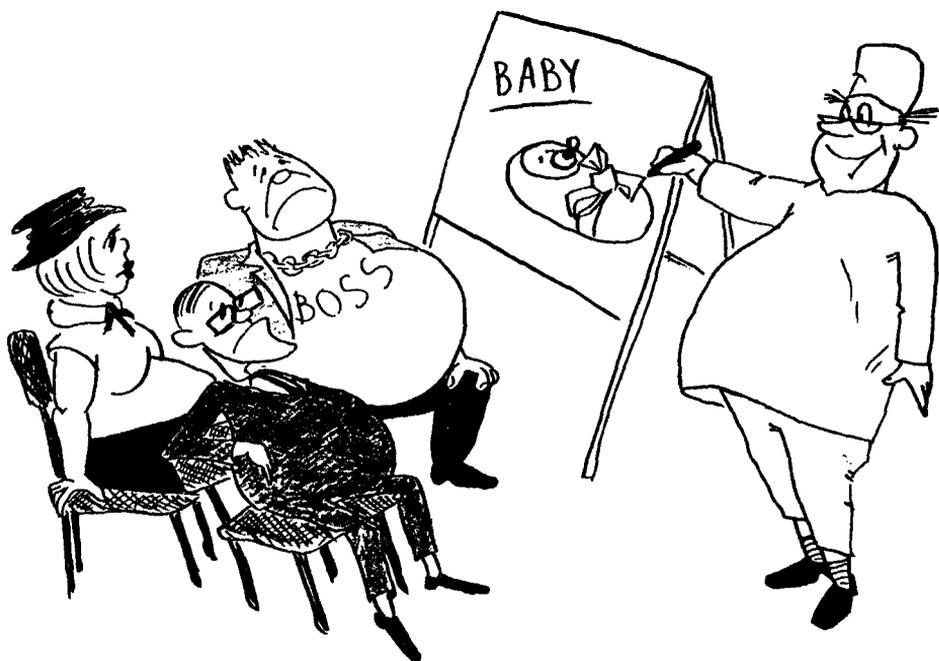
С другой стороны, мы всегда можем поработать в форме case-study и предложить группе проанализировать, какие методы и приемы взаимодействия с конкретным клиентом можно применить. В этом случае мы предлагаем вспомнить похожих клиентов и поделиться своим опытом, как успешным, так и непродуктивным, нам важно и то и другое.

Чувствуете, казалось бы, та же дискуссия, те же жалобы, но работают на результат, и время не тратится напрасно, а инвестируется в опыт и будущие успехи участников.

2. Садизм в общении — клиенты приходят спускать пары и всех собак на бедных и несчастных, а если ответить, то лучше не будить лихо, пока не сильно бушует!

У всех ли участников группы есть такое ощущение? Как вы думаете, почему создается такое настроение у наших ранее вовсе незлобных клиентов? Или это что-то в нас, ведь окружающий мир — зеркало нашего характера?

Замечали, во время беременности на каждом шагу встречается беременная женщина, а не успеешь родить, вся улица в колясочках! Записался на йогу — глаз выхватывает тех, кто идет по улице с ковриками для йоги, на большой теннис — у каждого пятого будет ракетка, а при поиске квартиры оказывается, что все столбы в объявлениях.



Почему нам сложно общаться с недовольными рассерженными покупателями? На какую нашу мозоль наступает их настроение? Что нужно для того, чтобы изменить ситуацию? Где найти силы, чтобы держать себя в руках?

3. Изверги-конкуренты — работать мешают, как было хорошо, пока мы были одни в городе, а теперь к нам приходят вопросы задавать, а к ним бегут покупку делать, потому что дешевле на три рубля!

Как вы думаете, почему делают покупку у них, а не у нас? Чего нам не хватает, чтобы клиент не выходил за дверь без большой коробки в руках? На каком этапе мы недотягиваем: выяснения потребностей, презентации или обработки возражений? А может быть, сделку завершать не умеем? Или уже на стадии знакомства клиентов распугиваем? А что сделать, чтобы человек заходил к нам погреться, а уходил счастливым? Как наш товар этому способствует?

Без осознания некоторых вещей, причинно-следственных связей, законов, аксиом и теорем общения невозможно двигаться дальше. Если читать лекцию, ее запишут, может быть, выучат и передадут дальше. Но в обсуждении, проговаривая отдельные спорные, противоречивые моменты, участники строят цельную картину. Как в анекдоте, где три раза объяснил, уже сам все понял, а они тупят. Поэтому, отфильтровав ненужный хлам словесной руды, ищем бисер того, что необходимо обсудить в группе, чтобы залезть на следующую ступеньку своего развития.



Подумайте: какие моменты тех тренингов, которые Вы готовите сейчас, могут вызвать сопротивление группы? Какие темы могут поднять ее участники, что является для них актуальным? Какие линии обсуждения стоит притормозить, а что необходимо проработать?



Какие вопросы поддержат участников в обсуждении и помогут им увидеть новые грани их действительности?

Ошибка № 36.**ДЕМОНСТРИРОВАТЬ НЕУВАЖЕНИЕ
К РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ**

Если бы мы были безупречными, то не выискивали бы недостатки других с таким удовольствием.

Гораций

Очень часто среди жалоб звучит тема недовольства руководством компании. Дело в том, что, по всему, с тех пор как кухарке доверили управление государством, все руководящие посты занимают исключительно недалёковидные, неуравновешенные, имеющие семь пятниц на неделе люди, которые мало того, что не могут нормальные условия труда создать, так еще и каждым новым распоряжением рубят тот сук, на котором сидят. Стратегию развития они выбирают только провальную; деньги считать не умеют и вкладывают совершенно не туда, куда нужно; людей не ценят, не уважают и не берегут, — в общем, если ничего не изменить, то через месяц, самое большее через три от фирмы камня на камне не останется — вы приходите, сами посмотрите.

А тот сук, на котором единственно все держатся, — это как раз те, кто находится перед нами, — семи пядей во лбу, прозорливые, предусмотрительные, имеющие рецепты на все случаи жизни. Им виднее, они же внутри, это мы со стороны смотрим и тех безобразий, которые в компании происходят, не видели. Вот только послушайте, что на прошлой неделе было...

Не сомневайтесь, это все так и есть. Мы уже говорили о том, что у каждого своя реальность, у группы — такая. То, что они рассказывают, абсолютно логично, просчеты руководства очевидны, кто виноват, понятно на сто процентов, и в воздухе висает — обратите внимание — не вопрос «что делать?», а вопросительный взгляд. Группа ожидает не менее эмоционального отклика, согласия и признания их правоты.

Эмоции, очень красивые на телеэкране, убивают в человеке человека, затуманивая его разум. У нас есть привычка переживать



и сопереживать, открывать огромные глаза и бурно хлопать ресницами. Что от этого меняется? Увеличивается амплитуда переживаний, только и всего. Присоединяясь к группе в ее переживаниях, мы раскачиваем маятник, увеличивая народное недовольство, подливаем масла в огонь праведного негодования. Делаем то, чего от нас ждут, — проявляем естественные человеческие чувства.

Чем мы помогаем группе, когда идем у нее на поводу?

Во-первых, подпитываем их внутреннюю обиду и недовольство.

Во-вторых, растрчиваем драгоценное время.

В-третьих, ставим себя с ними на одну доску неустроенности и недооцененности, доску, ведущую не в небеса, а за борт.

И наконец, в-четвертых, и самых ужасных, подкрепляем их неуважение к начальству.

Почему в самых ужасных не потеря собственного авторитета, а нам с ними как-никак еще работать и работать, а повышение неуважения к начальству, которого и так нет?

Очень просто, и дело даже не в том, что где-то и когда-то любой из этой группы может сослаться на наши слова, решив, например, бросить на стол заявление об уходе, и мы совершенно точно останемся крайними, потому что зачем предпринимателю в своем стаде пятая колонна в нашем лице?

Дело и не только в том, что как «муж и жена — одна сатана», так и только что поносившие свое руководство работники в момент сплотятся против чужака в нашем лице, как только мы даже чуть-чуть присоединимся к их утверждениям. А так и будет, не сомневайтесь! Это мне позволено говорить, что мой начальник — дурак, а слышать со стороны, что я у дурака работаю, я не хочу, или я сам дурак, что не могу умного начальника найти?

И дело даже не только в том, что именно их начальник, а не они сами, платит нам деньги за обучение, это, в конце концов, вопрос этики и нравственности.

Хотя каждого из этих «не дел» вполне достаточно, чтобы семь раз подумать, перед тем как открывать рот на тему разбора полетов и залетов их начальства и нашего заказчика.

Ключевой момент в том, что участникам нашего тренинга еще работать и работать под мудрым руководством своего руководства, гораздо дольше, чем учиться и учиться под нашим. И тренинг в них вкладывают не для того, чтобы через два дня за дверь выгнать. И тренера хорошего приглашают, чтобы результаты были, а не для галочки, согласитесь. И опять же, не странно ли, что мудрые и прозорливые почему-то до сих пор «на дядю» работают, а «дядя» без думалки и понималки всем рулит? Может быть, есть в нем все-таки что-то такое...

В общем, тренер всегда «за» и по определению не может быть «против» своего клиента. В то же время вот он, тренер, а вот она перед ним, группа, только что на волне возникшего доверия излившая душу и ожидающая закономерной эмоциональной поддержки. Что делать?

В педагогике по отношению к конфликту, а что же это, как не конфликт, есть две четко выраженные позиции — Сухомлинского и Макаренко.

Сухомлинский считал, что конфликт — это большая беда школы и что ключ к его предупреждению кроется в понятии «справедливость» по отношению к ребенку. Он писал, что огонек детской души «легко потушить неосторожным прикосновением к детскому сердцу — резким словом, вызвавшим обиду, или же равнодушием»¹. В результате наблюдений школьных неврозов на протяжении нескольких лет он пришел к выводу, что «болезненная реакция нервной системы на несправедливость учителя у одних детей приобретает характер взвинченности, у других — это мания несправедливых обид и преследований, у третьих — озлобленность, у четвертых — напускная (деланная) беззаботность, у пятых — безучастность, крайняя угнетенность, у шестых — страх перед наказанием, перед учителем, перед школой, у седьмых — кривлянье и паясничанье, у восьмых — ожесточенность, принимающая иногда патологические отклонения».

Это дало ему возможность заключить, что человека можно воспитывать только в атмосфере «коллективного чувства ласки и доброты, коллективной доброжелательности».

Помня, что взрослые — это большие дети, и увидев детские реакции в членах группы, мы можем сделать вывод, что конфликт легче предупредить, чем успешно разрешить, и лучше сделать это как можно раньше, например не дав группе высказаться. Есть такой способ? Конечно, есть, у нас же времени всегда мало, не так ли. Либо, если уже высказываются, а мы помним, что, если мысль задавить, никуда она не денется, будут делать вид, что слушают, а думать про то, что сердце точит, выслушать и... спустить на тормозах, малоэмоционально покивав головой: *«Да-да-да, но давайте все же вернемся к предмету нашего изучения»...*

Точке зрения В. А. Сухомлинского противостоит мнение другого известного русского педагога, А. С. Макаренко, который признавал за учителем право не только разрешать, но и специально создавать, провоцировать, усиливать конфликты в воспитательных целях, называя этот прием «операцией доведения до максимума». В общении с колонистами он свободно давал выход своим эмоциям, не считая недопустимым повышение голоса, крик, ругань. Фактически, отправной точкой становления колонии можно считать день, когда А. С. Макаренко ударил подростка. Осознавая, что «насилие не какое-то всесильное педагогическое средство», он тем не менее считал, что в такие моменты «они (подростки) не видят побоев, они видят только гнев, человеческий взрыв»², что

¹ Сухомлинский В. А. Сердце отдаю детям. Киев, 1974. С. 287.

² Макаренко А. С. Лекции о воспитании детей. М., 1978. С. 156.

производит поистине целительный эффект, незамедлительно оказывая положительное воздействие на взаимоотношения двух конфликтующих сторон.

То есть бить мы, конечно, никого не будем, но взрыв на тему, как они могут так говорить о своем чистом и невинном в их бедах начальстве, можем устроить запросто.

Хотя вряд ли это прозвучит или будет воспринято за чистую монету, тем более жалуются не на человека, а на ситуацию, на действия, на положение вещей.



Можно также широко раскрыть двери и предложить не затягивать агонию, никто ведь на цепь не посадил. Как в анекдоте: «Ты отпусти дерево. — Не могу, оно меня держит!»

Однажды собака задумалась: «Служу я верой и правдой своему хозяину, и что? Живу в холодной будке — из всех щелей дует, на обед только кости — ни кусочка мяса не положит, по улице в любую погоду бегай — дом охраняй, а за любую провинность наказывает! И нет бы с годами ценить меня начал, я ведь его и от грабителей не раз спасала, и почтальона на дерево загнала, и детей на себе катаю!»

Долго ли коротко ли собака так размышляла, только в какой-то момент не выдержала, встала, вышла из будки, потянулась и уверенным шагом отправилась восвояси.

Отправилась она сначала на север. Сначала дорога была ей в радость. Она видела маленькие деревца, и ей было очень весело задирать лапу над верхушкой маленькой-маленькой сосенки. Очень скоро она встретила людей, которые ехали на нартах, и веселую стаю собак, которые их дружно тянули. «Впрягайся!» — крикнули они ей, и собака с радостью к ним присоединилась. Работа, хотя и новая, не показалась ей сложной. Но чем дальше шла она, тем холоднее ей становилось. Собака начала мерзнуть и в какой-то момент решила покинуть эту стаю и повернуть в другую сторону, чтобы сберечь от холода лапки.

Не успела она повернуть на восток, как увидела большой богатый дом. Подняла лапу и постучала. Хозяин большого богатого дома вышел ей навстречу и очень обрадовался — он никогда не видел такого животного. Пригласил ее в огромный зал, стал показывать своим гостям, надел на нее невиданные одежды. «Вот тут я останусь навсегда, — подумала собака, — здесь даже работать не нужно!» Но на следующий день выяснилось, что у ее нового хозяина были другие планы. Он начал учить собаку показывать фокусы, ходить на передних лапах, держать свечку, огня которой она боялась, запускать в колесо, чтобы она крутила его, как белка. В довершение всего он решил обрить ее наголо, чтобы его гостям было еще смешнее. Не вынеся такого позора, собака выпрыгнула за окошко и убежала, сбрасывая с себя по дороге мешающие ей одежды.

«Пойду на юг», — подумала собака и побежала по дороге, ведущей в южном направлении. Там было красиво и нарядно, на деревьях росли огромные плоды, но собака была никому не нужна. Народ целыми днями пел и веселился, никто никого не боялся, ничего не было нужно охранять. Никто не требовал от собаки никакой работы, но и никто не хотел о ней заботиться.

Еле передвигая ноги от голода и обиды, собака пошла на запад. Увидела дом, похожий на свой, будку, похожую на свою, огород, похожий на тот, который она охраняла раньше. Она постучала, но хозяин дома развел руками, у него уже было три собаки, и он не хотел брать четвертую. Но он сказал ей, что в соседнем селении у одного человека как раз пропала собака и он, может быть, ее возьмет.

Собака пошла в указанном направлении и увидела свой дом, свою будку и своего хозяина. «Ну и что, — подумала она, — зато я знаю эту работу, и никто не будет брить меня наголо и заставлять танцевать с огнем. И климат здесь мне больше подходит, пусть и зима шесть месяцев в году, но таких морозов, что лапы отваливаются, не бывает. И хозяин поорет-поорет, но вроде мы с ним ладим. А дети у него вообще хорошие, и мне нравится с ними играть». И она спокойно заняла свое место в будке, устраиваясь на ночлег.

Есть еще четвертый способ. Помните, мы договорились, что все, что мы делаем, должно способствовать прогрессу группы. Прогресс, по циклу

познания Колба, обеспечивается анализом опыта, планированием изменений, апробацией и т. д. Опыт налицо, только что описан в фактах, красках и эмоциях. Давайте попробуем подтолкнуть группу к анализу, заодно с уровня эмоций шагнем на уровень логики: «Как вы думаете, зачем он это делает? Какие цели преследует?» Либо мы зададим любые другие вопросы, главное — не нырнуть в область причин, а сфокусировать группу на целях и задачах, которые, в такой... неожиданной форме ставит перед ними наш клиент. Или, если обсуждаемые группой действия выходят за рамки их знаний и пониманий, придется признать, что действительно, мы, с нашего иерархического уровня, не всегда можем правильно и по достоинству оценить действия нашего руководства. Но фирма ведь работает? Договоры заключает? Сотрудников обучает?

Если работа проведена нами правильно, уровень уважения группы к руководству повысится, появится подспудное понимание того, что на тех, кто участвует в тренинге, сделана определенная ставка, уровень интереса и уважения к происходящему возрастет.

И помните, позиция группы — это не более (хотя и не менее) чем их реальность. У меня есть один знакомый, который уже более тринадцати(!) лет при каждой нашей встрече дает своей компании «еще не больше чем месяц»... А он, между прочим, финансовый директор.



мым задачам?

Подумайте, какие еще стратегии работы в ситуации критики группой руководства могут Вам помочь. Какие вопросы откроют участникам иные грани сложившейся ситуации, повысят уровень их ответственности и внимания к решаемым задачам?



Какие притчи, анекдоты, случаи из Вашей жизни помогут Вам сгладить острые углы и подчеркнуть свою точку зрения?

Ошибка № 37.

ВСТАВАТЬ НА СТОРОНУ ГРУППЫ В ИХ ПЕРЕГОВОРАХ С РУКОВОДСТВОМ

Две вещи губительны для того, кто хочет взойти по лестнице успеха: молчать, когда наступает время говорить, и говорить, когда наступает время молчать.

Фридрих М. фон Боденштедт

Однако я не просто так сказала, что позиция группы — это *не менее* чем их реальность. Ни одно яблоко не падает с груши, ни одна обида не возникает без причины. И очень часто в позиции группы нет агрессивных эмоций, читаются усталость, безысходность, боль за общее дело, непонимание, почему те, кто, казалось бы, больше всех теряет в сложившейся ситуации, не пытаются ее изменить.

Например, такой случай.

Рассказывает куратор куста магазинов, проработавшая в компании около семи лет, начинала работать старшим продавцом, потом директор магазина, теперь куратор куста. По регламентам, недавно принятым в компании, приемку товара может осуществлять только старший продавец. В ее отсутствие приемку товара осуществляет продавец, исполняющий обязанности старшего продавца, всегда один и тот же, точнее, одна и та же, поскольку коллектив исключительно женский. Обычно товар поставляется в магазины во вторник или в четверг, но случается, что и в другие дни, в том числе в субботу или воскресенье, так как магазины работают ежедневно.

Суббота, ей звонит старший продавец одного из магазинов, слегла с высокой температурой. Ее заместитель находится в отпуске. В магазине всего две продавщицы, одна из которых только несколько дней как устроилась на работу. Естественно, куратор как непосредственный начальник позвонившей (директоров на тот момент в сети магазинов не было), тем более имеющая огромный опыт приемки товара, выезжает в магазин и принимает товар. Фактически, она тратит на это целый день: дорога на общественном транспорте в другой конец города, ожидание машины, приемка, дорога обратно... Попутно она помогает продавщицам, оставшимся в магазине.

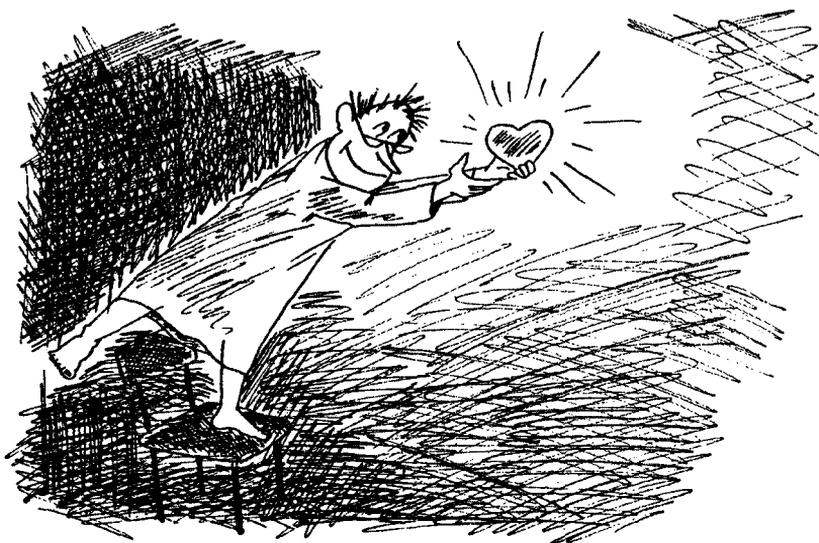
Благородно? Несомненно. Настоящий руководитель, для которого интересы дела важнее личной жизни и выходного с семьей. Почему об этом случае зашла речь на тренинге? Вместо денежного вознаграждения за выход

на работу в ситуации форс-мажора куратор получила выговор за нарушение регламента на основании своей же служебной записки с информацией о возникшей проблеме. То есть вы понимаете, человек потратил свое личное время на решение нужд организации, сохранил ее лицо перед поставщиком, проявил внимание и уважение к регламентам — предоставил информацию о наличии сбоя и... получил выговор! Ее непосредственный руководитель в разговоре с ней отводил глаза, но не попытался сделать ничего для оплаты ее труда, даже на уровне нематериальной, но благодарности.

Тренинг в организации проходил спустя полгода после случившегося события, и то, что эта тема была поднята, свидетельствует о глубине обиды данного человека и действительно недостойном поведении руководителей в той ситуации. А группа кивает головами: *«Хотите еще много чего расскажем?»* И — мы же люди, в конце концов — так хочется взмахнуть красным флагом и пойти бить морду бюрократившимся раздолбаям, которые так не уважают своих сотрудников и подрывают их лояльность и в конечном итоге собственное дело.

Или такая, гораздо менее лично окрашенная тема.

Руководитель дилерского центра одного из российских автозаводов жалуется, что раз в месяц летает на производство с просьбой поставлять в их регион машины в люксовой комплектации. «Я ведь не прошу машины „раздевать“, — говорит он с болью в голосе. — Ведь Вы понимаете, что происходит, я получаю машины, три дня их никому не показываю, делаю доводку, трачу на это, скажем сто долларов (хотя, конечно, больше), а потом при продаже говорю, что все заводское, потому что у нас по-другому не возьмут. Во-первых, заводу это проще и дешевле, во-вторых, это их выгода, так почему же они тогда?..»



Курьез? Иначе не назовешь, но это — реальность. И каждому, буквально каждому из пришедших на тренинг есть на что пожаловаться. При этом каждый человек, стоящий перед нами с большими глазами побитой собаки, искренне радуется за свою компанию, искренне готов вкладывать в нее свое время и силы, искренне недоумевает, почему никому не интересен его голос. И сердце начинает проситься, чтобы его вырвали из груди и осветили путь этой несчастной заблудшей компании. *Сердце, тебе не хочется покоя...*

И здесь тренера подстерегает очень серьезное испытание или, говоря другими словами, очень глубокая ловушка. Весьма часто тренер имеет прямой доступ «к телу», общаясь напрямую с сильными мира сего — собственниками, генеральными директорами — и имеет возможность (или так ему кажется) повлиять на существующее положение вещей. Эмоциональный надрыв, который создает группа, просто провоцирует пойти стучать во все двери и тянет за язык навести наконец-то порядок в одном, отдельно взятом коллективе.

Трудно быть Богом, и это место уже занято. Что мы имеем на самом деле: подмену функционала, попадание впросак, осложнение отношений через обман ожиданий. Объясняю подробно.

Подмена функционала. Мы пришли в стабильную, здоровую, приносящую прибыль компанию провести ряд тренингов. Организация преследует цель развития у своих сотрудников важных для их деятельности навыков, приглашает нас как специалистов в этой области. Мы, пытаясь встать на защиту сотрудников явно нестабильной, больной на всю голову организации, которая терпит по своей же вине огромные убытки, начинаем размахивать нашим красным флагом и наводить порядок. Как минимум недоумение. Как максимум противостояние. А максимальную степень этого противостояния ни в сказке сказать, ни пером описать. Это явно не то, для чего нас приглашали¹.

Попадание впросак. Выше мы уже рассматривали, что это *не менее* чем позиция сотрудников. То есть тех, кто является front-line, работает на земле и приносит компании реальные деньги. Но ведь и *не более* чем. Если представитель дилерского центра каждый месяц приезжает на производство, то он явно встречается с людьми, которые имеют больше полномочий для решения этой проблемы, чем приглашенный тренер. Значит, есть некие причины, в силу которых его пожелание не представляется возможным выполнить. Тем более человек имеет такую особенность восприятия и памяти, что слышит и запоминает только то, что подкрепляет его позицию, что льет воду на его мельницу, а все остальное странным образом извращает или отбрасывает за ненужностью.

Осложнение отношений через обман ожиданий. Помните у Сент-Экзюпери: «Мы в ответе за тех, кого мы приручили». Как только мы даем хоть маленький намек, что мы можем повлиять на ситуацию (что тут же

¹ См. также: *Ошибка № 16*. Подменять тренингом другие мероприятия.

воспринимается как обещание на нее повлиять) и как только мы это обещание не держим, мы тут же переходим в противоположный лагерь, вера в нас пропадает, энтузиазм к обучению падает. А задачу с нас никто между тем не снимал, взялся за гуж, не говори, что пекло.

Кроме того, если бы Бог хотел, чтобы это все было как-то по-другому, может быть, он смог бы все это организовать как-то поумнее...

И все-таки, ситуация возникла, нам пожаловались. Оставить все как есть? Промолчать и так же, как многие до нас, отвести глаза? Улыбнуться и процитировать Задорнова или Жванецкого — не просто так, мол, в России родились? Что еще можно сделать в подобной ситуации?

Тренер приходит решать одну (за один тренинг одну) простую задачу, точнее, способствует ее решению в организации после ухода тренера за ее пределы. То, о чем нам рассказывают участники тренинга, явно не способствует их максимальному участию в жизни компании, а тормозит и ограничивает их возможности. Если у нас есть время и возможность в рамках или за рамками данного тренинга похлопать этих тараканов, вот тогда действительно, флаг нам в руки. Это может быть дополнительное упражнение, системная расстановка, действенный мотивационный прием, приглашение на коучинг, любое средство, которое делает почву под ногами участника тренинга более твердой в данной ситуации, если она возникнет повторно. Мы всегда можем выбрать из своего арсенала средств инструмент, который возможно применить именно в этом месте, в этой группе, с данными людьми. Главное, чтобы участник в этом упражнении отвечал на вопрос: **«А как еще можно повести себя в подобной ситуации, чтобы увеличить шансы на...?»**

Кстати, второй заяц, которого мы убиваем при подобном подходе, — мы переводим ситуацию из разряда «уникальная» и «только со мной» в разряд обыкновенных, рабочих.



Вспомните подобные случаи из Вашей практики в контексте тренингов, которые Вы в тот момент проводили. Какие еще действия можно предпринять, какие упражнения можно провести, чтобы развить у участников тренинга навыки, необходимые для решения подобных ситуаций?



Какие байки, притчи, метафоры можно использовать, чтобы проиллюстрировать свою позицию?

Ошибка № 38.

УВЕЛИЧИВАТЬ ДИСБАЛАНС В ОРГАНИЗАЦИИ

Познание порой нисходит на нас подобно ливню, который обрушивается на окрестности, — после их уже не узнать.

Эмиль Гетт

И еще одна очень интересная тема, также связанная с тем, что мы приходим извне. То есть мы, с одной стороны, безопасны. С другой — вызываем доверие. С третьей — учим интересным, важным вещам. Помогаем людям меняться в лучшую сторону. Под нашим чутким руководством они вырабатывают оптимальные модели поведения. И неизбежно наступает момент, когда мы слышим из группы: *«А руководство наше Вы этому тоже учили? Или только еще будете? Или у них все по-старому останется, а это только для нас?»*

У меня такой момент наступает всегда на тренингах «Мотивация персонала» и при работе над обратной связью в тренинге внутренних тренеров. Не важно, чем мы занимаемся — мотивационным треугольником, системой шести зачем, 3+1→ПСИ, — в какой-то момент у участников тренинга в глазах появляется светлое чувство недопонимания ситуации: «То есть как же так, с нами-то руководство по-другому общается! Мы тоже хотим знать ответы на шесть «зачем»! Я тоже хочу получать обратную связь через три плюса, одну зону роста и инструкцию по устранению недостатка в комплекте! Я тоже хочу знать выгоды того, что я делаю, для организации и меня лично, что я, рыжий, что ли! А руководство Вы тоже обучать будете?»

Это момент очень тонкий. Даже если у нас на руках находится подписанный и всеми утвержденный совершенно однозначный план, что в рамках нового проекта по изменению корпоративной культуры лично мы будем вырабатывать у всего персонала компании умение начинать ходьбу с левой ноги, насколько стоит выводить это в центр внимания? Несомненно, если план — однозначный, утвержденный и подписанный с приложенным графиком тренингов действительно есть у нас на руках — конечно, стоит. Тогда мы уверенно говорим, что да, это на самом деле так, и в течение месяца вся компания пройдет на эту тему обучение, ходьба с левой ноги будет новым стандартом и за невыполнение на сотрудников-нарушителей будет наложен штраф вне зависимости от пола, возраста и положения в компании. Если на сотрудников-нарушителей действительно в рамках нового стандарта будет наложен штраф вне зависимости от их пола, возраста и положения в компании. И такое утверждение подкрепляет не только нашу позицию, но

и уверенность участников тренинга в необходимости освоения предлагаемой технологии.

А если нет? Нет у нас на руках никакого плана. И нет графика тренингов. И мы точно знаем, что руководство данный тренинг проходить не будет и, скорее всего, для наших участников все так и останется. Что тогда?

А здесь я вас верну к тому, что мы обсуждали в предыдущей главе: даже если в ситуации участников тренинга ничего не изменится «сверху», что они могут уже сейчас сделать, изменить в своем поведении, чтобы отношение к ним изменилось? Хочешь иметь вопросы на шесть «зачем», как ты можешь получить их от руководства? Что конкретно ты должен сделать, сказать, чтобы, не создавая лишнего напряжения, прояснить ситуацию для себя и установить с руководством такие отношения, чтобы получать эти ответы всегда? Чтобы им хотелось вводить тебя в курс дела, чтобы они видели в этом свою выгоду и выгоду для компании. А еще как? А еще? А какие преимущества и ограничения есть у каждого из этих способов? А давайте еще вот так попробуем...

Беда наша огромная в том, что мы всегда ожидаем изменений сначала в других людях. Почему я должен вести себя адекватно, если все вокруг — кста-ти, козлы и уроды — по отношению ко мне так себя не ведут? Вот будет муж подарки дарить — буду суп ему готовить, а иначе какой смысл. Будет начальник задачу объяснять — и я тогда тоже, а иначе как же так, что ли, он на меня орать будет, а я с подчиненными любезничать — не бывать этому! А ведь вырваться из этого замкнутого круга можно, только начав изменения с себя. Может быть, если ты с подчиненными поговоришь поласковее, они за тебя горы свернут, и начальник тебя как зеницу ока ценить будет, и орать ему на тебя не придется. Наоборот, будет на руках носить и премию давать не только к Новому году.

И наша задача... или возможность — повернуть переключатель с позиции «загрывать жар чужими руками» в положение «принимаю на себя ответственность за свою жизнь». А что же это, как не принятие ответственности?



Подумайте: какие еще методы и средства могут Вам помочь в подобной ситуации? Какие вопросы покажут участникам другую сторону медали, повысят уровень их ответственности и внимания к собственным действиям?

Какие притчи, анекдоты, случаи из Вашей жизни помогут Вам точнее до-вести свою точку зрения?



Вспомните подобные случаи из Вашей практики в контексте тренингов, которые Вы в тот момент проводили. Какие еще действия можно предпринять, какие упражнения можно про-вести, чтобы развить у участников тренинга навыки, необхо-димые для решения подобных ситуаций? _____

Ошибка № 39. НЕ УВАЖАТЬ ГРУППУ

*Требуй многого от себя, а от других не ожидай многого!
Это уберезит тебя от гнева.*

Конфуций

*Даже из камней, валяющихся у дороги, можно построить
что-нибудь прекрасное.*

Иоганн Вольфганг фон Гете

Относиться к группе с неуважением — это то, что нас нередко провоцирует сам клиент. Помните — *«К нам идут только те, кого нигде не взяли»*. Одна эта фраза позволяет нам диагностировать наличие проблем в организации и сделать предположение о противостоянии руководства и линейного персонала, потому что, не уважая подчиненных, невозможно снискать их любовь и лояльность. С другой стороны, предположение может оказаться беспочвенным — ведь взяли именно их и обучают именно их, поэтому, может быть, проблемы и нет, а мы просто что-то не так услышали, восприняли, поняли. Но нас пригласили — а здесь идет речь именно об этом — как тренеров, а не как консультантов, и мы, услышав подобное высказывание, легко можем попасть в ловушку подстройки к клиенту и, подстроившись, выйти к группе с установкой *«Эх, убогонькие вы, недотепистые!»*. Что, как мы уже говорили, совсем не так или хотя бы не совсем так, поскольку именно эти люди работают именно на этого клиента, приносят ему прибыль, и он с ними расставаться не собирается. И они с ним тоже. И спасать никого не надо и руками всплескивать, нужно лишь акцентировать внимание участников на их сильных сторонах, подобрать компенсацию слабым — в общем, помочь им усилить свои позиции в деле, которым они занимаются.

Но это не единственная засада, которая нас ждет, точнее, не единственная причина, в силу которой мы можем проявить неуважение. Группы бывают действительно очень слабые. Или тренер может их так воспринять, слишком велика разница в образовании, поведении, жизненных принципах. Одна из моих приятельниц, так же как и я, довольно долго проработавшая в автомобильном бизнесе, однажды сказала: *«Ты не поверишь, ведь одни мужчины в группах, за год их несколько сотен передо мной прошло, и ни за кого, слышишь, ни за одного не захотелось выйти замуж!»* Согласитесь, сильное высказывание для молодой женщины в поисках спутника жизни. Ей один из наших коллег хорошо ответил: *«Не печалься за них, — сказал он, — поверь, есть масса женщин, созданных именно для этих мужчин, которые на работников умственного труда смотрят примерно с таким же выражением лица, как ты сейчас»*.



Мне это очень хорошо в Индии удалось прочувствовать. Там же с иностранцами типа на английском общаются. Как могут. И когда мы только приехали, я все пыталась с ними отношения устанавливать. Подойду, на своем шикарном классическом английском, возвращенном на Диккенсе, Моэме, Голсуорси, подробно объясню, что мне нужно. Они — им меня легко понять — головами покивают, и давай в том же темпе и объеме отвечать. Как им кажется, тоже на английском. Только я почему-то только изредка могла выловить из потока непонятных звуков слово «and». Потом я вообще поймала себя на том, что отключаюсь где-то на пятом слове их высказывания и только головой в такт словам покачиваю, как китайский болванчик, даже не пытаюсь вникать, что мне рассказывают. И в чем тогда смысл коммуникации?

В какой-то момент я не выдержала и решила понаблюдать, как другие решают эту проблему. Смотрю, мой ребенок десяти лет от роду с твердой тройкой по языку чисто за посещение уроков, нимало не смущаясь отсутствием устойчивых навыков говорения и знания грамматических правил, подходит к открытому кафе, где готовят пищу. Показывает на картофельную котлету, говорит «yes», поднимает три пальца, говорит «three», показывает на приправы (очень острые), перекрещивает руки, говорит «no», отчаянно мотая головой. Задумывается, берет солонку, тычет себе в грудь, говорит «I, сам». Причем все это делает с паузами, внимательно наблюдая, чтобы индус-продавец кивнул ему в ответ головой. После чего отходит с тремя картофельными котлетами в тарелочке из сухих пальмовых листьев, без острых приправ, положив соль по своему вкусу. Контакт прошел на «отлично».

Да, я говорю на английском хорошо, даже очень хорошо, могу синхронный перевод делать, без проблем. Но с точки зрения индусов английский моего сына превосходит мой по всем параметрам — предельно понятен, с четким произношением, максимально по делу.

Точно так же и те, кто приходит на наши тренинги. Они могут мычать и запинаться, говорить «лѳжит» и «звѳнит», не уметь выразить свою мысль так, чтобы нам было понятно, — они ведь тоже стараются, чтобы нам попроще было, только получается не всегда. А если задуматься, а какой он — их покупатель? На кого он больше похож: на нас или на них? И так ли уж ему нужна наша выложенная грамотная речь вкупе со сложноподчиненными предложениями, насыщенными причастными и деепричастными оборотами, осложненными однородными членами и неизвестно когда заканчивающимися?

