

Художник *Е.А. Смирнов*

**Попов С.В.**

П57 Бизнес-тренер. — Калуга: Издательство «Гриф», 2008. — 204 с.

Вы когда-нибудь были участником бизнес-тренинга? Доводилось ли вам сидеть на стуле в аудитории, слушать тренера и размышлять о том, за что же ему платят зарплату? Значительная часть участников тренинговых программ задаются подобным вопросом. И многие приходят к выводу, что быть бизнес-тренером совсем не сложно. Сиди перед слушателями, говори с умным видом, получай хорошую зарплату — и при этом все считают тебя уважаемым человеком. Не работа, а мечта.

Как стать тренером? Что скрыто за этой профессией? Что происходит с людьми в крупных компаниях? В своей книге автор постарался дать ответы на все эти вопросы.

ББК 84(2Рос)

ISBN 978-5-89668-170-0

© С.В. Попов, 2008  
© Издательство «Гриф», 2008

## НА НОВОМ ПУТИ

Уважаемый читатель!

Перед тобой вторая книга Сергея Васильевича Попова.

В первой книге автор последовательно вводит нас в сложный мир современной компьютерной техники, помогая разобраться в многочисленных хитросплетениях программного обеспечения и освоить новую техническую компоненту современной жизни.

Новая книга «Бизнес-тренер» — своего рода универсальное издание, вбирающее в себя художественные особенности разнообразных жанров. Эта книга одновременно и художественный рассказ о буднях современных бизнес-тренеров, и философский трактат о смысле нашего существования и о пути, который мы выбираем, это и книга-переживание, где нашли свое отражение личные сомнения автора, т.н. моменты «на распутье», и книга-напутствие для молодых и начинающих бизнес-педагогов, вступающих на дорогу яркой индивидуальности, смелости и психологической тонкости...

На личном примере автор наглядно демонстрирует путь кардинального изменения жизни — конструктивного переосмысления ценностей и вступления на стезю новой профессиональной ориентации в новом обществе.

В нынешних условиях, когда формируется новый вид государственного устройства, складываются новые деловые связи и отношения, книга В.С. Попова выступает своеобразным учебником для людей, желающих начать и строить эту новую жизнь. Автор находит сам и открывает нам возможности, пути и способы быть успешными в сложной деловой жизни современной России, которую многие называют «рыночной».

Уверен, что эта книга станет бестселлером и в последующем выдержит не одно издание.

Анатолий Демидов,  
член Союза писателей России

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Попробую объяснить, что у вас в руках.

Это книга о бизнес-тренерах. Наверное, вы знаете или даже помните времена, когда писали о кочегарах, плотниках и монтажниках-высотниках. Так вот, эта книга — о бизнес-тренерах. Почему бы не рассказать людям о том, кто такой тренер и что он делает на работе?

Вы любите подсматривать в замочную скважину? А заглядывать в окна чужих квартир? Я люблю. Всегда хочется узнать, что делают люди, когда не знают, что за ними наблюдают. В какой-то степени чтение этой книги равносильно подсматриванию. Я даже не думал, о ком писать, я же тренер — и хочу рассказать о своих коллегах.

Вначале существовали отдельные рассказы, но постепенно они слились в некоторую последовательную историю. Однако вы можете читать их в любом порядке. В книге вы обнаружите рассказы трех типов. Первые — юмористические, в стиле Интернет-баек. Вторые — философские зарисовки о смысле жизни и о дорогах, которые мы выбираем. Третьи — рассказы-связки, повествующие о том, что происходит с тренерами и с бизнесом.

Наверное, можно назвать мой труд дневниковыми заметками. Публикует же Бриджит Джонс свои дневники. Но, с другой стороны, мои записки могут служить руководством к действию начинающему тренеру.

Предполагаю, что книга будет интересна бизнес-тренерам и бизнес-консультантам, но надеюсь, что и белые воротнички прочтут ее с удовольствием. Такова целевая аудитория.

Все рассказы абсолютно правдивы, но все же — это литературное произведение, так что я слегка приукрасил и изменил отдельные моменты реальной истории тренерской жизни.

Чуть не забыл, сейчас модно выражать благодарность всем сопричастным процессу создания. Выражаю! Спасибо жене, теще и сыну. Римме Рудольфовне и Анатолию Дмитриевичу, Владе и Юле также большое спасибо. Они были первыми читателями этого «шедевра». Без них мой энтузиазм иссяк бы на второй странице. Спасибо, друзья!

И вам спасибо за то, что уже читаете.

## ТРУДОУСТРОЙСТВО

### Резюме

Как бы ни было хорошо на свободе, а когда-то надо идти искать работу. Куда идти? Кому «продаться»? В целом, технология поиска понятна. Пишем резюме и... нет, не пишем, не резюме.

Вначале было СЛОВО — желание изложить о себе всю правду. Я написал, что у меня есть знания и опыт в следующих областях: менеджменте, маркетинге, обучении персонала, программировании, радиотехнике, и даже балансовый отчет я могу изобразить. Все подробно изложил, без утайки.

Первым читателем моего труда стала знакомая моих знакомых, менеджер по персоналу одной крупной западной компании. Прочитав внимательно резюме, она вопросительно и подозрительно уставилась на меня, а после произнесла классическое: «Не верю!» Далее объяснила, что на земле не существует людей, которые все это могут выполнять одновременно и на профессиональном уровне. А что мне прикажете делать? Я же действительно все это выполнял! Я же действительно за полгода работы маркетологом поднял продажи компании в два раза. Я же действительно в одиночку обслуживал сто восемьдесят компьютеров, да так, что юзеры даже не жаловались, а уважали. Вы тоже не верите в мою гениальность? А зря.

Так как работодатели ушли от нас недалеко, то пришлось следовать совету знакомой и определиться с тем, кем я хочу быть. Невероятно длительное время я решал, кем же хочу быть?.. Це-

Сергей Попов БИЗНЕС-ТРЕНЕР





лых десять или пятнадцать минут затратил на размышления! И решил: быть мне бизнес-тренером.

Чтобы задуманное свершилось, нужно мысленно нарисовать свое будущее, вжиться в выбранную роль, полюбить себя в ней, и тогда произойдет то, что называется «футура практика». Когда мы сами создаем будущее! Это как в тайм-менеджменте: ставьте себе цель жизни, тогда все ваши поступки будут вести именно к выбранной цели. Резюме — это уже второй шаг.

Я написал резюме согласно выбранной мной цели. Хочу быть бизнес-тренером!

Бизнес-тренер — это не тот, кто тренирует собак и спортсменов. Бизнес-тренер тренирует сотрудников различных компаний, учит их исполнять свои обязанности. (Исполнять обязанности желательно результативно и эффективно.) Но в целом, очень даже похоже на тренировку собак. Главное, не говорить тренируемым о своих сочных сравнениях. :-)

Бизнес-тренер похож на тамаду. В комнате собираются сотрудники компании и примкнувшие к ним граждане. Вы мысленно надеваете на себя «костюм розового зайца» и, как в рекламе батареек «Энерджайзер», скачете перед ними до бесконечности. Говорите умные слова, если можете. Заводите песню на тему: «А что скажет Петя?» или: «Дима, почему ты считаешь, что продавать тяжело?» и т.д.

Меня в тренеры привела любовь к людям, талант поучать других и хорошая зарплата белого воротничка. Сидишь, рассуждаешь, а тебя все слушают. Зарплату получаешь, в командировки летаешь, большим человеком себя считаешь. :-)

...В резюме я всю жизнь уложил на одном листе, чтобы работодатель, читая, не уснул от подробностей. Затем начал свой PR.

Тут мне и мое британское образование по маркетингу пригодились. Определил я целевой сегмент, составил информационное послание (резюме), разработал медиаплан с выбором каналов распространения и — начал кампанию по привлечению работодателей.

В соответствии с медиапланом рассылаю я, значит, резюме по факсу. Газетки с объявлениями о приеме на работу по-

купаю. Звонков от работодателей жду. «Работаю» с десяти и до пяти вечера.

Прошел целый день. На второй день жена сказала, что мы не в Англии живем, а в стране победившего азиатского менталитета. Что надо забыть умные словечки, типа «промоушен» и «коммуникейшн», и надо искать знакомых. Что как раз у нее есть знакомая в агентстве по подбору персонала «Союз» Галина Спасова. Позвонила она ей и договорилась, что я подъеду в агентство для личного знакомства и начала делового сотрудничества. Встреча была назначена через пару дней.

В этот же день на меня вышли из крупной компании «Четверка-Контакт» (видимо, факс прошел) и предложили приехать на собеседование. Поехал.

### «Четверка-Контакт»

Особнячок, чуть ли не на Арбате. Трехэтажный. Видимо, очень ценный памятник архитектуры. Двери с бронзовыми стеклами, что за ними, не видно, однако изнутри меня можно рассмотреть. Охранники долго пялят глаза в мой паспорт и водят авторучкой по строкам журнала учета посетителей. Интересно, они читать-то умеют или знакомые фамилии воспринимают образно, как китайские иероглифы? Это немудрено, так как я иду к сотруднику Каримпашиеву, а его фамилию они успели выучить. Пропустили. Комната № 18 на втором этаже. Везде евроремонт, все красиво и блестит. Между первым и вторым этажами висят картины. Мусорницы, и те позолоченные.

В переговорной тесно, круглый стол занимает почти всю комнату, Рузави Каримпашиев оказался мулатом. Видимо, мама у него была йогом, папа — танкистом. Небольшой, стройненький, смуглый, костюм с отливом, рубаша белая и галстук при нем. То есть мой фейс-контроль он прошел. Видимо, в компании белые воротнички водятся. Мое мнение о наличии белых воротничков укрепилось, когда я увидел, как мимо переговорной пробежали на совещание несколько индусов, или индейцев, или азербайджанцев, и все были как на подбор, офисными сотрудниками в костюмах.

Такая атмосфера меня немного прибила к земле. Уж не

очень ли я нагл со своим свиным рылом да в калашный ряд? Но пока держусь, надуваю щеки.

...Вот пройдох! Вот менпоперсу! Он не рассказывает мне, кто им нужен, а всячески изводит меня расспросами о моей персоне. Как же я ему презентую себя как средство удовлетворения его потребностей, если не знаю, в чем они заключаются? Хреново. Считаваю разочарованные мимику и жесты Рузави. Он мне все задает вопросы про то, как я могу организовать внешнее обучение сотрудников, как я могу найти компании, занимающиеся этим. Получается, что им нужен администратор, который организует обучение, я же ему рассказываю, как я замечательно провожу тренинги самостоятельно и какой кайф я получаю от процесса публичных выступлений. Не в потребность работаю. Не так сидим.

Расстаемся. Обмениваемся обещаниями созвониться через день и понимаем, что не судьба.

Может, к лучшему? Ну скажите, зачем мне всех организовывать, если я хочу живой работы с людьми, хочу романтики путешествий и оваций аудитории, а он ищет крысу канцелярскую.

Дома пришлось сказать, что им нужен другой. Огорчил жену. Она так хотела видеть меня в этой компании! Она раньше контактировала с ними, ее поразил их размах и кошелек. Хотела, чтобы я тоже был белым человеком, вернее, мулатом (как Рузави) и рассекал по Москве на авто с личным водителем.

Первый блин комом, как и положено.

## «Союз»

Поиск работы — это процесс. Ходишь на собеседования, «продаешь» себя, получаешь по мордам, и так до тех пор, пока не найдешь работу. Вот и я получил по морде от Рузави — менеджера по персоналу. Немного постонал, пожалел себя, посетовал на несправедливость мироустройства и отправился в агентство по подбору персонала.

Галя Спасова согласилась со мной переговорить и поработать. Я для нее почти блатной клиент: жена меня рекомендовала. Встретились, поговорили, заполнили анкетку. Времени потратили немного. А потом Галя заявила, что она с поне-

дельника в отпуске и будет только через две недели. Чтобы я не скучал, предложила съездить на собеседование в одну крупную российскую компанию, в «Лидер». Так сказать, развеяться и опыта ведения переговоров набраться. Вроде как не очень я им по резюме подхожу, но попытка не пытка и за спрос не бьют в нос.

## «Лидер»

В понедельник Галя отправилась в отпуск, а я на собеседование. От станции метро Петровско-Разумовская на «оленях» (маршрутке) пятнадцать минут. Далее вход на завод. Все как при социализме: проходная, работяги, анкеты по форме № 4 и т.п. Пустячок, а приятно, знакомо.

Минут сорок я беседовал с девушкой Лизой из отдела подбора. Все рассказывал, всячески себя продвигал и старался произвести впечатление. Вроде получилось, им нужен был тренер, а я тренером себя и презентовал. Наконец-то сошлись потребности покупателя и выгоды продавца. Лиза куда-то позвонила, поговорила с боссом и сказала, что босс сейчас мной займется, а именно сразу проведет второй тур собеседования (первый я успешно прошел). И еще сказала, что босс не будет являться моим начальником, моя возможная начальница — в отпуске.

Через десять минут в комнату вбежал маленький и приткий очкарик. Сказал, что он Дима, и начал расспрашивать про мои достижения. Очень он меня возмутил: спрашивал практически то же самое, что и Лиза. Рассказывать ему по второму разу, кто я такой и как могу осчастливить всех их, драйва уже не было.

Так что я сухо и кратко изложил смысл моего первого выступления. В результате мне сказали, что любая уважающая себя компания, прежде чем принять тренера на работу, устраивает «смотрины». Собирает человек пять-шесть в качестве мини-группы слушателей, а кандидат в тренеры развлекает их как может в течение одного-двух часов. Еще Дима зачем-то спросил, понимаю ли я, что им нужен тренер, а не начальник отдела. А-а, понял! Он увидел мое крутое резюме. По информации из резюме моего опыта хватало и на управлен-

ческую должность. Так что пришлось его успокоить, заявив, что карьера меня не интересует.

В среду я прибыл на смотрины. В проходной меня встретила Лида. Она сказала, что работает в этой компании тренером. Худенькая, молоденькая, брюнетка — расфуфыренная. Подпольная кличка — Стриж.

Когда мы поднялись в учебный класс, то она предложила мне воды. Произнесено это было тоном заговорщика и с подтекстом, что воду для тренингов у них выдают даже в бутылочках. Видимо, мне надо было понять, как они круты и какое невероятное внимание мне оказано Лидой. Пить не хотелось, а вот поскорее обустроить пространство для публичного выступления очень не терпелось. Я разложил фломастеры, слайдики, план, бейджи и стал ждать публику.

Во время показа моего пробного тренинга ничего особого не происходило. Я старался за полтора часа выдать максимум информации по теме тренинга, а меня периодически спрашивали, почему я хочу работать тренером. Одна из участниц просмотра оказалась моей будущей начальницей, которая сегодня вышла из отпуска. Звали ее Кристиной. Она была тихая; видимо, после отпуска не все сразу включаются в проблемы комплектования штата.

Все закончилось типовой фразой, смысл которой сводился к тому, что им надо обсудить мою кандидатуру и что мне позвонят. Забегая вперед, сообщая: взяли меня.

## Ожидание

Мне позвонили на следующий день с положительным ответом-предложением. Сразу ясно, что вначале надо взять паузу на обдумывание, а затем долго не тянуть, так как кандидат может убежать. Зашевелились. Еще бы, у меня есть опыт, и по деньгам я пальцы не гну.

Сказали, что мне надо пройти контроль безопасности и медкомиссию. Работать на заводе пищевых продуктов без медицинской книжки не положено. Вдруг я носитель холерного эмбриона или спидотеррорист, что тогда?

Медкомиссия оказалась совковая. Классическая поликлиника,

очереди, в очередях работяги... Тоска. Меня продули, укололи, просветили, поставили все печати о пригодности к нелегкому труду тренера-дегустатора и отправили через всю Москву слушать лекцию на тему: «Гигиена и разборчивость в личных связях».

Однако через пару дней позвонил рентгенолог и сказал:

— У вас какие-то пятна на легких, но вы не волнуйтесь, снимок надо переснять, может, это просто дефект пленки.

На этом моя жизнь как будто завершилась! Вы думаете — легко узнать, что вы обречены? Накрылась работа, перспективы, а приблизилась больничная койка и два квадратных метра. Я старался не ныть и не приставать к жене со своими страхами. Все, кто знал о данном факте, смотрели на меня как на человека, который обречен. Затем бессонная ночь с тяжелыми мыслями. Я ворочался, видел себя в гробу в белых тапочках. Утром отправился на повторный снимок, чувствуя себя подсудимым, которого вводят в зал суда для оглашения приговора.

Ура!!!!!!!!!!!!!!!!!!!! Действительно, все окей, это всего лишь брак в пленке. Наверное, надо было подать в суд на поликлинику за нанесение морального вреда. Но от счастья я даже забыл, что такое пленка и суд. После таких приключений появляются седые волоски и начинаешь ценить жизнь.

Еще через день мне позвонили из «Лидера» и сказали, что нет времени ждать результата проверки безопасности, надо в понедельник уже быть на рабочем месте. Формулировка «нет времени» должна была меня напрячь, но не напрягла. Для чего нет времени? Вся жизнь впереди! На дворе сентябрь, солнце, и пятна на легких отсутствуют. Надо было, конечно, дедуктивным методом прийти к выводу, что меня ждут для решения сложной производственной задачи, что сроки прошли и меня будут погонять как коня во время скачек. Но не догадался, свежий воздух свободы сыграл со мной злую шутку. В действительности, к тому времени в «Лидере» прошли сроки выполнения поставленных задач. Был создан учебный центр в январе. Написали план работ на год. Только на календаре уже сентябрь, а за восемь месяцев было проведено всего два тренинга и обучено целых 20 человек... Непорядок. Диме были нужны результаты, а они отсутствовали.



Через пару лет я присутствовал на «смотре» других тренеров. «Лидеру» потребовалось еще пушечное мясо. Просмотрели человек десять, и все никак. Почему-то моя начальница, да и другие коллеги очень сильно «мочили» кандидатов. Прямо издевались над ними, а те брыкались и кусались. Я спросил мнения Лиды о причинах такого поведения. Меня ведь не мочили, когда я проходил смотрины, — мы мирно и радостно общались. Лида сказала:

— На тебя невозможно было агрессировать. Когда тебя подначивали, ты этого не замечал и старательно объяснял «тупым» слушателям материал тренинга. То есть конфликтогены в твоих словах отсутствовали напрочь. Материал ты тоже знал, всем было понятно, что это твой тренинг, а не стыренный у старшего коллеги.

А еще она сказала:

— Когда Дима беседовал с Кристиной, то они решили, что хватит искать. Дима выразился в духе: «Шепелявит немного, да ничего страшного, главное, чтобы тренинги мог вести». Думаю, то, что ты работал в «Кодике», очень ему понравилось. Представь, как Дима хвастается, что у него тренеры из инофирм набраны! Круто! Дима даже звонил в «Кодик», так сказать, узнавал мнение о тебе — и получил хороший отзыв.

Вот так. Москва большая, а найти людей, которые знают других людей, которых ты берешь на работу, можно за 5—30 минут. Мне, например, раз в полгода звонят люди и спрашивают отзыв о ком-либо. Однажды позвонили из Новосибирска и спросили, что я думаю о человеке, который живет в Санкт-Петербурге. Велика страна, а спрятаться от тренера негде.

## ТЕХНОЛОГИЯ И ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

### Первый рабочий день тренером

День как день, день как у всех. Однако не заставляли читать и учить «Положение об учебном центре». Уже хорошо.

Еще лучше оттого, что компьютер есть, стол и стул.

В комнате вместе со мной четыре человека. Лидка на козырном месте у окна. Александр, расчетчик зарплаты, тоже у окна, напротив Лидки. В центре — Сергей, второй расчетчик зарплаты, и я — у двери, почти как «у параша».

Стол покрыт пылью, в ящике стола следы тараканов. Как позже выяснилось, мышки тоже не обходят заведение стороной. В комнате два шкафа, но в них тоже пыль и газеты «Советский спорт». Спрашиваю:

— Чьи шкафы?

Отвечают:

— Ничьи, так что бери любой и пользуйся.

Спрашиваю у Лиды:

— Где тренинги?

— Вот есть один по продажам, сделан на основе тренинга МТИ, а больше нет.

Получил задание от начальницы: через неделю надо провести тренинг «Навыки разработки и проведения презентаций».

Сергей Попов БИЗНЕС-ТРЕНЕР





## Маленький шаг к большим достижениям

Четыре месяца пришлось вкалывать. На создание тренинга выделялась одна, в лучшем случае две недели. Создал — и бегом в аудиторию за острыми ощущениями.

Материалов не было. Литературу по тренингам в 2000 году в магазинах было не купить. В Интернете тоже не разбежишься, только реклама чужих курсов.

Сканировал, рисовал, набирал одним пальцем тексты, боролся с бюрократией.

Лида занималась тем же. Она раньше тренингов не создавала, а тут нас так приперли, что пришлось и ей, и мне шевелиться по полной программе.

Раз в две недели в комнату забегал Дима и спрашивал:

— Как дела, бездельники?

Такое начало шокирует любого изнеженного и доброжелательного тренера. Я старался показывать ему созданные тренинги, объяснять, какое замечательное групповое упражнение мы проводим на 171-й минуте от завершения кофе-паузы. Он зевал, глазки начинали бегать по предметам небогатой обстановки, и спрашивал:

— Сколько обучили сотрудников? Сколько тренингов провели?

При этом его грудь распрямлялась, голос становился твердым и начальственным, а мы, я и Лида, начинали лихорадочно вспоминать прошлое и таблицу умножения. После моего невразумительного ответа в стиле «примерно восемь групп по 12 человек... эээ... наверное, человек сто» Дима говорил:

— Мало! Надо больше и быстрее!!! То есть тренингов надо больше. Создавать их надо быстрее. Обученных должно быть значительно больше!

И убегал.

— Уффф, пронесло. Лида, что будем делать? Ведь уволят! Почему он решил, что тренинг с нуля можно сделать за неделю, что за цели? Как он не понимает, что тренер — это не дойная корова, а творческая личность? Вот сам бы пошел и провел тренинг.

## Технология создания тренингов

Анекдот: «Если вас застал муж любовницы в квартире вашей любовницы, отрицайте, отрицайте все, отрицайте очевидные факты! Но главное, главное!!! Успейте надеть трусы!»

Что главное в тренинге?! Главное — это понять, кого и чему вам нужно обучить. То есть вначале составьте портрет слушателя, мысленно нарисуйте себе его. Например, Петя из сметанного цеха: рост метр с кепкой, образование восемь классов, кроме разводного ключа ничего в руках не держал. Затем выясните, чему надо обучить Петю, определите не тему тренинга, а именно чему обучить. После этого можно приступать к креативным действиям.

Секрет любого хорошего тренинга очень прост. Если вы его знаете, то пропустите данный раздел, если нет, то прочтите, узнайте и никому не рассказывайте. Незачем плодить конкурентов.

Так вот:

Первое слагаемое: «*продукт*». Тренинг подобен пьесе. Важно написать хорошую пьесу. Должны быть: описание тренинга, план тренинга, слайды, тетрадь тренера, раздаточный материал, описание упражнений и заданий с комментариями для тренера, анкета обратной связи или выходной тест. Возможны еще некоторые мелочи в виде листа оборудования, но это уже не так принципиально.

Второе слагаемое: «*актер*». Хорошую пьесу можно загубить плохим исполнением. Я думаю, что мы все актеры неплохие.

Третье: «*адаптация*». Это значит, что пьесу надо показать нужным людям в нужное время и люди должны испытывать желание посмотреть ее. Представьте, что вы пришли в театр на комедию. А вместо этого вам дают драму. Если драма хороша, а актеры играют мастерски, то вы, конечно, не пожалее-те, но все же фурор будет, только если вам на высоком уровне представят комедию. У тренеров иногда возникают дебаты на предмет, как заставить людей желать учиться именно на своем тренинге. Отвечаю — кнутом и пряником. Вернее, пряником и кнутом. Желательно в качестве кнута использовать третью силу, например отдел оценки, который проводит ре-

гулярную аттестацию. Тогда раздавать пряники достается вам. А кто же не любит руку дающую! Даже кошки мурлыкают, если их почесывают.

Любой начинающий тренер считает, что самое важное — это «продукт». Продукт подобен костылю. Тренер может хромать, падать, метаться по теме, но, имея «костыль», на него можно опереться. Хороший продукт гарантирует некоторый результат. Имея хороший продукт, можно не волноваться о том, чем занять слушателей, а это уже хорошо. За что еще любят продукт начинающие тренеры, так это за то, что костыли можно одолжить у опытного тренера. То есть один сделал и, можно сказать, отшлифовал своим телом, пропитал своим потом, а другой берет готовенькое — и, чаще всего, портит. Например, спрашивает, а что такое «активное слушание». Поубивал бы!!! Но... ни к чему это.

Вот и мы с Лидой начали с создания продуктов.

Разложили на столе шаблон плана двухдневного тренинга. Один лист — один день. В плане указали перерывы, темы и задания. Вначале, конечно, только перерывы. Темы и задания стали вписывать в пустые места.

Затем начали читать литературу и просматривать раздаточные материалы с других тренингов по аналогичной тематике. Чтобы выбрать правильные темы. Необходимо, чтобы тема занимала полтора часа — одну сессию, или две, но только не три темы за пятнадцать минут. Иногда подобное тематическое деление можно найти в Интернете. На сайтах тренинговых компаний присутствуют описания предлагаемых тренингов. Любое описание содержит тематический план — то, что нам надо. Так как у нас с Лидой описаний было не так много (были не те времена, чтобы Интернет нес светлое и бесплатно), то чаще всего приходилось переписывать часть оглавления из специальной книги.

К каждой теме подбиралось упражнение — то, что мы называли «активностью группы». Можно подготовить два упражнения, все зависит от времени. Таким образом, мы использовали теорию и добавляли задания.

Вся теория была представлена в виде слайдов в программе Power Point, в этой же программе есть режим заметок. Вклю-

чив подобный режим, можно под слайдом написать суфлерские комментарии. Если распечатать слайды с комментариями, то получается тетрадь тренера. На тренинге мы показываем слушателям слайды с «лозунгами», а сами водим пальцем по заметкам и вспоминаем, о чем надо говорить в это время. Получается супер!

А еще, если все материалы распечатать, подшить в толстые папки, на корешках написать названия тренингов и поставить на полку, то можно демонстрировать Диме и прочим топам результаты своего героического труда. Грамотный PR достижений — это полшага к повышению вашей заработной платы.

Что еще осталось из необходимого? Раздаточный материал? Ну, это не сложно. Сканируете полкниги, вставляете в текст картинки ваших слайдов, оставляете места для заметок — и все готово. Участники тренинга — люди земные, а значит, захотят оставить что-то на память о занятиях. Раздатка — это именно то, что нужно. Какую раздатку хотят получить слушатели? Конечно, с картинками, в обложке, чтобы внутри все умные мысли были зафиксированы, чтобы не конспектировать, — и толстую, чем толще, тем лучше.

Придет участник тренинга домой или на работу, а тут-то его и спросят, чем он два дня занимался? Поверьте мне, что не все могут на следующий день вспомнить даже название тренинга. А тут, как спасательный круг, ваша раздатка. И он:

— Вот, смотрите, сколько мы изучили и как много проработали.

И протягивает ручонками ваш бумажный шедевр шефу. Значит, шедевр должен быть солидным. С цветной обложкой (печатайте на струйном принтере), с пружинным переплетом, с красиво оформленным текстом. Показуха показухой, а PR пиаром. Жажда ничто — имидж все!

Осталось сказать об упражнениях и заданиях. Готовьте для себя описания заданий. Сделайте смесь из тестов, ролевых игр, работы в мелких и средних группах, просмотра учебного видео и т.п. Сами постарайтесь запомнить, что и как надо делать и к чему привести группу в результате обсуждения последствий игры.

Все рассказал, все секреты открыл. Остался только один секрет, но самый важный. Эта информация не для начинающих, а для тех, кто готов стать тренером-гуру.

Цикл Колба. Скорее заучите это магическое название, вас могут спросить на собеседовании, кто это такой и в чем смысл цикла. Рассказываю.

Все преподаватели учат «детишек». Сначала дают им лекцию, а затем спрашивают, проводят практические занятия. У педагогов это называется «педагогика». Еще бы, раз педагог — значит, педагогика. Только вот не знают они, что взрослые отличаются от детей тем, что имеют собственный жизненный опыт и свое нерушимое мнение по каждому вопросу. Значит, научить их нельзя, они могут только сами научиться. Тут мы должны опираться на принципы «Андрогогики». А именно: Колб сказал — вначале необходим случай, давший непонятный результат, после него мысли, затем выводы, а уже затем подтверждение истинности своих выводов и закрепление новых навыков.

Чтобы было понятно, объясняю на примере «швабры». Вы вошли в темную комнату, наступили на швабру. Это и есть получение бесценного озарения, т.е. практика. Затем начинается рефлексия. Вы дергаетесь, как собака Павлова от удара током, выражаетесь матом и начинаете включать сознание. Это пункт два. После того как эмоции плавно перетекут в деятельность мозга, вы выстраиваете теорию, которая описывает произошедшее. Это пункт три. После создания теории вы вторично лезете в темную комнату, дабы проверить ее истинность и наказать обидчика. Например, берете рапиру в руки и начинаете ей тыкать в темноту, пока вторично не наступите на ту же швабру. Это четыре.

В тренингах подобная ситуация превращается в последовательность: упражнение, обсуждение, мини-лекция, отработка в игре. На этом гештальт завершается.

Вот так, каждые пять дней мы с Лидой давали тренинг за тренингом на-гора. Год ушел на создание продуктовой линейки, после чего был написан каталог учебных программ УЦ «Лидер».

## Без тумачков как без пряников

Скажите, какой начальник лучше: добрый или злой? Я мучаюсь с поисками ответа на этот вопрос уже несколько лет. Сам я добрый. Однако... надо подчиненных спросить, какой я, надеюсь, что не ошибаюсь. Необходимо получить обратную связь, только не хочется. Ведь обратная связь — это всегда удар по нервам. Ты рисуешь в мозгу картину своего героического «Я» и своего героического бытия, а приходят коллеги и методом «бутерброда», осторожно выдают тебе обратную связь о том, что ты «козел» и бездарность. Рассказывают о том, как ты плохо поступил и какая ты никчемная личность.

Кристина (директор учебного центра «Лидер») — «злой» начальник. Она очень требовательна. Обладает феноменальной способностью — умеет «строить» людей. Мне порой кажется, что она способна так отчитать гаишника, который, например, остановит ее за проезд на красный, что гаишник покраснеет, отдаст честь и больше не будет ее останавливать.

Так вот. На носу декабрь, а тренингов создано мало, обученных тоже мало. Хочется получить результатов в два раза больше. Надо что-то делать. Метод прост: если лошадь бежит медленно, ее подгоняют плетью и шпорами. У Кристины есть две лошади: Лида и я. Так как я мужик, да еще старше Кристины на 12 лет, то меня она бить не решилась. Я и без битья бежал хорошо. Лидке же досталось по полной программе, за двоих.

Лиду вызывали вечерами на ковер и дрючили. Качественно так дрючили, с чувством и расстановкой. Я бы не выдержал и пяти минут подобных надругательств. Но Лида была не ровня мне и держалась стойко. Проявляла нестигаемую волю и твердость характера. Она очень хотела стать тренером и доказать всем, что может выжить в данной ситуации. Иногда мы с ней приватно обсуждали ситуацию. Лида держалась на грани увольнения, все думала, писать заявление или еще немного позаниматься мазохизмом? Так продолжалось два месяца.

На третий месяц терпение начальницы иссякло, и она надумала решить данный вопрос принципиально. Вызвала меня в кабинет, попросила сказать, что я думаю о Лиде как о тренере. Надо ли ее увольнять или можно из гадкого утенка вырастить тренера? Кристина колебалась, мнение относительно



Лиды у нее до конца не сложилось. У меня тоже. Так что прошел вариант послать меня к ней на тренинг «Деловое общение». Если тренинг пойдет плохо, я смогу вмешаться и спасти ситуацию. А если все пройдет нормально, то я смогу понять, как Лида ведет себя на тренинге и каковы ее профессиональные перспективы.

Во время занятия Лида держалась молодцом. Тренинг проходил динамично, контакт с группой был установлен, участники остались довольны. Я решил, что Лида очень замечательно держится в аудитории и максимум, что ей надо, — так это более тщательно разобраться в том материале, который она преподносит слушателям.

Оставили Лиду в «Лидере». Еще полгода погоняли, а по истечении девяти месяцев совместной деятельности Кристина ее даже признала. Поначалу как убогую, но свою. А уж затем как профессионала.

Лида действительно профессионал, она может найти контакт с любой группой и активизировать происходящие процессы. После занятий люди льнут к ней, просят автографы и номер мобильного телефона.

Тренеры, ответьте на вопрос, что важнее сделать для слушателей: передать информацию или устроить им праздник, чтобы они еще раз пришли на тренинг?

## После тренинга

Групповая динамика! Групповая динамика!!! А знаете ли вы, что такое настоящая групповая динамика? Это не то, что возникает во время игры «Выживем на плоту», а то, что доводит участников до «мордобоя» или «соплей». Так вот, если динамику не чувствуете и управлять не умеете, то не ходите девки в тренеры, вам же лучше будет.

Лида проводила очередной тренинг «Деловое общение». Собралась группа из офисных сотрудников и сотрудников отдела мерчендайзинга. Начальники, исполнители и подчиненные начальников. Ассорти из участников разного управленческого уровня никогда до добра не доводит.

После первого дня тренинга Лида влетела в комнату с бешено вращающимися глазами:

— Все пропало! Все ужасно! Меня завтра уволят!!!

Это то, с чего начала объяснение Лида.

— Так, успокойся и скажи, что случилось? Только спокойно, раз уж точно уволят, то волноваться уже не о чем. Говори последовательно и без эмоциональных всплесков.

На тренинг, среди прочих сотрудников, пришли три человека из отдела мерчендайзинга: начальница и двое ее подчиненных. Начальница чем-то напоминает Кристину, авторитарная и эмоциональная, а подчиненные — тихие и юные девочки.

Так вот, начальники в присутствии подчиненных не могут не комментировать тему тренинга и то, что говорит тренер. Лида — слово, начальники — десять. Динамика к вечеру нарастала. Дебаты шли своим чередом и не поддавались Лидиному контролю.

Пришло время ролевой игры. Сюжет игры таков: двое участников играют роли, один — начальник, второй — подчиненный. «Начальник» должен переговорить с «подчиненным» на предмет плохого выполнения поставленных задач.

Что самое важное в этой ролевой игре? Ни в коем случае нельзя для участия в игре вызывать настоящего начальника и настоящего подчиненного данного начальника! А что сделала Лида? Конечно, вы догадались. «Начальника» играл подчиненный, а «подчиненного» — начальник. Какая же это взрывоопасная смесь! Рвануло так рвануло! В отделе мерчендайзинга и так атмосфера была натянутой, а тут еще и игра. Разругались все по полной программе.

Обе девочки написали заявление об увольнении.

— Лида, так как хуже, чем увольнение, ничего быть не может, то начинай с этой позиции. Иди к Кристине и кайся. Расскажи ей факты, может, спасешься.

Лида покалась. Кристина имела разговор с начальницей мерчендайзеров. Лозунг: «Своих не сдаем» был проведен в жизнь. Как же хорошо иметь строгого, «злобного» и справедливого начальника! Кристина быстренько объяснила «мерчикам», что увольняются их подчиненные не из-за тренинга, а потому, что начальство не умеет руководить. Что тренинг только вскрыл нарыв, как и положено катализатору процессов, а вот нарывчик-то вырос у них в отделе мерчендайзинга, а не у нас в учебном центре.

Хорошая групповая динамика во время тренинга очень помогает сотрудникам осознать необходимость перемен.



## Новенькая

Несколько дней ходили слухи о том, что у нас будет работать новый тренер. Мы с Лидой всячески по крупицам собирали информацию, но ее все равно было мало, и пустоты затягивались предположениями. Временами нам казалось, что придет искушенный тренер и покажет, как надо работать. Временами мы рисовали себе картину появления тренера-ассистента, который будет смотреть на нас как на старших товарищей. Поговорив с начальницей, мы выяснили, что новый тренер будет заниматься исключительно обучением дистрибьюторов. Это означало, что он не будет покушаться на обучение наших любимых коллег, а будет существовать параллельно. Однажды время «Ч» наступило, и в учебном центре появилась Марьяна.

Началось стандартное знакомство. Кто ты? Откуда? И так далее. Марьяна оказалась типичной покорительницей Москвы. Приехала из Ростова-Дону. Работала в компании «Довгинь», то ли тренером, то ли, как она нам многозначительно сообщила, руководителем учебного центра. На вид лет тридцать, легкий акцент, формы есть: бюст достойный, талия прослеживается. Конечно, новая сотрудница к нам стала «подлизываться», мы благосклонно воспринимали ее старания, но при этом пытались понять, кто она такая. Что не говори, а кто дольше работает, кто старожил, тот и выставляет себя таким начальником и «через пенсне» рассматривает вновь прибывшего тренера.

Кристина, наша начальница, попросила ввести Марьяну в курс дела, передать ей материалы тренинга по продажам и всячески способствовать решению ее начальных бытовых проблем.

Марьяна же демонстрировала нам собственные материалы тренинга по продажам. С гордостью она показывала полуистлевшие отксеренные листочки раздатки и еще копии каких-то материалов. Мы ехидно переглядывались и радовались тому, что мы круче. У нас раздатка печаталась на принтере, скручивалась пружинками и сверкала цветной обложкой. А еще у нас были тетради тренеров, и не для одного тренинга, а для целого десятка.

Однажды Марьяна меня озадачила, на мой вопрос: «Сколько тренингов ты проводила в неделю?» — она заявила:

— Иногда я стояла у доски по пять дней в неделю. Частенько приезжали продавцы и менеджеры из регионов, я им проводила «курс молодого бойца» с понедельника по пятницу включительно. Обучила весь кадровый резерв топ-менеджеров.

— Как же ты выдерживала? У нас по два аудиторных дня в неделю, и то мы устаем.

— Ничего сложного, я им давала задание, они до обеда сами с ним разбирались. Я приходила, проверяла, и так все пять дней.

В этом месте мое понимание проведения тренингов подверглось серьезному пересмотру, я задумался. Может, действительно, люди работают, а мы с Лидкой занимаемся дилетантством? Несколько дней назад к нам заходила Карпова, директор по персоналу «сокового» направления, рассказывала, какие бывают замечательные тренеры. Мы с Лидой чуть не умерли от такого унижения, так и хотелось спросить: «А мы кто?» Где-то там, в неведомой дали, существуют настоящие профессионалы. Эти профессионалы обучают топ-менеджеров, отлично проводят тренинги, о которых слагают легенды, а мы бумажки переводим, картриджи тратим...

Размышления о пяти днях у доски привели меня к мысли о том, что работа тренера похожа на работу артиста, с одной стороны, и на работу школьного преподавателя, с другой стороны. Объясняю. Тренер — человек публичный, он, кроме чтения текста, работает на аудиторию, как артист. Создает шоу,



вкладывает энергию, отслеживает реакцию аудитории и, напрягая мозг по ходу тренинга, выдает ситуационный дизайн. Тренер без эмоций не всколыхнет группу, не поведет за собой, не сможет разбудить людей.

Как только мы начинаем думать про школьного преподавателя, то понимаем, что пять дней висеть на эмоциональном нерве невозможно. Надо ведь не только гореть на работе, но и выживать. Именно выживая, школьный преподаватель выдает задания и отправляется пить чай. А еще учителя любят вызывать к доске и с умным видом расставлять оценки.

Если посмотреть на артистов, то обнаружится, что они свои эмоции расплескивают ведрами. Они значительно мощнее, значительно артистичнее преподавателей и тренеров. Только понаблюдайте за ними, вы поймете, что они похожи на тренеров, но несут свою мысль в метафорической форме. Так неужели они лучше тренеров? Попробуйте подсчитать, сколько времени за вечер артист проводит на сцене. Окажется, что ведущий артист на сцене проведет от часа до двух. При этом не факт, что он это будет делать ежедневно. Вот и получается, что артист распределяет свой заряд всего на два часа и, дорвавшись до зрителя, выливает на него фонтан своих эмоций. С таким фонтаном тренер сгорит за пару месяцев.

Так что все сошлось. Статус тренера был найден, а Марьяна получила прозвище училки.

## Танк прошел

Прошла пара недель, мы дождались первого Марьяниного тренинга. Первый тренинг — это как первый раз в первый класс. По традиции мы проводили Марьяну в аудиторию. Помогли расставить мебель, подключить проектор и разложить «баранки» по блюдечкам. Для непосвященных сообщаю, что так называемые «баранки» — это продовольственный паек для кофе-пауз, или кофе-брейков, если говорить по-научному.

Вид у Марьяны был замечательный. Летний тонкий костюм салатного цвета, полупрозрачный. Каблуки — во, сантиметров десять! Бюст — вперед двумя арбузами. Мужчина посмотрит — залюбуется.

Вечером распахнулась дверь — и мы остолбенели. На пороге стояла Марьяна. Вид у нее был такой, будто по ней проехал гусеничный трактор. Лицо кислое, уставшее, голова опущена, ножки полусогнуты. Как ни воспитанны мы с Лидой, но не удержались и хором спросили:

— Марьяна, что с тобой?

Марьяна на миг застыла. Затем выпрямилась. Сделала взгляд орлом и сказала:

— Да так, ничего. Немного устала.

Вот он, сладкий миг нашего триумфа! Нечего рассказывать про пять дней у доски... Моя и Лидина самооценка поднялась до желаемого уровня. Значит, сегодня можно будет спать спокойно.

На следующей день Марьяна заявила в нормальной одежде, каблук низкий, костюм свободный. Покивала нам головой и отправилась проводить второй день тренинга.

Целый день мы обсуждали данную метаморфозу, очень радовались локальной победе, а зря. Перед самым окончанием рабочего дня Марьяна вернулась с тренинга. В ее руках был букет пионов и анкеты обратной связи. Мы застыли с открытыми ртами! Марьяна уселась в кресло, сказала:

— Вот, благодарные участники подарили цветочки. Все просили, чтобы я им провела еще пару тренингов. Очень жаль, что мне не успели сделать визитки, а то даже свой мобильный телефон не на чем было записать. Перебирая анкеты обратной связи, она зачитывала лестные отзывы и комментировала в стиле: «Это Миша написал, он весь тренинг слушал меня с открытым ртом, а уходя, просил разрешения позвонить, чтобы получить комментарии по тем моментам, которые слабо понял».

Я сразу вспомнил известного героя мультфильма с его: «Пролетаю я как-то над Таити...» Я все понимаю, но цветы мне никто не дарил. Лиде тоже не дарили.

Наверное, в этот момент и началась наша междоусобица. Здоровая конкуренция переросла в противостояние. А еще, Марьяна не стала использовать материалы нашего тренинга, а напечатала копию своего, заявив, что ее тренинг ей больше нравится.

Через месяц выяснилось, что цветы у группы она выпро-

сила под предлогом того, что это ее первый день работы в компании и он, как назло, совпал с днем рождения дочери. Ну, ничего, работать на публику и получать дешевый авторитет мы тоже умеем.

## Переезд

Не сложились наши отношения с Марьяной. Марьяна занялась обучением дистрибьюторов, а мы продолжили мотаться по командировкам. Марьяна дистанцировалась от нас, стала чаще появляться в службе сбыта, стала устанавливать контакты с предполагаемыми заказчиками обучения. Дистрибьюторы, которых учила Марьяна, тесно сотрудничали со службой сбыта нашего молочного комбината. Поэтому Марьяна, поняв, что мы с ней находимся в разных сегментах, переключилась на сотрудников сбыта. Перебралась к ним на постоянное место пребывания. Это от сотрудников службы сбыта зависело получение заявок на обучение, да и конкурировать с нами Марьяне уже не надо было.

Мы с Лидой периодически видели ее на крыльце службы сбыта в окружении менеджеров по продажам. Марьяна покупала сигареты и продолжала вещать на публику: «Вы когда-нибудь были на Канарах?..»

