

Жанна Завьялова

ПУТЬ ТРЕНЕРА

автобиографические очерки
с методическими материалами для практикующего бизнес-тренера



«На этой планете существует одна великая истина: независимо от того, кем ты являешься и что делаешь, когда ты по-настоящему чего-то желаешь, ты достигнешь этого, ведь такое желание зародилось в душе Вселенной. И это и есть твое предназначение на Земле. У человека одна-единственная обязанность: Следовать своей Судьбе до конца. В ней – все. И помни, что когда ты чего-нибудь хочешь, Вся Вселенная будет способствовать тому, чтобы желание твое сбылось».

Пауло Коэльо «Алхимик»

Автор книги рассказывает о своем профессиональном пути – о карьере бизнес-тренера. В живой и непринужденной манере автор описывает отдельные события своей жизни, показывая читателю, что у каждого есть возможность выбора той профессии, которая ему по душе. Главное – верить в себя, экспериментировать и быть открытым миру. Порой тяжелые жизненные обстоятельства оборачиваются благом и уроком, который помогает совершенствоваться на пути к мастерству.

Книга имеет 2 раздела. Первый – это автобиографические очерки. Второй – методы проведения тренинга. Первый раздел воодушевляет на выбор профессии бизнес-тренера. Второй раздел дает профессиональный инструментарий. Автор делится со своими читателями знаниями и методами, необходимыми бизнес-тренеру. Читатель может использовать эту книгу как самоучитель. Приведены примеры, иллюстрирующие использование методов ведения тренинга.

Книга рассчитана на бизнес-тренеров, менеджеров по персоналу, а также для ищущих свой профессиональный путь психологов.

СОДЕРЖАНИЕ:

Раздел I: АВТОБИОГРАФИЧЕСКИЕ ОЧЕРКИ

Глава 1. Как все начиналось.....	стр.03
Глава 2. Начало моей трудовой деятельности.....	стр.08
Глава 3. Судьбоносная встреча.....	стр.16
Глава 4. Авантюрные продажи.....	стр.18
Глава 5. Мучительные поиски смысла.....	стр.21
Глава 6. Деньги, зарытые в землю.....	стр.25
Глава 7. Теплоходное обучение и первое разочарование.....	стр.27
Глава 8. Мой первый самостоятельный тренинг.....	стр.31
Глава 9. Второе разочарование.....	стр.36
Глава 10. Ура, Германия!.....	стр.38
Глава 11. Буль терьер в медицинской компании.....	стр.42
Глава 12. Как мы брали «Бастион».....	стр.46
Глава 13. У черты.....	стр. 49
Глава 14.Переезд в Москву и работа внутренним тренером.....	стр.51
Глава 15. Моя руководящая деятельность и тренинги по менеджменту.....	стр.56
Глава 16. Моя работа с банками.....	стр.65
Глава 17. Что такое хороший тренинг и что такое плохой тренинг..	68
Глава 18. Немного о тендерах.....	стр.71
Глава 19. О судьбе тренера (внутренний тренер, свободный тренер, тренер в компании-провайдере).....	стр. 73

ГЛАВА 1: КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ.

«— Ну а пятая обязанность? – спросил Сантьяго.

- Пятая обязанность каждого правоверного – совершить паломничество в Мекку. Посетить Мекку – моя мечта.
- Почему же вам не отправиться в Мекку прямо сейчас? – спросил Сантьяго.
- Потому что я жив только благодаря мечте о ней. Разве иначе выдержал бы я эти дни, неотличимые друг от друга, все эти полки, заставленные моим товаром, обеды и ужины в этой мерзкой харчевне? Я боюсь, что когда моя мечта станет явью, мне больше незачем будет жить на свете.

Что касается тебя, который мечтает о пирамидах, то ты, не в пример мне, жаждешь осуществить свою мечту.

Я желаю только мечтать о Мекке. Я боюсь, что меня постигнет ужасное разочарование, и потому я предпочитаю только мечтать.

Сантьяго понял, что каждый мечтает по-разному. И каждый по-разному относится к своему Пути».

Пауло Коэльо «Алхимик»

Мой путь бизнес-тренера начался еще в 1990 году. Тогда я, студентка 3 курса факультета психологии МГУ вместе со своей подругой Машей Прохоровой (студенткой 4 курса) отправились изучать возможности будущей трудовой деятельности в родном для нас обоих Нижнем Новгороде. Маша, как человек сугубо научный с системным подходом к поиску информации, составила список всех вузов Нижнего, имеющих кафедру психологии, а я добавила к ее списку адресов, телефонов и ответственных лиц еще 3 психиатрических клиники, т.к. специализировалась я по медицинской психологии.

И начались наши походы и знакомства со всеми ведущими на тот момент времени психологами города. Интересно было отметить, что нам везде были рады, и везде была возможность устроиться на работу со стабильно мизерной зарплатой и перспективой научной деятельности, но это не главное. Решающей в моем последующем выборе «Куда пойти работать» была встреча с одной женщиной-психологом (не помню ее имени), которая работала в одной из 3х психиатрических клиник.

Помню, как она обрадовалась нашему визиту. Мы долго сидели, вместе пили чай и разговаривали о ее работе. Закончила она факультет психологии ЛГУ, уже пять лет работала в клинике, была там единственным психологом, грамотно проводила диагностику. Но потрясло меня в ней и запало в душу надолго то, что глаза ее были грустны, а весь вид какой-то вымученный.

Представьте себе длинные коридоры, окрашенные масляной краской, система кабинетов и в них – одинокая потерянная женщина с блестящим образованием, тонким умом и полным отсутствием светлого будущего, о котором мы с Машей грезили. Выяснилось, что ее мнение среди врачей-психиатров ничего не стоит, результаты ее диагностики никак не влияют на систему лечения больных, которых лечат в основном медикаментозно, а к практике психокоррекции за свои пять лет работы она так и не приступила, считая это «делом весьма сложным и ответственным».

- Что вы, девочки! Вести группы – очень сложный процесс. Я к нему сама пока морально не готова. Я должна еще многому научиться, - были ее слова в ответ на наш вопрос, почему она не ведет группы.

Помню, как выбрались мы из этого ада на божий свет и судорожно вдыхали свежий воздух, боясь заразиться ее жизнью. Вот тогда-то мы с Машкой и поклялись, что никогда не будем такими, что будем обязательно вести психокоррекционные группы (о бизнес-тренингах мы тогда ничего не знали), что останавливаться на диагностике – это совсем нам неинтересно, т.к. определить человека – еще не значит помочь ему измениться. Что мы сильнее, лучше ее и сможем построить свою жизнь по-другому.

В тот день я обрела нижнюю точку отсчета, от которой есть только путь вверх к мастерству.

.....

А дальше завертелась-закружилась Ее величество Жизнь. Мария закончила учебу и уехала в Киев учиться в аспирантуре, а я вышла замуж, родила ребенка, и, подумывая, чем бы мне заняться в ближайшие 3 года в период воспитания своей дочери, так, чтобы одновременно ее

воспитывать, и не тратить попусту молодые и ценные годы жизни, решила поступить в аспирантуру МГУ. Все равно работать не могу. Так и сделала.

Боже, как мучительна была моя подготовка к поступлению. Еще в школе моим слабым местом были 3 предмета: физкультура, физика и английский язык. С физикой и физкультурой я распрощалась вместе с выпускным школьным звонком, с английским – после второго курса. Была счастлива, что легко отделалась и больше в своей оставшейся жизни не вернусь к этому издевательству над собой в изучении иностранных слов. А тут вдруг, на тебе – надо сначала сдать вступительный экзамен, а затем кандидатский минимум по английскому! Конкурс в аспирантуру был 2 человека на место, но! Все поступающие были выпускниками МГУ с красными дипломами, с языком и без новорожденных детей!!! Что делать? Пока меня окончательно не начала бить нервная лихорадка, я сказала себе: «Спокойно! Сейчас ты не аспирантка, так что ты ничего не теряешь, если не поступишь. Ты уже молодой специалист, у тебя диплом, а это немало для женщины 22 лет. Дорогу осилит идущий. Не думай о результате. Просто готовься все лето, бери уроки языка, делай столько, сколько сможешь в каждый момент времени, а там видно будет».

Так я и сделала. Сдав Госы сразу после родов, я с мужем уехала из Москвы, в которой я училась, в Нижний, где жили его и мои родители. Встретилась со своей школьной учительницей английского. Она мне жутко обрадовалась. И начала я к ней ходить 2 раза в неделю, сама не веря, что из этой затеи выйдет что-либо путное.

Очень мне помогла тогда семья моего мужа. Дело в том, что, учась в МГУ, я жила в несколько нереальном обществе. Каждое утро я, просто спускаясь на лифте, попадала в бассейн, где плавала и набиралась сил. Все самые лучшие и интересные фильмы нам привозили в наш кинотеатр в общежитии, – требовалось тоже только выйти из комнаты. Все мои подруги, умные тонкие, замечательные собеседницы. Мы жили очень интересно, общались до ночи о смысле жизни, строили концепции бытия и мироздания и думали, что так и должно быть...

И тут я попадаю в самую обычную семью со свекром-алкоголиком. Нас живет 7 человек в трехкомнатной квартире. Почти каждое утро не опохмелившийся свекор матом гоняет полуглую бабушку по всей квартире, а та истошно просит о помощи. Да, у нас с мужем и моей дочкой была своя отдельная комната в этой квартире, меня все очень любили и заботились. Мне почти не приходилось готовить и стирать, т.к. заботливая свекровь всегда успевала опередить меня и все сделать сама. На меня смотрели как на заморскую птицу, случайно залетевшую в это жилище. Свекор жалел меня, что я психолог, который никому не нужен, и обещал сделать протезы на ГАЗ. Только путался в должности.

- Ну, кем ты пойдешь, может быть мастером, а? Там люди толковые, переучат. А может в бухгалтерию помощником? Ой, право не знаю.

Все вечерние разговоры перед телевизором сводились к тому, что кто ел и что кто будет есть на завтра, где что сколько стоит. Через 3 недели меня начало тошнить от всего происходящего. Я заявила, что я теперь вегетарианка и готовлюсь в аспирантуру. Мне никто не возражал. Я и так была непонятна.

Муж тоже не возражал, т.к. не верил, что я поступлю. И вот занятия английским и подготовка проекта диссертации стали тем смыслом, который соединял меня с безвозвратно потерянной студенческой жизнью. Только бы вырваться из этого удушающего быта! Только бы вернуться в тот мир, который я почти потеряла. Да я готова землю есть, не то, что язык учить. Да английский и его изучение – это просто здорово! Это радость, а не обуза!!!

Учила меня языку Ирина Аркадьевна, моя школьная учительница и классный руководитель. Замечательной души человек с открытым сердцем, она оберегала меня, стараясь не напугать объемом знаний, который мне предстояло освоить. Помню только, как уже к концу наших занятий она с широко распахнутыми глазами, обрамленными длинными ресницами и наполненными искреннего недоумения, спросила у меня:

- Жанна. Как же ты будешь поступать? На что ты рассчитываешь?

Поскольку именно этот вопрос постоянно вертелся у меня в голове, я ответила:

- Не знаю, Ирина Аркадьевна. Я просто поеду туда, и буду сдавать экзамены. Психологию и философию я знаю. Тему будущей диссертации мой научный руководитель поддержала и одобрила. А языку Вы меня обучили. Я просто сделаю все, что от меня зависит, а там – как Богу угодно.

- Ну, тогда поезжай, - Сказала она с большим сомнением в голосе.

Впоследствии именно этот подход в работе с тренинговыми группами будет меня спасать и помогать выходить успешно из самых сложных и непредсказуемых ситуаций.

Надо сказать, что я молилась о том, чтобы произошло чудо и поступили в аспирантуру все желающие. Я не знала, как это может быть реализовано практически, но молила бога и судьбу помочь всем желающим, в том числе и мне, конечно.

Когда же я приехала в Москву поступать, то оказалось, что, действительно, далеко не все подавшие заявления о поступлении в аспирантуру, приехали. В итоге, на 3 места в аспирантуру на нашу кафедру было 4 кандидата. Уже не 2 человека на место. «Хороший знак», подумала я, и преисполнилась решимости.

Приехала я в Москву не одна, а вместе со своей дочерью, которая уже выросла и ей было целых 4 месяца. И еще мама, которая захотела меня сопровождать, чтобы помочь первые день-два. Мы рассчитывали, что мама поможет мне наладить ритм жизни, чтобы я могла с ребеночком гулять и экзамены сдавать. За 2 дня по нашим планам это вполне могло удаться, ведь у меня есть комната в общежитии, где я оставила все свои вещи, так что в обжитом гнезде не страшно.

И вот мы приезжаем...

Оказалось, что за лето мою комнату взломали, все вещи украли, а сейчас в ней живет студент с факультета стран Азии и Африки, который путем невероятных усилий собрал кой-какую мебель за лето, и только что устроился жить «всерьез и надолго». На все наши увещевания поменяться комнатами (надо сказать, что нам выделили совершенно пустую комнату с двумя кроватями и полу драными матрасами) он реагировал отказом. Я уже плохо помню тот этап моей жизни. Шок от предстоящих экзаменов, разграбленного «уютного гнездышка», в котором мы жили с дочкой первый месяц ее жизни, голые стены общаги, о которых я позабыла со времен первого курса (каждый раз, въезжая в очередную комнату, я делала в ней ремонт) стерли все из памяти. Помню только, что я решила биться за свои утраченные права. Переговоры со студентом и комендантом общежития плавно перетекали из увещательной формы в угрожающую и обратно. Не знаю, что больше помогло. Просьбы или угрозы с моей стороны, но только переговоры возымели-таки свой результат. Студент отдал мне мою комнату и даже помог разыскать часть мебели. Как только битва была выиграна, мама уехала, и мы с дочкой остались вдвоем перед лицом близящихся экзаменов, готовиться к которым времени уже не было.

Чтобы не описывать то, чего не помню, скажу, что экзамены я успешно выдержала. Получив 5 по психологии и философии (еще бы, без философского взгляда на мир и работы над собой я просто бы не сунулась в Москву!) и 4 по английскому. Умница моя Ирина Аркадьевна, сумела оставить грамматику и некоторый словарный запас в моей голове! В итоге все четверо кандидатов были приняты в аспирантуру – деканат заботливо предоставил одно дополнительное место. Так я снова оказалась в Москве и сделала определенный поворот в своей судьбе по пути к тренерскому мастерству.

И началась моя аспирантская жизнь. Целый год я катала колясочку по улице Шверника. Муж остался дома в Нижнем Новгороде, т.к. он там работал, и не мыслил своей жизни ни в каком другом городе. Ездил учиться я только на занятия по языку, считая и это непозволительной роскошью, – ребенок забирал все мое время. Девчонки-подружки, которые тоже поступили в аспирантуру, мне помогали – сидели с дочкой, пока я была на учебе. Училась я 2 раза в неделю, чаще не могла себе позволить, и готовилась к сдаче кандидатских минимумов по психологии и философии самостоятельно. Муж приезжал меня навестить. Чтобы не обременять подруг, я нашла няньку – такую же, как и я, одинокую женщину с ребенком и без денег. Мы по –очереди сидели с нашими детьми: она, когда я уходила на учебу, и я, когда она уходила заработать денег. Такой вот натуральный обмен. Детям было весело вместе, а нам удобно, потому что бесплатно.

Затем как-то одна бывшая сокурсница, которая разбогатела и снимала изолированную квартиру неподалеку от ДАСа, предложила заработать денег. Ей как раз в ее бизнесе нужны были продавцы детского трикотажа, а мне нужны были деньги, т.к. муж приезжал не часто и привозил денег немного. Задача простая: прозвонить данные ею адреса предприятий, договориться встать поторговать трикотажем. Товар сокурсница выбирала и давала сама, места уже были прикормлены, так что меня там ждали. Договорившись с нянькой, я отправилась на первую в моей жизни работу. Это был 1992 год. С вырученного оборота мне полагалось 10% плюс все, что наторгую сверх. Рассмотрев приятные импортные детские костюмчики, я решила, что истинной цены все равно никто не знает, и смело расставила свои авторские цены. И понеслась торговля. Раз я медицинский психолог, решила я, то к костюмчикам буду добавлять элементы психотерапии, повышать людям их самооценку. Так, мило беседуя с женщинами-работницами (точки продаж находились на предприятиях), я распродала почти весь трикотаж, набив карманы деньгами. Моя бывшая однокурсница была немало удивлена моими

результатами и предложила заключить договор. Мы обе радостно потирали руки. Я пристроила на работу нянюку своей дочери и своих подруг-студенток. Вскоре мы сами начали ездить на склад за товаром, т.к. наш работодатель не успевала снабжать нас товаром. И тут она всполошилась, так как была посредником. А мы уже начали сами «рулить»: искать новые точки сбыта и договариваться со складом. Сказав, что поставки прекращены, она мягко, но решительно свернула всю нашу деятельность.