Мы все разные, и каждый занимает в этой жизни свое место, свою нишу. Попытка обтесать участников тренинга под свой образ и подобие, а к этому очень часто стремится начинающий тренер, неизбежно приводит к разочарованию — человек является таким, какой он есть, и нашим двойником он не станет никогда. А если станет, придется ему наше место уступать, мы ведь тоже не просто так это место заняли.

И каждого человека есть за что уважать. Грех неуважения — главный, кажется, — называется «гордыня». Как только она поднимает свою голову — опять идти к этим убогим, — тренер кончается, можно идти искать другую работу.

Что может помочь в ситуации работы с предельно слабой, ни капли не замотивированной, с трудом отсиживающей положенные часы группой? Которую почти не удастся раскачать, завести, пробудить интерес, оживить. А одна группа, никогда ее не забуду, пять дней подряд приходила ко мне на тренинг... мягко говоря, не совсем трезвая. Сидели, за воздух держались, мутными глазами в пространство смотрели. Оказывается, так тоже может быть.

Есть такие слова — сострадание и сочувствие. Ведь это все не просто так и не от хорошей насыщенной событиями жизни. Если смотреть на группу сквозь линзы этих эмоций, никогда не допустишь в своем поведении или речи высокомерия или открытого «наезда». Не наставлять, но помогать, раскрывать лучшее, подтягивать менее развитое, менее сильное — концепция нормального уважительного отношения к группе.

И здесь еще очень важно не «перегрузить», дать ровно столько, чтобы участники группы не чувствовали себя сильно ограниченными и невежественными. Перебор заставляет руки опускаться, а ощущение того, что где-то немножко вырос, расправляет крылья. Что лучше?

У меня был период, когда в конце программы, составленной для клиента, я ставила примечание: «Тренер оставляет за собой право изменять порядок, количество и наполнение упражнений в соответствии

с динамикой группы». Это было скорее не для клиента, ему результат нужен, а для меня самой. Как напоминание о возможности и обязанности следить за тем, как складываются отношения с группой, насколько открываются сердца и идет диалог. Если участники «закрываются», процесс обучения невозможен или он будет как в дрессировке обезьян, а в некоторых группах и хищников. А потом этот хищник к людям выйдет.

Еще мне хочется вспомнить историю возникновения фразы «Ходить в люди».

Это теперь можно услышать трактовку, мол, на работу устраивается после школы, например, или в театр вечером идем. Раньше значение было одно-единственное: богатые люди один раз в месяц собирали продукты, одежду и шли в дома призрения, в больницы, к калекам, к нищим. Чтобы не забыть, что есть и такая жизнь. Чтобы не гневить Бога жалобами на неисполнение еще каких-то своих желаний. Чтобы помочь тем, кому нужна эта помощь.

В общем, тренер не должен быть рафинированным. Решив сеять разумное, доброе, вечное — сеем.



Какие еще проявления участников группы могут вызвать у Вас недовольство, неуважение? Подумайте, какие методы, приемы и средства могут Вам помочь в подобной ситуации.



Какие притчи, случаи из Вашей жизни помогут Вам справиться с похожими чувствами? Образы каких людей являются для Вас ресурсными?

Ошибка № 40.**ОПУСКАТЬСЯ НА УРОВЕНЬ ГРУППЫ**

Секрет агитатора — притвориться таким же глупым, как его слушатели, чтобы они решили, что они такие же смышленные, как он.

Карл Краус

Возникает вопрос: даже группа пытается подстроиться под нас, так сказать, встает на цыпочки, а мы должны опуститься до ее уровня? Им же легче нас понимать будет. И уверенности будет больше. Особенно если в группе уровень... не сильно высокий.

Давайте разбираться, что значит *подстроиться под группу* и что значит *опуститься на ее уровень*.

Однажды мы с коллегой проводили тренинг «Активные продажи» в Баку, в Азербайджане. Тренинг двухдневный, а провели мы там в общей сложности неделю: пока изучали традиции продаж в другой культуре, пока конкурентов протестировали... Возвращаюсь домой, семья смотрит косо: «Что-то ты как-то странно разговариваешь». За это время у меня съехали падежи: мужчина стал она, а машина — он; появился акцент с четкой «а» в любой позиции в слове, даже жестикуляция изменилась. До сих пор, когда я рассказываю о той поездке, чувствую, что язык во рту по-другому движется.

Мои меня успокоили: «Не волнуйся, правильно говорить ты рано или поздно опять научишься, а вот участники вашего тренинга наверняка на второй день заметили, что вы по-русски говорить лучше стали».

Тренер совершенно точно подстраивается под группу, он чувствует настроение, наблюдает возникающие эмоции, где-то выделит больше времени на групповую дискуссию, где-то даст людям посмеяться или, если устали, прибавит пять минут к перерыву. В одной группе будет говорить проще, но на полном серьезе, в другой больше шутить. Но стоит задуматься о том, где та грань, которая разделяет «*подстроиться*» и «*опуститься*», и как определить, что помогает, а что ограничивает эффективность тренинга?

В прошлом году меня пригласил посетить свой первый тренинг один из моих знакомых, который после нескольких лет работы в вузе решил уйти в тренеры по продукту автомобильного завода. Он изначально запланировал лекционную форму преподнесения материала, привычную для него по предыдущим годам работы: 50 минут лекция, 10 — перерыв.

Вошел в аудиторию, бегло представился, предложил задавать вопросы по мере возникновения, сел за стол и начал рассказывать. Перед каждым участником лежала тетрадь для записей и ручка. Первые 50 минут прошли в гробовом молчании, ни один участник не открыл тетрадь; казалось, что они не дышали и не шевелились.

Вернувшись с перерыва, мой коллега, почувствовавший, что как-то не так он себе все это представлял, еще раз предложил задавать вопросы, обратил внимание присутствующих на тетради и продолжил вещать. Двое открыли тетради, но в целом ничего не изменилось, речь тренера заполняла аудиторию, а в ответ раздавалась тишина.

В принципе, ситуация развивалась закономерно. В отличие от бойких студентов, которые точно знали, что сколько веревочке ни виться, а сессия будет, и, попав на семинар, вели себя активно, здесь собрались люди в массе своей без высшего образования, которые порядка двадцати лет не сидели за партой. И вдруг они оказались в атмосфере не вуза, которую пытался создать тренер, а школы, к которой явно приятных эмоций не испытывали.

Напряжение возрастало. Тренеру стало совсем неуютно. Потом он признался, что был момент, когда он почувствовал, что тренинг провален, и хотел людей распустить. После очередного перерыва он вышел из-за стола, приблизился к аудитории и спросил: «Может, у вас какие вопросы есть?» Из зала робко прозвучал вопрос, который, кстати, вообще не был связан с тем материалом, который был начитан: «Действительно ли карбюраторный мотор может быть стандарта Евро-3, как это заявлено в паспорте машины?»

У тренера шок, но он — технический маньяк — чувствует себя полностью в своей тарелке и садится на любимого конька. Начинает носиться по залу, размахивать руками, ронять маркеры, стулья — одним словом, объяснять, почему карбюраторный мотор по определению не может быть стандарта Евро-3. Сама мысль об этом так его возмущает, что он начинает перемежать свои слова маточком: «И кто вам только такую пи-ип сказал! И это какой пи-ип надо быть, чтобы так народ дурить! И с кем приходится работать на пи-ип!» Группа весело смеется, радуясь, что парень, оказывается, свой в доску, и они вместе уходят курить, причем, вернувшись через полчаса, все еще сидят в теме несчастного карбюраторного мотора.

Казалось бы, чего еще желать — контакт установлен, подстройка произошла, лекционный формат стал хотя бы форматом семинара, участники группы оттаяли. Правда, с тренинга мне пришлось уйти, потому что я перестала понимать, о чем идет речь, слов между пи-ипами не хватало, но ведь не я была целевой аудиторией тренинга.

А теперь давайте заглянем чуть глубже. Вопрос участника тренинга был поставлен следующим образом: «Действительно ли карбюраторный



мотор может быть стандарта Евро-3, как это заявлено в паспорте машины?»

То есть любопытство участника не было гипотетическим, такая, с точки зрения тренера и группы, невозможная техническая несуразица была совершенно официально заявлена в документах, причем писанных не рукой того, кому надо продать конечному потребителю любыми правдами и неправдами, а заводских.

Даже если допустить, что заводу тоже надо любой ценой продавать, представьте, контроль какого количества государственных и независимых организаций проходит его продукция. Фальсификация в масштабах страны и зарубежья? Открою секрет, в числе сертифицирующих организаций обязательно есть западные. А у них принцип работы несколько отличается от доморощенных, они свою репутацию пуще глаза берегут. Всеобщий непрофессионализм? Тоже не может быть. Недогляд? Тем более. Так что же?

А вот это и должен был выяснить тренер, прежде чем отправляться в разглагольствования по поводу суетного мира людей. *Почему возник такой вопрос? О какой машине идет речь? И, если это на самом деле так, при каких условиях машина с карбюраторным мотором будет соответствовать стандарту Евро-3?*

Да, он опустился на уровень группы, да, они заговорили на одном языке, да, он стал своим. Но если вдуматься, за счет чего это было сделано — за счет репутации завода, уважения дилеров к его продукции, лояльности и, вполне возможно, доведения информации до конечного потребителя. В тех же самых выражениях, с падением уже их лояльности и веры в отечественный автопром. И, что очень вероятно, с разнесением слухов,

которые, как известно, расходятся как круги по воде, с той же быстротой и дополнительными искажениями. Так не слишком ли высока цена?



Представьте, что на тот тренинг, который Вы сейчас готовите, приходит очень слабая группа, не самая лояльная, малоактивная, не особо грамотная. Какие формы работы, упражнения, переходы, байки помогут Вам найти с группой общий язык, не опускаясь на их уровень?



Вспомните ситуацию из Вашей практики, когда группа задает вопрос, ответ на который Вы знаете, но в силу лояльности Вашему клиенту озвучивать не хотите. Какие приемы в подобной ситуации могут помочь сохранить доверие участников группы, не подорвав их уважение к Вашему клиенту и его продукту?

Ошибка № 41.**ПРОГОВАРИВАТЬ ЗА УЧАСТНИКОВ
ГРУППЫ ТО, ЧТО ОНИ ДОЛЖНЫ
ГОВОРИТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО**

Тебе кажется, что ты ведешь вперед, а на самом деле — ты ведомый.

Иоганн Вольфганг фон Гете

Это тоже ошибка тренера, которую очень легко допустить при работе не только со слабыми группами. Тренер — артист разговорного жанра, stand-up improviser, я бы сказала. Поэтому он любит и умеет выражать свои мысли, некоторые даже книги пишут и редакторов с корректорами до белого каления доводят¹. При этом тренеры еще, как правило, учиться любят, книг много читают, тренинги посещают чуть ли не ежемесячно и свои формулировки оттачивают и выглаживают до неприличия.

А участники тренингов не всегда своей речью так же хорошо владеют. Тем более им приходится говорить в ситуации повышенного стресса, в рамках апробирования новых технологий, то есть так, как им до этого не свойственно было. Сверх того, они эту новую для себя форму нередко пытаются наполнить новыми для себя мыслями, что осложняет их задачу и еще повышает уровень их косноязычия. Отсюда и берется «Ну... я, в общем и целом, ... как бы... да... и... потом еще... вероятно, вот так... я бы сказал, скажем, так... ну... кстати, нет... судя по всему... так и есть... да...» А почему нет — человек в это время думает интенсивно, у него мысль за мыслью с такой скоростью проносится, так что мы слышим только грозовые раскаты, а сама гроза у него в голове творится.

Хорошо, если мы с управленцами работаем, то есть с людьми, которые тоже привыкли работать со своей речью. Они быстро собираются и мало-помалу присваивают новые модели, расширяют свою разговорную палитру новыми речевыми паттернами. А если с продавцами?

Есть такая тема убийственная — обработка возражений. Почему убийственная... она на самом деле хорошая очень, но для той ошибки, которую мы сейчас обсуждаем, одна из самых провоцирующих, поэтому давайте на ее примере рассматривать будем.

Итак, даю вводную: работаем с компанией, у которой сеть различных магазинов, средний возраст продавцов — 18–22 года, образование — средняя школа или ПТУ, интересы к области литературы не относятся,

¹ Пользуясь случаем, хочу принести свои благодарности коллективу издательства «Речь» за их высокий профессионализм и безграничное терпение.

жизненного опыта мало, уважения к покупателям тоже. Да, у них еще зарплата низкая и текучка высокая. Представили? Отлично.

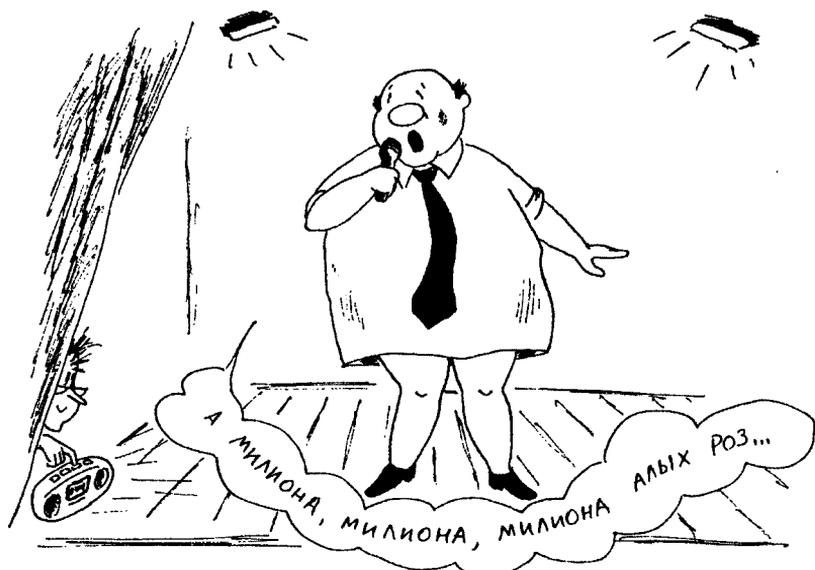
И вот эта компания ставит перед нами такую задачу: научить продавцов обрабатывать возражения с дальним застрелом на составление Корпоративной книги продаж. Ничего из ряда вон выходящего, на все про все два дня.

Входим в группу. Словарный запас ограничен, так же как и знание товара, так же как и уважение к покупателям, так же как и умение связно излагать наполовину отсутствующие мысли.

Начинаем работать. Выясняем, что сами они в ответ на возражение покупателя пожимают плечами и отходят в сторону, разбирайся, мол, сама. В течение часа вспоминаем, с нашими подсказками, базу типичных возражений. Предлагаем модель, например, «Сначала — потом — теперь», полчаса на объяснения, полчаса на разжевать. Что дальше. Как раз тот случай, когда мысль едва теплится, и нужно нарабатывать не только форму, но и ее наполнение. В мини-группах, тройках, четверках нарабатываем возможные ответы. Начинаем отрабатывать в парах. Выясняем, читают по слогам и через слово, чтобы пытка быстрее закончилась.

У тренера опускаются руки — как же так, столько работы, а каков результат! И еще времени сколько тратится, в другой бы группе уже в поле бы пробовали, тем более что оно за дверью начинается, а тут ковыряются в словах, так что не поймешь, то говорит или не то.

Собственно, именно здесь тренер и начинает проговаривать за участников то, что он хотел бы от них услышать. Предложение звучит гладко, слова все на местах, лишних пауз нет, мычания тоже, вся группа радостно кивает головами — получилось!



Честно говоря, я эту тренерскую ошибку еще у школьных учителей подсмотрела. Как только ученик начинает не наизусть говорить, а своими словами, то есть где-то паузу допустит, где-то слово не сразу найдет или предложение закончить не может, учитель за него договаривает, ученик бодро кивает головой — да, Вы правильно меня поняли — садись, четыре!

У нас в вузе на первом курсе человек тридцать таким макаром на переэкзаменовку по общей психологии отправились. Там преподавательница была еще советской школы, лет восьмидесяти с хвостиком, которая считала, что либо как в лекции, либо никак. И уже со второго предложения начинала студента исправлять, на четвертом он закрывал рот и только, наученный школой, кивал, мол, да, Вы все правильно знаете, так там и было. Так она рассказывала весь билет, но вместо ожидаемого «Давайте зачетку, четыре!» морщила нос и говорила: «Что ж, значит, мы с Вами встречаемся через месяц!»

Только получилось у тренера, а не у участника группы. Так что, как это ни прискорбно, нужно следить за собой, если нужно, завязав язык в узел и наступив себе на горло. И не ждать сильно больших изменений в краткие сроки: даже одна десятая балла — уже прогресс!

Некогда был у одного короля мудрый министр, который, предложив королю отказаться от участия в войне, был брошен в темницу. Только не в мрачном подвале был заперт он, а на вершине самой высокой башни королевства, с тем чтобы утром его оттуда сбросили в назиданье всем, кто дозволит себе пойти против королевской воли.

Ночью жена министра пришла к подножью башни с большой веревкой, привязала к ней камень и попыталась забросить веревку своему мужу. Но ничего не получалось у бедной женщины, какими бы сильными ни были ее руки, не долетал камень до вершины башни. Начала она горько плакать, но муж велел ей не печалиться. Он сказал ей:

— Не плачь, принеси лучше каплю меда, тоненькую ниточку, катушку прочной нити, моток шнура и таракана.

Не поняла женщина смысла просьбы, но, поскольку она привыкла во всем слушаться мужа, тут же пошла, собрала все требуемое и вернулась к стенам башни.

— А теперь привяжи к таракану тоненькую ниточку, смажь ему усики медом и пусти вверх по стене башни.

Жена все выполнила, привязала ниточку, смазала таракану усики, пустила его вверх по стене. Таракан, следуя за запахом меда, уверенно пополз вверх. Министр поймал таракана, отвязал и отпустил его. Вытащил ниточку, потом нить потолка, за ней шнурок, потом толстую веревку. Закрепил один конец, спустился по веревке, и к утру министр с женой счастливо покинули пределы королевства.



степени?

Представьте, что на вашем тренинге присутствует три участника, которые испытывают проблемы с выражением собственных мыслей. Какие упражнения и методические приемы будут способствовать их прогрессу в наибольшей



Какие притчи, байки, афоризмы помогут Вам поддержать этих участников в случае язвительного поведения группы по отношению к ним?

Ошибка № 42.

ДАВАТЬ ОТВЕТ НА ВОПРОС: «А ЧТО БЫ ВЫ СДЕЛАЛИ НА МОЕМ МЕСТЕ?»

Существуют три золотых правила, как писать рассказы к сожалению, они неизвестны.

Уильям Сомерсет Моэм

А еще у тех, кто приходит на тренинги, есть такая интересная манера подзуживать, провоцировать, подталкивать тренера сделать их работу самому. Проявляться это может по-разному. Кто-то может подойти в перерыве, сбивающимся голосом описать некую проблему и подытожить рассказ вопросом: «А что бы Вы сделали на моем месте?» Кто-то может полчаса смаковать подробности ситуации перед группой, а потом обратиться к тренеру. Кто-то, недовольный полученной обратной связью, может сказать, мол, со стороны все умные, а Вы сами в этой ситуации что бы сделали?

Иногда это обида и прямой вызов: «Раз я не так, давайте на Вас посмотрим. Я Вам тоже скажу, что у Вас не так». А иногда неуверенность в своих силах и желание получить панацею и палочку-выручалочку на все случаи жизни. То есть у группы может быть две позиции — неверие в тренера и неуважение к чистоплюю, который пороха не нюхал, а туда же. Или фанатичная вера и ощущение полного превосходства тренера по всем статьям, и уверенность в том, что он имеет высшее знание, которым может поделиться. В любом случае это провокация и слабó, на которые иногда очень хочется повестись.

В принципе, у тренера всегда есть возможность как поддаться на это слабó, так и отказаться участвовать в экспериментах.

Нужно еще учесть, что есть разные категории тренеров. Сейчас нередок вариант, когда менеджеры по продажам крупных компаний с хорошо поставленной системой обучения через какое-то время становятся супервайзерами, после чего уходят в тренеры в другие компании, которые создают корпоративные университеты. Как правило, здесь идет речь о тренинге продаж, причем тренер, учитывая его предыдущий опыт, действительно специалист в этом деле, для которого даже прикольно потряхнуть стариной. И если он принимает вызов, то хорошо проведенная продажа как минимум повысит его рейтинг в группе и поставит точки над «ё».

Но это если мы говорим о тренинге продаж. А если у нас тренинг ораторского мастерства для депутатов? Управленческих компетенций для собственников компаний? Креативности для дизайнеров веб-сайтов?

Стрессоустойчивости для дрессировщиков тигров? Тайм-менеджмента для заклинателя змей? Действительно ли тренер должен иметь опыт работы в каждой из этих областей, а если нет, то какое он имеет право учить других людей?

Здесь все упирается в набор компетенций тех, кого мы обучаем, и тренера. Что должен уметь хороший продавец? Определять тип клиента, вступать в контакт, выяснять и формировать потребности, делать презентацию, мотивировать на покупку и т. д. Что должен уметь тренер? Активизировать потенциал продавца, используя потенциал группы. Что должен уметь управленец? Ставить цель, декомпозировать ее на задачи, делегировать, контролировать и т. д. Что должен уметь тренер? Активизировать потенциал управленца, используя потенциал группы. Что должен уметь веб-дизайнер? Или достаточно, уже понятно?

Задача тренера всегда одна и та же: еще развить сильные стороны участников тренинга и подтянуть слабые, подключая к этой работе всю группу, и он должен быть специалистом по организации данного процесса.

В ведических знаниях о предназначении человека выделялись четыре основные касты, которые работали в разных областях и на разных условиях: брахманы, кшатрии, вайшьи и шудры.

Шудры — мастера — занимались физическим и творческим трудом, они владели ремеслами и всегда работали на хозяина. Они не получали денег, хозяин полностью обеспечивал их потребности в доме, одежде, еде и т. д. Главной задачей для шудры было выбрать хорошего хозяина.

Вайшьи — торговцы — занимались торговлей и земледелием. Почему земледелием? В ведах говорится, что Земля — это личность, с которой нужно уметь договориться. Они работали не за зарплату, а за «интерес» — процент со сделки¹. Основное слово их словаря — выгода. Вайшьи платили налог — 10% от своих доходов (не более 20% в военное время), из которого выплачивалась зарплата воинам и формировалась государственная казна.

Кшатрии — воины — занимались охраной своего государства, имели высокие моральные устои, развивали физическую силу, выносливость и бесстрашие. Они служили государству, обеспечивали охрану вайшьев. За свою службу взимали с них налог, что обеспечивало им безбедную жизнь. Цари и императоры могли быть только кшатриями.

Брахманы — учителя, духовные наставники — занимались обучением и давали советы кшатриям. Они жили на пожертвования, которые те (а очень благоприятным считалось давать брамину большие жертвования) распределяли среди нуждающихся.

¹ В русском языке этого, к сожалению, не видно, у нас и одна сотая — *процент* и банковский процент — тоже *процент*. А в английском языке эту разницу видно четко. Одна сотая часть — *one per cent* (один на сотню), а вот банковский процент — уже *interest*.

Вскоре после рождения ребенка брахманы определяли его предназначение. Один из самых простых тестов был таким. Перед начавшим ползать ребенком клали меч, книгу, золотые монеты и любое орудие труда и смотрели, к чему он поползет. Каждого обучали согласно его предназначению, так чтобы он работал в соответствии со своими сильными сторонами. Действительно, зачем работать по слабым функциям — работа будет даваться с трудом, придется вкладывать в нее огромные усилия, а значить это будет только то, что рядом есть человек, который справится с данной работой легче, быстрее и с удовольствием. То есть больше в ней преуспеет.

Даже если взять отношение к заработку. Представьте человека, который любит торговаться, просчитывать ходы, выстраивать стратегию разговора, рисковать, блефовать, которому говорят: «Будешь делать то-то и то-то, получишь вот столько-то и не больше». А интерес в чем? Или наоборот, мастеру: «Ты тут строй, а получишь, сколько люди пожертвуют». Как же так — это же такой риск!

Нельзя идти против своей природы, так же как невозможно долго стоять на цыпочках или держать на плечах стопудовый балкон, рано или поздно придавит.

Возвращаясь к тренерству. Я иногда рассказываю, почему мы в группе занимаем разные места, попутно предлагая задуматься, тот ли путь мы избрали. Кстати, иногда бывает интересно задуматься о том, какое предназначение человека предполагает занимаемая им должность. Например, современный управленец — это кшатрий-вайшья, а бизнес-тренер — брамин-кшатрий. Такая своеобразная профориентация. После такого «лирического отступления» вопрос *«Покажите, как Вы...»* обычно больше не возникает.

С другой стороны, даже наши не самые сильные стороны могут быть развиты достаточно хорошо. Тогда вопрос *«А что бы Вы сделали на моем месте?»* на первый взгляд выглядит закономерно. Особенно при наличии предыдущего опыта. Отвечать или нет?

Мне очень нравится, как на подобный вопрос отвечает Алексей Герщенко: *«Скажите, а если мы в течение двадцати лет будем каждый вечер ходить в театр и наблюдать игру гениальных артистов, станем ли мы тоже гениальными артистами?»*

Если мы начинаем показывать, как мы это делаем, мы создаем для группы трудность и иллюзию. Трудность заключается в том, что «делай с нами, делай, как мы, делай лучше нас» подразумевает большую работу со стороны желающего обучаться таким образом. Что мы предлагаем: *«Смотри, как я, и делай так же»*. То есть человек должен:

- внимательно наблюдать, что и как мы делаем;
- проанализировать, за счет чего у нас это получается;
- выбрать из нашего арсенала то, что он уже реализует в своей деятельности;

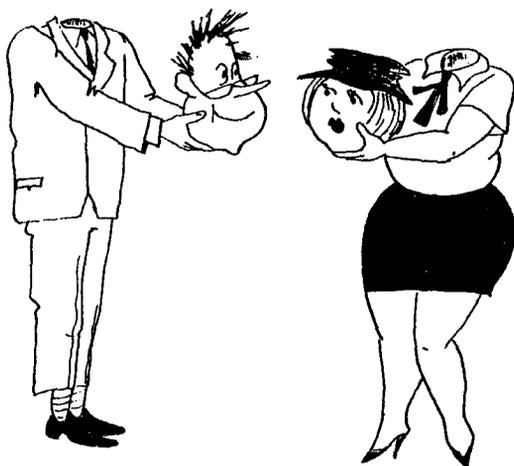
- наметить, что он может попробовать реализовать;
- откинуть то, что у него не получится никогда;
- и, самое главное, сам все это применить, отследить, как получается...

Иллюзия заключается в том, что действия профессионала кажутся очень простыми, лаконичными и естественными. В то же время нужно понимать, что все люди разные и в каждой ситуации каждый пользуется **своими** сильными средствами, в том числе невербальными, исходя из **своих** моральных принципов и отношения к окружающему миру. А это сымитировать невозможно. По крайней мере, очень непросто.

У меня есть одна приятельница, которая, строя свои отношения с сильным полом, обожает проводить «маркетинговые исследования»: «А ты бы как себя повела?» Вот это то же самое: «Я бы повела себя вот так, но ты так не сыграешь». Да и зачем? Парня-то с какой целью обманывать? Или ты и дальше после каждого его вопроса будешь консультироваться бегать?

В общем, я очень рада, что решила включить эту главу в книгу, и надеюсь, что мой опыт на этом поприще окажется вам полезным.

Хотя я еще раз скажу, что каждый выбирает сам и имеет полное право принять этот вызов. Одна преподавательница английского языка, работающая со студентами выпускного курса, обычно говорит: «Сначала я месяц доказываю им, что я тоже знаю английский. Потом еще месяц, что знаю английский несколько лучше их. Потом мы наконец-то начинаем работать».



Представьте, что группа задает вам вопрос: «А что бы Вы сделали в этой ситуации?» Подумайте: в силу каких причин этот вопрос может возникнуть?



Какие притчи, афоризмы, анекдоты могут Вам помочь в каждой из этих ситуаций?

Ошибка № 43.

ВЫСТУПАТЬ ТРЕТЕЙСКИМ СУДЬЕЙ В СПОРЕ «КАК ПРАВИЛЬНО ДЕЛАТЬ ЭТО?»

Компьютеры такие несимпатичные: они способны говорить только «да» и «нет» и никогда не скажут «может быть».

Брижит Бардо

Еще одна роль, которую зачастую пытаются подsunуть тренеру, — роль арбитра, когда ему предлагают сделать выбор между двумя стратегиями, наработанными группой, если у группы есть сомнения или если автор идеи не может убедить остальных в ее ценности.

Похожая ситуация может сложиться, если в группе встречаются два крепких специалиста, привыкших добиваться своей цели противоположными путями. Каждый из них с пеной у рта отстаивает свое предложение, или систему аргументации, или стратегию поведения, не сомневаясь в эффективности предлагаемого, поскольку это «точно работает», так как было не один раз использовано авторами. Если тренинг проходит внутри организации, участники тренинга могут поделиться на два лагеря, поддерживая лидеров или подтверждая эффективность предлагаемой системы на основании собственного опыта.

Участники группы обычно быстро теряют интерес к происходящему, поскольку ситуация не развивается, и с удовольствием передают бразды правления тренеру: «Вы скажите, как правильно, и давайте дальше уже».

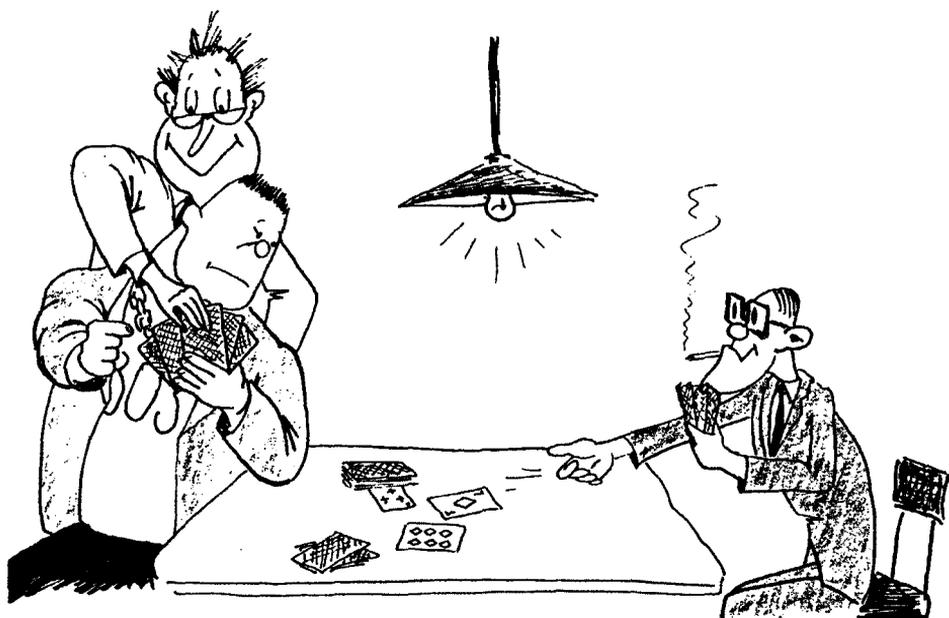
Какую ошибку может здесь совершить тренер? Лежит на поверхности самая очевидная ошибка — сделать свой выбор в пользу одной из стратегий. Они появились не на пустом месте: если человек, не первый день работающий в подобном ключе, утверждает, что данная технология является эффективной, значит, это действительно так, и у него работает именно эта технология. За счет его сильных сторон, его манеры поведения, его стиля общения с собеседником, его способов нарушать правила делового этикета.

Я не просто так упомянула не соблюдение, а нарушение этикета. Не являясь потомственными дипломатами, наверное, время от времени мы все-таки нарушаем некие условные приличия, кто-то больше, а кто-то меньше. Иногда можем опоздать, иногда зайти «проходя мимо», без предварительной договоренности, иногда... да мало ли что еще можно нарушить. А еще есть такое понятие, как корпоративная культура, и то,

что является единственно возможным в одной организации — весело и громко приветствовать друг друга с рукопожатиями и похлопываниями по плечу, то совершенно неприемлемо в другой — с невозмутимым выражением лица едва наклонять голову навстречу коллеге и говорить полупшепотом, чтобы не нарушить торжественно официальной атмосферы офиса. Мы, конечно, мимикрируем, но, не будучи хамелеонами, делаем это так, как получается именно у нас, и именно это несовершенство делает нас неповторимыми индивидуальностями.

Может быть, то, что я скажу дальше, покажется кому-то крамольным. Когда-то очень давно читала фантастический рассказ, сейчас ни сюжета, ни названия, ни автора не вспомню. Но в память врезалось, что на планете не рождались женщины, и мужчины создавали их силой воображения в соответствии со своим вкусом. И когда на эту планету попал землянин, он был искренне удивлен, что у каждой женщины красоты неопишущей обязательно был какой-то недостаток: кто-то прихрамывал, у кого-то родинки были в неподходящем месте. «А иначе за что было бы их любить?» — объяснили ему.

Соответственно, у другого специалиста работает именно та, другая технология. Как можно делать выбор? Очевидно, что нельзя, но если бы никто не покупался, разговор бы об этом не зашел. У тренера есть большой соблазн принять ту или другую сторону, причем он даже точно знает, кто прав. Тренер тоже человек, со своим набором сильных и слабых сторон, и если он будет выбирать между двумя технологиями, конечно, он сделает выбор в пользу той, которую ему легче и приятнее поддерживать.



Это ошибка очень грубая, потому что, как мы уже говорили, нет панацеи, нет универсального ключа, подходящего к любой закрытой двери. И наши действия такого рода приводят к таким последствиям:

1. Тренер ставит себя в позицию эксперта, что как минимум странно¹.
2. Тренер теряет «опозицию», потому что *«почему этот человек, не имеющий опыта в дрессировке хищников, будет учить нас, что к тигру нужно не слева, а справа подходить»*.

3. Тренер подрезает на корню идею тренинга как активного обучения с подключением потенциала группы для развития каждого ее участника.

Какова цель участия в тренинге? Приобрести новый опыт и расширить свои возможности, то есть движение, прогресс. Если мы останавливаемся на том, что уже есть, тренинг проходит впустую. Обмен опытом подразумевает аналитический подход к получаемой информации и использование той ее части, которая способствует нашему росту и которую мы, на нашем уровне развития, уже готовы абсорбировать.

В чем цель учителя — дать одно и навсегда знание или научить учиться?

Поэтому тренер предлагает группе «взвесить» каждое предложение, пропустить его через призму «преимущества — ограничения», примерить на себя. Возможно, в процессе родится новая стратегия, объединяющая в себе сильные стороны каждой из предложенных. В то же время у каждого участника тоже есть своя, индивидуальная модель, которую он может обогатить новыми элементами. Собственно, никому ведь не надо, чтобы мы вставали с ног на голову и начинали использовать кардинально новые модели, зачеркнув все наши предыдущие достижения. Сложно, незргономично, неприятно. Зачем?

Возникает вопрос, насколько тренер в принципе может участвовать в диалоге участников группы, потому что напрашивается точка зрения, что он у нас должен быть бестелесным и без права голоса вообще. Хотя у каждого тренера также есть излюбленные приемы и стратегии, которые работают именно у него.

Пример из не такого далекого прошлого. Идет тренинг по обработке устойчивого сопротивления в активных продажах по телефону «холодному» клиенту. Представитель интересующей нас фирмы упорно отказывается вступать с нами в контакт, ссылаясь на занятость, отсутствие денег, множество подобных предложений, устойчивое положение компании и т. д. Мы выходим на четыре стратегии обработки устойчивого сопротивления при помощи юмора, комплимента, сочувствия и техники «пяти предложений»².

Спрашиваю участников, кто в какой технологии себя нашел. Группа яркая, напористая, агрессивная. Большинству понравилась техни-

¹ См. также: *Ошибка № 42*. Давать ответ на вопрос «А что бы Вы сделали на моем месте?»

² *Акимова Е. Е.* Лучший учебник по продажам. СПб.: Речь, 2008. С. 128–140

ка «пяти предложений», одному удобно работать через комплимент, один в восторге от стратегии сочувствия: «Там все естественно, придумывать ничего не надо». Общее «фи» в его сторону: «Ни один клиент на это не купится, время не то!» — к тренеру: «Скажите, ведь это на самом деле так, не работает сейчас?» Ждут ответа.