В тренерской комнате она появилась пару раз, забрала личные вещи и компьютер. Не ясно было, как она готовится к тренингам? Где печатает, тиражирует и сшивает материалы? Где проектор? Мы же периодически задавали вопросы нашей начальнице, спрашивая, кто у Марьяны руководитель, чем она занимается и почему мы не видим никаких материалов? То есть мы слегка капали руководством на Марьянку, а Марьяна, как нам доносило сарафанное радио, рассказывала, какие дилетанты тренеры компании и обещала «рознице» провести супертренинг для внутреннего персонала.

## Коса на камень

Это всегда неприятно, когда кто-то появляется в твоём гнезде в виде кукушонка. Появляется, почтения не оказывает,

помощи не просит, наработки не использует. Да еще и брезгует находиться рядом. Конечно, Марьяна решила вести свою игру и подалась к тем, кто ее оценит в первую очередь.

В такой игре она сразу же допустила ряд промахов. Представьте, что вас берет на работу руководитель учебного центра, а в результате вы сбегаете в «розницу» и начинаете строить отношения с руководством там. Представьте, что есть стандартный и общепризнанный тренинг продаж, а вы публично его отрицаете и используете свой. Представьте, что вас взяли обучать дистрибьюторов, а вы начинаете учить сотрудников компании.

В результате таких действий Марьяны накопилась масса недовольства у старожилов, появилось напряжение в отношениях с начальницей учебного центра. Началась позиционная борьба на предмет, кто лучше, кто кому подчиняется. Такое противостояние чаще всего продолжается долго и приводит к хронической вражде субъектов, но не несет быстрых метаморфоз.

Однако Марьяна и в «рознице» начала проводить свою независимую позицию.

## Вылет пробки из бутылки

Однажды Марьяна заставила местных девочек, менеджеров-секретарш, готовить ей тренинг. Заставила обзванивать дистрибьюторов, попросила подготовить аудиторию к занятиям. Все это было сделано под предлогом ее повышенной интеллектуальной загрузки. Так что отношения с «мелкими» она тоже разрушила.

В октябре отпросилась на неделю с работы и уехала в Ростов-на-Дону устраивать свою дочь в детский садик. Так как отпуск через полтора месяца после начала работы не положен, то ее отпустили просто так. Вошли, понимаешь ли, в ее положение. При этом даже зарплату выплатили, как будто она находилась на работе.

Далее до нас донесли следующие анекдотические происшествия. Рабочее помещение «розницы» было создано по принципу open space, в виде открытого пространства, по-нашему.



Все менеджеры продаж располагались за столами, расставленными большой буквой «П». В углу находилась переговорная комната для встреч с дистрибьюторами и переговоров с глазу на глаз. Конечно, всем хочется иметь свой отдельный кабинет, но даже начальник отдела мелкооптовых продаж работал в общем зале.

Марьяна заявила:

— Коллеги, вы так шумите, что мешаете мне сконцентрироваться. Моя работа требует умственного напряжения, я не могу полноценно думать, когда вы так орете. Пока у вас нет встреч с дистрибьюторами, я буду сидеть в переговорной комнате.

Вот так у Марьянки появился кабинет, а начальник отдела почувствовал себя шестеркой.

Прошла еще неделя, и Марьяна в беседе с сотрудниками «розницы» сообщила всем, что работать тренером для нее не интересно и не престижно.

— Я свои пару лет тренером уже отпахала. Мне пора думать о руководящей должности. Я хочу поруководить учебным центром. Думаю, что через месяц-два я займусь этой задачей. Уж тогда вы поймете, что такое настоящее обучение, я вам покажу, как надо развивать персонал.

Конечно, данная информация добралась сначала до нас с Лидой, а затем и до нашей начальницы. Как вы думаете, что должен чувствовать руководитель учебного центра, когда сотрудник, нанятый тренером, заявляет, что через пару месяцев он сам станет начальником?

Вот теперь представьте. За два месяца работы Марьяна разрушила отношения со старожилками. Второе: она стала выполнять не ту работу, которую ей поручили. Третье: она завела себе новых начальников, но успела и в новом гнезде обидеть и младших, и старших. А затем встала в позу: «Хочу быть владычицей морскою, а вы будете у меня на посылках».

Полный бред амбициозной лимитчицы... Вылетела Марьяна из компании пробкой. Так как испытательный срок не истек, то проблем с увольнением не возникло.

Я только думаю, как же она? Ведь снимает квартиру в Москве. С ней живет ее брат, который тоже не работает. На родине у нее осталась дочь с бабушкой, которой надо посы-

лать денег. Как она сведет концы с концами? С другой стороны, большому кораблю — большое плавание. Может быть, чтобы стать Наполеоном, надо просто всем объявить о том, что ты Наполеон? Может, надо перестать размениваться по мелочам и начать делать великие дела?

Если вы зарабатываете в день 100 рублей, а хотите зарабатывать 1000 долларов, перестаньте зарабатывать 100 рублей. Даже если вы удвоите свои усилия, то заработаете 200 рублей, что несравнимо меньше, чем желаемая тысяча.

Наша жизнь стремительно проходит, а мы все подстраиваемся под окружающих. Мы не строим свой мир, мы следуем в общем потоке и подчиняемся общим правилам. Кто создает эти правила?

Не сложилось у Марьяны, не прогнулся мир под нее. Лет через пять я видел ее на выставке. Она проходила по коридору. Все так же гордо несла свой бюст, все так же одета в тонкий и яркий костюмчик. Однако в Москве.



# **ВОЙНА В КОРПОРАЦИИ. ЗАПИСКИ «МАЛЬЧИША- ПЛОХИША»**

## **Что за странная тема**

Ну почему на тренингах учат дружить с коллегами, устанавливать мирные отношения и не учат воевать? Где тренинги о корпоративных войнах? Неужели можно прожить и ни разу не вступить в войну? Я понимаю, что вы мирный человек и никому не желаете зла. Но наступает такое время, когда агрессор выбирает вас в качестве мишени и вопрос стоит так: вы смиренно «умрете» или дадите достойный отпор.

Так вот, давайте поговорим о том, как воевать.

## **Когда и кому потребуются эти знания**

Вам потребуются эти знания, если вы строите карьеру. Если вы стремитесь в топ-менеджеры, если вы политизированы и хотите управлять людьми.

Вам потребуются эти знания, если на вас наехали и мочат. Самозащита, так сказать.

## **Что надо помнить**

Если войны можно избежать, то не начинайте ее!!! Любая война не гуманна и не приближает вас к праведной жизни.

Во время войны не ставьте перед собой цель получить выгоду для себя за счет других. Если

ваши личные интересы превыше, лучше сразу скажите себе, что вы плохой человек, и ждите расплаты. За все содеянное придется платить.

## **Итак, начало войны**

Еще раз, лучшая война — это та, которой удалось избежать. Дайте ответ на следующий вопрос: вы решили начать войну или ее уже ведут против вас?

Предположим, что вы решили начать. Тогда выберите свою стратегию ведения войны:

1. Медленное вытравливание.
2. Молниеносный блицкриг.

## **Медленное вытравливание**

Как вы думаете, что будет происходить, если вы ежедневно станете выяснять отношения с врагом-коллегой? Все к этому привыкнут, все будут знать, что вы с ним в контрах. Также все поймут, что вы скандалист, и общественное мнение будет настроено и против вас, и против вашего врага. Воюя долго, вы испортите себе нервы и превратите свою жизнь в кошмар. Долгая, затяжная война разрушительна, так как ресурсы не бесконечны.

Так может, не вести таких войн? Можно воевать, но по правилам.

Представьте, что вам надо сжить со света соседей. Тогда лучший способ — медленно травить их, так, чтобы они об этом не знали. Давить их чужими руками, так сказать, натравливать на них третьих лиц, оставаясь в тени. Еще раз прошу прощения за такие аморальные советы, подумайте, читать ли вам далее.

Идеальная война, высший пилотаж этой деятельности состоит в том, чтобы вашего врага сразило пулей (уволили), а он при этом даже не понял, откуда стреляли. Метафора: вы стоите на поле боя с мечом, ваши глаза завязаны, вокруг враги и друзья, кто-то вас периодически колет ножом, но вы его не видите. Вы только и мечтаете узнать, где враг и кто он? Уж если выясните, то оторветесь по полной. Вы можете нанять «киллера», но он дорог и будет знать заказчика, а это уже



след и возможность шантажировать. Если хотите сделать все хорошо, сделайте следующее сами.

Осторожно в разговорах с третьими лицами создавайте имидж врага, как человека не способного и не соответствующего занимаемой должности. Например: «Ты знаешь, что в этот раз Петя учудил? Он упустил выгодный заказ, потому что занимался всякой ерундой». При этом факты были на самом деле, а вот слова «учудил» и «занимался ерундой» носят явно эмоциональную окраску и призваны создать имидж.

Постарайтесь перенаправить на вашего врага выполнение явно невыполнимых задач. При этом постарайтесь взять на себя часть работ, которые враг не смог выполнить, а вы можете довести до желаемого результата. После выполнения оповестите всех, как вы спасли загубленное им дело.

Но! Не пишите никаких записок по e-mail. Только слова и только в кулуарах. Слова к делу не подшиваются. Не обсуждайте действия врага в его присутствии.

Обсуждайте и топите недруга тоном, говорящим, что все знают, как он плох, вопрос увольнения давно решен и всем понятен, все только ждут, когда его можно уволить безболезненно. А сейчас его спасает наличие детей и сострадание коллег.

## Молниеносный блицкриг

Вспомните Вторую мировую войну и задумайтесь, почему Гитлер не смог победить. Гитлеру не хватило двух месяцев. Ему помешала зима и расстояния, бездорожье. То, что войска везли с собой, кончилось, а доставить новое уже было сложно, да и партизаны стали появляться.

Поэтому необходимо:

— Иметь не двойной, а тройной перевес в силах. Готовиться тщательнее.

— Действовать быстро и решительно. Важны внезапность и скорость.

— Не оставлять в тылу раненого врага.

В одной компании меняли HR-директора по «просьбе» другого топа-конкурента. Силы были примерно равны, и поэтому победе предшествовали затяжные бои. Все кончилось: HRa из-

гнали, но только старая команда осталась в тылу. Хозяин компании сказал: «Хорошо, HRa убираю, но холопов его не тронь». Тут такая партизанщина началась! Одним словом, и свой ставленник не удержался на захваченной территории.

Извлекайте гнилой зуб быстро и целиком, желательно с анестезией. Убивайте врага сразу и до конца, не забудьте про контрольный выстрел. Отсутствие сострадания — это и есть контрольный выстрел. Мягкость в действиях — губительная слабость.

Вы скажете, что «удалять» зуб плохо и его можно спасти. Так вот, привожу аргументы против этой теории. Если зуб гнилой, не думайте о нем, думайте о челюсти и о соседних зубах. Вы и есть соседний зуб. Кто вам сказал, что вырванный зуб будет горевать о челюсти? Возможно, увольнение даст человеку импульс для поиска нового пути в своей жизни. На этом месте он был не эффективен, а с вашей помощью у него появился шанс найти работу по душе и раскрыть себя.

Рассмотрим основные этапы борьбы:

1. Дождитесь, пока враг совершит серьезный промах.
2. Оповестите всех об этом. Желательно это делать, пока враг отсутствует.

3. Напишите служебные записки на имя вашего и его руководителя. Отметьте, какой ущерб нанесен, и подчеркните, что это происходит постоянно. Укажите, что такая работа не есть профессионализм.

4. Идите к начальству и беседуйте на тему, как спасти загубленное врагом дело. Предложите себя или другого сотрудника для решения этой задачи.

5. Манипулируйте, то есть говорите правду, но не всю. Добавьте оценочные слова, например: «такая работа абсолютно не приемлема». Скажите, что за эту зарплату можно нанять двух специалистов, но с большей компетенцией. Припомните и озвучьте все его промахи (надо копить компромат). Ну а если вы еще вскроете его связи с конкурентами и то, что он ходит на собеседования, а затем добавите, что он украл магнитофон (камеру и т.п.) или, вероятно, берет откаты, то это будет отличный удар ниже пояса.

Бейте ниже пояса! В драке вы должны убивать, а не зани-

маться джентльменством. Но!!! Не врите. Ваши руки и совесть должны быть чисты.

А если у вас недостаточно компромата, чтобы свалить соперника с ног в этот раз, то и не валите. Этот промах врага вы можете оставить в копилке компромата до следующего раза.

## На вас напали

Это плохо, так как если враг силен, то он учел все выше-сказанное. Тогда:

1. Быстро готовьте письменный отчет о проделанной работе.
2. Ищите стрелочника.
3. Бегите первым к начальству и коллегам. Начальникам представьте свое видение событий, а коллег поднимайте боем в колокола и привлекайте на свою сторону.
4. Называйте врага интриганом и карьеристом, не способным работать и идущим по головам. Сообщите коллегам, что они следующие в списке.
5. Размахивая своими славными достижениями, сообщите о промахах врага. (О достижениях надо позаботиться заранее.)
6. Заявляйте, что вы готовы вкалывать, а не воевать, и первым протягивайте руку для примирения. Если примирились, то поймите, что это только передышка, враг затих на некоторое время. Готовьтесь к продолжению войны.
7. Учитесь на ошибках.

Переведите блицкриг врага в затяжной процесс. Тяните резину, ждите зимы (или весны).

*И наконец, общие советы:*

- Вы всегда должны иметь массы под вашим контролем.
- Вы всегда должны пользоваться советами Д. Карнеги.
- Вкалывайте по полной. Будьте профессионалом.
- Занимайтесь внутренним и внешним пиаром.
- Собирайте компромат.
- Помните, что однажды могут напасть и на вас.
- Фраза: «Ничего личного» — должна быть вашей фразой.
- Будьте политизированными.
- Старайтесь находиться в контакте с руководством.
- Пишите планы и отчеты, даже если их не требуют.

## «10 000 КИЛОМЕТРОВ НАД ЗЕМЛЕЙ»

### Вне времени, вне расстояния

Если вы работаете тренером в крупной компании, то забудьте про дни недели. Через полгода бесконечных командировок вы потеряете чувство времени. Вам станет абсолютно безразлично, какой сейчас день недели. Вероятнее всего, что по понедельникам вы будете в отгулах, а пятницы, субботы и воскресенья придется проводить у доски. Причем не просто у доски, а у досок различных учебных заведений в разных городах нашей великой России. Если компания окажется очень большой, то вы познаете, что такое страны СНГ.

Мое любимое место дислокации — это Киев. Только представьте, как вы выходите на балкон гостиницы. Внизу простирается Крещатик, чуть наискосок видна площадь Европы, по которой толпами ходят «оранжевые» и «голубые». Чувствуешь себя настоящим Пиночетом. Романтика!

Приятно прокатиться на самолете. Летишь, под тобой простирается Сибирь. Летом ясно видишь тайгу, бесконечную тайгу с ее великими пространствами. Бескрайняя Россия... Это вам не Европа, здесь есть куда полететь и где затеряться. Тайга настолько велика, что глаз не может охватить эти просторы. В жаркое лето в тайге возникают пожары. Мне кажется, что они происходят не из-за окурка пьяного старателя, а из-за гроз. Где в тайге найдешь старателя-то? Сомневаетесь? Так слетайте и посмотрите сами. Сотни километров и ни одной живой души. Только столбы дыма от пожарищ простираются до самого космоса. Никто не тушит,

БИЗНЕС-ТРЕНЕР

Сергей Попов





да и тушить не надо. Пожар сам осенью погаснет, дождями его зальет. А через год на месте пожарища вырастет новый лес.

А самолеты? Наши советские, родные ТУ-154. Это же верш совершенства. Самолету уже тридцать лет, а он все летает, бороздит просторы воздушного пространства.

Бывало, сидишь в самолете, ждешь взлета, а он задерживается. По крылу самолета бегают механики с отверткой, какие-то там тросики подтягивают и винтики подкручивают. Мимо по салону носится седой пилот и всех успокаивает: «Не волнуйтесь, сейчас все исправим, вот только с соседнего самолета подкрылки снимут и на наш поставят...» Через три часа самолет взлетает, но рычит как-то подозрительно. Отгонишь от себя черные мысли, достанешь из авоськи тетрадь тренера и начнешь думать о предстоящей работе. Листочки листаешь, слова вспоминаешь. Где еще готовиться к тренингу, как не в самолете? Бывает, что и сон сморит уставшего бизнес-тренера. Тут уж главное, свою остановку не пролететь. :- ) Мой опыт налета таков, что могу уже работать летчиком-истребителем. По моим расчетам, я где-то пару недель прожил в воздухе, а земной шар облетел неоднократно.

Порой стоишь на земле, глядя раненым журавлем в небо на пролетающие мимо лайнеры, сердце замирает, хочется расправить крылья, тьфу, руки и воспарить.

Вот такая романтика!

Расписание работы тренера дает ему массу преимуществ. Пока все родственники и друзья отдыхают, он работает. Зато в понедельник можно спать и ходить по местам соцобеспечения. Например, в ЖЭКе можно справку получить, и для этого даже с работы не нужно отпрашиваться.

Ааа!!!! Хочу в тренеры! Подавай сюда романтику!!!

## Кожа индюка

Никогда не ешьте в аэропорте! Никогда!!! Вы, в конце концов, тренеры или кто? Если тренеры, то уж точно должны быть похожи на верблюдов. У вас же горбы должны быть с запасами пищи и воды. Вас же можно поить раз в три дня, а кормить раз в

неделю. Это надо же додуматься до того, чтобы в аэропорте съесть кусок индейки и затем кусок пирога, покрытого сливками! Вы так поступаете? А вот одна моя коллега поступила.

Звонит мне однажды жертва путевого голода из аэропорта и жалуется, что у нее бурлит, значит, там, в животе. Но лететь-то надо! Учащиеся ждут! У них тренинг намечен на субботу и воскресенье. Они готовились к прилету московского тренера целых десять дней. Они же от дачи и рыбалки отказались, чтобы в свой выходной прийти и посмотреть на мастера профессиональных продаж. А тут на тебе, бурлит...

Конечно, знакомая не может подвести людей. Конечно, тренер — это машина, это робот по производству шоу для народа. Конечно, она стойко держится, лезет в самолет и летит. Пока она сидит в самолете, ее огромный чемодан с раздаткой на тридцать персон и весом в тридцать килограммов пакует в багаж. Доблестно тренерша сжимает руками казенную видеокамеру, ноутбук и проектор. Их же в багаж не сдашь: разобьют. Бурлит живот, но она терпит.

Самолет взлетает, и содержимое желудка желает узнать, кто пилот и кто сидит справа и слева.

Тренер — стойкий человек, он не может показать слабости. Вот и моя знакомая молча мчит в туалет.

Так и пролетают незаметно для тренера 10 000 километров полета. Жюль Верн написал роман «80 000 лье под водой», а у нас получилось «10 000 километров над планетой в обнимку с унитазом».

Тренинг тоже прошел по экспериментальному расписанию, сорок минут занятий, двадцать минут беседа в туалете с фарфоровым другом.

Тренеры, не ешьте вы «кожу индюка» в аэропорте! Вообще ничего не ешьте. Вы же, как верблюды, должны еду складировать в горбиках, а свои чемоданчики на горбики закидывать и лезть в самолет. Это не беда, что коленки упираются в переднее сидение и что вас два алкаша подпирают с двух сторон. Втяните животик, коленочки в обратную сторону согните и летите себе хоть в Новосибирск, хоть в Иркутск.

Романтика!!!



## «Что-то тренер статичен»

Однажды я стал стареть. Стерся, значит, на нелегкой тренерской ниве.

Позвоночник мой стал похрустывать и постанывать. Потаскал я чемоданчики, проекторы и прочие элементы тренерского обихода! Прогнула и расплющила меня нелегкая жизнь. Потрескались межпозвонковые диски. Так и попал я к врачу-мануальщику. Уж он-то мои косточки покрутил, уж он-то меня повращал и на аппаратуре испанском порастягивал, пиявочек поприкладывал. Вылечил. Грыжу межпозвонкового диска обратно не вправишь, но надежда есть. Мне он сказал, что это однажды пройдет. Годам к шестидесяти позвонки должны покрыться известковыми отложениями, так сказать, зацементироваться. Тогда уже ничего болеть не будет, так как я даже гнуться уже не смогу. Все равно спасибо мануальщику Алексею. Поставил меня на ноги и утешил. Дал надежду, а это главное.

Но надо лететь. Прошло не так уж и много времени, и опять я взвалил на свой горбик очередной чемодан с раздаткой и направился в Екатеринбург. Только спина моя опять выдала бесконечную вереницу болевых импульсов. Скрючило меня не на шутку.

Вывалился я из самолета в Екатеринбурге, дополз до гостиницы.

Это приятно — быть тренером. Обычно в аэропорту назначения меня встречал водитель местного филиала компании и вез в центральную гостиницу. Наверное, надо было тогда заказать массажистку в номер, пусть массирует. Во всех провинциальных городах сервис на высшем уровне. Сидите вы в номере и смотрите телевизор, а вам звонят девочки и предлагают скрасить вашу тоску, например массаж сделать. Но это сейчас понятно, что требовалось предпринять и как себя лечить. Когда спина болит так сильно, что с кровати приходится не вставать, а сползать на четвереньках, то думать сложно. Я массаж делать отказался. Дурак, однако.

Утречком я достал из своего чемоданчика специальный анатомический пояс (мне его мануальщик на прощание выдал). Застегнул его на талии. Полегчало. Пояс напоминает кор-

сет. Вставленные в него металлические пружинки впиваются в таз и нижние ребра, так что не согнуться и не разогнуться. Корсет специально сделан так, что ограничивает нашу подвижность по максимуму. Только болеть продолжает.

В такой ситуации у человека есть три позиции: лежать, сидеть, стоять. Лежа тренинг не провести, никак не провести, даже дистанционное обучение плохо получается, а уж очная встреча с народом совсем никак. Сидеть на тренинге можно, стоять тоже. Самое сложное — это менять позицию. Если уж встал, так лучше не садиться. Если сел — лучше не вставать.

Добрался я до аудитории со слушателями. Стал думать, какую позу лучше принять: сидеть или стоять? Решил, что стоять лучше, так как тренер обычно возвышается над массами. Сверху доносит до народа свои и чужие гениальные мысли. Парит, так сказать, в небе, как гордый буреветник.

Решено, буду стоять. День я простоял, второй простоял. Во время тренинга ноженьки мои устали, да и мышечный корсет совсем свело. На второй день облокотился я спиной на стену. На флипчарт облокотиться не могу: хлипкий он. Помню, как Лидка однажды даже свалилась вместе с флипчартом. Стою у стены, как атлант, подпирающий небосвод, вещаю священные и тайные откровения массам. Так тренинг и прошел. Вот такой я профессионал, ничто нас не может вышибить из седла!

На обратной дороге сам глава филиала повез меня в аэропорт. Предполагаю я, что машин было мало, вот и пришлось ему высокого гостя из Москвы лично везти, дабы домой на блины не опоздать, не ждать же возвращения машины из аэропорта? В дороге мы разговорились. Душевым человеком оказался он, однако. Я ему, конечно, про позвоночник-то сказал. А он: «Я-то думаю, какой-то тренер статичный попался. Думаю, что же он не шевелится, а к стене прижимается? Теперь понятно». Вошел в положение, понял, пустячок, а приятно.

«Задание выполнено. Пятнадцать человек обучено. Семьсот бюджетных долларов истрачено!» — это я отчитался начальнице за выполненную работу. Завтра понедельник. Выходной. Завтра залижу раны — и опять в самолет, надо нести свет знаний людям.

## Ночной Красноярск

Перед полетом в регионы необходимо решить ряд процедурных вопросов. А именно: заказать билеты, забронировать гостиницу, договориться о доставке к самолету и от самолета. Еще материалы размножить, сброшюровать и сложить. Так сказать, рутинные трудовые будни бизнес-тренера. На третий год бесконечных командировок вы все это уже можете делать на автомате. Все под контролем. Волнений ноль, уверенности в себе достаточно.

Психологи говорят, что на третий год в семье начинается кризис. У тренера, подозреваю, тоже. Расслабился я, автомат автоматом, а готовиться надо. При подготовке к очередной командировке вещи я все собрал, а вот встречу в Красноярске себе организовал плохо. Местный менеджер по персоналу оказалась новым молодым сотрудником, которая не прониклась достаточным уважением к моей персоне. Решила — не барское это дело москалем заниматься. Машину она мне организовала, но только в виде заказного такси.

Рейс мой по расписанию прибывал в Красноярск в 23.00. Он и прилетел, как обещано. Затем последовало движение самолета на стоянку, затем пятнадцать минут ожидание трапа, затем автобус привез нас к избушке на летном поле. На дворе январь, в Красноярске снег и ночь. Темно. За избушкойвыходом с летного поля столпились таксисты и частники. Кто мог из прилетевших, сразу уехал, я же остался ждать багаж — мой родной и потрепанный чемодан. Так что жду я, жду, жду... Пошел посмотреть, где встречающий меня таксист. Нашел. Таксист — обычный мужик. Он меня опознал по приметам из бланка заказа, предложил ехать. А как тут ехать, если багаж уже минут двадцать как не везут. Я попросил его подождать и стал прыгать под дверью избушки вместе с другими ожидающими. Прыгал, так как при минус тридцать много не простоишь на улице. Внутри избушки не пускали, двери-то закрыты.

Где-то в 01.30 подали багаж. Полупьяный грузчик-электрик открыл дверь, и народ кинулся выбирать себе чемоданчики получше. Я внимательно смотрел, но своего на транспортере

не приметил. Пока ждал, краем глаза увидел, как мое такси посадило первого попавшегося счастливого, обладателя багажа, и отчалило. Бежать за такси смысла никакого не было. Не умею я так быстро бегать. Кроме этого, надо свой чемоданчик было разыскать.

Самое печальное, что я не взял с собой номера личного мобильного телефона местных сотрудников. То есть звонить было некому. Я даже название гостиницы не уточнил при вылете из Москвы. Но я не волновался, а стойко переносил тяготы и лишения тренерской жизни.

Постепенно народ рассосался, а чемодана как не было, так и нет. Тю-тю чемоданчик! Бросился я к грузчику-электрику, говорю ему: «Братец, а как же я-то без багажа???» А он: «Не парься, парень, это не твой рейс разгрузили, твой скоро будет». И ушел.

Что будет? Я же один в избушке остался. Неужели это только мой чемодан был сдан в багаж? Стала закрадываться мысль, что меня откровенно дурят. Совсем не понятно, что происходит. Ночь, полтретьего. Людей — никого. Стоянка такси абсолютно пустая, даже «извозчики» ушли ночевать. Дверь в избушку открыта, да только в ней эхо мерзнет в воздухе и под ноги осыпается снежинками.

Стойко и жизнерадостно я ждал багаж минут десять. Затем поплелся в здание аэровокзала. Это всего двести метров по прямой. Иду, головой кручу. Переживаю, не привезут ли мой багаж, пока я тут в своих ботиночках лыжню прокладываю. Добежал до окна с надписью: «Информация» и давай спрашивать голосом интеллигента: «Скажите, пожалуйста, когда я багаж получу?» За стойкой дама, килограммов под сто пятьдесят, отвечает: «Ждите!» — и отворачивается от меня.

Сбежал я к избушке и еще минут пятнадцать подождал. А затем опять двести метров в ботинках-«лыжах» к зданию аэропорта прокатился. Пока ждал, разыграли во мне животные инстинкты, захотелось наорать на персонал и строго потребовать свое.

Стучусь я в то же окно «Информация» и уже грозно так заявляю даме: «Выдайте багаж!». А она мне опять: «Ждите!» Тут я совсем рассвирепел, начал ей объяснять, что уже три часа

ночи, что в ее избушке никого нет, что я не понимаю, почему один чемодан надо выдавать два часа. Еще упомянул, что я клиент и она должна меня любить.

Дама выслушала, особенно ее заинтересовало последнее высказывание. Затем заявила, что все москвичи нахалы, что это у нас в Москве сервис нулевой, а у нее все по инструкции.

После этого дама развернулась в сторону служебного помещения и прокричала: «Коля, тут пассажир возмущается, багаж просит, посмотри, может, найдешь где». Проорала и удалилась. Через пять минут одна из панелей в стене открылась и нога в грязном кирзовом ботинке выпихнула мой чемодан. Вот оно, умение тренера решать конфликтные ситуации.

Однако это еще не все.

Три часа ночи, пустой аэропорт, и я с чемоданом. Мимо бежит мужик, на пальце у него звенят ключи от машины. Я понял, что это «таксист». Таксиста я узнал, так как мой тренерский глаз, наметанный, способен отличить любого в толпе, и метод дедукции я применять умею. Конечно же, я хватаю его и начинаю второй раунд переговоров с местным населением. Теперь речь о цене. Ситуация осложняется тем, что я не знаю, сколько берут местные до города, не знаю, куда меня везти, и вообще, может, это и не таксист, а маньяк-кровопийца. Договорились за триста рублей. После выяснилось, что обычно берут четыреста, но он уже не надеялся найти клиента и согласился, так как больше везти было некого.

В машине я заявил, что надо ехать в центральную гостиницу. Это хорошо, что в Красноярске их всего две или три. Где бронь, не ясно, но обычно я селюсь в центре, напротив памятника Ленину.

Повезло. В гостинице на ресепшене мою бронь нашли и согласились приютить. В четыре часа ночи я заполнил анкету. Затем полчаса менял номер, так как меня поселили в люкс после ремонта, но не учли, что запах лакированного паркета исчезает через две недели, а сейчас лишь второй день после покраски полов.

Ух! Пять часов ночи по-местному. Я в постели. Засыпаю.

Оооооо... ммм... хрррр... уууу... Семь утра. Мой мобильник бу-

дит меня звонком в виде гимна Советского Союза. Это специальный звонок, он поднимает с постели даже мертвого. Как можно спать под гимн Родины?

Я встал. По местному времени семь часов, по московскому же всего три часа ночи.

Надел сюртук, взвалил на спину проектор, раздатку, блокноты для флипчарта, мешочки с реквизитом и пошел проводить тренинг.

Настоящий тренер должен быть активным, жизнерадостным, подвижным, эмоциональным, умным, смелым, решительным и так далее, и тому подобное.

Романтика!!!





# ОБЫДЕННОСТЬ

## Утро после тренинга

Медленно поднимаемся с кровати. Медленно идем в ванную. Чистим зубы: плавные движения руки туда-сюда. Встаем под душ и пытаемся массировать конечности. Засовываем бутерброд в себя. Задумчиво смотрим в шкаф, изображая мыслительный процесс. Что надеть на себя сегодня? Так как тренинга нет, то можно натянуть все что угодно. Достаем джинсы и футболку. Конечно, по компании надо ходить в офисной одежде, но сегодня нам наплевать. Галстук так душит и так надоел, что не хочется его видеть.

Вся семья спит. Теща выползла на кухню, предложила заварить чай. Заботится, приятно! Какой чай? Я же его выпил с бутербродом минут пятнадцать назад. Сейчас я уже должен быть в пути. Уже полчаса, как я должен идти по тропе «дом — работа».

Ладно, за заботу спасибо.

Надо не забыть взять документы по командировке. Сегодня пишем отчет и подзаряжаемся.

В метро прислоняюсь лбом к металлическому поручню, прикрываю глаза и начинаю глубоко, прерывисто дышать. Рядом освободилось место, падаю на него. Хорошо бы не проехать остановку.

На моей остановке выходит половина вагона, я просыпаюсь и иду в потоке. На улице молчаливые люди стоят в очереди на маршрутку, пристраиваюсь в хвост очереди и дышу в затылок впереди стоящему. Кто-то дышит в затылок мне. Бабка продает жаренные в «машинном» мас-

ле пирожки. В такое раннее время есть пирожки «с котятами» — это преступление.

Вваливаюсь в тренерскую. Какая же тяжелая дверь, какой тугой доводчик! Опоздал на двадцать минут. Начальница располагается совершенно в другом конце Москвы, так что она не видит, как я депрессивно включаю компьютер, сдвигаю клавиатуру в сторону и кладу голову рядом с монитором. Иногда начальница приходит на работу вовремя, но такое происходит один или два раза в год. Иногда в эти дни она звонит в тренерскую, затем вставляет за пренебрежение к трудовому распорядку.

Через пятнадцать минут приходит Лидка, садится напротив и мечтает. Я знаю, что она мысленно рисует в голове светлое завтра. Иногда Лида мечтает о мелких радостях, в виде покупки платья или туристической путевки в Италию. Иногда представляет принца на белом коне, порой принц заменяется «настоящим полковником, который ей не пишет». Заваривает чай и предлагает мне.

Еще через двадцать минут появляется другая сотрудница, и комната взрывается. Она рассказывает, какая большая пробка на МКАДе.

Открывается дверь и втекает Наташка. Да уж, опоздать на час — это круто.

Сегодня праздник: все четыре тренера в Москве и в одной комнате. Удивительно, как шумят женщины!

Я мебель, меня не замечают. Женщины обсуждают, какие мужики — козлы. Строят план, как приворожить Наташкиного Шоколадного Джо. Они даже коллективно пишут ему по e-mail. Психологи! Где мужику устоять под изощренным натиском трех прожженных тренеров!

Интересно, мужчины ведь охотятся на самок в одиночку? Почему же женщины загоняют самца стаей?

Я поднимаю голову и начинаю писать отчеты. Список группы, обратная связь, финансовый отчет, письмо со «спасибо» в Иркутск за встречу и проводы. Теперь забиваю статистику в файл результатов и любуюсь на получившийся график. Лидка говорит, что он похож на женский цикл, что вчерашний день у меня помечен повышением температуры на пару градусов.

Смотрю на график и думаю, что означает подобное повы-

шение. Коллеги обсуждают свои месячные. Теперь понятно, почему мой график в их глазах похож на цикл. Начали обмениваться мнениями о том, что лучше: прокладки с крылышками или тампоны с ниточками.

В одиннадцать коллеги принялись решать, в каком магазине выше вероятность покупки мыла с запахом клубники.

В двенадцать часов Наташка получает ответ от Шоколада, и женщины углубляются в тщательное изучение каждой фразы. Лида читает вслух. Девчонки комментируют и также вслух произносят фразы предполагаемого ответа. Наташка бежит за их спинами и хочет понять, что подружки напишут ее кавалеру в следующем послании.

Послание отправлено. И разговор опять меняет тему — теперь о тряпках.

— Сколько можно! Вы работать когда-нибудь будете? Болтаете, болтаете, болтаете! — не выдерживаю я.

На пять секунд в воздухе повисает недоуменное молчание. После этого Лида говорит:

— Ой, извини, мы забыли, что тебе надо «почесать спинку». Ты же видишь, у нас сложные жизненные коллизии. А еще, мы вчера тренинг провели, по теме «Транссерфинг реальности» и усугубили его «расстановкой по Хеленгеру». Мы две недели не обсуждали гламурную Москву! Нам теперь надо срочно восстановиться, мы же должны энергетически подзарядиться?!

— А кто будет новости на сайте размещать?

— Серега, извини нас, какие еще новости! Тут жизнь мимо проходит, а ты все тренинги да новости. Мы же женщины. Тем более, что ты новости пишешь лучше всех, а я даже пароль доступа к сайту забыла. Не приставай.

И опять полилась беседа трех женщин про мужчин, тряпочки и отдых в Евпатории.

## Утро в день тренинга

Медленно поднимаемся с кровати. Медленно идем в ванную. Вспоминаем, что сегодня тренинг. Чистим зубы быстрыми движениями руки туда-сюда. Лезем под душ — и оконча-

тельно просыпаемся. Чай, бутерброд и никаких молочных продуктов. Не хватает еще расстройства желудка.

Серьезным взглядом изучаем содержимое шкафа и решаем, какой костюм надеть. Сегодня на тренинг придут новые сотрудники, а им нужна помпезность. Они ждут ее от тренера, который олицетворяет собой всю мощь компании. Костюм в клетку не годится, у него протерся и засалился локоть (вот бюрократ, надо меньше на рабочем столе локтями шаркать). Достаем черный, строгий костюм. Он хорош с голубой рубашкой и темно-вишневым галстуком. Рубашка неглажена, а на галстук странный отблеск маленького пятнышка. Наверное, в самолете посадил пятно.

Глажу рубашку, стираю и глажу галстук, ищу носки в тон костюму. Интересно, может, носки нужно подбирать под цвет рубашки?

Жена спит. Глаза закрыты, но она ворчит.

— Тише!!! Мне же еще час можно спать. И погаси свет, изверг.

Я хватаю вещи и на цыпочках выхожу в коридор. На бегу сообщаю высунувшейся из-за двери теще, что тороплюсь на работу и прошу закрыть за мной входную дверь.

В метро я думаю о теме тренинга. Странно видеть здесь мужчину в строгом костюме. Как правило, белые воротнички едут на работу на собственном авто, а я вот с народом. В толпе прижимаюсь спиной к чьей-то мягкой груди четвертого размера. Вагон покачивается, я опасаясь, что при очередном рывке вагона дама уткнется напomaженными губами в мою спину. После этого придется долго объяснять жене, что это за помада.

В тренерской ношусь по кругу, хватаю коробку с реквизитом, технику, раздатку. Сажусь на стул и понимаю, что в голове сплошной барабан. Вчера поздно лег спать, так что теперь наступил час расплаты. Съедаю таблетку шипучего аспирина и запиваю водой.

Лида провожает меня в аудиторию. Такова традиция. Мы всегда провожаем коллегу на помост «цирка».

В аудитории Валентина раскладывает по мискам «баранки». Лида помогает пересчитать бейджики. Тренинг грядет!

## ДАНЕТКИ

### Вопросы, вопросы, вопросы

Опять после тренинга слушатели приставали с расспросами: «Расскажи да покажи...», хотели выяснить, как стать тренером. Опять спрашивали: «Что вы делаете, когда не проводите тренинг? Наверное, книги читаете?» Всех интересует, сколько тренер зарабатывает. Всем хочется понять, как можно устроиться на такую замечательную работу, где ничего не надо делать, разве что болтать, и при этом быть уважаемым человеком.

Сегодня я опять рассказывал про благодатную тренерскую ниву. Надоело! Надо что-то придумать, чтобы упростить процедуру бесконечных ответов на бесконечные вопросы.

Обратимся к передовому и прогрессивному опыту мудрецов. В моей компании существует огромное количество документов, которые необходимо подписывать генеральному директору. Так для того, чтобы не превращаться в автомат по производству подписей, генеральный приказал изготовить особую печать — клише с его подписью. Теперь сидят секретари и штампуют начальственную подпись на различные бумажки. Отличное решение!

Эту идею я усовершенствую: добавлю немного от Салтыкова-Щедрина. Прочитал я однажды про городничего. Городничий в том рассказе был роботом, в его теле находился органчик, который мог произносить всего две фразы: «Не потерплю» и «Растопчу». Замечательно, совсем думать не надо, заучи несколько стандартных фраз и повторяй их при случае.

Еще про древнего китайского императора вспомнил — у него тоже был механизм, который случайным образом штамповал на документах резолюции: «Утвердить», «Отклонить» и «Доработать». Вот он, первоисточник мудрости! Самому ничего придумывать не надо, просто читай Платона и Аристотеля, в их трудах все написано, все уже изобретено и открыто.

Решил я составить два текста с ответами на интересующие людей вопросы. Тексты можно заучить и произносить устно, а можно даже распечатать и держать во внутренних карманах пиджака. В левом кармане — текст в стиле «Cool», а в правом — в стиле «Fuck».

Задаст мне вопрос очередной клиент, а я проникновенно посмотрю в глаза вопрошающему, решу, стоит ли ему становиться тренером, и извлеку на свет божий один ответ из кармана.

### Уважаемый Сергей Васильевич...

Тренер — это cool, круто, так сказать. Я — тренер, меня все уважают. Иногда по утрам я хожу на работу. Чаще всего это случается в дни тренингов. В эти дни я прибываю в учебный класс в районе 10 часов утра, если, конечно, моя служебная машина не застрянет в пробке. День начинается с проверки готовности аудитории.

Ассистент, который готовит комнату к занятиям, к моему приходу успевает разложить по столам раздаточные материалы, бейджи, ручки, бумагу, фломастеры. На столах расставлены бутылочки с минералкой, а у меня охлажденный сок. На отдельном столике аккуратно сложен тренерский реквизит. На каждом тренинге используется свой реквизит, например, для тренинга «Создание команды» нужны повязки на глаза и веревки. Очень забавное упражнение. Завязываю глаза участникам тренинга, а веревка нужна для того, чтобы они из нее методом командного взаимодействия выложили звезду. И это только одно из заданий.

После того, как ассистент все подготовит к занятиям, я разрешаю участникам тренинга зайти в аудиторию и занять места. Слушатели всегда рады прийти на тренинг. Поскольку





основная масса людей стремится к развитию и любит постигать новые знания.

В процессе общения с участниками занятия важно установить дружеские, доверительные отношения. Но некоторые так и норовят называть меня по имени и отчеству. Как я этого не люблю! Приходится объяснять, что это за стенами аудитории я для них начальник и Сергей Васильевич, а в аудитории — говорю: «Зовите меня просто — мой генерал». Шутка, в аудитории я прошу их называть меня Сергеем.

Как только все рассядутся, так сразу начинают задавать вопросы, просят научить их уму-разуму. Я, конечно, рассказываю пару анекдотов про бизнес, это так называемое обучение через метафорические рассказы и игры. Такие рассказы очень нравятся участникам тренинга. Когда надоедает поучать, то перехожу к игровым упражнениям. Игровой элемент очень важен. Если взрослых погрузить в детское состояние, то процент освоения материала тренинга увеличивается многократно. В детстве люди более открыты, меньше себя контролируют и готовы на многое.

Нравятся мне и такие задания давать, в которых люди выполняют банальные типовые действия, а после понимают, что «попали», то есть оказывается, что не умеют работать. Называется такая методика «провокативной техникой». Иногда даже на камеру снимаю подобные ляпы. После видеозапись вместе просматриваем, и участники понимают, какие ошибки совершили. На ошибках ведь учатся.

Иногда рассказываю о том, что именно мы с генеральным решили организовать для повышения продаж. Причем думали об этом, сидя в его кабинете, и это вместо того, чтобы просто пить, отмечая день рождения его жены. Обязательно об этом надо рассказывать, ведь это элемент донесения правильной информации до сотрудников, коррекция их внутренних установок.

После тренинга все говорят «спасибо», пожимают мне руку. Просят дать визитку и спрашивают, когда состоится следующий тренинг. А еще девчонки смотрят на меня влюбленными глазами. Я же для них настоящий мужчина. Про импритинг слышали? Приходится индивидуальные консультации назна-

чать, беседы на личные темы проводить. Не могу устоять перед их молодостью и очарованием.

Затем я просматриваю анкеты обратной связи. Интересно же узнать, как сильно им понравился тренинг. У меня некоторые анкеты даже в рамках на стене висят. Как не повесить: недавно мне на тренинге выставили оценку одиннадцать по десятибалльной шкале. Пусть ассистент видит и понимает, какой я.

Конечно, тренер занимается саморазвитием и читает книги. В тренерской комнате есть специальная доска, время от времени я на нее сложные слова выписываю. Последнее, что записал, — это слово «сенсбилизация». Обычные люди таких слов не знают, вот и приходится тренеру создавать переводчик с языка культурного и образованного человека на язык обывателей. Порой скажешь на тренинге: «Давайте расставим реперные точки, дабы провести транзактный анализ и найти влияние трансферентных отношений на вашу текущую фрустрацию. Это позволит через рефлекссию качественнее сенсбилизировать полученное во время выполнения ролевой игры», так ведь не каждый поймет. В этот момент плакат с терминами очень даже помогает участникам.

Еще беспокоит то, что, когда иду по предприятию, каждый со мной здоровается. Вроде неприлично в ответ просто головой кивнуть, а приходится, ведь если каждому «здрассе» сказать, так и до столовой не дойти. От мелкого люда спасает то, что для начальства в столовой специальный кабинет сделали. В нем можно уединиться, выпить чашечку кофе с коньяком и поговорить с топами об их текущих проблемах.

Нравится мне летать в командировки. В регионах, когда уже везут в гостиницу, интересно рассматривать прохожих на улицах, местную архитектуру. Бывает, везут мимо неприметного домика, а местный глава филиала забавные истории про него рассказывает. Романтично все это!