Я не возражала. Заработав приличную сумму, которой мне должно было хватить на несколько месяцев, я поняла, что деньги – это сила. За этот период я забросила учебу, стала более жесткой, начала лично меняться далеко не в лучшую сторону, почти утратила теплое отношение к людям. Я поняла, что пока не готова к большим суммам, что деньги обладают своей силой, которая может сломать недостаточно зрелую душу, а я, кажется именно такой и была. «Ничто не случайно», - подумала я. - «Я достойна своей жизни, она нужна мне. К богатству я не готова, т.к. чуть не потеряла голову от первых пришедших ко мне денег. Уж лучше сиди и учись, воспитывай ребенка и созревавай, чтобы ничто не смогло тебя сломать и превратить в чудовище»...

Успешно сдав кандидатский минимум. Я вернулась в Нижний, т.к. мне захотелось тепла своей родни и мужа. Москвы я все равно не вижу, а там бабушки смогут помочь – их у меня три. Только вот задача не из легких – где жить? У моих негде: двух комнатная квартира и сестра с родителями – мы с мужем и дочерью туда явно не помещались. У свекрови не хочу, – ведь именно оттуда я сбежала. Оставалась комната в коммуналке – будем вести самостоятельную жизнь молодой семьи.

Дело в том, что моему мужу по наследству досталась комната в коммунальной квартире, из которой просто сбежала его бабушка, т.к. сосед по коммуналке обварил ее кипятком, и она долго лежала в больнице. Панически боясь соседа, она еще во времена, когда я жила у свекрови, тоже перебралась к ней, а комната пустовала. Мы с мужем уже один раз делали попытку перебраться туда жить. Но сосед – 57-летний мужик-алкоголик встретил нас матом и всю ночь орал под нашей дверью, что он здесь хозяин и чтобы мы убিরались, откуда пришли. Муж пробовал с ним поговорить, подружиться, потом спустил его с лестницы. Но все безрезультатно. Как только мы закрывали нашу дверь – он начинал истошно орать. Кончилось тем, что мы не выдержали и вернулись к его родителям, т.к. я панически боялась, что сосед Борек (как он сам себя называл) что-нибудь сделает с моей дочерью, пока я буду готовить на кухне. После этого я сбежала в Москву поступать в аспирантуру.

И вот, сейчас я возвращаюсь в родной Нижний, где у меня нет дома. Что делать? Медитируя над проблемой в течение недели или двух. Я поняла одно. Пока я не готова отстаивать свой дом, свое жилище, свое гнездо, у меня его никогда не будет. К тому же как человек любознательный и любопытный я в свое время успела позаниматься в астрологической школе Павла Глобы. Построить свой персональный гороскоп и узнать, что у меня Черная Луна в четвертом доме, что означало отсутствие (или серьезные затруднения) собственного жилья. Поняв, что мне на роду написано скитаться всю жизнь, я решила ехать жить в коммуналку к Борьку. Договорившись, что пока я в Москве, муж сделает ремонт, я начала морально готовиться. И тут я ощутила, насколько я незащищена. Я не умею и боюсь драться. Меня просто парализует от одной мысли о том, что я должна кого-то ударить. В битве с соседом пресловутый газовый баллончик не подходит, т.к. в закрытом помещении мы все сразу «ляжем». До милиции я могу не успеть дозвониться в случае чего. Кроме того, муж часто в командировках, так что я могу порой рассчитывать только на свои силы. Боже, что делать? А вдруг он отравит мою дочь? Вдруг просто подойдет, оттолкнет меня и сломает ей что-нибудь? Ведь взрослый мужик, к тому же пьяный гораздо сильнее меня! И кто только придумал эти коммуналки. Почему я должна жить в одной квартире с чужим мужиком. Пользоваться одной ванной. Одной кухней и одним туалетом. Это просто дикость. С точки зрения иностранцев об этом, наверное, и помыслить нельзя. А у нас доброе государство так все устроило, что все это законно и морально. А если он будет ко мне приставать?

После долгих размышлений, я решила, что в случае чего буду драться насмерть, что наточу кухонный нож и буду им защищаться. Так я и приехала в Нижний с воинствующим настроением. И. о чудо! Борек переменил свою позицию и встретил нас довольно-таки радушно. Он ни разу не кричал под дверью, что он здесь хозяин и что мы должны выметаться. Так я получила еще один весьма важный урок в своей жизни: иногда одной только внутренней готовности к решительному действию достаточно, чтобы добиться результата. Если готов действовать, то нет необходимости действовать. Позже в жизни и в тренингах это правило не раз подтверждалось. Замечу, что так Борек относился только ко мне. Муж так и не смог жить в условиях коммуналки и постепенно перебрался к маме. Моя мама тоже меня редко навещала. Привыкшая, что ее все

всегда беспрекословно слушались, она после однажды сделанного замечания Борьку, чтобы он не курил в квартире (у нас в семье никто не курит, и мы просто не приучены к едкому дыму дешевых папирос), она услышала от него матерную тираду с присказкой, что он здесь хозяин.

- Уж лучше ты к нам в гости заходи, – сказала мама и ушла, предоставив мне поле битвы с судьбой в лице Борька.

Всех проходящих в мой дом людей мужского пола Борек дико ревновал, всем женщинам хамил. Но, странное дело, меня не трогал. Когда мы оставались одни, он был тише воды ниже травы.

Прожила я в коммунальной квартире с дочерью 3 года, успев за это время развестись с мужем и провести программу исследовательской работы по диссертации. Из коммунальной жизни я вынесла урок, что у каждого из нас есть запас сил, который приходит к нам, если мы этого действительно хотим. Также я заработала себе 2 привычки: нетерпимость к неприятным запахам, и невозможность есть вторично разогретую пищу. Связано это было с тем, что от Борька и общих мест использования в коммуналке непрерывно исходил запах букета перегара, дешевой барматухи и папирос Беломорканал. Готовила я на общественной кухне, там же стоял мой холодильник, так что при вторичном разогреве еда благоухала вышеназванным букетом.

ГЛАВА 2: НАЧАЛО МОЕЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

«– Удивительное дело, - сказал он старику. Как только я принял решение продать овец и поехать искать сокровища, мой друг без разговоров купил у меня всю отару и сказал, что всю жизнь мечтал стать пастухом. Хорошее предзнаменование.

- Так всегда бывает, - ответил старик. – Это называется Благоприятное Начало. Если бы ты, к примеру, впервые в жизни сел играть в карты, то выиграл бы почти наверняка. Новичкам везет.

- А почему так происходит?

- Потому что жизнь хочет, чтобы ты следовал своей Судьбе, и возбуждает аппетит вкусом удачи».

Пауло Коэльо «Алхимик»

Лето 1995... исследовательская работа проведена, литература начитана, статистика набрана, результаты оформлены, текст написан. В моей диссертации остался какой-то штрих – работа над текстом. Теперь надо все оформить, как требует классическая наука психология. Я решила, что лета мне вполне хватит и что защита не за горами. На факультете меня давно ждали. Госпожа Алла Семеновна Спиваковская, - мой замечательный научный руководитель, у которой я училась, что можно быть одновременно и в науке, и оставаться настоящей женщиной, со своей изюминкой и шармом. Что можно самой плести ковер своей жизни с ее неповторимым рисунком. Госпожа Петровская, влюбившаяся в мою тему после прослушивания на кафедре, оказавшая мне неоценимую поддержку, т.к. после ее отзыва я поверила, что действительно делаю что-то очень важное. Скоро, скоро я их увижу. Вернусь в Москву.

Но, стоп!!! Сдали нервы моей мамули.

- Главное для женщины – это удачно выйти замуж. - Не раз повторяла она мне. Я не оправдала ее доверия. Вместо удачного мужа у меня на руках удачный ребенок и научная работа, от которой пока не видно никакой практической выгоды.

- Мама, у меня заболела дочка. А мне нужно ехать в Москву на кафедру на прослушивание моей темы и согласования работы над текстом. Посиди, пожалуйста, с Ксенией, я только на 2 дня, и дай мне, пожалуйста, денег на билеты. – как- то в очередной раз попросила я ее. Обычно она соглашалась, но тут вдруг сорвалась.

- Ты неудачница! Кому нужна твоя наука? Ты только всегда и делала, что училась. Зачем я посылала тебя в Москву?! Чтобы ты здесь прозябала одна с ребенком. Ты ничего не понимаешь в жизни и ничего не можешь, кроме как гранит науки грызть. Я не буду сидеть с твоей дочерью. У меня тоже есть планы на это время. А денег у меня нет.

В общем, в тот раз мы изрядно поругались. Я поняла, что зависима от матери, зависима в первую очередь экономически. Без денег никуда не уедешь. И если с Ксенией готова посидеть моя бабушка, моя любимая бабушка Римма, которая всегда и во всем меня поддерживала, то с ее пенсией она вряд ли мне сможет помочь, хотя и так постоянно подкидывала денежку. И я приняла решение. К черту диссертацию, пойду работать. Заработаю себе свободу, а потом

вернусь к своим научным текстам... если ситуация в будущем позволит. И все-таки жали, до финиша оставалось совсем чуть-чуть.

Куда идти работать? Наверное, этот вопрос рано или поздно задает себе каждый человек. Чтобы не заблудиться в поисках своей будущей работы, я выработала три критерия. Работа должна быть высокооплачиваемая. Ведь я иду работать, чтобы получить экономическую свободу, чтобы самой принимать решения и не зависеть от настроения родителей! Работа должна быть перспективная. Я так хочу развиваться, я просто вся направлена в будущее, застой для меня равносителен смерти! И работа должна быть творческая. От рутины я просто скисну. Я привыкла ставить гипотезы, изучать, я даже свою жизнь изучаю и ставлю опыты над собой. Без творчества я погибну. И так, высокооплачиваемая, перспективная и творческая. Где такую найти? Кинувшись в центр психологической помощи, где меня брали с руками и ногами, я поняла, что платят там копейки. А ведь я должна принести определенные жертвы: направить дочь в детский сад, меньше с ней видаться, и к тому же я бросала свою научную работу. Взвесив, что эти жертвы не могут быть оплачены предлагаемыми суммами, что мне все равно придется сводить концы с концами, я отказалась. Помню, как удивился руководитель центра, т.к. меня сразу брали практикующим психологом. В то время остальные кандидаты должны были сначала отработать на телефоне доверия, где работа была тяжелее, а зарплата ниже.

Итак, высокооплачиваемая, перспективная и творческая... Проблем с перспективами и творчеством нет, есть проблема денег. А где водятся деньги?

- Деньги есть в банках! – ответила я сама себе, взяла справочник Желтые страницы и начала прозванивать все банки Нижнего Новгорода подряд, предлагая свои услуги в качестве психолога – менеджера по персоналу. Почти везде я слышала один ответ «Нам пока не требуется психолог». Поняв, что затея безнадежна. Я уже готова была прекратить свои бесполезные предложения в банки. И тут я вспомнила свое правило, полученное еще при поступлении в аспирантуру. Дорогу осилит идущий! Не думай о результате, не цепляйся за него. Просто делай максимум возможного из того, что ты можешь реально сделать, а там – как Богу угодно. И всегда доводи начатое до конца. Решив, что я добыю этот чертов список банков, чтобы уже никогда к нему не возвращаться и не думать, а вдруг, в последней банке мне могла улыбнуться удача, я решительно вцепилась в телефонную трубку и продолжала звонить. На предпоследнем банке приятный мужской голос с интересом спросил меня «Психолог? А зачем? Расскажите, пожалуйста». И тут я принялась, не скупясь на красноречие, описывать впервые заинтересовавшемуся моим предложением незнакомцу все прелести, которые получит банк от работы психолога с его персоналом. Это диагностика. Это соответствие с требованиями к должности, это светлое будущее. Наконец. И тут приятный мужской голос меня перебивает и задает неожиданный вопрос
- А Вас, случайно, не Жанна зовут.
- Жанна...
- А фамилия ваша Завьялова?
- Завьялова.
- А я Андрей Липатов, заместитель управляющего банком. Мы с вами виделись вчера на занятиях у Эльвиры Закаблукоской. Вы мне тогда запомнились своими грамотными ответами на мои вопросы. Я постараюсь вам помочь и посмотреть. Что я смогу для Вас сделать. Позвоните мне через неделю.
- Спасибо. Спасибо. Огромное спасибо. – Вот он, мой шанс!!! Вот оно чудо, на которое я рассчитывала и которое я планировала!!! Оно произошло!!! Ура!!!

Дело в том, что я продолжала вести занятия с семейными парами и готовить женщин к домашним родам – именно этому была посвящена моя научная работа. Конечно, занятия я проводила бесплатно, ведь это был предмет моего исследования. Я сотрудничала в своей работе с врачом акушером-гинекологом Эльвирой Никодимовной Закаблукоской, которая собирала группы желающих родить дома, готовила их, а затем принимала детей. На одной из этих встреч я и познакомилась с Андреем Липатовым, который был единственным мужем, присутствовавшим на занятиях по подготовке к родам с любимой женой. Он тогда действительно задавал много вопросов, на которые я отвечала. Тогда я этому не придавала никакого значения. Так, значит, мои ответы услышаны, приняты и даже помогают мне найти работу. Вот уж не знаешь, где найдешь, где потеряешь!

И тут вся ситуация в моей жизни в корне изменилась. Закаблукоская, зная, что я ищу работу, предложила мне те же занятия вести за деньги, которые она мне готова была сама платить. Тут же дала предоплату, на которую я купила билеты и уехала-таки в Москву на заседание лаборатории Института Семьи и Ребенка, которым тогда руководили А.С.Спиваковская. Это был как раз день моего рождения, 16 марта. Все прошло блестяще.

Вместо положенных 15 минут меня слушали 2 часа, изменив планы заседания лаборатории. Затем мы все вместе: профессура аспиранты и я, отмечали мой день рождения. Я услышала много теплых слов, была согрета и обласкана. А затем, мои девчонки-подружки познакомили меня с одним бизнесменом, тоже психологом, с нашего Альма-Матер, который создал свой кадровый клуб, и сейчас преуспевал. Он мечтал открыть филиал в одном из крупных городов. Они уже успели рассказать ему обо мне и он был готов к встрече и обсуждению партнерства. Уже не я искала работу, а она гонялась за мной.

Сходя на заседание клуба (оно проходило раз в месяц и как раз было во время моего приезда), познакомившись с Александром, вечером в ресторане на Арбате, попивая дорогое вино мы обсуждали проект нашей совместной работы. Он видел меня представителем его фирмы в Нижнем. Я должна все организовать по уже отлаженной им схеме. Будем заниматься подбором персонала и организацией конференций на темы работы с кадрами. Набросав структуру работы на листочке, я вернулась в Нижний и начала искать команду. Первая, о ком я вспомнила - была моя подруга Маша Прохорова. Уже успев защитить кандидатскую, она училась теперь в инязе и преподавала психологию в университете. На мое предложение она откликнулась мгновенно. Мама пришла мне на помощь, отыскав у отца на работе захлащенный и никому не нужный склад с радио подстанцией, который можно было, сделав в нем ремонт, использовать под офис за символическую плату. Взяв ключи от склада, который располагался в 5 минутах от привокзальной площади, мы с Машкой сели писать проект работы компании. «Это хорошо, - подумали мы, - транспортный узел рядом. С любой точки города легко добраться». И тут же мы стали придумывать рекламные материалы, которые должны известить весь город, что мы им подберем самые квалифицированные кадры на любой случай жизни, проведем обучение и организуем конференцию по животрепещущим вопросам.

Просидев с раннего утра до полудня за столом, захлащенными какими-то железками, мы вышли прогуляться и поискать чего-нибудь съестного на привокзальную площадь. И тут Маша встречает своего бывшего преподавателя, который теперь тоже занялся бизнесом. Слово за слово, узнаем. Что ему нужны кадры, целых пять, что-то вроде секретаря, главного бухгалтера. Менеджеров по продажам и личного помощника руководителя. А мы как раз концепцию работы своей фирмы придумали. Маша так ему величаво и говорит:

- Знаешь, мы готовы взять заказ и подобрать тебе всех специалистов. наша компания как раз этим занимается, при чем весьма успешно. 50%предоплаты, остальное при приеме на работу.
- Хорошо, говорит он. Давайте начнем с личного помощника. Вот предоплата. Остальная оплата после того, как найдете помощника.

Вот так и началась моя трудовая жизнь. И это ничего, что за нашу работу он нам больше не заплатил, хотя мы ему успели подобрать людей на 3 вакансии. Зато как стремительно все развивалось. Я продала своих попугаев, и на вырученные деньги мы дали сточное объявление по телевидению и в газетах. Принимали кандидатов и вели собеседование тут же, в офисе-складе, т.к. ремонт ждал было некогда. Когда через неделю в оговоренное время я позвонила Андрею Липатову в банк, у меня уже была работа. Он назначил встречу.