Сначала разбираем преимущества и ограничения этой технологии. Говорю, что технологии без искренности в сердце ведут в никуда. Если есть в душе волнение и переживание за клиента, действительно получится выразить сочувствие и спросить, все ли у него в порядке. И клиент это почувствует и откликнется. Группа слушает с недоверием. Вновь звучит вопрос: «А Вы сами ею хоть раз пользовались?» И здесь, наверное, уже другая грань отношений затрагивается, у группы уже сложилось представление обо мне как о личности, идет проверка правдивости этих представлений.

Так сложилось, что у меня нет практики предложения своих услуг «холодным» клиентам, но если я звоню и слышу в голосе собеседника грусть, напряжение, несвойственные нотки, первое, что я спрашиваю, — все ли в порядке. Действительно, не всегда клиенту интересно поддерживать разговор о болячках, но часто это отличная возможность высказать то, что вызывает беспокойство, чтобы дальнейшее общение было качественным, без концентрации на внутренних проблемах. А если проблема острая и все силы брошены на ее решение, мы договоримся о встрече в другое время, но ни я не буду переживать, почему он во время разговора такой напряженный был, ни он не будет чувствовать себя неловко, что не захотел со мной разговаривать.

Настроение в группе заметно изменяется. Уходим на перерыв в задумчивости. И я думаю, не в первый ли раз эти менеджеры попытались увидеть в клиенте человека с его пусть даже связанными с бизнесом проблемами. И что было важнее на этом тренинге, новые технологии, которые они получили, или эта капля задумчивости.

Конечно, тренер имеет право сказать, что ему ближе, при его типе личности, стиле и круге общения, жизненных установках и принципах. Точно так же он может привести в пример других специалистов, которым ближе какие-то другие методы. Это не более чем доказательство того, что мы все разные и сильны именно своей разностью.

Странствующий дервиш на своем пути к учителю увидел трех людей, которые странно себя вели. Один из них стоял в муравьиной куче, покрытый муравьями, как ковром, подставляя им для укусов свое сильное тело.

— Что делаешь ты, добрый человек? — задал дервиш ему вопрос. — Зачем ты стоишь в муравейнике и позволяешь муравьям кусать твое тело?

— О странник, — ответил тот ему, — я принял такую аскезу. Скажи мне, если можешь, сколько мне еще здесь стоять, чтобы получить освобождение?

— Моего знания не хватит, чтобы ответить тебе на этот вопрос, — ответил дервиш. — Но если ты хочешь, я могу задать его моему учителю и отвечу тебе на обратном пути.

— Я буду ждать, — ответил аскет.

Второй сидел на солнцепеке рядом с водопадом и наблюдал, как расходятся круги по воде от капель, падавших с высоты. Его губы пересохла от жары, но он не наклонялся, чтобы зачерпнуть воды и утолить жажду.

— Что делаешь ты, добрый человек? — задал дервиш ему вопрос. — Зачем ты сидишь на солнцепеке, наблюдая за водой, и не даешь себе напиток?

— О странник, — ответил тот ему, — я принял такую аскезу. Скажи мне, если можешь, сколько мне еще здесь сидеть, чтобы получить освобождение?

— Моего знания не хватит, чтобы ответить тебе на этот вопрос, — ответил дервиш. — Но если ты хочешь, я могу задать его моему учителю и отвечу тебе на обратном пути.

— Я буду ждать, — ответил аскет.

А третий под цветущей вишней танцевал, во весь голос распевая песни.

— Что делаешь ты, добрый человек? — задал дервиш ему вопрос. — Зачем танцуешь и поешь, не имея зрителей?

— О странник, — ответил тот ему, — я принял такую аскезу. Скажи мне, если можешь, сколько мне еще танцевать, чтобы получить освобождение?

— Моего знания не хватит, чтобы ответить тебе на этот вопрос, — ответил дервиш. — Но если ты хочешь, я могу задать его моему учителю и отвечу тебе на обратном пути.

— Я буду ждать, — ответил аскет.

Дервиш достиг своего учителя, провел с ним некоторое время в обсуждении истины и пустился в обратный путь.

Когда он достиг первого аскета, тот с надеждой посмотрел на него, ожидая ответа учителя.

— Дал ли тебе ответ твой учитель?

— Да, — ответил дервиш, — он сказал, что тебе осталось провести в муравейнике еще не более трех жизней.

Не смог удержать слезу стоящий в муравейнике.

— А сказал ли твой учитель что-нибудь про меня? — задал вопрос смотрящий на воду.

— Да, — ответил дервиш. — Он сказал, что тебе осталось провести на солнцепеке не более десяти жизней.

Гримаса боли перекосила лицо сидящего на солнцепеке.

— А дал ли тебе учитель ответ, касающийся меня? — задал вопрос танцующий и поющий.

— Да, — ответил дервиш. — Он сказал, что тебе осталось танцевать и петь столько жизней, сколько листьев на этой вишне, и не более того.

— Так это же совсем мало! — радостно воскликнул танцующий и начал петь еще громче.

И не успел он это сказать, как дунул ветер, все листья облетели с дерева, и он получил освобождение.

Есть только одно исключение, когда у тренера появляется право вето, которым он обязан воспользоваться. Как только в предлагаемой стратегии звучит толика неуважения к клиенту, его производству, его офису, сотрудникам, машине, секретарше, чему угодно, — на это мы права не имеем. И всегда выбираем стратегию уважения.



Вспомните ситуацию на одном из Ваших тренингов, когда группа задавала вам вопрос: *«Как правильно делать ЭТО?»* Подумайте, почему этот вопрос был задан. Как бы Вы сейчас повели себя в той ситуации?



Какие притчи, афоризмы, анекдоты могут Вам помочь в подобной ситуации?

Ошибка № 44.

ДОКАЗЫВАТЬ ГРУППЕ СВОЕ МНЕНИЕ

Самый радикальный революционер становится консерватором уже на следующий день после революции.

Хана Арендт

Любой запрет портит характер тех, кто подчиняется ему не по своей воле, а по принуждению.

Фридрих Ницше

А если пойти дальше по пути утверждения собственного мнения, можно наделать еще кучу ошибок. То есть то, что мы приняли чью-то сторону и заявили, что правильно делать так, а не эдак, уже ставит под сомнение всю ценность нашей работы — есть одна правильная модель, дальше можно не совершенствоваться. Кроме того, нет в общении правильного и неправильного, есть допустимое и недопустимое. А также есть эффективное и неэффективное. Причем у разных людей эффективное и неэффективное может быть с точностью до наоборот. Но что делать, если есть то, в чем мы уверены, а вся группа считает по-другому.

Мы дали зацепку к этому разговору в части «Армрестлинг с клиентом», когда обсуждали ошибку № 7 «Сотрудничать с теми, чьи убеждения сильно отличаются от наших». Никогда не станет эффективной работа для клиента с противоположной концепцией жизни, с противоположными принципами. Но допустим, с клиентом мы чувствуем и мыслим одинаково, нежные мы такие и сентиментальные, а участники тренинга — сплошь рвачи и хапуги. Или наоборот, мы с клиентом проныры и прощелыги, а работают на него почему-то исключительно люди с нервной и бережной душой, слезливые и ранимые. Трудно представить себе такую ситуацию, потому что каждый подбирает сотрудников «под себя», но можно. Если, например, бывший начальник отдела только что ушел, а новый только что пришел. С ним мы великолепно общий язык нашли, а с группой никак не можем. И хоть мы двести раз за два дня имеем возможность повторить, что мы должны быть честны в переговорах, это будет значить только то, что группа нам двести раз у виска покрутит.

Теоретически мы можем выстраивать системы доказательств собственного мнения. Убеждать, проводить презентацию, подкреплять свою позицию цитатами известных политиков, бизнесменов и писателей современности. До тех пор пока это противоречит жизненному опыту группы, все это будет в пользу бедных.

При этом понятно, что группа всегда сильнее, чем отдельная боевая единица, даже если эта единица — тренер. Как в старой русской сказке,

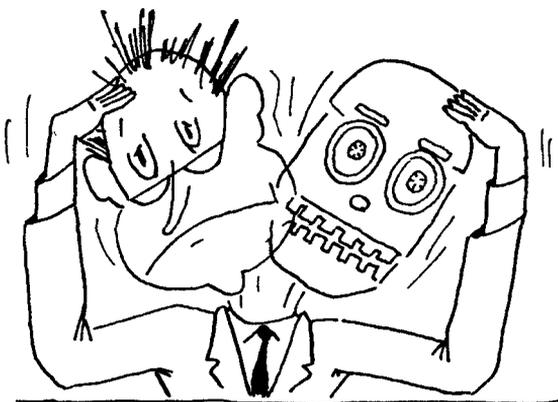
в которой умирающий отец предложил сыновьям переломить сначала по отдельности взятой соломинке, а потом веник целиком.

А теперь давайте подумаем: а есть ли у нас такая цель? Поскольку если мы говорим о разности концепций, то это вопрос воспитания, а мы, по моему, под это точно не подписывались. Мы собирались способствовать развитию специалистов, причем в очень ограниченном ключе — одна задача на один тренинг.

И вот здесь у тренера происходит в некотором роде раздвоение личности. Как человек, мы испытываем боль и грусть за несовершенство тех, кто нас окружает. А как профессионалы — радость за их профессиональные успехи. Как человек, мы им можем помочь тоже как человекам — в личностном развитии, поделившись своим знанием. Кто-то услышит. А как профессионалы — способствовать еще большему развитию их как профессионалов. Собственно, нас именно для этого и приглашали.

В то же время может сложиться впечатление, что группа настолько сильна, что тренеру там и делать нечего. Но если бы все было отлично и не нуждалось в коррекции, тренингов бы не было. И профессии бы такой не существовало.

Как же сделать так, чтобы не противостоять группе? Задавать вопросы, помогая человеку найти слабое звено в своих постулатах.



Интересно, но даже тренерам с большим опытом это дается с трудом. Недавно наблюдала разговор коллеги с двумя высшими психологическими образованиями и огромным опытом работы с внезапно выросшей дочерью. Дочь, конечно, группой не является, но принцип тот же самый.

— Ты совершенно не рада, что я на права сдала! — обвиняла ее дочь.

— Что ты говоришь, я очень рада! — отвечала та.

— Не рада, не рада, вот у Светки мать по-настоящему рада!

— Не знаю, как у Светки, но я очень рада!

— По тебе видно!

— Тебе всегда мать не хороша!

Казалось бы, чего проще — спроси, как у Светки мать проявляет свою радость, спроси, почему тебе кажется, что я твоим успехам не рада, задай вопрос, как могло получиться, что, строя с тобой

отношения, я выбираю именно такую модель поведения. Теперь начинает думать дочь, причем о своем поведении в системе их отношений. Но нет, начинается боданье, и если даже с дочерью, которая одна и в два раза младше, давление не проходит, то что говорить о группе, где отдельные участники в два раза старше нас?

В конце концов, ситуацию можно и до абсурда довести, есть у нас такие средства.

Я бы еще хотела рассмотреть случай, когда очень больно. Когда есть четкое осознание, что с людьми так нельзя. Например, на тренинге переговоров по возврату долгов. Что то, что делает группа и чем она гордится, абсолютно несовместимо с нашей личностью. Можно это проговорить. А может быть, именно из-за этой несовместимости нам и не приходится этим заниматься?



Вспомните ситуацию противостояния группе на одном из Ваших тренингов. Подумайте: в силу каких причин возникла эта ситуация? Как бы Вы повели себя сейчас?



Какие притчи, афоризмы, анекдоты могут Вам помочь в подобной ситуации?

Ошибка № 45.

ПРОДВИГАТЬ ТЕХНОЛОГИИ, В КОТОРЫЕ НЕ ВЕРИШЬ

Надо верить в утопии, чтобы уметь их воплотить.

Жан-Жак Серван-Шрайбер

Очень рядышком с предыдущей проблемой стоит ее частное проявление — продвижение «чужих» технологий. «Чужих» не в том смысле, что не нами придуманы, а в том, что на язык не ложатся.

С одной стороны, рост участников группы действительно обеспечивается частично обратной связью участников и тренера, частично обменом опытом, частично пробой нового в безопасной среде, частично новыми наработками группы в мозговых штурмах. С другой стороны, тренер строит программу с учетом определенных технологий, позволяющих, по его мнению, достичь результата с учетом особенностей группы, бизнеса, в котором они задействованы, ситуации в регионе и т. д. Соответственно, точно так, как участники тренинга, тренер примеряет их на себя — ага, вот этим пользуюсь, а это не мое. Сложно очень или «косая» какая-то, логики в ней не хватает. Но мы уже выяснили, что то, во что не верим мы, совсем не факт, что забракуают участники тренинга — они

другие и вполне возможно, что им гораздо лучше подходит то, что нам кажется бессмысленным. Как же быть: брать только то, что нам нравится и что у нас получается, или и то, другое тоже?

Казалось бы, чем шире круг предлагаемого, тем лучше. Тогда в чем может быть ошибка?

Здесь очень интересно посмотреть на то, как тренер представляет ту теорию, в которую не сильно верит. Фальшь во всем. Интонация, выражение лица, жесты становятся ироничными или сомневающимися. Предложения звучат как-то скомканно, или, наоборот, тренер говорит многословно, с лирическими отступлениями, с круглыми предложениями.



Складывается впечатление, что он на ходу подбирает доказательства, чтобы убедить себя самого. Тренер может уговаривать группу, что *«так, конечно, тоже можно»* и *«один участник такой-то и такой-то группы говорил, что ему понравилось»*. Ага, оценки появились, то есть мы аргументируем то, что нужно попробовать и так, вдруг у вас получится.

Группе не нужно, чтобы ее уговаривали. Если мы провели ревизию уже имеющихся средств и предложили попробовать то, что добавилось, расширение опыта уже произошло. Если мы представим группе пять противоположных теорий, никто не говорит о том, что все выберут и освоят из них одну. Пусть каждый возьмет ту, которая ему подходит.

Чтобы не звучать фальшиво, нужно помнить, что все люди разные, верить, что все получится, не давать оценок и не высказывать сомнения в том, что *«такая фигня вообще может у кого-то пройти»*. И когда она у кого-то заиграет яркими красками, можно будет сделать собственную переоценку ценностей и добавить ее в свой арсенал.

Однажды моему сыну, которому тогда было года три, подарили сборный вертолетик, очень хлипкую и не внушающую доверия конструкцию. В инструкции к запуску каждый абзац — а было их не менее десяти — начинался или заканчивался так: *«Главное, верьте, что он полетит»*. Сначала нас изрядно повеселил такой подход. Но вертолетик летал только у сына. Видимо, он — верил.

Так же были проведены Французская буржуазная революция, Великая Октябрьская социалистическая революция и многие другие революции. Так же когда-то были созданы лифт, телефон, стиральная машина, самолет и ракета, телевизор и компьютер. Люди искренне верили в то, что так будет лучше, и достигали успеха. Главное — верить.



Выберите одну технологию, которая Вас в силу каких-то причин не устраивает. Подумайте, какие средства — приемы, байки, рассказы бывалых — помогут Вам ее достойно представить группе.



Проанализируйте, что в Вашем поведении в первую очередь проявляет недоверие к чему-либо. Подумайте, как Вы можете это компенсировать?

Ошибка № 46.

СТРИЧЬ ВСЕХ ПОД ОДНУ ГРЕБЕНКУ

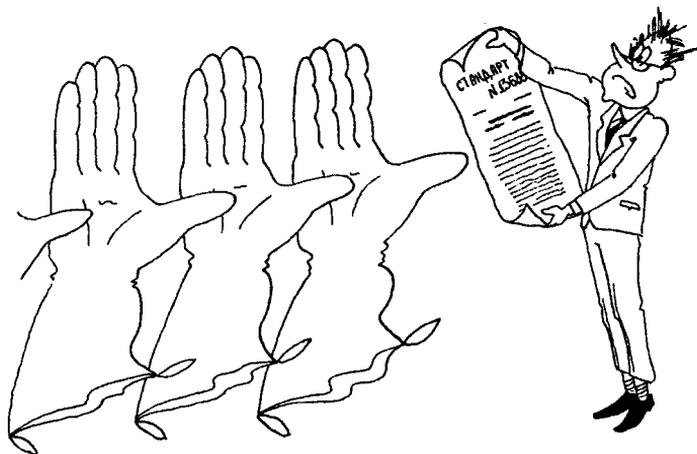
Что превращает творческую атмосферу в вакуум? Запрет на проявление индивидуальности.

Гергарт Гауптман

Другая ошибка, которая также ограничивает работу тренера, тоже тесно связана с предыдущими — ожидать и добиваться одинакового развития всех участников группы.

Казалось бы, мы работаем с компанией или сетью магазинов, вырабатываем единое лицо, что гарантирует нам узнаваемость и высокие стандарты взаимодействия с покупателями. Значит, мы должны вырабатывать единый стиль и добиваться следования указаниям до мелочей.

Действительно, очень часто тренеру вручается стандарт, согласно которому нужно развить у участников тренинга умение подходить к клиенту в течение трех секунд, обязательно слева и улыбаясь, говорить определенную фразу — вспомнили, встречали такое в своей деятельности?



Мне иногда кажется, что такие стандарты разрабатывают, чтобы убить наш народ, подавить в нем качества уважения к клиенту, гостеприимства, умения чувствовать себя хозяевами. Как если бы мы все были олигофрены с разной степенью дебилности.

Любая технология — социально приемлемая, адекватная моменту оболочка, проявляющая внутреннее состояние нормального человека. Да, современное общество многое потеряло в воспитании и культуре, имеет

острую сердечную недостаточность и душевную недоразвитость. Поэтому на смену гувернерам пришли бизнес-тренеры в попытке компенсировать провальные сферы. Только есть левши, а есть правши, вторых 95%, но зачем нужно первых переучивать?

Позвольте, а как же «клиент всегда прав»? Он же не просто так этот стандарт придумал? Видимо, уже так все плохо, что хоть так?

В определенной степени так и есть. Во-первых, если оглянуться на родину стандартов, там человеческих чувств действительно очень мало осталось. Брак только по контракту, соль у соседей просить не принято, улыбку — по стандарту — с утра натянули, вечером сняли. Во-вторых, проблемы у нас похожие, иначе стандарты и регламенты так бы не приживались.

В любом случае это поверхность. А что под ней?

Мы действительно не сможем, уперевшись в точку двухдневного тренинга, перевернуть и перестроить современное общество даже в той его малой массе, которая пришла в нашу аудиторию. Мы можем, слегка подтолкнув этот шар, запустить в нем какое-то движение.

Для этого нужно задуматься о первопричине. Зачем нужно именно слева, улыбаясь и с определенной фразой? Ах, чтобы ему было комфортно? Отлично. Имеем цель — встретить клиента так, чтобы ему было комфортно. Чтобы он к нам приходил с удовольствием? Имеем цель — сделать так, чтобы клиенту стало приятно. Уважаемые товарищи Ивановы, Петровы, Сидоровы, представьте, что это вы к вам входите, как встречать будем?

Только так процесс и пойдет, потому что к нам на тренинги приходят здоровые, смелые, уверенные в себе люди. А вот то, что каждый из них будет проявлять это по-своему, — это их право. За которое получит обратную связь тренера и группы.

И если все идут с разных ног, один подпрыгивая, другой — прихрамывая, так они и пойдут к разным людям, один из которых шурится, другой шепелявит, а третий картавит.



Проанализируйте Вашу работу для компании, где основная задача — формирование единого имиджа организации. Подумайте, за счет чего формируется единый имидж, что он дает компании. Какие упражнения помогут участникам тренинга сделать стандарт более ярким за счет проявления собственной индивидуальности?



Какие упражнения помогут участникам тренинга осознать, какие их личностные проявления вредят имиджу организации?

Ошибка № 47.

НЕ ДАВАТЬ УЧАСТНИКАМ ГРУППЫ ВЫСКАЗЫВАТЬСЯ (В ТОМ ЧИСЛЕ ВЫСКАЗЫВАТЬ СОМНЕНИЯ, НЕДОВЕРИЕ, НЕГАТИВНЫЕ ОЦЕНКИ)

Растерянность и недовольство — главные и непереносимые условия прогресса.

Томас Альва Эдисон

Негативные высказывания участников группы — то, что вызывает страх у начинающего тренера, тем более мы только что отметили, что группа всегда сильнее одного человека.

На эту тему уже было сказано немало:

- Как не дать развернуться групповой дискуссии, которая групповой дискуссией не является (ошибка № 35).
- Как не «подставить» себя, показывая группе пример или отвечая на вопрос «Как правильно делать ЭТО?» (ошибки № 42 и № 43).
- Как не «подставить» всех, пойдя на поводу у группы (ошибка № 40).
- Как не разочаровать группу, начав исполнять чужую работу (ошибки № 36 и № 37).

И если мы не пытаемся навязать участникам группы определенные формы поведения, предлагая попробовать — оценить — взять самое полезное, мы вряд ли получим негативную реакцию.

В то же время нельзя сбрасывать со счетов напряжение, которое, хочешь не хочешь, испытывают отдельные участники группы, наличие у них собственного, единственно верного мнения, четкого понимания, что «вся эта байда — очередной закидон руководства» и прочие личностные проявления. Поэтому даже при самой отстраненной и беспристрастной позиции тренера — чего не может быть никогда, потому что основное конкурентное преимущество тренера — тот посыл, который он несет в группу, — негативные реакции могут возникнуть. В форме шутки, «наивного» вопроса, открытого несогласия, отказа принимать участие в такой лабуде — какой угодно, но это настоящее испытание для тренера.

Почему испытание — ну пошутил человек, что теперь? Группа всегда поддерживает своего члена. Конечно, если он уже всех «достал», может наблюдаться обратный эффект, когда сама группа призовет его соблюдать приличия и не позорить их перед порядочным человеком. Но если отношения еще не установлены, группа будет выбирать слабинку — если ему

сейчас разрешат не участвовать, почему я должен, может, правда, лабуда. Не отвечает на вопросы — значит, сам ничего не знает и ни в чем не уверен — правда, только время зря теряем. Повышается уровень скептицизма и падает интерес к происходящему.

Что еще мы можем потерять, если, например, задавить сомнения в зародыше? Прежде всего, доверие, что особенно важно при работе в организациях, находящихся на бюрократической стадии развития, с сильной иерархической структурой и многочисленными уровнями подчинения. В таких организациях инициативные сотрудники обычно порыпаются — порыпаются и или уходят, или замолкают. Пытаясь создать на тренинге открытую, комфортную для творчества атмосферу, мы провоцируем их на активное и творческое поведение. Как только начинаем давить, приходит понимание, что это «на самом деле никому не нужно», и сотрудники прячутся в раковины. Или организации в период кризиса — масса изменений, временные меры, постоянные трудности, двадцать взаимоисключающих директив на дню — высокий уровень демотивации сотрудников. И тут мы — давайте творить! Давайте креативить! Тьфу на вас, оставьте в покое.

Примеров можно привести много, доверие можно получить только в обмен на доверительное и уважительное отношение к группе. Поэтому сомнения и недоверия отбрасывать или тушить не стоит, с ними нужно работать.

Как работать. Можно по технологии «Шаг назад» — сначала согласиться с возражающим, потом показать перспективы предлагаемого.

— Я не хочу участвовать в этом упражнении.

— Почему? На то есть какие-то причины?

— Оно мне неприятно.

— Да, иногда так случается, что упражнение на первый взгляд кажется не очень комфортным и даже странным. Конечно, Вы — взрослый человек и можете сделать такой выбор, отказаться участвовать, наблюдать со стороны. В то же время опыт участия, даже если он вдруг будет негативно окрашен, в данном случае гораздо более ценен для Вас и для группы. Тем более что здесь предлагаются три роли. Какую Вы бы предпочли: ...?

Можно обрадоваться:

— Хорошо, что Вам не все кажется гладким в этой технологии! Что именно вызывает сомнения?

То есть как с возражениями поработать.

Можно прибегнуть к очень простому варианту — выписать на доску в два столбика те ограничения (недостатки) и достоинства, которые видит группа, и поработать с ними. Какие-то ограничения могут поменять свои места, оказавшись достоинствами, какие-то начнут казаться менее значимыми. Если столбик достоинств существенно перевешивает столбик

недостатков, это только подчеркивает нашу позицию в том, что идеала не бывает, нужно взять самое полезное. В то же время, если кому-то понравится именно эта технология, мы ссылаемся на то, что каждому свое, параллельно предлагая не отбрасывать сразу за ненадобностью, а все-таки извлечь максимум пользы из всего, что мы обсуждаем.

Но, как вы помните, в названии главы содержится не только запрет на недовольство. Пункт гораздо более общий — не давать участникам группы высказываться. Это важно, потому что, если исключить боязнь услышать критику, практически единственный повод для тренера не давать высказываться — экономия времени. Быстрее, выше, сильнее... и позиция «Бери больше, бросай дальше» несколько нас подводит. Момент, когда участники группы начинают говорить, очень важен, поскольку именно тогда идет осмысление опыта. И никто не говорил, что это должно быть обязательно тогда, когда мы предусмотрели время для шеринга или линии опыта — дорого яичко к Христову дню. Каждый индивидуален и, перелагая на слова мысли и ощущения, делает большую работу для нас и группы: он привлекает внимание группы к отдельным аспектам изученного, задает вопросы, подсказывает, где стоит копнуть глубже, запускает мыслительный процесс других участников группы.



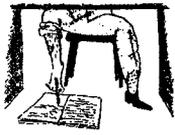
Все группы, так же как и люди, разные, одних говорить не заставишь, других не остановишь. Но если группа обсуждает сочно и долго, или робко и по слогам — и то и другое в равной степени ценно и должно поощряться тренером.

Здесь нужно помочь участнику сделать открытие. Проговаривая, он уходит от интуитивного ощущения к пониманию происходящего и присвоению нового опыта. Задавая вопросы, предлагая формулировки, подсказывая слова или просто внимательно слушая, мы оказываем ему неоценимую помощь.

Ошибка № 47. Не давать участникам группы высказываться (в том числе высказывать сомнения, недоверие, негативные оценки)



Представьте, что группа, пришедшая на Ваш тренинг, весьма малоразговорчива. Запишите, в силу каких причин может сложиться такая ситуация. Подумайте, какие упражнения, методики, способы и приемы помогут Вам «разговорить» этих людей, запустить обмен мыслями в этой группе.



Посмотрите на планируемые Вами групповые дискуссии в том тренинге, который Вы готовите сейчас. Какие вопросы и другие средства помогут Вам включить в полилог каждого участника?

Ошибка № 48.

СКУПИТЬСЯ НА КОМПЛИМЕНТЫ, НЕ ВДОХНОВЛЯТЬ ГРУППУ

Потребность в признании — одно из тех обязательств, на которых покоятся самые необычайные таланты.

Отто фон Бисмарк

Большинству людей нужно больше любви, чем они заслуживают.

Мария фон Эбнер-Эшенбах

Вроде столько говорили об отстраненности тренера, о человеке и профессионале в одном лице и ответственности за результат именно профессионала. Мне ни в коем случае не хотелось бы, чтобы у вас, уважаемые читатели, сложилось такое однобокое представление об отношениях тренера и группы. Каждый профи прежде всего человек. И ему обязательно нужна наша поддержка. Точно так, как мы хлопаем малышу, который делает первые шажочки, от души радуясь за него, мы можем хлопать участникам группы, которые делают робкие попытки перейти на следующую ступеньку своего профессионального опыта.

Действительно, если человек не знает, что ему нужно поправить или подтянуть, ему сложнее развиваться, поэтому цель обратной связи — показать зону роста, зону ближайшей коррекции, зону необходимого развития. А когда мы от души хвалим, мы вселяем в сердце участника и настроение группы радость, дарим участникам дополнительную энергию, создаем праздник. А кто так решил, что в учении всегда тяжело?

Никогда не забуду мастер-класс Татьяны Самоловой, президента консалтинговой компании «Дэлфи-консалтинг», на выставке Trainings EXPO'08. Начиная с десяти утра, параллельно на трех площадках каждые полчаса стартовал новый мастер-класс ведущих тренеров-консультантов России. Тренеры, представители департаментов по персоналу, студенты метались от площадки к площадке, чтобы увезти максимум знаний и впечатлений.

Мастер-класс Татьяны «Тренировка мозга — как развить навыки стратегического мышления» пришелся на весьма «удачное» время — 16.15–16.45, практически под закрытие второго дня выставки. Уставшие и изможденные слушатели с трудом фокусировали на ней свое внимание.

Татьяна начала с очень простого упражнения, предложила покреативить на тему, как можно нетрадиционно использовать обычную

канцелярскую скрепку. Слушатели, собрав волю и последние силы в кулак, честно начали вспоминать и изобретать. Чего там только не было — новогодние гирлянды, детские трафареты для постановки почерка, инструмент для оставления оттисков — узоров на замерзших стеклах...

Минут через пять активного творчества группы Татьяна достала из сумки две коробки конфет и наградила наиболее активных участников мозгового штурма. А в конце мастер-класса на сцене появилась огромная рюмка, полная ярко-оранжевых мандаринов в награду и благодарность всем участникам мастер-класса.

Просто? Как все гениальное. Ни один не был забыт, каждый получил свою долю внимания, причем, что особенно приятно, за присутствие, вне зависимости от вклада в семинар.

Это так просто — принести на тренинг горсть конфет, вдруг пригодятся, распить бутылку шампанского в честь удачно сданного экзамена или Нового года, только чтобы это шло от тренера. Группа, конечно, сама не промах отпраздновать то, что подворачивается под руку, образованные люди повод всегда найдут. Но одно дело — разгуляться за рамками аудитории, другое — добавить похвалы и ярких красок в обучение.



Чем больше хороших эмоций получит человек от тренинга, тем больше хорошего настроения, уверенности, инициативы и энтузиазма принесет он на второй. И кстати, тем больше стимула использовать то, что добавилось к его опыту на тренинге.

Процесс «хваления» можно частично формализовать.

Так, например, в клубах, работающих по Синтон-программе Николая Козлова, самому яркому участнику дня присуждают почетное звание «Солнышко». Даже, кажется, дают переходящую медаль.

Так, например, многие тренеры в конце тренингового дня или сессии обращаются к группе, благодаря каждого участника за что-то особенное, что он внес в работу группы: кого-то за доброту, кого-то за чувство юмора.

Так, например, можно закончить практически любой тренинг «коллективным письмом каждому», где по кругу передаются подписанные листки и каждый пишет что-то приятное каждому коллеге. Или можно предоставить возможность всем членам группы обменяться комплиментами по итогам тренинга.

Возможностей действительно масса. Но самая главная похвала горит в глазах тренера, искренне радующегося успехам группы и каждого в ней.



Вспомните, какие «хвалебные упражнения» Вы знаете и можете использовать в своей работе. Дополните Вашу коллекцию упражнениями и находками Ваших коллег и авторов книг на данную тему.



Проанализируйте, насколько часто Вы хвалите участников группы. Насколько Вам свойственно проявлять радость за их успехи? Как Вы это делаете? Что Вас ограничивает? Какие технологии могут Вам помочь в формировании и проявлении радостных эмоций поддержки участников?

Ошибка № 49.

КРИТИКОВАТЬ КОЛЛЕГ

Всех нас объединяет цель: мы призваны просвещать Землю.

Новалис

Что может подвигнуть нас критиковать коллег?¹ Я вижу как минимум две причины для этого: концептуальные противоречия и критика тех участников группы, которые остались недовольными посещенными в прошлом тренингами.

Концептуальные противоречия — это те противоположности, которые в своем единстве и борьбе двигают науку вперед. На гору можно подняться разными способами — пешком по тропе, на машине по дороге, по отвесному склону в команде альпинистов, на воздушном шаре или на вертолетике. В итоге мы все окажемся на вершине. Какой-то способ окажется более быстрым, но при этом более затратным. Другой при минимуме затрат будет нести бóльшие риски. Третий окажется извилистым и неспешным, но те, кто предпочтут его, увидят много интересного и необычного рядом со своей дорогой. Каждому свое.

Каждая школа имеет свои постулаты, приоритеты и подходы, которые могут различаться диаметрально. Фанаты от науки находят особый вкус в том, чтобы с пеной у рта отстаивать свои теории на диспутах и конференциях, выискивая слабые места в выступлениях представителей других школ.

Я не просто так употребила слово «фанаты»: нетерпимость — качество, свойственное фанатам и неопитам. Новичок загорается идеей, пестует ее, лелеет и обожает и искренне считает, что именно эта идея осчастливит весь мир и каждого в нем. Он наивно удивляется, почему далеко не каждый хочет быть счастливым под его знаменами, и болезненно относится ко всему, что ставит под сомнение, чернит, противоречит его идее. А лучшая защита, как известно, нападение.

С продвижением в своей теме, после вдумчивого анализа других теорий, ученик начинает видеть, что их объединяет, что является разным, за счет чего они обогащают друг друга, выделяет преимущества и ограничения каждой теории. Он становится уверенным в том, что он делает, понимает ценность этого, перестает воспринимать вопросы, сомнения и замечания как нападки, с удовольствием участвует в дискуссиях, способствующих его профессиональному росту, — становится мастером. Настоящий

¹ См. также: *Ошибка № 59. Не строить отношения с коллегами и Ошибка № 60. Не ходить на тренинги других тренеров.*



мастер терпимо относится к тому, что противоречит избранному им пути или заметно отличается от него. Фанатизм мастера — следствие обид и разочарований как периода становления, так и ограничений, существующих в его настоящем.

Как будет группа реагировать на фанатизм тренера? Возможно, с уважением к специалисту, хорошо знающему свое дело. Возможно, со скрытой улыбкой, поскольку сотворение кумира зашоривает глаза, провоцирует не замечать его недостатков, которые со стороны хорошо видны. Возможно, с негодованием, если часть участников группы являются приверженцами другой теории. Возможно, со скукой — время-то идет. В любом случае сравнение и анализ всегда выигрывают перед огульным разносом в пух и прах другой теории.

Можно возразить, что если тренер ставит под сомнение какую-то теорию, то он делает это не огульно, а имея для этого твердое основание. На тренинге вряд ли у нас будет время и возможность углубиться в детали, показать динамику данной теории и привести примеры. А группа, согласитесь, гораздо менее нас подкована в наших делах и сильно настроена на практический прогресс.

С другой стороны, если мы фанатично что-то защищаем, по крайней мере, группа точно знает, на какой платформе стоит ее тренер.

После мастер-класса Ирины Барановой, ведущего тренера Центра обучения персонала «КЛАСС» Л. Кроля, я вернулась домой несколько «загруженная» и встревоженная. В начале мастер-класса она задала группе вопрос о том, кто как представляет себе роль тренера в группе. Чего там только не наговорили — он и швец, и жнец, и на дуде игрец; и шоу-мастер, и лидер-вдохновитель, и фильтр, и мамка, и нянька. Причем последние роли были названы именно так: «Тренер для своей группы и мамка, и нянька, при необходимости должен и сопли вытирать, и по головке гладить».

Меня сильно зацепила эта фраза, поскольку я четко развожу, что сопля должна вытирать сыну, а каждый участник группы — свободный взрослый человек, который сам несет за себя ответственность.

После этого мастер-класса на каждой группе тренинга тренеров я особо подчеркивала, что тренер — фасилитатор личностно-профессионального роста участников, и если мы будем принимать на себя личную ответственность за жизнь и карьеру каждого участника группы, то сгорим в два счета. Мы должны запустить изменения, но воплощает их он сам.

Где-то через полгода я проснулась с вопросом, почему я так настойчиво продвигаю именно эту точку зрения. Для тренера, который озвучил такую позицию на мастер-классе, на том этапе ее развития именно эта роль являлась комфортной и ресурсной. Имеет право, она тоже взрослый человек, который строит свою жизнь в соответствии со своими внутренними установками, мыслями и желаниями.

Я сама была такою... еще десять лет тому назад. Сейчас позиция изменилась.

Совершенно другая история начинается, если участники группы начинают ругать тренера, который работал с ними раньше, а мы их в этом поддерживаем.

Правило этикета «При младших о старших либо хорошо, либо ничего» возникло не просто так. Да, мы можем пройти разные школы, да, у нас могут быть разные концепции, да, у нас непохожие стили ведения тренингов, но мы — птицы одного гнезда. А ворон ворону глаз не выклюет. Хотим, чтобы к нам и нашей профессии относились с уважением, относимся с уважением к профессии и друг другу.

То, что я скажу сейчас, подводит практическую основу под то, как проявлять уважение к коллеге, даже если мы «точно знаем», что и методы у него прошлого века, и принципы моральные явно не очень, и ведет он себя на тренингах не так чтобы, да и вообще, лучше бы ушел и не позорил честное племя бизнес-тренеров.