Я, кстати, к тренингам готовлюсь серьезно. Поселившись в гостинице, сажусь в гостиной, включаю телевизор, заказываю ужин в номер и начинаю читать тетрадь тренера. Настраиваюсь на тренинг, вживаюсь в роль. Надо только предупредить ресепшенистов, чтобы не соединяли со мной по телефону всякую шуштуру, а то проститутки будут отвлекать. Все

коллеги и друзья знают номер моего корпоративного телефона, вот пусть на него и звонят.

Величину своей зарплаты я вам не скажу, нечего вас фрустрировать. Да и не знаю я ее точно. Мне ведь все компании гонорары за тренинги перечисляют на карту, и я не понижаю, где зарплата, а где оплата за мастер-классы.

Поэтому если захотите стать тренером, то могу дать пару консультаций, по разумным расценкам, думаю, что сто долларов в час — вполне адекватная цена. :-)

## Опоздал — значит предал

Что за жизнь, вчера опоздал на работу на пять минут, так полчаса слушал вопли начальника о недопустимости подобного отношения к работе: «Сергея, ты опять дисциплину нарушаешь, я ведь не посмотрю, что ты старше меня на двенадцать лет, лишу части зарплаты, а в следующий раз уволю». Шеф, как Гайдар, в свои двадцать уже командует учебным центром. Что он орет? Попробовал бы постоять полчаса в очереди на маршрутку, я же не виноват, что завод построили в этой глуши. Сегодня у меня тренинга нет, зачем торопиться? Шеф разве не знает, что людям иногда требуется отдых? Я предыдущие шесть дней у доски стоял, целых три тренинга провел без перерывов. Надо же иногда и отдыхать. Почему так получается, что когда я раздаточные пособия по вечерам до закрытия метро печатаю, а затем еще и на такси за свой счет до дома добираюсь, то он этого не видит? Зато по утрам «тайм-менеджмент» подчиненных контролирует!

А когда я из командировки по ночам возвращаюсь и затем в аэропорте жду первого автобуса, то это тоже в мои должностные обязанности входит? Мне такси брать накладно, денег жалко, у нас в компании даже продавцы больше зарабатывают.

Однако без такси сложно дотащить свое имущество до места назначения. На каждый тренинг везу с собой проектор для слайдов, ноутбук, камеру, флеш-накопители, бейджи, блокнот для флипчарта, видеокамеру и реквизит к тренингам. Реквизит — это особая тема. В перечне реквизита настоящего тренера мо-

гут присутствовать: молоток, гвозди, мяч, игральные карты, головоломки, песочные часы, лазерная указка, обычная указка, повязки, веревки, дудочки, бубны, различные детские игрушки, мешок с мелкими призами, несколько конфеток для «детей», степлеры, ножницы, бумажный скотч, постеры, баул таблеток на все случаи жизни и еще масса полезных вещей и предметов.

Корпоративная политика — штука серьезная. Прибыль и рентабельность — это два идола, которым в жертву приносят сотрудников. За один-два года выжимают из тренера все соки, а затем меняют на более молодого и здорового. Могли бы медстраховку сделать, я ведь спиной мучаюсь, раздатку и оборудование на своем горбу по стране долго не потаскаешь.

В последней командировке мне повезло, смог договориться с региональными, чтобы забрали из аэропорта, так что встретили — спасибо. Водила только странный оказался, он даже не знал, где находится гостиница, в которую меня поселили. Долго искали по карте, но потом все выяснилось. Оказалось, она располагалась при общежитии железнодорожников, одно крыло которого переоборудовали под размещение гостей из других городов. Узнали адрес, добрались.

Готовлюсь к тренингам в самолете или уже в номере. Как правило, покупаю два литра «колы» и несколько пачек чипсов и сажусь на кровать — удобно и мягко. А то, что за дверью алкаши орут, несколько не мешает, у меня для этого беруши заготовлены. Готовлюсь, читаю тетрадь тренера, разбираю каракули того, кто заметки прописывал. В некоторых местах импровизирую. Сам бы, конечно, все заметки переписал как надо, но только не получается, нет времени. То я на тренинге, то пишу десятки отчетов.

В целом, быть тренером очень интересно и престижно, если бы зарплату платили побольше, то, может, и отношение к тренерам было бы лучше. Всем ведь кажется, что тренер «трындит», им ведь невдомек, что когда выходишь на «помощь» в аудитории, то адреналин бьет в голову и опьяняет похлеще любого наркотика. Народ, как правило, ждет от тренера откровений в виде «таблетки номер шесть». Приходят сотрудники с десятилетним стажем ведения переговоров на

тренинг по переговорам, а ты им должен во что бы то ни стало представить новые идеи.

Частенько люди идут на тренинг себя показать и свой комплекс неполноценности уменьшить, оторвавшись на тренере по полной программе. Начинают каждое слово оспаривать или заявляют: «Мы это все и сами знаем, вы нам новые зарубежные алгоритмы расскажите. НЛП научите. Нам надо такие тонкие методы воздействия натренировать, чтобы клиент всегда был с нами согласен». Одним словом, «даешь НЛП и гипноз каждому».

С участниками тренингов надо разговаривать на их языке, иначе не только не поймут тренера, а еще и за своего не признают и будут два дня нападать. А как с ними на их языке говорить, если в прошлый раз пара участников заявила в похмелье и периодически применяла матерные обороты речи для более четкого выражения своего отношения к политике компании?

Что-то я все о грустном. Приятного же больше. Вчера мне, например, предложили работу в другой, молодой, перспективной, растущей компании. Переманивают! Просили резюме прислать. Они своего тренера уволили за то, что много болел, теперь вакансию имеют. На меня через знакомых вышли, те им хорошие отзывы дали. Сказали, что никогда не подвожу и готов ради капиталистической идеи голову сложить. Приятно, однако. Обещают даже зарплату платить больше на сто долларов. А еще у них проектор новый, он весит не пять килограммов, а всего три с половиной — летать в командировки станет значительно легче.



Сергей Попов БИЗНЕС-ТРЕНЕР

## ТРЕНИНГ НА ПРИРОДЕ

### Стреляй — мать заштопает

Однажды я проводил тренинг в захолустном Тимашевске. В городе есть завод нашей компании. Ой, о чем это я, в каком городе? Тимашевск — это деревня на тысячу человек, а не город. Там даже гостиницы нет. Зато есть три завода: наш, завод компании «Нестли» и завод пищевых добавок. Все жители работают на этих трех заводах.

Так как дело происходит в деревне, то народ, конечно, пьет. А почему бы не выпить жарким южным, краснодарским вечером? Особенно пьют пятого и двадцатого, так как сложно донести до избы полученную зарплату в необычном состоянии.

Между тремя заводами нет заборов. Это удобно. Сотрудники, которых уволили за пьянку, забирают трудовую книжку на одном заводе и уже через сто метров стучатся в окно отдела кадров соседнего завода. Куда они денутся, эти заводы — неужто сами топ-менеджеры будут работать в цехах?

Гостиница все же есть. Ее построила компания «Нестли» для своих буржуинов, в ней всего шесть номеров. В этой гостинице я и поселился.

Даже в такой дыре мне несколько раз в номер звонили работники древнейшей профессии. Я, конечно, устоял, так как впереди тренинг и СПИД не спит.

В конце первого дня обучения участники



тренинга завели знакомую мне песню о том, как им сложно работать по пятнадцать лет на периферии мировой культуры, и стали просить не просто тренинг, а тренинг с выездом на природу. Так как участники тренинга были управленческим звеном компании, то отказать было сложно. Они быстро организовали транспорт, наострили удочки, и второй день тренинга прошел на рыбалке.

Целых полчаса, пока мы ехали в автобусе, я честно пытался выполнить свой святой долг и объяснял, как же решаются конфликты в коллективе и что такое «конфликтогены». Затем я сдался, и началась банальная пьянка на рыбалке. Рыбу ловить не сложно, чего там ее ловить: наливай да пей. Так как рыбалка по местной традиции должна была сопровождаться ухой, то рыбу мы купили на одной из кратковременных остановок.

Помню уху, помню заливные луга и арыки. А еще помню, как мне наперебой все рассказывали, как к ним из Москвы приезжал Денис. Приезжал он полгода назад, однако память участников данного мероприятия четко зафиксировала следующую картину. Представляю ее ниже.

Фомич, потомственный казак, стоит с двустволкой на берегу арыка. В стволах картечь. Фомич собрался подстрелить утку. Но в этот момент Денис с криканьем ринулся в воду, на голове у него была фашистская каска. Денис кричал:

— Фомич, стреляй в меня, моя каска любую картечь выдержит.

При этом он пытался погрузиться в застойную жижу арыка по самый ободок каски.

Все участники тренинга уже полгода не могут найти ответы на следующие вопросы:

— Где он взял каску?

— Выдержала бы она выстрел?

— Сколько он выпил?

— Все ли в Москве такие заводные придурки?

Как-то подозрительно участники тренинга смотрели на меня. Мне казалось, что они глазами ощупывают мои карманы в поисках каски... А может, они хотели практически способом найти ответы на мучающие их полгода вопросы?

## Исключительный сервис

Как-то прилетел я в Новосибирск. В программе визита два двухдневных тренинга. Оба тренинга по продажам. Группы разные, место проведения тренинга — турбаза на берегу Бейского водохранилища, которое аборигены гордо называют морем. Эх, сибиряки! Где же им знать, что такое море. Вот медведя рогастиной заколоть они могут, а море им только по телевизору показывают.

Из аэропорта поздно вечером меня доставили на турбазу. Пока мы петляли по «козьим тропам», я взглядом постоянно наткался на указатели со стрелками, указывающими дорогу на турбазу «Лазурная». Стрелки были огромного размера, рядом с ними имелась заманчивая надпись: «Исключительный сервис». Именно на эту турбазу мы прибыли в 22 часа по местному времени.

Водила уехал в город, а участники тренинга должны были прибыть только завтра утром. Я, свободный от обязательств, отправился искать дежурного администратора.

Пейзажик напоминал совковое детство в пионерском лагере. Угловатые домики, траншеи с трубами, сосны, изумительный воздух, клумбы... И на клумбе странная дощечка с надписью: «Цветы не рвать — штраф 500 рублей». Приятно, я только приехал, а меня уже предупреждают, стараются ввести в курс местных законов и традиций.

Дверь в административный корпус была закрыта. Людей на территории не видно, как-то одиноко и тоскливо. Я стал стучать в дверь, но не сильно, так как надпись на дверях сообщала мне следующее: «На территории турбазы шуметь запрещено — штраф 300 рублей», еще ниже надпись: «Не мусорить — штраф 100 рублей».

Целых 15 минут я бегал от одного окна к другому, подпрыгивал вверх, заглядывал внутрь, пытался понять, где люди и где администратор. Затем дверь открылась. На пороге стояла дама «с веслом». Точнее, женщина в халате. Она смерила меня взглядом и произнесла:

— Что стучите? Я администратор, я душ принимаю после тяжелого трудового дня, а вы тут шумите. Про вас мне еще

днем записку передали, что вы приедете в двенадцать ночи и вас надо покормить и поселить в люкс.

Я радостно закивал головой и замычал одобрительно «да». Быстренько у меня забрали паспорт, закрыли его в сейфе. И повели в столовую. Мы пробирались узкими коридорами, через служебный вход в святая святых любой турбазы — столовую. Иногда нам встречались тусклые светящиеся лампочки. Кажется, в этих помещениях дизайнеры искали сюжеты обстановки для компьютерной игры «Doom».

В результате мне выдали холодный застывший плов без мяса, компот из сухофруктов, гнутую алюминиевую вилку и кусок черствого хлеба толщиной в пять сантиметров. Пришлось все съесть. Это ведь неудобно — оставить еду на столе, когда люди о тебе так заботятся, что даже из душа вылезли, чтобы накормить!?

Номер люкс оказался двухкомнатным заведением. Водопроводные трубы пели тенором, холодильник «Юрюзань» жужжал мотором, а вот кровать впечатляла — настоящий трехместный сексодром. Сервис, однако.

## Повышенное напряжение

Тренинг по продажам я не проводил ни разу. Тетрадь тренера пролистал в самолете. У меня есть образование по маркетингу, еще я знаю в теории, что такое продажа. До сего времени я проводил только управленческие тренинги. Но, так как «продажи» заказывают часто, то и до меня дошла очередь. Скоро я стану еще компетентнее, а спектр проводимых мной мероприятий расширится от горизонта до горизонта.

У всех тренеров случается первый тренинг на заданную тему. Главное — не дрейфить. Но я почему-то дрейфил. Перед сном опять листал тетрадь тренера и представлял алгоритм проведения ролевых игр. Затем уснул и проснулся утром, разбуженный своим патриотичным будильником.

В столовой обнаружили люди! Они, оказывается, есть. Они только на ночь впадают в спячку. Пара «инвалидов Первой мировой войны», еще пара мамаш с детьми, еще кто-то. Пища та же.

Выйдя на крыльцо и приняв позу Наполеона на Поклон-

ной горе, я лицезрел, как из только что прибывшего автобуса высыпались люди. Это были участники тренинга.

Ну и видок у них! Полные разгильдяи! Возраст от двадцати до тридцати лет. Мальчишки в джинсах и футболках, похоже, они собрались на пикник. Девчонки, наоборот, разукрашены как индейцы на тропе войны. Вот Верка так разодета, что хоть снимки делай для эротического календаря! Верка — это участница тренинга. Огромные спортивные сумки в руках мальчиков подозрительно звенели хрустальными перекатами. Не верится мне, что есть такие спортивные снаряды, которые звенят и булькают. Последним из автобуса выбралась Наталья, стройная девушка, HR-менеджер компании, с ней мы пошли готовить аудиторию к занятиям.

Не везет так не везет. Включаю проектор, а лампа перегорает через три секунды. На душе появляется плохое предчувствие. Сгоревшая лампа — это не страшно: у меня есть запасная. Но вот вторая лампа сгорела, не продержавшись и десяти секунд. Это уже совсем плохо, так как я собирался показывать участникам цветные слайды.

Слайды рисовала Лида, а уж если Лида рисует, то все получается красиво. Можно было бы показывать картинки с умными словами, и тогда не так заметно, что тренер — «чайник». Эх, вот так надеешься на «костыли», а, видимо, придется все самому делать.

Третья лампа у меня была в заднем кармане брюк, но я решил ее включить только во время тренинга, мне казалось, что в розетках повышенное напряжение.

Наталья стала расставлять на столах бутылки с минеральной водой: одну ставит, а вторую «нычит» на следующий день. Я подумал и изменил пропорцию: одну ставим — две убираем на завтра. Пришлось объяснять Наталье, что означает хрустальный перезвон посуды в сумках учащихся и как сложно проходит второй день тренинга.

## Первая серия

Третья лампа сгорела на тренинге, не проработав и пяти минут. Настоящий тренер должен быть находчивым, я наход-

чив, поэтому во время мини-лекций старательно перерисовываю слайды из тетради тренера на флипчарт.

Как может учить менеджеров по продажам человек, который сам не продавал? Очень легко — сифилис ведь можно лечить, не переболев самому.

Каждая новая группа напоминает мне волчью стаю. В ней есть матерые «волки» и добродушные, игривые «волчата». В самом начале они окружают тебя и начинают принюхиваться. Они пытаются понять, кто ты такой. Почувствуют «волки» страх тренера — съедят. Почувствуют, что я не хищник, а добыча, — съедят. Матерый тренер похож на собаку благородной породы. Иногда тренер — это волкодав, иногда — щенок. Я, конечно, волкодав, но стаи волков боится даже натасканная на них собака. Если справлюсь со страхом, то поведу волчью стаю за собой.

С участниками тренинга у меня установились отношения по принципу «я крутой — вы крутые, значит, дружим семьями». Всего существует четыре варианта построения отношений с группой: «я крут — вы круты», «я подневольный — вы подневольные», «я крут — вы попали» и «я человек маленький, помилуйте, дяденьки, засранца». Мне кажется, что первый вариант — самый продуктивный, так что по нему и работаем.

По-моему, участникам тренинга само занятие было не важно. В игры они играли с интересом, а вот мозги не включали. Мальчишки ждали ужина, девчонки активно болтали со мной. Верка так сверкала вырезом, что затмевала включенную люстру.

Итак, первый день завершился на положительной дружеской волне.

## Свободная любовь

Как вы думаете, зачем сотрудники крупной компании везут свои молодые и здоровые тела на загородный тренинг? Учиться — это правильно, за этим их и отправляет начальство. Однако едут люди чаще за удовольствиями и вредными для здоровья действиями. Значит так, тем, кто еще не понял, сообщая: они приехали пить водку, играть в теннис, любить друг друга и самоутверждаться в коллективе.

На выходе из аудитории меня поймали мужчины, и повели играть в настольный теннис. Всем хотелось вздуть москвича и показать, что такое сибиряк-спортсмен. Значит, загигаем один палец. Первое испытание. Массы жаждут крови, а я не должен упасть в грязь лицом.

Глупые, они же не знали, что во времена социализма я три года проходил практику игры в настольный теннис в НИИ! Для меня играть в теннис — все равно что болтать со сцены в течение часа.

Последовательно я обыграл всех. Мальчики расстроились, а зрительницы женского пола прониклись уважением. Не уронил, значит, честь москвича и тренера.

Вы любите отгадывать кроссворды? Это легко, вам предлагается отгадывать слова. Например:

— Слово из пяти букв, третья — «Д»? Необходимый атрибут выездного тренинга.

— Слово из шести букв, первая и третья — «Ш»? Пищевой продукт самостоятельного изготовления, используется при проведении тренинга на природе.

— Слово из четырех букв, первая и последняя — «С»? Физиологическое действие, обычно более желанное мужской половиной участников тренинга на природе.

Понятно? Надеюсь, вы смогли отгадать. Окей, давайте сверим ответы: «водка», «шашлык», «секс».

Затем наступило испытание водой и огнем. Точнее, водкой у костра. Все отправились жарить шашлыки, и меня прихватили с собой. От тренера всегда ждут модерации динамических процессов и управления групповой динамикой. В конце концов, это моя тренерская задача — спойть, ой, сплотить группу. Сообщаю, костер с водкой — самое действенное и незаменимое упражнение по командообразованию. Водка — замечательный катализатор процессов общения. Но есть один побочный эффект: тренеру приходится пить больше всех или уметь имитировать данный процесс. Я теперь понял, почему меня заставили проходить медкомиссию при поступлении на работу, зачем мерили объем печени и брали анализы на наличие венерических заболеваний.

На улице уже стемнело и существенно похолодало. На охо-



ту вылетели кровососы. Пришлось всем сократить площадь открытого тела. Все прижались друг к другу телами, плечом к плечу. Мальчик, девочка, мальчик, девочка, девочка, эээ. Да это Машка с Дашкой обнялись. Вот бесстыдные «лесбиянки»! Ну да ладно, у нас нравы свободные, и всем разрешено все, что не запрещено. Комары в круг не залетают, так как дым костра и сигарет, а также водочные миазмы отпугивают живность в радиусе пяти метров.

Тост за тостом, рюмка за рюмкой — анестезия начала действовать. Комариные укусы стали всего лишь комариными укусами. Женщины приобрели романтический оттенок и превратились в красавиц. Какие замечательные ораторские способности проснулись в мужчинах, какие тосты за любовь вспыхнули искрами салюта над костром! Руки мужчин постепенно переместились с плеч девчонок на их талии.

Верка попросила рыжего Лёху проводить ее в корпус, так как она выкурила все сигареты, что были в наличии, а в корпусе у нее запас. У Славика аж шея свернулась на 180 градусов! Так он взглядом проводил Верку. Вот она, неразделенная любовь... Теперь за ним надо смотреть в оба, а то ведь пойдет и утопится с горя.

Хорошо жевать шашлык в темноте и после стакана водки. Чувствуешь, что мясо сгорело и хрустит на зубах, а вкуса уже не ощущаешь. Часть людей разбрелась парами по кустам, я же стал решать, какую из девушек обнять. Ту, что слева, или ту, что справа? Обе хороши и зазывно улыбаются. Решил обнимать ту, что слева, так как правая рука занята, правой я стакан держал. Оказалась Мариной — знойная девушка, биотоки так и прошивают тело насквозь.

Как только мясо съели, так все пошли купаться к водохранилищу. Ух, несчастный Слава смог залезть в ледяную воду. Однако не утопился, а остыл, привел себя в чувства. Я в воду не полез, я не герой, мне завтра тренинг вести, так что с купанием извиняйте, дяденьки и тетеньки. Это вам не в теннис играть.

Третье испытание настигло меня в баре. Молодой, Лёха искал презерватив. Он уже обошел всю мужскую половину тусовки и теперь с мольбой смотрел на меня. У тренера должна

быть аптечка, он отвечает не только за нравственное состояние группы, но еще должен физически защитить, спасти от заразы и бацилл.

Я же говорю — некомпетентен тренер, не было у меня презерватива. Пришлось опять искать обходные пути. Проявив коммуникабельность, я купил презерватив у бармена. Заплатил три цены. Защитное средство было ведь в такой упаковке, что я решил, будто бармен носил его целый месяц в заднем кармане брюк. Как только Лёха получил искомое, он растворился в тумане.

В три часа ночи я пошел спать. Мой номер люкс был на третьем этаже. Уже на первом я услышал следующий диалог, раздававшийся сверху.

— Я не поняла, ты что здесь делаешь, пи-и-и? А ну давай вали отсюда, пока по пи-и-и не настучала. Ишь, пи-и-и, подстилка, пи-и-и! Нечего тренера домогаться. Вали вниз. На работу придем, я тебе устрою беседу.

Как я понял, это Машка беседовала с Мариной, которую она застучала рядом с моим номером. Я даже стал думать, что Марина ожидала меня. Однако обидно и досадно. Получается, что Машка мне всю малину испортила. Эти лесбиянки никогда не могут понять земного мужского счастья.

Ровно в три ночи я упал на свою кровать, а уже в пять часов утра проснулся от жажды. В номере перегар и запах сигарет, в голове туман, во рту кака. Выпив ведро воды и открыв балконную дверь, я обнаружил участников тренинга на лавке под окном. Как хорошо, что они меня не заметили, а то ведь роль тамады — не самая желанная в пять утра.

## Тяжелое утро

Утром участники тренинга сидели молча. Тяжелые головы опирались на подпорки из рук. Глаза смотрели в пол, в стол или в себя. Всех мучили воспоминания и тупая тяжесть в голове. Да уж, тяжелы знания, не каждый может вынести тяготы двухдневного тренинга на природе. Но сибиряки есть сибиряки, и они не жаловались. А может, просто не могли говорить?

Я, конечно, с утра принял аспирин, мысленно натянул на себя «костюм розового зайца», но энергией не отличался, прыгать не мог, мог только подпрыгивать. Сложно танцевать, если публика спит. В этот момент спасти тренинг может только хорошее упражнение из разряда «энерджайзер». Но таких в тетради тренера на начало второго дня не значилось. Ух, приеду домой — все выскажу Лидке! Она что, не могла нормальный тренинг создать? Она что, не понимает, что в начале второго дня надо делать разогрев группы? Вот занимайся теперь ситуационным дизайном.

На мое предложение «попрыгать» группа молча и жалобно стала смотреть мне в глаза. Я, конечно, понял свою ошибку. Что же делать, что же делать?

На меня снизошло озарение! Под столом стояли упаковки с водой. Я же вчера предусмотрительно оставил стратегический запас. Как только бутылки стали появляться на свет, глаза участников тренинга вспыхнули огнем, по аудитории пронесся страждущий стон в стиле Элочки Людоедки: «Оооо...» Руки потянулись к тренеру, и я понял — дело делаю. Вот оно, признание публики. Вот она, всенародная любовь.

Минут пять аудитория напоминала конюшню во время водопоя. Глотки, икота, бульканье и выход газов наружу из желудков участников тренинга не позволяли мне вести диалог. Затем еще минут пять участники тренинга глубоко дышали и ежились от удовольствия. После этого их глаза сфокусировались, и тренинг пошел по программе. Медленно так пополз, тронулся, как груженный состав по рельсам. Тут и «энерджайзеры»годились.

Правда, по сравнению с вчерашней численностью участников, сегодня убавилось три человека. Видимо, ночная активность оказалась чрезмерной даже для закаленных бурями продавцов. Не у всех организм способен сопротивляться спиртованию и пропитке никотином. Где-то через пару часов дверь со скрипом открылась, и в аудиторию вполз Миша Прянишников. Походкой краба, то есть боком, он дотащился до ближайшего свободного места и водрузил свое тело. Аудитория молча и сочувственно смотрела на его тело. Миша произнес:

— Пить...

Медленно, со скрипом произнес. Мне показалось, что его голос высох по сравнению с вчерашним днем. Кажется, в массах такую болезнь называют «сушняк».

— Миша, пока ты спал и полз, мы успели выпить всю воду. Но ты не переживай, у нас остались два пакета с «Юбилейным» печеньем. Держи.

Это сказал я. Как-то ведь надо поддержать человека в болезни и беде. Кажется, Миша попытался заплакать... Видимо, он не понял моей заботы.

В обед все делились воспоминаниями. Машка сказала:

— Прихожу я вчера в три часа ночи в номер, Дашки нет, а на моей кровати спит пьяный Орлов. Эта скотина храпит, как паровоз.

— Эй, Орлов, что ты вчера делал в моей кровати?

— Я? В твоей кровати?! Ничего подобного! Я вчера после шашлыков и купания под луной пошел искать Лёху Демичева, а он, сволочь, заперся в нашем номере и сказал, чтобы я шел погулять на часик. Я решил, что он с Дашкой беседует.

А еще Лёха приоткрыл дверь и сунул мне полбутылки водки. Я ее выпил, покурил и решил, что легче всего ждать освобождения Дашки не под дверью, а в ее номере. Пришел к ней и лег на ее кровать, думал, придет — разбудит.

— Орлов, ты скотина, ты лежал на моей кровати в ботинках, на мои пинки не реагировал. А еще ты храпел. Сначала я тебя пинала ногами, а затем пыталась вытащить за ноги из номера, но не получилось. Пришлось мне спать на Дашкиной кровати.

— Слушай, а где ты была утром? Я проснулся один в номере. Так это ты мне синяк на заднице поставила?! Зачем надо было лягаться?

Разговоры в том же духе продолжались все оставшиеся перемены. Мне кажется, что Верка осталась обделенной мужским и женским вниманием. Почему так? Чем больше женщина секс-бомба, чем больше она стерва-сучка, тем больше от нее разбегаются мужчины? Может, они просто боятся быть раздавленными женской грудью и опасаются быть изнасилованными морально и физически?

В шесть вечера участники тренинга грузились в автобус. Устало прощались. Пожимали руку и предлагали повторить встре-

чу в обозримом будущем. Машка дала мне на прощание визитку с мобильным телефоном. Марина тоже дала визитку, только незаметно от Машки. Лёха вытащил из потайного кармана обручальное кольцо, надел на безымянный палец и заулыбался. Пообещал при следующей встрече вернуть презерватив.

Автобус уехал, база опустела, «клоун» остался.

На следующее утро, в девять часов я сидел на крыльце и наблюдал, как из автобуса вываливаются — мальчики и девочки в возрасте от двадцати до тридцати лет. Это приехала вторая группа менеджеров по продажам.

В руках мужчин были спортивные сумки, их содержимое подозрительно булькало и позвякивало. Девушки были одеты в модные прикиды и разукрашены как индейцы, вышедшие на тропу войны.

Ух... Кажется, опять придется играть в настольный теннис и пить огненную воду за здоровье сибиряков. «Экспедиция», однако! Однако жалко печень.



## ОГНЕННАЯ ЛОШАДЬ

Все психологи — психи. Они даже с собой совладать не в состоянии. Так что пусть не обижаются, психолог — это не вполне адекватный человек. Я в это верю. Если вы обижаетесь по поводу и без повода, значит, в вас живет психолог. Почему у меня такое стойкое убеждение? Попробую объяснить. Кто идет учиться на психологическое отделение вуза? Конечно, женщины, и, конечно же, те, которые не в ладах с точными науками. На психфаке хорошо — математику учить не надо. Занимайся чтением книжек о людской сущности, а это всегда интересно, и чувствуешь себя мудрым волшебником. Психологов развелось великое множество. Выплескивают их вузы на рынок труда, и рассматривают они такие варианты карьерного взлета:

— Психолог в социальной службе или школе. Интересно, но тяжело, денег не заработать.

— Собственная практика по успокоению депрессивных граждан. Но кто же пойдет консультироваться к девочке без знаний, личного опыта, рекомендаций предыдущих исцеленных и структурированных мозгов?

— Менеджер по работе с персоналом. Замечательно, только сразу директором по персоналу не станешь, придется карьеру строить, начиная с менеджера по подбору на массовые вакансии.

— Тренер! Отличная идея, сплошной креатив и творчество. Если фрилансером работать, так еще и не напряженно. Денег платят много, а пользоваться калькулятором не обязательно.

Вот-вот, быть тренером — самое интересное и достижимое.



## Ульяна

— Привет, Лида. Как дела? Что нового в учебном центре? — эти стандартные вопросы я задал по телефону коллеге тренерского цеха Лиде.

Я находился в Краснодаре, а Лида — в Москве. Всегда хочется позвонить домой коллегам и узнать, что нового происходит в мире. Это дает ощущение связи с Москвой, и не так сильно чувствуешь себя ребенком, забытым в чужом городе на вокзале.

— Привет, Серёга! Представляешь, сегодня звонила Боброва и сказала, что наконец-то нашла нового тренера. Она сказала, что ее зовут Ульяна и завтра она выйдет на работу. Сидеть будет в нашей комнате.

— Ого, какие новости! Ее взяли без пробного тренинга. Она кто?

— Боброва говорит, что она вроде опытная. МИГиП закончила, психолог. Если уж Боброва взяла ее без «смотрин», то, значит, новенькая смогла убедить ее в профессионализме.

— Может, у Бобровой просто времени не было на организацию пробного тренинга? Как, говоришь, зовут новенькую?

— Ульяной. Куда посадим? — Конечно, для Лиды вопросы расселения и коммуникаций самые важные. А еще — прозвучало слово «профессионал». Может, она нас научит новому, а может, всех построит, и будем мы у нее на посылках.

— Пусть садится у стены, там, где я сидел год назад. Место хорошее, только надо шкаф передвинуть и тумбочку повернуть. — Я человек хозяйственный, люблю исполнять роль завхоза, даже однажды им работал.

— Думаю, что ничего без тебя поворачивать не будем. Мне сейчас некогда, а когда вернешься, то все сделаем. Посидит Ульяна пару дней на свободном месте.

## Шкаф

Я ввалился в комнату с чемоданами, проектором, в состоянии глубочайшего любопытства. У нас новый тренер, Ульяна. Очень интересно, кто такая.

Ульяна сидела за Лидкиным столом с вопросительным

выражением лица. Блондинка. Крупная. Не толстая, а именно крупная женщина, рост под метр восемьдесят — гусар. Примерно тридцати пяти лет.

— Привет, привет. Что делаете?

— Тебя ждем. Ульяна вышла на работу, мы решили тебя дожидаться, чтобы обсудить вопрос с рассадкой, — сказала Лида. Конечно, приход в коллектив нового сотрудника — это целое событие, которое будет будоражить всех пару месяцев.

— Сами-то почему не организовались?

— Лида сказала, что ты здесь главный, мы без тебя принять решение побоялись. Кроме того, мужчина всегда глава в доме! — в разговор вступила Ульяна.

— Во-первых, я не главный, а во-вторых, куда садиться, понятно и без меня. — Вот подхалимка! Конечно, я ощущаю себя главным, но это только потому, что Лида совсем не любит решать бытовые вопросы.

— Ульяна, есть место у стены. Вся мебель в наличии. Подожди минут пять, я сейчас раскидаю мэйлы в компьютере и распакую чемоданы. Этот шкаф надо передвинуть в подсобку, он тебе будет мешать. Сейчас освобожусь, и займемся обустройством.

Мой компьютер расположен так, что я сижу лицом к стене и спиной к коллективу. Меня такое расположение не смущает. Даже есть некоторое преимущество. На стене висят номера телефонов, план работы, веселые картинки и прочий мусор тайм-менеджмента и управления настроением.

Я обернулся на шум за своей спиной. В центре комнаты, скрючившись буквой «зю», стояла Ульяна. Она несла шкаф!!! Часть шкафа Ульяна взвалила на себя, а часть волокла по полу с тем самым звуком, который и привлек мое внимание.

— Ульяна! Ты что делаешь?! Быстро опусти шкаф на землю! Ты же помрешь под ним! Я же сказал, что через пять минут все сделаем.

— Да мне не сложно. Шкафчик-то пустой, почти ничего не весит. Мне как-то вас отвлекать не хочется, я же могу сама все передвинуть.

— Ульяна, у тебя позвоночник никогда не болел? — сказал я, вскакивая со своего стула и пытаясь помочь. — Я однажды перенес принтер с одного этажа на другой, так после этого

месяц у мануальщика лечился. Ты же женщина, а все женщины хрупкие, и вас надо беречь.

— Болел, я тоже лечилась. Но шкафчик-то легкий. Я же сама могу.

## Люстру на голову

Как ведут себя новые сотрудники? Обычно изображают невинную овцу, с широко открытыми глазами и ртом, слушают старших товарищей, выражают почтение и уважение. Только через пару недель начинается бурление и выяснение, кто круче.

На второй день своего пребывания в новом коллективе Ульяна рассказывала нам о своей бурной жизни. Мы слушали ее с любопытством и интересом. Причем это у нас были широко открытые глаза и рты.

Оказывается, Ульяна в детстве была убежденной пионеркой. Затем она стала ходить в походы, так сказать, провела юность у костра с котелком. Мужчины рубили дрова, а Ульяна готовила кашу, кормила комаров, и однажды нашла себе мужа. Муж был огромным, здоровенным, но не военным, а аспирантом, повернутым на науке и диссертации. При этом из благородной семьи, голубых кровей.

От него Ульяна родила ребенка, а затем они, как часто бывает, расстались. Конечно, во всем виноват его инфантилизм и влияние свекрови — сущего монстра.

Через год они опять сошлись и родили второго ребенка. Только вот вопрос, как ужиться со свекровью, остался неразрешенным. Однажды Ульяна сцепилась с ней в очном поединке. Как положено в хороших домах, дуэль была «на шпагах». Свекровь выхватила здоровенный кухонный нож из ящика стола и с яростью набросилась на Ульяну. Та парировала удары крышкой от кастрюли. Свекровь сделала несколько выпадов в надежде поразить невестку в самое сердце, но добилась только легкого ранения в руку. Бой продолжался, чаша весов колебалась из стороны в сторону. Как и положено, в жанре вестерна с дракой в салуне, Ульяна сорвала с потолка люстру и надела на голову свекрови. Люстра имела круглый обруч, который стянул руки противника крепче наручников.

Ура! Наши победили!.. Вот только семья окончательно распалась.

После этого Ульяна стала растить двоих детей. Устроилась в медицинскую компанию, продающую лекарства. На заре перестройки это было очень доходное место, она даже смогла купить две квартиры на одной лестничной клетке. В трехкомнатной она собиралась жить с детьми, а в однокомнатной устроить кабинет психоаналитика — гештальтиста.

Аспирантик через пару лет стал профессором. Сейчас Ульяна его так и зовет — «профессор».

Оказывается, есть такой прием: если вы хотите, чтобы люди к вам были расположены положительно, открылись и чтобы выстроились личные отношения, не спрашивайте их о личных проблемах, просто расскажите им о себе. Сначала откройте свою личную зону, и после этого люди начнут открывать свою. В этом случае отношения в коллективе изменятся с сугубо деловых на личностно-деловые. Атмосфера потеплеет, и все сольются в экстазе командного сосуществования.

## «Фиговый лист» тренинга

Утром Ульяна заявила в тренерскую в сонном состоянии.

— Ульяна, что случилось, ты с кем ночь коротала? — Конечно, Лидка всегда чувствует происходящее с коллегами.

— Я не спала до четырех часов ночи. Мы с подружками писали тренинг. Мне тут одна компания заказала тренинг на тему «Власть и управление филиальными менеджерами из центра в условиях двойного подчинения». Одним словом, начальник в Москве, а его подчиненные — мерчендайзеры — в регионах. При этом в регионах местный глава филиала претендует на них. Так что два начальника конкурируют за право рулить одним подчиненным. Директор решил исправить эту проблему посредством проведения тренинга.

— Ого! Это же сложный тренинг. Ну как, написали?

— Конечно, написали.

— А показать можешь? — это уже я влез в разговор. Очень хочется «спереть» чужой труд и использовать в своей бескорыстной тренинговой деятельности.

— Вот, — Ульяна извлекла из заднего кармана джинсов два жеванных листа формата А4 и протянула мне. Листы напоминали план наступления немцев на Орел осенью сорок первого года. Авторучкой, кривым почерком, с применением стрелок и античных анаграмм было создано полотно «Гештальт-кри-вая с дифференциальными выбросами».

— ??? :-( Ульяна, что это? А где тренинг?

— Это он и есть! :-)

— А тетрадь тренера? А слайды? А... ну всякие там планы и заметки к ним?

— Я с компьютером не работаю. Для меня компьютер как ракета для папуаса. Опять же, компьютер — это железка, а я людей люблю. Слайды и тетради тренера — это костыли. Не умею я этого. Главное, у меня есть идея. На этих листах весь тренинг изображен. Даже игры описаны. Вот, например, в этом углу написано: «Горячий стул», упражнение такое есть. Очень интересное и важное.

— Где описано? Где описание упражнения?

— Ну, не умею я делать описания. Описание у меня в голове. Я все помню, и все пройдет «на ура».

Вот тебе и психолог! Вот тебе и тренер-профессионал! А я кто после этого? Ремесленник с костылями?

«Кто не работает — тот ест. Учись, студент!»

В очередной раз Ульяна провела тренинг «налево». Как ей только удастся такое? Тут за одну зарплату работаешь, к выходным ноги еле передвигаешь, а она почти все выходные бомбит и бабки загребаёт.

Все деньги у нее уходят на обустройство квартиры. Она каждые полгода делает капитальный ремонт.

— Ульяна, как прошел тренинг? Ты опять сразила всех своей энергетикой и открыла им глаза на происходящее в жизни?

— Все хреново. Все пропало! Тренинг провалился, все прошло хуже некуда.

— Как провалился?

Чтобы у Ульяны провалился тренинг?! Никогда не повелю! Ульяна, может, и не сильна в построении логических схем и не знает маркетинга, зато она настоящий эксперт в вопросах жизни и смерти. Она способна так сильно нака-

чать участников тренинга своей энергией, так увлечь своими идеями, что после него все участники записываются к ней на прием, на психологическое консультирование. Очередь на два года вперед, кстати, могу посодействовать и вас по благу к ней записать.

— Начальство недовольно и требует деньги вернуть назад или провести еще один тренинг бесплатно. — Выражение лица Ульяны было явно страдальческое.

— Как требует? За что? Что не так?

— Понимаешь, прихожу я на тренинг, а участники меня спрашивают: «Это правда, что наша компания вам перечислила за два дня тренинга шесть тысяч долларов?» Оказывается, они Алёне из фирмы «Тренинги для народа» заплатили шесть штук, а Алёна-то меня наняла всего за восемьсот долларов! Им же пофиг, что я получила меньше, они концерт требуют на шесть тысяч баксов!

— Алёна на тренинге была?

— Нет, конечно. Она бабки сняла, а меня подставила. У них еще конфликт в коллективе: руководство требует от сотрудников выполнить повышенные планы, но при этом зарплату сократило. Мало этого, начальники сказали им, чтобы они хорошо учились и что я их научу работать. А еще им сказали, что их зарплата пошла на оплату данного тренинга.

— Ульяна, это же подстава! Ты-то тут при чем?!

— Я понимаю, что подстава. Только мне от этого не легче. Меня использовали на тренинге на шесть штук, заплатили за работу восемьсот. Деньги у Алёны, а позор пал на мою седую голову. Как людям после этого в глаза-то смотреть? Теперь еще требуют дополнительно бесплатный тренинг провести.

— Ты им план тренинга показывала?

— Показывала, — плачущим голосом сказала Ульяна.

— Они его утвердили?

— Утвердили.

— Ты его выполнила?

— Выполнила. — Еще немного, и Ульяна расплачется по-настоящему.

— Так посылай их всех куда подальше! Пусть Алёна с ними разбирается. Если хотят тебя видеть повторно, то пусть пла-



тят пару тысяч напрямую тебе, без всякой Алены. Заплатят — соглашайся их учить.

— Не будут они платить. Как ты не понимаешь, я же свой имидж потеряла.

— Ты имидж в своих глазах не теряй, это же не ты виновата, а заказчик и Алёна. Конечно, с ними тебе работать в будущем не придется, но страна большая, найдутся другие заказчики. В будущем с Аленой не связывайся или все оговаривай досконально.

## Всем стоять

— Ульяна, что делать? Группа не хочет сидеть на тренинге, участники говорят, что у них работы много, а пользы от тренинга все равно не будет, — это Лида спустилась в тренерскую комнату в перерыв и задала Ульяне сакраментальный вопрос. Видимо, к ней пришли не самые жизнерадостные сотрудники.

Наверное, это самый сложный вопрос, как заставить участников тренинга слушать тот бред, который несет тренер. Я и Наташка прислушались, тоже решили узнать, что же в этом случае делают другие тренеры.

— А ты им как рявкни: «Вы что, оборзели! Всем стоять, я вам покажу, как корпоративный дух разлагать! Всех замочу и генеральному сдам!» Шутка, конечно. Какую конкретно песню эти нытики исполняют?

— Говорят, что уже по три раза были на тренинге продаж, им это уже не интересно, вот и канючат.

— А что тогда пришли? Они своими ногами топали или их связанных принесли? Ты им этот вопрос задавала?

— Говорят, что начальник послал.

— Вот ты их спроси, почему они своего начальника не послали, а пришли тебя доставать.

Нам всем понятно, что участники тренинга не могут послать начальника, зато над тренером поизмываться они в состоянии и делают это с большим удовольствием. Снимают фрустрацию методом переноса.

Ульяна продолжила:

— Я в таких случаях вешаю лист на флипчарт. Даю им фломастер и говорю: «Пишите служебку вашему начальнику на тему:

не хотим тренинг — уходим домой. Я после этого отнесу ее своему и вашему руководителю, и никаких проблем». Затем выхожу из комнаты, жду пять минут за дверью. Когда возвращаюсь, вижу чистый лист — все, как миленькие, сидят по местам.

После этого я беседую с ними на предмет того, что я не против них, но моя работа — вести тренинги. Так что я сама отпустить их не могу, но если они возьмут на себя ответственность за уход, то пожалуйста.

Ответственность на себя брать никто не желает. Зато происходит быстрый переход из личной, детской, позиции во взрослую, перестают скулить. После объясняю, что, мол, раз уж два дня пропали, то давайте возьмем от этих двух дней максимум, обещаю им показать невиданное и развлечь, как могу. Дверь, конечно, закрываю на ключ, и мы учимся.

— А после тренинга они как себя чувствуют? — Лида решила уточнить последствия такого авторитаризма и наглых манипуляций.

— Как правило, замечательно себя чувствуют, даже на следующие тренинги ходят с удовольствием, главное, не обмануть и не дать им халтуру в четвертый раз.

Рассматривая Ульянины тренинги, я понял, что какую бы тему она ни затрагивала, все сводилось к банальному обсуждению человеческих отношений.

— Ульяна, ты зачем учащимся в прошлый раз про жизнь рассказывала, если тренинг про мерчендайзинг? — это уже я влез с вопросом.

— Как не рассказать. У них же свербит в одном месте, они, пока свои текущие проблемы не выплеснут, пока нарыв не вскроют, говорить и слушать про мерчендайзинг не будут. Их ведь не учить, а лечить надо. Я работаю с потребностью аудитории, а не даю тупо материал тренинга. Ситуационный дизайн — слышал про такое?

Что самое интересное, в анкетах обратной связи у нее почти всегда все ставили десять по десятибалльной шкале. Вот и думай, что главное в тренинге!

Понять бы, что важнее: накормить житейскими мудростями участников тренинга и выдать им гнойники или выполнить план тренинга, который у тебя заказал шеф обучаемых?

## Хеленгеровы расстановки

Девчонки опять собрались ехать к Ульяне на какую-то «расстановку». Опять меня с собой не берут, а вид у них заговорщицкий. Может, расстановка — это что-то такое женское? Думаю, что женское, они же говорили утром, что будут Наташкины проблемы решать. Говорили, что на расстановке будут виртуально задействованы знакомые Наташи. Если виртуально, то тогда это ближе к спиритическому сеансу.