В банк я собиралась самым тщательным образом. Светлый льняной брючный костюм, который я привезла из Болгарии, и розовый шарф приятно оттеняли мои серо-голубые глаза, в которых сверкали огоньки уверенности и радости от жизни. Помню его некоторую растерянность, когда он встречал меня в дверях своего кабинета. «Кажется, я произвела на него впечатление», с удовольствием отметила я про себя.

На встрече Андрей сказал, что в банке психологи не нужны, но что он сотрудничает с одним заводом, в котором он имеет большое влияние и что он там хочет создать аналитическую группу, и ему нужен психолог. Задача – проводить диагностику уже работающего персонала. Я ему сказала, что я рада ему помочь, но с момента нашей последней беседы ситуация изменилась. Я возглавляю филиал московской компании, уже есть команда сотрудников, и мы готовы взять объем работ в качестве заказа, который мы быстро и профессионально выполним. Андрей обещал подумать и переговорить по этому вопросу с генеральным директором завода. Мы назначили дату следующего созвона через неделю.

Всю неделю мы с Машей подбирали кандидатов на полученные от ее преподавателя вакансии. Народ валил пачками. Мы сажали их заполнять разработанные нами анкеты, т.к. никто в нижнем Новгороде и понятия не имел, чтобы приходить на собеседование с резюме. Встречи с работодателем мы устраивали в кафе неподалеку от нашего офиса. Началась красивая жизнь ежедневного посещения кафе и ресторанчиков. По понятным причинам все оплачивал заказчик. Ему тоже пришлось по душе наш ритуал. Приятная беседа с молодыми девушками, да еще на содержательную тему – изучить кандидата. Очень похоже на кино про Штирлица. До

прихода кандидата заказчику мы говорим о качествах кандидата, на что важно обратить внимание во время беседы, а кандидату говорим как себя вести. Затем в беседе играем роль разводящих, стараемся, чтобы контакт между ними завязался. Обе стороны с непривычки волнуются. Только мы с Машей как заправские специалисты храним невозмутимое спокойствие и дружелюбие. И виду не подаем, что сами все делаем впервые. Неделя пролетела как один миг.

Звонок Андрею. Из его слов я поняла, что он не готов оформить заказ на диагностику, но серьезно заинтересовался тем, чтобы я работала на заводе. Я сказала, что мне надо подумать и обсудить этот вопрос с коллегами. На что он мне заявил, что через 15 минут выезжает за мной на машине и что генеральный уже ждет встречи. Я соглашаюсь.

Уже в машине веду с Андреем беседу о том, чтобы взять на завод работать нас двоих: меня и Машу. Рисую перспективы будущих результатов. Он обрывает меня тем, что это не его вопрос и что я все могу обсудить сама с генеральным директором.

Итак, встреча. Моложавый мужчина лет пятидесяти, весьма любезный и улыбчивый протягивает мне руку для рукопожатия. Это Генеральный. Я робею, но стараюсь держаться непринужденно. Ведь у меня уже есть работа и очень интересная. Ведем беседу о заводе, о перспективах развития, о необходимости кадровой диагностики. Слово предоставляется мне. Я рассказываю про нашу фирму (правда, созданную 2 недели назад, никак неоформленную, но это неважно), про результаты нашей работы, про наши возможности. Предлагаю ему взять к себе на работу двух самых перспективных сотрудников этой фирмы – меня и Машу.

- Взяв на работу двоих сотрудников и платя только две зарплаты, вы будете получать результат от работы троих, т.к. мы с Марией Вячеславовной – сработанная команда. Происходит эффект синергии и мы работаем вместе намного продуктивнее, чем в одиночку. Директор соглашается. Заходит речь о зарплате. Я называю наши гонорары, которые мы обычно берем от клиентов за аналогичную работу (цифры, которые дал мне Александр в Москве, скорректированные на платежеспособность Нижнего Новгорода).

- Эта сумма нереальна, к тому же я беру вас в штат.

После непродолжительной беседы мы сходимся на сумме 1,5 миллиона рублей в месяц – таков оклад мой и Машин. Директор соглашается. Мы должны приступить к работе через три дня.

Несколько пьяная от успеха и не до конца осознающая, что произошло, на директорской машине я еду к папе на работу за советом, правильно ли я поступила?

- Папа, меня берут на работу на фармацевтический завод. Зарплата 1,5 миллиона рублей. Мой выход через три дня. Надо успеть пройти медкомиссию, – вываливаю я ему на одном дыхании.

- Только скажи мне, я правильно поступила. Может это мало? Ведь у нас с Машей фирма и заказ.

Папа ошарашено смотрит на меня, сидя за своим рабочим столом у себя в кабинете. Руководитель со стажем, он только и смог произнести:

- И что же ты сможешь сделать, чтобы оправдать эти деньги? Я сам только недавно начал столько получать! Это правда?

- Да! Я еще хотела отказаться или подумать. Но нас берут с Машей вместе. Я только что от генерального директора.

- Тогда иди, доченька, и даже не раздумывай. Поверь мне, это очень хороший вариант.

Так я устроилась на свою первую в жизни работу, где я проработала полгода. Тогда я ввязалась в то, о чем даже представления не имела. Маша была инженерный психолог, она разработала систему тестирования, научила меня всему. Я просто не представляю, что бы я без нее делала. На тот момент времени я была обучена только тому, как отличить психа от нормального человека, да как женщине к родам подготовиться и свои страхи преодолеть. А вот как оценить, соответствует ли главный энергетик завода своей должности или нет, для меня темный лес был. Спасибо Марии. Она была первым учителем в моей трудовой практике.

Помню, как трещали мозги, как чувствовала, какая я дура и скольких знаний мне не хватает.

Нас почти сразу представили Совету директоров - молодым ребятам, которые работали над изменением структуры завода. Они попросили нас изложить свое видение в свете работы с персоналом. Мы в свою очередь запросили доступ ко всем документам и возможность посещать все совещания и планерки. Разрешение было получено, и от нас ждали результата.

А генеральный тогда совещания проводил 1 раз в неделю по понедельникам. Нас представили всему заводу управлению и начали мы на совещания являться. Сядем так тихонечко в уголке и слушаем. А чего слушаем и что из этого выйдет, я лично никакого понятия не имела, но на Машу очень надеялась. А все на нас косятся, побаиваются. Так и ходили каждую неделю.

Между совещаниями положения отделов изучали. Нас в ОТиЗ отправили, там женщины нам книг две стопы выложили.

- Изучайте. Вот должностные инструкции, вот положения об отделах, вот правила внутреннего трудового распорядка, вот структура завода, вот штатное расписание. Можем еще про нормы труда рассказать и систему пересмотра, - а сами за нами наблюдают.

Ну, мы с Машкой взяли должностные, сказав, что они нам пока нужны, а за остальным потом зайдем, и к себе, во временный кабинет деру дали. Я в ужасе, это только прочесть месяца три нужно, а нам еще надо нашу работу спланировать. А как ее планировать? Как подумаю об этом, так в голове вместо мыслей только хрустальный звон.

Тем не менее, глаза боятся, а руки делают. Маша настроилась вызывать на диагностику сотрудников, и мы решили начать с начальников отделов. Взяв штатное расписание, составили список всех, кого необходимо протестировать. И завертелась-заспорилась работа. Тестировали в четыре руки. В день 6 человек получалось, т.к. тестирование Маша придумала по всем образцам современной науки, длинное предлинное. Но тестирование – это только полдела. Надо отчеты писать. И тут наши мнения разошлись. Я настаивала на том, что язык наших текстов должен быть максимально прост и лаконичен, у кого есть время и силы нашу писанину читать? Маша же со всей своей категоричностью считала, что профессионально-личностный портрет должен быть максимально подробным. С указанием первичных баллов и писаться он должен с использованием научных терминов типа апперцепция, фрустрация, когниция, сенсбилизация и т.д. Т.к. именно Мария была автором батареи тестов (батарея тестов у меня всегда ассоциируется с кухонной батареей), то решающее мнение было за ней. Маша составила трафарет отчета, и мы сели писать. На каждого человека страниц по 5 получалось. Так что писали не более 2х отчетов в день. Я только контрабандно в своих портретах старалась все писать «по-русски», т.е. чтобы было простому смертному понятно.

И вот настал тот день, когда несколько отчетов были готовы, и мы их торжественно передали генеральному директору, а тот – членам Совета директоров.

Подхожу я дня через 2 к директору, спрашиваю. Как отчеты, как видение сотрудников – совпадает с нашим заключением или нет, он так пространно в сторону смотрит и говорит, что довольно занятные результаты получились. Подхожу к еще нескольким из совета директоров. Их спрашиваю – та же реакция. И тут вызывает нас с Машкой председатель правления совета директоров – молодой энергичный мужчина и заявляет нам:

- Это вы что тут себе надумали??? Что тут умничаете. А нас за дураков держите? Что это за слова такие? Это Вы специально абракадабру понаписали, чтобы умнее казаться? Кто тут ее кроме вас понимает? Имейте уважение к людям и если хотите. Чтобы ваши результаты хоть одна живая душа прочла, быстро все переписывайте.

Дальше моя очередь пришла шаблон составлять и наши тексты править. Маша с энергией героев-Панфиловцев отстаивала каждый профессиональный термин, как пядь родной земли. Говорила, что он и без перевода понятен, а я уже не слушая ее и полагаясь на собственное чутье безжалостно кромсала наши тексты.

В итоге через месяц работы мы поняли, зачем нас взяли на работу. Только что акционированный завод с новой верхушкой власти, состоявшей из молодых энергичных ребят возраста 28-34 лет, представлял собой куски несовместимых коллективов. С одной стороны – молодые руководители, стремящиеся к изменениям, к получению прибыли, быстро принимающие решения и помимо завода руководящие еще другими фирмами. С другой стороны – члены Правления предпенсионного возраста (т.е. начальники отделов и цехов), которые всю свою жизнь провели на этом заводе, со своей историей, ритуалами, и совершенно отличным от нового руководства мышлением. Первые приводят свою команду на ряд ключевых позиций, вторые боятся увольнения. У первых идеи, у вторых – знания и технология. В общем, к моменту нашего прихода на завод у молодых руководителей сформировалось мнение, что почти всех руководителей старой закалки надо поменять, т.к. проку от них никакого. Но для начала они хотели проверить свою гипотезу и пригласили нас, чтобы мы протестировали их на соответствие с занимаемой должностью и поставленными задачами.

И тут оказалось самое интересное и неожиданное. Старые сотрудники по результатам тестирования в большинстве своем подходили на занимаемые должности. Более того, они составляли костяк завода, который хранил знания и технологии работы, грамотно десятилетиями построенные связи между отделами и цехами. Уволить их означало развалить весь коллектив. А сниженная эффективность работы была связана с парализовавшим всех страхом потерять место работы. Готовность же работать на совесть была, и при чем ярко выраженная. Совет директоров к нашим результатам прислушался и планируемые увольнения притормозил, а затем и вовсе отменил. Так мы с Марией спасли коллектив завода.

И еще хочу рассказать об одной нашей победе, которая явилась результатом нашего анализа общей деятельности на заводе. В тот момент времени ситуация была такова, что производственные цеха были загружены лишь наполовину, исследовательская лаборатория – где-то на 1\10 своих мощностей. Зато отделы сбыта и поставок работали, что называется «не поднимая головы». Во всем винили отдел сбыта: что мало продает, поэтому нет денег на закупки сырья и, как следствие, завод производит недостаточное количество продукции. А отдел сбыта, естественно, отбивался, как мог от своей вины перед заводом и кивал на отдел поставок. Что тот не все необходимое сырье закупает, что у них есть заказы на тот вид продукции, который не производится в настоящий момент времени по причине отсутствия сырья. И так замкнутый круг: сырье невозможно закупить, потому что денег нет, а продать невозможно, потому что нет продукции из-за нехватки сырья. Так и жили в поисках виноватых и при острой нехватке средств на развитие.

Ну, мы с Машей эту ситуацию просекли и стали ее отсматривать с точки зрения персонала: кто как работает, и у кого какое видение в голове. И так, сидим мы однажды на очередном собрании у Генерального в понедельник. И тут до меня при очередном выслушивании типовых докладов и типовых проблем начальников отделов доходит совершенно простая и гениальная мысль: на заводе нет ни одного человека, у которого бы было общее видение реальной ситуации на заводе. Каждый начальник хорошо знает ситуацию своего отдела и информацию, по которой он компетентен, но каждый из них судит со своей колокольни и не видит общей ситуации. Генеральный имеет общее видение, но не знает конкретики, потому что в докладах каждый стремится отрапортовать о позитивных моментах, смещая акценты и выдавая информационные купюры. Ни один человек не владеет информацией. Совету директоров ситуация вообще докладывается в том виде, какова версия Генерального. Ну, думаю, надо их всех собрать, устроить эдакий процесс, в ходе которого начальники отделов выложили бы реальную ситуацию со всеми угрозами и возможностями, а генеральный и совет директоров систематизировали бы все в единое стратегическое видение. Надо, чтобы они обменялись информацией без купюр.

Собрание заканчивается. Выходим мы из кабинета директора, и я обо всем своим наблюдением и гипотезе Машке и говорю. А она человек активный, на лету все подхватила и говорит мне:

- Сейчас лето, надо Правление и Совет директоров вывезти на выходные за город и провести деловую игру, в которой они информацией и обменяются. А чтобы обмен действительно произошел, мы им задания раздадим, чтобы готовились, чтобы каждый отдел подготовил в письменном виде всю информацию. Нам с тобой остается только систему вопросов разработать и сроки выставить. Думаю 2 недели на всю подготовку и согласование более чем достаточно.
- Классно! Маша, давай так и сделаем, - отвечаю я ей.
- А сейчас главное пансионат подобрать и посмотреть, чтобы залы для деловой игры были.
- Пошли к начальнику АХО, у него спросим про пансионаты!

Так мы и сделали. Оказалось, у завода есть свой собственный дом отдыха, смотреть который мы на следующий день и отправились. Приезжаем на машине, которую нам со страху начальник АХО выделил, знакомимся с директором дома отдыха, смотрим помещения. Все нормально- 2 зала есть, домики, где ночевать тоже есть. Плюс еще пруд и водные велосипеды, а также место для шашлыка. Обсуждаем программу отдыха, меню, даты заезда. Оказывается, что сотрудники совсем забросили свой дом отдыха, перестали туда ездить. Все в запустение приходит начало. Так что наша идея была очень даже кстати для директора дома отдыха: он мог во всей красе показать возможность отдыхать на базе, как во время отпуска, так и просто в выходные. В общем, он нас поддержал и обещал все подготовить достойно. Мы в свою очередь его заверили, что придет весь цвет завода, включая и молодых руководителей.

Дальше пошли мы к Генеральному убеждать его в необходимости проведения деловой игры. Он заинтересовался, т.к. увидел в этом возможность познакомиться с начальниками отделов в неформальной обстановке и увидеть кто что из себя представляет (как я уже, кажется, говорила, генеральный на том заводе был человек новый). Для него наша затея было лишь поводом, чтобы всех собрать в одном месте и посмотреть кто на что способен. Мы не возражали против его специфической мотивации, лишь бы приказ издал о проведении деловой игры. Но приказ издавать без ведома Совета Директоров он боялся. Мы его заверили, что постараемся их убедить.

И побежали мы с Марией окучивать Совет директоров, а точнее трех молодых мужчин. К каждому старались свои слова подобрать. В итоге каждый в отдельности заинтересовался, только не верил, что другие согласятся. При этом они были удивлены тому факту, что у завода

есть свой дом отдыха (как-то эта информация до них не дошла). Заверив их в том, что если они поедут на эту деловую игру, они еще и не то про свой завод узнают, мы побежали к Генеральному сообщать, что все согласны. Затем мы написали инструкцию-воззвание к начальникам отделов, что планируется деловая игра с Советом директоров, генеральным и всем Правлением в такие-то даты с выездом в выходные в дом отдыха, составили список вопросов о том, что им надо подготовить, и с важным видом лично каждому начальнику в руки наши бумажки вручили.

И понеслась по всему заводу весть, что планируется очень важное и ответственное мероприятие, к которому надо быть предельно готовым. А в атмосфере нависших увольнений (это все витало в воздухе с момента нашего прихода, так что нас слушались, думая, что мы можем на кого-нибудь пальцем указать, его сразу и уволят) эта информация звучала очень грозно. Все спрашивали, чья это идея, а мы молчали себе в тряпочку. Все решили, что эта идея Совета Директоров. Так мы с Машкой подвигли весь завод к выезду.