Мы не знаем, что было на том тренинге, который с таким неудовольствием вспоминает группа или ее участник, не знаем причин его недовольства. Не знаем, как развивались события и вокруг чего возникла

напряженность. Но мы точно знаем, что у каждого — своя реальность. Послушаем участников — тренера надо гнать в три шеи с лишением всех прав, в том числе водительских, потому что маньяки на дороге опасны. Послушаем тренера — такую группу можно держать только в палате номер шесть и в смиренных рубашках. И обе стороны будут настолько проникновенны и убедительны, что поневоле посочувствуешь Соломону.

Конечно, мы можем поставить под сомнение правоту участников группы, но это будет противоречить их реальности, не поверят. Лучше попробовать прояснить ситуацию, точно так, как мы работаем с критикой, постепенно, задавая вопросы, ответы на которые заставят участника задуматься. Мы никогда не восстановим прошлое в деталях и объективно, да это и не наша цель. Но как только у критикана затеплится мысль, что, может, он что-то не так понял, он сможет услышать идею о том, что, возможно, именно та форма или именно та теория на тот момент представляла ценность для той группы. Или что он был в чем-то не прав.

У меня был подобный эпизод, очень красочный, во время работы в коллективе тренеров для торгового дома с широкой дилерской сетью.

Мы обучали персонал дилерских центров, причем параллельно шли две линейки. Четыре тренера проводили двухдневный тренинг «Активные продажи», выезжая в разные регионы. На этот тренинг приглашались менеджеры-консультанты. Я занималась проектом «Постановка системы обучения в дилерских центрах по России и странам СНГ», и ко мне приезжали начальники отделов продаж, старшие менеджеры, хотя было много и менеджеров-консультантов, в задачу которых входило обеспечение исполнения персоналом стандарта обслуживания клиентов на местах.

Наш тренинг назывался «Тренинг внутренних тренеров», был многоступенчатым, на первой ступени мы осваивали науку торговли в рамках тех требований, которые выдвигала компания по отношению к менеджерам, плюс развивали навыки наблюдения и учились грамотно давать обратную связь.

И вот на одну из моих групп попадает менеджер-консультант, который уже в конце первого дня подходит и взахлеб начинает хвалить мой тренинг, сравнивая его с только что посещенным у себя в регионе.

— У Вас намного лучше, — говорит он. — Там тренинг был очень сложный, ничего не понятно, все время группы какие-то, здесь совсем по-другому.

Конечно, приятно, что здесь хорошо, но у меня возникают подозрения. Во-первых, я знаю программу, по которой работают мои коллеги, и наша программа гораздо сложнее. Во-вторых, я знаю тренера, который выезжал в этот регион, высоко ценю ее профессиональные и личностные качества, а он даже не помнит ее имени. В-третьих, парень явно не дурак, и непонятно, почему ему было сложно. Я начинаю задавать вопросы.

Выясняется, что на том тренинге у него получилось присутствовать не то четыре, не то шесть часов, причем во второй день. Так сложилось, что он был в этом городе по делам центра и ему предложили немного задержаться и «зайти посмотреть, что это за нововведение такое». С такой примерно установкой — посмотреть — он и зашел, когда смог. Теорию не слышал, принципы участия в тренинге не понял, все время решал по телефону свои вопросы, боялся опоздать на поезд. Кто бы сомневался, что «здесь» ему лучше.

Порадовались, конечно, что ему нравится этот тренинг. А вместе с группой сделали вывод о том, насколько важно участие в тренинге с первой минуты до последней при отключенном телефоне. И то хлеб.

Очень важно таким же образом вести себя в переговорах с клиентами, которые начинают ругать тех, кто были до нас. И тем плохи, и этим. Как правило, это значит лишь то, что неправильно потребности клиента определили и решать нужно было другую проблему другими средствами. Либо не дали закончить проект. Либо были внешние обстоятельства, изменения, ограничения, над которыми тренер не был властен. Интересно, что скажут про нас, когда мы уйдем?



Вспомните ситуацию из Вашей практики, когда группа или ее отдельный участник противопоставлял Ваш тренинг ранее пройденному. Подумайте, как бы Вы повели себя сейчас в подобной ситуации. Какие вопросы помогут Вам прояснить ситуацию? Какие другие средства Вы могли бы использовать?



Проанализируйте концептуальную основу того тренинга, который готовите сейчас: на каком теоретическом материале Вы основываетесь, а от какого предпочли отказаться? Подумайте, как материал, противоречащий Вашему, мог бы обогатить данный тренинг.

Ошибка № 50. БОЯТЬСЯ СКАЗАТЬ, ЧТО ЧЕГО-ТО НЕ ЗНАЕШЬ

Для того чтобы добиться успеха в обществе, нужно казаться глупцом и быть мудрецом.

Шарль Луи Монтескье

Прошло очень много времени, прежде чем я понял, как это просто — откровенно признаться: «Этого я не понимаю».

Уильям Сомерсет Моэм

Еще начинающие специалисты, не только бизнес-тренеры, очень боятся признаться, что чего-то не знают.

Один из моих коллег однажды провел в Интернете поиск стратегий обработки возражений. Не знаю, как на самом деле, он сказал, что нашел около двухсот приемов. Можно ли все это знать? Причем сразу? Сомнительно. Особенно если учесть, что принципиально похожие вещи могут подаваться по-разному, а принципиально непохожие — сходно.

Любимый пример: широко известная аббревиатура SMART в изложении Вадима Котельникова (cecsi.ru):



Английская версия		Русская версия
SMART Goals		Принцип ВОДКИ
Goals should be:		Цели должны быть
1. Specific	↗	1. Важными и вдохновляющими
2. Measurable	↘	2. Ограниченными во времени
3. Achievable	↖	3. Дерзкими, но достижимыми
4. Relevant	↙	4. Конкретными
5. Time bounded	↘	5. Измеряемыми

Можно все это знать? Особенно сразу?

Здесь очень интересно поработать с причинами этого страха. Начинающий специалист может бояться показать свою неопытность или показаться смешным. Если продолжить эту мысль, зачем группе неопытный тренер? Они не захотят у него учиться. Каково им будет, если тренер кажется смешным? Они не будут слушать меня серьезно. Поэтому тренер теряется, начинает что-то придумывать, «не слышит» вопрос.

А почему этот вопрос был задан? Какие цели преследовал его автор? Показать свою ученость? Зачем — выделиться перед группой или подтянуться до уровня тренера? А может быть, чтобы помочь? Допустим, он хорошо знает эту теорию и считает, что она могла бы показаться интересной участникам группы. А может быть так, что он где-то слышал красивую аббревиатуру или когда-то касался этого материала и хочет вспомнить? Знаете, как бывает, фамилия из головы вылетит, целый день ходишь и мучительно перебираешь, Жеребцов, Кобылкин, Гнедов, а — Овсов! Ура!

Смотрите, как изменяется ситуация. Сначала мы думали, признаваться, что первый раз слышим, или не признаваться. Теперь мы спрашиваем: «Скажите, а почему Вы именно эту теорию сейчас вспомнили?» Если участник группы хочет поделиться с остальными, он с удовольствием расскажет то, что кажется ему полезным. Если «к слову пришлось», давайте потом это обсудим. Это нормально, у нас есть программа, которой мы следуем, отобранный материал и упражнения. А вернуться можно, скажем, в перерыве, интересно же, почему именно сейчас к слову пришлось.

Вообще начинающих тренеров часто удивляет, что те, от кого они подсознательно ждут подвоха, люди, умудренные опытом, относятся с пониманием и терпением, с удовольствием слушают, участвуют в упражнениях. А те, кто в профессии без году неделя, «лезут и лезут, чтоб им пусто было!». Это тоже нормально, им нужно место под солнцем занимать, вот они умом и выделяются. Их нужно в этом поддержать, это тоже инициатива и активность, которые так важны для качественного тренинга.



Упражнения нет. Просто, когда и если чего-то не знаете, не бойтесь недоуменно пожать плечами и спросить: «А почему Вы вспомнили именно эту теорию?»

Ошибка № 51.

ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОС СРАЗУ

Находчивость — это то, что доходит только через двадцать четыре часа.

Марк Твен

Я выходила на защиту диссертации в 25 лет и, конечно, была точно уверена, что в моей теме лучше меня никто не разбирается. Тем более в позитивный потенциал конфликта на тот момент в российской педагогике верили четверо: кандидат педагогических наук Татьяна Витальевна Ковшечникова — мой научный руководитель, ее научный руководитель Борис Иосифович Хасан — доктор психологических наук, профессор, директор Института психологии и педагогики развития СО РАО, можно сказать, основоположник школы использования конфликта в российской педагогике; Елена Николаевна Дмитриева — доктор педагогических наук, заведующая кафедрой педагогики Нижегородского Лингвистического университета, подсаживавшая нам эту тему, и я¹. Масса литературы была изучена, чистовой вариант диссертации составлял треть от чернового, круче были только звезды, готовность проинформировать диссертационный совет о том, что в педагогике взошла новая звезда, была из ноздрей, ушей и откуда она еще могла бить.

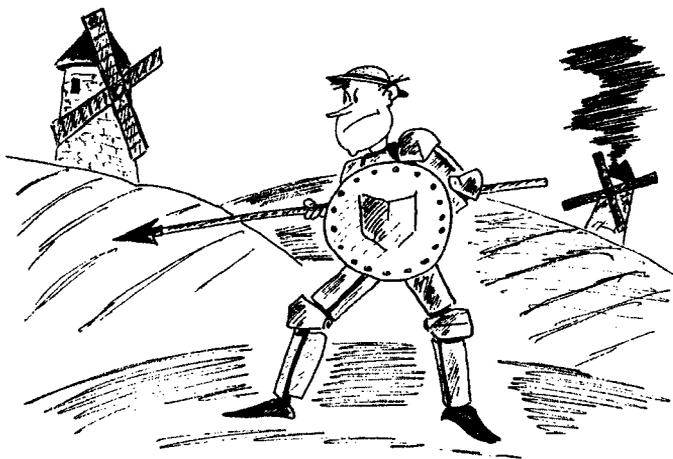
Татьяна Витальевна посматривала на меня с опасением. Тема лежала на стыке нескольких наук, и предстояла сложная защита. Ее немного смущали мой энтузиазм и боевое настроение.

— Лена, главное, не торопись отвечать на вопросы, — не уставала повторять она.

Я недоумевала. Как же так, ведь чем быстрее ответишь, значит, тем лучше знаешь!

— Понимаешь, — повторяла Татьяна Витальевна, — то, что тебе задает вопрос доктор наук, профессор, — это большая честь, нужно обязательно поблагодарить. Кроме того, вопрос дает тебе возможность раскрыться, показать, что ты действительно все это знаешь, заинтересовать аудиторию, заработать в итоге белые шары. И вообще, если спешить, отвечая на вопросы, люди могут обидеться.

¹ Может показаться странным, что я называю три фамилии, хотя на эту тему написано огромное количество книг и научных статей. Просто психология, конфликтология, социология и политология, где этот феномен хорошо изучен, и педагогика, с установкой на недопущение конфликта, совершенно разные науки. Тем более что было мне все-таки всего 25 лет...



Уже далеко потом я поняла, что, если вообще слушают, не обязательно доктора наук, это очень большая честь. Что, если вопросы не задают, значит, либо не слушают, либо не понимают, либо неинтересно. А если задают, значит, слушают, поддерживают, проявляют интерес и уважение. Что, если спешить, отвечая на вопрос, человек может напрячься, что он не знает таких тривиальных вещей, или обидеться, что его вопросу (а значит, и ему лично) не уделяют должного внимания. Что человеку, задавшему вопрос, нужна небольшая пауза, чтобы настроиться на ответ. Что, если поторопиться, можно перебить человека и ответить на, по сути, другой вопрос. Или вообще дать неправильный ответ¹.

А тренеру еще важно понимать, какого ответа ждет тот, кто вопрос задал. И если это вопрос из его профессиональной сферы, лучше будет, если он его получит не от нас: *«Спасибо за вопрос, отличный вопрос! Кто что думает по этому поводу? А Вы что думаете? Довольны ли Вы ответом своих коллег?»*



Когда знаешь ответ или думаешь, что знаешь, очень сложно удержать язык за зубами и передать право на ответ другому человеку или группе. Подумайте, какая методика, технология, средство, прием могли бы Вам помочь в подобной ситуации и напомнить, что стоит переадресовать вопрос группе.



Подумайте, какая реакция будет для Вас наиболее естественной в данной ситуации. Какие формулировки подойдут для переадресации вопроса группе?

¹ Все-таки мне уже не 25 лет, пора допустить и такую вероятность.

Ошибка № 52.

БЫТЬ СЛИШКОМ СЕРЬЕЗНЫМ

Какая-нибудь пара хорошо заученных афоризмов украшает всего человека.

Генрих Гейне

Тот, кто может над чем-нибудь посмеяться, освобождается от этого.

Сирил Норкот Паркинсон

Жизнь пройти — не поле перейти, и надо признать, мы, в общем и целом, действительно занимаемся серьезными вещами. И прилагаем все усилия к тому, чтобы участники тренинга относились серьезно к нам и тому, чем мы занимаемся, делая слово «серьезно» синонимом фразы «с уважением».

Почему же тогда люди шутят и призывают шутить других? Каковы ресурсы шутки, анекдота, байки для тренинга?

На этот вопрос легко ответить, если вспомнить такую шутку тренера, как «батарейка». Подурачились, поиграли, детство вспомнили — в группе наблюдается прилив энергии, участники собрались, сконцентрировались, настроились на совместную работу. Опоздавшие подошли, встроились в игру, не пропустив ничего важного, все приступили к работе в одно время в хорошем настроении.

А еще?

Анекдот может очень точно намекнуть группе о... не самых ее лучших проявлениях в метафорическом ключе. Например, по поводу постоянного параллельного его голосу шепота:

Идет премьера в театре. Одному мужчине-зрителю мешают разговором две дамы, сидящие позади него. Он поворачивается к ним:

— Простите, я не могу расслышать ни слова.

— Ну Вы и нахал! — возмущаются дамы. — То, о чем мы разговариваем, Вас абсолютно не касается!

Дать ответ на претензии группы, например, касательно того, что «ситуации надуманные», «в жизни все равно все по-другому»:

— Я хочу, чтобы жемчуг, который мне надо надевать в первом действии, был настоящим, — говорит режиссеру капризная прима.

— Хорошо, будет настоящий, — отвечает режиссер, — все будет настоящим: и жемчуг в первом действии, и яд в последнем...

Поддержать участника, который предлагает неожиданное, но достаточно рискованное решение:

Голливуд. Актеру предстоит участвовать в съемках опасного эпизода.

— Послушайте, — спрашивает он режиссера, — а этот канат над пропастью не порвется?

— Молодец! Отличная мысль!

Разрядить обстановку. Например, в ситуации излишне затянувшегося спора по поводу значения слов и терминов, которыми мы собираемся пользоваться:

— Какая станция? — спрашивает проснувшийся пассажир в поезде.

— Калинин! — отвечает ему сосед напротив.

— Тверь! — отвечает ему попутчица снизу.

— Так все-таки, какая станция? — недоумевает пассажир. — Калинин или Тверь?

— А это смотря куда Вы едете, — вмешивается проводница. — Если из Ленинграда, то Калинин, а если из Санкт-Петербурга, то Тверь.

Последний анекдот навел меня на мысль, что если мы собираемся использовать в тренинге что-то веселое, то требования к веселому не менее строгие, чем к серьезному. Все истории, шутки, анекдоты должны:

- объяснять то, что мы имеем в виду;
- усиливать мысль;
- подчеркивать главное;
- подытоживать наши слова и
- быть понятными всем.

Поэтому исправляюсь:

Мужчина в полной рыболовной оснастке и с удочкой в руке покупает в магазине живого карпа.

— Извините, — говорит он продавцу, — не могли бы Вы бросить его мне через прилавок?

— Зачем? — удивляется продавец.

— Чтобы я мог со спокойной совестью сказать жене, что я сам его поймал!



Конечно, рассказывать можно не только анекдоты. В ход может идти все что угодно, если оно отвечает общему правилу. На книжных полках в последнее время появились книжки-подсказки для тренеров, в которых собраны разные истории, сказки, афоризмы с рекомендациями по их использованию. Например, у издательства «Добрая книга» — «узкая» серия (то есть книжки в два раза уже, чем обычно)¹, издательство «Речь» выпустило несколько подобных книг². А еще можно читать любые книги и пользоваться цитатами из них.

И второе, на что хочется обратить внимание, — группа тоже шутит. Чтобы разрядить обстановку, сбросить пар, встряхнуться, проснуться... Если чрезмерно серьезно относиться к себе, очень трудно на это реагировать. А тренинг — это общение. Лучше, если оно будет естественным.



Подумайте: какие шутки, байки, притчи, афоризмы, цитаты могут украсить тот тренинг, который Вы сейчас готовите? Какие понятия можно прояснить при помощи юмористических высказываний? Где могут возникнуть сложные моменты, моменты высокого напряжения и как можно будет разрядить обстановку?



Проверьте, все ли Ваши наработки соответствуют требованиям к используемому материалу.

¹ Паркин М. Сказки для бизнес-тренеров / Пер. с англ. М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2005; Паркин М. Сказки для коучинга / Пер. с англ. М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2005,

² Богданович В. Н. Истории и метафоры в помощь ведущему тренинга. СПб.: Речь, 2007; Сергеев А., Казанцев М., Хутаева К. Анекдоты тренеров о бизнесе и не только. СПб.: Речь, 2009.

Ошибка № 53.

ЧИТАТЬ МОРАЛЬ И НОТАЦИИ

Тот, кто хочет заслужить доверие, должен постоянно стремиться к диалогу.

Хайнц М. Гольдман

Тех, кто читает мораль и нотации, не любят и не уважают никогда. Наверное, потому что они всегда правы. А все остальные, видимо, нет. И это скучно и обидно.

Как сделать так, чтобы не читать мораль?

Как прочитать лекцию, чтобы слушатели не заснули?

Как добиться, чтобы подведение итогов не стало нотацией?

Как высказать свое мнение не свысока, а на равных?

Как произнести резюме, если группа уже устала?

Как добиться своего, чтобы группа не почувствовала давления?

Как поставить яркую или запоминающуюся точку в условиях цейтнота?

Как попрощаться, чтобы для группы каждый момент этой процедуры был ценен?

Сумасшедшая сессия Елены Сидоренко¹.

Цель: повторить материал дня в стиле веселого карнавала и войти в энергичное рабочее состояние.

Дополнительные цели тренера:

- определить прорехи в собственной работе — например, выявить куски материала, которые никто не способен воспроизвести;
- проверить степень усвоения материала отдельными участниками.

Инструкция.

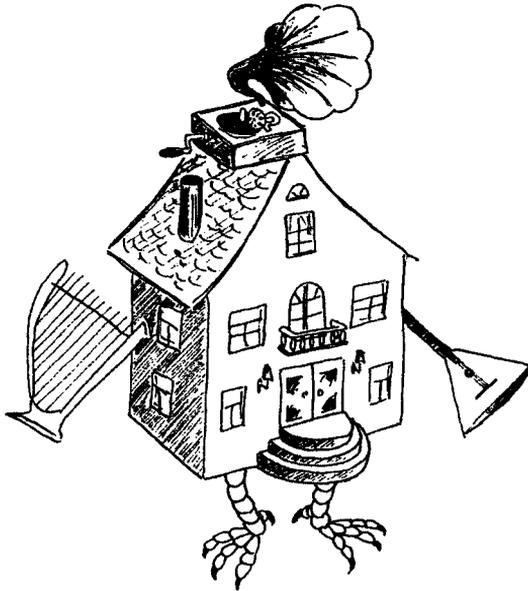
Представим себе, что вчера у нас в группе был один участник, который не все понял. Он будет задавать дурацкие вопросы, на которые нужно давать точные, ясные и краткие ответы.

Варианты вопросов:

- 1) Объясните, что это за метод перекройки, которым вы занимались с бабой Леной?
- 2) А какое отношение к коттеджу имеет Сократ?
- 3) У меня в тетради нарисован английский профессор, который идет с граммофоном в тумане. Что бы это значило?
- 4) Почему на арфе легче играть, чем на балалайке?

¹ Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб.: Речь, 2004. 256 с.

5) Почему я должен соглашаться с тем, что у меня слишком толстый свитер? А если я вообще в рубашке, можно не соглашаться, что ли...

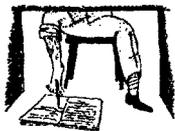


Если вы думаете, что дальше будут ответы на все эти вопросы, тогда, пожалуйста, перечитайте эту книгу с несколько бóльшим вниманием к предложенным упражнениям.

А если нет,

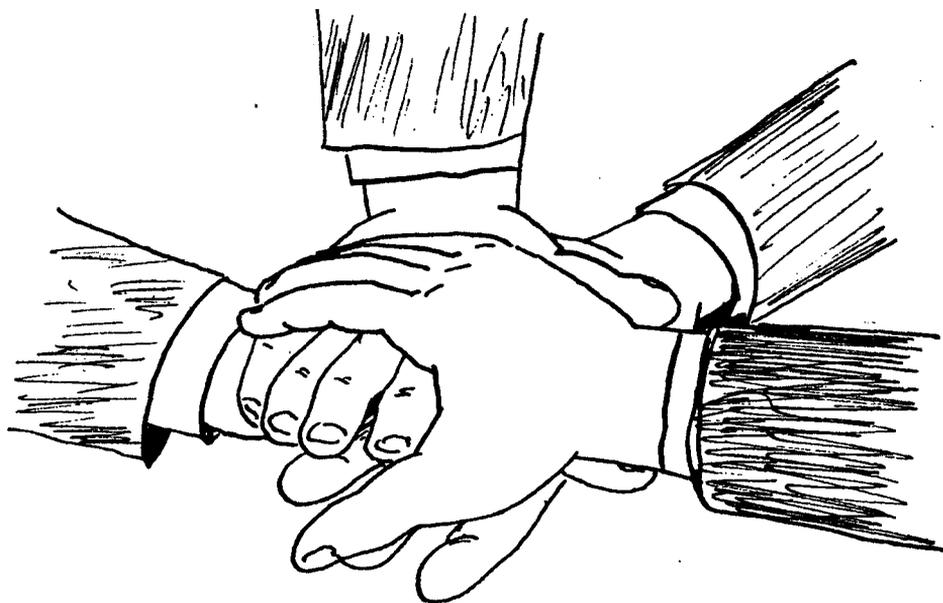


проанализируйте, пожалуйста, тот тренинг, который Вы сейчас готовите, и ответьте на вопросы: *какие мини-лекции Вы собираетесь включить? как сделать их еще более интересными для слушателей? как Вы будете подводить итоги тренинга? как сделать эту процедуру еще более яркой?*



Подумайте, какие шутки, байки, притчи, афоризмы, цитаты могут украсить тот тренинг, который Вы сейчас готовите. Какие понятия можно прояснить при помощи юмористических высказываний? Где могут возникнуть сложные моменты, моменты высокого напряжения и как можно будет разрядить обстановку? Проверьте, все ли Ваши наработки соответствуют требованиям к используемому материалу.

Ну что же, мне кажется, нам удалось в ударном темпе проработать основные моменты работы с группой. Это не так сложно, как может казаться, ведь и не боги горшки обжигают. Поэтому пробуйте, держайте, осваивайте и подгоняйте под себя то, что показалось интересным и важным, ищите и укрупняйте свой стиль. А если появились вопросы, интересные наблюдения, выявились противоречия, жду ваших писем на yelena-akimova@yandex.ru



Старшина стоит перед строем и объявляет:

«Намечается клевая работа. Художники есть?»

Два солдата делают шаг вперед.

«Отлично! Вот здесь нарисуете квадрат метр на метр и метр в глубину».

Что делать, взяли лопаты, мучились-мучились, выкопали яму.

Старшина:

«Ладно, это шутки были, сейчас действительно клевая работа. Фотографы есть?»

Еще несколько человек делают шаг вперед.

«Хорошо! Увеличиваем квадрат в три раза и копаем дальше!»

БОЙ С ТЕНЬЮ, ИЛИ ТОТ, КТО СИДИТ В ПРУДУ



Любовь к себе — это начало любовной истории длиною в жизнь.

Оскар Уайльд

Тот, кто не может считать себя одним из лучших, тот, без сомнения, не из лучших.

Иоганн Вольфганг фон Гете

Очнулся Штирлиц в камере. Лежит и не может вспомнить, что произошло.

«Ладно, — думает, — если зайдут наши, скажу, что я Исаев. Если зайдут немцы, скажу, что я Штирлиц».

Заходит милиционер и говорит:

— Ну и нажрались Вы вчера, товарищ Тихонов!

Ошибка № 54.**БОЯТЬСЯ НАЧИНАТЬ**

Позитивная самооценка — главная предпосылка профессионального успеха и завышенная самооценка нередко идет рука об руку.

Оскар Уайльд

Началу пути сопутствуют либо излишняя самоуверенность, либо излишняя робость. Славлю самоуверенность... Николай Доризо писал: «Славлю самодовольство — довольство собой... значительно легче понравиться людям».

* * *

Самодовольство.

Что ж, скажет любой —

Это мещанство, зазнайство. А знаешь,

Славлю самодовольство — довольство собой,

Если доволен собою так редко бываешь.

Дело отнюдь не в пустой похвальбе,

Мы похвальбе предаваться не будем.

Как трудно понравиться, хоть на минуту, себе.

Значительно легче понравиться людям.

Славлю уверенность в себе — ощущение бьющей через край энергии, предвкушения успеха, желания переступить порог навстречу радости жизни и уверенности в том, что все будет хорошо.

Какие подножки ставит нам самоуверенность, не только излишняя, но и любая?

Наверное, главная из них — небрежность. Небрежность во всем: в продумывании структуры тренинга, в тайминге, в количестве и наполнении упражнений, соотношении теории и практики, в хвостиках (например, если мы в начале тренинга оценивали степень развития навыка, то в конце нужно вспомнить сделать повторные замеры) и так далее. Трудно предусмотреть влияние человеческого фактора: сколько времени потеряем на опозданиях, с какой скоростью будут выполнять упражнения, насколько быстро устанут, что возьмут легко, а на чем «зависнут».

Что может помочь? Алгоритм 6+2. (Не ищите название данного алгоритма в ученых энциклопедиях, философских словарях и Интернете. Просто ниже перечислено восемь пунктов, соблюдение которых может значительно облегчить подготовку на начальном этапе своей работы. Шесть из них методические, а два... абстрактные. Поэтому — 6+2. Ничего лучше я не придумала. Может, что-нибудь подскажете?)

1. Четкое понимание цели тренинга (какие изменения должны произойти в его результате) и проверка каждого упражнения, которое мы хотим предложить группе, на соответствие данной цели.
2. Ранжирование упражнений от простого к сложному.
3. Прописывание инструкций и вопросов обратной связи.

Интересные наблюдения.

Деля группу на три мини-группы и пересаживая участников в разные места учебного зала таким образом, чтобы у каждой мини-группы была возможность делать записи и обсуждать вопрос, не мешая остальным, можно потерять 15 минут.

Если группа работает со стикерами и мы заранее не привлекли внимания участников, что у стикеров есть клеящий край, которым они будут крепиться к доске, половина стикеров будут приклеены вверх ногами, боком или наизнанку.

Если заранее не проверить, где какие маркеры — для флипчарта и whiteboard — и даже если проверить, но не следить, обязательно кто-нибудь напишет на доске несмысленным и, кроме конфуза, минут десять уйдет на то, чтобы пришел специально обученный, как правило, айтишник с бутылкой спирта и устранил все это безобразие.

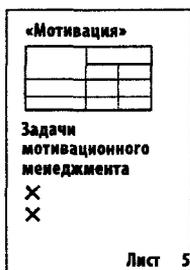
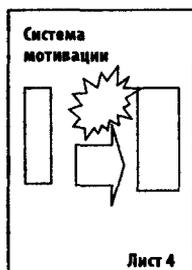
Если инструкцию дать нечетко, придется повторять три раза, на ходу подбирая другие слова.

Если на обратную связь дать больше двух вопросов, группа впадает в полный ступор.

4. Запас упражнений, в том числе «батареек», баек, притч и анекдотов.
5. Письменный план тренинга.
6. Планирование использования доски, фиксирование видов оформления записей, которые на ней будут сделаны. Кстати, дополнительный инструмент проверки логики построения тренинга и преемственности упражнений.

Это может быть сделано, например, таким образом (кусочек «зарисовок» к моему тренингу по мотивационному менеджменту).

Обратите внимание, если подготовить доску заранее, тоже время экономится.



7. Понимание того, что мы хозяева своего слова: хотим — даем, хотим — берем обратно, и если семь упражнений вдруг не влезает, значит, так тому и быть, ни пробегать их «для галочки», ни загонять людей до десяти часов вечера нам не нужно.

8. А также основательная проработка глав 22–53 этой книги.

Хотя города берет именно смелость, главное, как было принято говорить в начале девяностых с легкой руки первого и единственного президента СССР — начать.

* * *

Наличие излишней робости гораздо хуже. Все уже читано-перечитано, выверено в соответствии с подсказками учителей, руководителей и коллег, каждая буква на своем месте, каждый шаг спланирован, и все равно страшно. И ладно бы, если бы страх покалывал внутри тихонечко или незаметно мурашками по коже бегал. Но он заставляет голос срываться, слова забываться и путаться, голову кружиться, задыхаться и делать грубейшие ошибки.

Ну и что? Ошибки все делают. У нас в школе учительница по русскому языку с ошибками писала, тоже способ обучения, у всех ее классов жутко грамотность и наблюдательность развивались, каждый хотел первый заметить. Я сейчас думаю, может, она намеренно это делала...

Начинается сравнение себя с другими тренерами — они какие-то совсем другие.

Ну и что? Есть тренеры веселые, шутят все время, есть тренеры вкрадчивые. Есть тренеры шумные, есть с такими тихими голосами, что чтобы привлечь к себе внимание, в ладоши хлопают. Есть тренеры сертифицированные, а есть самородки. Все разные, и все работают. И клиенты все разные, и группы, каждый получит то правительство, которого заслуживает.

Возникает желание еще раз все повторить, перечитать, переподготовиться, еще где-нибудь поучиться, почерк подправить, грамотность подтянуть, внешний вид поменять... и только потом начать работать.

Это желание нужно придавить в зародыше. Учиться можно и нужно всю жизнь, это хорошо весьма. Я имею в виду ситуацию «*Вот сейчас еще чуть-чуть, только вот это — и уже тогда...*». Комплекс перфекциониста — это не комплекс недооценки своих способностей, а комплекс переоценки своих возможностей. Нельзя быть хорошим для всех — это место уже занято. Идеал недостижим, лучшее — журавль в небе. Планы на будущее — это сильно, а жизнь будущими планами — нагло. Потому что это не только потеря своего времени, но и упущенные возможности приносить пользу окружающим.



А иначе зачем быть бизнес-тренером?

А в любой другой профессии цель какая-то другая?

Когда я чувствую, что что-то идет не так, меня поддерживает воспоминание о том, как я «сводила» двух своих клиентов: мелкого производителя и крупного оптовика.

Приношу оптовика (собственнику) образцы продукции производителя, прайсы, сертификаты, выкладываю на стол. Он — прямо на глазах — бледнеет. Я спрашиваю:

— Что-то не так?

Он, глядя на стол, как если бы я ядовитую змею из сумки вытряхнула, с беспредельным ужасом восклицает:

— Так это же работать надо!!!

Я, не очень въезжая в ситуацию, намекаю, что, у него, вообще-то, отдел закупок есть. Он реагирует:

— Ну да. Есть там один... но он отмажется, как пить дать, отмажется.

А рядом его заместитель сидит. Тот к нему обращается:

— Ты как думаешь, отмажется?

Тот энергично кивает головой:

— Точно отмажется!

Я уточняю:

— А другие?

Он отмахивается:

— Другие завалят.

Заместитель качает головой:

— Другие завалят.

Он сокрушается, поджав губы:

— А ведь этот отмажется.

Заместитель поддерживает:

— А другие завалят.

И напряжение с каждой минутой растет — ведь это работать надо.

Думаете, разорились давно? С рынка ушли с такими сотрудниками? Персонал поменяли? Ничего подобного, все, слава богу, живут и здравствуют, процветают в своем здоровом коллективе.

Чем больше смотришь по сторонам, тем более понимаешь, что над законами общества есть еще какие-то высшие законы, в соответствии с которыми возникают и распадаются государства, приходят и уходят политики, строятся и разрушаются дома и заводы, рождаются и чем-то занимаются люди. Слово «business» никогда не переводилось как «зарабатывание денег» или «получение прибыли». Значение слова «business» — «занятость». Вот и нужно заниматься своим делом. Сначала как получится, стараясь, чтобы получалось хорошо. А дальше учиться, учиться и учиться работать еще лучше, читая, слушая, задавая вопросы, анализируя... Опыт — планирование изменений — апробация — опыт...

Отвечу еще на один вопрос, который часто возникает на тренинге тренеров.

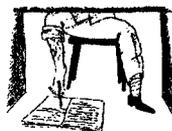
Как быть — у меня совсем нет опыта?

Если внимательно посмотреть, какого опыта не хватает, то становится понятно, что концептуально подкованы хорошо, смущение вызывает технологическая сторона управления группой.

Иногда я задаю вопрос: «Приходилось ли вам когда-нибудь хотя бы одному человеку объяснять домашнее задание? Ставить перед своим ребенком задачу, например, сходить в магазин — купить продукты по списку?» Иногда такой подход вызывает смех, а ведь это то малое, на котором выстраивается большое.



Проанализируйте Вашу подготовку к тому тренингу, который Вы планируете проводить в недалеком будущем в соответствии с алгоритмом 6+2. Что требует поправки? Какие дополнения хотелось бы внести?



Разделите страницу тетради на два столбца. В левый столбец выпишите Ваши предыдущие достижения и успехи, начиная примерно со средней школы (участие в соревнованиях, поездки с агитбригадой, конференсы концертов и пр.). Проанализируйте, как Ваши достижения, предыдущий опыт работы, увлечения и хобби, качества характера способствуют Вашему успеху в профессии бизнес-тренера.

Какие позиции могут сыграть весомую роль в переговорах с потенциальным клиентом?

Ошибка № 55.

НАЧИНАТЬ С МАЛОГО

Если строить из воздуха, пусть это будут замки, а не картонные домики.

Георг Кристоф Лихтенберг

«Воровать — так миллион» — что скорее несет такая установка: польза или вред?

Нацеленность на огромные, ключевые, масштабные проекты принесет вред только в одном случае: если годами ждать, пока это счастье упадет в руки, и отказываться от малого. Ну, например, зачем я сегодня пойду нести корпоративную культуру грузчикам мелкого магазина за углом, когда меня обещали пригласить вести тренинг для топ-менеджеров крупной компании в следующем месяце?

А обратный отказ тем более странен: «У меня пока мало опыта, я лучше откажусь».

Клиент ценит в нас не только профессиональный опыт. Он видит в нас личность с определенной жизненной позицией, манерой поведения, характером и жизненным опытом, который сформировал нас как вполне определенного профессионала.

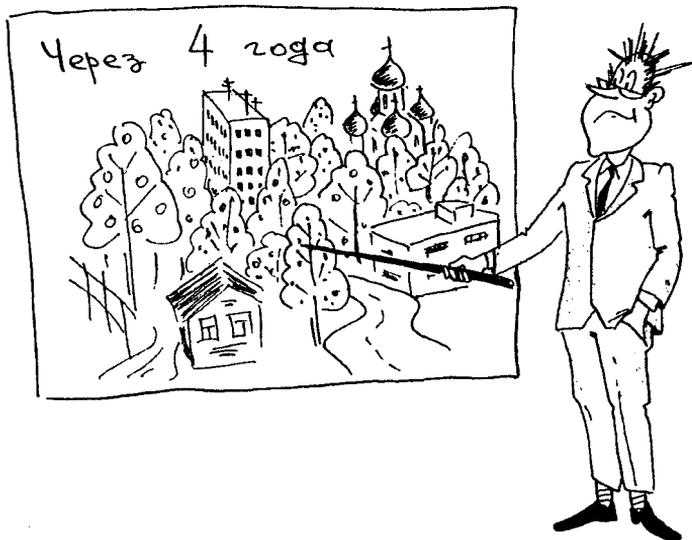
Один из моих знакомых, бывший финансовый директор, теперь представитель акционера крупного холдинга, был очень удивлен тем, что на собеседовании с собственником компании ему не был задан ни один вопрос касательно его предыдущего опыта работы. А вопросы о том, какие книги он читает, какие фильмы смотрит и что об этом думает, были. В ответ на его невысказанное удивление его будущий работодатель ответил: «Я должен знать, кому я доверяю свои деньги». Я должен знать, что за личность со мною рядом».