— Ульяна, что такое расстановки? — я не смог сдержать своего любопытства.

— Расстановки — это групповое упражнение. Я его в МИ-ГиПе изучила. Мы в МИГиПе частенько делаем расстановки, они помогают людям жизнь выстраивать.

— Я раньше об этом не слышал. А в чем суть упражнения? Его на тренинге использовать можно?

— В общем-то, можно, но надо, чтобы группа была подготовлена и хотела в нем участвовать. Необходимо задействовать несколько человек. У психологов такое упражнение называется «расстановкой по Хеленгеру». — Опять Ульяна со своими психологическими штучками.

— Серега, отстань, тебе это все равно будет не интересно, а нам некогда, мы торопимся, — это Лида вмешалась в беседу и прекратила мое самообразование методом экспертного опроса.

Девчонки сбежали на полчаса раньше с работы, а я остался с неудовлетворенным любопытством. Раз Лидка стеснялась рассказывать мне о Хеленгере, то дело точно женское и интимное. Но как они могли не позвать меня на интим?! Любопытно.

Где-то через полгода я с женой отправился к Ульяне на день рождения. Ульяна собрала компанию друзей по работе и их спутников жизни. После легкого застолья и разговоров о начальниках народ решил делать расстановку для Наташи. Похоже, я один не был посвящен в таинство процесса. Хотя моя жена тоже была не в курсе.

Порядок выполнения следующий.

Было выбрано главное действующее лицо — Наташа. Она пожелала разобраться в своих отношениях с коллегами в коллективе.

Наташу поставили в центр комнаты. Ей предложили перечислить других лиц, которые могут в реальной жизни влиять на рассматриваемую проблему. Из остальных гостей Ульяна рекрутировала нескольких граждан и попросила их войти в перечисленные роли. Например: «Света, представь себя начальником отдела продаж Петуховым. Это твоя подчиненная Наташа. Она не хочет учить сотрудников-дистрибьюторов. Попробуй походить по комнате и найди место, в котором тебе будет более всего комфортно».

Когда все были расставлены, то начался опрос участников: «Что вы чувствуете?», «Где вам комфортно?», «Каково ваше отношение к Наташе и ее проблеме?» При этом все имели право медленно перемещаться, занимая более удобные позиции.

Это как в игре: «...морская фигура замри». Я так и думал — бред. Ведь, действительно, спиритический сеанс, только вызываем не души умерших, а души живых. Вызванные души вселяем в участников расстановки, и те через присутствующих людей высказывают свое мнение и намерения.

Ой, Наташка уселась мне на коленку своей толстой задницей. Она заявила, что ей на моем колене спокойнее и надежнее. Забыл сказать, что мне тоже выдали задание изображать из себя кого-то там. Жена подозрительно косилась на Наташку, так и до сцены ревности недалеко.

Наконец, «расстановка» завершилась. Наташка поняла, в чем суть ее проблемы. Ульяна, так сказать, открыла ей глаза на истину. У психологов принято работать с осознанием. Все все осознали. А Ира даже стала просить, чтобы и для нее сделали расстановку.

Раньше девицы гадали в светлице, а теперь по-модному — расстановки по Хеленгеру делают. Осознают!

## «Доширак»

Через три года совместной работы с Ульяной и просиживания штанов в одной комнате я уволился. Ульяна же проработала еще год, а затем тоже отправилась в другую компанию, покорять новые горизонты.

За эти годы она успела провести несколько сотен тренингов, родить третьего ребенка от спутника жизни, трижды переклеить обои в своих квартирах и скупить половину ассортимента магазина «Икея».

Время от времени мы перезваниваемся и встречаемся. Я, например, стал крестным отцом ее ребенка. Любопытное ощущение: у меня теперь есть крестная дочь и кума. Вот мы и выросли.

Квартира Ульяны все время представляла проходной двор. Толпы знакомых и друзей приходили к ней в гости и уходили восвояси. Самое интересное, что в те моменты, когда Ульяна была в командировках, ситуация не менялась. В командировках же Ульяна была постоянно.

Я даже перестал звонить ей напрямую. Сначала звонил ее коллегам и выяснял, где Ульяна, а только затем, если она случайно оказывалась в Москве, набирал номер ее телефона:

— Ульяна, ты опять рассекаешь по стране?

— Ну да, только что вернулась из Воронежа, а до этого была в Рязани, затем заезжала в Тулу. Послезавтра лечу в Мурманск, там надо три тренинга провести. — Это типичное Ульянино расписание.

— Слушай, зачем тебе все это? Кто с детьми сидит?

— С младшей сидит няня. Старшие сами по себе живут. — Ульяна пробовала посадить с детьми свою маму, но та выдержала только месяц. Мне казалось, что мама должна быть похожа на Ульяну, а получается, что даже она не может выжить в таких условиях.

— Как «сами живут»? А едят они что?

— Они неприхотливые, едят лапшу «Доширак». Запивают лимонадом.

«Доширак» — это такая сухая лапша, ее надо кипятком заливать, и после этого получается суп. Кажется, «Доширак» делают вьетнамцы. Интересно, они сами-то ее могут есть?

— Ульяна, у них же язва будет!

— Не будет у них язвы. Это вы все такие изнеженные, так что у вас будет, а они с детства привычные, они другой пищи даже не пробовали.

— А ты не устаешь от своих бесконечных командировок?

— Нет, не устаю. Мне дома делать нечего. Мне с людьми

лучше. Дома я одна и без мужика, а на тренингах ощущаю свою нужность. На тренингах мне грустить некогда. У меня уже заказов на три месяца вперед. Люди зовут именно меня — это приятно. Как же я людей брошу?

Женщина-трудоголик — страшное, разрушительное оружие. Она же всех уморит! Не пускайте женщин в бизнес. Пусть уж лучше «расстановки по Хеленгеру» делают, чем вот так, бороздить бескрайние просторы Родины. И это наши тренеры, они учат нас, как правильно жить и строить бизнес.

## Карпатские горы

Вот так новость, вот так известие! Ульяне скоро исполняется 40 лет, но она вместо своей Евпатории едет в Карпатские горы. И не просто в горы, а с невероятной миссией: она проведет неделю в горах, в дремучем лесу, без еды и воды, в полном одиночестве. Будет голодать и предаваться размышлениям о смысле жизни.

Конечно, летом в лесу выжить можно. Пост ей на пользу пойдет. Но что за потребность такая?

— Ульяна, ты зачем в тайгу собралась? Зачем тебе это надо? — Я был ошарашен таким ее решением. Она же сильная и целеустремленная личность. Она же планы строила: работать тренером еще три года, а затем уйти в свободное плавание, заняться собственной практикой психологического консультирования. Может, у нее климакс или началась переоценка ценностей, кризис среднего возраста?

— Мне кажется, я живу неправильно. Уже десять лет работаю тренером, а собственные дети, брошенные, дома сидят и в компьютер играют. Хочу в себе разобраться. Не могу так больше жить.

— Круто!

Ульяна всегда отличалась тем, что удивляла окружающих, но чтобы такое! Каждый человек может делать со своей жизнью все что угодно, но не до такой же степени?

Я поговорил с Ульяной, она была настроена на поездку очень твердо. Ладно, посмотрим, к чему это приведет.

В день рождения я не смог до нее дозвониться. Отправ-



ленная SMS вернула ответ, что абонент не получил послание. Это означало, что Ульяна сидит под звездным небом на карпатской скале и ждет, пока от голода у нее начнутся галлюцинации или откроется канал макроконтакта с высшим всемирным разумом. Жизнь повторила книгу «Я села не берегу реки и заплакала».

Дозвонился через две недели.

— Привет! С Днем рождения! Как дела? Как поездка? Что делаешь?

— Привет, я вернулась, твое сообщение получила. У тебя такое необычное поздравление. Спасибо, было приятно! Сейчас жду начальника, несу ему заявление об увольнении на подпись.

— Какое-такое заявление на увольнение? Ты что, серьезно? Это тебе в горах решение пришло?!

— Не в горах, озарение пришло раньше, а в горах я убедилась, что решение правильное. Зачем я так живу? Я хочу быть женщиной. Я хочу быть с детьми. Я не лошадь. Уволюсь — изменю жизнь.

— А кто детей будет кормить?! Трое на твоих плечах, да еще и у тебя запросы есть?!

— Плевать мне на это. Как-нибудь проживем. Дети к чипсам настолько привыкли, что они много не едят и другой жизни не представляют.

Минут двадцать я уговаривал Ульяну одуматься, но она была непреклонна. Я, конечно, не психолог, но кое-каким приемчикам манипуляций обучен (у нее же и научился). В конце концов, убедил Ульяну подумать неделю, аргументировал это необходимостью устранить влияние эмоционального импульсивного решения на судьбу и выбор жизненного пути.

Неделя превратилась в два месяца. Но затем Ульяна все же уволилась. Кончился великий тренер-психолог. Эх, я же говорил, все психологи — психи.



## ФАСИЛЯ

В одной большой пустынной стране жили-были бай и байка. Бай носил звонкое, громкое имя — Та, а жена его была выходцем из древнейшей китайской династии Цзынь, поэтому величали ее Цыя. Растили они двух дочерей. Старшую звали Фасиля, а имя младшей совсем забылось, так как ничего выдающегося она не совершила и в анналы истории не попала. Вся надежда родителей была на старшенькую, на умненькую.

Планировали они выдать ее замуж, получить за это стадо баранов и укрепить общественное положение. И вот отдали они Фасилю в музыкальную школу. Ведь невеста должна уметь на пианино играть и песни петь. Пока Фасиля была маленькой, старалась изо всех сил, даже однажды похвалы главного трубадура удостоилась и медаль за хорошую учебу получила.

Гордая была Фасиля, настоящая отличница! Подумала она хорошенько и решила, что не хочет быть карманной, девятой женой при восточном муже — торговце фруктами, решила эмансипе из себя строить и денежки зарабатывать. Денежки нужны не простые деревянные, а большие, желательно конвертируемые, например, червонцы российские.

Стала она думать, как мечту осуществить, но никак не могла придумать. Она даже конфетки у сестры тырила, чтобы от сладкого мозг лучше работал. Но не помогало ей это.

Тут на ее счастье случилось так, что в пустынное королевство заехали на гастроли бродячие комедианты. Только почему-то их тренера-

ми называли. Показали эти так называемые «тренеры» пару чудес народу. Первое чудо такое: посадили людей полукругом, задали им дискуссионный вопрос и стали смотреть, как народ его часами обсуждает. При таком обсуждении комедиант мог даже перекурить сходить, никто не замечал его отсутствия. Второе чудо с деньгами связано. Берет тренер денежки у народа, затем делает махалай-бахалай — и через пару дней убывает в неизвестном направлении. Хорошо еще, что перед отъездом он народ попросил дискуссию прекратить, а то ведь так и сидели бы слушатели неделями, обсуждая вопросы на заданную тему.

— Вот оно! — вскрикнула Фасиля. Решила она стать тренером, поняла, что это и есть самый надежный путь к мировому господству.

Спросила она у гастролеров, как ей стать лучшим тренером всех времен и народов, даже лучше, чем сами гастролеры. Те возьми да разозлись на такую дерзость, пошутили над ней: посоветовали они Фасиле продать самое ценное — персональный компьютер и лететь на курсы тренеров в страну куриных окорочков, к Бушам, значит.

Так и сделала Фасиля. За две недели обучения стала тренером. Да не простым, а самым лучшим. Так как в пустынной стране нет достаточного количества богатых людей, то перебралась она в соседнее Москальское государство. Благо языком тамошним владела. В Москалии той народ потучнее да побогаче был.

Устроилась в одну крупную компанию, стала тренинги проводить. Денежки копит, машинки покупает, карьеру делает. Жадность и амбиции ей помощниками служат. У нее даже свой стиль появился.

Посадит, бывало, Фасиля слушателей в кружок и начинает им вопросы коварные задавать. Дескать, вы коллективно обсудите вопросик, да сами ответ найдите, а после мне решение презентуйте. Правило такое есть: если тебе ответ скажут, то ты его забудешь, а если сам решение найдешь, то на всю жизнь запомнишь.

Иногда попадались сложные участники тренингов, требовали от Фасили резюме выдать да мини-лекцию прочитать. Но

нерушимой стеной стояла Фасиля на своем. Спросят ее: «Как, вы думаете, надо поступить в данном кейсе?» Так она найдет глазами одного из самых активных участников и переадресовывает вопрос ему, произнося:

— Хороший вопрос вы задали, а что на это скажет господин Нетерпелов?

Таким образом, она групповую динамику развивала и сама от ответа в сторону уходила. Постепенно опыта набралась от участников тренинга, но стилю своему не изменяла.

Однажды к ней Та и Цыя приехали — это те, которые мамой и папой раньше были, она им даже разрешила пару дней у нее пожить. Затем отвезла на вокзал да в поезд дальнего следования посадила. На дорогу завернула им в фольгу ножек куриных. Уже прощаясь в тамбуре, Та попросил у нее денег на благородное дело — построение демократических институтов власти в пустынной стране, да на еду для младшей сестры. Но не дала Фасиля денег, сказала, что счастье нельзя купить, его надо выстрадать в муках да самим заработать. Ой, как была права Фасиля (сколько народ не корми, а они все цветочную революцию пытаются организовать, да еще погромы при этом устраивают).

Даже когда знаний прибавилось, не хотела Фасиля делиться мудростью народной с участниками тренингов. Пыталась она бороться с таким своим качеством, как жадность. Чтобы излечиться от недуга, Фасиля на своем рабочем месте плакат повесила: «Все, что спрятал, то пропало, что отдал людям — вернется к тебе с процентами», но не помогло. Видимо, синдром отличницы и гордыня были сильнее, чем чувство коллективизма и братства.

В арсенале Фасили было еще одно упражненьице. Когда группа начинала роптать, что мало от тренера получает, тогда Фасиля его и применяла. Протянет фломастер сонному участнику тренинга и говорит: «На, возьми себе». Тот берет фломастер, а Фасиля его крепко держит, не отпускает. На лице у него немой вопрос возникает, а она ему: «Бери!» Опять участник тренинга фломастер пытается из ручонки Фасили вытянуть, но только та его как клещами держит. Он уже нервничает и спрашивает: «Как же я его возьму, если вы его

не отдаете?», а Фасиля ему на это: «Так как же я тебе его отдам, если ты его брать не хочешь и усилий для этого не прикладываешь?» Тут человек звереет и очень сильно тянуть начинает. Конечно, Фасиля ему уступает. А затем говорит всем: «Как же я вам знания дам, если вы их брать не хотите и из меня не вытягиваете?» Вот так, жадность не порок, а очень даже ценный ресурс тренера.

Через некоторое время поняла Фасиля, что можно еще больше денег зарабатывать, будучи начальником, и подалась в командиры над тренерами. Для начальников ведь жадность еще более ценным личностным ресурсом является.

В народе же стиль ее тренингов многие стали применять. Очень продуктивным он оказался. Ему даже название придумали — ФасиляТаЦдя.



## ТРЕНЕР ЛЮБОВЬ

### Люба

Что нужно людям для счастья? Золото, жемчуга, недвижимость? Господа тренеры, читайте Библию, в ней ясно сказано — любовь. Любовь правит миром, любовь питает нас, любовь делает нас счастливыми.

Однажды в компании появилась молодая девушка, звали ее Люба. Была она молода и свежа. Как свойственно любой молодости, была она прекрасна и непорочна, чиста помыслами и никому не желала зла, и всегда была готова оказать помощь каждому страждущему.

К тому времени, как она появилась в кругу тренеров, Люба успела обзавестись мужем. Совсем обычная история: мальчик с девочкой дружил, мальчик с девочкою жил. Соответственно, к двадцати годам жизни Люба вышла замуж за Гену Зарипова, и зажили они молодой семьей. А в двадцать пять жизнь занесла ее в тренерское поле.

Если вы думаете, что тренерами становятся после прохождения массы курсов и получения трех высших образований, то ошибаетесь. У Любы за плечами был опыт менеджера-мерчендайзера, пара проведенных презентаций для сотрудников дистрибьюторских компаний и желание найти престижную работу в крупной компании. Может, не рассмотрели ее неопытности во время приема на работу, а может, посчитали, что задор и желание компенсируют данный недостаток, и получилось так, что Любу приняли тренером.

Далее классика. Принять — это одно, а требовать качественного проведения тренингов —



совсем другое. По всем правилам и всем «народным» приметам должна была Люба вылететь с работы с большим свистом. Но она не только не вылетела, но и снискала уважение коллег и учеников. Опытные тренеры были удивлены тем, что Люба получает замечательные отзывы от участников тренинга. Стали исследовать сей феномен, и вот что обнаружилось.

На тренингах Люба любила каждого участника тренинга! Читайте внимательно — Любила!

Представьте, что вы ищете молодые таланты и задумались над тем, из кого получится тренер, а из кого нет. Что определяет, кто состоится как тренер, а кто сойдет с дистанции?

Попробуйте перечислить черты характера идеального тренера. Наверняка, в списке появятся такие слова, как интеллект, мудрость, умение связно говорить, умение слушать и т.д. А я считаю, что тренером может стать любой нормальный человек, если он любит людей. Если он готов отдать людям все, что у него есть. Если он готов делиться и получает от этого истинное, бескорыстное удовлетворение. Если он так сильно любит людей, что чувствует каждого участника тренинга, каждой клеточкой своего тела.

Теперь понятно, почему Люба стала хорошим тренером?

В любой аудитории и на любом тренинге Любе удавалось установить доверительный контакт с группой. Каждый участник тренинга был одарен вниманием, теплом и потоками любви. Что еще нужно современному менеджеру-карьеристу в минуты учебной паузы? Конечно, забота, понимание, сопереживание и участие. Вот это они и получали на тренингах.

Тренер — мастер контакта! Даешь «коммуникейшен скилз»! Карнеги в жизнь! Любовь побеждает.

Однажды Люба узнала, что одна из коллег по тренерскому ремеслу после тренинга провела ночь с участником. Какое же огромное недоумение было написано на ее лице!

— Переспать со слушателем! С тем, кто тебе доверился?! То есть с живым человеком?! Да как это можно? Как же «клятва Гиппократ»?

Вот так. На тренинге тренер не человек. Тренер — это педагог, бесполое существо и источник платонической, а не плотской любви.

Длинными зимними днями Люба рассказывала коллегам, как она целых полгода любила мальчика. Не того, который муж, а именно мальчика из соседней группы университета, в котором она училась. Это была страсть. Во время рассказов глаза Любы туманились, и она замолкала, глядя в пустоту перед собой.

На одном из тренингов поток всеобъемлющей любви Любы достиг самого сердца одного из участников — Петра, и он возьми да и реши, что все это только для него. Попробуй понять женщину, когда она смотрит тебе в душу бездонными, ангельскими глазами! Ты тонешь в ее взгляде, изнутри поднимается волна нежности и страсти. Где уж понять мужчине, что он не единственный? Это как игра актера в театре, актер говорит не с толпой, а с каждым зрителем напрямую. Люба же не была актером и действительно говорила с каждым участником тренинга напрямую.

После занятия как-то Пётр пригласил Любу в ресторан. И вот!..

Любин телефон ожил потоком SMSок. Целыми днями Люба писала мэйлы, строчила по аське и отправляла сумасшедшее число SMSок своему мужчине. Случилась настоящая любовь. Наверное, любовь была светлой и чистой, но только с сексом, страстью, конспирацией, радостью встреч и болью расставаний.

Надо же так угораздить, влюбиться в участника тренинга, да еще из другого города, да еще женатого.

Все производственные задачи были забыты. Дома, в семье, Люба только ночевала. Никакого секса с мужем, зато эротические послания от Петра, как мне кажется, доводили ее до оргазма. Люба шагнула «в пропасть». Невозможно понять: это бесконечный подъем по кривой гештальта или спиральное падение в омут греха?

Что самое интересное, на тренингах ситуация не изменилась. Влюбленный человек так явственно и мощно излучает тепло любви, что его чувствуют все окружающие. Участники тренинга ходили за Любой, как цыплятки за курицей. Признания в любви и предложения руки и сердца стали поступать в несколько раз чаще, чем обычно.

Коллега — та, которая иногда спала с участниками тре-

нинга, — периодически задавала Любе вопрос: «Говоришь, это любовь? Может, все же банальное влечение?» А ведь действительно, как понять и отличить одно от другого? Может быть, мы просто принимаем за любовь всплеск наших гормонов? Кто даст определение Любви? Люба же вывела следующее определение и создала следующий тест. Если человек искренне считает и во всеуслышание заявляет о своей любви, то, значит, это любовь.

Долго Люба говорила всем, что это любовь, а не банальный случайный секс. В результате все поверили.

У страсти есть только два состояния — рост и спад. Любина любовь с каждым днем росла. Ежесекундно чувства становились сильнее, эмоции острее, а желание быть рядом с предметом обожания осознанней. Видимо, любовь, как и все на земле, может расти или умирать. Любовь росла. Звук любви поднялся от ноты «До» до ноты «Си». Даже воздух начал звенеть вокруг Любиной головы. Казалось, что еще немного и от такой любви буквально начнут вспыхивать предметы, до которых дотрагивается Люба.

Вы же понимаете, что взвинчивать эмоции до бесконечности невозможно, что рано или поздно встает вопрос, что делать дальше. Люба уже не могла и не хотела ограничиваться перепиской, звонками по телефону и редкими, подстроенными командировками в его город. Наступило время «Ч». Время выяснения отношений.

Все шло к разводам и созданию новой семьи, однако не случилось. Жена Петра забеременела, и он выбрал ее. А еще говорят, что дети не могут удержать мужчину в семье. Могут!

В Любиной жизни началась черная полоса траура и боли.

Как хорошо, что наш мозг умеет забывать плохое. Время и сон — самые лучшие лекарства. Прошла пара месяцев, и боль утихла, а бесконечный поток нерастроченной любви достался очередной группе участников тренинга. «Забыв» о муже однажды, забудешь и второй раз. Любовь — это наркотик. Любовь — это сладкая боль. Любовь — это жизнь в другом измерении, там, где ничего нет, есть только Я и Ты. Там, где есть только желание и слияние.

## Дневник Любы

\* \* \*

Я женщина, я бизнес-тренер.

На тренинг пришли сотрудники отдела мелкооптовых продаж. Чему я могу их научить? Это они мерчендайзеры и это они профессионалы, а я только тренер. Очень странно, но в отделе одни мужчины. Наверное, это сложная мужская работа.

Мужчины — настоящие гусары, только мне почему-то хочется назвать их мальчиками. Стройные, подтянутые, красивые, уверенные в себе молодые люди. Интересно, что им нужно на тренинге?

— Добрый день, коллеги! Как ваши дела? Вы готовы к тренингу?

— Готовы. Только у нас так много работы, что лучше бы вы тренинг не проводили.

— Я вас понимаю, но раз уж вы здесь, то давайте учиться. Я постараюсь вам помочь.

Какие же они дети! Мы говорили об их проблемах, о повышении планов продаж, о сложных клиентах. Когда я им рассказала о транзактном анализе, они почему-то прониклись данным взглядом на взаимоотношения людей. Вместо отпущенных тридцати минут мы обсуждали проблемы взаимоотношений в коллективе целых полтора часа. Я, как могла, помогала им понять происходящее, но они настолько умные и талантливые, что быстро уловили теорию и сами рассказали мне, что надо делать в различных ситуациях. К перерыву я решила, что абсолютно не умею вести тренинги: я же их ничему не научила. Но случилось неожиданное. В перерыве пара мальчиков сказали мне спасибо за то, что я помогла им понять себя и происходящее в их жизни. Странно, я ведь только внимательно их слушала и старалась вникнуть в суть их проблемы.

Они думают, что я психолог, и делятся со мной сокровенным. Как я могу помочь им?

Какие они странные. Мерчендайзеры из гусаров превратились в людей с комплексами и проблемами. Им была нужна мама, друг, сестра, и я им дала это. Наверное, в бизнесе есть

только начальники, планы и конкуренты. Значит, на тренинге они ищут тех, кто их выслушает, поймет, а уж план действий они готовы определить сами.

\* \* \*

Мне кажется, что я «проститутка». Вернее, гейша. Я должна чувствовать каждого, и каждому я отдаю свое тепло. Коллеги говорят, что я провожу тренинги на своей энергии, а не использую энергию группы. Как же я могу использовать энергию группы, если так делают паразиты и прилипалы? Люди приходят на тренинг за светлым — и я им это даю. Иногда болею, такое происходит, когда мне плюют в душу. Порой попадается участник тренинга, который просто препарирует меня, заглядывает вовнутрь и роется в моей душе и чувствах. Остается неприятный осадок, но, с другой стороны, я вижу, как ему становится легче и как он расслабляется, постепенно «снимая доспехи» и открывая себя.

\* \* \*

Говорят, что если тренер — женщина, то она должна войти в женскую конкуренцию с женщинами-участниками тренинга. Странно, но на моих тренингах мы с девочками очень даже дружим. Порой я рассказываю им анекдоты на щекотливые темы, а порой мы обсуждаем мужчин. Мне кажется, что с девочками легче контактировать на тренинге.

\* \* \*

После тренинга я даю участникам обратную связь. Каждый человек по-своему прекрасен, и я каждому рассказываю о том, чем он хорош и почему он нравится мне. Есть такое правило: хочешь, чтобы начальник любил тебя, — найди в нем положительное и полюби его за это. Я так и делаю, каждый человек — это бездна. Каждый — это личность. Я удивляюсь им, как они могут быть такими сильными и талантливыми.

В одном из упражнений каждый участник тренинга получает от группы картинку, которые ассоциируются с его внешностью и характером. Всем очень хочется узнать, каким его видят другие участники. Иногда им достается от коллег

изображение зуба, получивший расстраивается, а затем понимает, что нет ничего крепче зуба, что зуб незаменим, что зуб — это нерушимое чувство здоровья и пользы, а не вечная боль, гниль и нытье. Теперь понятно? Двенадцать личностей на тренинге как тридцать два идеальных зуба.

\* \* \*

Иногда мне кажется, что участники тренинга видят во мне сексуальный объект. Что делать? Меня смущают их взгляды. Среди них встречаются такие мужчины, что мое тело отзывается.

Вчера коллега сказала, что она переспала с участником тренинга! Как она могла?! Он же ей доверился, а она его использовала. Она не тренер, она...

Конечно, иногда я представляю себя с кем-либо из участников. Почему так? Почему я не могу управлять своим сознанием и не поддаваться животным желаниям.

\* \* \*

Мне сложно с мужем обсуждать мои рабочие проблемы. Он считает, что я занимаюсь ерундой, но почему-то за это мне платят в три раза больше, чем ему. Может, у меня несовместимость с моим мужем? Секс с мужем — это почетная обязанность.

\* \* \*

Я хочу любви и ребенка. Я поняла: я женщина и хочу любить и быть любимой. Хочу ребенка, но не хочу рожать от мужа. Наверное, я его не люблю. Если рожу от мужа, то это свяжет меня с ним на всю жизнь. Мне сложно представить себя его женой.

\* \* \*

Шел очередной тренинг, на нем присутствовал Пётр. После занятия он пригласил меня в ресторан, и я согласилась. Сходить в ресторан — это же не изменить мужу? Почему бы не сходить, я ведь в другом городе, и мне абсолютно нечего делать вечером.

В ресторане я пила красное вино, а Пётр смотрел мне в



глаза и так мило пытался меня развлекать. Он старался шутить и искал темы, которые интересны мне. Кажется, это ему удавалось.

Пётр — красивый мужчина. Наверное, он в моем вкусе. Наверное, где-то на генетическом уровне я совпадаю с ним. У него красивые руки, хочется дотронуться до кончиков пальцев или почувствовать, как его руки касаются моей кожи. А еще, запах — его запах неописуем. Он пахнет мужчиной. Странно, обычно мужчины пахнут потом и грязью, но почему-то запах его тела меня пьянит... Но ведь он тоже пахнет потом?

Мы стояли у входа в гостиницу. Было темно и безлюдно. Мы обнимались и целовались. Разве такое может быть? Мое тело вибрировало от желания. Я хотела его!!! Это стыдно. Мой мозг не контролировал ситуацию, а тело выдавало мои тайны. Я чувствовала его возбуждение через всю нашу одежду. Если бы не зима, если бы он был смелее, то, наверное, смог бы увлечь меня...

Скорее бы уехать из города и забыть его. Наши отношения не могут существовать, это тупик. И это неправильно.

\* \* \*

Сегодня второй день тренинга. В аудитории для меня есть только он. Все, что я говорю, предназначено только ему. Как будто остальные участники не существуют. Когда я стою к нему спиной, то все равно чувствую, как его взгляд ошупывает мое тело. Он возбуждает меня, и я не знаю, как себя сдерживать.

Наверное, все участники тренинга видят происходящее. Что же делать?

Прощаясь, он предложил отвезти меня в аэропорт. Я отказалась, меня ждал корпоративный транспорт. Он дал мне свою визитку с личным телефоном. Я не смогла ему отказать и оставила номер своего мобильного телефона.

Не помню дорогу в аэропорт, мои мысли целиком были с ним. Машина удаляла меня от Петра, и струнки энергетической связи растягивались, но не рвались. Это похоже на бесконечную леску спиннинга.

Выйдя из самолета в Москве, я получила от него первое сообщение.

\* \* \*

С недавних пор моим лучшим другом стал мой телефон. Теперь я не расстаюсь с ним. Телефон приносит мне сообщения от Петра. Каждый раз я с дрожью в руках тороплюсь прочитать очередное послание. Спешу вкусить его смысл и тороплюсь как можно скорее написать ответ. Затем опять наступают минуты ожидания и минуты поглядывания на экран. Иногда я злюсь, что долго нет ответа, иногда начинаю волноваться за Петра.

Порой SMS приходит во время тренинга или когда я нахожусь рядом с мужем. Это просто пытка! Надо ждать момента, когда я смогу его прочитать.

Сообщения оставляют место для фантазий. Два-три полученных предложения превращаются в моей голове в целую фантастическую историю. Мозг не терпит пустоты и заполняет пробелы своими домыслами. Иногда мозг рисует фрагменты бесконечного счастья, а иногда ужас разлуки или предательства.

Я влюбилась!!!

Как же сладостно чувство любви! Какое счастье любить и быть любимой! Но и какая это боль — любовь. Как тяжело ждать посланий и встреч! Будет ли встреча?! Радость и боль. Неужели не бывает любви без боли?

\* \* \*

Я не расстаюсь с телефоном даже ночью. Муж косится на меня с подозрением. Ему хочется знать, с кем я переписываюсь. Я прячу телефон, коллеги говорят, что конспирация — это тот навык, который мне необходимо освоить.

Муж все же чувствует накалившуюся ситуацию, шила в мешке не утаишь. :( Мне жаль его, мне стыдно, я ненавижу врать. Но я ничего не могу поделать с собой. Я плыву в потоке любви к Петру, плыву вместе с ним.

Вчера муж получил в МТС распечатку моих звонков и SMS. Какой же он дурак! Зачем он это сделал? Он мазохист? Зачем он хочет убедиться, что у меня есть любовник? Я сказала, что Пётр — мой друг и мы обсуждаем проблемы по работе, у него в городе создается филиал учебного центра. Муж поверил, или сделал вид, что поверил.

Почему так происходит: мы ищем доказательства измены, а затем верим в нелепые объяснения, дабы убедить себя в том, что все хорошо?

\* \* \*

Мы встретились в аэропорте, я прилетела на тренинг. При встрече я стояла и не знала, что делать. Броситься к нему на шею? Поцеловать в щеку? Ждать инициативы от него? Наверное, он также решал, как поступить. В результате мы стояли и улыбались, мы даже не прикоснулись друг к другу.

Пока ехали в город, я украдкой рассматривала его. Петр — приятный мужчина.

Вечером в номере он овладел мной. Конечно, не сразу, был выполнен ритуал ухаживания и соблюдены все формальности. Мы ходили в ресторан и гуляли по городу. В номере он просто взял меня. Наверное, раньше, в прошлой жизни он был кузнецом. Я представляю, как кузнец берет молот и со знанием дела подковывает очередную лошадь. Это было необычно и приятно. Странное ощущение, я растворяюсь в нем, я сливаюсь с ним. Я не существую как отдельная личность.

Почему в прошлый раз мы не использовали отпущенное нам время, а играли в игру «интеллигентные недотроги»? Он говорит, что всему свое время. Говорит, что если бы это случилось раньше, то сегодняшней встречи могло не быть, любовь должна вызреть...

\* \* \*

Пётр приезжал ко мне на один день.

Вечером я вернулась домой очень поздно. Муж смотрел на меня с подозрением и вопросом. Я сказала, что сидела в кафе с подругой и мы обсуждали ее проблемы в семье. Теперь моя подруга стала моим алиби. Завтра предупрежу ее о нашей фантомной встрече.

Не могу смотреть мужу в глаза. Мне кажется, что от меня так сильно пахнет Петром, любовью и сексом, что муж все чувствует и знает. Наверное, я просто боюсь. У мужчин плохое обоняние, и муж не чувствует запахов, иначе он проводил бы в душевой комнате значительно больше времени.

Скорее под душ. Надо сказать мужу, что я так устала, что больше не могу жить, что сейчас усну, не успев раздеться.

\* \* \*

Если мы с Петром любим друг друга, то почему мы не вместе?

\* \* \*

Я предложила ЕМУ свою руку и сердце. В его глазах мелькнула радость, а затем он стал задумчив. Он сказал, что завтра поговорит с женой и уйдет от нее к маме.

\* \* \*

Весь день я не могу поговорить с Петром. Он все время в делах. Мне плохо!!!

\* \* \*

Моя жизнь кончена. Петр сказал, что жена сообщила ему о том, что она беременна. Он не может ее бросить, так как это будет подлостью.

\* \* \*

Боль, невыносимая боль, нет ничего, кроме боли...

## КОЛБ И ЛИЧНЫЙ СТИЛЬ ТРЕНЕРА

Однажды я задумался, почему так получается: у меня все в тренингах прописано, все продумано, а оценки по анкетам обратной связи лучше у Ульяны? Даже Наташка и Лидка прекрасно проводят тренинги, а мне казалось, что они не дотягивают до моих критериев хорошего тренера.

Что такого делают они и что не делаю я?

Ульяна говорит, что нас нельзя сравнивать. Мы ведем тренинги в разных стилях. Ульяна, например, психолог — она лечит группу. Она выплескивает на группу море энергии и дает слушателям озарение. Кажется, что слушатели группы видят в ней мудрую мать Земли. Ее тактика — дать людям такое упражнение, после которого их хватит столбняк от неожиданного результата, а еще через некоторое время они оттают и начнут думать.

Наташка никого и ничему не учит, а просто создает обстановку, позволяющую участникам тренинга самим найти ответы на их вопросы. То есть люди отвечают для себя на те вопросы, которые для них актуальны здесь и сейчас. Может, именно так и надо вести тренинги?

Лидка дарит всем внимание, заботу и любовь. Что еще надо человеку в этой жизни? Мы все живем с одной заложенной в нас программой: «плодитесь и размножайтесь». Так что любовь — это сильнейшее «роковое проклятие», любовь — это наше предопределение. Конечно, сначала надо выжить, и только затем размножиться. Лидка берет всех под «крыло» и одаривает любовью.

Ну а я-то кто и что? Выдаю людям на тренингах информацию в структурированном виде. Разжевываю премудрости бизнеса и вкладываю в открытые клювики. А они не хотят знать премудрости бизнеса. Они хотят есть мясо, ехать на «мясе» и втыкать в «мясо». Как же далека дорога от слайдов на экране до базовых ценностей?!

Мы с коллегами обсудили данный феномен и пришли к выводу, что «рожденный ползать — летать не сможет». Если каждый из нас обладает своим стилем и яркими тренерскими чертами, то он должен на сто процентов эксплуатировать свой стиль. Ульяна никогда не сможет структурированно работать со слайдами, Наташка не сможет любить, мне тяжело фасилитировать, а Лидка не поведет группу за собой.

Необходимо только разобраться с Колбом. Это же он, ссылаясь на андрологию, сказал, что взрослые учатся по схеме:

1) В ежедневной работе мы получаем необычные результаты, которые выходят за рамки нашего знания, так сказать, наступаем на швабру. Эксперимент дает непонятный результат.

2) Наступив на швабру, мы кричим и возмущаемся. Мы не хотим замечать очевидного и признать себя виновником происходящего. Второй или третий удар по лбу заставляет нас рефлексировать и думать, заставляет искать ответы.

3) Анализ и размышление создают в нашей голове определенные алгоритмы и схемы. Например: поспорил с начальником — получил по лбу; значит, с начальством спорить опасно.

4) На практике мы закрепляем и оттачиваем новую схему своего поведения. То есть получаем навык — учимся не спорить с начальником.

Так продолжается до тех пор, пока мы не наступим на другую швабру. Цикл замыкается, и начинается новый этап нашего развития. Без «швабр» и «боли» мы останемся обезьянами. Развитие человека происходит только в моменты преодоления сложностей. Лень и сытое брюхо тормозят наш прогресс.

В тренинге мы ведем группу по данному кругу, по циклу Колба. Все начинается с упражнения из области «очевидное-невероятное». Затем мы обсуждаем с группой полученные результаты. Создаем правильный алгоритм действий и только после этого закрепляем его в практических упражнениях — отработках.





Кажется, мы просто специалисты, предпочитающие работать в различных фазах цикла Колба. Я — говорун и теоретик. Какая фаза самая важная и нужная? Куда направить себя, с кем идентифицировать, с «красивыми» или «умными»? Что же делать? Но на тренинге нужны все стили и формы.

Что лучше: быть суперспециалистом со своим стилем, со своим конкурентным преимуществом или сделать себя универсальным солдатом, пусть и без изюминки, но способным пройти весь путь одинаково хорошо?

Что лучше: быть супернейрохирургом — узким специалистом или быть сельским фельдшером, способным лечить все, от вросшего ногтя до человеческой души?

Вечный вопрос и вечный выбор...



## ТРИ СТУПЕНИ КАРЬЕРЫ

### Жизненный цикл товара

В условиях современной профессиональной среды каждому человеку необходимо уметь стратегически мыслить и оперировать аллегориями. Вы, наверное, думаете, я сейчас буду рассуждать о маркетинге, думаете, одно из четырех «Пи» буду разъяснять, разжевывать и вкладывать в рот? Ошибаетесь, дорогие читатели, не буду я вам про разные товары рассказывать, так как товар — это вы. Это вас продают и вас покупают, это вы назначаете себе цену и ждете, пока кто-нибудь клюнет в надежде получить прибыль от эксплуатации ваших талантов.

Однако без маркетинга не обойтись. Раз уж вы товар, то и жизненный цикл у вас наблюдается. Только не тот, что ведет от рождения к смерти (не будем о грустном), а тот, что заставляет вас увольняться со старой работы и окунаться в период очередных испытаний, адаптируясь к новой компании и новой должности.

Мой цикл мне четко известен. Первый год, работая на очередного владельца бизнеса, я адаптируюсь. Адаптируюсь — это значит пропитываюсь корпоративным духом и невиданной доселе лояльностью, учусь думать масштабно, в рамках компании. Перенимаю технологии и опыт предыдущего труженика интеллектуального труда. Того труженика, который оставил это святое место, создав вакансию для меня.

Второй год я наращиваю обороты и довожу свою деятельность до космических масштабов. В это время я преобразую действительность, вы-

даю невиданные темпы роста производительности труда, поворачиваю реки вспять. При этом получаю квалификацию исключительного специалиста.

Третий год продолжаю давать продукт и шлифую оставшиеся заусенцы. Масштабы деятельности практически не растут, зато качество предоставляемого тренингового продукта доводится до совершенства.

А вот далее — тупик. Тоска и медленная регрессия. Далее я обрастаю мхом и работаю, не поднимая конечностей. Такую работу можно назвать верхом профессионализма: затрат минимум, а результат устраивает всех. Только скучно все это.

В результате, вместо того чтобы наслаждаться жизнью, я опять смотрю в сторону, ищу «придорожный указатель», прокладываю жизненный путь и — увольняюсь.

## Охотники за головами

Пришло мое время, закончился цикл, и стал я думать, что пора собирать чемоданы. Только мхом оброс так, что сдвинуться не могу. Продолжал работать по старой программе.

Как назло, а может, и к счастью, на горизонте появился Павел Котов. Павел — бывший коллега. Он уволился из компании полгода назад. А до увольнения Павел был директором по персоналу одного из предприятий холдинга. Появился и давай меня сманивать да искушать. Давай предлагать мне новое, высокооплачиваемое место работы в другой компании. Давай камень из мха извлекать и в гору закатывать.

В моей компании я работаю бизнес-тренером и достиг разумного потолка в уровне оплаты труда тренера. Так как же, вы спросите, я могу получать больше? Очень просто. Павел позвал меня работать не тренером, а руководителем учебного центра.

Денег хотите? Признания? Нового вызова — «челенджа», так сказать? Сколько можно работать под управлением юной девочки, ведь я же крутой!? Я же super star? Я же бесконечно стар!

Одним словом, начали меня хэдхантить. Хэдхантинг (head hunting), в переводе буквально «охота за головами», — это когда квалифицированный персонал сманивают работать в другую компанию. Процесс приятный во всех отношениях. Вам

предлагают блестящие перспективы, зарплату, поддержку. Делать при этом почти ничего не надо. Надо только рулить подчиненными и брови морщить на руководящем посту.

Во время найма и переговоров самое важное — обговорить цели, озвучить и обсудить ожидаемые результаты. Знаете ли вы, что в продажах самое важное — это предоставить продукт, удовлетворяющий потребностям покупателя? Вас берут на работу для достижения некоторых результатов. Желание получить от вас результаты и есть потребность работодателя. Так что узнать цели означает «узнать потребность».

Павел — типичный покупатель, а я — типичный продукт. Только продукт говорящий. Во время переговоров я презентовал себя как исключительное средство, обладающее замечательным набором свойств и преимуществ, которые позволяют покупателю — Павлу извлечь из меня выгоду. Разве что с моей помощью невозможно от облысения вылечить, а остальное я все могу.

При проведении переговоров сам Павел и новая компания также представляли собой продукт, который должен был купить я. Поэтому я подробно расспрашивал об особенностях предложенной мне должности, старался понять, как эти особенности позволяют мне получать выгоды.

Во время переговоров важно обсудить и детали процесса взаимодействия. То есть что делаю я, а что делает Павел? К кому и по каким вопросам необходимо обращаться? Где зона моей ответственности, а где — шефа? Какие у меня есть ресурсы и каковы перспективы?

Пару недель мы торговались и ходили кругами вокруг да около, исполняя танец павлина. Даже в ресторане сидели, шашлык ели, мед, вино пили. Павел рисовал мне красоты нового начинания, а я всячески показывал, какой я умный, надежный и какие грандиозные планы могу реализовать в новой реальности.

Выпили, ударили по рукам, и отправился я работать в компанию Павла. Решено было, что вся «политика», борьба с внутренними и внешними врагами управления по работе с персоналом лежит на плечах Павла, я же обеспечиваю тыл, даю качественные тренинговые продукты.

## Профиль компетенций

Любую организацию схематично можно представить в виде пирамиды, и даже в матричной структуре всегда найдется место для Чапаева. Всегда и везде борются между желанием сократить управленческую верхушку и при этом сохранить заданную степень контроля низов. Все это понятно. Но с позиции обычного обывателя в бизнесе есть всего три позиции, три прослойки: исполнитель, руководитель и владелец бизнеса. Всего три ступени, три шага.

### Исполнитель

Очень хорошая позиция: делай, что говорит шеф, в политику не залезай. Никем не командуй, ни за что не отвечай, получай три копейки и мешочек тумачков, радуйся жизни. Имеешь полное право играть в «тетрис» на рабочем компьютере. А еще, в шесть вечера одеваешь кепочку на лысинку и идешь домой расслабляться, попить пивка с друзьями.

### Менеджер

Не путайте с менеджером по продажам отдела детских колясок. Менеджер — это звучит гордо, это статус, это власть над плебеями. Менеджер руководит людьми и отвечает за результат. Это уже управленец. С менеджера спрашивают за то, что он НЕ смог вовремя спросить с подчиненных и они не принесли сахарную косточку своему благодетелю.