Сначала подготовилось Правление. Собрав со всех бумажки с информацией, мы понесли их показывать Генеральному. Тут уж и он уверовал в то, что все состоится. Затем мы с каждым из членов Совета директоров встретились, им все показали. Они нас спрашивали, едет ли другой из их команды, на что мы уверенно отвечали, что, конечно, едет, как же иначе! Тогда и слушающий нас говорил, что он тоже поедет, не смотря на планы порыбачить, на охоту съездить и т.д. Одним словом, мы всех уговорили.

А затем Машка испугалась. Я не боялась, потому что была в ней уверена, что она все знает, я-то лично понятия не имела, как эту деловую игру проводить. А теперь оказалось, что Маша тоже не знает. Что делать? Побежали мы книжки читать. Ничего толком не нашли. Решили сами придумать. Т.к. народу набиралось много (почто 30 человек), решили мы их на 2 группы разбить. По 2-м залам рассадить и каждой вести свою группу, а обмен информацией производить через записки с оформленными идеями и решениями. Решили группы сделать одинаковыми, чтобы в каждой был производственник, сбытовик, снабженец, финансист, член Совета директоров и т.д., поэтому из некоторых отделов в списки попали не только начальники, но и замы.

Итак, списки составили. Что дальше? А дальше должна быть какая-то содержательная мысль, которая бы была значимой для участников, иначе обмена информацией не произойдет. Думали мы думали и решили, что раз у них проблема сбыта, то ее и надо поставить во главу угла. «Как организовать систему сбыта в условиях современного рынка?» - написали мы заголовок игры. Тут Маша и говорит:

- А вдруг они ничего не придумают? Вдруг не смогут решить, как организовать этот сбыт? Давай мы с тобой сами решим, как его организовать и в случае чего им подскажем.

Я подумала, что это весьма резонно. И отправились мы за советом к своим знакомым, кто хоть что-то нам мог сказать по этому поводу. Написали мы наши идеи в виде схем, оформили их красиво на ватмане. Вроде бы внушительно получилось. Но Маша не унимается:

- А вдруг у них активность будет слабой? Вдруг им на все наплевать и у нас ничего не получится? Давай мы с тобой подсадных уток в каждой команде организуем. Возьмем по 2 человека, расскажем им наши с тобой идеи, запишем на бумажке слова для них. Попросим выучить, придумаем сигналы, чтобы если что – мы сигнал подадим, подсадная утка идею выдаст, мы ее поддержим и на ватман запишем. Глядишь, – другие тоже захотят в грязь лицом не ударить и что-нибудь сказать. Главное – это стимулирование их активности.

Я тогда ничего не знала ни про групповую динамику, ни про методы фасилитации и мозгового штурма, так что Машина идея мне показалась, хоть и сомнительной, но весьма резонной и имеющей право на существование. И пошли мы подсадных уток вербовать среди тех, у кого с нами на тот момент времени был наибольший контакт.

Вот так, придумывая все на ходу, мы вывели все Правление и Совет директоров на базу отдыха, провели совещание, на котором люди сплотились, старое и новое поколения руководителей лучше поняли друг друга, обмен информацией произошел, и идеи по реорганизации сбыта были произнесены. Не буду подробно описывать саму процедуру проведения игры, т.к. она была полностью неправильной с точки зрения технологии проведения. Но мы были искренни, болели душой за результат, отважно ринулись в бой с наглостью человека, которому нечего терять, и победили. В итоге после деловой игры обвинение, что отдел сбыта плохо работает, было снято, а на заводе был организован отдел маркетинга, который должен был развивать и внедрять наработанный во время игры план развития. Так мы получили первое задание на подбор кандидатов. С этого момента на заводе возник конкурсный подбор кандидатов на вакансии. Работы у нас прибавилось: укомплектовать отдел маркетинга + написать отчет по игре, но прибавилось и авторитета. Мы ликовали.

Получив зарплату, мы тут же, пользуясь красными пропусками, побежали на рынок покупать себе новые наряды. Красный пропуск давался только руководителям и нам и означал, что мы можем свободно входить и выходить с территории завода в любое время. Для остальных существовал строгий временной режим. Уж не знаю, что бы мы делали без этих красных пропусков. Завод работал с 8.00, а мы любили поспать. Мы приходили к 9.00, компенсируя перед собой нарушение тем, что работали не до 17.00 как все, а до 18.00. А теперь мы удрали средь бела дня, чтобы позаботиться и о себе. Помню, как я ужасно волновалась. Комплекс отличницы давал о себе знать. Но Машка меня заверила, что никто нас не хватится, т.к. завод располагался на 2х площадках в разных районах города, а мы просто заслужили этот отдых после нашей победы.

На рынке я купила себе замечательные полусапожки на осень, летний костюм и пестрый сарафан на тонких бретелях с декольте, о котором давно мечтала. Боже мой, как приятно купить себе вещи, которые тебе идут, на собственноручно заработанные деньги и при этом еще оставить кучу денег в кармане! Чувство обеспеченности, открывающихся возможностей, чувство самостоятельности охватило меня. Это было похоже на праздник. Я решила, что должна жить в собственной квартире. Это стало моей внутренней целью. К слову сказать, мне понадобилось 1.5 года, чтобы ее реализовать.

Сейчас, вспоминая тот период своей деятельности, я помню залитую солнцем территорию завода, наш энтузиазм, который ломал шаблоны тех, кто находился рядом с нами. А также то, как у меня скрипели мозги. Да, это очень неприятное чувство: понимать, что ты дура, что ты не знаешь тех вещей, которые ты должна знать, т.к. ввязалась в бой и убедила всех, что ты компетентна. Помню, как, глядя на груды книг, собранную с ехидным любопытством для нас начальницей ОТиЗа, я понимала, что никогда не смогу это освоить и систематизировать, что не знаю процедур, чтобы сделать анализ структуры завода и т.д. и т.п. Но каждый раз, когда я явственно ощущала собственную недоразвитость как профессионала, я говорила себе: «Спокойно! Без паники! Сделай еще усилие. Просто открой книгу и прочитай то, что в ней написано. Просто посмотри на структуру завода и попробуй логически порассуждать. Просто пообщайся с людьми и послушай что они тебе скажут, а затем сопоставь все с прочтенным, увиденным и услышанным». Делая это, я понимала, что нарисованная структура не соответствует реальному взаимодействию между отделами. Что написанные должностные обязанности не соответствуют реальной деятельности, что они устарели. Так рождались мысли о том, что необходимо добавить в должностные. Какие связи между отделами следует начать прорабатывать. Мы сообщали об этом Генеральному, и это оказывалось для него настоящим открытием, которое было для него важным и значимым. Он видел в нас специалистов, которые реально ему помогают. Поэтому и мы начинали видеть в себе специалистов. Так я набиралась своего первого в жизни опыта: опыта работы с людьми, опыта диагностики сотрудников и завода в целом.

Затем мы с Марией создали внутренний кадровый резерв на заводе. Потом, пользуясь нашими профессионально-личностными портретами и прогнозами, совет директоров делал кадровые перемещения. И каждый раз указанные нами сотрудники справлялись со своими новыми обязанностями и задачами. Мы подружились с сотрудниками ОТиЗа – двумя замечательными женщинами пенсионного возраста, - которые на наш момент работы находились в опале. В свое время они представляли огромную силу, которая строила свою политику на заводе, имея все полномочия влиять на зарплату каждого из работающих на заводе. От них я многое узнала о принципах организации труда, о нормировании, о системах разработки и начисления сдельной, повременной и смешанной системах оплаты труда.

Уже потом, когда я собиралась уходить с завода, они просили меня остаться:

- Жанна, оставайся. Мы уже старые. Мы тебе все знания передадим. Начальника ОТиЗа из тебя сделаем. Это хороший завод. Ну, куда ты пойдешь?

Я любила заходить к ним в гости, когда уже не работала на заводе.

ГЛАВА 3. СУДЬБОНОСНАЯ ВСТРЕЧА.

«— Ты найдешь туда путь по тем знакам, которыми Господь отмечает путь каждого в этом мире. Надо только суметь прочесть то, что написано для тебя.

Сантьяго не успел ответить, как между ним и стариком закружилась бабочка. Он вспомнил, что в детстве слышал от деда, будто бабочки приносят удачу. Так же как сверчки, ящерицы и листики клевера о четырех лепестках.

- *Вот именно, - промолвил старик в ответ на его мысли. – Все так, как говорил тебе дед. Это и есть приметы, благодаря которым ты не собьешься с Пути».*

Пауло Козльо «Алхимик»

Во времена работы на заводе меня не покидала мысль о том, что надо продолжать заниматься диссертацией. Правда, времени на нее совсем не было. Доченька моя уже ходила в детский садик. Но это ничего не меняло, т.к. все мое время занимала моя новая работа на заводе. По выходным я пыталась приехать к маме, чтобы она побыла с внучкой, а я на домашнем компьютере своего отца поработала бы над текстом. Однако из этого мало что получалось, т.к. мои родители просили меня с ними общаться и рассказывать, как у меня проходит моя работа, что получается, какие события произошли и т.д. Тем не менее, я продолжала упорно сражаться со своей судьбой и хоть строчку, но написать за каждый свой приезд.

Также я должна была ездить в Москву, чтобы согласовывать со своим научным руководителем мою работу. Поэтому я, как могла, набивалась на заводе в командировки. Мне доверяли и меня отправляли то лицензию в министерстве продлить, то еще что-нибудь сделать. И вот в одной из своих командировок я пошла на заседание клуба кадровиков Александра. Пользуясь своим с ним знакомством. Тут-то и произошла встреча, имеющая судьбоносное значение в моей профессиональной жизни.

Звали его Дмитрий. Помню, что одет он был в элегантный светлый костюм. Наши места в зале были рядом, и он с тонким юмором и оригинальными замечаниями комментировал выступления ораторов. Меня это очень заинтересовало. Я поддержала разговор. Мы познакомились. Дмитрий был генеральным директором одной тренинговой компании. В кадровых вопросах он был просто ас. Я слушала его, раскрыв рот, задавала вопросы. Все кофевейки мы были вместе. Дмитрий оказался не просто мастером, но и галантным кавалером. Так завязалось наше знакомство. Он оказался очень интересным собеседником, я, кажется, тоже, потому что он пошел провожать меня на поезд после заседания клуба, взяв мою тяжелую сумку. И уже на перроне незадолго до отхода поезда предложил работать в его компании. Он собирался открывать филиал в одном из крупных городов России. Нижний Новгород подходил под его критерии, я тоже. Не успев обсудить все подробности, мы договорились созвониться и встретиться в следующий мой приезд. Уезжала я из Москвы окрыленная. Не очень веря в реальность затеи, я была тем не менее несказанно довольна поступившим предложением.

На заводе к тому времени ситуация изменилась. Маша больше со мной не работала. Свой контракт, заключенный на три месяца на период каникул, она продлевать не стала. Маша была штатным преподавателем психологии в Нижегородском университете и осенью не могла работать полный рабочий день. Мой непосредственный начальник, мой протеже, Андрей Липатов, тоже с завода уволился. Так как он был финансист, а мы психологи, то наш новоявленный отдел назывался финансово-аналитический (мы занимались анализом, а он – финансами). Когда он ушел, слово «финансовый» сработало и я попала в непосредственное подчинение к зам. директора по финансовым вопросам, консервативной женщине в возрасте, которая очень негативно относилась ко всей нашей деятельности. Как только она приняла дела, я сразу же получила задание разработать нормы труда на заводе и отчитаться за весь период работы по дням о своей деятельности. Все мои труды попадали в тумбочку и хранились там как архив. Генерального тоже к тому моменту поменяли. Новый генеральный был из нашего кадрового резерва, о котором мы дали позитивный прогноз. Но после тестирования он избегал прямых контактов, предпочитая держать меня на расстоянии. Надобность в профессионально-личностных портретах отпала, т.к. с одной стороны, мы их уже сделали на подавляющее большинство руководителей. А с другой стороны, новое руководство не очень интересовалось «всей этой психологией».

Помню, как я пришла к родителям, упала на кровать и ревела белугой. Я говорила, что не могу работать без результата, что никогда не смирюсь с тем, что вся моя работа никому не нужна, что мне дают дурацкие задания, т.к. творческий труд не поддается временной регламентации. Помню, как решительно встала потом с кровати и, вся красная от слез, заявила, что уйду с завода. Мама тут же отругала меня, высказав, что я по-прежнему ничего не понимаю в жизни, что от добра добра не ищут и у меня очень хорошая зарплата, которую в другом месте я никогда не найду. Я ответила, что задыхаюсь на работе, и меня не спасет никакая зарплата.

А затем в Москве произошла встреча с Дмитрием...

Позвонил он мне почти сразу, что свидетельствовало о серьезности его намерений, как я рассудила. Он предлагал быть его представителем в Нижнем. Моя задача – продавать тренинги. Я должна найти помещение под офис, закупить мебель – профессиональное тренинговое оборудование и компьютер он привезет сам. Дальше я должна найти помещение

под обучение и не реже раза в месяц собирать группы бизнесменов, которые бы учились. Тренер будет приезжать из Москвы. Все финансирование он берет на себя, меня обучат и поддержат.

- Не бойся. Существует технология продаж тренингов. От тебя требуется только четко ее соблюдать. Тогда результат неизбежен. Ты уже смогла сама найти своих первых клиентов, не зная никакой технологии, просто притянув их на своей личной силе. То, что я тебе предлагаю, гораздо проще и предсказуемее того, что ты уже сделала. Я согласилась. Новая работа полностью соответствовала моим критериям. Творческая – творчества здесь хоть отбавляй, все создать с нуля. Перспективная – еще бы! Меня всему научат. Наконец-то я перестану изобретать велосипед и делать хорошую мину при плохой игре. Теперь мною займутся профессионалы. Плюс моя перспектива – стать бизнес-тренером. Это просто здорово! Высокооплачиваемая – моя зарплата состояла из 300 дойч марок плюс процент с продаж, а в перспективе еще добавлялся процент за самостоятельно проведенные тренинги. Это гораздо больше того, что я получала на заводе, кажется мамина теория, что я ничего не понимаю в жизни, не срабатывала уже во второй раз. Кажется, мое решение не работать в тумбочку, а работать на результат, творить, а не приспосабливаться, было верным.

Дмитрий сам приехал ко мне из Москвы сразу после новогодних праздников. 3 января 1996 года я подписала с ним контракт, все еще числясь сотрудником завода. Вот тут-то и пригодилось папино помещение офис-склад на улице Вокзальной. Обсудив положительно вопрос ремонта, Дима порекомендовал мне для проведения занятий арендовать другое помещение, а здесь располагать только офис.

- Зал под тренинги должен быть статусным и располагаться в центре города. Это имидж компании, - сказал он мне.

Закупив для меня оргтехнику и компьютер, настроив все необходимые программы, оставив бумаги с печатями, договора и счета, он уехал, дав мне месяц на организацию внутренней работы.

ГЛАВА 4. АВАНТЮРНЫЕ ПРОДАЖИ.

«Старик указал на торговца воздушной кукурузой, пристроившегося со своей красной тележкой в углу площади.»

- *В детстве он тоже мечтал о странствиях. Однако потом предпочел торговать кукурузой, копить, да откладывать деньги. Потом, когда он состарится, проведет месяц в Африке. Ему не дано понять, что у человека всегда есть все, чтобы осуществить свою мечту.*

- *Лучше бы он пошел в пастухи, - сказал Сантьяго.*

- *Он подумывал об этом, но потом решил, что лучше заняться торговлей. У торговцев есть крыша над головой, а пастухи ночуют в чистом поле. И у невест родители предпочитают, чтобы зять был торговцем, а не пастухом.*

Сантьяго вспомнил о дочке суконщика, которая ему так нравилась, и почувствовал укол в сердце, т.к. сам он был пастух. Наверняка и в том городке, где она живет, кто-то бродит с красной тележкой и торгует кукурузой.

- *Вот и получается, что мнение людей о пастухах и торговцах кукурузой оказывается важнее, чем свой Путь».*

Пауло Козьмо «Алхимик»

Весь январь я работала на двух работах. Появляясь на заводе, скорее для того, чтобы сделать себе алиби, чем произвести какую-нибудь работу, я летела смотреть мебель, искать строителей для ремонта, собирать цены по краткосрочному обучению в компаниях, которые могли быть нашими конкурентами. Спасибо Дмитрию. Он поддерживал меня по телефону, комментируя мои достижения, давая советы, подбадривая. Это в корне отличалось от работы с Александром, который скорее интересовался, сколько денег он сможет получить с Нижнего и ничего не говоря нам с Машей, каким образом мы должны добыть для него его прибыль. Здесь же меня действительно учили. Оказалось, что в Нижнем только два реальных конкурента для нас. Это местный коммерческий институт с претенциозным названием НИМБ (Нижегородский институт менеджмента и бизнеса) – видимо он гарантировал своим слушателям помимо знаний в бизнесе еще и святость; и пресловутый Хаббард-колледж.