Если наша личность не доросла до проекта, какой бы у нас ни был профессиональный опыт, никто нас до работы не допустит.

Именно поэтому очень важно быть готовым к разговору о наших увлечениях и хобби, семье и поездках. Не так важно, о чем рассказывает человек, как то, как он об этом рассказывает.

С другой стороны, сложный, масштабный проект начинается с объемной подготовительной фазы, и участвует в нем всегда команда — как раз то, что нужно начинающему, чтобы почувствовать себя уверенно.

Вообще, чем сложнее задачу перед собой поставить, тем больше информации и энергии придет для ее выполнения. Наверное, обращали внимание: если напряженно думать о чем-то, решение придет в виде



рекламной листовки под ногами, звонка давно потерявшегося приятеля, объявления в случайно открывшемся на случайном месте журнале. Говорят, что если вопрос долго мучает, нужно взять книгу и читать. В течение десяти минут найдется ответ. Нужно только правильно выбрать книгу: если вопрос духовный, и книга должна быть духовной, а если профессиональный — профессиональной.

В момент принятия решения мы принимаем на себя ответственность, и происходит мобилизация всех ресурсов организма. Программируя себя, мы программируем пространство вокруг нас, и весь окружающий мир начинает нам помогать.

Я совершенно точно знала, что не смогу сдать физику на выпускных экзаменах. Я не верю в эту науку, и она всегда отвечала мне тем же. А для получения медали мне нужна была только пятерка. Я выбрала самый простой билет — номер 11 — и выучила его.

За два дня до экзамена ко мне пришла подруга с нарезанными карточками и предложила устроить пробный экзамен. Я была расстроена до слез, вытащив одиннадцатый билет. Я понимала, что повторно такой трюк уже не пройдет.

Следующий билет, который я выбрала, имел номер тринадцать. Он был интересен и малоинтересен одновременно. Первые два вопроса сводились к тому, чтобы написать две формулы, обе без вывода. Задача была сложная.

На консультации я задала три вопроса, по одному на каждый вопрос билета. Учительница улыбнулась: «Как будто ты собираешься его вытащить». Я покивала головой и выучила обе формулы с выводом.

Она не поверила своим глазам, когда я вытащила тринадцатый билет.

Когда я рассказываю эту историю, почти каждый рассказывает мне в ответ похожую. Одна аспирантка не могла найти в архивах позарез необходимую ей книгу. Приехав к свекрови в деревню, первое, что она увидела на полке среди старых журналов, была именно эта книга. Другая моя приятельница, заинтересовавшись эсперанто, не могла найти учебник по этому языку. Искала два месяца. Потом внезапно собралась замуж дочь хозяйки квартиры, которую она снимала, и ей предложили в спешном порядке искать другую. В первой квартире, в которую она пришла знакомиться с хозяйкой — и они не договорились, — та попросила ее вынести на свалку стопку книг, оставшихся от мужа. Стопку открывали самоучитель и словарь эсперанто. Чтобы стало совсем смешно, через два дня ей сообщили, что переезжать необходимости нет: хозяйка квартиры неправильно поняла свою дочь и немного поторопилась.

Можно улыбнуться, сказав, что высшие силы помогают. Можно не улыбаться. Просто, когда мы делаем шаг навстречу своей деятельности, она делает шаг нам навстречу. Процесс похож на чтение новой книги, особенно на иностранном языке. Первые страницы одолеваешь с трудом, привыкая к стилю автора. Где-то с третьей главы становится проще, а с пятой главы начинаешь зачитываться.



Представьте, что Вам предстоит встреча с клиентом, и Вы точно знаете, что она будет идти три часа и касаться как профессиональных, так и неформальных сторон Вашей жизни. О чем Вам бы хотелось пообщаться с клиентом и в какой форме стоит подать эту информацию?



Вспомните возникавшие перед Вами на разных этапах Вашей жизни сложности. Что помогало Вам их решать? Пользуясь случаем, поблагодарите людей, которые Вам помогли.

Ошибка № 56. НОСИТЬ СЕРЫЙ КОСТЮМ

Важно не то, какая шляпа на человеке, а то, какая под этой головой шляпа.

Герберт Джордж Уэллс

Откуда взялся серый костюм — я про него прочитала в умном психологическом журнале. На двух страницах развивалась мысль о том, что костюм тренера должен быть серым, чтобы он не выделялся из группы (где еще такую группу найти), но чтобы заглянувшему сразу было понятно, кто есть кто. Зато авторы статьи предлагали надеть яркий аксессуар — шарф, браслет или кольцо. При этом, подчеркивали они, если периодически привлекать внимание группы к браслету, поднимая руку и касаясь его другой рукой (мне это напомнило нервный тик), происходит якорение и участники группы лучше запоминают материал.

Все правильно, и якорение произойдет наверняка, и материал запомнится, и вошедший сразу поймет, кто есть кто. Только... если тренеру в костюме удобно. Иначе он будет отвлекать и мешать тренеру сконцентрироваться. Что, согласитесь, обидно, особенно если костюм куплен с учетом рекомендаций специально для работы, да еще и не идет.

Западные компании рекомендуют — не только тренеру, но и участникам группы — одеваться комфортно. Как на работу, но, например, в пят-

ницу, когда джинсы и свитер, брюки и джемпер, удобная обувь. Это мудро — удобно двигаться, удобно сидеть, удобно размяться и сбросить напряжение.

Наверное, главным критерием при выборе одежды должны остаться удобство и комфорт ее носящего. Не стоит жертвовать своей индивидуальностью и идти поперек своей природы при выборе одежды. Мне могут возразить те, кто попадали под жесткие регламенты внутрикорпоративной культуры: шейный платок — расстрел,



джерпер — гильотина. Я не один раз писала на эту тему, и одна из статей до сих пор находит полный отклик в моей душе¹. Предлагаю ее вашему вниманию.

МИНУС НА МИНУС

...наши парикмахер Флойд Колдуэлл — без пиджака, подтяжки болтаются, красного цвета... все кому не лень острят насчет этих его подтяжек, но Флойд не обижается. Он у нас мальчик не промах, сам первый остряк — и, видно, не напрасно старается: прославился на всю округу, от клиентов отбою нет. Фермеры, которые с таким же успехом могли бы постричься в Кун Вэлли, предпочитают съездить к нам в Милвил, лишь бы послушать шуточки Флойда и поглядеть, как он валяет дурака.

Клиффорд Саймак. Все живое

Мужчины обычно должны приходиться на собеседование в костюме и при галстуке; желательно, чтобы костюм был достаточно строгим по цвету и покрою... Самое лучшее для женщин — надеть строгий костюм или достаточно консервативное платье...

Практическое руководство для студентов
и выпускников вузов

Ну хорошо, бороду я сбрею, а умище-то куда девать?

Из народного юмора

Для того чтобы шагнуть вперед, непременно нужно пойти поперек.

Андрей Яхонтов. Ловцы троллейбусов

И представляется мне длинная очередь женщин в бежевых деловых костюмах, без броских украшений, каблуков и прочих аксессуаров в том числе... Жуть берет, честное слово! Во-первых, бежевый меня откровенно... не красит, четко подчеркивая все несправедливо прожитые ночи и неровности до сих пор проблемной T-zone. Во-вторых, любое украшение меньше пяти сантиметров в диаметре, мягко говоря, теряется на просторах моих габаритов. В-третьих, насколько я помню, свои первые шаги я делала в маминых туфлях, посему без шпилек моя походка тут же теряет равновесие и твердость поступи. Вопрос: какое же впечатление я произведу на своего потенциального работодателя?

¹ Впервые напечатано в журнале «Личность. Карьера. Успех». № 6, 2004.

Хотя, наверное, неспроста родился анекдот про бритоголового новорусского, стучащего по своей голове зеленогрребенному панку: «Умом, умом выделяться надо!» Да, могу. Даже в бежевом костюме. Даже без украшений. Даже без косметики и в восемь утра. Лучше в девять. Хотя могу и в восемь. Если это надо потенциальному работодателю. Вопрос: а зачем это ему надо? Он что, всего час в сутки работает?

Хотя имеет право. На то он и работодатель, чтобы иметь свои капризы и четко им следовать. Сказано в восемь, и без гвоздей. Опоздание в пять минут приравнивается к полному расторжению еще не начатых отношений. Вопрос: а зачем мне работодатель, который меня иначе как в бежевом костюме и в восемь утра и видеть не может?

Хотя известно зачем. У него есть финансовые ресурсы, которые он хочет обменять на мои знания и навыки. Ну, может быть, еще не очень хочет. Или не все. Но потенциально готов. Значит, действительно нужен. Вопрос: а готова ли я продать за ту цену, которую он предлагает, мои знания, умения, навыки плюс отказ от своих капризов?

Хотя. А капризы ли это?

Если вдуматься, почему один выбирает строгий деловой костюм, другой — неброские (читай «немаркие») джинсы и свитер, а третий — зеленые штаны и оранжевую майку? Из-за цены? Вряд ли. Майка в дурацкий цветочек, от которой придет в ужас подавляющее большинство взрослого населения, может стоить как два английских костюма. По совету друзей? По следам телерекламы? Достаточно трудно заставить взрослого человека носить то, что ему не по нраву. Ага, вот оно, нужное слово: «по нраву», «нравится», «не нравится». Мы выбираем то, что нам нравится, в чем нам удобно, комфортно и уютно. Так же как физическое тело человека может по утрам требовать мюсли с кефиром, чашку кофе или бифштекс со сложным гарниром; так же как биологические часы «жаворонка» не дадут ему спать после пяти утра, а «совиные» не посмеют беспокоить до полудня; так же и душа может требовать как стрелочек на брюках, о которые можно порезаться, так и брезентовые штаны с двадцатью пятью карманами. Одежда, к которой потянулась рука и от которой не может оторваться глаз, дает нам максимальное количество комфорта и, следовательно, уверенности в себе.

А о чем свидетельствует уверенность человека в себе? Прежде всего, о цельности его натуры, поскольку удовлетворенность внешним образом (не только одежда, но и прическа, макияж, аксессуары — общий стиль) способствует формированию состояния внутренней гармонии, что, в свою очередь, проявляется опять же на внешнем уровне в невербальных характеристиках человека: хорошее настроение, расслабленные черты лица, адекватная жестикация. Проще говоря, устранение конфликта между внешним образом и внутренним миром человека создает как раз ту цельную личность, найти которую так стремится наш потенциальный работодатель.

Более того, появившись перед работодателем не в восемь, а все-таки в девять утра, мы в чем-то гораздо более честны, поскольку не пытаемся скрыть то, что ошибочно принято считать недостатками. Возможно, любовь к ранним подъемам и является чьей-то заслугой, я лично перед такими людьми просто преклоняюсь, но, относясь к себе с уважением, не считая свою любовь к поздним подъемам капризом (ведь мы уже выяснили, что все мы устроены по-разному), мы имеем право честно сказать: «Да, я добиваюсь больших успехов, если работаю с десяти до семи, и готова работать в данном режиме». Красиво? Главное, честно. Вопрос: а нужен ли работодателю такой работник, несмотря на всю его цельность и честность?

А что, у нас в городе всего один работодатель?

Мы разные. Работодатели тоже разные. И если один терпеть не может серых мышек, считая, что человек, не умеющий подавать самого себя, не принесет пользы общему делу, то другой считает, что, если человек хорошо работает, у него на себя и времени-то оставаться не должно. И работают эти работодатели в разных сферах, где ценится совершенно разное. И если, чтобы преуспеть в одной отрасли, нужно вставать даже не в пять, а в четыре утра, носить спецодежду, забыть про личную жизнь и дать расписку о неразглашении, то тут же найдется другая, где обязательно носить яркую одежду, ложиться в три часа ночи, а личная жизнь, хочешь ты этого или нет, будет выставлена напоказ. Но, рассуждая таким образом, мы возвращаемся к началу нашего небольшого исследования, потому что в этом случае бежевый костюм и пестрое оперение являются имиджевыми стереотипами диаметрально противоположных профессий. И мы, опять же, выбираем профессию сообразно нашему образованию, принимая тот имидж, который она предполагает. И с одной стороны, это как раз то, к чему действительно можно стремиться: един в трех планах — внешнем, внутреннем и профессиональном.

Самая большая наша проблема заключается в том, что мы вынуждены выбирать профессию очень рано, причем сейчас возрастная планка выбора снижается с бывших восемнадцати до, практически, шести лет, когда родители, основываясь на своих нереализованных желаниях и районе проживания, «дарят» нам профильный лицей и светлую дорогу в будущее. Спасибо им, они желают нам только добра.

На первые собеседования мы приходим, прожив 20–25 лет в рамках определенных систем под достаточно строгим руководством старших многоопытных товарищей, слабо представляя, что такое работа вообще. И максимум, о чем мы способны думать более-менее адекватно, это уровень зарплаты и соответствие названия должности строчке в дипломе. И вот здесь нам предлагают замаскироваться под усредненного бежевенького клерка, с тем чтобы произвести на работодателя выгодное впечатление. Обмануть? Но в этом случае не только работодателя, но и себя. Ведь говоря работодателю «Я — вот такой», мы берем на себя обязательство быть такими, и, если нам в этой «такости» неудобно, это проблема не работодателя.

А второй, не менее важный аспект проблемы заключается в том, что нередко человек, трудоустраиваясь, не готов к тому, чтобы защищать собственные интересы, в силу того, что он не знает, что этими самыми интересами является. Что в его образе жизни — каприз, а что — жизненно важная необходимость. И от чего можно отказаться, а от чего лучше не нужно. Ведь жизнь дается нам всего один раз и хочется ее прожить.

Я надеюсь, что многие, особенно женщины, дочитав до этого места, пожмут плечами в недоумении: это же так просто: сегодня в костюме, завтра — в джинсах, послезавтра — в майке в цветочек! Это здорово! Чем больше разноплановой одежды человек умеет носить «в кайф», тем более он освоил свой внутренний мир, тем более он раскрыт для самого себя. Тем больше у него выбор. Тем больше сфер, в которых он может себя чувствовать, как рыба в воде. Где он может добиться успеха. Более того, если человек умеет носить одну одежду, волосы зачесывает строго налево, не меняет оправу очков в течение всей своей жизни и при этом чувствует себя комфортно в своей нише — почему бы и нет, можно жить и так.

Но вообще статья не об этом. Стереотип, выпестованный долгими годами человеческой жизни, возник не просто так. Значительно легче, удобнее, комфортнее, когда по униформе человека можно сразу определить, кем и чем он является: желтые штаны — «ку» два раза, а белые штаны — три. Но время не стоит на месте, все течет, все меняется, и обидно сводить красочную палитру жизни к униформальному внешнему облику практического руководства по трудоустройству. Отсюда на фоне привычного Леонида Якубовича появляется стервозная Мария Киселева, интеллигентного Валдиса Пельша теснит резкий и хамоватый Николай Фоменко, а Андрей Макаревич заставляет звезд эстрады прилюдно готовить любимые блюда. Но если на сцене люди заведомо настроены на то, чтобы привлекать внимание, причем чем короче этот путь, тем лучше, то в обычной жизни среднестатистического гражданина отступление от стереотипов встречается гораздо реже. Как часто вы видели завуча школы с намеренно синей челкой? А женщину старше пятидесяти пяти в ярко желтой куртке и удобных бриджиках? (Кстати, я такую в нашей стране встретила всего один раз, в Коврове, честное слово, аплодировать захотелось.) А потом мы спрашиваем, почему у нас студенты и практиканты блестящие, интересные и личности, а работающие — серые, озлобленные и лучше на другую сторону улицы перейти? Почему у первых и к учебе стремление, и хобби интересное, да еще и на дискотеку успевают сбежать, а вторых через год после окончания вуза быт затянул? Почему у первых глаза горячие и улыбки на лицах, а у вторых — потухший взгляд и недовольно напряженные губы? А откуда взяться блеску, если его изначально надо задавить, чтобы соответствовать?

Пусть будет больше красок хороших и разных. Внешних выражений, соответствующих внутренним мирам, и отступлений от стереотипов. Строк, идущих поперек линованной бумаги, и блестящего лака на волосах

не вечером, а в течение рабочего дня. Ведь минус не всегда дает в итоге минус, а, будучи помножен на свободу и полет мысли, как правило, плюс. Да и кому это надо, что длинные ногти — минус при печати, а длинные каблуки — при ходьбе?

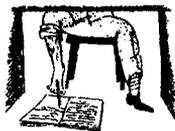
В конце концов, «умом выделяться надо»!

Оптимизм — вот роскошь великих людей.

Луи Арагон



Внимательно перемерьте свой гардероб. Отложите в сторону то, что носить не хочется, что перестало подходить по размеру, у чего вытянуты рукава и намечаются дыры. Чем стоит дополнить коллекцию Вашей одежды? Какой обуви и аксессуаров не хватает?



Посмотрите критично на свою прическу и маникюр. Чем еще стоит заняться, чтобы еще больше нравиться себе и окружающим?



Если Вы мужчина, внимательно перемерьте свой гардероб. Отложите в сторону то, что носить не хочется, что перестало подходить по размеру, у чего вытянуты рукава и намечаются дыры. Какую одежду и обувь давно пора купить? Какие аксессуары дополнят ваш образ?

Посмотрите критично на свою прическу и маникюр. Чем еще стоит заняться, чтобы еще больше нравиться себе и окружающим?

Ошибка № 57. ПЕРЕЖИВАТЬ, ЧТО ВЫБИРАЮТ НЕ НАС

*Когда начинают сравнивать, счастье заканчивается и
упадает место недовольству.*

Серен Кьеркегор

Совсем не всегда, выбирая аутсорсера, заказчик рассматривает одну кандидатуру, чаще две-три. Соответственно, если из трех выбирают одного, двое остаются за скобками. Это нормально, именно возможность выбора — подбора того, чья личность наиболее точно отвечает требованиям заказчика, — делает человека свободным.

И начинается: раз — выбрали не меня, два — выбрали другого, три — даже не перезвонили. Притом что конкуренты каждый раз были разные. Поневоле задумаешься — в чем причина?

Но думать можно по-разному.

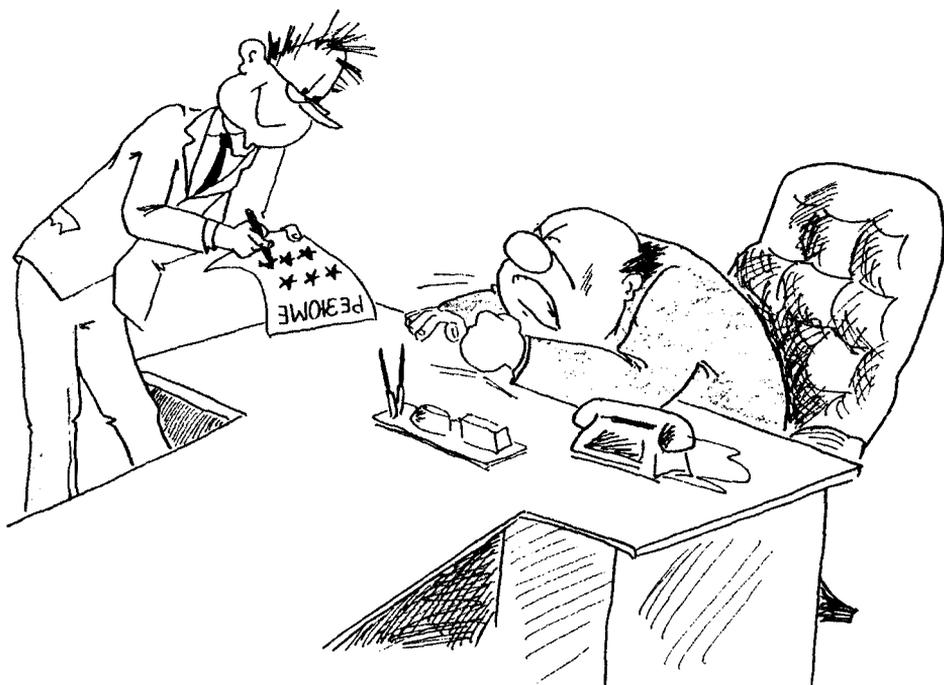
Думать можно обвинительно и уничижительно: *«Конечно, доцент тупой, повторяю, доцент тупой! Ну, следующий может поумнее будет, сможет оценить меня по достоинству!»*

Ведет в никуда, особенно если рядом найдется человек, который посочувствует и «поддержит»: *«Конечно, найдется, ты же звездочка, ты же солнышко, ты же лапочка — муррр!»* Развития не происходит, а озлобленность и высокомерие начинают проявляться с первых же мыслей. Клиенты это легко считают во первых строках нашего эмоционального письма и вежливо обещают перезвонить.

Есть другой абсолютно потрясающий способ загнать себя в гроб и забить крышку гвоздями — попытаться понять, почему выбрали не меня, какие у меня недостатки, чем я так ужасно плох. И то я делаю не так, и это я делаю не эдак, и тут я никчем, и там я проигрываю по всем статьям. Особенно если рядом сердобольный кто-то гладит по головке: *«Говорили же, тебе еще рано самостоятельно работать, ты и ходишь не так, и держишься не этак, и лет тебе всего сорок один, молод еще. Вообще самостоятельная работа очень опасна, а если так и не найдешь клиентов? Улицы пойдешь мести? Вот лучше, в соседнем магазине вакансия продавца открылась, ни тебе ответственности, ни переговоров, с восьми до пяти — и гуляй, Вася!»*

В это легко можно поверить — не выбрали же. И потонуть в своих недостатках, вымышленных и надуманных, вогнать себя сначала в невроз, потом в другие диагнозы, покруче, а там хорошо, если улицы мести доверят.

Но всегда есть возможность думать позитивно и креативно. «Отлично! Еще одни переговоры — еще одна звездочка на резюме! Та-ак, что мне удалось на этот раз?»



* * *

Я все время живу
Накануне чего-то:
Накануне строки,
Накануне полета,
Накануне любви,
Накануне удачи, —
Вот проснусь я —
И утром все будет иначе.

То, что в жизни имел,
То, что в жизни имею,
Я ценить не умел
И ценить не умею.
Потому что все время
Тревожат заботы,
Потому что живу
Накануне чего-то.

Может, я неудачник
 С неясным порывом,
 Не умеющий быть
 И от счастья счастливым?
 Но тогда почему
 Не боюсь я обиды?
 Почему все обиды
 В минуту забыты?
 Я им счет не веду,
 Наплевать,
 Не до счета, —
 Я все время живу
 Накануне чего-то.

Николай Доризо

Действительно, анализировать свой опыт — как я веду переговоры, как подаю себя, как поддерживаю разговор, как проявляю интерес к проекту, как создаю мотивацию для сотрудничества — очень полезно. Особенно полезно обсуждать этот опыт с кем-то имеющим хорошие навыки системного сбора информации и обратной связи. Что удастся уже сейчас? Над чем стоит поработать и в каком направлении? Что опробовать в переговорах со следующим клиентом?

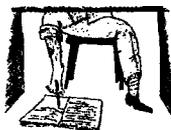
Подумайте еще: а как человек на постоянную работу устраивается? Тут же, с первой попытки находит то, что ему по всем параметрам подходит и где он всех оптимальным образом устраивает? Туфли берет первые попавшиеся? Хлеб не проверяет, мягкий или нет? Нас выбирают — мы выбираем, процесс обоюдный и непростой.

Нашей вины в том, что нас не выбрали, нет никакой — в этот момент с этим клиентом в этой точке пространства мы не совпали. Смотрим вперед и — опыт — планирование изменений — апробация — опыт — растем над собой, нарабатывая опыт переговоров, расширяя свои возможности «попасть» в как можно больший круг клиентов, попутно повышая свою стоимость на рынке труда. Прячем джокеров в рукавах, раскладываем тузов в нагрудные карманы, готовим козыри для открытия беседы. Добавляем мягкости, подливаем заинтересованности, убираем ершистость и подозрительность. Заряжаем мушкеты дробью улыбок и внимательных взглядов. Принимаем умный вид и вперед — к новым и новым клиентам!

А звездочки на резюме можно на самом деле нарисовать — в виде праздничного салюта, повышающего настроение в трудную минутку жизни.



Вспомните Ваши последние переговоры с клиентом. В какие моменты переговоров он проявлял особую заинтересованность, что этому способствовало? Как это работало на достижение Вами цели этой встречи? Какие выигрышные моменты можно использовать на следующих переговорах?



Какие изменения Вы бы хотели внести в ход данных переговоров? Какие Ваши высказывания нуждаются в коррекции? Какой именно? Что еще нужно учесть при проведении следующей встречи?

Ошибка № 58.**ПРИХОДИТЬ НА ПЕРЕГОВОРЫ
С ГОЛОДНЫМ БЛЕСКОМ В ГЛАЗАХ***Решительность в бедственной ситуации — половина дела.*

Иоганн Генрих Песталоцци

Все хорошо знают, как действует закон подлости: все заказы всегда приходится на одно время, нет ни минутки на отдых, общение с любимыми людьми, шоппинг, заезд на шиномонтаж, а потом наступает временное затишье, которое имеет обыкновение затягиваться. Первые выходные после напряженной работы воспринимаются с блаженством: можно встать не по будильнику, сделать уборку дома, сходить в тренажерный зал, забежать в парикмахерскую и выполнить еще целую кучу отложенных дел. Через два-три дня становится немного странно, что телефон не звонит. Через неделю напряжение возрастает: а куда все делись? Еще бывают сезонные спады, когда через месяц-другой обнаруживается, что накопления не так велики, как казалось, особенно в свете наконец-то сделанных крупных покупок. Перерыв может быть и более долгим...

Непредсказуемость загрузки — то, что в наибольшей степени пугает начинающих аутсорсеров и тех, кто ими в итоге не становится. Действительно, если человек имеет постоянную работу, при смене рабочего места он может провести в поиске два-три месяца. Максимум, который мне известен для, кстати, отличного, высококвалифицированного специалиста — год и два месяца. Но потом он снова работает стабильно и в ус не дуется. А волка ноги кормят. А вдруг ничего не подвернется? А вдруг все откажутся? А вдруг с голоду умру?

В этом лирическом отступлении речь пойдет о ведическом воспитании детей до пяти лет. Вероятно, многие из вас слышали об этом феномене, сохранившемся в некоторых современных восточных культурах, Японии например: к детям до пяти лет относятся как к царям, все позволяют, совсем не ограничивают, не наказывают.

Подоплека такого воспитания — разум ребенка находится в невежестве, и он не может сам что-то понять, может только приобрести привычку и отношение к окружающему миру — заложить у ребенка представление, что огромный мир вокруг добрый и радостный и что в нем всего на всех хватит. Это концепция изобилия, привыкнув к которой в детстве человек вырастает открытым и спокойным, в нем нет страха лишений и нищеты. Попадая в самые тяжелые условия, он знает, что на самом деле в мире всего много, этот период пройдет и снова все будет хорошо.

В нашей стране традиция воспитания другая, она строится на концепции дефицита. Мы вырастаем с четкой установкой, что в мире мало всего, вплоть до продуктов первой необходимости, что может не хватить. Я часто вспоминаю очереди за сливочным маслом, в которых, едва научившись ходить, часами стояла с бабушкой, занимая четыре-пять мест. Я помню ее вечный страх, что масло закончится прямо перед нами, постоянное напряжение, чем кормить большую семью.

Этот страх проецируется во взрослую жизнь — а хватит ли мне клиентов? А хватит ли мне работы? Мне часто не верят, когда я говорю, что, приехав в большой город, можно найти работу в течение первого часа нахождения в нем, — мы все родом из нашего детства, которое было нелегким.

А мир-то правда огромный и изобилует всякой разной работой, которая и в лес не убежит, и почему-то бесконечная и самовосстанавливающаяся. И клиентов в мире — изобилие. И хороших клиентов — масса. И хватает совершенно точно на всех.

Начало трудовой деятельности характеризуется примерно таким же состоянием — сил и желаний — громадье, постоянных клиентов нет, переговоры буксуют, заказов мало и по большей части небольшие, с подозрением смотрят на слишком юное личико, полное энтузиазма, и... не перезванивают. Момент невыгодный далеко не только финансово. Безделье расслабляет, отсутствие практики расхолаживает, заставляет терять хватку, руки опускаются, уверенность в себе улетучивается. А еще потенциальный клиент может задать вопрос, чем занимался весь прошлый год.

Да, еще желание получить заказ вынуждает соглашаться на невыгодные условия. Кроме того, клиенты любят уверенных в себе людей, а не тех, у кого глаза блестят голодным блеском.

Это как в магазине — то, что отложено, нужно всем. А передовое, новаторское, многофункциональное, универсальное, уникальное, по цене в два раза ниже, но неотложенное — никому. Подозрительно, что не отложили, видимо, что-то неладно.

Что можно сделать, чтобы компенсировать пагубное влияние внезапного сложившейся временной незанятости? Способов достаточно много.

Пойти учиться

Это то, чем сейчас занимается огромное количество попавших под сокращение (или успевших вовремя уволиться по собственному желанию) топов в Англии. Кризис, хорошую должность найти трудно. Условия предлагают крайне невыгодные. Результат: переполненные бизнес-школы, поток заявлений в пять раз превышает предыдущие годы.

Чем хорошо, наверное, объяснять не нужно — повышение квалификации в соответствии с современными требованиями в период вынужденного простоя уже отлично. Помимо этого не происходит душевного спада,

наоборот, появляются новые ракурсы видения ситуации, возрастает желание применить на деле вновь освоенные теории. Это может быть дополнительное образование, второе высшее, академическое, кратковременные курсы, эффект приблизительно тот же самый.

Можно освоить смежные профессии. Например, бизнес-тренер значительно расширяет свою сферу деятельности, если он становится еще индивидуальным консультантом или консультантом организаций, либо осваивает управление проектами.

К сожалению, хорошее образование сейчас и всегда будет стоить дорого, и этот фактор обязательно нужно учитывать при планировании обучения.

Обеспечить себе частичную занятость

Внутренний и внешний специалисты — это два совершенно разных человека, и если человек ушел в аутсорсеры, возврат к работе в рамках одной организации может показаться некомфортным или вообще шагом назад. Кроме того, если клиентская база уже есть, такое трудоустройство станет экономически и морально невыгодным. Экономически — потому, что может возникнуть ситуация, когда клиентам придется отказать. А свято место пусто не бывает. Моральным — по тем же самым причинам, а если брать административные, то нового работодателя подводишь.

Здесь можно выбрать вариант половины, трети или даже четверти ставки с плавающим графиком работы. Можно взять часы в вузе, что, кстати, дает возможность заниматься научной работой. Мне еще нравится такое понятие, как «регулярная периодическая занятость» — занятость в определенный период времени, например, каждый год с десятого января до десятого февраля или в период отпусков — июль–август. Смысл в том, чтобы в удобное для нас (провальное) время сотрудничать с компанией, которой специалист нашего класса на постоянную занятость не нужен.

Можно откладывать на предполагаемые «дыры» бумажную или индивидуальную работу, если это не является срочным и откладывается не больше чем на месяц.

Можно работать по грантам администрации города.

Запустить свой проект

Многие бизнес-тренеры «вышли» из тренингов личностного роста для открытых молодежных групп и с ностальгией вспоминают насыщенность занятий, энтузиазм и видимый прогресс участников, интенсивность отношений, яркую обратную связь, количество приятных и неожиданных событий в этих группах и так далее. А кто заставляет от этого отказываться? Днем можно быть корпоративным тренером, а вечером вести клуб психологического эксперимента или личностного роста, раз в неделю, чтобы совмещать было удобно.

Если мы говорим о месяце-двух, можно провести фестиваль, конференцию или неделю открытых дверей — бесплатных презентационных тренингов.

А еще можно разработать узконаправленную программу для старших школьников или узких специалистов.

Заниматься методической работой

Наверное, понятие «методическая работа» — слишком узко. Привычно под этим понимается разработка обучающих программ. Конечно, можно составлять программы тренингов, разрабатывать новые — это здорово, но у нас есть другие возможности, которые выходят за эти рамки.

Например, можно снять учебный фильм, писать статьи или замахнуться на книгу, вести колонку в Интернете.

Интересный вариант — сколько небольших заметок можно написать, скажем, за месяц, и на сколько месяцев нам хватит этого материала, если обновлять содержание своей странички раз в неделю?

Страничку можно сделать.

Подготовить рекламные проспекты.

Ассистировать коллегам

Вполне возможно, что тогда, когда мы простаиваем, рядом есть кто-то, кто перегружен. Можно предложить свою помощь на совершенно безвозмездных условиях и наслаждаться сочным профессиональным общением. Кстати, если коллеги соглашаются принять помощь, речь о безвозмездной работе не идет никогда.

Сделать крупное дело

Например, ремонт, переоформление документов с двадцатью пятью очередями или поиск новой квартиры. В общем, заняться тем, что требует всего нашего времени, а само почему-то не делается.

Отдыхать с легким сердцем

Можно просто отдыхать. Нам трудно осознать, что перегрузка имеет последствия, а организм не вечен. Что он должен отдыхать и делать это



не в ситуации сидения у телефона в готовности сорвать трубку и бежать дальше, а по полной программе, с обязательным выездом из города или из страны.

Дети, супруги и родители требуют внимания, которое обыкновенно нам трудно им обеспечить, вот и шанс восполнить пробел.

Посетить друзей в разных городах, прожить месяц в лесу, предаваясь очистительным практикам, помолчать пару недель в дольменах. Нарисовать картину в импровизированной деревенской студии.

Одним словом, переключиться.

Мы имеем на это право. Работа, которую делает аутсорсер, интенсивна, напряженна, ответственна и несет большую нервно-эмоциональную нагрузку. Поэтому отдыхать надо. И обязательно с легким сердцем.



Подумайте: какие еще способы эффективного использования внезапно появившегося времени Вы можете предложить? Какие из них больше соответствуют Вашему характеру? В какой предварительной подготовке нуждается каждый из них? Кто может оказать Вам содействие в их организации?



Вспомните последний перерыв в Вашей карьере. Представьте, что Вы вернулись в последний день вынужденного простоя и Вам предстоит важная встреча с новым клиентом. Как Вы ответите на вопрос: «Я вижу, что в Вашем резюме отсутствуют записи за последние четыре месяца, с чем это связано?» Какие варианты составления резюме может использовать фрилансер, чтобы направить фокус внимания потенциального клиента на свои сильные стороны?

Ошибка № 59.

ЗАВИДОВАТЬ КОЛЛЕГАМ

Счастье достигает высшей точки, когда человек готов быть тем, кем он является.

Эразм Роттердамский

Есть только один путь к счастью — перестать беспокоиться о вещах, которые нам неподвластны.

Эпиктет

Как ни странно, зависть к коллегам возникает очень легко. Получил выгодный интересный контракт — уже повод. Ноутбук купил — тоже повод. Снял большой более комфортный офис — совсем повод. Завел колонку в Интернете, дал интервью, выпустил книгу — хороший повод. Открыл свою компанию — отличный повод!

Как в притче: «Скажи, чего ты хочешь, я тебе дам, но у твоего соседа два появится». — «Господи, сделай так, чтобы я кривым на один глаз стал!»

С одной стороны, то, что завидовать плохо, знает даже крошка-сын, который еще до отца не дошел, но завидуем просто в силу несовершенства человеческой природы. А ведь если заглянуть поглубже в это чувство — о чем говорит наша зависть? О том, что нам не нравится, что у соседа все хорошо? Или нам хочется того же, потому что собственное положение не устраивает?

А это ведь две стороны одной монеты. Глядя на других, мы видим фасад — то, что они готовы и хотят показать окружающим.

Если на душе кошки скребут и слезы из глаз почти капаят, мы же не идем по улице, плача и требуя у каждого прохожего платком поделиться. Нет, рисуем лицо и делаем приятную мину. Этого требуют этикет, воспитание, уважение к себе, в конце концов.

Мы не знаем и никогда не узнаем, как часто у соседа ломается ноутбук, сколько денег он отдает за аренду своего офиса, сколько сил вкладывает в проведение рекламной кампании. Один мой клиент сказал, что сын начал уважать его бизнес не тогда, когда осознал, сколько денег тот домой приносит, а когда понял, от какой суммы это остается.

Никто не мешает нам попробовать жить так же.