### Собственник

Возможно, что это просто крупный акционер. Не спит, не ест, все о благе компании и государства печется. Шутка. Собственник думает о том, как получить необходимую прибыль, и не за счет роста дебиторской задолженности, а за счет привлечения ликвидных активов и уменьшения времени оборачиваемости капитала.

И надо же было меня так угораздить — прыгнуть на следующую ступень эволюционного развития! Переместиться с позиции исполнителя на позицию менеджера.

Любой человек имеет некоторый набор компетенций. (Компетенция — это способность выполнять определенное дей-

ствие.) Например, умеет планировать, или, например, умеет проводить мотивационную беседу.

Я тоже имею свой набор компетенций. Если я работаю супертренером, то мои компетенции соответствуют супертренеру. Привожу основные компетенции тренера:

- Умеет слышать людей. Не слушать, а слышать. Надеюсь, вам понятна разница.

- Умеет чувствовать людей. Эмпатичен. Начинает, к примеру, группа засыпать, а он это чувствует.

- Имеет работающий мозг, т.е. может в уме просчитать действия других людей на пару ходов вперед.

- Организованн, т.е. способен отправить себя в командировку и не перепутать время вылета.

- Коммуникабелен. Находит общий язык с аудиторией, а не возмущается из-за бестолковых участников.

- Любит делиться тем, что имеет в голове. Например, тратит три года жизни на постижение истины в вопросе, что есть лидер, а затем готов подарить постигнутое всем оболтусам. Даром отдать, бесплатно и без дивидендов.

- Способен связанно говорить, т.е. объяснять то, что сам не понимает.

- Не произносит «НЕТ» на бредовое предложение участника тренинга, а говорит: «Давайте рассмотрим вашу концепцию и проведем SWOT-анализ ситуации». А после натравливает «знайку» на «выскочку» и остается победителем в белом.

Можно еще припомнить некоторые компетенции, но я надеюсь, что вы уже и сами сможете продолжить последовательность.

Теперь рассмотрим компетенции менеджера:

- Бульдोजья хватка (за результат продаст мать родную).

- Умение «построить» подчиненных и направить их на путь достижения результата.

- Умение отстаивать свои границы от набегов начальства, коллег и конкурентов.

- Умение политизировать и быть в некоторых моментах типовой сволочью.

- Умение говорить «нет», «нет» и «нет».

И так далее и тому подобное.

Как видите, из мягкого и пушистого тренера надо превра-



тяться в твердого и решительного менеджера. Если вы хороший тренер, значит, вы плохой менеджер. Кажется, вы все знаете, а сделать не в состоянии. Тренер излишне умен, артистичен и креативен, а надо быть решительным и не сомневаться в своих действиях, ампутируя нерадивого подчиненного.

Я даже предупредил семью, что через пару лет они потеют доброго папика, а приобретут властного отца! А они все: иди в начальники, принеси нам большие деньги.

Так я и пошел в начальники за длинным рублем и адреналином.

## **Адаптация (Три конверта)**

Когда мы прыгаем с первой ступени на вторую, из исполнителей в менеджеры, из «розовых зайцев» в «обер-фюреры», то адаптация бывает тяжела и продолжительна.

Предыдущий руководитель учебного центра был явно творческой личностью. Ему начальство: «давай результат», а он: «нема у меня ресурсов, нам надо тренинг разрабатывать», и ведь разрабатывал месяца три или четыре, пока не уволили.

Мою цель и миссию я понял еще во время переговоров. Кратко проблема состояла в том, что имидж учебного центра лежал на земле, растоптанный сотрудниками. Тренинги изредка проводились, но как-то криво. Директоров магазинов на тренинге по продажам заставляли прыгать через веревочку, на что они возмущенно заявляли:

— Мы же директора, а не продавцы, нам же не положено по статусу ползать на четвереньках.

Самое интересное, что через пару лет директора на тренинге «Создание команды» ползали на четвереньках и получали от этого удовольствие.

Продавцы на том же тренинге по продажам начинали обучение в одиннадцать часов, а уже в пятнадцать мирно пили пиво в сквере напротив офиса. Раздаточные материалы переполняли все мусорницы по дороге от офиса до метро. В магазинах продавцы объясняли, как хорошо ходить на учебу: полдня тусовки в учебке, а затем гуляй не хочу. Так что начальство с возмущением отзывалось о тренингах и их эффективности.

Мне предстояла бо-ольшая работа.

## **Личные дела и мотивация**

Толпа подчиненных желает ознакомления с новым боссом и его мыслями. Мне же интересно, кого я получил в наследство. Конечно, я запросил копии личных дел и внимательно просмотрел автобиографии. Затем провел индивидуальные встречи с каждым сотрудником. Выяснял степень профессионализма и личные цели.

...Дайте каждому то, что он хочет, и вас будут носить на руках. Но — в раздаче желаемого есть одна особенность: нельзя сразу выдать все, что хочется. Представьте, что будет, если голодного перекормить. Он же лопнет — это раз; бесплатно полученное не ценится — это два; захочет большего — это три; а еще уволится и пойдет в компанию, где пообещают другие пряники. Мотивационную морковку надо резать мелкими и тонкими кружочками. Выстраивать в голове человека дорожку от хвостика до самой ботвы и растягивать ее прохождение во времени.

Оказалось, что все хотят быть тренерами. Все хотят профессионального роста и красивой творческой жизни. При отсутствии большого ФЗП (фонда заработной платы) в компании такие цели очень даже воодушевляют. Денег мне не добыть, зато обеспечить рост профессионализма я смогу.

## **Как дети**

Подчиненные, они ведь как дети. Они желают видеть в шефе авторитетного руководителя. Но на самом деле мечтают об «отце родном». Им надо, чтобы я их всему научил, понял, пожалел, защитил, в люди вывел и зарплатой при этом не обидел. Придется заняться коучингом и наставничеством.

## **Собрание**

Собрал подчиненных в аудитории. Всех рассадил полукругом, а сам расположился в центре. В такой момент все ждут от нового начальника либо посулов светлого будущего, либо «не потерплю» с известиями об увольнениях. Боятся, прикидывают шансы на счастливую жизнь. Опять же, меня оценивают как личность. Ситуация стандартная, так что грудь колесом, в указующей руке зажатая кепка, взгляд поверх го-

лов, как будто я уже вижу восход коммунизма. Произнес пламенную программную речь. Сказал, что сразу увольнять и обижать не буду, но каждому воздастся по заслугам. Еще очертил стратегическую линию партии на развитие профессионализма тренеров и поднятие имиджа учебного центра до невиданных высот. Съели.

### **Портфель тренинговых продуктов**

До меня в компании было создано целых полтора тренинга. Один — тренинг по продажам (ну, это тот, в котором надо через веревочку скакать), а второй — «Наставничество», он, по сути, больше похож на тренинг для тренеров. Эх, какой тренер не мечтает учить других тренеров!..

Я быстренько нарисовал план создания тренингов в виде диаграммы Ганта. Изобразил стандарт тренинга и выдал типовые шаблоны. Раздал задания тренерам. Затем достал диск, принесенный с прежнего места работы. На диске у меня хранились все созданные мной тренинги. Началась работа по переклассификации заголовков, колонтитулов и названий продаваемых товаров под актуальные словосочетания. Вот она, адаптация под новую компанию.

### **Три конверта**

Позволю себе немного плагиата, расскажу анекдот: «Пришел новый босс на работу, сел за стол, открыл ящик. В ящике три конверта и сопроводилка от предыдущего босса, которого уволили. В сопроводилке написано:

— Будет плохо на работе, вскрой конверт номер один. В нем найдешь ценный совет.

Новый это запомнил и конвертики припрятал. Примерно через месяц начались проблемы. Вспомнил босс про конверты, вскрыл первый. Там было написано:

— Вали все на меня, на своего предшественника. Если опять будет плохо, вскрой конверт номер два.

Совет боссу помог. Прошло время, и опять на работе полная «жопа». Вскрыл он второй конверт, а там следующий совет:

— Выбери стрелочника из подчиненных и свали все на него. Если опять будут проблемы, то вскрой конверт номер три.

Опять помог совет боссу. Уволили стрелочника, и дела по-

шли в гору. Через некоторое время опять возникли сложности, и опять босс вскрыл конверт, а там сказано:

— Если ты вскрыл этот конверт, видимо, пришло время подготовить три аналогичных послания для своего последователя!»

Конверты я пока не вскрывал. Но есть опасение, что однажды придется вскрыть сразу третье послание.

### **Имидж — это все**

Как-то мне задали вопрос: как измерить эффективность обучения? С трудом я отбил. Объяснил, что эффективность — это интегральный показатель. Потребуется измерить: рост продаж, рост знаний, навыков и умений, рост мотивации и лояльности, сокращение текучки, ROI и т.д. и т.п. Если все это сделать, то стоимость измерения превысит стоимость обучения. Нет, мы пойдем другим путем, правильным и малозатратным. Раз уж мы работаем на внутреннего клиента, а удовлетворение потребностей клиента компании — самое важное, то мерить будем отзывами клиентов. Раз уж учим персонал для директоров магазинов, то им и решать, нужно ли им такое обучение и насколько оно качественное. Таким образом мы измеряем имидж учебного центра и получаем истинную картину. Имидж измеряется как обычно, анкетой обратной связи и опросом основных заказчиков обучения, а с этим у нас полный порядок.

Время идет, имидж растет. Учебный центр свою миссию выполняет. Меня «колбасит» от трансформации личности. Так «колбасит», что теперь уже и не понимаю, кто я и чем занимаюсь. Я тренер или менеджер?

## «МАККИНЗОИДЫ» ИЗ КОНСАЛТИНГА

### «Солдаты» и «генералы»

Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. Плох тот тренер, который не мечтает стать бизнес-консультантом. В начале карьеры тренер осваивает одну тему тренинга за другой. Постепенно он набирает свой портфолио из проведенных тренингов, и мозаика знания бизнес-предметов начинает складываться в законченную картину. Я, например, проводил тренинги по финансам, маркетингу, менеджменту, компьютерному обеспечению и т.д. Естественно, что тренер начинает видеть картину бизнеса целиком. Приходит время, и тренер задумывается о карьере консультанта.

Посмотрите на долгоиграющего бухгалтера крупной компании, как правило, он годами выполняет определенную работу по узкому сегменту задач. Вероятнее всего, он даже финансы своего предприятия знает не полностью, где уж говорить про другие стороны бизнеса. В этом отношении тренер явно выигрывает.

У тренера есть и еще одно неоспоримое преимущество: он собирает статистику. Проведя пятьдесят или сотню тренингов для менеджеров по продажам, он может с закрытыми глазами, в полусонном состоянии рассказать о проблемах отдела продаж и предложить вполне здравые методы их решения.

Идет время, тренер взрослеет, начинает мыслить стратегически, в рамках управления компаниями. Если же вы проводите тренинги для

нескольких компаний, а не для одной, то процесс постижения общих закономерностей бизнеса значительно ускорится.

Рано или поздно вы начинаете думать, что вы умнее своего начальника и уж непременно умнее владельца бизнеса. Стоять у доски становится неинтересно. Сто тридцать седьмая группа менеджеров среднего звена на тренинге «Управленческие навыки», вероятнее всего, не удивит вас ничем. А тут еще собственник предпринимает действия, которые вы расцениваете как явно ошибочные. Так может, хватит скакать розовым зайцем перед публикой? Может, пора идти учиться владельцев бизнеса?

Добавьте к этому то, что владельцы бизнеса, скорее всего, не строят бизнес, а зарабатывают деньги. Они ведь к саморазвитию относились попустительски. Они ведь делают деньги, опираясь на здравый смысл, коммуникации с властью, имущими, неумную энергию и смелость, граничащую с риском дилетанта. Где уж собственникам знать такие загадочные слова, как «позиционирование в сегменте», «грейдинг» или «модель определения эффективности обучения, описанная Кирпатриком».

Это тренер знает, что такое «наступить на швабру» в построении структуры большой компании. Это преступно: все знать о бизнесе и не пойти учить собственников!

Для таких случаев придумано даже название вида деятельности — консультирование. Или еще лучше, оргконсультирование. Не нравится такое слово? Так назовитесь коучером. Удается заниматься консалтингом — и вы обеспеченный человек. Деньги потекут к вам рекой, вы станете уважать себя и писать мемуары.

### В чем успех бизнеса

Почему в России некоторые компании взлетают до небес, а некоторые так и остаются мелкими блохами? Я знаю ответ. Звучит, конечно, нагло, но я уверен в себе.

Для успеха нужны два фактора: мудрый, умный, энергичный начальник (владелец бизнеса) и построение компании по законам менеджмента. Иными словами, нужны личность и структура, машинист и паровоз, характер и инструмент.





Неоднократно я наблюдал, как замечательные компании, выстроенные по всем правилам, начинали сдавать позиции. И внимательный анализ показывал, что собственнику все надоело, он решил уединиться на кипрской даче и переложил бразды правления на наемного менеджера. Денег собственнику достаточно. По двенадцать часов в сутки он работать больше не хочет, так как понял, что здоровье, семья, любовь значительно важнее очередного миллиона. Мы же знаем, что в пирамиде Маслоу только нижний уровень мотивации толкает нас зарабатывать деньги, даже тогда, когда они уже не нужны. А если собственник теряет интерес, иссякает энергия, уходит из компании жизнь.

Другой вариант. Энергии у собственника много, а вот сознания и способности выстроить бизнес до конца мало. Он то всем объявит, что удаляется в политику и, значит, не вмешивается в процессы управления, то вдруг соскучится по живому делу и ну давай кадровыми перестановками заниматься. Сегодня у него одна «главная жена», а завтра уже другой в фаворитах ходит. Полюбил собственник Вику — назначил ее директором по маркетингу. После этого маркетинг отказа в средствах не знает, всю Москву заклеили рекламными объявлениями. А затем пришел в компанию финансист Коля, очередной фаворит, так теперь тренер даже карандаш не может получить, не обосновав пяти-шести бухгалтерам, зачем он ему нужен. Такие серьезные перекосы в компании наблюдаются.

В первом случае хозяина компании надо «лечить», а во втором — «учить».

Необходимо строить сбалансированную структуру, отвечающую требованиям рынка и стратегическим планам.

## Врач или учитель

Вы отправились к врачу. От чего будет зависеть успех лечения? От профессионализма врача и его опыта, от того, какие лекарства он вам пропишет. Но и от того, насколько врач сможет побудить вас к лечению. Насколько он сможет внушить вам веру в ваше исцеление. Добиться от вас выполнения всех предписанных процедур и соблюдения режима.

Врачу надо доверять и слушаться его. Порой даже куском сахара можно вылечить рак, для этого важно именно верить в то, что сахар — это новое секретное лекарство, разработанное исключительно для президента и новых русских.

Подобно этому и консультант должен обладать доверием со стороны «больного» собственника. Подумайте, как у вас начинается складываться доверие к врачу. Сегодня оно обычно строится из следующих составляющих: отзывов предыдущих больных (тех, которые не умерли от лечения), умения врача пустить вам пыль в глаза и, конечно, из невероятно высокой цены его услуг.

Вот мы и вывели алгоритм поведения успешного консультанта. Надо уметь продать себя за очень высокую цену и быть в контакте с собственником. Разве тренер не умеет продавать? Он же тренинги по продажам проводит сотнями. Разве тренер не мастер коммуникаций? Как видим, тренер вполне может идти в консалтинг.

## Знакомство с «маккинзоидами»

В нашей компании появились внешние консультанты. Уж кто кого нашел, собственник их позвал или они сами смогли продать ему себя, неизвестно.

Как-то декабрьским утром меня и Ренату вызвала к себе в кабинет начальница. Ее кабинет маленький, места в нем максимум для троих. Несколько лет назад это помещение представляло собой типовой туалет, но было переделано под рабочие апартаменты. Учитывая статус моего руководителя, прямо скажем — не престижный кабинетик, но такова моя компания, таково отношение к управлению по работе с персоналом.

Галя, директор по персоналу, сообщила следующее:

— Коллеги, в нашей компании начинают работать внешние консультанты. Генеральный директор надеется, что консультанты помогут улучшить бизнес. Консалтинговая компания «ЛеМур» — крупная и всемирно известная. Сейчас они проводят сбор информации о том, как мы работаем. Сегодня-завтра они зайдут в наше управление. Я предполагаю, что придет их консультант Игорь Павленко. Он предварительно вам позво-

нит и договорится о встрече. Вы ему расскажите, что и как у нас построено и чем мы занимаемся.

— Галя, надо ли ему рассказывать все секреты? Объяснять подробно? — это спросила Рената.

Рената работает в компании начальником отдела оценки и мотивации. Она всегда задает подобные вопросы. Рената очень дотошная и очень боится «пролететь». Для нее начальник — авторитет. «Начальник всегда прав» — это позиция Ренаты. В тот раз она стала задавать уточняющие вопросы по сути задачи.

— Да, расскажите все как есть, только в положительной окраске, — ответила Галя.

— Сколько, примерно, это займет времени? Мне надо срочно положение по конкурсам писать.

— Думаю, от часа до двух.

Тут и я задал свой вопрос:

— Кто такой Павленко? Понимает ли он что-либо в тренингах?

— Думаю, что понимает, так как их компания часто проводит обучение параллельно с консультированием.

На этом разговор окончился, мы разошлись по местам. Я остался со своими ожиданиями и предположениями. Новое знакомство, новый человек, — пустячок, а приятно. Консультант, надеюсь, сможет оценить по-настоящему объем содеянного учебным центром. Надеюсь, скажет, что у нас все замечательно. Может, даже подарит несколько свежих идей к тренингам.

На следующий день пришел Игорь. Мы познакомились, сели в моей комнате. В моем кабинете располагаются и другие коллеги, но они нам не мешали. Разговор шел о том, что мы делаем и как. Как собираем группы, сколько у нас тренеров, какие формы обучения используем, чему учим. Игорь больше слушал, кивал головой и, к сожалению, никак не комментировал. Я ждал его вовлеченности, а он слушал без эмоций, в подробности не вдавался, говорил об общих вопросах обучения персонала компании.

На прощание мы обменялись визитками, договорились, что встретимся повторно, если возникнет необходимость, и разошлись.

После этого визита осталось ощущение легкого обмана. Я ждал «великого человека», а встретился с неопределенной личностью. Умных мыслей не услышал, обратной связи не получил. Какой-то он серый... Серый кардинал.

Рената сказала, что Игорь и ей советов не давал, но похвалил за то, что она разрабатывает методику оценки персонала офиса с применением грейдинга по Хэйю.

## Маркетинговое исследование

Консультанты окопались в нашей компании в количестве двух человек. Они были маленькие и подвижные. Я сразу решил дать им кличку в соответствии с их внешними данными. Недавно я посмотрел фильм «Планета обезьян», где разумные обезьянки руководили глупыми людьми. Видимо, наметились параллели. Консультанты были похожи на обезьянок — макаков, и я стал звать их «маккинзоидами». Если вы одеты как дворник, если вы говорите как дворник, то что удивительного в том, что однажды к вам обратились именно как к дворнику?

Огорчало то, что проблемы компании видны как на ладони. Можно ведь было никого не нанимать с улицы. Можно спросить у тренеров, например у меня: «Где взять деньги?», и я смогу рассказать. Готов назвать болевые точки, готов озвучить необходимые меры, готов даже сам поучаствовать в перестройке. Но меня никто не спрашивал.

По слухам, услуги маккинзоидов стоили невероятно дорого, а результат их просветительства не был гарантирован. В одном из банков, который они консультировали, сказали, что все их советы пришлось забыть, так как прибыль банка стала падать после замечательно завершенного проекта. Советы, кстати, были основаны на делении потребителей банка на четыре сегмента; обслуживание потребителей предполагалось проводить в соответствии с конкретным сегментом. Также они должны были разработать банковские товары, ориентированные на четыре типа клиентов, и оборудовать соответственно типам клиентов торговые точки.

Это же понятно. Это классический маркетинг. Я точно знаю, что из четырех «Пи» у нас просто провальное «place» (место

расположения магазинов). Магазины находятся в таком месте, что ни один нормальный покупатель в них не сунется. Только представьте, чтобы добраться до магазина, надо свернуть под арку и пройти сто метров по темной, заснеженной тропе. Справа будет непонятное здание, слева — забор с колючей проволокой. Ужас! Я хорошо знаю эту подворотню, так как учебный центр находится в служебных помещениях данного магазина.

Зачем нам нужны умники со стороны, ведь мы сами все знаем? Бред и демотивация бизнес-тренера.

В феврале темнеет рано. Работать не хочется, все впадают в спячку. Сверху спустили приказ о выделении одной аудитории под проведение фокус-групп. В состав фокус-групп входят наши покупатели. Маккинзоиды собрали шесть групп — отлавливали тех, кто вышел из нашего магазина. Как я понимаю, они обращались к покупателям и предлагали им за 50 у.е. поделиться своим мнением о наших магазинах и о том, что бы они хотели видеть нового в процессе обслуживания при покупке бытовой техники. Интересно, кто согласится за 50 долларов потратить полдня своей жизни на болтовню, прибыть в определенное время в установленное место? Думаю, что только малоимущие и те, кого называют «домохозяйками».

Высказывания членов фокус-группы были записаны на видеокамеру. Я, конечно же, получил копии записей. Мало этого, сам произвел монтаж и тиражирование, сам разослал копии заинтересованным лицам.

Потребители наговорили много, информация выдавалась в виде нагромождения мыслей и реплик. Внимательно просмотрев записи, могу сказать, что фокус-группы ничего нового не открыли. Все это мог бы сказать каждый, поставив себя на место покупателя. Мы все ходим по магазинам и точно знаем, как нас надо обслуживать, как должен выглядеть магазин и как организовать должный сервис.

Еще дошли слухи, что было опрошено 1200 покупателей на выходе из пяти магазинов. По результатам заполнены соответствующие анкеты. Данное действие в маркетинге называется количественными и качественными исследованиями. Судя по всему далее должно было последовать сегментирование потребителей и позиционирование компании.

## Стратегический план

Маккинзоиды подготовили презентацию о том, кто наши клиенты и в каком направлении нам нужно развиваться. Были представлены красивые графики экспансии в регионах, изображалась кривая роста прибылей, было показано, как увеличивается число магазинов и как мы переползаем в светлое будущее. Эту презентацию они смогли «продать» собственнику. Начался переезд «Нью-Васюков» в столицу, а столицы — в обратную сторону.

Данная презентация имела гриф «совершенно секретно», однако попала в учебный центр через наш отдел маркетинга.

Как положено, консультанты изложили стратегию действий. А уж тактику предложили реализовать самим. «Быстро, быстро, сами, сами», недосуг маккинзоидам заниматься мелкими делишками.

Весь персонал компании разделился на группы. Одна группа начала громко кричать о том, как они лояльны и какое замечательное решение принято. Наконец-то мы поедем по рельсам в «светлое завтра». Другая часть сотрудников никак не прореагировала на данное событие. Третьи, в том числе и-я, остались разочарованными.

Вся тактика гигантского рывка сводилась к разделению всех покупателей на четыре сегмента и выстраиванию процесса продаж с учетом именно этих сегментарных различий. Нам нужно было поменять все учебные программы, переделать стандарт обслуживания клиентов, рассортировать продаваемую технику по категориям, которым соответствуют разные типы клиентов, и, конечно же, изменить мерчендайзинг.

Откровения про типы клиентов были выданы в виде полужабуки с гордым названием: «Отчет по исследованиям клиентов и сегментирование покупателей». Знающие люди сообщали, что этот отчет очень сильно напоминает сегментацию клиентов ранее упомянутого банка.

Вот так! Компания тонет, динамика показывает, что мы теряем рынок, что наша прибыль сокращается, а нам предлагают всего лишь поменять тренинг. Оказывается, продавцы плохо знают типологию клиентов. То есть вместо того, чтобы



в пустые магазины привлечь людей, нам предлагают более тщательно «доить» тех, кто уже пришел. Так как магазины конкурентов стоят в самых выгодных местах, то покупателей у «врагов» больше раз в десять. Если мы увеличим конвертацию в два раза, все равно не поднимем рентабельность магазина до уровня других компаний. Мы думали о строительстве нового «особняка», а нам предложили покрасить наш «сарай» новой краской с прошедшим сроком хранения.

## Нелегкий труд консультанта

В чем задача грамотного консультанта? Самое важное — это найти заказчика и продать себя ему. Это маккинзоиды сделали блестяще. После этого необходимо провести ряд обязательных мероприятий, типа исследования рынка и выдачи предложений. Эта задача тоже была выполнена по правилам классического маркетинга. Только на этой стадии консультант уже должен задумываться о путях отступления без потерь. А именно: выводы надо дать такие, чтобы собственник сказал: «Вот ОНО! Я же вам говорил, что надо делать! Я же прав и не зря гонял персонал. Посмотрите, даже чужие люди говорят нам это же».

Нельзя предложить собственнику то, к чему он не готов. Нельзя критиковать решения собственника. Надо бизнес капитально перестраивать? А зачем? Зачем консультанту на себя брать гераклов труд по расчистке конюшен?

Можно сказать собственнику то, что он хочет услышать, то, к чему готов. Так как финансовый результат получится не такой, на который рассчитывает собственник, изменения не дадут ожидаемой прибыли, надо готовить пути к отступлению.

Консультант что делает? Консультирует! Консультант может работать за всю компанию? Нет, не может. Сопротивления к изменениям можно снизить, если люди будут перестраивать себя сами, если они сами сделают план и выполнят его. Это же верно, это менеджмент, глава: «Управление изменениями и преодоление сопротивления инновациям». Значит, хороший консультант должен внедрить мысль о том, что в компании необходимо назначить грамотного руководителя

проекта по претворению в жизнь заветов консалтинга. Создать рабочую группу с соответствующими полномочиями. Так сказать, «мы путь вам озарили верный, а уж идти по нему — это ваша задача».

И это ведь правильно. Если ничего не получится, то виноватыми окажутся проектная группа и те, кто саботировал процессы. Так что деньги — консультантам, а ответственность — сотрудникам проектной группы. Еще неплохо заранее найти «стрелочника» — того, кто будет объявлен саботажником и диверсантом. Того, по чьей вине компания провалила блестящие планы.

В нашей компании исполнительный директор был назначен руководителем проекта, в рабочую группу вошли «избранные» сотрудники. Ренатку также посчитали избранной. Настал этап преобразований.

## Как мужик двух генералов прокормил

Владелец компании решил, что на этапе бурных преобразований пару консультантов надо оставить еще на пару месяцев, пусть посматривают за нерадивыми сотрудниками.

Преобразования по созданному плану должны были проходить быстро и решительно. В задачи консультантов входило информировать, воодушевлять и подстегивать. Маккинзоиды поторговались по ценовому вопросу, в конце концов, ударили по рукам и согласились. Начали с поиска «стрелочника».

Учебному центру выпала невероятно ответственная задача: описать сегменты, разработать учебные программы и довести знание сегментов до каждого сотрудника. Сроки были сжатыми и, конечно же, нереальными. Хорошо, что в учебном центре все было готово еще до появления маккинзоидов с их проектом. Мы же целый год создавали тренинги по всем необходимым темам.

На каждом совещании приходилось публично говорить, что отпущенного времени недостаточно, затем, под давлением руководства, сдавать позиции и соглашаться на поставленные SMART-цели, отвоевываая то день, а то и неделю. После совещания доставать готовые материалы и менять где обложку, а где и сегменты вклеивать.

Наш тренер Анна заперлась в одном из классов и в течение двух дней из мусора, предоставленного консультантами, сделала качественное описание сегментов. После мы это описание передали в верха. Там внесли мелкие правки и спустили опять вниз, но уже в виде приказа и за своим авторством.

Затем мы собрали свою фокус-группу из опытных продавцов компании. Ее целью было понять, как продавец для себя классифицирует всех покупателей. Хотели посмотреть, будет ли продавцам ясна наша типология клиентов и, вообще, существуют ли такие типы в природе. В результате наши предположения в большей или меньшей степени подтвердились, а пару новых типов, на которые указали продавцы, мы отбросили, как не вошедших в концепцию маккинзоидов.

Обучили продавцов одного из магазинов, это было так называемое тестирование учебных программ в процессе обучения пилотной группы.

В довершение всего подготовили отчеты о том, что выбранный курс верен и линию движения надо продолжать. Так что если теперь сегменты не пойдут, то виноватыми окажутся тренеры, так как они все проверили и расписались в графе «мужик — стрелочник».

## Фильм, фильм, фильм

В наблюдавшихся условиях проведения консалтинга с перестройкой всей компании необходимо было организовать работу с топ-менеджерами. Продать идеи хозяину мало, надо еще заручиться поддержкой топов и попутно получить деньги за организацию сессии стратегического планирования. Маккинзоиды стали готовиться к выезду на природу с участием всего верхнего звена управления. Планировалось, что во время выезда они презентуют свои материалы и расскажут, как замечательно выглядит уже принятое собственником решение.

Предложенные маккинзоидами сегменты снабдили нашим подробным описанием. К описанию приложили отчеты учебного центра о проведенной фокус-группе, об обученных пилотных группах и коллективно приняли решение продолжить углубление и ускорение перестройки.

Стратегические решения всегда сложно воспринимаются в тактических действиях конкретных живых лиц. Дабы лица продавецкой национальности не тупили, было решено разработать типовые диалоги продавцов с четырьмя категориями покупателей.

Естественно, учебному центру было дано поручение: «Написать диалоги». Все как в театре, все расписано по ролям. Говорит продавец — говорит покупатель. Опять Анна включила креатив и сочинила указанные сцены.

Выезд на природу удался, формальность была соблюдена, всем топам стало понятно, чем занимается консалтинг и что это дает компании. Возникли проблемы с пониманием диалогов. Это тренер обладает образным мышлением и может в голове преобразовать слова в картинки, а топы так и не смогли переварить написанное, не складывалось у них видение данных сегментов. А раз топ-менеджер не понял, то уж продавец тем более не поймет. Было решено снять учебный фильм на тему: «Типы клиентов». В третий раз направились маккинзоиды в учебный центр, в третий раз пришлось тренерам спасать проект.

«Съемки фильма — это очень просто. Ловим продавца, тычем в него камерой, в этот момент тренер изображает покупателя, и через десять минут сюжет снят» — этот совет нам дали сверху, к совету присовокупили срок исполнения — три дня. Попробуйте объяснить руководству, что съемки подобных сюжетов длятся несколько недель и стоят от тысячи долларов за минуту готового материала. А еще нужны актеры, аппаратура, павильон, монтаж и т.д. Одним словом, это задача профессионалов.

Зато попробуй откажись — и маккинзоиды с радостью сделают тебя «стрелочником». Так что хочешь не хочешь, а бери камеру и вперед.

Мысли о привлечении продавцов отпали сразу. Где это вы видели, чтобы продавец розницы мог сняться на камеру и не перепутать текст? Не бывает такого. Я как-то рассуждал о том, что тренер — это артист; теперь было решено проверить постулат на практике.

Поставили камеру на штатив, создали соответствующий

фон из товаров компании. Перед камерой должны были «метаться» два тренера, один в своей обычной, харизматичной одежде, а второй в майке-униформе продавца. Слова написали на листах флипчарта и разместили по бокам от актеров. Дубль РАЗ. Камера! Мотор! Я был режиссером, крутил ручку камеры и снимал фильм. Тренер программного обеспечения Миша изображал продавца, бизнес-тренер Юля — покупателем. Но что-то шло не так. Миша путал слова, заикался и... вообще забыл сюжет. Тут-то меня озарило: «Эврика! Хорошие актеры получают только из бизнес-тренеров». Тренера программного обеспечения лучше вообще не привлекать, из него актер получился почти как из продавца, никакой.

В результате я стал «продавцом», Юля — «покупателем», Миша — «режиссером». Первый сюжет снимали в два дубля, но после этого листы флипчарта убрали, так как чтение приводило к «деревянному» исполнению ролей. Пришел экспромт — и получилось все по теме, очень складно. Весь материал сняли за три часа. Еще день я потратил на перенос видео в компьютер, монтаж и создание готового конечного продукта.

Однако фильм удался, до сих пор демонстрируем на тренингах как материал для анализа и понимания. Только не рассказывайте топам о том, что тренер сродни актеру, а то ведь примут это за чистую монету, придется снимать рекламные ролики и гнать их по центральному ТВ.

## Контур управленческого контроля

Вы проводили тренинги по продажам? Если да, то знаете, что существует типовый тренинг с этапами продаж. Тренинг настолько типовой, что даже обсуждать его нет смысла. Обычно теория в тренинге остается неизменной, а вот упражнения тренер подбирает под себя. В моей компании такой тренинг был, и назывался он «Технология эффективных продаж».

Раз уж проект предусматривает тотальное обновление, то и тренинг для продавцов должен быть совсем новым. Соответственно, мы переделали его. А именно: дали новое название — «Обслуживание клиентов», внедрили вместо «холериков и сангвиников» новую типологию клиентов. В угоду Игорю Пав-

ленко пришлось создать перекося. Этапы продаж и техники продаж почти исчезли, зато сегменты пестрили на каждом слайде, их надо было разучивать наизусть.

Игорь Павленко меня невзлюбил. Это чувствовалось в его интонациях и читалось в глазах. Я даже знаю почему. Я же невзлюбил его с его сегментами и идеей «одурачивания масс». Не демонстрировал я прыти, не кричал «ату всех». То есть план выполнял, но не поддерживал гениальные идеи великого кормчего. Несколько раз он намекал на то, что срыв сроков выполнения задач равносителен саботажу. Мне же удавалось все успевать и ускользать от ответственности, и при этом считать себя «чище и умнее».

Контур управленческого контроля предусматривает постановку целей, определение контрольных точек и соответствующее воздействие, если наблюдается расхождение с планом. Пришло время обучения персонала всей розницы. Данное событие являлось ключевым пунктом плана преобразований компании. Так что на первые тренинги пожаловали маккинзоиды с Ренатой. Решили, так сказать, убедиться, что мы даем правильную политическую окраску момента и не забываем колебаться вместе с «линией партии».

Перед тренингом нас всех собрали в аудитории и устроили перекрестный опрос. Молодым тренерам задавали вопросы на знание сегментов. Тренеры морщились, демонстрировали непонимание момента и отвечали неохотно. «Мышки кололись, плакали, но продолжали жрать кактусы».

Очень забавно выглядело, как Рената, сбежавшая в свое время в проектную группу, устроила Анне экзамен на понимание сегментов. Я видел, как лицо беременной Анны выражало полное недоумение от данного действия. Только беременная женщина может выдержать допрос с пристрастием. Беременным нельзя нервничать — Анна и не нервничала. Представьте, автора документа спрашивают: «Ты точно понимаешь, что написано в документе, который мы утвердили и тебе вернуть?»

После этого Игорь сел в аудиторию, в которой проводился тренинг для опытных продавцов, а Рената разместилась в соседней аудитории, с новыми сотрудниками.



Дотошная Рената конспектировала каждое слово тренера, а затем, в перерывах сообщала ему о том, какие ошибки он допустил. Например: «Про сегменты материал надо прочитать три раза, а ты прочитал только два! Это надо срочно исправить — прочтешь после перерыва еще два раза. Обязательно проверь, насколько они запомнили то, что им надо знать».

После тренинга Игорь сказал: «Половину ваших продавцов надо уволить, они же ничего не понимают». Эх, вот так рушатся идеалы белого воротничка, когда он спускается вниз, в горнило розницы, когда он «обедает с рабочими»... Конечно, половину продавцов надо уволить, только вот кому тогда стоять в зале?

Мне, конечно, вставили за то, что мои тренеры не выказали полного почтения маккинзоидам и одобрения идеи сегментов. Сказали, что я должен срочно поднять их лояльность к компании, а то пахнет «бунтом». Провел воспитательную беседу — поведение тренеров откорректировал. Они же все понимают, они уже взрослые. С тренерами надо уметь разговаривать, не нервировать их лишним раз мирскими проблемами.

Ух, не стрелочники мы. Выстояли! Даже тренеры все остались живыми и не уволились. Другим подразделениям повезло меньше. Персонал магазинов обновился на девяносто процентов за три месяца реализации проекта. Будет теперь, кого учить. Нам-то что? Нам-то, тренерам, хорошо: чем больше уволится продавцов, тем больше придет новых, а новых надо учить, значит, мы востребованы и нужны.

## Завершение проекта

В июне проект завершился. Члены проектной группы сплотились на ниве осознания своей значимости. Близость к руководству позволила им чувствовать себя сопричастными к свершению великих дел. Всем проектантам выдали весьма солидные премии, а «работягам» обещали учесть заслуги в будущем, например, когда появятся астрономические прибыли.

Положительным результатом для компании явилось то, что компания вложила энергию в проект. Закон сохранения материи гласит, что материя не исчезает. Так как энергия — это одна из форм материи, то она должна была неминуемо

привести к увеличению прибылей. Что и произошло. Не очень важно, идем мы правильной дорогой или нет, важно то, что все напряглись и структурировали свою деятельность.

По моим оценкам, к декабрю у собственника должно было наступить разочарование. Проект стоил очень дорого, а финансовых результатов, на которые он рассчитывал, я не ожидал. Я не мог представить, что деление покупателей на сегменты приведет к значительному улучшению ситуации и существенному росту доходов. Наверное, я пессимист.

Однако в конце года компания получила некоторую прибыль. Неожиданная радость! Как и положено, «работяг» награждать забыли, планы, на волне успеха, повысили. Даже системе мотивации продавцов с «заработай больше — получи больше» изменили на «выполни план — получишь свою зарплату». Продавцы в марте опять, естественно, поувольнялись на девяносто процентов. Нет желающих работать бесплатно в эпоху перемен и социальных экспериментов.

## Антидарвинизм

Говорят, что каждый маккинзоид получает в месяц до десяти тысяч долларов. Такая зарплата в пять раз превышает зарплату квалифицированного бизнес-тренера. Говорят, что ежегодно половину маккинзоидов увольняют, а на их место нанимают других, более молодых, энергичных и амбициозных.

Каждый маккинзоид должен появляться в офисе консультируемого до начала рабочего дня, а уходить от консультируемого последним. Личная жизнь полностью исключена. Транспорт и техническое обеспечение предоставляются в полном объеме. За все необходимые траты маккинзоид расплачивается корпоративной кредитной картой. Больничные исключены! Маккинзоиды работают на износ. Они знают, что могут выдержать один-два года, вот и стараются взять свое.

Естественный отбор сделал из мартышки человека, а бизнес делает из человека маккинзоида.



## СОПРОТИВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМ

Давайте вспомним школьный курс физики. Определение: «Тело находится в состоянии покоя или прямолинейного, равномерного движения, если действие сил на него уравновешено или отсутствует». А также часть одного закона: «...инерция тела пропорциональна его массе».

Очень похоже на развитие коммерческой ситуации в компаниях. Каждая компания, как правило, характеризуется размерами и скоростью, с которой она развивается (растет или уменьшается).

Рассмотрим скорость. Обычно скорость развития закладывается основателем бизнеса, его интеллектом, его энергией, его желанием.

Многие всемирно известные корпорации вырастали стараниями предпринимателя-энтузиаста и начинали рост с минимального уровня. Как правило, такие компании быстро развивались, можно даже сказать, гигантскими шагами, и набрали очень высокие темпы развития.

Некая личность «разгоняла железнодорожный состав», ставила его на рельсы и со временем уходила.

Теперь, если взглянуть на движение такой компании, можно понять, что такое инерция. Масса компании огромна, скорость развития тоже велика. Новые хозяева и наемный менеджмент не способны разрушить детище гения: их воздействие на такую массу слишком мало. Масса (компания) движется по инерции.

## Инновации

Что такое инновации? Инновация — это попытка изменить курс, ускорить или затормозить движение «состава». Другими словами, это задача проведения организационных изменений. Задача, реально решаемая с физической точки зрения. Прикладываем к телу силу и меняем курс. Однако для быстрых изменений нужна большая сила. Если же сил мало, то надо воздействовать на одну точку долго и непрерывно.

### Инерция организационная и человеческая

Что ведет компанию по выбранному курсу, что является силой инерции?

Инерцию создают процедуры, положения и другой бюрократизм. Чем больше компания, тем больше в ней бюрократизма. Это неотъемлемое свойство крупных компаний. Все мечтают об автономии и самоокупаемости подразделений, но, чем крупнее бизнес, тем больше он должен опираться на прописанные процедуры, либо произойдет распад на более мелкие бизнесы. Можно сказать, что без бюрократии крупная компания существовать не может. Это первый элемент инерционности системы.

Второй элемент — это человеческий фактор. Можно говорить об инерции на уровне личности или на уровне группы. Давайте посмотрим на личность. Есть человек, есть генетическая память, сообщающая, что изменение — это плохо, и есть компания, в которой работает этот человек. Если сотрудник «свил гнездо» внутри фирмы, то зачем ему что-либо менять? Любое новое изменение тонет в миллионах: «А зачем нам это надо, это не будет работать, вы не знаете специфики» и т.д. А теперь представьте, что в компанию пришел новый энергичный топ-менеджер, на руках у него «аванс» от хозяев — кредит доверия. Ему дана власть, и он кипит желанием перевернуть мир. Что происходит со старожилами? Они все знакомы с синдромом «новой метлы». Надо либо затеряться на задворках, чтобы не вымели, либо самому сесть на мет-

ду и кричать больше всех, т.е. рулить процессами с соответствующей показухой и поисками тех, кто спрятался по углам.

## Оценка силового баланса

Как проводить изменения? Что делать?

Немного классики. Оцените силовой баланс. Он есть по умолчанию, раз уж ситуация не меняется. Распишите, кто на чьей стороне. Вам надо добавить сил за изменения и ослабить тормозящие процессы. Оцените массу компании, ее размеры. А затем создайте план изменений. Позвольте себе поиграть в Наполеона.

## Движущие силы

Что может являться силой, приводящей в движение компанию?

*Внешние силы.* Как правило, они неподконтрольны нам. Пример — компания «Юкос». Пришла прокуратура, и все изменилось. Маховик резко остановили. От такой остановки организацию разорвало на части.

*Внутренние силы.* Раз силы до настоящего времени не действовали, то либо их нет, либо они крепко спят. Обычно такие силы приходят извне, в виде нового топа, команды, бизнеса или в виде новых знаний, например тренинга, совета коллег по бизнесу, целенаправленной деятельности консультантов. В данном случае консультанты выступают в роли катализатора.

## Роли

Для проведения успешных изменений необходимо обозначить роли.

Роль 1: «Заказчик изменения». Как правило, это хозяин. Он должен осознать необходимость перемен, он должен желать их. Хозяин назначает «локомотив», дает ему поддержку (политическую и ресурсную) и не вмешивается в процессы.

Роль 2: «Локомотив». Локомотив должен иметь энергию и неумное желание все перестроить. Здоровый карьеризм здесь должен соседствовать с железной волей, здоровьем, полити-

ческой активностью и умом. Человек должен знать, что получит в результате успеха, и не думать о неудаче. Как уже говорилось выше, обычно локомотивами являются новые топ-менеджеры, с огромными окладами или процентом в доле. Оклад или процент обязательны, так как чем выше цена локомотива, тем выше статус, больше силы и уважения в народе. Ни один хозяин не будет высокооплачиваемого сотрудника держать на скамейке запасных. Можно в качестве локомотива взять и своего старого сотрудника, но только из реально имеющих власть и влияние. Старого сотрудника необходимо подстегнуть к подвигам. Да и хозяину не помешает получить осознание или озарение.

Роль 3: «Консультант». Играет роль катализатора. Чем быстрее «охмурит» хозяина, тем лучше. Консультант должен стоить больших денег. Попробуйте заплатить за абонемент в театр сумму в размере всей вашей зарплаты, и после этого будете ли вы прогуливать спектакли, ссылаясь на усталость? В данном случае желательно иметь профессиональных консультантов. Задача консультанта — ускорить процессы, показать необходимость изменений. Так как заплачено, то обратной дороги уже нет.

Роль 4: «Проектная группа». Это люди, которые будут идти за локомотивом и нести изменения в массы. У локомотива всего две руки и два глаза. Ему не мешает нарастить массу и количество рук.

Роль 5: «Массы». Вот массы и будут тормозить.

## Инерция масс и ее преодоление

Что делать с массами? Часть людей готовы принять изменения, часть на них не пойдут. И еще есть сомневающаяся середина. Те, кто в оппозиции, должны быть уничтожены. Это так называемые запланированные потери в живой силе. За серединку можно побороться.