Прошел месяц в невероятной беготне. К началу февраля у меня был отремонтированный (правда, очень кустарно, нам потом самостоятельно пришлось за строителями много чего доделывать) офис, новая мебель, которой я очень гордилась, и

помощница по работе. Я уже уволилась с завода, что было шоком для тетюшек с ОТиЗа. Они всерьез решили меня отстаивать и опекать. Они придумали целый план перехода к ним в отдел и выращивания из меня начальника по труду и заработной плате. Я же покидала их. Они очень за меня переживали. Я была им благодарна за поддержку и искреннее участие.

Итак, что представляла собой моя помощница. Яркая блондинка с длинными волосами и королевским именем Маргарита, она была смела, решительна и амбициозна. Она прыгала в восторге от всех предстоящих мероприятий и была на 100% уверена в нашем успехе. Маргарита жаждала славы и известности в городе. Это была Машина студентка. Ровным счетом ничего не понимая в тренингах, бизнесе и продажах, Маргарита не робела ни перед какими препятствиями и рвалась в бой как молодая необъезженная лошадь. Мне это придавало сил, т.к. я порядком волновалась за выполнение взятых на себя обязательств.

Вместе с Маргаритой мы нашли зал под тренинги в Доме Архитектора напротив местного Кремля. Рядом же располагался ресторан «Золотая гильдия», в котором мы собирались кормить обедами будущих участников тренинга. Моя мама тут же подключилась к нашей работе и договорилась и с директором ресторана и с главным архитектором города. Моя мама активно вникала во все мои дела и настойчиво предлагала свою помощь.

Назначив даты тренинга на начало марта и сообщив об этом главному архитектору, директору ресторана и в Москву, мы занялись сбором клиентов. Решили начать с выставки, которая проводилась в ярмарочном комплексе. Распечатав материалы о компании и программу тренинга, приодевшись и воодушевив друг друга, мы подались в выставочные залы.

Боже, помню, как меня трясло и как подкашивались мои коленки перед одной мыслью о том, что мне придется подходить к незнакомым людям, занятым своими делами на выставке, и совать им свои дурацкие бумажки. Внутри меня бушевала буря смятения, а снаружи я старалась делать «хорошую мину при плохой игре». Спасла меня Маргарита. Она отнюдь не считала, что наши «бумажки» дурацкие, а люди на выставке заняты делом. Она считала, что все они ждут нас, нам несказанно рады и просто мечтают прочитать наши рекламные материалы и прийти на тренинг, без которого они жить не могут. И мы ринулись в бой.

Мы решили подходить ко всем подряд и прочесать выставку, словно десантные войска лес. После первой же беседы с представителями не помню какой фирмы на ближайшем стенде оказалось, что это даже очень интересно общаться на выставке. Люди охотно брали наши бумажки, давали свои визитки и координаты руководителей, принимающих решение по вопросам обучения. Кроме того, они активно рассказывали нам о своей продукции. Так мы получили небольшой ликбез по бизнес этикету в мире визиток, по офисной мебели и прочим вещам, которые нам еще только предстояло освоить для нашего филиала. Опыленные успехом, мы как сеятели реализовали все свои материалы и собрали урожай кучи адресов и телефонов.

Второй и третий дни работы на выставке проходили на том же подъеме.

- Давай теперь работать отдельно, - предложила я Маргарите. Ты пойдешь по этому ряду, а я возьму себе вон тот. И посмотрим, кто больше визиток соберет.
- Отлично, – ответила мне бойкая и конкурентная Марго.

Так мы сократили время работы на выставке в 2 раза.

Насобирав визитки, затем мы должны были всех прозвонить и отправить факсы с нашим предложением посетить тренинг уже не стендистам, а руководителям. А факса то у нас и нет. Москва пока не обеспечила. И линия телефонная в нашем офисе-складе только одна, а нас с Марго двое. Что делать? Тут на помощь пришел мой папа. Дело в том, что они с мамой активно наблюдали за моей рабочей жизнью. Им было крайне любопытно узнать, что из всего этого выйдет, а поскольку я получала регулярно зарплату такую, что по меркам Нижнего не каждому и во сне приснится. Им очень хотелось, чтобы у меня все получилось. Они мне очень помогали в трудные моменты.

Шеф у папы уехал в отпуск, кабинет его был свободен. И папа посадил нас с Маргаритой в его кабинет на несколько дней, чтобы мы смогли осуществить свой прозвон клиентов. И еще он нам дал свою визитницу – это было просто сокровище, т.к. по этим визиткам мы могли вести более личную беседу, ссылаясь на папу, как на человека, порекомендовавшего позвонить.

Итак, мы в кабинете папиного шефа. В нашем распоряжении 2 телефонных линии, Ксерокс и факс, а также визитница папиного шефа, которую мы обнаружили рядом с факсом и в которую не могли не засунуть свой предприимчивый нос.

Первые звонки клиентам. Переполюющее волнение. Бросает то в жар, то в холод. Мурашки по спине. Дрожащий голос. Страстное желание понравиться. Страх быть отвергнутой. Это даже хлеще, чем первое свидание, т.к. тут мы играем в умных и всезнающих леди, каковыми отнюдь не чувствуем себя. Интерес собеседника окрыляет, отказ опустошает.

- Алло. Будьте добры Федора Степановича.
- Федор Степанович, здравствуйте. Немецкий Институт Менеджмента открыл свое представительство в Нижнем Новгороде и специально приглашает вас и ваших сотрудников на бизнес-тренинг по продажам. Вам интересно посмотреть программу тренинга?
- Да, девчата. Спасибо. Вышлите мне по факсу. А что немецкий? Что у нас, своих, что ли мало?

После такого отклика мы прыгаем в восторге галопом и рысью по кабинету папиного шефа, хлопая в ладоши.

- Алло. Будьте добры Ивана Никифоровича.
- Иван Никифорович, здравствуйте. Немецкий Институт Менеджмента открыл свое представительство в Нижнем Новгороде и специально приглашает вас и ваших сотрудников на бизнес-тренинг по продажам. Вам интересно посмотреть программу тренинга?
- А сколько стоит ваш бизнес-тренинг?
- Сто долларов за одного участника. В эту стоимость входят и обеды. Участник получает сертификат с немецкой печатью.
- Да вы что, с ума сошли что ли? Да где я такие деньги возьму? Да за такие деньги, я сам, кого хочешь, обучу. – Вешает трубку.

Мы с Марго, повесив головы, обсуждаем: «Может, действительно, московские цены не по карману нашим бизнесменам? Может из нашей затеи ничего не выйдет?» Ответа нет, пробуем звонить дальше.

И тут мы столкнулись со следующей трудностью. Большинство собеседников никак не реагировали на то, что теперь в городе открылся филиал немецкого Института бизнес-тренингов, и что тренинги будут вести дипломированные специалисты из Москвы. Но активно интересовались тем, какие фирмы будут принимать участие в тренинге. А что им ответить, если мы сами не знаем? Нет ответа с нашей стороны. Нет решения с их стороны.

- Мы посмотрели вашу программу. Занятно-занятно. Скажите, а какие фирмы будут на тренинге?
- Мы пока делаем рассыл программы и точно не можем назвать участников.
- Ну, вот когда будете знать, тогда нам и звоните.

Диалог примерно такого содержания стал повторяться все чаще и чаще.

И тогда меня посетила идея. И я рассказала Маргарите анекдот.

«Старый еврей открыл брачное агентство. Агентству нужны клиенты. Старый еврей звонит в Швейцарский банк.

- Але. Это швейцарский банк? будьте добры управляющего,
- Але. Это управляющий? А это Иосиф Абрамович. Я знаю. У вас есть неженатый сын. Вы хотите, чтобы его женой была дочка Рокфеллера? Да? Хорошо, мое брачное агентство возьмется за это.

Затем старый еврей звонит дальше.

- Але. Это Иосиф Абрамович. Будьте добры Рокфеллера.
- Але. Это Рокфеллер? А это Иосиф Абрамович. Вы хотите выдать вашу дочь замуж за сына управляющего Швейцарским банком? Да? Хорошо, мое брачное агентство возьмется за это»

- Марго? Чем мы хуже Иосифа Абрамовича? Поскольку у нас нет еще ни одного клиента в Нижнем, а Москва и Германия нашим предпринимателям не указ, и они смотрят друг на друга, давай решим за них, что они к нам идут и будем называть им самые известные фирмы Нижнего. Якобы, эти фирмы уже идут к нам на тренинг.

- Давай! - ответила мне авантюристка Марго, и мы схватились за телефонные трубки с удвоенным жаром.

Так, компании «Полаир-Россия» мы сообщили, что к нам идет учиться компания «Алтекс», а компания «Алтекс» узнала, что к нам направляются руководители компании «Полаир» и т.д. В результате, мы собрали первый в нашей жизни тренинг, на котором все эти сотрудники встретились и убедились, что мы им не соврали. Мы с Марго лишь немного забежали вперед и сообщили нашим первым потенциальным клиентам то, в чем еще никто не был уверен, но что произошло, в конце концов, благодаря моим стараниям и стараниям Марго. Так еврейский анекдот спас наше дело.

Позднее, я учла этот принцип, поняла, что это скорее закон. И сама принимала решения за клиентов при продаже тренингов, а клиенты утверждали мое решение. Если мне хотелось

провести тренинг в какой-нибудь конкретной компании, и я шла на переговоры к ее представителю, то мысленно спрашивала себя: «Действительно ли этот клиент значим для меня? Действительно ли я хочу провести для него тренинг?» Если внутри себя я слышала утвердительный ответ: «Да, черт возьми, я действительно хочу провести здесь тренинг. Мне это важно, мне это позарез нужно!», то отвечала сама себе: «Тогда этот клиент твой. Только он об этом еще не знает. Иди и сообщи ему эту радостную весть!» После этого шла и добивалась положительного решения наших переговоров. Не всегда это реализовывалось за одни переговоры, иногда проходили месяцы, может быть год (это уже реже), но клиент становился моим с неизбежностью действия закона.

ГЛАВА 5. МУЧИТЕЛЬНЫЕ ПОИСКИ СМЫСЛА.

«Некий купец отправил своего сына к самому главному мудрецу за секретом счастья. Сорок дней юноша шел по пустыне, пока не увидел на вершине горы великолепный замок. Там и жил Мудрец, которого он разыскивал.

Против ожиданий, замок вовсе не походил на уединенную обитель праведника, а был полон народа: сновали. Предлагая свой товар, торговцы, по углам разговаривали люди, маленький оркестр выводил нежную мелодию. А посреди двора был накрыт стол, уставленный роскошными яствами.

Мудрец не спеша обходил гостей, и юноше пришлось 2 часа дожидаться своей очереди.

Наконец мудрец выслушал, зачем тот пришел к нему, но сказал, что сейчас он не будет объяснять ему секрет счастья. Пусть сначала юноша побродит по замку и вернется в этот зал еще через два часа.

«И еще вот такая у меня к тебе просьба, - сказал он, протягивая юноше чайную ложку с двумя каплями масла. – Возьми с собой эту ложечку и смотри, не разлей масло».

Юноша, не сводя глаз с ложечки, стал подниматься и спускаться по дворцовым лестницам, а через 2 часа вновь предстал перед Мудрецом.

«Ну, - молвил тот, - понравились тебе персидские ковры в столовой зале? Деревья и цветы в саду? Старинные пергаменты в моей библиотеке?»

Пристыженный юноша признался, что ничего этого не видел, ибо все внимание его было приковано к тем каплям масла, что доверил ему хозяин.

«Ступай назад и осмотри все чудеса в моем доме, - сказал тогда Мудрец. – Нельзя доверять человеку, пока не узнаешь, где и как он живет».

С ложечкой в руке юноша вновь двинулся по залам и коридорам. На этот раз он был не так скован и разглядывал редкости и диковины, все произведения искусства, украшавшие комнаты. Он осмотрел сады и окружавшие замок горы, оценил искусное расположение статуй и картин. Вернувшись к Мудрецу, он подробно перечислил все, что видел.

«А где те две капли масла, которые я просил донести и не пролить?» – спросил Мудрец.

И тут юноша увидел, что капли пролиты.

«Вот это и есть единственный совет, который я могу тебе дать, - сказал ему мудрейший из мудрых, - Секрет счастья в том, чтобы видеть все, чем чуден и славен мир, и никогда при этом не забывать о двух каплях масла в чайной ложке».

Пауло Коэльо «Алхимик»

Долгое время я только продавала места на открытые тренинги и занималась администрированием и хозяйственной деятельностью в функционировании филиала. Как тренер я не работала, только ассистировала. В тренинговой компании, в которой я трудилась на тот момент времени, был принцип среди тренеров: «Мы обучаем только тому, чем в совершенстве владеем сами. Мы вам даем живое знание». Поскольку продавались в основном тренинги продаж, то тренер должен был не просто знать технологию продаж и уметь научить, но и в совершенстве уметь продавать сам. Поэтому каждый тренер сам продавал тренинги. Так делала и я.

Меня тогда мучила постоянно возвращающаяся ко мне мысль: «Что я продаю? Зачем компаниям мой продукт? Стоит ли результат, который они получают, потраченных денег?» Как участник тренинга и как сотрудник института, я знала, что нужен далеко не один тренинг, чтобы в голове что-то отложилось, чтобы человек смог действительно сформировать устойчивый навык у себя. Я, например, посещала тренинг продаж не один раз, и каждый раз открывала для себя что-то новое. Только с третьего посещения тренинга ко мне пришло ясное

понимание всех техник и законов продаж. А как же наши клиенты? Они платят бешеные деньги, думают, что будет результат, а реально им надо заниматься и заниматься, платить и платить, инвестировать в себя как минимум в три раза больше, чем они это сейчас делают, чтобы получить результат, на который они рассчитывают. Не обманываю ли я их, продавая им дорогой товар под названием тренинг? И вообще, зачем я им? Ведь жили же они без меня и моих тренингов, преуспевали. Почему они должны что-то менять? И что они могут получить уже с первого посещения тренинга? Такие вопросы мучили меня, буквально доводя до отчаяния.

Порой мне казалось, что я продаю воздух. Тренинг невозможно потрогать, его эффект трудно предсказать. Когда тренинг заканчивался, и я видела блеск в глазах его участников, радость и удовлетворение от полученной информации, я буквально парила на крыльях. Я видела, что люди совершают открытия, по-новому смотрят на свой бизнес, перед ними открываются новые горизонты. В те моменты я чувствовала, что не зря потрудились.

Однако когда я подходила со своими наблюдениями к тренерам, то они мне неизменно повторяли:

- Запомни, Жанна. Создать эйфорию к концу тренинга может любой тренер. Для этого не надо быть гением. Это легко. И это еще не означает, что тренинг будет результативным. Если ты действительно интересуешься результатами тренинга, поддерживай контакт с клиентами. Спрашивай их о том, что из услышанного на обучении они внедрили в свою практическую работу. И ты увидишь, каков результат. То, что участники довольны, так должно быть. По-другому просто не бывает. Если участники недовольны, значит, тренер непрофессионален, сам должен учиться и не должен вести группы, пока не научится. Но эйфория участников – это всего навсего эффект тренинга, а не его результат. Помни об этом, чтобы не делать ложных выводов.

Когда я созванивалась с клиентами после тренинга и спрашивала их о том, что нового они внедрили в свою работу из того, что они услышали на занятиях, то чаще всего слышала в ответ, что пока ничего не внедрили. Я видела, что текучка затягивает моих клиентов, что у них, как правило, не хватает ресурса инноваций, чтобы изменить привычный порядок вещей в продажах. Знания, полученные на тренингах, чаще всего оставались в пассиве. Так нужны ли тогда тренинги? Стоят ли тренинги того, чтобы платить за них такую высокую цену? И я приставала к своему московскому руководителю Диме, чтобы он снизил цены для Нижнего. Внутренне я считала, что тренинги неоправданно дороги. Участники не получают результат на эту сумму. Собранная мною статистика показывала, что они пока не готовы использовать новые знания. Тренинг лишь расширяет их субъективные горизонты, показывает перспективы, дает направление на будущее, но не ведет к изменениям в настоящем. И тогда мне становилось трудно их продавать.