Начинается вторая сторона монеты — почему-то мы этого не делаем.

Если нас действительно не устраивает то, как сейчас развивается наш бизнес, самый, наверное, действенный способ — пойти на коучинг к хорошему специалисту.

Коучинг — или индивидуальное консультирование — явление для нашей страны достаточно новое и до сих пор сильно ассоциируется с психотерапией. Слово «*coach*» пришло к нам из английского языка, означает «*тренер*», «*репетитор*», тот, кто способствует достижению оптимальных результатов с учетом индивидуальных особенностей подопечного.

Психотерапевт помогает больному человеку справиться со своей проблемой. Коуч-консультант помогает здоровому человеку решить свою задачу оптимальным способом.

Очень хорошо понимают, кто такой коуч, и его важность для профессионального или карьерного роста специалиста, спортсмены. Все, кто пробовали серьезно заниматься спортом — качаться, например, — вспоминают, что вне зависимости от выбора программы занятий наступает момент, когда движение стопорится. Переключения на другую программу не хватает, обязательно нужен тренер. Тренер — обратите внимание — дает оценку реальному положению вещей, ставит следующую цель и составляет программу достижения следующей цели. Далее спортсмен прилагает усилия по ее достижению под контролем тренера.



Коуч помогает обратившемуся точно сформулировать цель (иногда на правильную постановку цели уходит до двух встреч), оценить свои ресурсы, понять, какие действия предпринимать и в какой последовательности. Достижение цели не всегда будет быстрым, но всегда наиболее эргономичным и экологичным для данного человека, в его условиях, с его окружением, возрастом, характером и пр.

Вполне может оказаться, что нам абсолютно комфортно в своей нише — и ничего не хочется менять, настолько все устраивает. Это прекрасный результат — начать ценить то, что имеешь. Но обычно коучинг способствует запуску изменений и высвобождению энергии на их воплощение.

Едва ли не более неприятно, чем завидовать коллегам (искренне надеюсь, что вам это не свойственно) — испытывать зависть со стороны коллег.

* * *

Если посмотреть, кому из состоявшихся специалистов не завидуют, можно сделать вывод о том, что они

- действительно хорошие специалисты (никому в голову не приходит списывать их успехи на слепую удачу);
- гордятся своей работой, а не ее результатами (то есть скромны) и
- легко делятся тем, что имеют.

«Не буду скрывать, что воровство в области литературы я всегда считал добродетелью. Хорош автор тот, у которого я мог что-то стащить: мысль или хотя бы фразу. Мои записные книжки были забиты фразами — и именно поэтому эти фразы оказались не забыты. И я воровал — воровал много, усидчиво и внимательно. Сочту за честь, если кто-то сможет много воровать у меня. Выражаясь пристойно, кто мой текст о-своит — сделает своим».

Николай Козлов.

Истинная правда, или Учебник психолога по жизни

Я, наверное, слегка уточню: им не совсем не завидуют, им завидуют по-другому: таланту, выдержке, личностным качествам. Знакомством с ними гордятся, вниманием дорожат.

В то же время — а видим мы все равно только фасад и никогда не узнаем, сколько за этим успехом бессонных ночей, переживаний из-за молчащего телефона, прочитанных книг, исписанных листов, — чуть-чуть зависти может прорваться в излишне подобострастном обращении, грустной фразе, кислом взоре.

Давайте попробуем встать в позицию человека, которому завидуют. Не так важно, в чем конкретно, но эту зависть мы вдруг почувствовали спинным мозгом, ожогом взгляда на нежной коже щеки, быстро отведенными глазами партнера.

Часто фрилансерам завидуют внутренние специалисты. Фасаду — кажущейся малой занятости (основная часть работы фрилансера осуществляется вне компании-заказчика), высокой оплате (кофе в розницу стоит дороже плюс видна только вершина айсберга), отсутствию начальника, его ЦУ и недовольства, возможности свободно варьировать свой день и так далее. Все это может озвучиваться в форме: «*Как тебе хорошо: захотел — пришел, захотел — ушел!*» Как реагировать на такие высказывания, сохраняя свой покой и покой того, кого потрясывает, как бы он ни хотел это признавать?

Один из способов — перевести разговор в шутку, сделав акцент на тех сторонах деятельности фрилансера, которые лучше «прикрыты» у внутренних сотрудников.

— *Как тебе хорошо: ни тебе начальника, никто не ругает — полная свобода!*

— *Конечно, хорошо — никто за меня налоги не платит, больничный не дает, к дню рождения премией не обеспечивает!*

Если мы готовы к тому, что такой разговор может возникнуть, нам удастся и отшутиться, и поддержать человека, которому стало рядом с нами жестко и неудобно.

— *Как, наверное, здорово быть фрилансером...*

— *Почему ты так думаешь?*

— *Каждый бы захотел два дня в месяце работать!*

— *Хочешь, я расскажу, сколько я за этот месяц сделала? Только сядь, а то устанешь слушать!*

Есть очень хорошая старая притча на эту тему.

В одном царстве, как это и полагается, был царь. Каждое утро ровно в восемь утра он выходил на балкон, выходящий в сад, наполненный прекрасными плодовыми деревьями и благоухающими цветами, появлялась несравненной красоты царица, тонкими пальчиками отправляла ему в рот сочную виноградину, и они скрывались за тонкими занавесями.

Напротив жил бедный сапожник. К восьми утра он уже часа два как тачал и латал дырявую обувь горожан, и вид несравненной красоты царицы, угощающей своего супруга сочным виноградом, вселял в него горечь обиды и разочарования, которым он давал выход вечером в шинке.

Как водится, у царя были шпионы, в задачу которых входило отслеживать настроение жителей города. И вот донесли они ему, что в одном шинке на окраине каждый вечер бедный сапожник весьма непочтительно отзывается о своем правителе и сеет возмущение среди своих собутыльников, мол, царь-де бездельник, жирует на наши денежки, вот, мол, я бы на его месте, больше про народ думал.

Выслушали доклад царские министры, предлагают охальника казнить немедленно, пока бунтарские настроения не разошлись по городу. Но царь отвечать не торопится, подбородок охватил рукой, думает.

Вдруг взор его просветлел.

— Говоришь, больше про народ бы думал? Так тому и быть — хватайте его, ведите в мои покои немедленно.

Стража метнулась, притащили сапожника, бросили его к ногам владыки. Царь встал со своего места, поклонился ему и говорит:

— Здравствуй, добрый человек! (А тот ни жив ни мертв.) Извини, если мои стражники допустили по отношению к тебе неуважение. Звезды встали таким образом, что мы получили прямое указание поставить тебя во главе нашего царства, что и делаем с величайшим удовольствием и благодарностью. Правь справедливо, честь-честью, вот прямо завтра и начнешь.

И отправили его в царские покои.

Еле отошел сапожник от испуга, походил, материалы руками пощупал — все царское, парча да бархат. Обрадовался сильно, наконец-то, мол, отдохнет, вставать рано не нужно, да и работать, по сути, тоже, да и спать лег.

В половине четвертого утра будят его на утреннюю молитву, немилосердно обливают холодной водой, усаживают в позу лотоса на жесткий коврик, дают в руки четки, молитвослов — чтобы страна была счастлива, царь должен не менее двух с половиной часов в день молиться за счастье, здоровье и благосостояние своих подданных.

Куда деваться, взял сапожник четки в руки, давай молитвы читать. Читал-читал, язык от усталости заплетаться стал. Прошло два с половиной часа, вздохнул он с облегчением, разогнул уставшую спину, теперь отдыхать пора!

Не успел он подняться-разогнуться, влетели в комнату два дюжих молодца, давай его как мешок лупить да по полу валять: царь — кшатрий, воин, должен иметь силу недюжинную и нрав бойцовский.

Плохо пришлось сапожнику, замолотили его чуть не до смерти. Без пяти минут восемь упал он на коврик избитый и измочаленный. Молодцы ушли, две прислужницы обтерли его полотенцем, смоченным розовой водой, поставили на ноги, вывели на балкон. Тут появилась прекрасная царица, вложила ему в рот виноградину, улыбается.

Только потянулся к ней бедный сапожник, как она исчезла, а в комнату входят слуги с царскими одеждами, собирайся, царь, министров слушать, решенья принимать да указы подписывать. Сапожник чуть замертво не свалился:

— Когда же завтрак-то?

Диву дались министры, как же можно, с нечистым ртом, с забитым животом думу думать? Говорят:

— Как же царь-государь, сейчас часов пять поработаем, потом послов принимать будем, тогда и откушаем. Так уж заведено.

Упал тогда сапожник наземь, простерся ниц перед советом мудрейших:

— Простите меня, грешного, не гожусь я в цари, что бы там ваши звезды ни говорили, отпустите меня только на волю, сапоги тачать да башмаки латать!

Обернулись министры к астрологу. Тот губами недовольно пожевал да рукой махнул:

— Кажется, звезды поменяли свое расположение, можно вернуть бразды правления обратно!

Возопил сапожник от радости, мелким бесом прошелся в танце, все полы министрам облобызал, полетел домой на крыльях счастья.

На следующее утро в восемь утра видит он, как царь выходит на балкон, свежий, с мокрыми волосами, выносит ему царица виноградину. Погрозил сапожник сам себе пальцем, мол, знаю-знаю, как это прекрасно, больше не завидую.

И не было с тех пор у царя более верного подданного.



Подумайте, как еще можно повести себя в подобной ситуации. Что поможет нам сохранить лицо и отношения? Какие афоризмы, короткие истории можно употребить в похожем диалоге?



Вспомните, у кого из Ваших коллег Вы всегда можете получить профессиональную консультацию или помощь. Пользуясь случаем, скажите им спасибо за то, что они есть в Вашей жизни. Возьмите за правило честно и подробно отвечать на вопросы младших коллег (по опыту, возрасту, статусу и пр.).

Ошибка № 60.

НЕ ПЫТАТЬСЯ СТРОИТЬ ОТНОШЕНИЯ С КОЛЛЕГАМИ

В действительности жалобы на жесткую конкуренцию — это жалобы на недостаток идей.

Вальтер Ратенау

Совершенно недопустимо коллег ругать, как бы этого ни хотелось.

Наверное, стоит дать определение слова «коллега», поскольку трактовать его можно по-разному. Говоря «коллеги» в контексте этой книги, я подразумеваю собратьев по профессии, вне зависимости от того, являются ли они фрилансерами или внутренними специалистами.

Каждый из нас имеет индивидуальный стиль построения тренинга, управления группой, подачи материала, построения отношений с участниками группы. Необходимо признать, что, используя разные средства, мы получаем весьма похожие результаты.

Кто-то готовит на два дня сто слайдов, распечатывает их каждому участнику, выразительно читает шестнадцать часов подряд и называет все это тренингом. Кто-то ведет тренинг в стиле «шоу», веселя участников постоянными шутками. Для кого-то самым главным является не практика, а дискуссии. Кто-то работает в ключе постоянной метафоры. Кто-то откровенно «грузит» и забивает знания в головы участников, придавливая их коленом сверху, как вещи, которые не умещаются в старый чемодан. Кто-то откровенно ерничает по поводу имеющихся теоретических изысканий на изучаемую тему, а кто-то создает свои. Кто-то упихивает в два дня двадцать упражнений, кто-то успокаивается на двух. При этом мы можем иметь разные моральные принципы и не быть друзьями. Имеем на это право. С кем бы то ни было участники группы



под пристальным или прозрачным руководством продвигаются к своей цели. В своем темпе. Со своими открытиями и притормаживаниями.

Мы все разные, и каждый из нас является отдельным драгоценным камушком в короне российского тренерства. При этом каждый из нас имеет свои ограничения, к которым можно прикопаться. Надо ли?

Даже имея свое четко выраженное мнение, можно его не высказывать.

А что делать, если напрямую спрашивают: «А вот этот какой? А эта?»

Льстит, не правда ли? От нас ждут экспертной оценки себе подобных, значит, за умных держат. Не стоит ли закрепить свои позиции и подпустить какого-нибудь тумана?

Мы никогда не знаем, был ли у нашего клиента опыт общения с тем, о ком он спрашивает. Вполне возможно, что был, и он хочет сравнить свое мнение и наше. Фальшь и перегибы тут же вылезут на поверхность, он не сможет их не почувствовать.

При этом нужно помнить, что если человек работает в этой профессии, значит, есть те, кто с ним сотрудничают. Значит, они довольны его работой и есть в этой работе то, что их устраивает.

Дальше — следующая ловушка: допустим, мы дали позитивную оценку, а мнение клиента — негативное.

Вполне может такое быть. Мы обсуждали — запрос неправильно определен, обстоятельства так сложились. Более того, иногда клиент все правильно понимает, но добро не дает: *«Мне нужно пересмотреть систему мотивации персонала, подготовить тех, кто будет это внедрять и поддерживать, но я к этому не готов. Давайте линейный персонал поучим, чтобы не потерять бюджет, все равно на пользу пойдет»*. Через два месяца после обучения обученный персонал уволился. Кто виноват? Через два месяца, возможно, что и тренер — не так обучил. А мы свечу не держали, — как обычно, полная неопределенность.

Всегда полезно знать конкурентные преимущества тех, кто работает рядом, и, если такой вопрос возник, проводить сравнения, основываясь на сильных сторонах каждого. В этом есть еще одна полезная сторона: если Вы чувствуете, что отношения с клиентом не складываются, всегда можно порекомендовать того, кто проведет наиболее качественно именно этот вид работы.

Иногда в процессе переговоров чувствуется, что клиент внутренне принял решение сотрудничать с нами, но есть какая-то неуверенность — мы были первыми, с кем он общался, и сказывается отсутствие выбора, возможности сравнить; был неудачный предыдущий опыт общения и, при доверии к нам, есть напряжение или что-то наподобие. Я иногда говорю, что в случае, если в процессе работ у нас откроются противоречия, несовместимые с их продолжением, я всегда смогу посоветовать специалиста, который оптимальным способом продолжит общее дело.

Если мы честны с самими собой, то можем предусмотреть вариант, что где-то не потянем, что круг работ может оказаться шире, чем мы сможем поднять, что может понадобиться помощь узкого специалиста, и это наша страховка.

Если мы не очень честны с самими собой и уверены, что с любой задачей справимся сами, то можем предположить вариант, что ситуация сможет стать настолько некомфортной, что нам самим захочется уйти, и это наша страховка.

А клиент слышит, что он не прибит к нам гвоздем, и мы не претендуем поселиться у него на шее до конца его дней, если он сам этого не захочет.

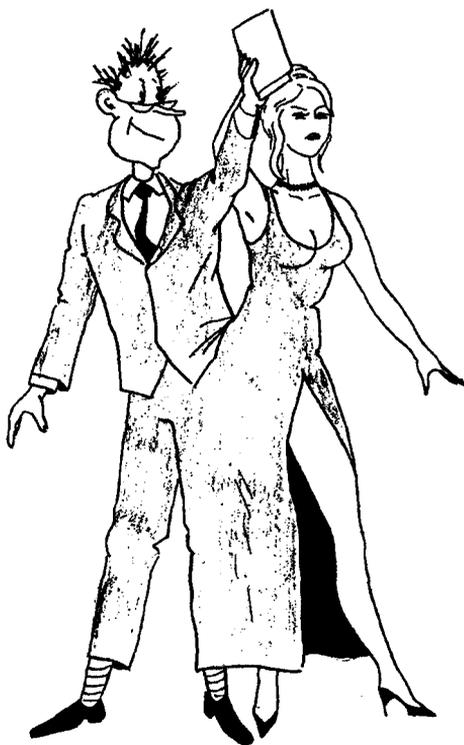
И уровень напряжения снижается.

Более того, у каждого из нас есть слабые стороны. Для проведения ряда работ можно объединяться с теми, кто нас хорошо дополняет. Узкие специалисты ценятся не менее, чем специалисты широкого профиля, и если мы озвучиваем, что у нас есть устойчивые связи, к которым мы прибегнем при возникновении проблем, не входящих в зону нашей компетенции, это плюс, а не минус.

Очень интересно рассмотреть этот аспект отношений на примере работы продавцов в «клановых странах».

Пытаемся «купить» машину в Баку. По легенде, открываем представительство русской компании. В каждом автосалоне, в который заходим, менеджер-консультант показывает нам три-пять подходящих машин и, прощаясь, обязательно говорит: «Если возникнут любые проблемы, не обязательно с машиной — юрист там понадобится, бухгалтер хороший, вы мне только позвоните, у меня связи везде есть, все решим!»

Если клиент высказывает недовольство по поводу конкретных методов работы другого тренера, всегда можно посмотреть на сильные стороны данного метода, совсем провальными методами тоже вроде никто не пользуется.



А в ситуации критики — прояснять ситуацию. В конце концов, ответственность за результат распределяется между всеми участниками процесса.



Запишите конкурентные преимущества Ваших конкурентов (концептуальные, навыки, индивидуальные особенности). Подумайте, какие источники информации можно использовать, чтобы сделать эту информацию более полной и объективной. Какие еще у Вас есть возможности для составления собственного мнения?



Подумайте (исследуйте), какие другие проблемы может иметь Ваш клиент (безопасность, сайт, коммуникации и пр.). Подумайте: какие организации, в чьем профессионализме Вы не сомневаетесь, Вы могли бы порекомендовать своим клиентам, если об этом пойдет речь?

Ошибка № 61.

НЕ ОБЩАТЬСЯ С КОЛЛЕГАМИ

Ничто так не вдохновляет науку, как болтовня с коллегами в коридоре.

Арнольд Пенциас

То, что многие люди игнорируют достижения гениев, предпочитая действовать хоть и плохо, но самостоятельно, доставляет неудовольствие только эгоисту. Истинное влияние совершенства всегда одинаково — занять каждого по-своему, как бы худо это ни получилось у некоторых.

Карл Либрехт Иммерман

Довольно часто тренеры, находясь в профессии не первый день, не владеют информацией о том, кто еще успешно работает в данной сфере, и не проявляют к этому никакого интереса. Они действительно успешны: грамотно ведут тренинги, начитаны, цитируют известных авторов. Но работают замкнуто, в своем коллективе.

С одной стороны, здесь нет никакого криминала. Мы живем не в пещерном веке, у каждого есть Интернет, любую информацию можно найти в считанные минуты. На вопросы клиентов о наших конкурентах можно просто пожать плечами: «*Никогда не сталкивались*». Время экономим, делаем свое дело спокойно и стабильно, и этого достаточно.

В чем преимущества наличия в нашей жизни профессионального общения?

1. Каждый человек, делая что-то, имеет к этому свой вкус. Если он пользуется некой технологией, он в нее верит, находит в ней изюминки, «болеет» ею, она оживает в его изложении. Общаясь с мастером, мы имеем возможность приобщиться к его вкусу, прочувствовать силу и ответственность его слова и дела.

Попугаи очень любят манго и едят только самые сочные, самые спелые фрукты. Гурманы стараются выбирать плоды, надкушенные попугаем, не только потому, что те наверняка знают, какой плод лучше. Они объясняют, что когда попугай надкусывает манго, фрукту передается любовь попугая к нему, и он становится еще вкуснее.

2. В общении с коллегами невольно «отзеркаливаешь» их поведение и расширяешь свои возможности, происходит обмен опытом. Кроме этого, даже если происходят, в принципе, не новые или, с нашей точки

зрения, сомнительные вещи, но исполненные со вкусом, вступает в силу эффект «родительского разрешения», который может сработать в отдаленном будущем.

Так, например, однажды я посетила тренинг, который проводился в очень медленном темпе. Весь день группа выполняла одно упражнение, было много затяжных групповых дискуссий, честно говоря, позевывали. Результаты, к моему удивлению, оказались весьма хорошими. Где-то через полгода у меня возникла необходимость провести тренинг в похожем стиле. Группу, имевшую значительный опыт обучения в тренинге (кстати, тоже позевывали), поразил их прогресс. Не получив этого вкуса, я никогда не позволила бы себе работать в этом стиле.



3. Общение побуждает нас высказывать свою точку зрения на разные темы. Формулируя ее, мы отгачиваем формулировки, устраняем «воду», неточности, подбираем наиболее подходящие слова. В этом нам могут помочь коллеги, стоящие рядом, так как именно они могут задать вопрос, на который знают большую часть ответа. Представляя свою точку зрения коллегам, начинаешь более полно чувствовать нюансы того, что ты делаешь. Заодно делишься своими вкусами.

4. Общение дает возможность составить свое мнение о коллегах и сделать правильный выбор при возникновении необходимости прибегнуть к чьей-то помощи или поддержать разговор с клиентом или группой.

5. А еще можно прийти к коллегам на тренинг и побыть в роли участника тренинга из самых популярных, например тренинга продаж или телефонных переговоров. Если повезет, «повозят» фейсом об тейбл, что значительно повышает нашу тактичность и экологичность нашей работы в следующие полгода-год.



Соберите информацию о том, какие существуют возможности для профессионального общения (профессиональные выставки, конференции, форумы и т. д.) в Вашей стране. Составьте список мероприятий, которые Вы хотели бы посетить в течение года.



Соберите информацию о том, какие возможности для общения с коллегами есть в Вашем городе (открытые тренинги, «круглые столы», конференции и т. д.). Составьте список мероприятий, которые Вы хотели бы посетить в следующем месяце.

Ошибка № 62. РЕШАТЬ НА ГРУППЕ СВОИ ПРОБЛЕМЫ

Не пытайся развесить на радуге белье.

Кристиан Фридрих Геббель

Это тема достаточно сложная, поэтому постараюсь написать кратко.

Иногда, наблюдая тренинги со стороны или участвуя в них, замечаешь некий уклон, некий крен, некую навязчивую идею, которая красной нитью пронизывает все, что бы мы ни делали. Это оттенок, коннотация, привкус, сопровождающий и читающийся в инструкциях, комментариях, сравнениях, эпитетах.

Идет тренинг «Презентация товара». Тренер дает установку: «Так, девочки, смотрим на клиента с хитринкой, достаем лисий хвостик, вспоминаем, что мы женщины, начинаем вступать в контакт. Взгляды пококлетливее, вопросы понежнее задаем». Группа — исключительно женская — дружно пытается кокетничать. Впечатление неестественное. Идет обратная связь: «Девочки, мягче, заглядывая в глаза, как если

бы вы без слов свидание назначали». В группе возрастает напряжение.

Все бы ничего, это может быть авторская концепция, стиль продаж, корпоративная культура... если бы 99,5 процента посетителей данной сети не были женщинами. Поэтому и участницы тренинга чувствуют себя неловко, им некомфортно в роли соблазнительниц, не могут они увидеть рядом с собой мужчину, которого нужно очаровать, и не понимают, почему тренер так настойчиво продвигает эту идею.

У каждого из нас в жизни могут быть сложные периоды. Встречи, разводы, творческие спады, «замыливание» глаз, безнадега, осенняя депрессия. Собственно, вся наша жизнь — это череда задач, которые нужно решать.



Каждый год — новая задача. Каждые семь лет — экзамен. Почему говорят о кризисах — семилетнего возраста, подросткового, среднего и так далее? Потому что экзамены сложные. Если к ним не готовиться. Особенно сложные, если каждый раз выбирать неверный путь решения. Происходит зависание, ощущение стены, в которую уперлись рогом. Хочется двигаться дальше, а не получается¹.

Пузырьки углекислого газа наших нерешенных задач начинают выплескиваться за пределы бутылки нашего тела, кастрюли неформальных разговоров, бадьи телефонного общения, забрызгивая попавшихся под руку слушателей, не сильно к этому моменту причастных. Чем дальше, тем больше.

Как сделать так, чтобы наши тренинги не приобрели окраску наших личных проблем? Как вообще заметить, что она есть?

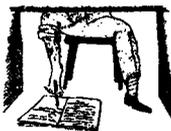
Один из самых верных способов — опять же планирование, подготовка и фильтрация того, что мы собираемся нести группе. На уровне слова, сравнения, эпитета. Подготовили инструкции, отследили метафоры, подобрали притчи, байки и анекдоты, проверили — нет лисьего хвостика?

Это часть подготовленная. Дальше начинается импровизация. Которую заранее не продумаешь, на ноты не переложить, всегда неожиданно, всегда соло.

Чистоте мелодии способствует наше постоянное развитие и своевременное решение жизненных задач. Хочется сказать, наличие в жизни духовного учителя, но говорится скорее — индивидуального консультанта. Хотя бы индивидуального консультанта. А с чем к нему обратиться, становится понятно на основе анализа наших работ, к чему мы постоянно и последовательно себя приучаем.



Подумайте, кто из Ваших коллег мог бы стать Вашим супервизором. Какие его профессиональные и личные качества определили Ваш выбор?



Подумайте, кто из Ваших коллег мог бы оказать Вам содействие в поиске супервизора.

Какие организации Вашего города и независимые коуч-консультанты вызывают наибольшее доверие?

¹ Подробно о задачах каждого года жизни и семи основных кризисах, сопутствующих развитию как отдельно взятой личности, так и любой социальной структуры — семьи, общественной организации, бизнес-структуры, страны и т. д., см. в книге В. О. Рузова Чакравидья и планирование успеха: Ведическая психология. М.: Философская Книга, 2007. 304 с.

Ошибка № 63.**НЕ ОДУХОТВОРЯТЬ СВОЮ РАБОТУ**

Для способности убеждать сила убеждения важнее, чем владение техниками убеждения. Таким образом, готовя продавца, надо прежде всего развивать его личность, а не заставлять его заучивать техники.

Руперт Лай

И вот здесь наступает момент истины — где находится та грань, за которой профессиональный тренер становится Мастером с большой буквы?

До тех пор пока мы технично «обтесываем» человека под задачи компании-заказчика, мы можем быть крутыми профи-ремесленниками. Когда мы развиваем личность того, кто соприкасается с нами, мы делаем Дело. И в том и в другом случае мы стремимся к одному и тому же — чтобы человек качественно выполнял свою работу. Только в первом случае он это делает за счет «приобретенных инстинктов», а во втором из-за внутренней потребности и возросшей культуры.

Один мудрец шел по дороге и встретил человека, который, сидя на обочине, обтесывал большой камень и горько-горько плакал.

— Что ты делаешь? — спросил его мудрец.

— Обтесываю камень, — ответил человек.

Вскоре мудрец повстречал еще одного человека, который также обтесывал камень. Лицо его было напряжено, зубы стиснуты.

Мудрец повторил свой вопрос:

— Что ты делаешь? — спросил он его.

— Зарабатываю деньги, — ответил тот.

Третий камнетес, которого встретил мудрец, радостно пел песни за своей работой. Мудрец задал свой вопрос и ему:

— Что ты делаешь?

Тот ответил:

— Строю храм.



Собственно, на этом самом месте расходятся такие действия, как «обучать — тренировать» и «воспитывать — развивать», и возникает вопрос: а за что нам платят?

С одной стороны, мы развиваем и воспитываем тех, кто попал в нашу орбиту, передавая им наши вкусы, уже за счет того, что мы общаемся. Мы же не просто так выбираем те, а не иные концепции. Не просто так обращаем внимание группы на одни моменты, а не на другие. Не просто так начитываем теорию из одних источников, а не из других. Мы не можем засунуть в карман свою личность, так же как не можем ее растянуть, сжать, перекосить или надуть.

В то же время хорошо проведенный тренинг помогает участнику найти ответы на те вопросы, с которыми он пришел, и ставит перед ним новые. Если нам удалось затронуть тончайшие струны его души, вопросы появятся обязательно.

Здесь можно услышать звенящий голос работодателя: «Чем это вы здесь занимаетесь? Я за это платить не обязан! Я вам не мамка, не папка и вообще не родственник! Делом занимайтесь, делом, чтобы мне польза была!»

Дальше намекну на вещь абсолютно крамольную. Да, деньги нам платит работодатель, на данный момент общий с участниками тренинга. И деньги — это как раз то, без чего не выжить в современном мире, но что с собой и не унесешь. То добро, которое мы человеку сделали, не оплачивается. Но где-то и как-то оно запишется на наш духовный счет, который один и важен. А еще, конечно, на счет работодателя, который выбрал именно нас.

Но это не все. Действительно, процесс воспитания происходит в семье. Дальше начинается процесс самовоспитания. Наивно думать, что мы за наши два дня встречи можем привести у человека в голове порядок и перевоспитать его хорошо сложенную личность. Максимум, что мы можем сделать, — дать толчок. Показать направление. Описать возможности. Открыть перспективы. Позвать с собой.





Как это сделать? Какие инструменты, используемые Вами в том тренинге, который Вы сейчас готовите, развивают в первую очередь личность (внутреннее состояние), а не ее оболочку (внешние проявления)?



Какие другие возможности развития и воспитания слушателей предоставляет Вам Ваша работа?

Ошибка № 64. ДАВАТЬ СОВЕТЫ

В мудрых мыслях нет недостатка: книги переполнены ими. Чего действительно не хватает — так это людей, которые бы им следовали.

Эпиктет

А здесь скрывается еще одна ловушка для тренера, готового звать за собой и видящего свет в конце тоннеля.

С группой установились доверительные отношения. Участники задают вопросы, преимущественно не связанные с темой тренинга и работой вообще. Их вопросы касаются семейной ситуации, отношений с детьми, с супругами, родственниками, переездом в другой город, собственным здоровьем...

Не удивляйтесь, вопросы действительно могут быть любыми — так работает кредит доверия, который мы получаем у группы, если вкладываем в работу душу. Группа начинает воспринимать нас как благополучных со всех сторон мудрецов, у которых в жизни все идет самым наилучшим образом. Кажется, что мы знаем ответы на все вопросы, можем разрешить все сомнения и вывести из леса непонимания и ограниченности.

Это иллюзия. Красивая, приятная, льстит, но — иллюзия.



Почему не стоит тут же отвечать на вопросы и давать советы?

1. Нам легко дать совет касательно ситуации, которую мы проходили и успешно разрешили в нашей жизни. Ситуация участника может быть похожа на нашу, но она никогда не будет идентична ей. Всегда найдутся обстоятельства, которые делают ее отличной, другой, в первую очередь личность спрашивающего. Поэтому наше решение его задаче не подходит.

2. Допустим, что мы дадим решение, которое идеально соответствует данной ситуации, и он его спишет слово в слово. К чему это приведет? Ни к чему абсолютно. Ситуация имеет обыкновение повторяться до тех пор, пока мы сами не найдем ответ. В другом виде, с другими людьми. То есть мы, по своей «доброй» воле, оказываем человеку медвежью услугу, отсрочивая его развитие. Мы способствуем тому, чтобы он разрешил ее не сейчас, а столкнулся с ней дни, недели, месяцы спустя.

3. А вообще вы когда-нибудь видели человека, который бы следовал советам? В трудной ситуации мужчина ждет конкретной помощи, женщина ищет эмоциональной поддержки, совета не ищет никто.

Один мужчина, узнав, что на светском приеме присутствует высокооплачиваемый доктор, решил сэкономить на визите к врачу и попросил посадить их рядом. Он долго перечислял симптомы своего заболевания, приписав их своему другу, после чего спросил:

— Скажите, а что бы Вы ему посоветовали?

— Срочно обратиться к врачу, — последовал ответ.

Мы запускаем изменения, дальше человек должен действовать сам. Какую помощь мы можем ему оказать? Можно дать совет, но не как действовать, а что нужно сделать, чтобы понять, как действовать. То есть, показав направление, уточнить путь.



Если у Ваших слушателей появятся вопросы, выходящие за рамки данного тренинга, какие возможности для их удовлетворения Вы можете им предложить?



Какие книги, сайты, видеокурсы, записи лекций Вы можете уверенно рекомендовать Вашим слушателям? На какие курсы, семинары, тренинговые программы, группы и общества Вы бы могли их пригласить?

Ошибка № 65.

ПОЗВОЛЯТЬ ГРУППЕ НАРУШАТЬ ГРАНИЦЫ СВОЕГО ЛИЧНОГО ПРОСТРАНСТВА

Я не хочу принадлежать к такому клубу, который примет меня в свои члены.

Граучо Маркс

Тот, кто сказал «а», не обязан говорить «б».

Бертольд Брехт

Тренер общается с группой не только на заданные и строго оговоренные темы. Успешный тренер впечатляет харизмой, внешним видом, уверенностью, настроением, естественным образом вызывая любопытство. Поэтому у участников группы может возникнуть желание задать личные вопросы, не прося совета, но интересуясь, что и каким образом происходит в жизни тренера.

Иногда эти вопросы касаются теории, которую тренер освещает в рамках курса.

На тренинге по повышению стрессоустойчивости традиционно составляем парадигму средств, которые в принципе могут нам помочь быть в форме.

Я обычно говорю о двух путях повышения стрессоустойчивости: глобальном и локальном. Названия говорят сами за себя.

Глобальная борьба со стрессом заключается в организации собственной жизни и отношении к миру таким образом, чтобы раздражители любой природы воспринимались и переживались как можно более мягко. Это уклад жизни, принципы и постулаты, в соответствии с которыми организовывается деятельность, ежедневные практики, дающие силы и приносящие успокоение:

Вера.

Здоровое питание.

Правильный режим дня.

Регулярные занятия несоревновательным, медитативным спортом.

Аутотренинг.

Яркое наполнение жизни.

Позитивное мышление.

Локальные — технологии и приемы, позволяющие выживать в конкретных ситуациях, часто составляем в интерактивном режиме, учитывая наработки группы¹.

Практически в ста процентах случаев следуют вопросы: «А как Вы поддерживаете хорошую форму? А как Вы питаетесь? А какой у Вас режим дня? А каким спортом Вы занимаетесь? А хобби у Вас какие?» В перерыве, во время обеда, после тренинга, когда заполняется анкета обратной связи, во время работы мини-групп: «Извините, можно вопрос задам?»

Конечно, если вопрос задан в совсем неуместное время, мы не будем на него отвечать, предложим вернуться к нему во время более подходящее. Но как бы нам этого, возможно, ни не хотелось, мы же скромные, группа свои вопросы не забудет. И задаст во время более подходящее. В лифте, у машины, поймав за рукав в коридоре: «А муж у Вас есть? А Вы какими приемами пользуетесь, когда ссоритесь?» Рассказывать или промолчать?

Этот вопрос раньше или позже встает перед каждым тренером, когда он набирает достаточно энергии и опыта, чтобы быть интересным окружающим. И иногда может возникать ощущение дискомфорта, вроде бы и хотелось ответить этому человеку, а группа с таким «желтым» вниманием слушает, что не сильно понятно, как и в каком виде будет дальше расходиться эта информация. А не ответить, утратить интерес группы — врет, наверное, сам не верит в то, что говорит, и обидеть невниманием спросившего.

Каждый волен выбрать ту дистанцию общения с группой, которая ему комфортна. Можно быть предельно искренним, если тема резонирует, будут слушать с интересом, не резонирует — интерес быстро увянет.

Можно быстро снять излишки интереса, задав вопрос: «Почему Вас это так заинтересовало?» — мягко улыбаясь, не нападая, искренне интересуясь ответом. Вполне возможно, вместо Вашего рассказа о себе хотели бы получить рекомендацию. А мы как раз подготовили адреса, явки, пароли.

Можно вообще отказаться отвечать.

Никогда не забуду, как на журналистской конференции мастер йоги Анатолий Зенченко, двадцати пяти лет, двукратный чемпион мира в артистик-йоге, бронзовый призер в олимпик-йоге (да, если йога — это спорт, и здесь могут быть соревнования) отвечал на вопросы.

— Расскажите о том, как йоги обычно питаются?

Рассказ на пять минут.

— А Вы именно так питаетесь?

— Извините, это мое личное дело.

— Расскажите, какой режим дня является правильным?

¹ Подробно в книге: Акимова Е. Е. Лучший учебник по продажам. СПб.: Речь, 2008. С. 213–241.

Рассказ на шесть минут, с объяснениями, почему так и в чем причина. Журналисты в шоке, так жить нельзя!

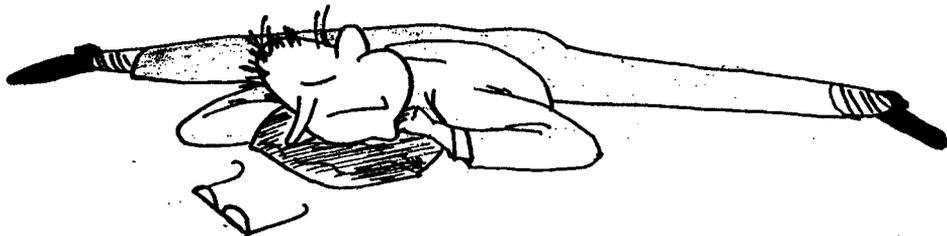
— А Вы все время так живете?