Оцените время, отпущенное на изменения, и оцените сложность ситуации. Если время не позволяет, то придется расстаться и с серединкой. Если время есть, то выбирайте стратегию борьбы за умы и сердца: переговоры, подкуп, ко-



операцию, уговоры, вовлечение и т.д. Взвешивайте, что дешевле: удержать или заменить?

Составьте программу изменений (преодоления инерции людей):

1. *Планирование и выбор стратегии.* Кулуарный процесс, массам лучше на этом этапе не знать о «коварных» замыслах. Выбираются катализатор, локомотив, проектная группа.

2. *«Разморозка» ситуации.* Постепенный вброс информации, от общей до более конкретной. Привлечение масс к участию в разработке процессов. Проведение «переговоров», озвучивание компенсаций.

3. *Изменение.* Должно быть неизбежным, решительным и конкретным. В обозначенные сроки. С понятными массам действиями и критериями оценки.

4. *«Заморозка».* Ситуация вернется к первоначальному состоянию, если «железной» рукой в течение некоторого времени не удерживать новые процедуры и правила. Заморозка может длиться от пары месяцев до полугода.

5. *Оценка результатов.* Оценку можно провести только после завершения переходных процессов, т.е. через обозначенные два — шесть месяцев.

## Пример

Крупная компания решила перестроить бизнес. А именно, понизить административные затраты. Офисная бюрократия разрослась до невыносимых размеров. То, что раньше делал один человек, стали выполнять трое.

Процессы порождают процессы, а не результаты. Было решено сократить персонал.

Как развивались события:

1. Ситуация стала понятна «хозяевам». Был назначен человек, отвечающий за изменения.

2. Персоналу стали доводить информацию о том, что без изменений бизнес не выстоит. Затем — что грядет структурная перестройка. Затем — что, возможно, придется применить непопулярные меры. Потом был создан комитет по решению проблемы с привлечением представителей отделов.

И, наконец, сотрудники стали говорить: «Скорее бы сообщили, кого уволят. Сколько можно ждать этого события? Нас лихорадит».

3. В определенный день все увольняемые получили конверты.

4. Конечно, прием новых сотрудников пришлось приостановить, пока память об уволенных «не остыла».

5. Был проведен анализ содеянного изменения.

Итог: закон «бюрократического роста» никто не отменил и мер по сдерживанию «рождаемости» не принял. По прошествии года численный состав офиса опять достиг прежних размеров.



## ОТМИРАЮЩИЕ ОРГАНЫ

### Утренняя депрессия

Вот он, понедельник. Как обычно, депрессия, хорошо, что легкая. Видимо, я привык к этой компании и опять начал ощущать вкус жизни.

В пятницу у меня выпал зуб. Вы когда-нибудь держали в руке свой зуб? Это ужасно. Интересно, что ощущают люди, которые видят свою ампутированную конечность? Это несчастье случилось со мной за званым ужином. Оно испортило мне настроение, но этого никто не заметил. Гости праздновали, семья поглощала пищу, жена скучала...

Сегодня я иду к стоматологу. Выслушаю свой приговор: зуб либо удалят, либо восстановят. Вот так и отрезают мое тело по частям.

Ехал в вагоне поезда метро. На станции Автозаводская играл оркестр. Сегодня 6 февраля, прошел ровно год, как взорвали вагон метро. Обугленные и переломанные трупы были раскиданы по вагону. Для них все завершилось в то самое утро, в то самое время и даже в том же вагоне номер два. Подумал, не взорвется ли опять в этом же вагоне, так сказать, не пришлют ли чеченцы очередной, юбилейный привет. Не взорвалось. Только сейчас я вспоминаю, что снаряд дважды в одну воронку не падает, что чеченцев за прошедший год перестреляли и что террорист сам взорвался в том же вагоне.

Люди сидят, молчат. Предполагаю, что почти все вспомнили «по ком звонит колокол».

Сейчас, в рабочее время пишу этот рассказ. Одновременно размышляю, хорошо это или пло-

хо? Думаю, что часть людей скажет, что надо давать «продукт» и делать карьеру. Кому это надо? Хозяину компании? А может, мне самому это надо для самоутверждения? Короче, продолжаю писать в рабочее время.

Думаю о знакомой. Ей тридцать, она живет с мужем и двумя детьми в однокомнатной квартире. Работает то ли ассистентом, то ли помощником менеджера. Старается сделать карьеру и часто говорит: «Я еще так мало знаю». Тридцать — это много или мало? Для начала карьеры в бизнесе, видимо, много; конечно, бывают случаи обратные, но мне не верится, что в тридцать можно набрать такое ускорение, чтобы обогнать тех, кто начал в двадцать. То есть карьеру сделать можно, но не верю, что можно взлететь на самый верх. А тогда зачем так упираться? Наверное, только для поднятия самооценки, да и квартиру надо покупать, кормить мужа и детей.

Почему в тридцать поздно? Я подумал о себе. В мои сорок четыре жизнь видится как лист бумаги, сложенный вдвое. На первой половине написано все, что я успел к 32 годам. О-го-го сколько! Я горд собой. Я суперинженер, я суперспециалист в области радиотехники. Я родился инженером и за 12 лет карьеры и 17 лет учебы я стал СУПЕР. Мой характер заточен под технаря до совершенства. Этот лист закрыт, и его никто не видит и не ценит. Он никому не нужен! Вторая половина — старт с нуля. Изменилась страна, изменился политический строй, изменились люди и их приоритеты...

Стартуем с нуля. Рядом бегут те, кому сейчас тридцать пять. Была ли у меня фора? Конечно, жизненный опыт, мудрость и т.д. Но с другой стороны, надо было забыть все, что умел, и начать сначала. Это как забыть, что умеешь плавать, и учиться сочинять стихи. Печально? Да ерунда! Прорываемся, как можем. На прошлой неделе сидел в комнате с подчиненными, вроде молодые, энергичные и подвижные, а тормозят по полной. Не умеют упираться и «держат удар». Наверное, у них все еще впереди. Я даже предполагаю, что когда им будет сорок четыре, некоторые взлетят выше меня. Пойду к ним работать вахтером. :-)

Начал слушать лекции Осипова. Для непосвященных сооб-

шаю, что это профессор богословия. Суператор (этакий Троцкий или этакий Фидель Кастро). Готовит священников и вооружает их уверенностью в избранном промысле. В церковных кругах он заслуженный авторитет. Кстати, курс его лекций на семи дисках стоит около 200 долларов. Это очень дорого.

На первой лекции он поднял очень острые вопросы. Как доказать, что Бог есть, и как отвергнуть атеизм. Затем стал объяснять, почему православие истинно и единственно верная религия. Начало было очень хорошим. Но после второго часа слушания очарование стало спадать. Стало раздражать то, что он использует дешевые риторические приемчики, типа: «Это же смешно, что говорят католики, они ведь превратили веру в шоу». То есть слово «смешно» призвано «программировать» вашу реакцию. Вот уж вспомнишь тут НЛПишников. Аргументы не бесспорны. Концепция православия, по его словам, заключается в том, что Бог пришел нас спасать. Жертвуя собой, он принял наш грех на себя. То есть он пришел сам, а не послал мессию. То есть мы больны так сильно, что только его жертва была способна нас наставить. То есть мы все «больны». Только праведная жизнь и самоотречение от мирского способны преобразовать нас и приблизить к Богу. Какая-то мрачноватая религия. Предпосылка такова: мы рождаемся в грехе, больными и испорченными по определению и можем своей жизнью прийти к Богу и войти в вечность.

Ух, вспомнились его аргументы, почему Бог есть. Аргумент первый (психологический): вера в Бога дает людям уверенность в будущем, а вот понимание, что человек смертен, что он только песчинка и после смерти его не будет, убивает смысл жизни. Аргумент второй (физический, от слова «физика»): кто-то все это сотворил, само собой такое не получается. А еще, люди же видят Бога и идут на жертву ради него, они же не дураки и они же не могут такое придумать!!!

Очень противно. Сегодня даже мурашки по коже. От Осипова пахнет «коммунистом». Я чувствую его попытки зомбировать слушателей и не показать им аргументы, а записать в них программу. Неужели нет действительно достойных священников, которые могут общаться с современными людьми по-человечески и на равных? Порой мне кажется, что даже я

способен агитировать за веру более удачно. И не думайте, что во мне говорит гордыня. :-)

...Вот, я уже проснулся. Понедельник разбудил меня. Далее философствовать не хочу. Пойду-ка я поработаю.

## Мантра

Довольно часто для поднятия тонуса, так сказать, профессионального духа я использую такую мантру:

*Я солдат, мне надо идти вперед.  
Я должен идти, и я не могу стоять.  
Мои доспехи — это мой костюм.  
Я надеваю его утром,  
Я иду вперед.  
Слишком много людей, и они бегут,  
Они падают замертво, они слабаки.  
Мне надо идти вперед, я солдат.  
Я могу пробить стену, я могу совершить подвиг.  
Я смертен и я раним.  
Но я солдат, и я должен идти вперед.  
Я жив, пока я иду.  
Части моего тела — это только куски меня.  
Части моего тела — это то, что мне приходится  
отрезать, чтобы идти вперед.  
Я профи, я крут и я смогу.  
Я солдат, и, значит, я расходный материал.  
Я должен проломить стену. Я после умру.  
Но пока я иду, я веду за собой их.  
Я вижу, как молодые и здоровые, как амбициозные  
и смелые падают вокруг меня.  
Но я иду, спотыкаюсь, но поднимаюсь и иду вперед.  
Я солдат, и я должен пройти этот путь первым!*

P.S. Сегодня я выступал на конференции. Это был успех. Я был на вершине славы и в центре внимания. Но никто не знал, какую физическую боль я испытывал в этот момент. Никто не знал, что я борюсь не с ними и не за их сердца. Я боролся с собой. Так получается, что опыт и умения приходят в обмен на молодость и здоровье. Так получается, что в бешеной московской гонке под названием «я самый кру-



той» конкуренция заставляет нас бежать. И что самое интересное, пока я бегу, время шадит меня. Но стоит остановиться, как старость и болезни берут меня за горло. В выходные я понимаю, как я устал и нет сил побриться. В понедельник утром я завожу пружинку и иду вперед. Почему так много людей стоят и не движутся? Почему у магазина сидят тридцатилетние алкаши со сломанными амбициями? Почему они находят себя в «наркотиках»? Человек слаб, или это ритм жизни ломает людей? Вот мне уже сорок четыре, но я ползу, я иду, я бегу вперед. Как долго еще бежать? Будет ли счастливая и спокойная старость? Сегодняшний день принес мне очередную «медаль». За нее я заплатил «куском» себя. Правильно ли это? Туда ли я иду? Я борюсь с ветряными мельницами, или это предназначение моей жизни? Пока я верю, что я солдат, я не сомневаюсь, я иду вперед.



Сергей Попов БИЗНЕС-ТРЕНЕР

## ГАМАДРИЛ НА ТРЕНИНГЕ

В одном российском городе у меня есть хорошая знакомая, Марина, поэтому, когда возникла необходимость провести тренинг в этом городе, я с радостью согласился. Еще бы, романтика полета, адреналин от тренинга, «свидание» с подружкой, все говорит, что я получу кайф от жизни. Хватит мне бороться с депрессией, пора начинать жить и радоваться.

Кто такая Марина? О, это супердевушка! Моложе меня на 12 лет, а еще она обладает женским магнетизмом и отличный менеджер. Ей-то и в топах тесно. Кстати, я ей придумал прозвище — БТР. Ни свернуть, ни остановить. Недавно она устроилась на новую работу, за месяц бурной притирки начальник успел ее достать. Он давал ей замечательную обратную связь, а именно возил лицом по столу. Спросите, за что? Отвечу — за попытки в три дня перевернуть всю его компанию и построить развитой коммунизм в отдельно взятой фирме. Другими словами, за работу. Что интересно, до нее эту работу никто не делал. Ой, забыл сказать, что она директор по работе с персоналом, а ее новая компания — копия моей, только раза в четыре меньше.

В результате, узнав о моем предстоящем визите, она решила помочь мне с деньгами — попросила провести и у нее тренинг, но за отдельную плату, а заодно и для себя извлечь пользу — воспитать шефа и остальных тоже.

Мы быстренько оговорили гонорар, программу тренинга, сверили раздатку и даже показали ее хозяйину.

Одним словом, впереди маячит светлое райское путешествие и масса удовольствий.

Чем ближе вылет, тем больше внимания Марина стала уделять — да нет, не мне, а программе тренинга. Вот уж ерунда какая-то: проведи тренинг, да еще так, чтобы ее авторитарный шеф полюбил и меня, и ее, и мягкие формы управления. И при этом глаза бы на жизнь у него открылись, да и стало ему стыдно за то, что его топ-менеджер — главный мэн по продажам — ни разу не получил похвалы в предыдущие десять лет работы в компании. Вот так и перегорают тренеры на старте.

С каждым днем напряжение возрастало, даже мои попытки сообщить Марине, что я супертренер, что тренинг «Управленческие навыки» проводил раз тридцать в этой жизни и всегда с выходом «на бис», ей не помогали.

Прилетаю. Размещаюсь. Пьем кофе с Мариной. Обсуждаем участников ее группы. До тренинга еще три дня, так как перед этим я в своей компании провожу обучение по той же теме, но в развернутом варианте.

Группа у Марины подобралась что надо. :-) Попробую объяснить.

1) Хозяин, он же молодой жеребец, лет тридцати пяти. Кстати, депутат местной думы. Авторитарен, его кредо — лезть во все дырки, иметь только свое мнение, как единственно правильное, и «не щадить никого, особенно раненых».

2) Жена его. Да нет же, не расписаны они, а только живут вместе.

3) Брат.

4) Подруга жены Катя. С ней Марина уже успела выяснять отношения. Спорили, кто главнее и кто круче. Вот они, топы, борцы за власть!

5) Мама, с милым таким именем Алевтина Дермидонтовна (и это не шутка).

Половину топов я перечислил. Следующая половина из десяти человек неопределенного пола. Забитые и запуганные, от них даже тень не ложится. Ну как, понятно?

Первый тренинг для моей компании не представлял из себя ничего особенного. Слушатели — дети подземелья, тре-

нер — москаль. Жара, тополиный пух и промывание мозгов. Устал, конечно, но, с другой стороны, освежил в голове тему.

За день до тренинга я заехал к Марине на работу. Так сказать, за деньгами. В офисе уже никого, только Марина считает деньги, да пара «мелких» коллег жмется по углам. Через десять минут Марина не выдержала и разрыдалась. Не из-за меня, конечно. Рыдала по причине того, что дважды за день получила от шефа обратную связь. Вот вы мне и скажите, где взять нормального шефа, чтобы «слуга царю, отец солдатам»? То жесткий, то мягкий, то жмот, а то ведь и дурак попадает. Неужели наш российский бизнес обречен? Брррр. Новым русским пахнет.

Уж я даже и не знал, как помочь Марине. Но помог. Дарю рецепт (если будете продавать, то 10% от прибыли — мне): пешая прогулка не менее двух километров, по дороге в аптеке покупается пузырек пустырника на спирту. Затем кафе, в кафе выпиваем ложку пустырника и запиваем бокалом красного вина. Мило беседуем, и через полчаса речь Марины становится нормальной, а еще через 30 минут заторможенной. Ну, все, разбегаемся по домам. Ее ждут муж и дети, а меня телевизор и сон перед стартом.

Утром я нервничаю. Кто сказал, что опытные тренеры не волнуются перед ответственным тренингом? А? Плюньте такому человеку в лицо и больше с ним не дружите. Тут еще как назло в голову пришли слова Лени Короля: «Сложная группа — это та, которую ты боишься». Не люблю я Короля. Был на тренинге у него, перенимал опыт, нарвался на халтуру. Кроме этой фразы, больше ничего и не помню. Халтурщик Леня! Одним словом, достал меня через время и расстояние. Я напрягся, включил, вернее, отключил в мозгу блоки «волнения», «неуверенности» и «ответственности» и «вышел к доске».

В аудитории все разложено, народ с бейджами, я в белом, столы стоят буквой «П», так что я в центре, справа Марина, слева Катя, в «правительственной ложе», напротив САМ и жена его. Ух, прочтает, узнает себя — вот обидится на мои записки!..

На пятой минуте знакомства хозяин произносит первую фразу: «Давайте побыстрее перейдем от этих формальностей к тренингу и не будем терять времени». В вас когда-нибудь

стреляли из рогатки металлической пулькой? Обычно пульки делают из кусочков проволоки, сворачивая ее буквой «V». Вот пуля просвистела — и ага!.. Еле успел увернуться. Тут-то и началось. Ведь ясно же, что если начну суетиться перед клиентом, то все потеряно. Но с другой стороны, удар левой в челюсть собственника противопоказан тренеру.

Чуть ускоряю ритм, но пру по плану. Ситуационный дизайн — это не мой метод. Так что мило улыбаюсь, выслушиваю его комментарии по любому лозунгу и гну свою линию. А еще меня учили, что последнее слово в любой дискуссии должно быть сказано тренером, вот я его и говорю. Тема — комментарий хозяина — моя улыбка и резюме. Самоуверенность стремится к нулю, народ не понимает, в смысле не тему, а то, что происходит, Марина помирает на глазах, разве что подруга жены шефа и сама жена оказались очень даже нормальными. Жена вменяемая, а подруга трясется от страха, так что у нее сумка падает на пол.

Что же с темой? Тема разворачивается, только почему-то аудитория бурно рефлексит не в точках, в которых «бузят» все обычные группы, а именно в тех местах, где никто не реагирует. Я радуюсь, что эти точки не выкинул из песни.

Возвращаюсь в номер с мыслью, что пора на пенсию и что это мне только показалось, что я раньше работал тренером. Марина сообщает, что шеф вроде доволен, мама его вроде как не очень, а ей стыдно за таких участников тренинга. Я понимаю, что она врет и приукрашивает, я же знаю, что пытается меня приободрить, и себя заодно.

Утро. Руки дрожат. Мысль только одна: нам бы день продержаться, а там и самолет до Москвы уж недалеко. Жалко себя и еще больше Марину.

Две таблетки пустырника, две — глицина, «адреналин-раш», чистая и свежая рубашка, галстук петлей на шею — и, как баран, иду на бойню.

В машине ожил, даже страх прошел. Вот только не говорите, что я подрабатываю, рекламируя пустырник! На нем не заработаешь, пузырек стоит шесть рублей, алкаши его пьют и без моей рекламы. :-)

Анекдот: «Жил в лесу голубой енот. Всех затрахал, и вол-

ков, и кроликов, да и грибников не пропускал мимо. Загрустили звери и нажаловались льву. Тот вызвал к себе енота. Енот стоит и дрожит. Лев ему: «Что, мол, боишься?»

А енот отвечает: «Вот стою, боюсь, думаю, как же я такого большого и сильного трахать-то буду?»

Так и я. Что не пойму, так это то, куда мой страх пропал?

Начинаю второй день — и все идет как по маслу. Охренеть!!! Что случилось-то? Тренинг проходит абсолютно нормально. Я даже параллельно решаю, как бы выполнить просьбы Марины, например, свести ее в группу с нужными ей людьми. Все получается.

Во время упражнения «Халиф и визирь» — это то, где тренер играет роль халифа и поочередно разводит слушателей и рубит им головы, — я отрываюсь по полной. После моей очередной фразы: «Стража, отрубите ему голову» — те, кому рубят, по-настоящему пугаются. Одним словом, поочередно я «замочил» всю группу. Это я уже после понял, что сублимировал унижение первого дня и методом замещения поборол фрустрацию.

Что еще сказать? Хозяин как-то не очень сильно рвется в лидеры. В одной игре его решение было явно провальным, но он в этом даже и не покался. :-). Его мама, хабалка с рынка, весело смотрит, как остальные играют. Критикуем только методом «бутерброда». И так незаметно завершаем тренинг. Программу выдал, как в аптеке, все успел и все сделал. На прощальном слове хозяин говорит «сладкое спасибо», и я еду в аэропорт. Настроение странное. Вроде как я в белом, но чувствую себя вываленным в дерьме.

«Жжжж... Ку-ку» — получаю SMS от Марины. Мол, шеф ее поймал после тренинга и «отымел» по полной (заметьте, без всяких там методов «бутерброда»). За что, не ясно. Я медленно стекаю в даун и помираю. Что делать? Шлю SMS Марине с вопросом: «За что именно?» и прибегаю к последнему и самому крепкому лекарству — пишу SMS Лиде: «Лидка, скорее лечи меня, а то кончусь, не долетев до Москвы», и далее объяснения — почему. Лида — это моя проверенная подружка, мы вместе с ней прошли четыре года тренингов плечом к плечу. Если хотите, то познакомлю. Опять перед глазами встает тень Лени и название его книги: «Тренинг тренеров, или Как зака-



лялась воля». А ведь не читал я эту книгу, не читал!!! Книга третий год лежит у меня в столе так и не открытая (просьба не считать это рекламой или пиаром Леонида Короля).

Лида вылечила!!!!

Оооо! Хотите знать, как? Одной эсемеской. Хотите узнать, что она мне написала? А может, хотите понять, в чем я был не прав как тренер? Тогда читайте текст далее. :-)

Лида: «Ты учил хозяина (и главного самца) за его же деньги, и на тему, как ему управляться со своим стадом. И то, что он разозлился, свидетельствует о том, что в паре моментов ты выставил-таки его дураком!» :-)

А еще я получил звонок от Марины. Оказывается, что я неправильно все понял. Хозяин отчитал ее за то, что она пару раз на тренинге сказала фразы, которые он воспринял как критику его компании, а не моего тренинга. И что он доволен, и Дермидонтовна довольна. :-)

После Марина написала, что и за наезд он перед ней извинился.

Вот такая хрень, однако!

## Послесловие

Гамадрил (*Pario hamadryas*) — обезьяна рода настоящих Павианов семейства Мартышкообразных, отряда Приматов. Гамадрилы живут в открытой местности, в степях и саваннах, спят среди скал. Всеядны. Стада состоят из 40—80 особей, иногда до двухсот. Вожаки — самые мощные самцы; в семье 1 самец, 1—4 самки и детеныши. Живут 20—30 лет.

Как видим, вожак очень силен и имеет гарем. Стая может убить даже леопарда, что иногда и делает. Поведение вожака авторитарное. Только детеныши могут делать с вожаком что хотят. Главное занятие вожака — делать детей (и он делает ЭТО по несколько раз в день) и охранять гарем от молодых самцов, которые ходят кругами и периодически совершают набеги.

...Задаю себе вопрос, почему я не поговорил перед тренингом с Хозяином, почему не попросил разрешения провести тренинг с его сотрудниками? Почему не договорился с ним, что он не придет на тренинг, для лучшего раскрепощения слушателей?

## ЭКСПОРТ ДЕМОКРАТИИ

### Если договориться с всемирным разумом

Наступает такое время, когда чрезвычайно нужны деньги, а их нет. Того, что получаю, явно не хватает: на меня, кормильца, приходится шесть нахлебников. (Никогда бы не подумал, что смогу прокормить себя и всю свою родню.) Деньги же мне потребовались на врачей, на платных врачей, а они ох как дорого стоят! Интересно, что бы вы выбрали: иметь возможность содержать семью или получать бесплатное здравоохранение при социализме?

Политический строй мне не изменить, а деньги на лечение нужны. Семья терпит и экономит на всем. А я, хоть и ленив, но не перестаю думать о дополнительном заработке.

Прочитал пару глав одной из эзотерических книг. Там давался следующий совет: если вы хотите, чтобы всемирный разум вас услышал и сделал то, что вы просите, напишите желание на талоне метро и пользуйтесь им. Каждый раз, когда ваш талон будет прокатываться в автомате при входе на станцию, всемирный разум будет узнавать о вашем желании. Только так он может услышать вас и помочь.

В этом есть доля разумного. Если всемирный разум существует, то он должен понять, что мы хотим. Пока наши мысли не вербализированы, не превращены в четко сформулированную конструкцию, то он нас не может понять. Порой мы сами не понимаем, чего хотим. Записано — понято. Далее сами начинаем программировать

Сергей Попов БИЗНЕС-ТРЕНЕР



себя. А может, всемирный разум помогает. Это уже не важно, главное, что задуманное исполняется. На тренинге «Управление временем» я учу людей письменно формулировать цели. Так что все учения говорят об одном и том же, только разными словами и представляют все это в разной форме.

Я бесконечно мучился от осознания того, что мне нужны деньги. Через пару месяцев поисков все друзья и коллеги были оповещены о моих финансовых затруднениях. Оповещал вслух, обычным русским языком. В какой-то степени это равносильно прокатанному талону метрополитена. Как вы думаете, всемирный разум меня подслушал, одобрил мой эксперимент?

## Free-lancer

Дождлся, допрыгался — мне позвонили и предложили поработать, так сказать, в свободном полете. Любой тренер большой компании рано или поздно находит заказы из внешнего мира. Это является существенной материальной подпиткой к скромному бюджету труженика бизнес-образования. Кроме того, внешние тренинги — это не только заработок, но еще и возможность профессионального совершенствования. Попробуйте провести очередной тренинг для внутреннего клиента, а затем тренинг для внешнего заказчика — поймете разницу. Свой персонал всему и всегда рад, ему лишь бы не работать и побольше деловых игр на тренинге. Внешний же норовит снять с тебя стружку по полной программе. Тренер за два дня занятий берет с внешнего заказчика сумму, примерно равную величине месячного оклада рядового сотрудника. У заказчика возникает резонное желание выжать из тренера пользы и дохода в размере месячного профита всего отдела продаж. Приходится крутиться и делать тренинг по-настоящему, повзрослому, без всякой халтуры.

Со временем вас начинают рассматривать и как кандидата для проведения консалтинга. Конечно, с улицы вас для такой деятельности не пригласят, но так как круг старых клиентов велик, а качество своей работы вы продемонстрировали, то однажды вас позовут. И еще одна истина: однажды начинающий менеджер, которого вы вывели в

жизнь на тренинге, вырастет и поднимется по служебной лестнице; вот он-то о вас и вспомнит, в его голове вы гуру, учитель и сансуй.

Однажды мне позвонила знакомая и спросила разрешения передать номер моего телефона предполагаемым заказчикам из Украины. Разрешение я дал, а через неделю состоялась беседа с хохлами. Я получил заказ на консалтинг: необходимо в сжатые сроки создать учебный центр в компании «Хуторок». Вот оно, практическое подтверждение теории всемирного разума. Надо на досуге подумать, как это стыкуется с Ньютоном, Дарвином и Марксом.

## Цель — светлое будущее уже завтра

Замечательный заказ. Им надо было сделать то, что я делал уже дважды. А именно: я дважды присутствовал при создании учебного центра с нуля. И не только присутствовал, но непосредственно реализовал. Все материалы есть. Надо взять их, заменить колонтитулы, привести все в порядок, добавить недостающее и выдать в подарочной упаковке заказчику, на блюде с голубой каемочкой.

Ольга, директор по персоналу «Хуторка», сказала, что именно это ей и нужно. Время у нее ограничено, существующий учебный центр развалился и не функционирует, а им необходимо быстро ввести его в строй. Они понимают, что могут все разработать сами, но вопрос времени очень важен. Так как моя компания является копией их организации, только в увеличенном масштабе, и уже прошедшей данные этапы развития, то я для них — оптимальный вариант.

Вопросы оплаты тоже важны. Они могут пригласить «большой» консалтинг, но за него и плата будет велика. Мне они могут платить напрямую в три-пять раз меньше, а качество я им могу обеспечить не хуже.

Резюмируем цель заказчика: через три месяца надо совершить скачок из хаоса в светлое будущее.

Дорогие тренеры, если цель звучит именно так, как сказано выше, то вы попали. Еще бы они попросили сделать так, чтобы их компания увеличила прибыль в два раза за

эти же три месяца! Всем кажется, что если они получат все тренинги, все регламенты, все техническое оборудование, да еще и помощь в подборе тренеров, то дела пойдут и «ива зацветет».

Попробуйте сделать на иву прививку яблони. Понимаете, о чем я? Если яблоня и ива несовместимы, то лучше не заниматься подобной селекцией. В рассказе Войновича про солдата Ивана Чонкина агроном пытался скрещивать картофель и помидоры — так сказать, вершки и корешки. Результат оказался плачевен, и он был запрограммирован. Агроном в навозе с головы до ног, а помидоров все нет и нет.

Но! Деньги не пахнут! Деньги нужны. Кроме того, опыт бесценен. В конце концов, я могу решить свою задачу, а «Хуторок» пусть решает свою.

## Между жерновами

В «Хуторке» шла внутренняя война между кланами. До меня учебный центр создавался полгода назад, за сумму, в три раза большую, чем запросил я. Только деньги были потрачены, а результат отсутствовал. Генеральный директор очень любил заказывать консалтинг у своих подрядчиков. Своих — это значит СВОИХ. Везде пахло откровенным воровством и откатами.

Я же связался не с генеральным директором и его бандой, а был приглашен альтернативной командой — директором по персоналу Ольгой и собственником. Собственник круче, но он очень далеко и в дела вникать не желает, зато генеральный строит планы обогащения и перекраивает все так, что виноват оказывается директор по персоналу.

Очень хорошо, что я договорился на поэтапную оплату работы. Хорошо, что был составлен формальный договор и в нем четко прописаны цены, сроки и выходные результаты. Замечательный план-график, нарисованный в Microsoft Project, еженедельно пополнялся отметками о выполнении задач. Вы даже не представляете, каким полноводным потоком в мой карман потекли деньги, а в «Хуторок» — материалы и результаты.

## Ольга

Зачем женщины идут в бизнес? Мне кажется, что есть такой сорт женщин, которые больше похожи на мальчишек: они любят играть, они любят строить карьеру больше, чем заниматься своей семьей, и они любят публичный успех. Порой так и хочется сказать им: подрастите, скоро вы поймете, насколько для вас важнее семейные ценности, чем погоня за должностью и «капустой». Как правило, женщины меняются, родив ребенка. Бывает, что и после родов женщина продолжает биться за презренный металл, но только делает она это в силу необходимости содержать семью, а не ради карьеры и звания корпоративной стервы.

Ольга, директор по персоналу, имела троих детей, больные почки, проблемы в семье, но продолжала цепляться за корпоративные ценности и достойную зарплату.

Мои посещения «Хуторка» начинались с ожидания Ольги на вокзале Киева. Мой поезд приходил из Москвы в Киев в восемь утра, и я ждал Ольгу у подножья вокзального эскалатора. Она всегда появлялась с опозданием.

— Привет, извини, что опоздала. Я собирала детей в школу. Представляешь, подъехали к вокзалу, встать негде, все места заняты, мент свистит, просит нас освободить проезд — пришлось парковаться за углом. Ты уже давно ждешь? Как добрался?

Можно подумать, что я мог приехать раньше. Столько риторических вопросов произнесено так быстро, что даже невозможно ответить. Хорошо англичанам, они говорят «хау ду ю ду» — и всем понятно, что можно не отвечать, что это типа нашего «здравствуйте», являющееся не пожеланием здоровья, а просто ритуалом приветствия.

— Привет, Ольга. Не волнуйся, доехал хорошо, со мной в купе ехало всего три гастарбайтера, и они пили только до двух часов ночи. Жду тебя недолго, всего минут тридцать, хотел тебе позвонить, но твой телефон заблокирован. Едем в офис? Что нового?

— Ой, тут столько новостей, столько новостей! Давай по дороге расскажу.

Мы бежим в машину и отправляемся в офис. Ольга тархтит пуще любого тренера.



— Наш генеральный созвал совещание топов. Он орал и топал ногами, требовал выполнения задач, но не сказал каких. Ему собственник установил испытательный срок до декабря месяца, а после уволит, если не будет результатов. Результатов, конечно, нет, вот генеральный и психует. После совещания велел мне остаться и потребовал отчет по проекту. Я ему показала материалы, которые успели создать, а он стал говорить, что надо ускорить темпы. Что ему нужна не бумага, а результаты.

— Что он сказал в заключение?

— Вроде удовлетворился. Подписал ордер на выдачу тебе денег и отпустил. А еще у меня по штату должно быть двадцать человек в департаменте по работе с персоналом, а в наличии только трое. Все остальные уволились. Мне надо открывать новые магазины, а подбирать персонал некому. Еще тренеры учебного центра спрашивают, когда они начнут проводить тренинги?

Уже в офисе мы пили чай, обсуждали взаимоотношения Ольги с ее мужем.

— Представляешь, он мне заявил, что не хочет жить с ломовой лошадей. Сказал, что у меня от женщины осталось только наличие детей и некоторое количество сугубо женских проблем. А еще, что видит меня только после одиннадцати и что при этом я его грузю своими производственными проблемами.

Рассуждали о генеральном и его интересах в реализации данного проекта. Я объяснял, что ему выгодно утопить проект, после чего он, конечно, скажет:

— Видите, москаль деньги забрал, а ничего не сделал. Этого человека привела Ольга. Надо посмотреть, не в сговоре ли они?

Я просил Ольгу ускорить принятие решений по различным вопросам. Пересчитывал полученные деньги. Последнее занятие доставляло мне массу удовольствия. Частенько я получал деньги десятками и даже единицами жеванных долларов, от этого пачка банкнот достигала высоты в десять сантиметров и физически не помещалась в карманы пиджака или брюк. Если тренеру необходим чемодан на колесиках для перевозки раздаточных материалов, то консультанту он, видимо, нужен для размещения денег.

Этот час я работал психоаналитиком и буквально лечил

душу израненной женщины. Первое время меня это огорчало, а затем я понял, что это часть моей консалтинговой деятельности. Еще я понял, что важно оставаться консультантом извне, а не погружаться в пучину «хуторянских» разборок, не втягиваться эмоциями в проблемы. Надо держать руки чистыми, уши открытыми, а голову холодной.

Все женщины одинаковы, у всех одни и те же проблемы. Мужчины тоже действуют по стандартным шаблонам, но их шаблоны немного отличаются, вносится поправка на различие в интересах полов. Интересно, почему мы в школе изучаем физику, литературу и прочие предметы, а такая наука, как взаимоотношения людей, нам не преподается. Ведь все для всех одинаково, и все наши поступки предсказуемы и понятны. Мы все, как в матрице, занимаем определенное место и выполняем предписанные, стандартные процедуры. Это нам только кажется, что мы рулим — а на самом деле мы плывем по течению.

## Купе, попутчик, религия

Возвращаюсь из Киева в вагоне СВ. В купе чисто, а попутчиком оказалось лицо иудейского вероисповедания. Это был не просто еврей, а праведный и набожный служитель культа. Окладистая борода, на голове кипа, одежда, как на картинке в учебнике истории. Мало этого, он на стол еще и Тору выложил. Тора — аналог Библии, только на иврите.

Меня всегда интересовали вопросы веры и религии. В школе я впитал в себя атеистическое, «правильное» мировоззрение, но оно-то и заставляло меня искать истину. Именно материализм заставлял меня собирать информацию об идеологических оппонентах. Вдруг Бог и душа есть? Как я после смерти пройду мытарства и огонь чистилища? Кто прав?

Я всегда стремлюсь пообщаться с верующими людьми. Прочитал Библию, прочитал Каббалу, ознакомился с буддизмом, а тут на тебе, живой «раввин». Разве можно упустить такой случай! Это же ведь ходячая энциклопедия. Он же может мне ответить на миллионы вопросов. Вдруг он сможет наставить меня на путь истинный.

Однако какой нормальный человек захочет отвечать на воп-

росы попутчика и выворачивать душу наизнанку? Если вас на улице остановит незнакомец и спросит, изменяли ли вы своей жене, что вы ему ответите? Пришлось зайти издалека, пришлось применить методы активного слушания, использовать шестое правило Карнеги. Три часа разговаривали об иудаизме. Я все выведаль и концепцию понял.

Возможно, вы спросите, что такое шестое правило Карнеги? Объясняю. Не вступайте в споры и дебаты. Займите позицию человека, который хочет узнать, что является самым важным для собеседника. Не учите его жить, а попросите советов для вас. Задавайте вопросы и слушайте, слушайте, слушайте.

«Раввин» минут сорок обсуждал по мобильному телефону свои семейные вопросы. Затем мне удалось вступить с ним в контакт.

— По делам едете? — спросил я его.

— Да, по службе.

— Я тоже по службе. Был в киевской компании «Хуторок», помогал им проводить обучение персонала. Я тренером работаю. А у вас одежда характерная. Вы раввин? По делам религии едете?

— Нет, я не раввин. Я служитель киевской синагоги, а еду по делам закупки мяса в московскую синагогу.

Не раввин. Но в моей голове все равно выстроено отношение к собеседнику как к раввину.

— Зачем вам мясо из России? На Украине же свое есть.

— В России есть сельскохозяйственные предприятия, которые выращивают и приготавливают мясо по особой технологии.

— А-а... да, я понял. Извините, я забыл, что вам требуется кошерная пища. Я такой недогадливый, что как-то упустил это из виду.

В моей голове есть запас коварных вопросов к верующим людям. Все эти вопросы касаются тонких моментов истории и Священного писания. Обычно я их не задаю простым верующим, дабы не смущать их сознание. Они все равно ответов не знают и, как правило, говорят, что надо просто верить и что я богохульствую. Зато задать вопросы служителям культа и посмотреть, как они вывернутся, мне всегда хотелось. Иудеи отличаются от христиан не так уж и сильно. Ветхий Завет есть и в христианстве, и в иудаизме.

— Вы меня извините, я не очень просвещен в религиоз-

ных вопросах, но всегда хотел узнать больше. Можете мне объяснить пару моментов?

— Могу, наверное, что тебя интересует?

Хорошо. Я получил разрешение задавать вопросы. Если говорить терминами тренинга продаж, то можно сказать, что основной цели этапа «установления контакта» я достиг. Теперь можно переходить к «выявлению потребностей».

— У христиан есть Библия. Первая часть Библии — Ветхий Завет. Скажите, а в иудаизме есть Ветхий завет? Вы меня извините, если я произношу неверные слова, так как терминологией владею слабо.

— У нас нет Ветхого завета. У нас есть священная книга Тора. Тору надо читать в подлиннике на древнем языке, а то, что есть сейчас в переводе, или то, что называют Ветхим заветом, — просто наглое искажение произошедшего и подтасовка фактов.

— А кто написал Тору? Я знаю, что Библия появилась в 300 году н.э., и говорят, что написана она учениками Христа. А кто написал Тору?

— Это же всем известно, Тору написал Моисей. Он сорок лет водил евреев по пустыни, так вот эти сорок лет он и писал Тору. Как написал, так и вывел в землю обетованную.

— Так Тора написана не Богом, а Моисеем? Тора — это слово Божье или слова Моисея?

— Нет, Тора — это слово Божье.

— Моисей разговаривал с Богом?

— Не разговаривал, он писал по наитию. Бог посылал ему свои мысли, а он их записывал.

— Вы знаете, в каждой религии священники говорят, что их религия истинная. Как в иудаизме подтверждают истинность своей веры?

— Веру не надо подтверждать, иудаизм истинен, так как появился задолго до других религий. Почитай Тору, в ней написано, в каких одеждах ходили евреи в Египте, что они ели. Даже цвет пуговиц указан. Такое не может быть придумано.

— У вас в Торе есть Иисус Христос?

— Кто это такой?

— Это, да в общем-то понятно, нет так нет. Не важно.

Конечно, нет у них Иисуса Христа. Как же жить, если признать, что ты Бога распял? Бог сказал евреям: «Не сотвори себе другого бога», так что принять Христа они не смогли. Свято чтут свою веру.

Вопросов было очень много. Я спрашивал про Авраама, который чуть не принес в жертву своего сына по просьбе Бога. Про всемирный потоп и радикальное уничтожение заблудших сынов божиих. Спрашивал про Мертвое море и Содом и Гоморру. Еще обсудили ряд богословских тем и добрались до возврата евреев в Иерусалим из египетского рабства.

— Скажите, как может быть такое, что, с одной стороны, убийство — это грех, а с другой, когда евреи вернулись в Иерусалим, то уничтожили все население города. В Библии у христиан говорится о том, что дня оказалось мало для того, чтобы всех перерезать, что вместо воды в реке текла кровь... Разве убить столько людей не является грехом?

— Земля была нам обещана Богом. Он сказал Моисею: «Убей неверных», вот мы их и убили.

— Всех без разбора?

— Нет, не всех. В городе жили семь народов. Мы убили шесть из них, а один пощадили.

Последнее, про седьмой народ, он произнес с явным сожалением.

— Какой пощадили?

— Тот, который теперь зовется арабами. Надо было тогда вырезать мусульманские корни.

После этого мне совсем стало не по себе. Но я решил задать вопросы на последнюю тему. Как я могу стать правоверным иудеем.

— Могу ли я принять вашу веру и стать правоверным?

— Нет, ты не еврей, так что ты никогда не станешь истинным иудеем. Мы, евреи, награждены Богом, мы богом избранный народ, мы служим ему. За это Бог дает нам привилегии, но за это и мы должны отвечать перед ним. У нас есть 360 заповедей <может, ограничений или предписаний, я не запомнил точно-го числа и названия>. А вам достаточно выполнения только семи заповедей. Если хочешь верить, то верь. Залезь в Интернет и найди сайт в Америке. Он создан для таких, как ты.

Вот тебе, бабушка, и Юрьев день. Меня в школе растили интернационалистом и говорили, что все люди братья, даже тунгус и калмык. Я свято верю в равенство всех перед законом и господом, а тут на тебе. Значит, я человек второго сорта?

— Как же вы определяете, кто еврей?

— По матери.

— А если я не знаю родителей, может, я сирота?

— Надо собрать справки. Всегда есть те, кто сможет помочь и восстановить истину.

— Я же могу не знать, кто я и где искать?

— Тогда ты не еврей. Не доказал — значит, не еврей.

Вот так меня лишили последней надежды. Теперь я не смогу чувствовать себя настоящим человеком. Могу быть только слугой и примкнувшим, но не истинным. Может, «раввин» что-то не так мне объяснил? У меня есть друзья евреи, я с ними существую в мире и согласии. Они умные и талантливые.

Однажды в научном журнале я прочитал, что евреи немного другие на генетическом уровне. Какой-то там ген им дан, который делает их умнее. Именно поэтому они живучи и правят миром. За продвинутый ум природа обделила их другим важным геном. У евреев есть заболевание, которым болеет только их нация. Так что будешь умным — долго не проживешь.

Мне казалось, что я могу выбрать свой путь, что я рулю, а получается, что все предопределено и я плыву по течению в рамках русла реки жизни.

## Подставы на «дорогах»

Вернемся к работе. Абсолютно точно стало известно, что четкое выполнение работ смущало генерального директора. Деньги текли мимо него и в чужой карман. Замочить консультанта сразу было невозможно: его ведь одобрил собственник, вот он и смотрел на эти процессы с тоской в глазах и надеждой на мой непрофессионализм.

Через два месяца началась атака на проект. Вы же понимаете, что придрататься можно к любой мелочи. Генеральный придрался к плану обучения, который составил принятый в «Хуторок» руководитель учебного центра.



— Что это за план, что за бред! Где цели и результаты?

Неделя корректировки, и на стол генерального ложится исправленный вариант.

— Где вы взяли такие цели? Вы что, типовый вариант скачали из Интернета? Мне не нужны общие слова, мне нужны конкретные даты.

— Извините, а не можете ли вы дать шаблон или пример плана, который устраивает вас. Если вы дадите форму, то мы напишем план в том виде, который вам необходим.

— Я вам пришлю форму. Но еще я хочу быть уверен, что тренеры знают то, чему они будут учить.

Конечно, никакой формы не присылается, конечно, вводится задача аттестации тренеров лично генеральным, которая затем не выполняется по причине его занятости «генеральными» задачами. И так проходит целый месяц.

Ясно, что генеральный топит проект. Это не было понятно только тренерам учебного центра. Их взяли на работу, их место в учебном классе, а вместо этого их ругали и к работе с массами не допускали. Прошло еще два месяца, и сотрудники учебного центра разбежались по другим компаниям. Затем уволился директор по персоналу, а переданные материалы затерялись в столах тренеров и заказчиков.

## Кто крайний?

За последний визит в Киев денег я не получил. Но не беда, до этого я успел переработать и переварить основную денежную массу. «Хуторок» от меня получил все, что им было обещано, и, действительно, все было выполнено с хорошим качеством.