Как-то в прекрасное весеннее утро ехала я на трамвайчике по центру города, грелась на солнышке и смотрела в окошко. Мимо меня проплывали вывески и рекламные щиты различных компаний. Я читала названия и задавала себе повторяющийся как на заезженной пластинке вопрос: «Зачем я им? Что я им могу дать? Зачем я им? Что я им могу дать?» Я представляла себе довольных жизнью руководителей этих компаний в дорогих костюмах. Вот они сидят за своими рабочими столами, дают распоряжения. Вот они платят за рекламу своих компаний, чтобы стать известными для своих клиентов. Вот они открывают магазины и склады. Вот вечером они идут в рестораны. Все это им нужно, и за это они готовы платить. А что ценного, чего они еще не имеют или что у них в сильном дефиците? Что такого могу предложить им я? Я еще раз взглянула на этих руководителей, почувствовала, как они заняты. Каждая минута их жизни у них расписана. Именно поэтому свое свободное время они пытаются потратить максимально эффективно, чтобы получить то, чего им так не хватает - душевное тепло. Я поняла, что этим людям не хватает душевного тепла, которое невозможно купить за деньги. Не хватает простого человеческого общения. Не хватает доверия к другим людям. Слишком много времени они посвящают бизнесу. А я могу дать им человеческое общение, человеческое тепло и доверие. Я, продавая тренинги, буду разговаривать с ними как с уникальными и неповторимыми личностями. Это то, чего им так не хватает. Изо дня в день им либо впаривают товар, либо впаривают сделку. Они вынуждены постоянно быть на чеку, вести расчеты, отстаивать свои интересы. Я буду вместе с ними отстаивать их интересы. Я буду консультировать их, помогать им. Я буду общаться с ними искренне и по-доброму. Без игр и без второго дна. Это то, чего им так не хватает, в чем они нуждаются. И это невозможно купить за деньги. И это будет моим конкурентным преимуществом. Так я решила, пока ехала в трамвае, и это понимание своего места в бизнесе помогло мне тогда освоить эту сложную науку, помогает и сейчас.

Результатом моих выводов явилось то, что люди (а это были руководители, в основном генеральные директора компаний, т.к. тогда в Нижнем Новгороде должность директор по

персоналу встречалась крайне редко) с благодарностью отзывались на мое общение с ними. Порой переговоры длились 1,5 – 2 часа, они не отпускали меня, назначали встречи вновь и вновь. Мои клиенты в основном становились моими постоянными клиентами. Уже позже, в 1998 году, когда я уезжала на 4 месяца в Финляндию и затем в Англию учить английский язык, мои клиенты не хотели отпускать меня:

- Как мы будем без тебя? Ты приучила нас к культуре ведения бизнеса. Мы так привыкли консультироваться с тобой по работе с персоналом, что думали, что это будет продолжаться вечно. И вот ты уезжаешь. Что нам делать? Кто сможет тебя заменить в это время? Ты можешь назвать такого человека?
- Нет. Я не знаю такого. Другой такой человек – это Инесса Хазанова, моя подруга и коллега, но мы уезжаем вместе. Еще я знаю консультантов в Москве, но их можно вызвать на проект, а не на один вопрос.
- Тогда мы будем ждать тебя, приезжай скорее.
- Хорошо, через 4 месяца я вернусь.

Однако жизнь распорядилась по-другому. И после Англии я вернулась в Москву, а не в Нижний. Меня пригласили в Москву на 2 месяца по контракту проводить тренинги. Эти два месяца растянулись, и вот я в Москве и по сей день. Но это уже другая история.

.....

Сейчас, вспоминая то время, я испытываю чувства, как будто бы я сдавала какой-то важный экзамен. А экзаменатор у меня была сама Жизнь. Я чувствую внутренний трепет – настолько мое сегодняшнее настоящее и тогдашнее будущее было зыбким. Я постоянно находилась в состоянии преодоления каких-то важных препятствий, в состоянии тонуса. Разбуди меня ночью, и я тут же ринулась бы в бой – в бой с самой собой. Сегодняшняя жизнь намного спокойнее. Я чувствую, что я счастлива. Встречая мужа дома после работы, слушая мирное посапывание спящего сына, я испытываю просто экстатическое состояние счастья. Если у меня есть время, а оно у меня есть, то я могу несколько часов подряд смотреть в потолок и испытывать состояние внутренней полноты и счастья. Говорят, именно это и называется медитацией. Видимо тогда, в девяносто шестом, я трудилась, не покладая рук, и зарабатывала себе сегодняшнее состояние счастья.

А тогда на новой работе сначала по продаже и организации, а затем и по проведению бизнес-тренингов, я регулярно 1 раз в месяц испытывала состояние полной опустошенности и непонимания: «Чем я занимаюсь и кому это все нужно, стоит ли на это тратить собственную жизнь?» В психологии это называется экзистенциальный кризис. Профессионально ставя самой себе диагноз, я была не в состоянии избавиться от кризисов. Они мучили меня раз в месяц на протяжении года. А затем еще на протяжении 2х лет раз в три месяца. Если бы меня сейчас спросили – «Готова ли ты еще раз все заново пережить?» – я бы серьезно задумалась, прежде чем ответить. Уж больно тяжелым мне сейчас кажется тот мой отрезок времени.

А в девяносто шестом меня волновали вопросы о смысле жизни. Помню байку, рассказанную психологической профессурой нам студентам о молодом Шопенгауэре. Возвращался однажды после очередной попойки студент Шопенгауэр глубокой ночью. Дорога его пролегла через кладбище. И тут в ночи его остановил громоподобный голос (это тогда ему так показалось со страху), который скомандовал: «Стой!» и задал три вопроса, которые повергли Шопенгауэра в глубокие размышления над своей жизнью в частности и над смыслом жизни вообще: «Кто ты? Откуда ты? Куда ты идешь?» Вопросы показали студенту настолько сакраментальными, что позднее, отвечая на них, он создал свою философию и стал знаменитым философом. А вопросы в ту памятную ночь задавал ему кладбищенский сторож, ожидая, что студент назовет свое имя, место попойки и пункт назначения.

Вот так и я, наблюдая за бизнесом и бизнесменами, с которыми по долгу службы приходилось общаться, пыталась найти ответ на извечный вопрос: «Зачем я живу на этой Земле? Чем я занимаюсь? Как это связано со смыслом жизни, если он есть?» Уже много позже, сопоставив свои накопившиеся многочисленные наблюдения, я поняла, что взрослые люди по существу ведут детский образ жизни: множество людей занято в сфере производства всякой ерунды типа жвачек, кока-кол, пельменей, пива и т.д. и т.п. Все это люди потребляют, но это не приносит пользы во вселенском масштабе, это создано на потребу желудочного удовольствия. Не приводит это людей и к счастью. Деятели культуры развлекают публику, тоже по большому счету не неся глубокий смысл в своих произведениях, а создавая конъюктуру. Мои тренинги – это тоже конъюктура, т.к. продажи и менеджмент имеют чисто прикладное значение, которое ничего не меняет, и никак не развивает людей духовно. Взрослые только делают вид, что они повзрослели и поумнели. Реально жизнь большинства людей бессмысленна...

И тогда меня осенило: человеку дана возможность самому наделять свою жизнь смыслом. Жизнь бессмысленна сама по себе, пока человек не придаст ей смысл. И в этом он подобен Богу. «Ура, - сказала я сама себе, - надели смыслом свою жизнь. Представь, ты, как господь Бог, сейчас сотворишь мир, который будет окрашен тем смыслом, который ты сама выберешь. Что ты хочешь?» «Действительно. Что я хочу?» «Я хочу творить, созидать!» «Тогда смысл жизни в твоей жизни – это созидание. Будь созидателем. Что ты хочешь созидать?» «Я хочу созидать пространство любви вокруг себя. Я хочу научиться любить. Я хочу достичь такого состояния, что одного моего появления было бы достаточно, чтобы люди рядом со мной становились умиротворенными и счастливыми, чтобы они чувствовали эманации, которые распространяются от меня – эманации гармонии и счастья. И сами бы заражались этим состоянием и становились гармоничными». «Тогда научиться этому – твой путь. А затем научить других. А тренинги – это прекрасный повод для встречи с людьми и передачи состояния гармонии». Поняв это, я избавилась от кризисов и зашагала по дороге Жизни увереннее и ровнее.

ГЛАВА 6. ДЕНЬГИ, ЗАРЫТЫЕ В ЗЕМЛЮ.

«Когда-то один человек мечтал найти самородок изумруда. Мечта его была настолько сильна, что он бросил все и отправился добывать изумруды. Пять лет он трудился на берегу реки и расколол 999 999 камней в поисках хотя бы одного драгоценного. И тут отчаялся он и решил отказаться от своей мечты, а ведь ему оставался всего-навсего один камень – и он нашел бы свой изумруд. Тогда Силы решили вмешаться и прийти ему на помощь. Силы обернулись камнем, камень подкатился ему под ноги, но старатель, разозленный и отчаявшийся от пяти лет бесплодных усилий, отшвырнул от себя камень, пнув ногой. Однако вложил в удар такую энергию, что камень, отлетев, стукнулся о другой, расколол его, и на солнце засверкал прекраснейший в мире изумруд.

- Люди слишком рано узнают, как им кажется, в чем смысл их жизни, - сказал старик с печалью в глазах, - Может быть, поэтому они столь же рано от него отказываются. Так уж устроен мир».

Пауло Коэльо «Алхимик»

Между поисками смысла жизни и смысла своей деятельности я продолжала продавать тренинги. Уже прошло несколько месяцев, как я работала в институте, а я по-прежнему продавала только места на открытые тренинги, и не могла продать ни одного корпоративного тренинга. Я просто не верила в то, что кто-то может купить тренинг, который не дает прямого и быстрого результата, за такие деньги. Поэтому все мои старания оставались тщетными. И тут мне помог мой клиент. После очередного открытого тренинга ко мне подошел руководитель одной компании, которая занималась продажей медицинского оборудования, и сказал, что если я смогу убедить их генерального директора, то он поможет мне продать тренинг в их компанию. Он убежден, что им надо учиться технологии продаж, чтобы быть эффективными в продаже такого сложного и дорогостоящего продукта, как медицинское оборудование. Я согласилась с радостью. После звонка генеральному этой компании, мне была назначена встреча.

Я подготовилась к переговорам, выписала все преимущества обучения на листочек, заранее составила список вопросов, которые я задам руководителю компании, чтобы выяснить, чему именно их надо учить, и отправилась на встречу. Встреча проходила в прекрасном особнячке, в котором располагался их офис. Руководитель явно был заинтересован учить свой персонал – отдел продаж, но, узнав о цене, он впал в шок.

- Я буду думать, - был его окончательный ответ. - Но и вы, в свою очередь, подумайте, какие скидки вы нам сможете предложить? Скидка в 10% несущественна. Можете ли вы изменить цену специально для нас?
- Хорошо, я буду обсуждать этот вопрос со своим руководителем и буду отстаивать ваши интересы. Надеюсь, мне удастся что-нибудь для вас сделать.

На этом мы и распрощались, довольные друг другом.

В офис я летела как на крыльях. «Мне нужен этот клиент, - думала я про себя. - Они должны у нас учиться. Я все сделаю для того, чтобы так и было».

Однако я сама не верила в то, что клиент купит у нас тренинг по нашей цене. Не верила я и в то, что скидка в 10 и даже 20% будет для него существенной. Поэтому я преисполнилась сил торговаться не с клиентом, а со своим генеральным директором. Я так верила в то, что у меня получится, что в телефонном разговоре смогла убедить Диму дать персональную цену.

- Дима, понимаешь, московские цены слишком высоки для Нижнего. У нас рынок обучения еще не сформирован. То обучение, которое есть, имеет цены на порядок ниже. Люди не понимают разницы между тренингами и семинарами. Наши цены – это целое состояние для них. Кроме того, ведь ты сам знаешь, что реально им надо пройти не 2 дня тренинга, а, по меньшей мере, 10 дней, чтобы их люди смогли измениться, чтобы был внедрен новый принцип работы в уже сложившийся уклад продаж. Я не могу их обманывать! - придумывала я один аргумент за другим.
- Дима, наши цены назначены с потолка. Ты знаешь, что мы не проводили маркетинговые исследования по ценам на обучение. Нет и расчета рентабельности. Давай опустим цены.
- Дима. Я прошу тебя, снизь цену. Это не просто продажа разового тренинга, это стратегическое действие. Ведь я еще ни разу не продавала корпоративный тренинг. Мне нужен успех. Мне нужен прецедент. Если я сейчас не продам этот тренинг, я никогда не продам ни один корпоративный тренинг. Ради меня, ради развития филиала в Нижнем Новгороде, пусть эта скидка для клиента будет считаться инвестированием в развитие филиала.

Одним словом, я убедила Диму дать скидку в 38%. Это была самая большая скидка за весь период моей работы, и я выбила ее у своего руководителя, потому что верила, что смогу это сделать. И еще потому, что верила, что только по такой цене клиент купит тренинг.

Клиент купил тренинг. Вести тренинг приехал сам Дима. Я ему ассистировала, буквально выхватывая отдельные куски, чтобы провести их самостоятельно. И еще я вызвалась отвечать за групповую динамику. Дима был превосходным оратором с потрясающей эрудицией в сфере продаж, маркетинга и бизнеса в целом. Я бы никогда не смогла вести тренинги так, как он ведет. Он приводил примеры на лету, шутил, рассказывал анекдоты, поясняя ими как примерами только что рассказанную теорию, перевоплощался в разные образы героев из рассказанных историй. Но порой забывал, что люди тоже хотят активно поработать в упражнениях, играх, просто хотят подвигаться. Эту-то выпавшую функцию и взяла на себя я. У меня не было такой эрудиции, но я была наблюдательна. Кроме того, я сидела в кругу вместе с участниками, и всегда могла заметить по своему собственному состоянию, когда рассказов достаточно, и пора переходить к действиям. Тогда я брала инициативу и предлагала упражнения или разминку. А вот их я уже проводила сама. У нас с Димой получался прекрасный тандем. Тренинг был живым и познавательным. Время летело незаметно. На перерывах люди не хотели расходиться, кучковались около Димы и непрерывно задавали ему вопросы. Перерывы становились лекциями.

Надо сказать, что тренинг проходил на территории заказчика, т.е. в том же самом особнячке, где я вела переговоры с руководителем компании. Стояла жаркая погода конца мая, и мы все вышли на крыльцо в перерыв, чтобы можно было свежим воздухом подышать. Стоим мы, разговариваем. Я по сторонам озираюсь. И вижу такую картину. Весь двухэтажный дом, принадлежащий этой компании, только что отремонтирован или выстроен (не знаю точно). К нему проложена новая дорога, которая аккуратно обрамлена бордюром. На окнах – стеклопакеты. В кабинетах – современный евроремонт. А у крыльца аккуратно обрамлена все тем же бордюром куча грязи, которая явно контрастирует как с самим особняком, так и с его обитателями – людьми весьма приличными. Я и спрашиваю:

- А что это у вас тут куча грязи лежит прямо рядом с вашим парадным крыльцом?
- А это мы тут семена газонной травы купили, высадили. Да она не выросла. Наверное, нас обманули.
- А сколько же стоила эта трава?

И тут менеджеры с легкостью и непринужденностью, как будто речь шла о копейках, которыми можно было пренебречь, называют сумму, которая как раз и составляет сумму нашего тренинга без всяких скидок.

-Да-а-а, - говорю я, - Вот незадача.

- Да вы не переживайте. Мы еще купим и высадим, только у других поставщиков.

И тут я понимаю, что ребята с легкостью зарыли в землю деньги, в буквальном смысле этого слова, и собираются зарыть еще. А мы бы на эту сумму смогли обучить весь их персонал. И если бы даже всего один менеджер продал бы всего на одно оборудование больше всего один раз, то тренинг бы сразу же окупился. Но они сделали вид, что это им дорого такие деньги за тренинг платить, а я и попалась.

Это было мне уроком на всю жизнь. Больше я скидок клиентам не делала. Каждый раз, когда клиент заговаривал со мной об эксклюзивной цене. Я вспоминала эту кучу грязи стоимостью в наш тренинг, и думала про себя: «Я могу сделать только наценку». Вслух же я

рассказывала о том, что они покупают за эти деньги, как и когда они смогут их себе вернуть, увеличив мастерство продаж.

ГЛАВА 7. ТЕПЛОХОДНОЕ ОБУЧЕНИЕ И ПЕРВОЕ РАЗОЧАРОВАНИЕ.

«Какую чушь иногда несут люди – подумал юноша-настух. – Право, лучше уж общаться с бессловесными овцами, которым бы только есть, да пить. Или книги читать – они рассказывают невероятные истории, и именно тогда, когда хочется их услышать. А вот с людьми хуже: брякнут что-нибудь, а ты сидишь как оплеванный, не зная, что же сказать в ответ».