— Извините, я бы не хотел отвечать на этот вопрос.

И так далее.

А вот на вопрос, какие асаны он предпочитает, ответил с удовольствием:

— Я коллекционирую позы, удобные для сна, шпагат например.



Мы действительно имеем право закрыть некоторые стороны нашей жизни, оставаясь с группой на комфортной для нас дистанции. И по comments.



Подумайте, на какие вопросы личного типа Вы ответите с легкостью и удовольствием. Как Ваши ответы будут способствовать дальнейшему развитию и личностному росту участников группы?



На какие темы Вы не готовы разговаривать с группой? Какие отдельные аспекты данной информации, способствующие личностному росту участников группы, стоит осветить? Каким образом это лучше сделать? Как вежливо и тактично сузить разговор с группой до общения с автором вопроса? Как вежливо и тактично уйти от ответа?

Ошибка № 66.**ПРИНИМАТЬ ВСЕ ПРОИСХОДЯЩЕЕ
СЛИШКОМ БЛИЗКО К СЕРДЦУ**

Если бы мозг человека был настолько простым, что мы могли бы в нем разобраться, то тогда мы бы были очень глупыми и все равно не смогли бы этого сделать.

Йостен Гаардер

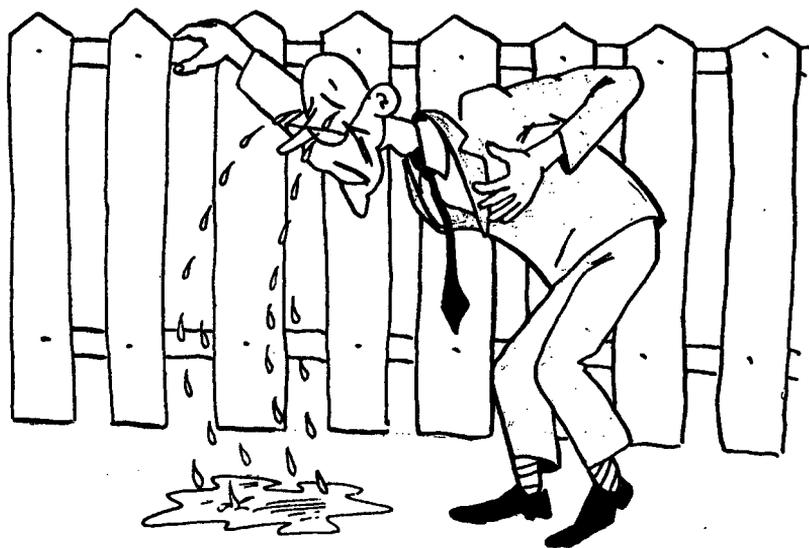
Почти невозможно пронести факел правды через толпу, не опалив кому-то бороду.

Георг Кристоф Лихтенберг

Это действительно ошибка номер шестьдесят шесть, хотя могла бы быть и шестьсот шестьдесят шестой, настолько она от Лукавого.

Мы частично касались излишней восприимчивости в «Армрестлинге с клиентом» (глава 11 «*Настаивать на своем*»), в «Танце с саблями» (главы 37 и 38 «*Вставать на сторону группы в их переговорах с руководством*» и «*Увеличивать дисбаланс в организации*»), возможно, в каких-то еще главах.

Действительно, чрезмерная эмоциональность и включенность в игры, происходящие вокруг нас, вредит нашему общению с клиентом, равно как и нашему с ним сотрудничеству: хуже слышим, хуже воспринимаем другую точку зрения, према, как танки, и нас так и воспринимают.



Не помогает она нам и в работе с группой: уводит от темы, заставляет терять время и увеличивает амплитуду эмоционального напряжения участников. В то же время стратегии построения бизнеса бывают разные, и никто всех этих людей насильно к рабочим местам не привязывает. Это их личный выбор и их ответственность. Если все откажутся работать на каторжных условиях, работодатель будет вынужден их улучшить.

Персоне тренера лично чрезмерная чувствительность тоже только вредит.

Очень трудно оставаться корректным и лояльным по отношению к клиенту, разделяя эмоции его «униженных и оскорбленных» сотрудников. А что дальше? В монастырь? Допустим, справились, оставили все наговоренное на личном плане неформального общения. И как все это переваривать?

Принятие всего происходящего слишком близко к сердцу чревато слезами, неврозами и разрушением наших семей. Пар-то все равно приходится стравливать, почему-то под руку именно семья попадает, она и страдает. И мы в ней.

Здоровье ухудшается. Бессонница преследует. Сердцебиение учащается. Делать ничего не хочется. Пропадает вера — бесполезно все.

Человек приходит в эту жизнь не страдать. Он приходит в эту жизнь, чтобы быть счастливым, и посвящает свою жизнь поискам счастья. Бесшабашно-безбашенная молодость конечна, тело не вечно, супруги постылеют, дети... не всегда отличники, на работе вообще все козлы, особенно начальник. Можно выбрать роль жертвы и провести остаток жизни в слезах и обвинениях окружающего мира в жестокости — это личный выбор того, кто хочет идти таким путем. Можно остановиться и задуматься: куда иду я? Где оно, это счастье? И что такое счастье?

Если мы понимаем, что мы не обязаны страдать, мы сможем сделать выбор в пользу счастья.

Так вот: мы страдать не обязаны.

Так же как не обязаны страдать те, кто нас окружает, кто разделяет с нами нашу жизнь, кто с нами соприкасается.

Остановка в подарок.

Это медитативная технология, предлагаемая институтом Атма Крияа йоги.

Сначала раз в день, потом раз в час, потом каждое мгновение делайте остановку.

Оглянитесь вокруг себя и отследите то, что в данный момент делает вас счастливым. Оцените состояние своего тела — оно могло бы быть гораздо худшим. Посмотрите на людей, которые вас окружают, — они могли бы быть сущим адом для вас. Бросьте взгляд на природу вокруг: ни аллигаторов, ни змей, ни тираннозавров. Услышьте пенье птиц, заметьте луч солнца, играющий в чистой дождевой лужице, поймите

улыбку прохожего. Улыбнитесь ему в ответ и улыбнитесь от радости своей счастливой жизни.

Если мгновенья жизни сотканы из счастья, жизнь будет счастливой.



Какие сигналы, симптомы помогут Вам отследить, что граница здорового сочувствия нарушена? Какие техники помогут Вам вернуть состояние баланса и внутренней гармонии?



Что в Вашей жизни делает Вас счастливым? Что помогает Вам делать счастливыми тех, кто Вас окружает?

ОШИБКА № 67.

СТАТЬ ЦИНИЧНЫМ

Не отказывайся от своих иллюзий. Когда ты их потереешь, ты еще сможешь существовать, но жить в полном смысле этого слова тебе уже не удастся.

Марк Твен

Основной источник цинизма — иллюзия нашего всемогущества. Если «Я — в ответе за все», если «Партия сказала, комсомол ответил: „Есть!“», если «Человек звучит гордо» и имеет право по своему разумению поворачивать реки и сносить горы, значит, мы всемогущи. Разве нас не так воспитывали?

Только вот волшебной палочки у нас нет.

И всемогущества тоже.

Почему в пятнадцать лет романтики все, а в тридцать — единицы?

Потому что при первом же серьезном «не получается» мы испытываем разочарование.

В пятнадцать лет мы отлично знаем, как нужно переделать этот мир, чтобы он наконец-то стал хорошим, добрым и красивым. Только точку опоры найти не удается. Нас не слушают, нашим мудрым советам не следуют, продолжают быть несчастными по-своему, и в результате розовые очки пылятся на полке, а язык начинает скрывать боль разочарования под слоем грустных смешинок.

На свете дураков больше, чем мошенников, иначе мошенникам нечем было бы жить.

С. Батлер

Из всех воров дураки самые вредные: они одновременно похищают у нас время и настроение.

Иоганн Вольфганг фон Гете

По временам меня огорчает мысль, что для гения существуют границы, а для глупости — нет.

Александр Дюма-сын

Все-таки можно быть честным, только глупо это демонстрировать.

Людвиг Берне

Всякое общепринятое мнение — глупость, потому что оно одобрено большинством.

Эдгар Алан По

Глупость останется глупостью, даже если ее повторят 50 миллионов человек.

Анатоль Франс

Либо мы начинаем искать причину этого «не получается». И конечно, не в себе. Мы-то всемогущи, это окружающие козлы все портят. Я так все правильно придумал, а они такую малость воплотить не смогли.

Природа, опять же, — я должен был занять первое место, а она — раз, и вьюгу запустила, я даже до места соревнований добраться не смог.

Недаром, например, циничны врачи, особенно хирурги. Никогда об этом не задумывались? Я вам предлагаю прочитать несколько врачебных анекдотов и задуматься, **над чем** нам предлагают смеяться.

— Куда его: в морг или в реанимацию?

— Врач сказал в морг.

Пациент приподнимается на каталке:

— А может, все-таки в реанимацию?

— Сказано в морг, значит, в морг.

* * *

— Почему вы везете меня в морг, я же еще не умер?

— Так мы еще и не доехали!

* * *

— У меня для Вас две новости: хорошая и плохая. Начну с плохой — по ошибке вчера Вам ампутировали здоровую ногу. А теперь хорошая — пациент из соседней палаты согласился купить Ваши ботинки.

Продолжить?

Ни один анекдот просто так не рождается.

Один раз в жизни я принимала участие в выборах, находясь в род-доме, так совпало.

Пока стояла в очереди, услышала разговор:

— Следующие-то кто?

— Тяжелые.

— Ха, так это что же, их сюда катить или урну к ним?

— Ты что, она же не на колесиках.

Слишком высока ответственность, слишком близко смерть, слишком мало сил сострадать каждому и разделять с ним его боль. Происходит ампутация сочувствия, и человек становится циничным.

На нашем пути нас неминуемо ждут разочарования и козни окружающего мира, людей и организаций, в которые мы попадем. Нагрузка и ответственность будут большими. Сухой остаток... не всегда будет заметным. Люди будут пытаться переложить на нас часть своих страданий. Мы будем пытаться держать себя в руках.

Как не стать автоматом по формированию профессиональных навыков и не покрыть свое сердце толстой коркой цинизма?

Есть очень простой и одновременно очень сложный способ оставаться человечным и сохранять внутренний баланс в самых сложных ситуациях. Этот способ — осознавать и постоянно помнить, что все в нашей жизни происходит в оптимальное для нас время и оптимальной для нас форме.

Расскажу старую притчу.

У одного царя был мудрый министр, который в любой ситуации оставался неизменно спокойным и повторял, молитвенно сложив руки: «Хорошо, что так произошло. Просто чудесно, что так получилось». Царь не один раз спрашивал своего министра, почему тот остается таким невозмутимым и радостным, что бы ни случилось, во время засухи и проливных дождей, во время войн и других лишений. Ответ министра оставался неизменным: «Все в нашей жизни случается по воле Бога. Ему виднее, что для нас лучше».

Однажды царь со своим министром отправился в дальнее путешествие, и так случилось, что при переправе через особо опасную горную реку царю расплющило палец так, что пришлось его отрубить. Министр молитвенно сложил руки и произнес, как обычно:

— Хорошо, что так произошло. Просто чудесно, что так получилось.

Царь возмутился:

— Как! Я лишился пальца, а ты этому радуешься! Заточить его в темницу до моего возвращения! Не миновать тебе казни!

Министр не стал возражать, лишь склонил голову. Под стражей его отправили домой и бросили в самую жуткую, самую мрачную темницу, которая только была в этом царстве. Когда дверь за стражниками закрылась, министр молитвенно сложил руки и произнес, как будто ничего не случилось:

— Хорошо, что так произошло. Просто чудесно, что так получилось.

Пока министр сидел под стражей, царь продолжал свое путешествие. Усталость брала свое, но и путешествие подходило к концу.

Однажды утром, умываясь на роднике, царь увидел великолепную антилопу, которая, казалось, поддразнивала его, нетерпеливо стуча копытцем, стоя у соседнего дерева. Царь протянул руку, чтобы ее погладить, но антилопа отпрыгнула в сторону. Царь сделал к ней несколько шагов, но антилопа отскочила и вновь остановилась на небольшом

расстоянии. Царь решил броситься в погоню, вскочил на коня и, не сказав никому ни слова, начал преследовать гордое животное.

Целый день продолжалась погоня, антилопа то появлялась, то вновь скрывалась от глаз царя. В сумерках уставший конь упал на передние ноги, и у царя не осталось иного выхода, как прекратить эту безумную гонку. Только теперь он понял, что потерял дорогу и не знает, где находится его лагерь.

Сумерки сгущались, и, ощущая сильную усталость, царь решил провести ночь на этом месте, а ранним утром пуститься на поиски лагеря. Устроившись под деревом, царь заснул крепким сном.

Проснулся царь оттого, что его куда-то несли. Попробовал пошевелиться — не получается. Открыв глаза, обнаружил, что его несут несколько туземцев, спеленав, как ребенка.

Царя принесли на большую поляну, где племя туземцев было в сборе, и все было приготовлено для жертвоприношения. Не понимая ни слова из того, что произносилось, царь не имел никаких сомнений по поводу того, кто был предназначен в жертву.

Шаман приказал раздеть царя и подготовить его к жертвоприношению. В окружении вооруженных воинов царь не имел возможности ни сопротивляться, ни бежать. Ему ничего не оставалось делать, как подчиниться.

Вдруг шаман вскрикнул от горя. Он поднял руку царя, на которой не доставало пальца, и его вопль повторили все воины племени. Тело жертвы не могло иметь такого изъяна, и, собрав свою одежду, через минуту царь покинул ужасное место.

Вернувшись домой, царь первым делом приказал доставить к нему из тюрьмы министра. Когда тот предстал перед его очами, царь рассказал ему, что с ним произошло, и в заключение сказал:

— Хорошо, я тебя прощаю за то, что ты порадовался, когда мне отрубили палец. Если бы не это, я бы уже распрощался с жизнью. Но скажи мне, из-за этого инцидента ты провел несколько долгих месяцев в сырой и мрачной темнице. Чем это было так хорошо и чудесно тебе?

Склонившись перед царем в поклоне, министр ответил:



— Видишь ли, все дело в том, что у меня все пальцы на месте. Так же как и глаза, и руки и ноги. Если бы я не сидел в темнице, я бы несомненно присоединился к тебе в преследованиях антилопы, и тогда меня наверняка принесли бы в жертву.

На удивление позитивный взгляд на жизнь, согласитесь, просто и трудно одновременно. Вера в то, что то, что с нами происходит, является оптимальным для нашего существования и развития, — твердое основание для смелого взгляда в будущее и спокойного — в настоящее.

А сейчас я предлагаю вспомнить то, с чего начиналась эта глава: как не стать циничным, отталкивая от себя страдания других людей. Ведь не скажешь же человеку, у которого все плохо: *«Знаешь, друг, ты просто прими и отпусти, вот давай я тебе притчу расскажу, она мудрая, тебе легче станет...»* Вера начинается с осознания, принятие происходит уже потом, и только гораздо спустя спокойствие становится неотъемлемой частью жизни. Если у окружающих нас людей не было подобной практики, наши слова могут показаться издевкой или просто пройти мимо. Именно поэтому несколько ранее мы рассматривали способы помочь, показать вектор движения, возможности и перспективы. Очень важно своевременно подсказать, где найти силы, постепенно произойдет освоение этого ресурса.

Это для тех, кто попадает в нашу орбиту, но мы от них ничем не отличаемся. Нам тоже нужно найти ресурсы для поддержания себя в хорошей форме борьбы с цинизмом, сохранения теплого сердца и любви к людям.

Это может быть подход глобальный: молитвенно сложить руки и повторять: *«Хорошо, что так произошло. Просто чудесно, что так получилось. Все в нашей жизни случается по воле Бога. Ему виднее, что для нас лучше»*. Но к этой жизненной позиции так просто, к сожалению, не прийти. На эту тему можно думать, привыкать, начинать чувствовать, что это действительно так, находить подтверждения. Но этот процесс занимает определенное время, а жить хочется уже сейчас.

Поэтому для начала рекомендую не такую глобальную, но простую и действенную методику «Я желаю всем счастья» врача-востоковеда Олега Геннадьевича Торсунова.

Выберите удобное время и место, когда Вы можете расслабиться и сосредоточиться. Сядьте удобно, закройте глаза и начните повторять:

— Я желаю всем счастья! Я желаю всем счастья! Я желаю всем счастья!

Олег Геннадьевич всегда дает эту методику, заканчивая лекцию или семинар. У него фразы звучат нараспев, сливаясь:

— Я желаю всем счастье — Я желаю всем счастье — Я желаю всем счастье! — Я желаю всем ...

Как бы вы ни повторяли эти слова, делать это следует не торопясь, размеренно, придавая словам вес и значимость, вслушиваясь в то, что

вы говорите. Торсунов рекомендует повторять эту фразу 108 раз, это занимает около четырех минут — не так много, и каждый человек в состоянии себе позволить делать это каждый день. Можно больше, тогда лучше, если число кратно ста восьми. Во время повторения стоит обращаться — представлять перед глазами тех людей, с которыми вы живете, с которыми общаетесь, тех, кто просит у вас помощи или делится своими проблемами.

Когда я представляю группам данную методику, мне часто задают вопрос, почему именно 108. Об этом хорошо рассказывает Вячеслав Олегович Рузов в лекции «Число законченного цикла» (www.guzov.ru).

«Число 108 способно принести нам максимальную эффективность в жизнедеятельности. Это число законченного цикла, а значит, что бы ни сделал человек 108 раз, он поднимается на следующую ступень своего профессионализма. Это число эффективности, число мастерства, число самореализации. Во многих восточных гимнастиках полный цикл упражнений состоит из 108 телодвижений.

Если мы испекли 108 блинов, 108-й блин получится уже более-менее похожим на блин. Если мы свяжем 108 пар варежек, 108-ю пару уже можно будет носить. Если мы 108 раз прыгнем с парашютом, мы станем друзьями неба. Путешественник может говорить, что он видел все, если посетил 108 городов на этой планете. Это цикл, за который тренировка переходит в навык, становится частью нашего опыта, которым мы уже можем поделиться с другими.

Человек, сделавший что-то 108 раз, уже может считаться учителем. Да, это еще небольшой опыт, но его уже вполне достаточно, чтобы поделиться с тем, кто им вообще не обладает. Это минимальное количество повторений какого-то действия, чтобы иметь право обучать ему других. Поэтому достаточно 108 раз что-то сделать, чтобы понять, наше это дело или нет.

В этом смысл испытательного срока при трудоустройстве. Проведя 108 суток на новой работе, мы можем легко понять, стоит ли нам этим заниматься, раскроются ли наши профессиональные способности, проявится ли наша истинная природа. Мы или ощутим это место своим, или почувствует отвержение. Но в любом случае, если мы на новом месте сделаем свою работу 108 раз — это даст нам опыт, который поможет нам в дальнейшей жизни. Это уже не будет пустой потерей времени. Поэтому не торопитесь бросать то, что начали. Доведите дело до первичного профессионализма и отложите в свою копилку жизни 108 минут — время продолжения духовной практики, переводящей человека на следующий уровень понимания реальности.

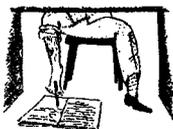
Мы часто слышали, что лучше 1 раз увидеть, чем 100 раз услышать. Но 108 — необычное число, оно открывает внутреннее видение. Поэтому если человек 108 раз услышал о том, чего не может увидеть глазами, он начинает это видеть своим сердцем. Число 108 является

в своем роде ключом к пониманию всего мироздания. Осталось только понять, как им пользоваться...

В течение своей жизни человек должен научиться одухотворять свою жизнь. Это возможно, если посвятить своему духовному развитию 108 минут утром и 108 минут вечером. Немного опыта, в будущем это вам обязательно пригодится...»



Какие еще притчи, наблюдения, воспоминания и практики являются для Вас хорошим ресурсом поддержания состояния толерантности, сочувствия и сопереживания?



Какие инструменты, техники, приемы помогут Вам перевести общение в конструктивное русло?

Ошибка № 68.

СТАВИТЬ ДЕНЬГИ ВО ГЛАВУ УГЛА

Заботьтесь о настоящем моменте, а о будущем пусть заботится Бог.

Кристоф Мартин Виланд

Когда с деньгами обращаются правильно, они подобны послушной собаке, которая бежит следом.

Ховард Р. Хьюз

Одно из проявлений цинизма — ставить деньги во главу угла.

Ни в коем случае не призываю никого уйти в бессребреники, начать работать бесплатно, за идею, только ради собственного удовольствия. Наоборот, необходимо помнить, что, уступая в цене и соглашаясь на низкую цену, мы все равно будем делать то количество работы, которое сделать необходимо. И за время, которое у нас уйдет на реализацию проекта, мы сверх того, о чем договорились, ни копейки не получим.

Есть немало приемов, которые помогают нам удержать цену на высоте, и мы сейчас рассмотрим ряд из них.

1. Заложить 10–15% плюсом к цене, чтобы тот клиент, который не будет работать без скидки, мог ее получить.

Ограничения. Наша цена может оказаться неконкурентоспособной и отпугнет тех клиентов, которые не имеют обыкновения торговаться.

2. Не торговаться.

Действительно, если клиент видит, что мы теряем интерес и не поддерживаем разговор на тему возможной скидки, он с нами торговаться не будет.

Ограничения. Часть клиентов, которые считают скидки и уступки неотъемлемым атрибутом достижения договоренностей, предпочтут работать при равной конечной цене с теми, кто даст им скидки. Концепция «Мы получаем за те же деньги более дорогую услугу» весьма сильна.

3. Прославиться и перевести свои услуги в ранг таких престижных, что малое количество нулей только удивит восторженных клиентов.

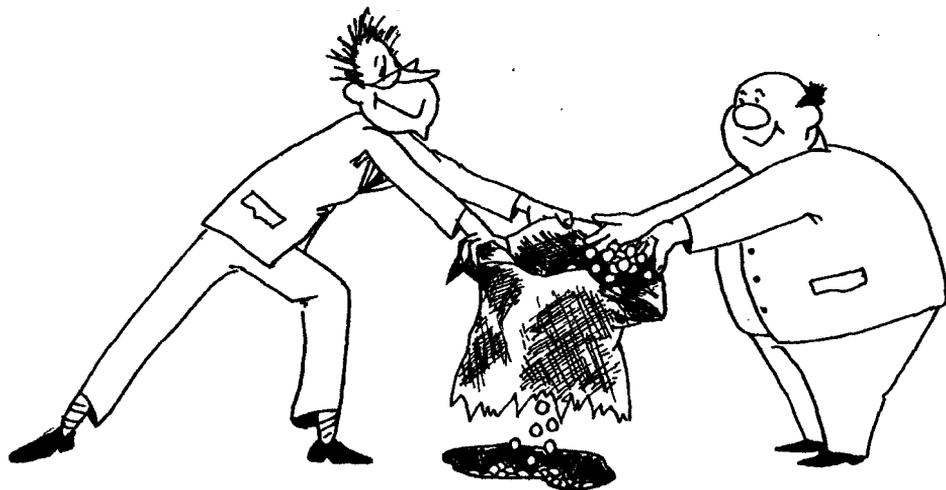
Ограничений нет, хочется — действуй!

«Это невозможно!» — сказала Причина.

«Это безрассудство!» — заметил Опыт.

«Это бесполезно!» — отрезала Гордость.

«Попробуй...» — шепнула Мечта.



4. Филигранно выяснить потребности клиента и мастерски составить для него программу. То есть создать четкое понимание того, что именно мы являемся самыми подходящими.

Ограничения. Не мы одни такие умные.

5. Разбить услугу на части и привязать конкретную цену к каждой части, чтобы у клиента было четкое осознание того, что он не переплачивает.

Ограничения. Клиент может захотеть отказаться от некоторых «отдельных» услуг из списка, не понимая значимости их совокупности и ответственности для достижения результата. Можно потерять время (объясняя, почему набор именно такой), и это наименьшее из зол, можно потерять часть работы, можно потерять клиента.

6. Продавать нашу услугу, пользуясь «скидочными» маркетинговыми приемами.

Обращали внимание, почти во всех магазинах сейчас распродажа — ВСЕГДА. Поэтому мы можем представлять нашу услугу как «два по одной цене», со скидкой 40 процентов, с бонусом в размере 50 процентов.

Ограничения. Надоедает, и не все в это верят.

7. Понравиться и установить хорошие отношения.

Ограничения. Если работаем некачественно, рано или поздно уйдут к менее приятным, но более профессиональным.

8. Быть честными.

Честность мне бы хотелось рассмотреть поподробнее.

Дело в том, что в честность на переговорах вообще мало кто верит. Не просто так Людвиг Берне сказал: *«Все-таки можно быть честным, только глупо это демонстрировать»*. Переговоры ассоциируются с азартной

игрой, с блефом, с козырями в рукаве. Опытные переговорщики осваивают психологическое айкидо и черную риторику.

Переговоры действительно очень азартны.

Честность — это тоже способ. Расскажу о том, как ипэшник — индивидуальный предприниматель — оператор, не имеющий студии, дорогого оборудования, постоянной команды и прочая, прочая, прочая, выиграл тендер на съемку учебного фильма для весьма крупной организации, обойдя десяток конкурентов. Кстати сказать, все его конкуренты, в том числе столичные, были крупными, раскрученными, широко известными в своей среде фирмами, с хорошими студиями, дорогим оборудованием и постоянными командами.

На тендер он в числе прочих документов прислал такое письмо:

Уважаемые дамы и господа!

Представляю Вашему вниманию предложение по созданию учебного фильма.

Исходя из целей и задач, которые призван решить будущий фильм, после ознакомления со сценарием, а также основываясь на личном опыте съемок игровых сериалов («А», «Б» и «В») и игровых учебных телепрограмм («Г» и «Д»), предлагаю следующее.

Сценарий состоит из 12 эпизодов средним хронометражем 10 минут каждый. Каждый эпизод по сути своей — полноценный законченный сюжет. Поэтому имеет смысл снимать «посерийно», т. е. по окончании съемок первого эпизода передавать его в монтаж и начинать снимать следующий эпизод по порядку. Такой подход весьма оптимизирует съемочный процесс.

Насколько я понимаю, перед фильмом не стоит задача попасть на фестиваль в Канн или получить хотя бы одного «Оскара». Кроме того, он не предназначен для трансляции на ТВ. В связи с этим технические требования определяются тем, что показываться он будет на экранах обычных телевизоров или с помощью видеопроектора, а количество людей, присутствующих на съемочной площадке, может быть сведено к необходимому, но достаточному минимуму. А именно:

Актеры. Это и есть «картина маслом». Люди, которые обеспечивают, ЧТО и КАК будет происходить в кадре. Без них **ВООБЩЕ НИЧЕГО** не получится. Насколько хорошо и понятно обыграна та или иная ситуация, как подобран типаж, как сыграл артист и т. п. Для артистов задача не из легких, т. к. играть в стиле «гротеск» (преувеличение) далеко не все могут. Здесь необходим определенный опыт как артистов, так и режиссера, который с ними будет работать. Поэтому задействовать в съемках необходимо высокопрофессиональных артистов таких, например, как Е. Е. Ж-ов. Он заслуженный артист России, недавно закончил съемки у З. И. К-ова, постоянно участвует в съемках ТВ программы «Л» на канале М. Я с ним периодически работаю уже на протяжении 15 лет.

Чем лучше и профессиональнее актер, тем дороже стоит его рабочий день. Исходя из того, что в нашем случае на съемки одной серии понадобится в среднем два дня, а на площадке в среднем будут задействованы два актера, гонорар каждого из которых составляет в среднем 2500 рублей, получается сумма — 10 000 рублей.

Оператор. «Художник», человек, от которого зависит, насколько красивым получится будущее «полотно». Хороший оператор позволяет экономить на такой позиции, как «мастер по свету», ибо сам может грамотно выставлять свет. Наличие же собственного света и камеры позволяет нам экономить на позиции «аренда камеры и света», что составляет приблизительно 6000 рублей в день. В среднем работа оператора в нашем городе стоит 3000 рублей за съемочный день (до 8 рабочих часов). Значит, за два дня — 6000 рублей.

Обычно я работаю с оператором Н-овым, одним из лучших нижегородских операторов. Это мой бывший коллега по каналу М. Не так давно канал М показал художественный телефильм о князе Юрии Долгоруком, который он снимал как оператор и режиссер, яркий пример того, как на пустом месте можно сделать шедевр! Выше всяких похвал!

Монтажер. Или, как сейчас принято говорить, — инженер видеомонтажа. Человек, который делает «рамку» для будущей картины. И так как УЧЕБНЫЙ фильм — НЕ РЕКЛАМНЫЙ ролик, то предлагаю трехмерную 3D графику и какую-либо сложную компьютерную анимацию не использовать, потому что она там просто НЕ НУЖНА. Любой грамотный инженер нелинейного монтажа сделает вполне приличные графические заставки и отбивки из материала (логотипы, эмблемы, товарные знаки), предоставленного заказчиком, в качестве «бесплатного приложения» к своей основной работе. Монтаж одной серии обойдется в среднем в 6000 рублей.

Монтирую в паре с О-вым. Непревзойденный мастер нелинейного монтажа в Нижнем Новгороде. Работал на каналах М, П, Р.

Звукорежиссер. Специалист, без которого иногда можно обходиться, но не в данном случае. Правильно сделанный звук создает необходимое настроение на экране, помогает лучше донести информацию, обеспечивает необходимый уровень запоминания ее. Это тоже неотъемлемая часть «рамки». 5000 рублей.

Звукорежиссер С-ов (бывший Ди-Джей радио «Т») — отличный звукорежиссер, если нужно что-то высокохудожественное, работаю только с ним! Одна из последних известных его работ: ролики У с участием группы «Ф».

Режиссер. Это и есть тот самый «гвоздь», на котором держится вся картина. Он один четко видит цель и знает, как к ней идти. Хороший

режиссер всегда знает, как компенсировать отсутствие других специалистов в команде. Например, директора съемочной группы, администратора или кого-либо еще. Гонорар режиссера составляет не менее 25% от стоимости конечного продукта. Значит — 7500 рублей.

В качестве режиссера в своих проектах выступаю я сам, Х. Ц. Ч-ов. Замечу лишь, что личного опыта вполне достаточно, чтобы грамотно подойти к съемкам **УЧЕБНОГО ИГРОВОГО ФИЛЬМА**.

Это основные затраты. Они составляют 34 500 рублей за одну серию.

Минимальная сумма:

$34\ 500 \times 12 \text{ серий} = 414\ 000 \text{ рублей}$.

Кроме того,

- только иногда можно будет обойтись без гримера (он же — визажист, парикмахер). Стоимость его услуг минимум 1000 рублей в день на одного человека...
- Сколько сожжется бензина, вообще сейчас подсчитать сложно...
- Наверняка понадобится брать в аренду какой-то реквизит, например костюм VIP-клиента...
- В сценарии есть зимний фрагмент, съемки же планируются на лето...
- Расходные материалы, например кассеты, можно подсчитать сейчас только приблизительно...
- Исходящий инвентарь, то, что будет съедено или выпито в кадре, определяется количеством дублей, обычно их не менее трех...

С учетом прочих непредвиденных расходов, как правило, к изначальной расчетной сумме добавляется «люфт» не менее 20 процентов, который определяет верхний предел бюджета.

Сумма «максимум» может составить:

496 800 рублей.

Оплата происходит в три этапа: 30% до начала работы, еще 30% по окончании половины проделанных работ, после сдачи готового продукта определяется окончательная сумма и происходит финальная выплата.

Таким образом, в пределах указанной суммы «минимум» и суммы «максимум» я гарантирую Заказчику действительно **КАЧЕСТВЕННЫЙ** продукт.

С глубочайшим уважением, Х. Ц. Ч-ов.

Конечно, под каждой буквой скрывался конкретный человек, программа, проект или канал.

В сравнении с пакетами документов, присланными на тендер его конкурентами, письмо было... замороженным, что ли, неформальным, разговорным. Но понятным комиссии, которой не пришлось проводить исследование по поводу значения сложных аббревиатур, называющих оборудование, которым собирались пользоваться другие компании. Письмо было честным, и это возымело свой эффект.

9. Стараться помочь клиенту и играть на его стороне.

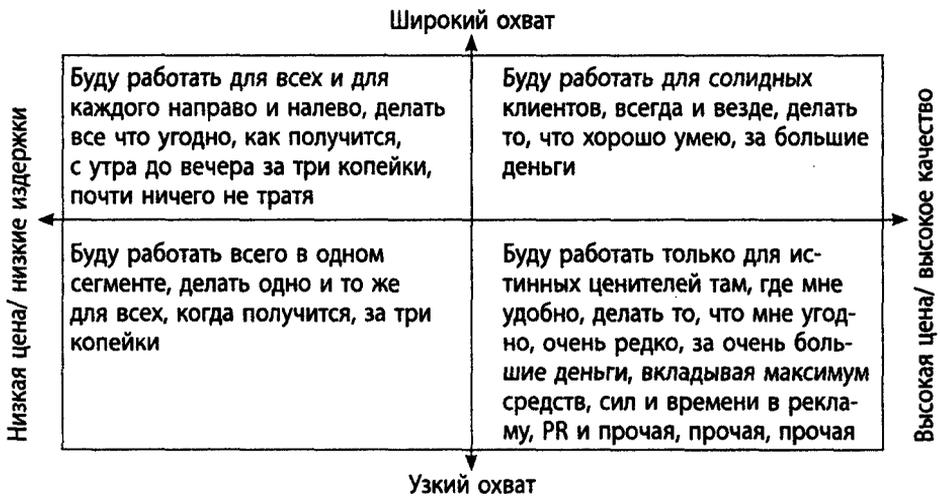
Нет, это не прием, это подход, то есть основа для нормальных человеческих отношений.

Всех клиентов нам не получить никогда, но это — ноша непреодолимая, надо ли? И денег всех в мире нам тоже никогда не заработать. Да и главное ли деньги? Что является истинной целью нашей работы: заработать, принести пользу или что-то другое? Как только деньги станут главной целью, мы кончимся как носители разумного, доброго, вечного. Кроме того, сильная зацикленность на финансовой стороне вопроса приводит к фальши в голосе и бегающим глазам на этапе переговоров. Клиент это чувствует и либо отказывается с нами работать, либо начинает сбивать цену, причем он тоже может быть танком — не первый день в бизнесе, либо ограничится одним контактом с нами, такими хорошими.

Есть такой хороший тест для начинающих фрилансеров. Мы же называем цену не от балды — что нам в голову первым пришло, и не с неба — сколько нам хочется. Мы знаем, кто почем на рынке и как в принципе оплачиваются услуги подобного рода. Соответственно, есть некие рамки. Внутри (или вне) этих рамок есть нижний предел — от какой цены мы готовы работать и верхний предел — какую цену у нас еще хватит наглости озвучить. Так вот, верхняя цена должна проговариваться спокойно. Как только голос дрожит, сердце колотится, в зобу дыханье сперло — это уже не наш уровень, туда пока рано. А как только становится скучно и неинтересно, все, ниже быть не может.

Что еще стоит учесть при обдумывании цены?

Есть разные конкурентные стратегии. Возьмем, например, матрицу Портера¹:



¹ Адаптировано из: Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. Изд. 3 / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.

Подумайте: мы готовы работать с кем угодно или нам интересен определенный рынок: автомобили, недвижимость, одежда? Осталось определиться, мы доступны или уникальны, то есть хотим работать дешево или дорого.

Очень легко можно отследить реализацию данных стратегий на магазинах. Широкая специализация, низкие цены: супермаркеты и гипермаркеты. Масса наименований в одном месте, но товар только популярный, ширпотреб. Самообслуживание, самовывоз, самосборка, самоподключение и самоотладка. То есть носки мы там купим, а вот вечернее платье с подгонкой по фигуре — вряд ли.

Объявление в газете

Продаю корень женьшеня. Самопоиск, самовыкоп, самовывоз. Карта Тянь-Шаня прилагается.

Узкая специализация, высокие цены: винный бутик, магазин для новобранцев, «Все для астронома», «Музыка для вас». Магазины небольшие, консультанты (в идеале) в товаре ориентируются лучше вас, если нужной позиции нет в наличии, можно заказать.

И в том и в другом случае есть свои преимущества и ограничения. Так, если мы работаем по относительно невысоким ценам, мы будем работать чаще, чем если сразу установим высокую планку. Соответственно, быстро растет список клиентов. Программы универсальные, под клиента подгоняются минимально, набиваем руку, приобретаем опыт. Постоянно заняты, постоянно в тонусе, иногда клиентам приходится отказывать — не разорваться же, зато можно планировать работу на два-три месяца вперед.