Кто проиграл? Кто выиграл?

Я выиграл. Я заработал, получил бесценный опыт. Меня невозможно обвинить в том, что моя деятельность не соответствует договоренностям.

Директор по персоналу продержалась в компании свои полгода. Без меня ее бы выгнали значительно раньше.

Сотрудники учебного центра получили опыт и материалы. Они прошли замечательную стажировку.

Генеральный директор замочил конкурирующего консультанта и теперь мог продолжать воровать деньги через свой консалтинг.

Все выиграли! А проиграл-то кто? Проиграл собственник. В конечном счете, это его деньги были оприходованы, пересчитаны и транспортированы в Россию, это его компания не получила адекватного обучения, это в его компании царил бардак и наблюдалась неэффективность деятельности.

## Результат

Какой же такой ценный опыт я получил? А вот какой. Иве яблоневые ветви не привить. Компания должна вырасти сама. Только на готовую почву можно бросать зерна. И еще: если вы сеете, а сотрудники вытаптывают, то ничего не вырастет.

Консультант не является «зерном», которое прорастет и всех накормит, консультант есть сеятель-катализатор. Все, что произошло, случилось в точном соответствии с правилами ведения бизнеса и оргконсультирования.

Если собственник не рулит процессами, не смотрит за «холопами», то «холопы» воруют и воюют друг с другом. Они пытаются оттеснить конкурентов от кормушки. Хотят сочно хрюкать, звонко чмокать, потребляя пойло, и греться в лучах солнечной славы.

Ну и ворье в этой «Хохляндии»! Одна половина ворует, а другая с голубыми и оранжевыми флагами на майдане независимости тусуется. Демократия или анархия? Неужто экспорт культурных ценностей и насаждение демократии ведут только к хаосу?

Зато теперь я настоящий консультант. Теперь я бит, имею опыт и знания, теперь я могу работать настоящим консультантом. Где бы еще взять заказчика?

## ГРЕБЕМ ИЛИ ПОДГРЕБАЕМ (МАШИНИСТЫ ИЛИ ПАССАЖИРЫ)?

Вот так всегда, мы сталкиваемся с вопросами, которые задают все и всегда. Наверное, люди уже как-то объяснили и это. Только почему-то каждый ищет свой ответ, ищет снова и снова.

Так что за вопрос? Вот он: «Насколько человек определяет свою судьбу, насколько он свободен в своих решениях?»

Опять же, кто мы — «тварь дрожащая» или «право имеем»? А собственно, зачем мы ищем ответ и когда? Жизнь идет, и мы не всегда получаем желаемое, например, нас увольняют с работы или не дают премии. А еще нас бросают жены, мужья, друзья. Кто виноват, что мы не получили желаемого? Мы сами? А может, найти виновного и всю ответственность переложить на него? Конечно же, на него. :-)

В Бога верите (в Иисуса Христа)? Так вот, оказывается, он нас не милует, но и не осуждает. Промысел Божий — это создание для нас условий, в которых мы получим максимальное развитие души. Если нужны испытания, то он посылает нам их, но это означает, что без испытаний мы не получим большего роста. Если нужна благодать Божья, то он дает ее нам. Но не премирует, а дает, так как это развивает нас лучше, чем остальные методы.

И что из этого следует? Не свободны мы в выборе, вернее, мы выбираем, но в рамках си-

туации, которую нам создал Бог. То есть не гребем мы, а подгребаем. Мы абсолютно свободны, но в рамках той «камеры», в которую нас посадили. :-)

Теперь с позиции атеиста. Вы биологическая особь. Так что действия и результат зависят:

1. От других особей. Эти другие не обязаны с вами считаться, и у них свои планы. И все зависит от силы соперников.

2. От окружающей обстановки. А вот у меня мама имеет образование в три класса довоенной школы. Так я до сих пор учусь говорить и писать на русском языке. Тут уж все идет по принципу «яблоко от яблони не далеко падает». Так сказать, быт определил мое сознание. А для рывка вверх мне потребовалось в десять раз больше усилий и энергии, чем особям голубых кровей. А еще, вы родились в Мухоморске? Расслабьтесь, заниматься стратегическим планированием вам не суждено. :-)

3. От вас самих. В конце концов, жизнь постоянно дает нам шансы. Постоянно мы стоим на развилках и поворот вправо или влево делаем сами. Это вы решаете, поднять кошелек, который обронил впереди идущий, оставить его себе, отдать или, может, просто пройти мимо.

Ну, опять же вы не свободны. Опять вы зажаты условиями.

Не согласны? Хотите быть буддистом и жить вечно? Так живите! Кто же против? Только вот вечно живущих буддистов я не видел. Мумии в пещерах Тибета, полутруп в соляной яме — это да, но только жизнь ли это? Зато вы можете верить в перевоплощение, в переселение душ. А кем вы были в другой жизни? Ну-ка, расскажите. :-)

Надеюсь, вам ясна позиция?

Делайте все от вас зависящее, помните, что у вас есть свобода выбора в отведенных вам рамках. Вы творец себя и творец результатов. Не судите себя строго за неудачи, иногда результат не зависит от вас. Живите так, чтобы не было стыдно за «бесцельно прожитые годы». Дети (или вы в новой инкарнации) продолжат ваше начинание.





## НАПОЛЕОНЫ И МЕДНЫЕ ТРУБЫ

Как-то моя знакомая сказала, что есть четыре темы, на которые стоит писать рассказы: это любовь, свобода, смерть и одиночество. К тому моменту рассказы на первые три темы мной уже были написаны. Оставалось рассуждать только об одиночестве. Как я ни думал об этом, как ни искал сюжет, не получалось. Не умею писать по заказу. Пишу только о том, что волнует и происходит рядом со мной.

В какой-то степени это повествование об одиночестве.

С другой стороны, это и рассказ о лидерстве, о Наполеонах и «баранах», о топах и самодурах.

### Академия бизнеса

Десять лет назад я работал руководителем московского филиала школы бизнеса «The Open University». Были у меня подчиненные. Целых двое. Двое — это прямые подчиненные. Кроме них были еще люди, руководство которыми осуществлялось в рамках моих задач. Я был молод, подчиненные тоже, никакой жизненный опыт в области управления не отягчал меня. Теория управления тоже не давила на извилины мозга. Жизнь была прекрасна, и жили мы мирно и счастливо.

Так получилось, что наши взаимоотношения внутри небольшого коллектива были построены по принципу «командного взаимодействия». Мы решали поставленные задачи, бились за звание «передовиков капиталистического труда» и были счастливы. Руководство постоянно хвалило нас

и всегда подчеркивало, что у нас единый коллектив. То есть живи, радуйся и царствуй, лежа на боку. Но... уволился я.

Позвали меня в западную компанию. Ветер перемен, карьерный рост, деньги — все это вскружило голову. Так я оказался в другом аквариуме. С бывшими подчиненными, коллегами я и сейчас нахожусь в дружеских отношениях. Они с трудом научились называть меня по имени, не употреблять отчество. Все как в учебнике по командообразованию. Только одна мысль не дает мне покоя. Результат-то для компании был? Конечно, компания до сих пор помнит, как мы замечательно трудились, только вот с кем им было сравнивать? Знаю я, что были моменты, когда можно было работать интенсивнее и результативнее. Надо было нажать и заставить. Надо было строже спрашивать с подчиненных и подгонять их «пинками». Я не делал этого. Это мой непрофессионализм? Или я слишком копаюсь в себе?

### Георгий

Жизнь делает круги, и однажды мы обязательно возвращаемся в то же место, но на другом витке своего пути. Так и я опять стал начальником после семилетнего перерыва. Подчиненных (прямых) — десяток, задачи, в целом, те же.

Представьте, что вы приходите в новую компанию. Вас не знает никто, кроме начальника, и вы ни для кого не авторитет. Сложный период в жизни. Оказываешься в вакууме. Рядом нет друзей, которые тебя могут поддержать в рабочих вопросах. Не на кого опереться, некому утереть твои «сопли» и накачать энергией и уверенностью.

Во время разговора с Георгием — моим начальником, директором по персоналу — я услышал от него следующее: «Если ты становишься руководителем, то у тебя не может быть друзей внутри компании. Твои подчиненные будут всегда воспринимать тебя как босса. Ты можешь с ними быть в человеческих отношениях, но ты для них не друг. Тебе придется им приказывать, скрывать от них правду и т.д. С другой стороны, у тебя будет начальство, которое будет «бить» тебя и которое будет от тебя скрывать часть информации, считая, что тебе это знать не надо. Коллеги — это те, с кем ты сможешь общаться, но



только помни: они тебе конкуренты и всегда могут ударить в спину. Продал ты душу за должность и зарплату».

И действительно, вот уже три года так и происходит.

## Семён и Рубен

В одной крупной компании работал директором по персоналу Семён. Был у него служебный автомобиль и водитель, по имени Рубен. Семён был хитрым и ушлым. Конечно, его можно смело назвать топ-менеджером. Настоящий политический боец и порядочная «сволочь». Одним словом, лучше не пересекаться с ним в работе.

Рубен регулярно привозил в офис Сеню и также регулярно отвозил его по указанным адресам. Пока он ожидал Сеню, часто сидел у нас в тренерской комнате. Мы, тренеры, угощали его чаем и периодически спрашивали, как дела у Семёна. Вы же понимаете — всегда интересно знать, что там у шефа.

Рубен был татарин. Маленький такой и преданный «господину». О шефе он предпочитал не говорить. Однако невозможно месяцами общаться с коллегами и не затрагивать тему начальства, поэтому некоторая информация все же просачивалась.

Любил он Сеню с собачьей преданностью. У меня даже аналогии с преданным денщиком возникают. Иногда Рубен рассказывал, что в выходные он возил Сеню с его женой на дачу. Иногда говорил, что бегал в магазин за продуктами. Иногда плакался, что Семён его обругал, но всегда считал, что получил по заслугам. Пес и плебей.

После трех лет службы Рубен уволился. Получилось так, что ему надо было взять несколько дней отпуска по семейным обстоятельствам, а Сеня его не отпустил. Как назло, в этот момент Рубену другая компания предложила должность водителя и большую зарплату. Вот и ушел Рубен. Уже сидя в тренерской с обходным листом, он продолжал уважительно говорить о Семёне. Только одна мысль его никак не отпускала: как мог Семён не попытаться удержать его, если он три года служил ему верой и правдой? Получалось, что не Рубен ушел от Семёна, а Семён прогнал Рубена.

Ну, а Сеня, заходя к нам, никогда больше не вспоминал о своем преданном подчиненном — Рубене.

## Виктория и перевод

Моя подруга Виктория Сомова взяла в долг у меня крупную сумму. Вика работает топ-менеджером в одной из компаний в другом городе. На позиции топа она примерно полтора года. Быстрый взлет от менеджера по персоналу до самых высот наемного менеджмента! Я до сих пор воспринимаю ее как целеустремленную девчонку, а не как большого начальника. В подчинении у нее целый департамент. Ей палец в рот не клади, откусит по самый локоть. Голубая кровь и начальственные нотки из нее выпирают во все стороны. Настоящий босс! Как только она начала и на меня распространять начальственно-авторитарные методы взаимоотношений, мы разругались. Получилось так, что отношения развалились, а долги остались. Должна она была мне некоторую сумму в рублях.

Пришло время отдавать первую часть долга, и я получил от нее письмо. Вот содержание: «Пришли реквизиты, деньги переведу». Понятно, дружба кончилась, но долг — это святое. Отослал реквизиты, а через полчаса получаю от ее подчиненной по почте аналогичную просьбу выслать реквизиты. Понимаю, что Вика делегировала данную задачу вниз по служебной лестнице. Подчиненную зовут Катей.

Катя сказала, что она по дороге, куда-то там, может зайти в банк и осуществить перевод. То есть не сложно ей помочь начальнице в данном вопросе.

Однако произошла накладка: банкомат забрал деньги и написал, что операцию невозможно завершить. Катя провела в банке больше часа. Писала заявления, волновалась о пропавших деньгах. Представляю, как нервничает человек в подобных ситуациях.

Деньги пришли через неделю. Я поблагодарил Катю за участие в моей жизни: отписал письмо Вике, что деньги дошли, и все. Как я понимаю, спасибо от Вики я не заслужил. Интересно, Катю Виктория поблагодарила или решила, что перевод — это такая мелочь? Тем более, что все равно ей по дороге...

## Виктория и КРІ

Не прошло недели, как Виктория написала мне уже большое письмо — из трех строк! Написала, чтобы я выслал ей материалы по КРІ. Она помнит, что кое-что было у меня из подобных документов. Не попросила, а просто написала, чтобы я выслал их ей. Мне не сложно, я выслал. Тем более, что Вика мне дорога, невзирая на ссору и «войну». Только далее последовали вопросы с уточнениями. Кроме этого, поступила просьба выслать материалы по компании, в которой я работаю. А это уже конфиденциальная информация. Добыть ее я могу, только вот придется напрячься и посуетиться. Тут-то я и напрягся по этому вопросу. Написал ей, что это сложно для меня и без «поклонов в мою сторону, пожалуйста и спасибо» здесь не обойтись. Получил невменяемый ответ: «Ты провинился, мы в ссоре, и обязан искупить. Кроме этого, ты и без «пожалуйста» все сделаешь». Дура! А может, просто ранимая женщина, которая не может совладать с эмоциями? Придется ей самой добывать эту информацию.

Такое ощущение, что большие боссы не понимают, где кончается граница должностных обязанностей и начинаются личные отношения.

## Галина и повышение

Полгода назад я чуть не уволился. Мне сделали предложение из другой компании. Заработная плата больше на тридцать процентов. Задачи те же: надо создать учебный центр с нуля. Не без колебаний я согласился и отправился к своей начальнице Галине с заявлением об увольнении.

Не уволился. Не дали!

Галина взяла день на размышления. За этот день она поговорила с другими топ-менеджерами. И когда я пришел к ней, то мне предложили повышение зарплаты ровно на тридцать процентов. Но самое главное — она извинилась передо мной за то, что долго не повышала, и сказала, что очень ценит. Человеческое отношение на меня подействовало значительно сильнее. Я остался.

## Юрий и орфографические ошибки

Всем сотрудникам компании разослали замечательный приказ — «Об усилении ответственности за качество подготовки внешних и внутренних документов». Ну и приказик!!! В общем, все должны писать грамотно и без орфографических ошибок. Если кто найдет у другого сотрудника ошибку, то получает 100 рублей премии за одну ошибку. Того, кто допустил ошибку, штрафуют на 100 рублей за каждую. Приказ на премирование и штраф готовит тот, кто нашел ошибки. Экспертом по ошибкам назначается юрист компании.

Весь персонал выпал в осадок. Все только и обсуждали данное событие и говорили, что, наверное, это шутка. Приказ подготовил топ — финансовый директор Юрий.

С моей точки зрения это было возмутительно. Финансист влезает в задачи УП. Вместо того, чтобы деньги считать, рушит корпоративную культуру и снижает лояльность сотрудников. Коллеги полчаса обсуждали приказ, решили, что это, возможно, апрельская шутка, и забились по щелям.

Я же нашел в его приказе три ошибки (предполагаемые ошибки) и отправил запрос на экспертизу. Дело не в деньгах, своим запросом я хотел продемонстрировать, что и на «солнце» есть пятна.

Далее юрист вместо экспертизы переслал мое письмо Юрику. Тут-то и началось!

Вы только представьте реакцию топа, который считает себя супером и супер-пупером. Конечно, он мне написал, что одна из ошибок не ошибка. Что фраза «город Санкт-Петербург» является тавтологией. Я же настаивал на том, что это не тавтология и что так писать можно. А еще добавил, что таким приказом мы:

- 1) растим Павликов Морозовых;
- 2) снижаем лояльность сотрудников;
- 3) не решаем задачу грамотности, так как взрослых русскому уже не научить;
- 4) поголовное обучение дорого, и легче в секретариате держать грамотного филолога, который будет просматривать все документы, подаваемые на подпись;

5) создаем ситуацию, когда сотрудники обсуждают приказ, а не работают и теперь боятся писать служебки.

Грамотно так ответил, но вроде как «мордой в дерьмо».

А дальше Юрий озверел. Сказал, что если сотрудники пишут плохо, то они и специалисты плохие. Что надо работать и следить за дисциплиной. Что он предлагает другим топам задуматься о моем письме. Соответственно, письмо он отправил им по почте.

После этого и думай — есть самодуры, с которыми лучше не связываться. Так сказать, каста неприкасаемых топов?

## Тренинг «Лидерство»

В одном из тренингов, а именно в тренинге «Управленческие навыки», есть маленькая тема про лидерство. Однажды пришла пора создать отдельный тренинг «Лидерство» продолжительностью два дня. Основная часть тренинговых компаний, когда проводят данный тренинг, говорят о чем угодно, но только не дают четкого понятия лидерства и не тренируют навык. Суть в том, что начальника слушаются, выполняют его приказы, так как у него есть сила. Существует четыре типа сил: сила положения, сила ресурсов, сила специалиста и сила личности.

### Сила положения

Дается по служебному положению. Лучше всего объясняется поговоркой: «Я начальник — ты дурак, ты начальник — я дурак». Обладая данной силой, я, например, могу уволить подчиненного. Вот гаишник явно обладает данной силой. Он не может сказать, прав ты или нет, это решает суд, но попробуй ему перечить...

### Сила ресурсов

Как правило, это деньги. Кто платит, тот и музыку заказывает. Вместо денег могут выступать «стулья», «гайки» и т.д. При социализме самым большим человеком был завхоз, он сидел в театре всегда в первом ряду. Один завхоз владел продовольственными пайками, другой — очередью на авто, третий мог достать сапоги и т.д.

### Сила специалиста

Специалист — это тот, кто много знает и умеет. Я лучший бухгалтер, вот и команду бухгалтерами и т.д. Остальные слушаются, так как я все знаю и могу их научить или помочь им.

### Сила личности

А именно лидерские качества. Когда человек может зажечь людей и повести к цели. Слово, убеждение, пример и т.д. Объяснять подробно нет необходимости. Одним словом, мало кто знает, что такое «лидерство» и как его развить. Чаще всего говорят, что это качество дается при рождении. Однако не умирать же, если тебе не досталось такого ценного качества от родителей? Конечно, нужно развивать.

Выполняем следующее упражнение. Вызываем добровольца, который готов рискнуть. Тот, кто выйдет, уже выполнил задание. Он назвался «крутым», т.е. уже претендует на роль лидера. Аплодируем. Затем выводим в коридор и ставим задачу. Например, спеть перед аудиторией. Заведомо, это человек не из той категории, которая поет. То есть упражнение построено по принципу «слабо». Еще усложняем ситуацию. Надо в помощники взять пару слушателей. Слушатели могут не петь, а, например, подтанцовывать или хлопать в ладоши.

Самое сложное — это «взять помощников». Действовать надо не нагло, но и не просительно. Надо брать людей, не спрашивая их согласия. В голосе должна быть уверенность в том, что не откажут. Естественно, брать надо таких, кто не откажет, то есть людей с минимальными лидерскими задатками.

Как правило, упражнение проходит на ура. Народ аплодирует лидеру, тренер произносит речь, всем все понятно.

Недавно я задумался над тем, что: «это только половина упражнения». Надо его обязательно расширить и продолжить. После аплодисментов что должен сделать лидер? А? Догадываетесь? Надеюсь, что догадались. Надо поблагодарить тех, кто участвовал, тех, кого вызвали. Люди не должны чувствовать себя отработанным материалом. Они должны быть сопричастны к награде и результатам. Ваш успех — это их успех.



## «Окопы»

Жили-были сотрудники. Друзья, коллеги и приятели. Однажды один из них выполнил лидерское упражнение, а именно: назвался лидером, пошел вперед и остальных за собой потянул. Только вот потянул или использовал? Понять сложно. Выстроились они клином (свиньей) и пошли на приступ карьерной лестницы. Взломали компанию, смели недругов, стал один из них топом. То есть «пяточок» сверху, на вершине.

Начинаются «медные трубы». Сидит «пяточок» в кабинете, а тут к нему «копытца» приходят. Не просто приходят, а с ожиданиями награды или просьбой, или просто дверь по дружбе ногой открывают. Непорядок! Забывает «пяточок», кого он использовал. Тут еще и задачи решить надо. Результат, как икона. Показатели всякие, КРІ опять же. Не до братания, однако статус надо держать. Конкуренция давит. Все в топы лезут. Роят топ окопы вокруг себя. Сила личности (лидерство) уступает место силе ресурсов и положения. Живет топ в одиночестве, как на острове. Везде гнезда пулеметные. Оборону держит, еще понимает, что атака — это лучшая оборона, соответственно, набег на соседей, супостатов, осуществляет. Холопов своих бьет, чтобы чужие боялись. А делать-то что???



## АВТОБАНЫ, УКАЗАТЕЛИ И ШЛАГБАУМЫ

Что такое карьера? Карьера — это цель или средство? Кем мы хотим быть? Куда мы идем? Почему мы выбрали профессию бизнес-тренера?

Однажды мы садимся за руль, как нам кажется, замечательного автомобиля. Мы полны энтузиазма и наслаждаемся поездкой. Мчимся по шоссе, цель ясна, «море по колено». Автомобиль едет легко и быстро. Препятствия не смущают нас, любая выбоина на дороге добавляет азарта и адреналина. В повороты мы вписываемся на скорости за 100 километров в час. Центробежная сила норовит вынести нас на обочину, но мы твердо держим руль, уверены в себе и в нашей машине. На большой скорости мы проглатываем сотни километров — это самый быстрый способ достижения цели. Глаза смотрят вдаль.

По бокам шоссе иногда появляются каменные откосы, поросшие соснами. Кто-то проложил в скалах дорогу для нас. Свежий ветер проникает в окно, он обдувает, он бодрит...

Каждый из нас выбирает свой путь, неизвестный и непредсказуемый... И мы мчимся вперед по заданному самими себе маршруту, на каждой новой станции решая — быть или не быть?

### Случай в деревне

У меня есть дом в деревне. Деревня находится в Подмосковье, в 60 километрах от кольцевой автодороги. Это, скорее, не деревня, а почти дачные участки. Из деревенских, постоянно живущих в течение года, осталось человек трид-

цать. Все остальные делятся на две группы. Первая — потомки выходцев из деревни. Вторые — пришлые варяги, те, кто купил дом и обрел вожделенное счастье. Лет десять назад здесь проживало еще и племя алкашей-неудачников социализма, но к 2006 году они вымерли.

Теперь в деревне основная жизнь вершится молодежью возле колодца. Двадцатилетние дети, среди них и мой сын, собираются по ночам у колодца и тусуются, часов до пяти утра. Орут, смеются, пьют, флиртуют и будят всех бабушек в радиусе 100 метров. Днем молодежь отсыпается. И так повторяется все выходные, все лето.

Еще у «детей» была забава. Два близнеца владели замечательным автомобилем, ушастым, колченогим запорожцем зеленого цвета. Близнецы дружили с механикой, руки у них росли из нужного места — и запорожец был абсолютно исправен, резв и всегда на ходу.

Дети развлекались, гоняя на нем по полям и лугам. Российское бездорожье никого не смущало. Вся молодежь была счастлива и занята днем в те моменты, когда не отсыпалась по домам. Мой ребенок с восторгом рассказывал, как он топил газ в пол, несясь по полю. Рассказывал, как подпрыгивала машина и как он вписывался по-раллийному в воображаемый поворот.

Однажды все изменилось. Близнецы продали свой суперкар за 4000 рублей, каким-то двум друзьям из другой деревни. Так что «запор» стал радовать людей в селении километров на двадцать ближе к Москве.

Через неделю повсеместного деревенского «траура» близнецы осознали ошибку содеянного, выпили, оплакали и... купили ржавый москвич. Я думаю, что москвич через год будет как новый, и все вернется в привычное течение жизни.

## Второе сентября

Вчера была пятница. Дети пошли в школу. Я был на работе. Так получилось, что не видел ни цветов, ни белых передников, ни косичек. Работал, работал и работал. Делал проект по созданию системы дистанционного обучения, а именно созда-

вал учебный, внутрикорпоративный портал, учебный курс для новых сотрудников. С самого утра было пасмурно. Моросил мелкий дождь, и тоска держала меня костлявой рукой за горло.

Но сегодня!!! Сегодня суббота. Сегодня я свободный человек, не скованный положениями и регламентами, и могу стоять на ушах. Вот я и стоял. Проснулся в восемь утра, сел за ноутбук и, вы не поверите, но с удовольствием продолжил создание учебного курса. Не удивляйтесь, такое бывает, когда работа доставляет удовольствие. Не хочу быть начальником, хочу быть тренером и разработчиком. :-)

Затем я отправился к стоматологу. Затем разбудил жену. Как всегда, прочистил легкие, покричав немного на окружающее безобразие, и отправился к маме.

По субботам я люблю разъезжать на машине. Москва полупустынна, ни тебе пробок, ни тебе расписания. Москва невероятно маленький город. Когда дороги пустынные, я могу пересечь половину города за 15 минут. Самое страшное по субботам — это гаишники. Они прячутся по кустам и за машинами и собирают свою дань. Основное правонарушение — это превышение скорости. А как не втопить газ на пустынной дороге? Но тут-то из-за угла и он — человек в фуражке и счетчиком в глазах. В эту субботу все обошлось без правонарушений. Вернее, не пойман — не Шумахер. :-)

День близился к ночи, надо было ехать на дачу. На даче несла вахту моя теща. Традиция такая: заслать на дачу кого-либо из пенсионеров и навещать по выходным. Жизнь становится осмысленной, надо куда-то ехать, затем обратно. А еще, я сейчас один кормилец на несколько пенсионеров и недорослей. Так что моя абсолютная воскресная свобода подчинена строгому расписанию.

В восемь вечера я с женой отправился в путь от подъезда. От подъезда до дома в деревне сто километров.

## Автобан

Что представляет мой автобан? Дорога не нужна никому из сильных мира сего. Так что — две полосы, туда и обратно. Трасса петляет через миллион деревень. Если уж попал в пробку,

а такое бывает всегда, то деваться некуда и можно расслабиться, сжигая бензин.

В субботу, в девять вечера пробок не было.

Почему так рано темнеет? Сентябрь, сыро, темно. А еще эта провинция! Фонари не горят. Разметка на дороге отсутствует. Радует то, что перед поворотами есть знак, по которому можно понять, куда поворачивать.

Я ехал со скоростью 80 километров в час. Для такой дороги это очень много. Пальцы сжимали руль, а мои глаза сканировали трассу. Жена сидела в напряжении рядом и сообщала: «поворот направо» или «поворот налево». Она обычно путает «право» и «лево», так что я не столько слушал ее, сколько понимал, что надо сконцентрироваться, притормозить и смотреть в оба.

Это очень неприятно, когда ты едешь и не понимаешь, где дорога. Рассматривать обочину сложно, так как теряешь внимание за горизонтом. Осеваая линия не видна. Входя в поворот, я все время думал, не будет ли за ним встречной машины? На темных и тихих местах включал дальний свет и ругался. Так сложно водить машину бывает только осенью. Летом, например, темно в десять вечера не бывает. Зимой белый снег прочерчивает темную колею. А сегодня — мрак. Полный мрак и опасность.

Конечно, эту дорогу я выбрал сам. Сам выбрал, сам рулю, сам определяю свою скорость. В такой темноте есть возможность порассуждать о случайностях, судьбе и свободе выбора.

Меня догнала машина. Повисела не хвосте минут пятнадцать и решила, что я еду слишком медленно. Обогнала и... скинула скорость. Мой рот растянулся в улыбке до ушей. Еще бы, одно дело — сидеть у меня на хвосте и комфортно рулить, ориентируясь на мои габаритные огни, и уж совсем другое — играть в русскую рулетку, беря очередной поворот. Только я расслабился, как машина свернула на боковую дорогу, и мне опять выпало мчать вперед в ночь, в неизвестность.

Через некоторое время ситуация повторилась. Меня опять обогнали, опять притормозили, и опять мой ведущий свернул.

Километрах в сорока от Москвы я догнал старый автомобиль, он тащил на тропе другую развалину. Его скорость не превышала 40 километров в час, и я застрял за ним. Обгонять в

такой ситуации очень сложно. В темноте я не то что дороги не вижу, а еще и не могу оценить дистанции до встречных автомобилей, не могу понять, с какой скоростью они движутся. Так что я завис. Стал высматривать возможность для обгона.

Впереди метров за сто я заметил мигающие огни милицеской машины. Подумал — интересно, авария или это менты по встрече пилят мне навстречу? Дистанция сокращалась, но для меня оказалось неожиданностью, что две развалины резко затормозили до нуля. Я встал за ними. По дороге метался мент. Он перекрыл движение по моей полосе. Вы же помните, что в одну сторону на моем автобане только одна полоса. Мент пропускал встречный транспорт. Встречные ехали медленно и зигзагом. Они объезжали аварию на трассе. Что произошло, было невозможно понять. Вроде одна машина стояла на обочине с аварийными огнями. А второй автомобиль развернуло поперек дороги. Включенные фары не давали рассмотреть. Еще пара машин ментов ограничивали обзор своими корпусами. Жду.

«Козел» на черном мерине без номеров ждаль не захотел, обрулил нас по обочине. Но и он замер параллельно двум развалюхам. Я улыбнулся. Проскочила мимо «скорая помощь». Это не та машина, к которой мы привыкли в Москве. Зеленый узик с красным крестом на боку. Окна отсутствовали. Такие машины используют в качестве скорых в провинции. Дешево. Разбить подвеску невозможно.

«Скорая» — значит, кто-то пострадал.

Мент остановил встречное движение и отправил нас в путь. Первым рванул «мерс». За ним проскочила по обочине «девятка». Я так и не дождался, пока две развалюхи разгонятся и поедут хоть как-нибудь, обогнул эти две машины на гибкой сцепке и стал объезжать место аварии.

Интересно, любопытство — это грех? Я скосил глазами и запечатлел следующую картину. На дороге стояли столкнувшиеся лоб в лоб две машины. Одна — иномарка темного цвета, что с ней, я заметить не успел. Вторая — зеленый ушастый запорожец (тот самый?!) У запорожца отсутствовала передняя часть. Капот был смят в гармошку. Для справки сообщаю, что у ушастого запорожца двигатель находится сзади. Впереди пустота. Вот эта пустота и была смята до кабины. Вся дорога



усеяна осколками и частями автомобилей. Двери запорожца были закрыты, а в кабине сидели два человека. Я подумал, что двери заклинило и они ждут, пока разрежут автомобиль и вытащат пленников.

Проехав метров двадцать, я извлек из памяти эту картинку и задал себе вопрос, почему они не шевелились? Почему их лица были белыми, даже бесцветными и отливали легкой синевой? Два молодых человека. Короткие стрижки, белые лица. Без движения в разбитой и сплюсненной машине. И «скорая». «Скорая»!!! Без окон! С красным крестом, но это уазик! В таких перевозят трупы!!! Ой...

### За шлагбаумом

Ночь. На моем спидометре 80 километров в час. Я еду по дороге на дачу. Я думаю о том, как не пропустить и вписаться в поворот. А еще я думаю, не будет ли за ним встречной машины, водитель которой решил обгонять на повороте по встречке. Я еду на дачу. У меня планы, и я определяю последовательность своих действий. Я пишу свою судьбу. Главное, не пропустить свой поворот, ведь скоро мне надо съезжать на проселочную дорогу. В ночи меня и жену ждет теща...

### Указатели

Всю жизнь мы идем к заветной цели.

Трасса может быть хорошо известна, а цель определена. Но чаще мы мчимся, не понимая, что именно мы хотим. Цель нова и не изведена. Эта цель — наша мечта.

Мы можем мчаться так годами. И год, и двенадцать лет, и двадцать. Впереди горизонт, он близок, он уже рядом. Нам кажется, что именно там нас ждет приз. Но горизонт имеет одно характерное свойство: он отдаляется от нас со скоростью нашей поездки. Что нам нужно? Ловить горизонт и наслаждаться поездкой или найти конкретную точку на карте?

Проезжая мимо полей, мы не видим мелких деталей, все сливается в мазки красок импрессионистов. За боковым окном мелькают пейзажи. Только что мы проехали перепашанные поля.

А вот гастарбайтеры пропалывают на плантациях морковку. Они стоят раком и не поднимают глаз к горизонту. Они, как улитки, ползут к своей цели. Вот мы видим автомобиль, который едет не по трассе, а по перепашанному полю. Он преодолевает препятствия. Может, счастье водителя заключается в том, чтобы преодолевать и бороться с пашней? Вот БТР, на нем brave солдатики в бронежилетах трясутся по грядкам. Они счастливы, по-своему счастливы. А вот девочка-проститутка стоит у обочины и завидует тем, кто мчится в автомобилях.

Улитка медленно переползает дорогу...

Мы мчимся, мы видим горизонт, мы представляем цель за горизонтом. Наша жизнь упорядоченна и имеет значение. Мы счастливы.

Может, мы едем потому, что едем? Так нужна ли цель? Когда мы наметили ее? Двенадцать или двадцать лет назад? Может, мы уже проскочили свой поворот? Может, та цель уже не нужна? Куда мы едем?

На шоссе есть указатели, а в ящичке моего авто лежит карта. Вот только на такой скорости невозможно воспользоваться всем этим. Хорошо, если рядом с нами мудрый штурман. А если это человек с картографическим кренинизмом и со своими комплексами?

Надо остановиться у указателя, понять, где мы. Сверить маршрут, проложить дорогу далее. Можно на обочине постелить коврик, присесть, подумать о цели.

Надо убедиться в правильности нашего выбора. Хорошо, когда рядом с тобой на коврике сидят близкие люди. Им от нас требуется тепло, а нам от них — признание и вера в себя. Они не желают нам зла. Они верят в нас и в наш путь. Мы для них пример, мы рулевой, мы лидер.

Вот дорога сверена. Цель подтверждена или изменена (что бывает реже), и мы опять мчимся вперед.

Как часто надо сверять свой путь? Надо ли вообще его сверять? Ты сам знаешь ответы на эти вопросы. У тебя есть сила и дар прокладывать путь.

## ТРЕНЕР — ЛИДЕР?

В четверг мы обсуждали почти готовый тренинг. Надя делала его целый месяц. Мы перевернули огромное количество литературы. Надежда покупала книги тоннами, я же посматривал в Интернете статьи соответствующего содержания. И вот тренинг «Лидерство» был почти готов. Его-то мы и обсуждали. Я — бывший тренер, а сейчас руководитель учебного центра. Надежда — мой новый полевой тренер, хотя «новый» — это условное понятие: в компании она работает уже полгода. Если учесть, что на подготовку и адаптацию тренера уходит не менее чем полгода, то, наверное, можно сказать, что она уже вполне созревший тренер. Вот только «новый» все равно держится и слетает с языка. В учебном центре остальные тренеры имеют больший срок работы в компании. Что ж, делаем вывод: текучка в учебном центре небольшая.

Скажу несколько слов о Надежде. Маленькая, настоящий психолог, настоящий Дон-Кихот. На любое задание ее надо не посылать, а наоборот — сдерживать излишнюю прыть.

Желание создать тренинг по лидерству зародилось в моей голове еще года три назад. Долго я пытался «продать» идею создания кому-либо из знакомых тренеров. Все зажигались, но как только дело доходило до дела, тут-то все и рассасывалось. Сложная это тема. Все говорят — «Лидерство», но мало кто понимает, о чем именно идет речь. Я в понятие «лидерство» вложил модель 3D, а именно: Доминирование, Динамизм и Дифферентность. Так что решено было делать тренинг в психологическом стиле. Будем развивать черты характера.



Месяц назад я столкнулся в очередной раз с тем, что подчиненным надо расти и самореализоваться. Вот незадача, берешь на работу амбициозное, подрастающее поколение, как правило, с компетенцией «ассистент тренера», а через полгода думаешь, как бы его не то что тренером сделать, а превратить в супертренера. Надя выросла. Пришло и ее время. Типовая проблема психологов — они не умеют создавать продукт. Они не могут перевести свои «гениальные» находки в бумажную форму и создать всякие там слайды, тетради тренеров, описать упражнения и т.п. Кажется, сейчас часть читателей завопит, что они тренеры из психологов (значит, «психи» по моей негласной классификации), но умеют это делать. Окей, пусть остаются в неведении, что такое по-настоящему разработанный тренинг.

Как удачно сложилось. Тренер Надя из «психов», от желания роста и энергии роет землю до Америки. Время есть, тема тренинга есть. Все сошлось, и работа закипела.

Целый месяц ушел на творчество. Надеждин креатив приходилось разбавлять требованиями все структурировать и ответить на все вопросы до тренинга, а не во время его проведения. Почти все пришлось переделывать по паре раз. Перерисовывали слайды, переделывали раздатку, неоднократно спорили на тему «что такое лидерство и чему надо учить». Остался последний шаг. Решил я поиграть в настоящего начальника и супертренера. Решил себя развлечь, да и подчиненным это полезно будет. Одним словом, устроил публичную читку-защиту тренинга. На защиту пригласил еще Костю — нашего молодого тренера. Других звать не стал, так как все превратилось бы в базар. А Костя заядлый креативщик. Кроме того, ему тоже надо расти и чувствовать себя гуру. То есть, кроме выгоды от участия Кости как советчика, налицо выгода еще и в мотивации, да и пусть посмотрит, как другие работают.

Костя в компании уже семь лет. Начинал продавцом. Затем был хреновым тренером по программному обеспечению, затем посредственным тренером по технике, а теперь вроде превращается в хорошего бизнес-тренера. Креатива, энергии, харизмы, коммуникбельности не занимать. Одна проблема: не умеет создавать тренинговый продукт. Болезнь та же, диагноз — из «психов».

Сидим. Обсуждаем каждый слайд, каждую игру. Масса идей, но в целом все уже создано, остается немного дошлифовать, и тренинг готов. Народ (т.е. мы втроем) претя от своей крутости. Идет мелкое помешательство. Я ловлю кайф от созданного продукта. Костя — от того, что его называли креативщиком и мозгом. Надя — понимая, что среди своих гештальтистов-психов она получила преимущество. Она теперь умеет то, что не умеют делать ее конкурентки (коллеги по МИГиПу). Все надувают щеки и радуются жизни. А еще — постоянно хвалят меня как супер-начальника, который их, тренеров, так хорошо развивает, и т.д. Одним словом, получается так, что я вроде Чапаева, с меня можно картины писать: река Урал далеко, мы наступаем; я на возвышении, а они стройными рядами идут на врагов. Не зазнаться бы! Они же судят обо мне с позиции подчиненных, а денежки я получаю от начальства. У начальников свои критерии относительно меня. Начальство мало (честно говоря, ничего) не понимает в процессе создания тренингов. У них критерии — это: количество обученных, качество знаний продавцов и т.п. Еще на мою оценку влияет политика и др. Ну да ладно, пока и начальство мной довольно.

Значит так. На второй день обсуждения Надежда выяснила, что я не знаю такой игры, как «Мафия». Хи-хи, Трахтенберг не знает хвостатого, пошлого анекдота. Оказывается, по ее мнению, любой опытный тренер знает такую игру. Так что она заявляет, что я упал в ее глазах. :-) Прикольно. Вот и на «солнце» нашлись пятна. Конечно, не знаю, я же сейчас не тренер. А еще, есть столько вещей, о которых я не знаю...

Вот что ответить, чтобы мой авторитет не упал совсем? Решил, что ничего отвечать не надо. И так слишком много хвалили.

Тренинг мы сделали. На следующей неделе собирались заняться его продвижением в массы. Создать красивое описание тренинга. А еще разослать по рознице и офису письмо о том, что: «Супертренер с супертренингом — единственная возможность, эксклюзив... Вы станете суперруководителем, если... Количество мест ограничено». Очень сильно хотелось создать ажиотаж. Волшебное слово «PR» и «волшебный телевизионный гребень!» На внутреннем сайте тоже предполагалось раз-

местить на главной странице. План по продвижению уже был, надо было только приложить руки.

Два года назад в свой коллектив я взял Дашу — начинающего тренера, можно сказать, полуфабрикат. А недавно Даша уволилась. Первые полгода, год смотрела на меня как на лидера-тренера. Последние полгода — как на монстра-ретрограда. Я работал ее заставлял. В командировки посылал. А она хотела развития. Говорила, что она супертренер и ей у нас тесно. Зарплата низкая, тренинги все про продажи да про продажи. Одним словом, даже знание английского языка ей применить негде. Вот так — не учебный центр, а застойное болото. Обидно, конечно. Где-то в «Рузайне» ее ждут и желают, где-то в «Рузайне» она будет развиваться, а тут у нас совсем хреново...

Оказалась в «Рузайне». И оказалось, что в «Рузайне» теперь работает под началом девочки Наташи, — это той, которая просидела со мной в одной комнате два года! Которая была мелким тренером! Это той, у которой столько проблем, что даже не прилично их перечислять! Это той, которая теперь купила машину, квартиру и отдыхает в Лондоне. Растут люди. Не успел глазом моргнуть — и ассистент становится директором корпоративного университета. :-)

Кажется, недолго осталось Косте работать в моей компании. Не пора ли подумать о кандидатах на должность тренера?



## ИНВАЛИД И АНОНИМНЫЕ АЛКОГОЛИКИ

Встретился с подружкой. Мы ели суши и запивали текилой. Я жаловался на постоянные «временные трудности», а она, коучер по образованию, стала меня учить и лечить. Жаловаться — это одно, а вот перевоспитывать меня я не просил. Пришел домой и написал сказку.

Жил-был маленький мальчик. Была у мальчика только одна рука. Вы спросите почему? Да потому, что родился таким. Давно родился, лет десять или двенадцать назад. Видимо, родители его имели дефекты на генетическом уровне. А может, просто принимала мама новые неведомые лекарства во время беременности. А может, это просто была случайная флуктуация природы. Теперь это уже неведомо, да и смысла большого не имеет. Одним словом, жил он с одной рукой.

Во дворе все знали, что у него одна рука. Другие мальчики его за это не дразнили, но и не скрывали данного факта. Просто они росли с ним и всегда видели его таким. Взрослые во дворе тоже знали, что у него одна рука, и тоже так к этому привыкли, что перестали замечать данный факт.

Было ли сложно мальчику? Наверное, нет, так как не знал он другой жизни. Второй рукой он научился все делать как надо и не страдал от этого. Вторая рука была мускулистой и здоровой. На некоторые работы, в школе, например, мальчика не назначали. Играет весь класс в волейбол, а он сидит на трибуне, все анализирует и дает товарищам умные советы. То есть, пока другие развивают мускулы, мальчик развивает мозги. Умненький мальчик.

Подрос мальчик, и пошел он в люди. Одним сло-

вом, поступил в институт. Вокруг новые люди. Люди замечали, что у мальчика нет руки, глаза отводили. Культурные были, вида старались не показывать, что жалеют ребенка. Нехорошо пялиться на уродства человеческие. Эти взгляды мальчика не смущали. Думал он, что такое обычное поведение людей. Думал он, что все люди смотрят на всех людей и глаза отводят. Не мог же он в чужую кожу залезть и сравнить. Не мог понять, что на других так не смотрят. Жил не тужил.

Только однажды пришла беда, откуда не ждали. Пошел однажды мальчик на заседание клуба бывших алкоголиков, анонимных алкоголиков. Тут-то все его начали спрашивать, не алкаш ли он? Еще стали спрашивать, зачем пришел? А еще стали думать, что у него проблемы из-за одной руки. Решили они, что у мальчика крыша едет из-за своего уродства, и стали его жалеть. Стали ему говорить: «Не волнуйся, мальчик, одна рука — это не проблема, с одной рукой жить можно».

Мальчик умненький был, и стал он думать про то, что отличается от других. Но знал тот мальчик, что если пустит в себя «проблему», то с ней и жить будет. Решил он через осознание эту проблему на корню истребить. Сказал себе, что рука одна, но в этом и плюсы есть. Например, в армию не заберут, на работы в колхоз не отправят, а еще жалость проявляют и милостыню подают, если попросить. Одним словом, не проблема это.

Но ведь умненький был мальчик — и мысли от себя не спрячешь. Лежал он ночами и думал, как жить-то без руки? Захотел он стать сильнее обстоятельств. Научился играть в волейбол. Научился одной рукой делать то, что другие и двумя не могут. Но рука-то одна! Опять не спал мальчик, все думал, как быть с этим. Выходит он на улицу, а незнакомые его уродство замечают и глаза отводят. Только и мальчик стал замечать, что они глаза отводят. Засмущался мальчик. Тогда прохожие, видя его смущение, стали его жалеть и еще больше милостыню подавать. Совсем стало плохо мальчику...