Пауло Козльо «Алхимик»

Начиналось лето, второе рабочее лето в моей жизни. Так хотелось отдохнуть, но отпуск мне не полагался. Т.к. работала я меньше года. Тогда я решила собрать тренинг на теплоходе, чтобы совместить приятное с полезным. Моя неутомимая мама продолжала активно интересоваться моей деятельностью, и чтобы обеспечить ей фронт работ:

- У тебя очень интересная работа. Я тоже хочу вместе с тобой заниматься тренингами. Всю жизнь я мечтала заниматься чем-то духовным, периодически говорила мне мама, как только меня видела.
 - Расскажи. Что у тебя сейчас? – был ее постоянный вопрос.
- Я рассказывала, не замечая подвоха, а мама советовала мне, как поступать. Сначала ее советы были для меня настоящим спасением, т.к., не имея никакого опыта, я терялась. Мама помогала мне обрести уверенность и подавала идеи о том, что делать и что предпринять. Но затем, у меня стал накапливаться собственный опыт, и возникать собственные мысли. А мама продолжала настойчиво советовать, и очень обижалась, если я поступала по-своему. Чтобы отвлечь маму от моей деятельности, я решила обеспечить ей самостоятельный фронт работ.
- Мама. Если ты, действительно хочешь мне помочь, и если тебе действительно интересно заниматься тренингами, то собери тренинг на теплоходе. Мы вместе поедem, ты отдохнешь, фирма тебе все оплатит, да еще процент за продажи выплатит. И общество будет интересное для общения.
 - Это как раз то, что нужно. Я обожаю интересное общество и обожаю прогулки на теплоходе. Виды на Волге просто замечательные. Моя милая доченька, не волнуйся, я все сделаю. А кому надо звонить?
 - Тебе выбирать. Хочешь, собирай коммерческие фирмы, хочешь – банки. Справочник «Желтые страницы» я тебе дам. По моему опыту месяца для сбора группы более чем достаточно. Так что можем поставить с тобой дату тренинга ровно через месяц.
 - Отлично.

И моя мама принялась за дело. А надо сказать, что женщина она весьма решительная, энергичная и активная. Если что задумала, обязательно добьется. Недели через 3 говорит мне мама, что она почти собрала 2 группы: и банковскую, и коммерческую. С теплоходом тоже договорилась.

- Едем смотреть теплоходы, нас ждут. Будем выбирать, чтобы залы для обучения подошли. Да звони в Москву, пусть тренеры поторапливаются.

Так получилось, что летом в Нижний приехали сразу 2 тренера: Дима вел банковскую группу, а Алла, ведущий тренер Института, группу коммерческих компаний.

Алла давно работала в Институте, Дима нахваливал ее как тренера, и я решила пойти к ней в группу. «Как ведет тренинги Дима, я уже видела. Его стиль мне известен. Я никогда не смогу его скопировать. У меня нет такой энциклопедической памяти, чтобы запомнить столько информации, столько названий кампаний и имен людей. Сила Димы в его знаниях. Посмотрим, как ведет тренинги Алла. Может, она сможет быть для меня примером, как мне вести группу», - решила я про себя. Дело в том, что я уже выучила все тренинговые информационные модули, схемы, игры и упражнения. Но этого недостаточно для профессионального ведения тренингов. Я никак не могла поймать свою изюминку, свою уникальность, благодаря которой люди будут меня слушать, и захотят учиться у меня, поверят мне. Участие в группе Аллы было для меня реальным шансом обрести себя как тренера.

Когда я только устроилась работать в Институт, то сразу же приехала в Москву учиться продавать тренинги. Именно тогда я познакомилась с Аллой, которая стала моим учителем. Энергичная, активная, лидер по натуре, она всегда брала инициативу в свои руки. Ее советы были грамотными, а замечания удивительно точными. Мне тогда очень понравилось учиться у нее. Мы работали у нее дома. Сначала она показала мне свою визитницу и объяснила, как вести базу с клиентами, как фиксировать информацию, чтобы было удобно ею пользоваться. Затем она стала звонить клиентам, записывая телефонные звонки. После каждого звонка мы прослушивали запись и разбирали ее слова и ответы клиента. После серии звонков, Алла сказала:

- Ну все, теперь твоя очередь. Ты звонишь. Общаешься. А затем мы анализируем.
 - Алла, я еще не готова.
 - Так ты никогда не будешь готова. Хочешь научиться плавать, прыгай в воду.
- И я прыгнула. Я стала звонить и общаться, а Алла безжалостно меня критиковать. Мы вместе с ней смеялись над моими ляпами, и очень скоро они у меня исчезли.
- Неплохо.
 - Очень неплохо.
 - Так держать.

Говорила Алла.

Тогда у нас возник контакт, мы даже делились своими женскими секретами. Теперь же, вспоминая все это, я с нетерпением ждала начала тренингов. И дождалась...

Алла и Дима приехали. Стояла замечательная погода. Даже несколько более замечательная, чем надо: было очень солнечно и очень жарко, и настрой был скорее на отдых, чем на учебу. Только не у Аллы. Собранная и серьезная, она взошла на теплоход как хозяйка, осмотрела залы и выбрала себе зал на носу корабля. Тренинг был 2х-дневный, а плыть мы должны были 2.5 дня. Сейчас был вечер, люди собирались разойтись по каютам и насладиться отдыхом. Алла, понимая все это и предчувствуя, что отдых может затянуться и ситуация выйдет из под ее контроля. Распорядилась начать тренинг сразу после посадки. Итак. Участники, а это были все руководители, т.к. компании и банки были не готовы платить за обычных менеджеров, собрались в зале на носу корабля, облюбованным Аллой. Алла представила всем Диму как директора Института, и начала тренинг. Она сообщила правила работы, а точнее требования, одним из которых было не участие всего нашего новоявленного коллектива в экскурсионных программах, коих на теплоходе планировалась масса. Пляжные одеяния многих участников тренинга и сосредоточенный, жесткий вид Аллы контрастировали друг с другом. Народ понемногу начал роптать.

- А если я введу свои правила, и не приду на ваш тренинг? Что вы сможете с этим поделать? – начал задавать вопросы один из мужчин.
- Вы свободные люди, вам выбирать. Если вы выбираете отдых, то вы не приходите на обучение. Тренинговый зал закрыт для Вас – тут же парировала Алла. Но давайте все же не будем забывать, зачем мы здесь собрались, – сказала она уже мягче и с улыбкой.

После этого ее ответа зал словно вымер, – мертвящая тишина была ответом группы.

- Очень хорошо, тогда давайте продолжим, – сказала Алла.

Правила тренинга были приняты как-то апатично-пассивно, после чего всем предложили разойтись. Чтобы собраться на обучение уже завтра утром. Я сразу же побежала к Диме за объяснениями.

- Дима, объясни мне, пожалуйста, зачем Алла так жестко вырубил того мужчину? Ты всегда объясняешь правила мягко и с юмором. Зачем Алла подавила группу?
- У Аллы такая манера. У каждого тренера свой стиль, в этом нет ничего плохого. А впрочем, спроси у нее самой.

Я побежала к Алле.

- Алла, скажи мне, зачем ты задавила того мужчину?
- Что ты этим хочешь сказать, объясни, – начала в своей манере задавания вопросов Алла.
- Ну, когда ты сказала, что у каждого есть право выбора, и, выбирая отдых, они уже не могут войти в тренинговый зал. Я видела как он замолчал, но не согласился с тобой.
- Это твоя интерпретация. Что именно ты видела?
- Алла, я не хочу уходить в спор о корректности подбора слов. Мне, правда, интересно, почему ты поступила именно так, а не иначе.
- Как так? Когда хочешь что-то узнать, научись сначала грамотно задавать вопросы.

Я чувствовала. Что мне не вытянуть и клещами ответ из нее, но не сдавалась.

- Алла! Я просто хочу узнать, почему ты избрала жесткую не терпящую обсуждения манеру подачи правил тренинга. Почему бы тебе, например, зная, что у многих настрой на отдых,

не пошутить с ними? Ты видела, что произошло с группой? Они ушли подавленные. Им было что сказать, но они предпочли промолчать.

- Если не начать управлять группой сразу, то уже никогда не начнешь управлять. Не забывай, что здесь присутствовали руководители, многие из которых, - хозяева собственных компаний. Заигрывать с ними – это потерять тренинг. А тот мужчина изначально был настроен отдыхать. Это называется отдых за счет фирмы. Обучение ему не нужно. Пусть лучше честно уйдет, чем всю группу мне перебаламутит. Я все сказала. Теперь иди. Ты, я знаю, будешь у меня на группе. Тогда я сразу хочу с тобой договориться вот о чем. Тренер здесь я. Ты – участник тренинга. Старайся больше наблюдать и записывать. Возникающие вопросы также записывай. И старайся их четко формулировать. С глупыми вопросами ко мне не приставай. И еще не спрашивай невпопад. Не мешай мне работать. Открой глаза и уши, тогда научишься. Хорошо?
- Хорошо. - Сказала я, почувствовав осадок на душе.

С Димой у меня такого никогда не было. Он отвечал на любые мои вопросы в любой момент времени. Его ответы были информационно полными. Ответы Аллы походили на битву, как будто бы она от меня отбивалась и очень хотела одержать победу. Каждый диалог был отдельной битвой. По окончании диалога она мне, как поверженной стороне, диктовала условия. «Наверное, она очень устала от тренингов, – пытаюсь найти рациональное объяснение, подумала я, - Утро вечера мудренее».

Настало утро. Я пошла на тренинг к Алле, а моя мама – к Диме. Мама могла отдыхать как организатор всего этого теплоходно-плавучего мероприятия. Но уж очень ей хотелось на тренинг. Итак, мы с ней разделились и условились обмениваться мнениями и впечатлениями в обед и вечером.

Начался Аллин тренинг. Предложив разыграть сценки переговоров о продажах, Алла записала все на видео и провела видеоанализ, показывая участникам насколько они ничего не умеют. Видеоанализ Алла вела жестко. Задав сначала группе эталон обсуждения недостатков. Затем Алла с помощью вопросов, которые она так любила, подталкивала участников критиковать друга. Смакуя подробности неудач, Алла словно хотела показать, какие дураки здесь собрались и как они правильно сделали, что пошли учиться у нее. В большие окна зала ярко светило солнце. Вся природа радовалась теплу. Только у нас в зале все обстояло по-другому. С каменными лицами мы ковырялись в переговорах. Теплоход качало, и меня с плохим вестибулярным аппаратом начало мутить. Я вышла из зала. «Как же так? - думала я, – зачем такая жесткость. Зачем бить, если можно не бить? Я бы на месте участников ушла с такого тренинга. Мне было их жалко и мне казалось, что Алла использует тренинговое пространство, чтобы поиздеваться над людьми.

Едва дождавшись перерыва, я бросилась к Алле с расспросами.

- Ты ничего не знаешь и не понимаешь? Кто учил тебя видеоанализу? Никто? А я училась у Столина, еще ряда учителей и имею большой практический опыт работы. Люди должны понять, что они много чего не знают и не умеют. Только тогда у них будет желание учиться. Это справедливо вдвойне, если ты учишь руководителей.
- Может, Алла, ты просто боишься. Что кто-то из них окажется сильнее тебя. Поэтому ты заранее стараешься всех задавить? Лучший способ защиты – это нападение. Так?
- Ты не можешь судить. Ты только учишься, и многого не видишь и не знаешь. Ты пришла ко мне учиться – учись.
- Но я училась у Димы. А он так не делает. Он доброжелателен с группой и никого не подавляет.
- Дима не тренер, он не умеет вести тренинги. Он ведет семинары. Все его тренинги – это театр одного актера. Посмотри, он заваливает людей информацией. Они пассивны на его тренингах, только он один активен. Это неправильно.

Подавленная, но не убежденная в обратном и оставшаяся при своем мнении, я пошла на продолжение тренинга. Оказалось, что мои опасения были не напрасны. После перерыва в группу не вернулись двое участников. Они предпочли отдыхать и не заниматься тренинговым мазохизмом, как окрестила Аллин метод я.

После перерыва тренинг продолжался в той же манере. Алла пресекала любую попытку плюрализма мнений. Она оперировала вопросами, или пыталась на резкие высказывания какого-либо участника задать вопрос группе: «А кто еще так думает?» – молчание группы она истолковывала как то, что это только субъективное мнение участника. Субъективное - значит неверное. Введя правило «анализ без оценки», Алла нарушала его на каждом шагу. Я больше не

могла на это спокойно смотреть. И начала поддерживать участников. Алла стремительно оборвала меня, а на следующем перерыве резко сказала:

- У меня сложная группа. Я прошу тебя мне не мешать. Оставь поле активности участникам тренинга.
- Алла. Я не могу спокойно смотреть на эту живодерню. Я тоже тренер, это мой город и я против такого тренинга.
- Здесь тренер я. И я несу ответственность за группу.
- Я тоже несу ответственность перед клиентами.
- Будь спокойна. Клиенты останутся довольны. Если ты мне будешь мешать, тренинг сорвется. Ты сможешь вести этот тренинг одна. У тебя есть знание в какой момент что делать?
- Нет, я еще ни разу не видела эту программу.
- Значит, оставь тренинг мне как тренеру, а клиентами займешься после.
- Тогда я уйду с тренинга, т.к. я не могу все это видеть.
- Это твое право.

За обедом я общалась с мамой. Спрашивая ее, как у них проходит тренинг, есть ли сбежавшие участники. Мама была довольна, ей все было интересно. Из Диминой группы никто не ушел. Дима забавлял всех интересными историями, анекдотами. Люди охотно выполняли его упражнения. Ему удавалось поддерживать атмосферу учебы-отдыха. Я рассказала про нашу ситуацию, сказала. Что не пойду больше на тренинг.

- Ты не можешь бросить участников. Кто же им тогда поможет?! – сказала мне мама.

После обеда я поплелась в группу. Оказалось, что ее покинули еще несколько участников. Осталось только 4 человека. Остальные предпочли загорать. Т.к. теплоход сделал стоянку. Когда Алла продолжила свои истязания, я не выдержала и сбежала. Я ничем не могла помочь оставшимся. Слова застревали у меня в горле, руки немели. Я чувствовала себя беспомощной маленькой девочкой. Как только я вышла из зала, слезы градом полились у меня из глаз, а немые рыдания сотрясли мое тело. Я побежала прятаться, чтобы ни дай Бог, меня не увидел ктонибудь из клиентов. Я забила в машинное отделение, села на какой-то сундук и только тут позволила себе выплакаться в голос. Мне было так плохо! Весь мир для меня померк. Мне было больно и обидно за участников тренинга, что их так безжалостно обманули и надругались над ними, а они же за это заплатили. Мне было больно и обидно за себя, что я ничего не могу изменить, что я пустая и жалкая. Я была очень зла на Аллу и считала, что она не имеет права так поступать, что она наглым образом пользуется своими полномочиями и тем, что она владеет техниками. А участники – нет. «Это все равно, что бить ребенка, у которого, к тому же, связаны руки», - думала я про так называемый Аллин метод. - Неудивительно, что почти вся группа развалилась. Удивительно другое, что кто-то все же остался. И я поклялась себе, что это Аллин первый и последний тренинг в Нижнем Новгороде, пока я руковожу филиалом. Я не допущу больше этого вандализма. Несколько успокоившись от этой мысли, я пошла умываться и загорать.

Оказалось, что Дима отпустил своих загорать, перенес тренинг на вечер. Так почти вся группа собралась на замечательной поляне. Мы знакомились уже просто как люди, добрые попутчики, плескались в Волге, загорали. Алла учила группу из трех человек где-то там, на теплоходе. Это уже не важно, это их выбор.

Алла не смогла стать мне моделью того, как надо вести тренинги, но теперь я поняла, как не надо. Как это страшно, когда тренер пользуется всеми приемами мастерски, но безжалостно, без тепла и сострадания. Алла просто не любила свою группу и не прощала людям их некомпетентности. Ее стиль я назвала «Мордой об забор». Как говорил Дима: «Нет хороших и плохих стилей ведения тренинга, если при этом тренеру удастся передать знание. Алле это удастся. Только тебе решать, какой стиль избрать для себя. У каждого стиля среди клиентов есть свои поклонники и свои противники. У Аллы не бывает серых тренингов. Или от ее тренинга в восторге, но бывает и так, что очень недовольны».

ГЛАВА 8. МОЙ ПЕРВЫЙ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ТРЕНИНГ.

«Не торопись, - сказал он себе. – Как говорил погонщик верблюдов, ешь в час еды, а придет час пути – отправляйся в путь».

Пауло Коэльо «Алхимик»

Параллельно с продажами я осваивала тренерское искусство: присутствовала на всех проданных мною тренингах, ассистировала тренерам, приезжавшим из Москвы. Никто не торопился учить меня тренерскому мастерству. Поэтому я сама взялась за дело. Начала с того, что стала просить провести самой отдельные куски тренинга, игровые разминки. Мне шли навстречу. Все возникающие у меня вопросы я старательно записывала, а затем мучила тренеров своими многочисленными «Почему», ответы также записывала. Обновляла материалы папок. Если видела, что в моих конспектах есть информация, которая отсутствует в папке.