Ставим высокую цену, работаем редко. Список клиентов не такой длинный, но зато они известные. Программы уникальные, каждому — по потребностям. Тщательно готовимся и ловим кайф оттого, что каждый



вздых как в первый раз. Заняты нечасто, но имеем свободное время, которое можем инвестировать в свое образование, организацию клуба психологического роста, участие в выставках и т. д. Да, еще занимаемся поддержанием собственного имиджа, рекламой, пиаром...

Нет плохих и хороших стратегий, нужно почувствовать, в какой комфортнее. Если три месяца не будет клиентов, мандраж не начнется? А если из пяти дней в неделю четыре рабочие — это заряжает энергией или высасывает все силы? Хочется в маленькие компании или в статусные? Что больше по душе: составить пять программ и плавать в них как рыба в воде, не меняя ни одной буквы, или это быстро наскучит?

А это уже вопрос не денег.

Открою маленький секрет: количество денег, приходящих в нашу жизнь, вообще не зависит от той стратегии, которую мы выбираем, и от того объема работы, который мы делаем. В любом случае итоговая сумма будет одинаковая, сколько по карме положено, столько и получим. Только в первом случае мелкими партиями постоянно, а во втором — крупными, но нечасто. А если крупными, да часто — значит, заслужили, причем не в этой жизни, а в прошлой, стоит задуматься, как их лучше употребить.

Кстати, о тренингах, техниках и медитациях на тему привлечения финансов в свою жизнь. Не стоит. Это как займ у самого себя из своего собственного будущего кармана. Никогда и ничего не проси, сами предложат и дадут, так, кажется, у Булгакова было?

Опять же, как просто было носителям ведической культуры, они точно знали, что до тех пор, пока человек жив, на каждый день ему выписано определенное количество финансов, пищи, одежды и так далее, и все это заканчивалось только в момент окончания жизненного срока. Есть интересная притча на эту тему.

У Кришны была очень ревнивая жена. Никак она не могла понять, почему ее муж так поздно домой приходит и почему так рано уходить должен. Пилила она его и пилила, мол, ты же Бог, ты можешь ничем не заниматься, все уже создал, теперь пусть помощники работают. Тот отшучивался, отшучивался, а потом говорит: «Понимаешь, у меня такая обязанность, каждый день я должен каждое существо на белом свете обеспечить пропитанием на следующий день». И опять, еще солнце не взошло, а уже нет его.

Нахмурилась его супруга, думает, ну, я тебе покажу, поймала муравья и посадила его в старую пудреницу. Возвращается Кришна домой поздно ночью, она его спрашивает:

— И что, всех обеспечил?

— Ага... — зевнул тот, засыпая.

Утром Кришна проснулся, только хотел за порог, а Сатьябхама хватя его за рукав, стой, мол, не все так просто. Он удивился, а она его спрашивает:

- Значит, ты с утра до вечера всех обеспечиваешь, так?
- Так, — отвечает Кришна.
- И вчера ты тоже всех обеспечил, так?
- Так.

— А вот смотри, — и пудреницу открывает. А там сидит муравей и грызет ма-аленькое рисовое зернышко, пудра раньше рисовая была. Улыбнулся Кришна и пошел себе, а Сатьябхама дома осталась, ужин ему готовить.



Подумайте, какая концепция позиционирования себя на рынке на данный момент наиболее для Вас комфортна. Какие критерии позволяют Вам сделать этот вывод?



Какие усилия (действия, тактику) необходимо предпринять для устойчивого продвижения себя на рынке Вашей услуги при выборе данной стратегии?

Ошибка № 69.

НЕ ПОДДЕРЖИВАТЬ ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

Как только ты забываешь о клиенте, оказывается, что он уже забыл о тебе.

Хайнц М. Гольдман

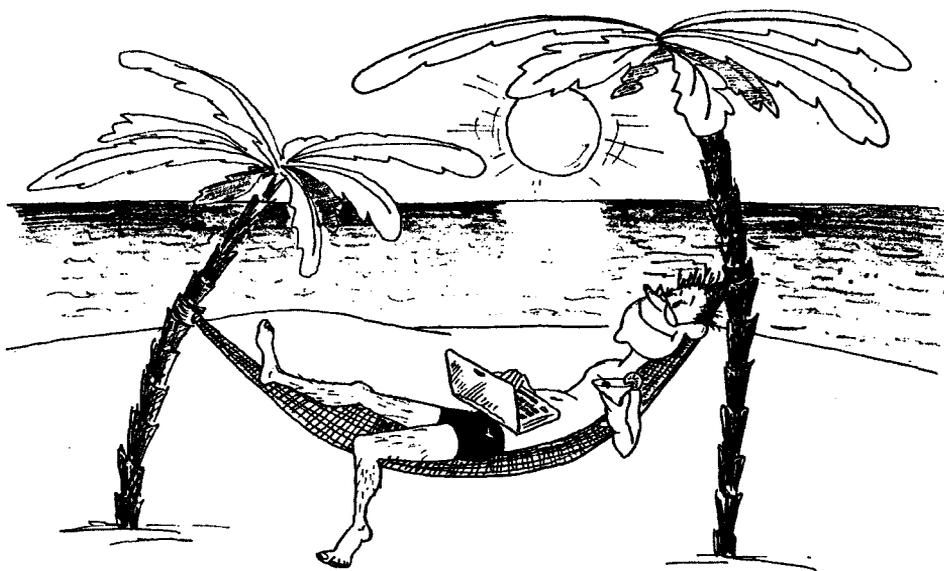
Какую бы стратегию мы ни выбрали, какой бы тактики ни придерживались, если мы фрилансеры, то, приходя в организацию, должны быть готовы к моменту, когда придется уходить. Конечно, если мы говорим о периодическом-регулярном сотрудничестве, здесь проще. Так, например, работают переводчики или компьютерщики. Небольшой организации может быть не нужна такая должность на постоянной основе. Допустим, они раз в два года иностранных гостей принимают, и есть у них один компьютер, который, тьфу-тьфу, раз в три года ломается. Тогда достается наша визитка, делается звонок, и мы у них регулярно-периодически появляемся.

У тренера также может быть подобный контракт. Работа тренера — специфическая, психологическая нагрузка очень высока, если вести полноценные тренинги каждый день, смертность в профессии резко повысится. Тем более к тренингам нужно готовиться. В офисном пространстве, где двенадцать человек общаются, разговаривают по телефонам, хлопают дверями, принимают посетителей, это, мягко скажем, не сильно удобно. Кроме того, мы читаем много, если неделю подряд читать, задрать ноги на офисный стол, могут не понять. Отдельный кабинет — хорошо весьма, удобно заниматься коучингом, консультированием, готовиться, материалы хранить, но я честно скажу, не встречала ни одного тренера, который, работая в организации, имел бы отдельный кабинет.

Теперь рассмотрим ситуацию, когда тренер работает где угодно, хочет дома, хочет на скамейке в парке, хочет в ротанговом кресле где-нибудь на Мальдивах, а в организации появляется только тренинги проводить. Что теряет организация? Ничего, если качество подготовленных тренингов не устраивает, отношения будут расторгнуты. Для корректив и прочей связи есть телефон и Интернет. В то же время организация экономит:

- а) рабочее место;
- б) компьютер;
- в) телефонную точку;
- г) Интернет-трафик;
- д) электроэнергию;

е) время и нервы тех одиннадцати, которые уже сидят в этой комнате, потому что тренеру так же будут звонить, он будет хлопать дверью, ходить, периодически пить чай и неделями читать нужные книги с задранными на стол ногами...



Поэтому тренер может быть фрилансером, постоянно обслуживая несколько организаций, скажем восемь, проводя для каждой один двухдневный тренинг в месяц или четыре организации, выбор за нами. Это хороший вариант устойчивых долговременных связей.

Не каждая организация готова приглашать тренера раз в месяц, а раз в год... Вот об этом сейчас и пойдет речь.

Если мы появляемся в организации раз в год, точнее, если мы появились в организации и планируем появиться там еще, мы оказываемся перед приятной необходимостью поддержания отношений.

Я где-то читала, что в мировой практике уместно находить повод напомнить о себе раз в два-три месяца. Мне кажется, периодичность контактов сильно зависит от комфортной для нас и клиента дистанции и формы общения. Допустим, если мы делаем рассылку коммерческого предложения с пометой NEW!, это может быть и раз в месяц. Поздравления с праздниками в соответствии с датами праздников.

Хотя я почему-то не сильно люблю поздравлять в установленных для этого границах: шквал звонков, он на то и шквал, чтобы отдельная капля в нем осталась малозаметной. Если поздравляю, то как-нибудь... странно, например, женщин с Двадцать третьим февраля, ну как же, это же женский праздник — вдруг заметить в своих коллегах

достойных мужчин. Соответственно, мужчин с Восьмым марта, женщины на глазах хорошеют, разве не праздник?

Кроме того, когда поздравляешь человека, хочется, чтобы ему было приятно, а в общие праздники ему и так хорошо и приятно, очень приятно. Да и времени-то у него из-за этой приятности больно-то на нас и нет, а скороговоркой некрасиво получается. Иногда звоню в конце января и говорю:

— А я все еще радуюсь, что Новый год настал!

— Да, — весело поддерживают меня клиенты с чувством юмора, — и еще китайский через два дня надвигается, заходи — отметим!

Но это совершенно точно не для всех клиентов подходит. Да и не для всех поздравителей.

Дальше. Проходя мимо, можно зайти в гости. Правда, это нарушение делового этикета, и опять проходит не со всеми клиентами. А кто-то может сильно обрадоваться, потому что как раз про нас вспоминали и собиравшись звонить.

Еще. Продолжая общаться с теми, с кем установились неформальные отношения, мы всегда находимся в курсе новостей и событий этой организации: увольнений, назначений, повышений. Приходим знакомиться с теми, кто пришел, поздравлять тех, кого повысили, провожать тех, кто уходит, — доброе слово и кошке приятно.

Также бывают профессиональные праздники. Иногда наши клиенты дают интервью глянцевым и серьезным журналам. Иногда получают государственные премии.

А иногда можно и к себе пригласить. По поводу переезда в новый офис, выхода книги, пятилетия организации. Мы ведь тоже организация, даже если нас — один человек. Но если нас — один, есть те, кто нам помогает: кто-то делает нам сайт, кто-то чинит компьютер, кто-то организует открытые тренинги, кто-то поддерживает морально в трудные минуты, а кто-то является старшим коллегой, которому звонишь в трудную минуту. Они, конечно, в нашем офисе тоже гости, но в силу более тесных с нами отношений могут принять непосредственное участие в организации праздника. А если нет офиса — все-таки мы работаем в сфере B2B, в городе есть немало кафе, которые с удовольствием примут нас в своих стенах. А вы ни в каких кафе тренинги еще не проводили?

Но в этой бочке меда есть и ложка дегтя.

Хорошо, если все хорошо, все всеми довольны, мы находимся где-то поблизости и периодически идем на контакт. А если нет?

Одна моя коллега начинала свой путь в бизнес-тренерстве с того, что зарегистрировала тренинг-центр совместно с тренером, уже имевшим опыт работы, и молодым человеком, который собирался заниматься юридическими, финансовыми и рекламно-организационными

вопросами. Зарегистрировала и пошла получать образование бизнес-тренера при своем базовом педагогическом.

Молодой человек отпал уже на первой неделе существования организации, и естественным образом вся часть его работы перешла на мою знакомую, в то время как ее партнер вел тренинги. При этом на тренингах она присутствовала, отчет о проделанной работе они сдавали вместе, поддержание отношений с клиентами ложилось на нее.

Чем больше она, обучаясь, прогрессировала в профессии, тем очевиднее для нее становились недочеты работы ее партнера, который не был сертифицированным тренером, а так же, как и она, имел педагогическое образование и длительный опыт работы в школе. Тем понятнее была реакция клиентов, которые, вежливо улыбаясь, благодарили за работу, но мягко уходили от разговора о дальнейшем сотрудничестве.

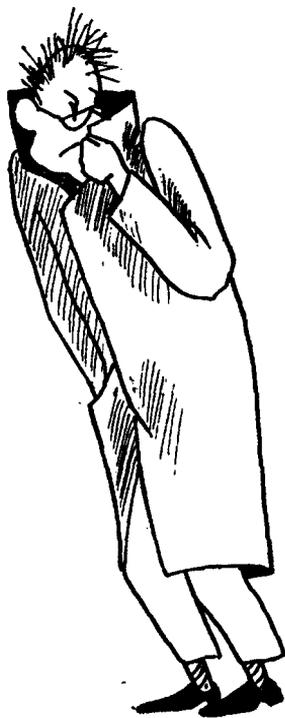
Отношения в центре быстро исчерпали себя, моя коллега, закончив обучение, пустилась в самостоятельное плавание. Через какое-то время она призналась мне, что очень жалеет о некоторых потерянных клиентах первого года их совместной работы. Она объясняла это тем, что ей стыдно за сделанную для них работу и что она теперь не может смотреть им в глаза, не говоря о предложении сотрудничества.

Такая ситуация может возникнуть у каждого даже при полном отсутствии партнеров: мы развиваемся, и наш профессиональный рост приводит к совершенствованию навыков, изменениям в концептуальном

наполнении деятельности, осознанию ошибок, которые мы совершали в начале карьеры. И это влечет к очень популярной ошибке, которую я не хочу выделять в отдельную главу, но назову крупно: **прекращать отношения из-за ранее совершенных ошибок.**

Мне очень нравится высказывание Артура Миллера: «*Без наших ошибок мы — ничто*». Годовалый ребенок маршировать на Красной площади не может. Он косолапит, падает, где-то подтягивает себя на руках, так и учится. Еще никто, родившись, сам ложкой не ел, прописью не писал, самолетами не управлял. И начав что-то делать, мы делаем ошибки — это нормально. Каждый — свои, у каждого — свой опыт. И если только нам удалось их заметить, да еще и покраснеть при этом, значит, мы здорово выросли, как профессионально, так и лично.

И проблема здесь, мне кажется, не в количестве и не в качестве проведенных тренингов, а в нашем отношении к ситуации, которую мы



создали. Можно спрятать голову в воротник пальто и переходить при виде бывшего клиента на другую сторону дороги. И каждый день засыпать с чувством стыда. Или договориться с совестью, что так ему, значит, положено, раз он имел неосторожность дать работу молодому специалисту, нам то есть.

А можно попробовать разрешить эту ситуацию и устранить этот камешек в ботинке.

Так в итоге поступила моя коллега после двух коуч-сессий. (Почему акцентирую факт коучинга — тренеры тоже ходят на коучинг! Нам это тоже полезно!)

Она разобрала визитки клиентов на несколько групп, на основе того, чем было вызвано недовольство. Тех, кто заказывал уникальные тренинги с учетом особенностей товара (например, продажа автозапчастей), а получил универсальные (табурет два дня учились продавать), она познакомилась с тренерами, специализирующимися в данных сферах. Причем, поскольку начинала встречу с извинений, она четко обозначала, что, так как предыдущий тренинг оставил клиента разочарованным и в этом есть и ее вина, она от своих комиссионных отказывается, что снижает стоимость тренинга на 25%. Все клиенты кивнули головами и согласились на встречу с предложенными кандидатурами. Один или двое при этом заметили, что если результаты тренинга их устроят, то комиссионные она, конечно, получит.

Другая группа клиентов отличалась тем, что ее бывший партнер испортил отношения с заказчиками на личном уровне, где-то подвел, где-то слишком неумело торговался и т. д. В эти организации она пришла сама, рассказав об изменениях, которые произошли: полученное ею образование, теперешнюю самостоятельность; предложила сотрудничество. Была очень удивлена тем, что, как оказалось, никто на нее зла не держал. Это совершенно нормально, все течет, все меняется, а раздраи в офисе на личном уровне — не что-то из ряда вон выходящее, а рабочая ситуация.

А еще была группа клиентов, которые остались довольны проделанной работой, но контактов с ними не было год и больше. Здесь все прошло еще проще. Телефонный звонок, удивление, что отношения «мистическим образом прервались», предложение встретиться.

Я не скажу, что она вернула всех клиентов первого года, этого не было. Но прятать лицо в воротник больше необходимости точно нет.

Кстати, неплохо еще задуматься, что является ошибкой, а что — работой в другом стиле. Возможно, то, что вам сейчас хотелось бы исправить, было абсолютно допустимым или вообще оптимальным в той конкретной ситуации. И с лихвой приправлено вашим тогда еще дилетантским задором, энтузиазмом и жадой деятельности.



Найдите повод появиться у каждого из Ваших клиентов в течение следующего месяца. Что может помочь Вам поддерживать отношения с клиентами легко и комфортно? Какие ресурсы Вам для этого нужны?



Вспомните клиентов, отношения с которыми «мистическим образом прервались». Как Вы можете напомнить о себе и предложить сотрудничество?

Ошибка № 70.

ЖДАТЬ БЛАГОДАРНОСТИ

Лучше заслужить почести и не получить их, нежели быть в почете, не заслужив этого.

Иоганн Вольфганг фон Гете

Такое название главы может на первый взгляд показаться странным. Рабочие отношения, здесь работают за зарплату, а не за какие-то другие ценности, разве не так?

Хорошо, давайте проведем для себе экспресс-курс по самомотивации. Скажите, при равной зарплате в какой компании вы скорее хотели бы работать — там, где в день зарплаты деньги на карту, но смотрят с подозрением: *«И за что столько отвалили?»*, или там, где с влажными глазами и прижатой к сердцу рукой: *«Вы нам так помогли!»*

Цепляет? Конечно, цепляет, аплодисменты, цветы и восторг в глазах могут примирить с весьма не самыми соблазнительными условиями.

А теперь ответьте, чем это плохо? Почему нельзя желать именно таких отношений, когда все приходящие к нам на тренинги по построению карьеры называют фактор теплых человеческих отношений одним из самых важных?

Отношений желать можно, более того, нужно их строить именно такими: теплыми, заботливыми, крепкими. А вот благодарности ждать не стоит, попробую объяснить почему.

С одной стороны, фрилансерам свойственно преувеличивать значимость своего драгоценного вклада в развитие компании. Это обуславливается, во-первых, тем, что мы работаем в достаточно узкой сфере, общаясь с ограниченным числом людей, и обычно слабо представляем масштабы деятельности организации в целом. А во-вторых, мы очень много души в каждый проект вкладываем, он для нас без света светится, освещая собой всю деятельность компании-заказчика. *«Они без меня не выжили бы!»* — какую бы работу мы ни выполняли.

Однажды на тренинге командоформирования я услышала метафору, выданную начинающим тренером: *«Каждый из вас — бриллиант в кирпичной кладке здания нашей компании, но если один и вынуть, на улице знаете, какая очередь стоит!»* Когда тренер сам понял, что он сказал, ему плохо стало. Мне тоже, потому что данная метафора очень сильно противоречила той корпоративной культуре, которую компания в течение многих лет декларировала, но предельно точно проецировала настоящее отношение к сотрудникам.

А оценила я эту метафору спустя несколько месяцев. Бриллиант? Бриллиант. Кирпичик в кладке? Да, кирпичик. Если вынуть один кирпич, здание развалится? Будет стоять.



Развалиться от потери одного кирпича, даже такого крепкого и дорогостоящего, как бриллиант, может только насквозь прогнившая, смертельно больная компания. Мы же всегда исходим из установки, что компания сильная и здоровая. Со своими характерными отличиями: у кого-то пивной животик, кто-то курит, у кого-то ножки иксиком, и что из этого? Но работает. Каждый практически божий день. И перерабатывает еще, по вечерам и выходным. Иногда тяжело бывает, иногда полегче, так и у человека периодически насморк случается.

Тут как раз и мы подходим, со своим нафтазином. Или дляносом — у кого что. А то, что целый медведь вы-

жил из-за того, что мы ему царاپину йодом прижгли...

А ведь может такое быть, правда? И так обидно, что не оценили, как мы классически прижгли гангрену в самом зародыше, что благодаря нашей идее сэкономлено столько кровавым потом заработанных денег, да тьфу, на них, бестолковых!

Вот это самая главная засада в ожидании благодарности: ощущение недооценки — обида — оскорбление в мыслях. А там, где есть оскорбление в мыслях, совсем рядом оскорбление словом и, чуть позже, действием. Цинизм, профессиональный садизм и быстрая личностная деградация. А все из-за чего? Захотелось, чтобы заметили и выделили.

В отказе от ожидания благодарности есть еще один смысл. Нам почему славы хочется, мы же не просто так работу работали, мы ее для пользы окружающих делали, с целью всеобщего прогресса и, что греха таить, обогащения. И если мы этот результат получили, значит, на самом деле нам есть за что благодарность высказать. Если же не высказывают, возникает недоумение: почему? Мы разве что-то не так делали? Или они не смогли унести, сколько мы отвесили? Не воплотили? Не применили? Зачем же тогда это все?

Не буду вас обманывать и утешать, такое случается сплошь и рядом. Бумаги ложатся пыльными стопками в углы начальственных столов, скрываются в темноте несгораемых сейфов, сдаются в макулатуру в конце каждого квартала. Идеи воплощаются на десять процентов, результат

прямо противоположен запланированному, те, с кем начинали, через месяц уволились. А новичкам вообще не понять, чем мы занимаемся, им в институте только что новый веник вручили, «пылесос» называется, им сразу нужно чисто мести.

Получается, вроде бы ни за чем. Фирма зарплату день в день платит, а результатами нашего труда пользоваться не хочет. Некоторые через такое пренебрежение и неуважение спиваются. В депрессию на годы уходят. Работу начинают менять раз в два месяца. Чтобы убедиться, что везде одно и то же. Фрилансерами становятся, как будто это что-то меняет.

Меняет. Мы в компании реже появляемся. Поэтому благодарят нас чаще. Своих вообще не благодарят, а с нами иногда случается. И так приятно становится, вот, значит, заслужил, заслужил, наверное, все-таки... А тут почему ни слова хорошего не сказали?

Как только начинаем на благодарности заикливаться, кончен бал. Читай пятью абзацами выше.

Поэтому, запомните просто, если нас кто-то где-то нечаянно поблагодарил, это не мы такие хорошие. Это они такие культурные. Это их в детстве воспитали правильно. И нам от щедрот случайно досталось. Честь им и хвала!



Вспомните тех клиентов, которые от души хвалили и благодарили Вас за Вашу работу. Скажите им спасибо за то, что они есть.



Вспомните тех клиентов, которым и в голову не приходило хвалить Вашу работу и использовать результаты Вашего труда в своей деятельности. Скажите им спасибо за то, что они есть.

Самая большая ошибка. ЖЕСТКО ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ ПОСТУЛАТОВ

Фантазия важнее, чем знание, так как любое знание ограничено.

Альберт Эйнштейн

Все хорошее когда-то заканчивается, и наше общение на страницах этой книги подходит к концу.

Когда Алексей Геращенко читал черновик моей первой книги — «Лучшего учебника по продажам», он сказал: «Что мне понравилось, это честная книга. Нет ощущения, что самые главные секреты нарочно оставлены за кадром». Потом, когда книга вышла, мне это говорили разные люди. Некоторые с удивлением, некоторые с одобрением¹.

Эта книга тоже честная. Мне искренне хочется, чтобы она да принесла прочитавшему пользу.

Главврач интересуется у дежурного:

— Сколько смертей за ночь?

— Три.

— Странно... Я вроде выписывал четыре рецепта.

Говорят, что культурным считается не рассказывать о себе. Мне это странно, но я изо всех сил старалась говорить не только о себе. Хотя в своих мыслях и ощущениях я несколько более уверена...

— Подсудимый, почему Вы отказываетесь от своего последнего слова?

— Понимаете, господин судья, все уже сказано. Все, что нужно было сказать, сказал господин адвокат, а что не нужно, — господин прокурор.

Поэтому сразу хочу обратить ваше внимание на то, что в этой книге нет аксиом — постулатов — заповедей, кроме тех двухсот–трехсот, которые

¹ А с какой болью я все это выслушивала! Самые главные секреты потом открылись, хоть переписывай. Но поезд ушел, «100 приемов презентации товара» и «Лучший учебник по продажам» — очень цельные произведения, со своей фабулой, с уникальным стилем. Поэтому переписывать не буду, они от меня уже отпочковались и давно живут самостоятельной жизнью. А то, что пришло позже, это совершенно другая история, которая скоро, надеюсь, проявится в очередной книге. Ищите на книжных полках! Только пока не знаю, как называется и на какую тему.

вы не могли не выделить своим пытливым умом. Все остальное — не рецелпты, а размышления на темы, которые на данном этапе моей жизни казались мне наиболее важными.

- Скажите, чем Вы кормили свою курицу?
- А почему это Вас так интересует?
- Я бы тоже мечтала так похудеть!

Если у вас появятся не менее важные темы для обсуждения, с удовольствием приму участие в дискуссии, пишите мне, пожалуйста, на yelena-akimova@yandex.ru. Присылайте ваши вопросы, сомнения, несогласия. А если их еще нет, не волнуйтесь, появятся позже. Ведь каждая хорошая книга не только отвечает на вопросы, но и задает следующие.

В три часа ночи полицейский останавливает мужчину с огромным чемоданом.

- Стой! Что у тебя в чемодане?
- Еще не знаю!

Какого результата мне точно не хотелось достигнуть — это создать учебник по психологии общения с клиентом, группой, самим собой. Принять ровно все, сказанное здесь, за истину в последней инстанции, конечно, можно, но нужно ли?

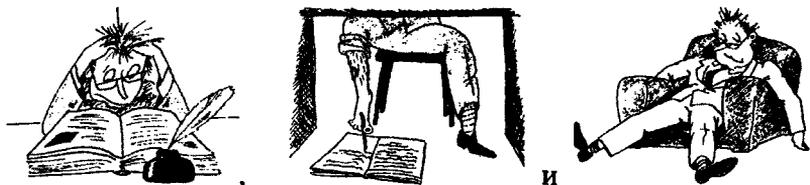
Парикмахер изобрел бритвенный аппарат: машинку, в которую клиент должен вставить голову, и четыре ножа за полминуты срежут его бороду и усы. Ходят вокруг его собратья по профессии и удивляются.



— Как же так, ведь у всех лица индивидуальные, с шишками, с родинками... Не справится твоя машина, сколько крови-то будет!

— Так это только в первый раз, — отвечает изобретатель.

Это самоучитель, и самая важная часть данного шедевра — задания для самостоятельной работы. Для наиболее одаренных, это то, что идет под маркерами



При проверке билетов оказывается, что один из пассажиров едет не в том направлении. Контролер ему говорит:

— А ведь у вас билет в противоположную сторону...

Пассажир реагирует:

— Надо же, до чего дошел прогресс! Сидим в одном вагоне, а едем в противоположных направлениях!

Человек меняется, поэтому то, что сейчас кажется единственно верным, через год может показаться пресным и недоразвитым. Поэтому стоит иногда возвращаться к сделанным записям и переписывать их (а я наивно надеюсь, что вы на самом деле примете решение записывать свои мысли и так же честно, как я, напишете свою книгу).

В банк врывается грабитель и кричит:

— Всем поднять руки вверх и не двигаться!

Примерно через минуту он жалобно спрашивает:

— Ну что, все подняли руки вверх? Я без очков не вижу!



И я уверена, что книга вашего профессионально-карьерного роста обязательно будет иметь огромный успех. В добрый путь!

Эпилог первый

Встречаются два учителя, и один жалуется другому:

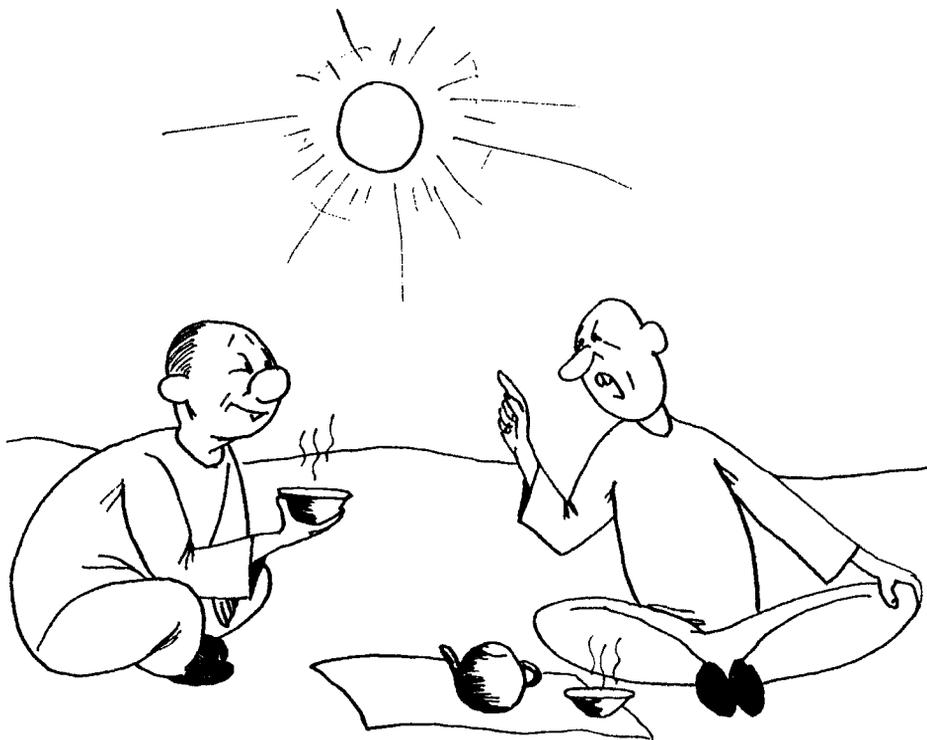
— Ты не представляешь, как деградирует население, не знаю, что делать!

— Что случилось? — удивляется второй.

— Понимаешь, треть моих учеников оказалась настолько слаба здоровьем, что в считанные годы упражнения отправили их в последний путь. Треть сошла с ума, не перенесла глубоких медитаций. Треть потеряла остатки разума от погружения в священные книги. Только один из них — последняя моя надежда — до сих пор остается нормальным, полностью нормальным, абсолютно нормальным!

— Странно, — замечает второй. — Если ты откроешь секрет его стойкости, это будет величайшее открытие, которое продвинет науку на многие тысячелетия вперед, принесет тебе славу и почет, приведет многих и многих учеников под твой кров!

— Я долго думал над этим, — глубокомысленно отвечает первый. — Судя по всему, причина заключается в том, что он отказывается выполнять те упражнения, которые я ему даю...



Эпилог второй

Свеча

Слова: Андрей Макаревич

Музыка: Андрей Макаревич

Бывают дни, когда опустишь руки,
И нет ни слов, ни музыки, ни сил.
В такие дни я был с собой в разлуке
И никого помочь мне не просил.
Я был готов идти куда попало,
Закрывать свой дом и не найти ключа,
Но верил я — не все еще пропало,
Пока не меркнет свет,
Пока горит свеча.

И спеть меня никто не мог заставить,
Молчание — начало всех начал.
Но если песней плечи мне расправить,
Как трудно будет сделать так, чтоб я молчал.
И пусть сегодня дней осталось мало,
И меркнет свет, и кровь не горяча,
Я в сотый раз опять начну сначала,
Пока не меркнет свет,
Пока горит свеча.



Помня добро...

Хочу сказать спасибо

Моим родителям, которые никогда не пытались ограничить меня в выборе профессии, но, надеясь, что я знаю, что делаю, верили в мой успех и поддерживали во всем и всегда.

Сыну, который, несмотря на четкое осознание того, что реально круты только Эминем и Дидье Дрогба, взял в руки только что вышедшие книги «100 лучших приемов презентации товара» и «Лучший учебник по продажам» и с обидой спросил: «Мама, а почему ты не будешь писать еще одну книжку?»

Мужу, который ведет меня по этой жизни в верном направлении и всячески способствует многостороннему развитию моей личности, будучи моей полной противоположностью.

Младшему брату, который, изменяясь с каждым годом, подчеркивает необходимость периодического пересмотра авторских концепций и постулатов в различных видах взаимодействия.

Елене Николаевне Дмитриевой и Татьяне Витальевне Ковшечниковой, помогавшим мне сделать первые шаги на научном поприще и сыгравшим значительную роль в моем отступлении от сухого научного стиля уже на стадии написания кандидатской диссертации.

Дине Квасовой, которая когда-то подкинула мне идею о бизнес-тренингах как наиболее уместном профессиональном пути для человека с моими знаниями, умениями и навыками в области педагогики, психологии и конфликтологии, а также общения с людьми.

Самым разным фрилансерам, от компьютерщиков до веб-дизайнеров, которые щедро делились со мной своими проблемами и байками и убедили в необходимости написания данного опуса.

Тем моим коллегам, которые не стеснялись задавать мне вопросы и тем самым значительно ускорили написание этой книги.

Другим моим коллегам, которые не отказывались отвечать на мои вопросы, научили делиться своим опытом, наблюдениями и выводами просто и искренне и тем самым значительно ускорили написание этой книги.

Игорю Овчинникову, который, не жалея сил и времени, находил яркие зрительные образы для иллюстрации самых важных идей данной книги.

Издательству «Речь», работавшему с новым шедевром терпеливо и профессионально.

Тем, кто приобрел мой труд и прошел со мной все страницы, чтобы повысить свою профессиональную квалификацию. Я рада, что мне удалось

оправдать ваше доверие и что книга вызвала ваш интерес. Я благодарна вам за веру и понимание. И я заранее хочу сказать спасибо всем тем, кто откликнется на мое предложение сообщать об изменениях в своей профессиональной деятельности, присылать рассказы, байки, наблюдения, предложения, советы и вопросы (на yelena-akimova@yandex.ru).

А также *Тому, кому должно быть сказано первое спасибо*. Тому, кто заливает светом тоннель человеческого существования, дает силы и возможности для реализации предписанных обязанностей, исполняет желания и мечты. Тому, кто дал мне видение и понимание некоторых процессов, а также достаточно слов и сил для написания этой книги.

До следующей встречи!

Елена Евгеньевна Акимова

**САМЫЙ ПОЛНЫЙ УЧЕБНИК ДЛЯ ТРЕНЕРОВ,
ПЕРЕГОВОРЩИКОВ И ВСЕХ-ВСЕХ-ВСЕХ**

Главный редактор *И. Авидон*
Художественный редактор *П. Борозенец*
Технический редактор *А. Каретин*
Корректор *А. Борисенкова*
Ответственный секретарь *М. Фомичева*
Генеральный директор *Л. Янковский*

Подписано в печать 15.09.2009 г.
Формат 70×100¹/₁₆. Усл. печ. л. 18.
Тираж 2000 экз. Заказ № 1262

ООО Издательство «Речь»
199178, Санкт-Петербург, а/я 96, «Издательство „Речь“»
тел. (812) 323-76-70, 323-90-63
sales@tech.spb.ru

Интернет-магазин: www.tech.spb.ru
Представительство в Москве:
тел.: (495) 502-67-07

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12

КНИГА — ПОЧТОЙ

Вы можете заказать книги нашего издательства
любым удобным для вас способом:

- По телефонам: (812) 323-76-70,
(812) 329-08-80
- По электронной почте: rech-spb@mail.ru
- На сайте издательства: www.rech.spb.ru
- По почте: 199178, Санкт-Петербург, а/я 96,
Издательство «Речь»

Вы делаете заказ, указав:

- 1) фамилию, имя, отчество, телефон, e-mail;
- 2) почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- 3) название книги, автора, количество экземпляров.

Мы высылаем Вам книги в течение 3-х дней
после принятия заказа!



Елена Акимова — бизнес-тренер, эксперт по системам продаж, коуч, консультант по организационному развитию, кандидат педагогических наук.

Автор модульных корпоративных программ «Продажа снега зимой», «Говорить — не переговорить», «Конфликт — это выгодно», «Divide et impera», тренинговых циклов «Команда с Большой буквы», «МотиВАУция», «РОСТ — это просто», «Контраст», «Школа внутренних тренеров», тренинговых и семинарских программ для руководителей,

маркетологов, администраторов, продавцов, службы сервиса, звена доставки, студентов...

Автор книг «Лучший учебник по продажам» и «100 лучших приемов презентации товара».

- Это невозможно! — сказала Причина.
- Это безрассудство! — заметил Опыт.
- Это бесполезно! — отрезала Гордость.
- Попробуй, — шепнула Мечта.

«Стать успешным специалистом несложно — выбрать то, что нравится, начать, как получится, продолжать с душой и держать марку. Чем выше, тем лучше».

Елена Акимова