Пошел он к врачам. Приходите, мол, руку-то. А они ему говорят — не можем. Тогда пошел он к кузнецу. Говорит: «Кузнец, несчастен я, рука у меня одна, даже картофель почистить не могу». Кузнец решил помочь ему и протез выковал. Симпатичный такой протезик. Под курткой даже и не понять, что рука искусственная. Только вот когда с девушками надо раздеваться, то тут-то мальчик стеснялся и находил предлоги, чтобы не делать этого. Девушки, которых он любил, думали: «Какой серьезный мальчик, никаких необдуманных связей, умненький, красивый», и еще больше хотели быть с ним.



Забыл сказать, что кузнец выдумщиком был. Выковал кузнец такой протезик, что из пальцев тонкие лезвия выдвигались. Это затем, чтобы картофель чистить лучше, чем двурукие. Даже нож не нужен.

Однажды похотливая девушка прижала мальчика в углу, раздевать стала. Не вытерпел он, выдвинул ножечки и «почистил» девушку. Километра за три от этого места сидел на крыше дома с телескопом старик Козлодоев, старый извращенец и бывший алкоголик. Увидел он данное действие и написал рассказ про Фредди Крюгера. Правда, прикольная история? Выводы сами делайте.

*Р.С. Люблю я вас всех и себя люблю, даже невзирая на свою «однорукость».*



## КРИЗИС И СОКРАЩЕНИЯ

### Неожиданное событие

Вот и пришла беда, откуда не ждали. Разнеслось по компании удручающее слово «кризис». Неожиданно разнеслось, прямо-таки сразило всех на лету. Конечно, все умничали последние два года. Конечно, все говорили, что чуда от действия внешних консультантов — «маккинзоев» не случилось. Конечно, все знали, что мы теряем долю рынка. Но всем казалось, что кризис — это там, это за горизонтом, это за бугром. Вот так сонных романтиков и влет.

События всегда разворачиваются по стандартному и хорошо изученному сценарию. Но почему люди всегда наступают на швабру?

### Предпосылки кризиса

Предпосылки кризиса задним числом обычно понятны всем. До кризиса же, как правило, мало кто видит происходящее. Проще пареной репы взять финансовые отчеты и посмотреть на динамику. Меня всегда удивляет отношение россиян к данным отчетам. Ощущение такое, что их пишут только для налоговой инспекции. На Западе подобные отчеты дают менеджерам, они, посмотрев на них пять минут, понимают, что надо поднажать. А у нас? Хоть МВА, хоть МГУ, глазами хлопают, а очевидного не видят.

Все стандартно. Прибыль падает, издержки растут. Доля рынка сокращается, а мы гордо заявляем, что корабль управляем и непотопляем.

Вот у нас в рознице — все же понятно. Покупаешь товар как можно дешевле. Продаешь его по цене, которую осилит рынок, держишь затраты офиса под контролем и — живешь на Багамах.

Понятно, что хозяин за 10 лет руководства выдохся и хочет переложить груз действий по добыче прибыли на высокооплачиваемых топов. Только есть пословица: «Хочешь, чтобы все было хорошо, — сделай сам».

Топы, они ведь наемные. Они ведь не о прибыли хозяйской пекутся, а о собственных бонусах беспокоятся да про собственное величие и имидж думают. Кто топы-то? Тут подруга, там друг отца, здесь просто авантюрист-пиарщик. Понтов больше, чем мозгов. Всех судят по количеству завариваемых проектов, а не по умению длительное время методически делать рутинную и нужную работу. Любят того, кто больше кричит и обещает, а не тех, кто пашет и кормит.

Нарушили-таки правила.

Закупками занимаются наемные мальчишки. Сидят в коридорах брендовых компаний и ждут, пока им дядя Бренд выделит продукцию. Только вот про эффект масштаба тоже все вспоминают после кризиса. Чем меньше розничная компания, тем больше ее прогибает Бренд. Говорят — бери, что даем, и по ценам, которые мы считаем «справедливыми».

Основной конкурент в десять раз крупнее нас. Он, хоть и является стратегическим партнером Бренда, но серыми поставками не чурается. Так что, кто крупнее, тот и вертит ценами.

А еще, магазины надо ставить в тех местах, где есть покупатели, а не в лесу, рядом с кладбищем.

«Четыре Пи», однако. Эх, кроме финансов надо еще и маркетинг учить. Не маккинзоидов слушать с их сегментами и стратегией, а смотреть, где проигрываем конкурентам и в чем можем их обскакать. Если уж ты мелкий, должен быть хитрым и подвижным.

## Кризис

Пришла начальница и сообщила: «Кризис. Надо все расходы свести к нулю. Сократить персонал, процентов на тридцать». Здравое решение. Если в ведре не задерживаются деньги,

гги, тьфу, вода, то надо пластырем заклеить дырки. Шаг номер один абсолютно верен. Интересно, сможет ли хозяин понять, что этого мало, что надо еще и наливать больше?!

Значит так. Раз денег на внешнее обучение нет, то и тренинг-менеджер, ответственный за обучение, не нужен. Очень даже логично. Идешь и увольняешь сотрудника учебного центра.

Я уволил. Смог. В понедельник сказал, что у нас кризис и вероятность сокращения равна 99 %, а в среду завел подчиненного в учебный класс и объяснил, что карта выпала на него. Два дня необходимы для приведения мозгов сотрудников в нужное состояние. Если сразу уволить, то и до инфаркта подчиненного можно довести, а если дольше тянуть с объявлением «призера», то все сами от страха загнутся без моего вмешательства.

Тренеры, они ведь как дети малые. Их чуть что, так сразу и сокращают. Тренер ведь прибыли не приносит. Он, скорее, работает громоотводом в компании: на него сотрудники сливают негатив. Иногда тренер работает клоуном или тамадой, что тоже полезно. Но чуть что, так учебный центр косят под корень.

А еще, тренер чаще всего лучше любого внешнего консультанта знает, что надо делать, только его собственник не слушает, а заказывает себе маккинзоидов для помпы и результативности.

## Смутные времена

Сократили. Порезали магазины, порезали слабых и беспомощных. Как правило, ушлые политики во время кризиса хватают флаг в руки и давай им «работяг» гонять. Кто с флагом, тот и останется у кормушки. Бей своих, чтобы чужие боялись.

Персонал компании затаился. Каждый высчитывает свой шанс остаться на месте. Каждый про свою лояльность окружающим докладывает. Каждый начинает стрелки на соседа пересекать. Каждый говорит одно, а думает другое.

Бедные тренеры испуганы. Сразу не утешить. Надо выждать время, а затем успокоить. Еще надо сходить к начальнице — ее успокоить. Она же свято верит, что вся компания как один встанет на борьбу за увеличение прибыли.



Даже я не работаю, а сижу, пишу данный рассказ. Обтекаю и фрустрирую. Тоже думаю, а не поменять ли компанию? Наверное, есть смысл поработать еще пару месяцев, пока платят. Так как шансов у компании выздороветь нет, то есть смысл линять. Но... прирос корнями, но... надежда умирает последней.

Интересно, хозяин продаст компанию или у него тоже надежда никак не помрет?

Надо ведь капитал привлечь, а он все: «Я сам, да сам». Стратегия ведь проста: надо захватить рынок, а затем удушить мелких конкурентов. Выживает крупнейший. То есть нам, мелким, надо либо быть умными и ушлыми, либо объединяться с большим братом, и тогда уж мы сила. Конечно, хозяин контрольный пакет акций потеряет, но ведь дом на «Канарах-Багамах» и пожизненную ренту он сохранит!

### Феникс или чучело вороны

Я думаю, что не бывает компаний без кризисов. Кризис — это естественное состояние любой растущей компании. Кризисами всех подгоняют к светлому, капиталистическому завтра. Только вот у некоторых кризисы объявляются для устрашения персонала, для придания «повышенной скорости взлета», а у некоторых — как судорожная, последняя мера. Так что «волшебный управленческий пинок» или «стокмановское дыхание»? Умных кризис делает еще умнее и сильнее, а серость исчезает, как тень в солнечный день.



## БИЛЕТ ПЕТРА ВЕЛИКОГО

### Тренер или мент

Ходят байки, что хороший тренер может «завалить» гаишника. Завалить — это значит сделать так, чтобы, нарушив правила дорожного движения, не заплатить денег, а наоборот, еще и получить что-то от этого. В Интернете даже рассказы про это попадают, только слабо во все это верится.

Всем известно, что мент думает только: 1) о деньгах; 2) о том, чтобы не спалили на взятке. Так что если у вас нет ксивы, то надо иметь баксы.

Моя знакомая Ульяна, тренер, однажды рассказала, как попала в аварию. Ее немного задел чужой автомобиль. Самое интересное, что у Ульяны с собой не было прав. Так вот, она смогла обойтись без взятки. Мало того, гаишник проводил ее до дома!

Ульяне пришлось рассказать гаишнику, как тяжело живется матери-одиночке, как сложно прокормить двоих детей, как козлы мужики норовят ее подрезать на дороге. Свой рассказ она сопровождала потоками слез. Одним словом, закатила театральное шоу. А ведь действительно мать-одиночка и детей двое. Вот только слезы были театральные. Чтобы расплакаться, Ульяне пришлось вспомнить и очень сильно пожалеть всех своих несчастных родственников. Слова были про аварию, а слезы по родственникам.

Я-то не Ульяна, я так не умею, хотя и тренер.

## Езда по встрече

В пятницу вечером я еду по Ильинке. Эта улица прямо-хонько приводит на Красную площадь. Выехав на Красную площадь, погромыхав по булыжной мостовой, можно повернуть налево и уйти на мост. Мне как раз надо было на этот мост. Только не хотел я трястись по булыжникам Красной площади и решил свернуть налево на 50 метров ранее, хотел проехать по Хрустальному переулку.

Свернул, Хрустальный переулок узкий, с двух сторон припаркованы машины, а впереди застрял автобус. Автобус свернул ранее меня, не смог протиснуться между машинами и застрял как пробка в бутылке. Я постоял пару минут, подумал, что можно ждать владельцев авто до ночи, и выехал из переулка задним ходом (переулок имеет одностороннее движение). Ну и выехал, ну и чудненько! Вернулся через двойную полосу на Ильинку и поехал к Кремлю.

Навстречу мне машина ГАИ. Мент чуть в окно не выпал, увидев, как я пересекал двойную линию, и всячески стал мне сигнализировать, чтобы я тормознул...

## Ритуал и билет Петра Великого

Как он меня разозлил! Я же не виноват, что в переулке затор. Я же развернулся, чтобы пробку не создавать. Но мотив мента номер один действовал. Меня усадили в машину, и начался стандартный ритуал вымогания взятки. Все мои аргументы о том, что я не ехал по встрече, а возвращался на полосу своего движения, разбивались о правило «двойную не пересекать».

Я боялся дать взятку, так как спинной мозг сигнализировал об опасности. Не хотелось быть привлеченным к суду за дачу взятки должностному лицу. Так мы и вели дебаты минут пять. Представьте: Кремль, Красная площадь, рядом какие-то инвалиды пенсионного возраста стоят на тротуаре. Вот уж развелось коммуняк и гринписовцев. Жара, духота, один хочет денег, а другой думает, как с ними не расстаться. Еще мне рассказали, что я также нарушил правило «не двигаться зад-

ним ходом по переулку с односторонним движением и по перекрестку». У кого маузер, тот и сильнее, у кого сила, тот и прав. Мент победил. Пришлось мне завести песню: «Все признаю и готов оплатить штраф на месте». Сработало. Мент сказал, что «билет Петра Великого» его устроит, на торг не пошел, пришлось мне положить 500 рублей рядом с ментом. Все стандартно. Не тяну я на тренера, я не Ульяна.

## «Гринпис» не спит

Стоило мне выйти из машины, как трое гринписовцев обступили нас с трех сторон. Один из них выхватил из кармана красную книжицу и начал вопить на весь Кремль, что мент взял деньги. Одним словом, мента из машины не выпускают, требуют вызвать старшего смены. Кричат, что сейчас будут взяты отпечатки пальцев с купюр и что мент попал.

Меня же спрашивают, за что меня остановили. Отвечаю — за езду по встрече. Спрашивают — сколько заплатил, отвечаю — ничего не платил. Только скажи, что дал взятку, так ведь самого и засудят. Спрашивают, как же могут отпустить за такое нарушение без штрафа? Отвечаю, что я не ехал по встрече, а начал маневр поворота в разрешенном месте. Что, увидев застрявший автобус, решил не создавать аварийную ситуацию — не стоять на встрече, а вернуться на полосу своего движения. Что инспектор, разобравшись, решил ограничиться устным внушением. «Это его решение, его и спрашивайте», — говорю. Один из понятых начал поддакивать, что, мол, действительно, если по ходу движения возникло непреодолимое препятствие, то могу и объехать. То есть понятой мне сам наводки дает.

Гринписовец заставил меня написать объяснение и т.д. и т.п. Все как есть описал и понес старшему. Гринписовец тоже тупит и требует меня объяснить, что же случилось. Так как дело происходило рядом с машиной инспектора, то, конечно, гаишник все слышал. Моя версия сразу стала и его версией. Знаками головы он посылал мне благодарственные и умоляющие знаки.

С этим меня и отпустили. В остатке минус 500 рублей, чувство несправедливости и дача ложных показаний. За свои пятьсот я еще и под статью попал. Хреново, не правильно это.

## Несправедливо, однако...

Через неделю, в четверг я ехал той же дорогой. На том же перекрестке стоял тот же мент. Ну как я мог проехать мимо? Включил поворотник, остановился в неподобающем месте. Вылез из машины. Коленочки от осознания собственной наглости подрагивают, но я прусь к менту и говорю:

— Помнишь меня, я на той неделе проезжал здесь?

— Помню, спасибо, что не сдал.

Стоит, улыбается. Я спрашиваю:

— Все обошлось?

— Да, обошлось.

— Как-то несправедливо это. Я тебе пятьсот рублей давал, так что возвращай обратно.

Так ведь вернул. И спасибо еще раз сказал. Нет, брат, сила, она в справедливости. Кто по справедливости поступает, тот и силен.

Эх, не тренер я... Надо было просить тысячу рублей.



Сергей Попов БИЗНЕС-ТРЕНЕР

## ЭКИПИРОВКА

Так уж получается, что тренер рано или поздно увольняется. Мой подчиненный, бизнес-тренер Костян, написал заявление об увольнении. Еще четыре месяца назад я думал о том, сколько он продержится в моем отделе. Накаркал или предвидел? Неважно.

Я сделал заявку на подбор нового тренера за две недели до ухода Кости. Затем провел собеседования с кандидатами, после организовал кастинг — развлек сотрудников «смотринками». В результате к нам должен был прийти Антон.

Надо Антоху приводить в порядок. Займемся двумя составляющими: будем внешний имидж ваять и мозги править. Желательно изменить его личность под себя, пока не оперился, если сразу расслабится, то после не заставить следовать ценным указаниям, а если пережать, то и сломать можно. Будем искать золотую середину.

### Внешний вид

Тренер может быть создан в двух вариантах: мягком или ярком. Мягкий вариант имиджа подразумевает свободную, домашнюю одежду, макияж либо отсутствует, либо не ярко выражен. В мягком варианте тренер несет послание: «Я добрый и безобидный, не бойтесь меня, я такой же, как все». Второй вариант подразумевает «взрыв на макаронной фабрике», тренер облачается в одежду авангардного стиля или в одежду «я супермен». В ярком варианте тренер стремится взорвать аудиторию своей энергией, покоришь ее и повести за собой.



Профессиональные пловцы говорят, что есть два стиля плавания в воде. Один стиль — это слияние со стихией, это создание минимума сопротивления движению, такой стиль применяют киты. Второй — покорение воды, разрезание препятствий, это мощь и энергия, это катер на подводных крыльях. Если сравнить группу слушателей с океаном, а тренера с пловцом, то все сходится. Будем выбирать стиль.

Антон весит под 120 килограммов, рост около 180 сантиметров. Лепить из него имидж пушистого тренера не очень разумно, значит, создадим имидж большого и харизматичного человека.

Черные ботинки с длинными острыми мысами. На ботинки можно повесить железочки и заклепочки. Размер обуви сорок пятый, с такими ботинками можно прокладывать лыжню по взлетному полю.

Классические черные брюки и пиджак с двумя пуговицами. Пуговицы не застегиваем, животик должен выступать вперед. Строгость костюма добавит авторитета в глазах учащихся. В регионах люди ждут большого человека из Москвы, вот мы им и пришлем такого.

Далее надеваем футболку яркого, желтого цвета. Футболка должна быть качественной и под горло. Волосатую грудь демонстрировать не надо. На спине футболки пишем надпись: «Я всегда прав» или «Мочу всех в сортире!», или просто и без затей рисуем медвежат или котят. В тот момент, когда надо будет возбудить группу, он снимет пиджак и начнет фломастером калякать на листе флипчарта. Вы только представьте — тренер стоит к вам толстой задницей, а на спине у него пушистые котятки смотрят на вас голубыми глазами.

На палец оденем перстенок. Надо что-то большое и блестящее, может, перстень с черным камнем, в серединку которого вклеен бриллиантик? Выдадим мобилу из последних моделей, главное, чтобы мелодия была не стандартная. Часы и ремень нужны массивные и дорогие. Это повысит стоимость тренера в глазах слушателей. Тренера встречают по одежке. Если у тебя нет дорогого телефона, то в глазах малолетних пацанов ты лох и отстой.

Голову бреем наголо. В ухо можно вставить кольцо, но

можно и не вставлять, будет перебор. В имидже должна присутствовать харизматичность.

Осталось только понять, получился имидж большого, харизматичного тренера или нового русского бандита?! :-)

## Мозги

В первый рабочий день Антон выполнит самое важное задание. Он будет читать «Положение об учебном центре». Замечательный бюрократический документ. От него все засыпают через полчаса. Поэтому в первый день у него будет серьезное испытание на выносливость. Все остальные сотрудники учебного центра Положения не знают, оборзели. Они бы еще гимн Родины не могли спеть! На досуге устрою аттестацию, проверю знание «Положения об учебном центре», и гимн тоже пусть споют, а то иногда на тренингах приходится исполнять.

Затем пошлю Антона по магазинам Москвы, пусть проводит полевое обучение. Познакомится с компанией и нравами в магазинах. Надеюсь, что позже ни одна «собака» не скажет, что новый тренер не понимает, что происходит в рознице. Наши магазины могут превратить человека в тренера.

Вот только в магазинах его могут и помять, это опасно, испугается — уволится. Продавцы в компании крутые, они могут послать офисного сотрудника далеко и надолго. Так что надо дополнительно снарядить Надю, пусть едет по магазинам вместе с Антоном, она тренер закаленный. Пусть работает с ним одну-две недели, а затем он и сам сможет. Начинаящий тренер без няньки — как дитя без соски. А еще пусть Антошка напишет отчет о выявленной квалификации продавцов, типовых ошибках в работе и потребности в обучении персонала. Без такого отчета он может решить, что его поездка равносильна бессмысленному копанию траншеи. Заодно узнаем, что он за психолог и способен ли давать продукт. Отчетик мы пустим по инстанциям и пропиарим себя, учебный центр и новое приобретение.

Теперь далее. Больше двух дней в неделю подобной магазинной деятельности он не выдержит. Мужики ведь слабые и изнеженные. Опять же он устраивается к нам, чтобы стать

публичным тренером, а не супервайзером в магазине. Значит, надо его готовить к аудиторным тренингам. Перед тем как посылать Антона к доске, мы дадим ему неделю на «первичное» обучение в группе продавцов. Прикинется продавцом и пропустит через себя весь учебный процесс. Хочешь понять, что чувствует человек с переломом, — сломай себе ногу.

Скоро сентябрь, и надо будет начать интенсивное обучение продавцов, кассиров и сотрудников выдачи, к этому моменту у нас должны быть списки всех сотрудников с данными, кто и чему обучался ранее. Поручим Антону взять списки «живых» сотрудников в кадрах и отметить, кто какое обучение проходил. Последний раз сверку делали в мае, а с тех пор половина компании уволилась. Еще пусть пообщается с отделом подбора, они летом продавцов направляли в магазины, минуя первичное обучение. Надо будет уклонистов изловить и обучить, пока эта вторая половина не успела уволиться. Кроме того, пусть розница знает, что им не уйти от всевидящего ока орков из Мордора, тьфу, тренерского взгляда.

В процессе дальнейшей адаптации посидит на двух-трех тренингах у закаленных зубров. Надеюсь, впитает в себя традиции и корпоративную культуру. Зубров это взбодрит и добавит чувства конкурентной поддержки со стороны молодых дарящих.

Вот и придумали программу адаптации нового сотрудника учебного центра. Даже наставника определили, переложили задачи на хрупкие женские плечики. Вот и хорошо, вот и замечательно!.. Теперь можно расслабиться, посмотреть порнушку в Интернете и узнать, кто в «Формуле-1» один стартует с первого ряда в это воскресенье.



## АСТРЕЙН

### Ангелы и демоны

У каждого из нас есть ангел. Ангел ведет нас по жизни и помогает приблизиться к тому, что мы называем «человеком с большой буквы». Говорят, что ангел имеет по пять-шесть подопечных. Он не всегда смотрит на нас и не всегда может оказать нам содействие. Так что нам самим иногда надо прикладывать усилия, или: «На ангела надейся, но сам не плошай». Есть и еще одна особенность: ангел не умеет читать наши мысли. Это означает, что если я хочу сообщить, что является моей мечтой и желанием, то это надо сделать вслух. Например, хочу быть богатым; значит, надо сказать вслух: «Хочу быть богатым и иметь 5375 долларов ежемесячно». Если в этот момент наш ангел рядом и слышит, то он поможет. Повторяйте желание несколько раз, тогда ангел услышит и дела пойдут.

У каждого из нас есть и свой демон — антипод ангела. Это тот, кто хочет сделать из нас грешника. Грешник — понятие относительное и спорное. Демон, как и ангел, вербует людей в свое воинство. Со времен появления первого человека идет борьба высших сил за души людские. Демона зовут Астрейн. Астрейн — это тоже ангел, но, так сказать, «диссидент». У него свои представления о добре и зле. В целом, он не против нас, он против ангела и делает все возможное, чтобы «электорат» обратился к нему.

Астрейн опасен. Представьте, что психически больному корейскому студенту, обиженному

жизнью, дали оружие. Кореец идет в университет и расстреливает студентов. Астрейн, как и обнаженный меч самурая, является мощным и смертельным оружием. Если вы глупы, то оружие может убить вас, если вы мудры, то оружие окажет вам помощь. Можно привести и другую аналогию: вы завели себе собаку бойцовой породы. Если собака признает вас лидером, то вы вооружены и в безопасности, никакой грабитель вам не страшен. Если вы не смогли укротить собаку — Астрейна, то она однажды вас съест. Может, поэтому Астрейн действительно часто принимает облик черного пса?

## Рабочий день

Я — Астрейн. Меня наняли на работу несколько тысячелетий назад. Платят хорошо, сокращать пока не собираются. Босс говорит, что объем деятельности у нас не уменьшается, а только увеличивается. Меня можно сравнить с маркетологом, моя задача — бороться за умы и сердца людей. Если хотите понять, как сложен труд маркетолога, то прочитайте книгу «Медиасапиенс», ее мой подопечный написал. Кое-что я ему подсказал, кое-что он сам придумал.

Кстати, а вы не хотите устроиться в мою контору? Зарплата у нас выплачивается стабильно, все льготы по КЗОТу присутствуют. Шеф — настоящий специалист, с ним вы точно вырастаете как профессионал. К каждому новому сотруднику приставляется наставник. Ну, это такой старпер, который все знает, все умеет и готов поделиться с вами своим опытом, ему за это приплачивают. Поначалу будете с ним вместе «в поля» выходить, а затем аттестацию пройдете и в самостоятельное плавание отправитесь.

Не хочу от вас скрывать — есть у нас и сложности. Начали внедрение КРІ. Планы постоянно растут. Руководство аргументирует это тем, что рынок клиентов расширяется каждые десять лет процентов на двадцать. Так что, если шевелиться не будем, то новорожденных под себя подгребут светлые. У светлых знаешь какая дисциплина? Они ради идеи могут не есть, не спать, но своего не упустят.

А? Что спрашиваешь? Что делать надо? Так работа ясно

какая. Дадут тебе трех или четырех подопечных, надо будет с ними периодически встречаться. По-вашему, по бизнес-тренерскому, с ними надо коучинг проводить. Помогать им: деньги зарабатывать, карьеру строить, от недругов избавляться, к совершенству стремиться, и при этом не испытывать ложных угрызений совести. То есть советы им положено давать дельные, чтобы уже после смерти они к нам попали, а не на облака, понимаешь ли, вознеслись.

Слушай, мне тут бежать надо, на раздаче нашим сейчас выдают молоко непорочных рожениц, за вредность полагается. Некогда мне лясы точить, так что я тебе стенограмму своей встречи с клиентом оставляю. Вчера разговаривал с одним руководителем учебного центра, он дурак, все свой путь ищет, родился под знаком Весов, так вот все колеблется в выборе пути.

Почитаешь — поймешь, в чем суть работы.

## Разговор с руководителем учебного центра

**Руководитель УЦ.** Привет, дорогой! Ты опять появился рядом, чтобы соблазнять и толкать меня к пропасти?

**Астрейн.** Рад, что ты узнал и помнишь меня. Приятно слышать твой юмор. Ты же знаешь, что я преследую свои корыстные цели и ты мой объект. Хочу только напомнить тебе, что я никого не толкаю в пропасть. Люди сами выбирают, что им делать. Я могу только сообщать тебе о возможностях, вернее, указывать на них и давать советы эксперта на тему, как лучше использовать ситуацию.

**Руководитель УЦ.** Вижу, вижу, как ты начал свою сладкую песню, пытаюсь соблазнить. Так что тебя привело ко мне на этот раз? Что ты узрел такого, что не вижу я?

**Астрейн.** Ты теряешь время. Я вижу, что сейчас ты опять стоишь на развилке и можешь выбрать путь на несколько лет вперед. Посмотри, ты набрался опыта, вырос как управленец, твоя компания в кризисе, а окружающий мир представляет тебе массу вакансий. Понимаешь ли ты, что бездействие является таким же выбором, как и действие. Ты готов управлять своей судьбой?



**Руководитель УЦ.** Готов. Я ей и управляю. Я сделал выбор и решил не менять места работы, не менять ситуацию. Мне комфортно, и я уверен в себе.

**Астрейн.** Посмотри, ты уверен в себе, и тебе хорошо в этом состоянии. Я рад за тебя. Но ты же человек бизнеса и знаешь, что есть только два пути — вверх или вниз. Ты не сможешь остаться в состоянии блаженства. Разве ты забыл, как было в прошлый раз, на прежнем месте работы? Скажи, кем ты хочешь быть через пять лет?

**Руководитель УЦ.** Перестань меня искушать, зачем раскачивать лодку? Ты должен мне служить, а не подталкивать. Я знаю, что ты бьешь в самое незащищенное место. Действительно, я думаю, кем хочу быть. Я могу принять помощь советника со стороны, но только не твою.

**Астрейн.** Я не прошу тебя следовать моим советам. Если ты выбрал путь и средство, то я тебе не советчик. Определившийся человек будет идти своей дорогой. Но так как я назначен к тебе «собакой-поводырем», то не можешь ли ты мне сообщить, кем ты будешь и куда идешь? Знаешь ли ты, что, изложив мне свои аргументы, ты убедишь себя в верности пути или сможешь найти в своем выборе изъяны? Расскажешь?

**Руководитель УЦ.** Хорошо. Я решал для себя вопросы: кто я и куда иду? Если проще — то, что я представляю как сотрудник компании и кем я хочу работать? У меня был следующий выбор. Я могу быть: бизнес-тренером, руководителем учебного центра, директором по персоналу, могу открыть свой бизнес. Все эти варианты имеют плюсы и минусы. Я решил остаться руководителем учебного центра.

**Астрейн.** Хороший набор вариантов. Надеюсь, что ты ничего не забыл. Сегодня по телевизору будут показывать новых русских хиппи. Белые воротнички, банкиры и прочие бросили все и сейчас живут в Индии, в тущобах, в общине себе подобных. Они счастливы, они свободны. Этот вариант ты не рассматривал? Видимо, тебе не нужна свобода, ты выбрал стабильность. Так почему ты остался?

**Руководитель УЦ.** Вариант с хиппи интересен, но я пока не готов освободить себя от всего. Если работа и может рассматриваться как путь, от которых надо избавиться, то семья

и престарелые родители требуют заботы, обеспечить их — моя обязанность. Давай пройдем по моим вариантам.

Если пойду в директора по персоналу, то это не изменит ничего. Прибавится денег — и прибавится забот. Я буду меньше времени уделять себе и близким. Деньги будут растрачены и не дадут счастья и здоровья. А через пару месяцев я забуду о повышении зарплаты, но только на руках уже будут кандалы.

Если открою свой бизнес, то свободы не останется совсем. Свой бизнес — это уже третья ступень в карьере. Я говорил тебе о том, что есть три позиции: исполнитель, руководитель, собственник. Когда я переходил с исполнителя в руководителя, то меня плющило два года. Боюсь повторения. Это же не цель — менять себя постоянно? Зачем?

Вернусь назад в тренеры... Так ведь недавно я осознал, что я уже перестал быть тренером. Во мне больше менеджерских качеств. Вчера, например, вел «войну» против коллеги из другого департамента. Защищал свои границы и пытался отвоевать еще пять территорий. Я заметил, что это мне было приятно, это вплеснуло адреналина не меньше, чем тренинг. А еще мы боролись на общем поле, где у меня не было преимуществ. Когда тренер покоряет аудиторию, то ему по статусу уже дали преимущество, это похоже на поединок охотника и зверя. Но у охотника есть ружье, и он изначально сильнее. В менеджерской войне мы были на равных стартовых позициях. Если побеждаешь, то ты сильнее и горд собой.

**Астрейн.** Что я вижу! Ты заговорил о победе. Так-так, с этого момента поподробнее, ты же знаешь, как я люблю амбиции и готов воспользоваться случаем помочь. Ты же знаешь, что амбиции ведут к власти. Но слабых они толкают в пропасть. Я, как настоящий профессионал, могу предложить тебе свое содействие. Мне известна дорога к пьедесталу. Может, договоримся?

**Руководитель УЦ.** У, хитрая собака! Я разрешаю тебе сообщить мне, чем ты можешь быть полезен и что я получу, если послушаюсь тебя.

**Астрейн.** Слушай. Все эти сказки про равенство и любовь верны. Только обрати внимание — ты человек, и твои мотивы и потребности программируют твоё поведение. Ты не сможешь стать ангелом, так зачем отвергать то, что дает тебе судьба

человека. Конечно, власть и превосходство не самые популярные цели в народе, только заметь — почти все желают именно этого. В твоём СССР даже коммунизм не прижился, так как все начали мериться силами и решать, кто круче. У тебя одна жизнь, и прожить ее надо красиво. Директор по персоналу получает больше, чем руководитель учебного центра. А стать директором и остаться человеком ты можешь. Ты же смог сохранить человеческое, когда стал руководителем учебного центра.

**Руководитель УЦ.** С чего ты решил, что я сохранил человеческое, став руководителем?

**Астрейн.** Разве тебе стыдно за свои поступки?

**Руководитель УЦ.** Нет, я не стыжусь содеянного, но я стал использовать другое мерило добра и зла. Мои подчиненные могут измерять содеянное другими мерками, а то, что они меня хвалят, может оказаться банальной лестью.

**Астрейн.** С такой самокритикой тебе и до хиппи недалеко. Ты же сказал, что не готов в хиппи. Тогда посмотри внимательно. На позиции директора по персоналу ты будешь делать то же самое, только у тебя будет сверху меньше начальников, и ты сможешь эффективнее менять реальность под свои представления добра и зла. У тебя будет больше возможностей изменить мир в лучшую сторону, а еще и «накормить» семью. Ты же должен думать не о себе, а о людях. Ты боишься сложностей? Так открою тебе секрет: те, кто является директорами по персоналу, работают не больше, чем ты. Конечно, полгода у тебя уйдет на адаптацию, а затем ты получишь свободу, сможешь решать не только мелкие задачи обучения, но и заняться стратегией. Я вижу, как ты любишь изменять мир в правильную сторону, так у тебя станет для этого больше возможностей. Кроме того, это называется «формирование корпоративной этики и управление корпоративной культурой». Представь, ты стоишь на трибуне и объясняешь нерадивым менеджерам, что такое добро и зло, что в твоей компании будет считаться правильным или являться нарушением корпоративных принципов. Ты реально сможешь улучшить людей.

**Руководитель УЦ.** Эй! Я не готов взять на себя роль Бога!

**Астрейн.** Не надо брать на себя ответственность за всех, сделай лучше добро людям здесь и сейчас.

**Руководитель УЦ.** Ты загоняешь меня в тупик, давай опустим столь высокую тему. Расскажи, что я должен делать, чтобы стать директором по персоналу. Ты же ведь горд тем, что все знаешь, и можешь дать совет.

**Астрейн.** Ты просишь обрисовать тебе картину?! Надо ли было так упираться? Лучше бы сразу все выслушал, а затем и решал, следовать советам или идти, куда шел?

Ты менеджер! Если остались сомнения, то посмотри в зеркало и проведи свою оценку методом «360 градусов». Ты ведь и сам чувствуешь, что ты больше не тренер.

Ты хороший менеджер. Это тоже очевидно, ты делаешь все, что должен делать хороший менеджер. В отдельных моментах не дотягиваешь до оценки «отлично», но твоя интегральная оценка выше, чем у других.

Ты уже мыслишь шире, глобальнее, чем руководитель учебного центра. Твоя должность тебя начинает тормозить. Зачем закапывать талант в землю?! Ты был хорошим тренером, но те времена прошли, река утекла. В конце концов, делай тренинги налево и пусть это будет твоим хобби. Пусть хобби приносит наслаждение.

Ты долго рос, и сейчас тебе надо переместиться только на один шаг вперед.

Необходимый шаг — это осознание того, что тебе ХОЧЕТСЯ и МОЖЕТСЯ быть директором по персоналу.

**Руководитель УЦ.** Ты хороший советчик. А если я облажусь и не смогу?

**Астрейн.** Не смей меня. Ты не можешь облажаться, неудача настигнет тебя, только если сам себе внушишь, что слаб. Посмотри на бывшего шефа Георгия. Он же меняет компании каждый год, иногда его выгоняют, а иногда он сам сбегает. Ты можешь сделать не меньше, чем он, и я уверен, что тебя не уволят. Ты человек, дающий результат, а не процесс. Известно ли тебе, что есть два типа людей: одни видят цель и готовы рискнуть идти к ней, не замечая препятствий, а вторые видят сложности на дороге к цели и не сдвигаются с места, их обычно подгоняют шефы. Первые — становятся Наполеонами, а вторые — так и остаются безвестными. Причем заметь, от вторых порой больше пользы, но кто-то должен их

вести. Может, попробуешь вести себя сам. Попробуешь ГРЕС-ТИ, а не подгребать. Если не получится, то всегда можно вернуться в первоначальную позицию, а если упустишь возможность, то будешь жалеть всю оставшуюся жизнь.

**Руководитель УЦ.** Астрейн, а ты слышал про коучинг? Уверен на девяносто девять процентов, что слышал. Понимаешь, чем наставничество отличается от коучинга? Предполагаю, что да. Видел живого коучера, который имеет соответствующий сертификат гильдии коучеров? Наверное, видел одного-двух. А теперь ответь на вопрос: а ты видел менеджера, который прошел полный курс развития с коучером? Может, видел менеджера, который провел пару встреч с персональным коучером? (Ох, сомневаюсь я, что среди читателей найдется много людей, которые ответят «ДА».)

Многие люди сталкиваются с консультантами. Консультанты подобны пчелам, летящим на сахарный сироп. Где деньги, там и консультанты. Консультант консультирует собственника и выстраивает его бизнес. А коучер консультирует конкретно-го человека. В некоторых случаях он приведет подопечного к осознанию необходимости смены работы. Не очень любят компании оплачивать труд коучера, незачем им такой результат.

Консультант загребает деньги сетью, а коучер ловит рыбку спиннингом. Снять много денег с буржуя можно, а обчистить дырявые карманы начинающего Наполеона ох как нелегко! А еще не принято у нас жаловаться чужому человеку на свои проблемы. Если буду работать с коучером, то косвенно соглашусь с тем, что я слабак.

А теперь скажи мне: коучер — это Ангел или ты, Астрейн? Имеет ли он право помогать подопечному?

**Астрейн.** Я многое уже рассказал тебе. В остальном рассуди сам. Мое мнение о твоём пути ты уже слышал.

**Руководитель УЦ.** Ох, Астрейн, без ответа ты оставил мой последний вопрос. Да, жизнь всегда предлагает нам сделать выбор!.. Что ж!

Астрейн, сходи к своему боссу и скажи ему, что ты справился со своей задачей. **Я буду думать. Я буду очень серьезно думать.**

## СОДЕРЖАНИЕ

«На новом пути» (А. Демидов) .....	3
Предисловие .....	4
<b>ТРУДОУСТРОЙСТВО</b> .....	5
Резюме .....	5
«Четверка-Контакт» .....	7
«Союз» .....	8
«Лидер» .....	9
Ожидание .....	10
<b>ТЕХНОЛОГИЯ И ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА</b> .....	13
Первый рабочий день тренером .....	13
Маленький шаг к большим достижениям .....	14
Технология создания тренингов .....	15
Без тумачков как без пряников .....	19
После тренинга .....	20
<b>МАРЬЯНА</b> .....	22
Новенькая .....	22
Танк прошел .....	24
Переезд .....	26
Коса на камень .....	26
Вылет пробки из бутылки .....	27
<b>ВОЙНА В КОРПОРАЦИИ.</b>	
<b>ЗАПИСКИ «МАЛЬЧИША-ПЛОХИША»</b> .....	30
Что за странная тема .....	30
Когда и кому потребуются эти знания .....	30
Что надо помнить .....	31
Итак, начало войны .....	31
Медленное вытравливание .....	31
Молниеносный блицкриг .....	32
На вас напали .....	34
<b>«10 000 КИЛОМЕТРОВ</b>	
<b>НАД ЗЕМЛЕЙ»</b> .....	35
Вне времени, вне расстояния .....	35
Кожа индюка .....	36
«Что-то тренер статичен» .....	38



Ночной Красноярск .....	40
<b>ОБЫДЕННОСТЬ .....</b>	<b>44</b>
Утро после тренинга .....	44
Утро в день тренинга .....	46
<b>ДАНЕТКИ .....</b>	<b>48</b>
Вопросы, вопросы, вопросы... ..	48
Уважаемый Сергей Васильевич... ..	49
Опоздал — значит предал .....	52
<b>ТРЕНИНГ НА ПРИРОДЕ .....</b>	<b>55</b>
Стреляй — мать заштопает .....	55
Исключительный сервис .....	57
Повышенное напряжение .....	58
Первая серия .....	59
Свободная любовь .....	60
Тяжелое утро .....	63
<b>ОГНЕННАЯ ЛОШАДЬ .....</b>	<b>67</b>
Ульяна .....	68
Шкаф .....	68
Люстру на голову .....	70
«Фиговый лист» тренинга .....	71
Всем стоять .....	74
Хеленгеровы расстановки .....	76
«Доширак» .....	77
Карпатские горы .....	79
<b>ФАСИЛЯ .....</b>	<b>81</b>
<b>ТРЕНЕР ЛЮБОВЬ .....</b>	<b>85</b>
Люба .....	85
Дневник Любы .....	89
<b>КОЛЬ И ЛИЧНЫЙ СТИЛЬ ТРЕНЕРА .....</b>	<b>96</b>
<b>ТРИ СТУПЕНИ КАРЬЕРЫ .....</b>	<b>99</b>
Жизненный цикл товара .....	99
Охотники за головами .....	100
Профиль компетенций .....	102
Адаптация (Три конверта) .....	104
Имидж — это все .....	107
<b>«МАККИНЗОИДЫ» ИЗ КОНСАЛТИНГА .....</b>	<b>108</b>
«Солдаты» и «генералы» .....	108

В чем успех бизнеса .....	109
Врач или учитель .....	110
Знакомство с «маккинзоидами» .....	111
Маркетинговое исследование .....	113
Стратегический план .....	115
Нелегкий труд консультанта .....	116
Как мужик двух генералов прокормил .....	117
Фильм, фильм, фильм .....	118
Контур управленческого контроля .....	120
Завершение проекта .....	122
Антидарвинизм .....	123
<b>СОПРОТИВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМ .....</b>	<b>124</b>
Инновации .....	125
Инерция организационная и человеческая .....	125
Оценка силового баланса .....	126
Движущие силы .....	126
Роли .....	126
Инерция масс и ее преодоление .....	127
Пример .....	128
<b>ОТМИРАЮЩИЕ ОРГАНЫ .....</b>	<b>130</b>
Утренняя депрессия .....	130
Мантра .....	133
<b>ГАМАДРИЛ НА ТРЕНИНГЕ .....</b>	<b>135</b>
Послесловие .....	140
<b>ЭКСПОРТ ДЕМОКРАТИИ .....</b>	<b>141</b>
Если договориться с всемирным разумом .....	141
Free-lancer .....	142
Цель — светлое будущее уже завтра .....	143
Между жерновами .....	144
Ольга .....	145
Купе, попутчик, религия .....	147
Подставы на «дорогах» .....	151
Кто крайний? .....	152
Результат .....	153
<b>ГРЕБЕМ ИЛИ ПОДГРЕБАЕМ (МАШИНИСТЫ ИЛИ ПАССАЖИРЫ)? .....</b>	<b>154</b>
<b>НАПОЛЕОНЫ И МЕДНЫЕ ТРУБЫ .....</b>	<b>156</b>
Академия бизнеса .....	156
Георгий .....	157

Семён и Рубен .....	158
Виктория и перевод .....	159
Виктория и КРІ .....	160
Галина и повышение .....	160
Юрий и орфографические ошибки .....	161
Тренинг «Лидерство» .....	162
«Окопы» .....	163
<b>АВТОБАНЫ, УКАЗАТЕЛИ И ШЛАГБАУМЫ .....</b>	<b>165</b>
Случай в деревне .....	165
Второе сентября .....	166
Автобан .....	167
За шлагбаумом .....	170
Указатели .....	170
<b>ТРЕНЕР — ЛИДЕР? .....</b>	<b>172</b>
<b>ИНВАЛИД И АНОНИМНЫЕ АЛКОГОЛИКИ .....</b>	<b>176</b>
<b>КРИЗИС И СОКРАЩЕНИЯ .....</b>	<b>179</b>
Неожиданное событие .....	179
Предпосылки кризиса .....	179
Кризис .....	180
Смутные времена .....	181
Феникс или чучело вороны .....	182
<b>БИЛЕТ ПЕТРА ВЕЛИКОГО .....</b>	<b>183</b>
Тренер или мент .....	183
Езда по встрече .....	184
Ритуал и билет Петра Великого .....	184
«Гринпис» не спит .....	185
Несправедливо, однако... ..	186
<b>ЭКИПИРОВКА .....</b>	<b>187</b>
Внешний вид .....	187
Мозги .....	189
<b>АСТРЕЙН .....</b>	<b>191</b>
Ангелы и демоны .....	191
Рабочий день .....	192
Разговор с руководителем учебного центра .....	193

Сергей Попов  
**БИЗНЕС-ТРЕНЕР**

Зав. редакцией *Н.И. Лаврентьева*  
Редактор *В.М. Гришина*  
Компьютерная верстка *А.Н. Волковой*

Сдано в набор 25.08.08  
Подписано в печать 24.09.08. Формат 60х84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Гарнитура «Таймс». Бумага офсетная.  
Печать офсетная. Объём 12,75 п.л.  
Тираж 1000 экз. Заказ 181. С-16.

Издательство «Гриф», 248600, Калуга, пл. Старый торг, 5.

Отпечатано с готового оригинал-макета  
в ГП «Облиздат»,  
248600, Калуга, пл. Старый торг, 5.