

Я управляю своим временем

Статья опубликована в журнале Вестник НЛП №29.

Авторы: Сергей Николаевич Нифонтов

Темы, затрагиваемые в статье: НЛП в бизнесе, Техники НЛП

Нулевой этап: быть своим и быть уникальным

Обычно, если тренинг корпоративный, то он начинается минимум с одних переговоров. На практике часто получается больше. Я же взял себе за правило, чтобы переговоров было не больше пяти. Ибо становится непонятно: «про что» встречаешься. Это нулевой этап, на котором я выясняю, что нужно компании и что я могу предложить. Порой, приходится слышать, что это лишнее. Я с этим категорически не согласен. Как ты вообще можешь что-нибудь продать, если ты не знаешь, что нужно клиенту? Переговоры — это возможность познакомиться, понять, что ему нужно. В моей практике где-то в 50% случаев на стадии предварительных переговоров происходит изменение запросов. Сначала клиент вроде хочет продажи, мы приезжаем, с ним разговариваем. И в какой-то момент запрос либо уточняется, либо совсем меняется.

Тренеру всегда, а на этой стадии особенно, очень важно быть, с одной стороны, своим, но с другой — выглядеть уникальным. Я всегда заранее захожу на сайт компании или, если есть возможность, на торговые точки, чтобы понять особенности принятой в ней корпоративной культуры. Смотрю, какой стиль принят в одежде, каков стиль общения между сотрудниками — как по горизонтали, так и по вертикали. Если крупная компания заказывает тренинг для филиала, то пользуюсь возможностью посетить не только этот филиал, но и центральный офис, побеседовать с администрацией, уточнить, как люди общаются, как они одеты.

Я выступаю либо как бизнес-тренер (и тогда чаще встречаюсь с HR-менеджерами), либо как консультант по управлению (тогда с топ-менеджерами или владельцами). Порой, ловлю себя на мысли, что мне проще, чем некоторым моим коллегам. Я сам когда-то заказывал тренинги, сам «плавал», когда пытался сформулировать цели обучения. Именно

поэтому я могу предположить, какая ситуация сложилась у заказчика, и в 90% это оказывается соответствующим реалиям. Заказчик понимает, что я знаю, «я в теме», и у него появляется доверие. Это чрезвычайно важный момент.

Если возникает необходимость встретиться с заказчиком второй раз, то обычно на этой стадии происходит уточнение — либо что-то по программе, либо финансовые условия. Часто у HR-директоров появляется желание встроить в тренинг управленческие задачи. Например, был случай, когда обычным менеджерам вменили задачу продавать. Поэтому надо было с помощью тренинга изменить убеждения менеджеров.

После того, как переговоры заканчиваются, я всегда прошу дать мне возможность провести диагностику, чтобы познакомиться с 20 – 30% людей, понять, какие у них настроения, иногда даже решить, нужен ли тренинг вообще. Был случай, когда люди хотели заказать тренинг, а проблема заключалась в том, что надо было менять кое-что в управлении компанией. Я прошу представителя заказчика, чтобы он дал мне возможность пообщаться с тем, кого он считает лучшим, худшим и средним. Часто бывает так, что худший сотрудник просто не сумел выстроить отношения с руководством. Эти встречи позволяют мне понять, замотивированы ли сотрудники на обучение, какой у них уровень знаний и отношение к тренингу вообще. Если я вижу, что люди не настроены на обучение (иногда так бывает), то приходится первую половину дня заниматься только тем, чтобы создавать мотивацию к обучению. И, это важный момент, когда я провожу диагностику, то знакомлюсь, рассказываю о себе, и на тренинге уже не нужно специально представляться, тратить на это время.

Тренер, позаботься о себе!

Тренер только тогда полезен для аудитории, если он позаботился о себе. Поэтому, прежде чем начать вести тренинг в другом городе, я всегда составляю договор, в котором прописываю, какая необходима гостиница и т.д. Предпочитаю путешествовать самолетом, а не поездом: мне очень важно с утра принять душ и быть в нормальной форме. Лучше я приеду на день раньше, найду, чем заняться, например, возьму такси и поеду осматривать достопримечательности, а утром, свежий как огурчик, выспавшийся, пойду на тренинг. Мне не нужно фешенебельных гостиниц, но необходимо, чтобы отель был с соответствующими удобствами. Я не езжу на троллейбусах и автобусах, меня возит принимающая сторона. Если она действительно хочет учиться, то эти условия принимает без лишних разговоров. Заранее оговариваю, где я завтракаю, обедаю, ужинаю, происходит ли это с заказчиком или нет.

Так получилось, что мой режим практически одинаков каждый день. Если я не в командировке, то сам отвожу детей в сад и в школу. Нет разницы, тренинг ли впереди, переговоры или выходной день, который, как правило, чаще случается в будни. Если тренинг проходит недалеко от моего дома, то еду на машине, но если далеко, то предпочитаю метро. Я считаю себя достаточно опытным водителем, но при этом отдаю себе отчет, что тренер не может позволить себе опаздывать, ссылаясь на пробки на дорогах. Принято считать, что московское метро — это духота и давки. Но я еще ни разу не приехал к клиенту помятый или грязный. Возможно, это потому, что на нашей ветке нет давки.

Кажется, Суворов любил повторять такую поговорку: «Завтрак съешь сам, обедом поделись с другом». Полностью с ним солидарен. Всегда завтракаю, но в обед ем немного супа, фруктов, пью чай с булочкой и обычно обхожусь без второго.

На полголовы впереди всех остальных

Я всегда разделяю поведение человека и его намерения. Поэтому, если человек как-то не так реагирует во время тренинга, всегда пытаюсь понять, что случилось. Может, я что-то не так сказал, возможно, это у него что-то личное. Именно поэтому я очень внимательно смотрю на группу; если человек начинает «проваливаться» в свои переживания, его можно оттуда вернуть. Если не получается, то я стараюсь в перерыве подойти и спросить, в чем дело. Например, недавно оказалось, что у одного менеджера положили ребенка в больницу, а он сидит на тренинге, ничего не слышит, не видит. Я ему объяснил, что будет лучше, если он поедет сейчас к ребенку, в любом случае, это важнее, а руководству, если что, я сам все объясню.

Иногда я люблю встраивать в тренинг физические упражнения, чтобы просто встряхнуться, но чаще, чтобы показать какую-то идею, которую словами донести бывает дольше или сложнее. Где-то в домашнем архиве хранятся фотографии, на которых изображены четыре человека, сающихся на стулья, а потом стулья убираются, а люди держатся за счет того, что поддерживают друг друга.

Так получилось, что я не сталкиваюсь с проблемой «трудного клиента». Мне помогают книги по бизнесу, я постоянно учусь. Практически каждый квартал я хожу на какой-нибудь семинар, иногда это бывает даже и не связано с бизнесом. Тренер — это такая профессия, которая требует постоянного развития. Ты просто обязан быть на полголовы впереди своих потенциальных заказчиков. Тогда и трудный клиент становится просто особенным.

Помню тренинг, на котором группа сильно сопротивлялась, и это была борьба мировоззрений. Заказчик сказал, что основная проблема бизнеса в том, что сотрудники считали партнеров неумными животными. Мы много спорили, и моя задача была переломить их убеждения. Потом участники сказали мне, что, хотя сопротивлялись, попробовали применить то, чему я учил, и все получилось. И я вышел с этого тренинга с ощущением, будто могу еще три вагона разгрузить. А бывает так, что обратная связь очень позитивна, а выходишь «выключенный».

Я всегда иду от задачи, которую тренер должен решить. У меня нет жестких правил: «Успешных возьмем на один тренинг, неуспешных — на другой». Я предлагаю всех взять на один тренинг и строю его таким образом, что сильные участники учат слабых. При этом сильные становятся сильнее, а когда слабые слышат сильных, то это воспринимается лучше. Моя задача — вытащить стратегии достижения результата. Я так строю процесс обучения, что люди сами вытаскивают стратегию, понимают, как ее можно улучшить, нанизать, как жемчуг на ожерелье, и тогда они эти знания присваивают, потому что это — их стратегия, она — из их компании.

Если группа сформировалась, и мы договорились, что это будет длительное обучение по 3 часа 2 раза в неделю, то для меня это очень хорошо. Тогда я делю тренинг на смысловые блоки и встраиваю контроль того, что они уже сделали, и тогда это встраивает навыки. Кто что получил, какой эффект, как это на бизнесе отразилось. Как-то раз в одной компании на посттренинговое занятие зашел владелец компании — как бы ненароком, на последние 3 – 4 минуты — и спросил: «О чем был тренинг? Что полезного взяли? Что успели применить? Как это отразилось на прибыли?» Когда слушатели на все вопросы ответили, я понял, что тренинг прошел сверхуспешно...

Отдых в пробках

На мой взгляд, две-три недели — идеальный срок на то, чтобы попробовать все модели, знания, навыки. И после этого провожу посттренинговое занятие, выясняю, что вошло в повседневный бизнес. Иногда оно оказывается еще более эффективным, чем сам тренинг. С одной стороны, для меня это занятие — контроль, с другой — интеграция. Когда я сам еще был руководителем компании, мои сотрудники, бывало, делились впечатлениями: «Классный тренинг, но мы не знаем, что из него у нас можно использовать». Что ж, садились и вместе думали, **«как»** это эффективнее применить.

Я стараюсь эмоционально не привязываться к компании, в которой веду обучение. Всех помню в лицо, многих — по именам, но не переживаю: «Как они там без меня?!..» Воспринимаю их как самостоятельных и взрослых людей, которые могут сами со всем справиться.

Были у меня прецеденты, когда я работал по 10 дней подряд, но по-хорошему 3 – 4 рабочих дня в неделю — это оптимум. Наша работа специфична, если не будешь отдыхать вовремя, быстро свалишься. Я отдыхаю за рулем, в машине. Ставлю любимую музыку, еду через пробки и... отдыхаю.

Недавно собственник компании, в которой я проводил обучение, спросил, почему я не возвращаюсь в бизнес. Ответ у меня давно уже сформулирован: я это уже прошел, для меня сейчас важно отдавать полученные навыки и знания. Так уж наших менеджеров сейчас настраивают, что они в большинстве своем стремятся наращивать свои компетенции. Вот так на себя все натаскиваешь и в какой-то момент, если не отдаешь людям, то отрываешься от остальной компании. Когда-то это реально произошло со мной, я был вынужден собирать своих менеджеров и отдавать им знания.

Сейчас я сам управляю своим временем и могу спланировать собственную загрузку с клиентами так, чтобы оставалось время съездить куда-нибудь с семьей отдохнуть. Если человек действительно решил для себя, что тренерство — это его жизненный путь, я бы посоветовал такому человеку поработать в бизнесе, посмотреть, как это все устроено. Иначе будет тяжело общаться с клиентом и с группой на одном языке...