Весь свой отпуск я также провела в Москве. Поселилась я в московском офисе, который в те времена представлял собой обычную квартиру, переделанную в офис. Кухня, ванная и все прочее там имелось. Так что я прекрасно жила, писала свою диссертацию и участвовала во всех тренингах компании. Я сразу отметила более высокий уровень участников тренинга в Москве в плане информированности и глубины задаваемых тренеру вопросов. Это придало мне смелости, что в Нижнем я смогу вести тренинги самостоятельно, т.к. публика там не такая искушенная.

И так, я гуляла по Московским музеям и историческим местам, редактировала текст своей диссертации и вдруг, о Его величество случай, - я провела тренинг по маркетингу для целого отдела маркетинга одной очень известной крупной российской компании. вот так вот просто, неожиданно-негаданно. “Как это произошло?”, спросите Вы. “И почему тренинг по маркетингу, если ты училась тренингам по продажам? И как же принцип “Мы обучаем только тому, чем в совершенстве владеем сами?” Оказывается жизнь намного многообразнее и многовариативнее, чем наши представления о ней, выраженные в наших принципах.

А случилось следующее. Пока я отдыхала, используя отпуск для работы над диссертацией и получения опыта по тренингам от своих московских коллег, наш Институт получил крупный заказ на несколько тренингов. Одним из обязательных условий сделки было то, что провести все тренинги мы должны были одновременно. Молодые и предприимчивые хозяева компании вывозили весь штат своих сотрудников на природу. Они хотели, чтобы один день люди учились, а другой день, отдыхали. Так сказать, совместить приятное с полезным. У нас они заказывали тренинги по менеджменту, продажам, логистике и маркетингу. При чем, по маркетингу набиралась группа в 40 человек. Институту катастрофически не хватало своих тренеров, и то, что я была в Москве, всех крайне обрадовало. Меня наш генеральный спросил, готова ли я совместно с еще одним тренером, ее звали Анна, провести тренинг по маркетингу для группы в 40 человек. Конечно, Анна будет ведущим тренером, а я – ко-тренером. Мои размышления были краткими. В голове пронеслось, что основной тренер знает, что делать. Что я хочу самостоятельно вести тренинги. Что Господь услышал мои молитвы и предоставил этот случай. Было страшно, т.к. тренинг был для москвичей, да к тому же для специалистов по маркетингу, но, кто не рискует, тот не пьет шампанское. И наверное, не ест черную икру. И я согласилась. “Отлично,” – сказал генеральный, предоставил меня Анне, и больше этим вопросом не занимался.

Прихожу я к Анне и говорю:

- Аня, Дима сказал мне помочь тебе в проведении тренинга по маркетингу, т.к. группа участников очень большая. Я готова делать все, что ты скажешь.
- Что значит, тренинг по маркетингу?! Я его никогда не вела!! Я думала, что буду проводить тренинг по продажам или деловому взаимодействию!!!
- Не знаю, Аня, не знаю. Дима мне сказал, что ты тренер опытный, все знаешь. Я тебе только помогать должна. Да и то только потому, что группа большая.
- Какой я тренер опытный, я в компанию пришла работать позже тебя. По маркетингу я ничего не знаю. Тебе точно Дима это сказал? Ты ничего не перепутала?
- Нет, не перепутала.

Вот такой у нас с Аней разговор состоялся. А, надо сказать, что Аня действительно в Институте недавно работала. Ее туда Алла привела. Алла работала в институте уже несколько лет. Тут я про Аллу вспомнила.

- Аня, пойдем к Алле. Спросим у нее материалы по маркетингу. Ну, папку там, или какие другие раздаточные материалы. Ведь в институте есть тренинг по маркетингу, пойдем готовиться.

Аня со мной согласилась. Мы идем, а у меня внутри все холодеет. “Как же, - думаю, - мы будем тренинг вести, если обе ни разу его даже в глаза не видели. Да к тому же для группы профессиональных маркетологов. Подымут они нас на смех, это еще в лучшем случае, если у них настроение хорошее будет. А то могут разозлиться и поколотить, или яблоками мочеными закидать, как плохих актеров.”

Пришли мы к Алле. Она в соседней комнате сидела и к своему тренингу готовилась.

- Алла, что ты знаешь о тренинге по маркетингу? Дай нам материалы и упражнения. Расскажи, что делать? – это я спрашиваю.
- Алла, я ничего не знаю и я не готова вести этот тренинг. Это же авантюризм. Это не профессионально. – это Аня параллельно со мной в другое ухо Алле говорит.
- Девчонки, идите, готовьтесь. А со всеми вопросами к Диме обращайтесь. Он эту кашу заварил, он пусть и расхлебывает. У меня у самой глаза на лоб лезут. 2 дня до начала тренинга, а у меня программа не готова. Тот тренинг, который я по менеджменту веду, им не нужен, они все лучше меня знают. У меня группа – Совет директоров. Мне надо чудо совершить и придумать новую программу. У меня нет ни времени, ни сил еще и маркетинг разбирать, - так нам Алла ответила.

Аня попросила меня оставить их вдвоем, я вышла. «Ну, - думаю, - влипли». И пошла я к Диме. Он мне в компьютере нашел все материалы, которые у них были по маркетингу. Еще я взяла Котлера и засела маркетинг штудировать. Дима мне посоветовал еще к Олегу обратиться, еще одному тренеру Института, который вроде как вел тренинги по маркетингу. Олег пришел в офис вечером, когда перебранки закончились, и все разошлись по домам, и рассказал мне отдельные куски тренинга: теорию и практические упражнения. А еще сказал мне одну важную вещь, которую до этого ни один тренер мне не говорил и которой я руководствуюсь и по сей день:

- Послушай. Ты можешь выбрать, что из теории тебе включить в тренинг. Также можешь варьировать и упражнениями, с помощью которых эта теория усваивается и отрабатываются приемы ее использования. Но вот что ты просто обязана сделать, так это найти стержень для своего тренинга. Для однодневного тренинга стержнем должна быть всего одна идея. Всего одна мысль, но мысль системообразующая, на которую, словно в детской пирамидке, нанизываются все теоретические и практические элементы тренинга. А теперь сама подумай, какая идея станет стержнем в твоём тренинге. Если сможешь это сделать, считай что тренинг состоялся. Если не сможешь – лучше за него не берись.

При этих словах вытаращила я свои глаза, т.к. у меня в голове была куча идей и мыслей по маркетингу. А вот как их к одной мысли свести, я не знала, и думала, что это невозможно. Начала тут я Олега трясти как грушу, чтобы он мне этот стержень быстренько придумал. Или из своего тренинга позаимствовал. А Олег ни в какую, молчит как партизан, отнекивается.

- Я тебе уже все сказал. Дальше твоя работа. Здесь информации на три дня, а тебе нужен однодневный тренинг. И не забывай о численности группы. 40 человек просто от скуки уснут, если ты станешь дискуссии с ними вести. Запомни, человеку нравится самого себя слушать, а не других. А у тебя просто нет времени, чтобы каждому дать возможность высказаться. Так что все дискуссии исключены. Выбирай такие упражнения, чтобы одновременно все работали. Теорию подавай минилекциями. Для всего этого стержня у меня просто нет, т.к. я тренинг вел в небольшой группе. Думай, дорогуша, думай. У тебя вся ночь впереди.

Сказал он это, и ушел. Я быстренько собралась и пошла гулять в Царицынский парк, благо наш офис недалеко располагался. Природа, водоемы, свежий воздух всегда мне помогали сосредоточиться и решить вопросы-ребусы. Вспомнила я про этих моих молчаливых помощников, взяла фотоаппарат, и, пока не стемнело, ушла гулять.

Боже мой! Как прекрасен царицынский парк на закате! Величавые столетние липы, стремительно вздымаясь вверх и закрывая пол неба, уже хранят в своих ветвях тайну сумерек. А озера светятся всеми красками, отражая в себе солнце и розовые облака. Высокая ковыль, мягко шелестя, что-то шепчет мне у самых моих ног. Присела я рядом с ковылью и стала смотреть на гладь озерной воды. В голове ни одной мысли, а в душе музыка. И так мне хорошо стало, что наверное, такие состояния, люди счастьем называют. Вскочила я и побежала в полуразрушенный грот, затем к недостроенному дворцу, затем в холмистые поля, что недалеко от метро Орехово. Я сделала кучу снимков этих красот своим фотоаппаратом. А душа моя все пела... Уже спускаясь с горы к озеру, чтобы затем пойти домой (точнее, в офис, где я жила во время отпуска в Москве), я подумала о тренинге, о маркетинге. Что такое маркетинг? С чем я могу его сравнить? Какой целостный образ построить? И тут меня осенила мысль. Если рынок, на котором ведет свою деятельность фирма, - это озеро, а точнее, море, безбрежный океан; то фирма – это корабль, который плывет по волнам рынка-океана к своей цели-гавани или порту. Тогда маркетинг – это система навигации. Это те знания, которыми обладает капитан - хозяин компании (точнее, руководитель) Эти знания позволяют ему сориентироваться по звездам, по карте и компасу в безбрежном океане. И привести свой корабль точно к месту точно в срок, даже если сейчас он не видит берегов. Идея родилась!!! Маркетинг – это система навигации!!! Поэтому, чтобы корабль-компания не разбился, не потерпел убытков,

руководитель должен изучать и активно применять в своей работе маркетинг. Этому и посвящен наш тренинг. Как привести корабль к намеченной цели по волнам рынка.

Когда я пришла в офис, то быстренько нарисовала корабль-парусник, записала основные положения.

Назавтра явилась Анна, которой пришлось взять на себя ответственность за тренинг, и я поделилась с ней своими идеями. Так мой рисунок был отсканирован и вставлен первым листом в папку тренинга.

Не стану описывать, как мы целый день готовились к тренингу, писали программу и распределяли роли. Скажу только, что мы обе остались довольны своим “детищем”, и все другие тренеры нас поддержали. Тренинг состоял, как и советовал мне Олег, из кусочков-минилекций, упражнений в группах-тройках, на которые мы делили аудиторию в 40 человек, и большой итоговой деловой игры, в которую также были включены все участники тренинга. Все упражнения и итоговая игра подтверждали идею о том, что маркетинг для руководителя компании – это все равно что система навигации для капитана корабля.

На следующий день была суббота, и был тренинг. Я приехала к назначенному времени в назначенное место, где всю нашу команду забрали многочисленные автобусы заказчика. И вот мы прибываем в шикарный пансионат в Подмоскovie. Я захожу в фешенебельный вестибюль и чувствую, как у меня подкашиваются коленки. И тут мимо меня проходит наш тренер Алла, и, блистая лучезарной улыбкой, говорит мне сквозь зубы:

- Запомни. Тренер всегда должен выглядеть уверенно и доброжелательно. Каждый, кто тебя видит, должен думать: “Да, она действительно достойна меня учить”. У нас не будет второй возможности произвести первое впечатление. Улыбайся и помни, что даже, если ты ничего не знаешь или забыла все, что знала, никто не должен об этом догадаться. Ты женщина! На любой вопрос ты можешь позволить себе просто многозначительно улыбнуться или спросить: “А вы сами как думаете?” Не существует вопросов, с которыми бы тренер не знал, что делать. Улыбайся, и держи хорошую мину при плохой игре.

Сказав это на ходу, Алла проплыла мимо меня, присоединившись к группе, о которой мне сказали, что это Совет директоров.

Я видела, что будущие участники – это все молодые люди, наши ровесники. Все они были энергичны, радостны, общительны. От них исходила удивительная жизненность. Я решила не унывать, не трястись, а предоставить всему происходить так, как оно происходит. Посмотрев на Анну, я увидела, что она тоже прекрасно владеет собой и выглядит так, будто всю жизнь вела тренинги по маркетингу и кандидатскую защитила на эту тему. “Вот это класс, - подумала я, - Вот этому я должна поучиться у своих московских коллег. Именно так я буду вести себя в Нижнем Новгороде на своем собственном тренинге, а тренироваться буду прямо здесь и сейчас”.

Вхожу в зал, готовлю доску, раскладываю приготовленные материалы. Начинается тренинг. Анна говорит вступительное слово. Я рисую на доске свой кораблик... И тут из зала раздается вопрос: “В какой концепции вы преподаете нам маркетинг? Учили ли вы теорию такого-то и такого-то? Какую литературу вы использовали?” Наверное, это те самые вопросы, на которые надо многозначительно улыбнуться. Анна предложила к библиографии вернуться в конце тренинга, а сейчас перейти к новой теме. Так, воспользовавшись тем, что участник задал целую ойму вопросов вместо одного, Анна не ответила ни на один.

Следующий кусок информации должна была докладывать я. Выхожу я к доске, беру в руки фломастер, открываю рот и начинаю говорить. И тут слышу я свой слабый голосочек, который в большом актовом зале просто тонет. Стараюсь говорить громче, а голос не слушается меня, срывается.

Надо сказать, тренинг шел при довольно сильном сопротивлении со стороны участников тренинга. После очередного такого интеллектуального наезда на нас тренеров, я наконец-то поняла, что участники тренинга, молодые энергичные амбициозные люди, стремились не нас опустить, а себя показать перед своими же коллегами. В таком составе они собирались впервые, поэтому всячески стремились выделиться из толпы. Когда я это поняла, то мне стало легко, и я почувствовала себя уверенно. Когда же мы перешли к итоговой деловой игре, в ходе которой участники должны были сами создавать свои компании, проводить исследования рынка и продавать свой товар через презентацию, это был настоящий фейерверк. Все участники так включились в игру, как начали работать, да так ловко, столько идей стали набрасывать, что я головой крутила, стараясь ничего не упустить. В итоге тренинг удался и все остались довольны.

Хочу несколько слов сказать о самой деловой игре. Она сама по себе несложная, но очень эффективная. Каждый раз, когда я ее проводила позже на других тренингах, я каждый раз

убеждалась, что игра не оставляет равнодушным ни одного участника. Все включаются в нее. Игра позволяет встряхнуть группу, задать высокий рабочий темп, поднять интерес к тренингу. Дает возможность каждому проявить себя. Ее можно проводить, начиная с группы в 6 человек и выше без ограничения. В чем же заключается этот поистине волшебный метод? Даю краткое описание.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «СОЗДАЙ СВОЮ ФИРМУ»

Все участники делятся на мини-группы по 3 человека (в ситуации небольшой группы – по 2 человека). Каждой группе объявляется – что они – целая компания. Фирма. Им предстоит за первый этап, который длится 15 минут, придумать название своей фирмы, род деятельности, условия торговли, цену на товар. При этих словах тренер раздает заранее приготовленные карточки по 20 штук для каждой мини-группы и сообщает, что это – местная валюта на нашем рынке. Цену важно выразить в карточках. Далее важно распределить обязанности внутри коллектива. Один участник – закупщик. Второй участник – маркетолог. Третий участник – рекламщик.

Цель всей игры для каждой команды – осуществить продажу своего товара/услуг таким образом, чтобы обеспечить приход в компанию как можно больше карточек. При этом неиспользованные карточки самой мини-группы не учитываются. При подведении итогов учитываются только те карточки, которые мини-группа получила за продажу своего товара, т.е. приход.

Второй этап – 15-20 минут - маркетинговое исследование. На этом этапе закупщик остается на месте, сидит на своем стуле и сообщает всем интересующимся информацию о своей компании. Важно говорить правду и ничего не утаивать. При этом маркетолог каждой фирмы проводит маркетинговое исследование – должен обойти все группы-фирмы и собрать необходимую информацию о них, которая поможет затем их коллективу осуществить продажи.

Третий этап – 15 минут – подготовка к презентации своего товара. Задача каждой команды мини-группы проанализировать всю собранную маркетологами информацию и состоянии рынка и спланировать презентацию своего товара таким образом, чтобы осуществить максимум продаж. На третьем этапе ведущая роль отводится рекламщику, который должен организовать подготовку презентации. При этом участники могут для презентации покупать у тренера любые предметы. Включая фломастеры, ватман, видеокамеру, доску и пр. Цена на любой предмет составляет одну карточку. Также команды должны платить за время презентации: одна минута – одна карточка. Количество времени, отведенное на презентацию, мини-группа выбирает сама.

Четвертый этап – презентация. Тренер вызывает команды-фирмы и следит за временем проведения презентации. Также на доске тренер ведет учет хождения местной валюты-карточек: сколько каждая команда потратила на закупку материалов и времени для презентации, сколько – на покупку товаров у других компаний, сколько карточек к ней пришло от продажи товара. На этом этапе закупщики записывают товары и цены каждой выступающей компании.

По окончании четвертого этапа тренер дает 3 минуты, чтобы команды приняли решение о закупках. В игре действует условие. Что каждая команда-фирма обязана сделать хотя бы одну покупку.

Далее тренер подводит итоги – фиксирует на доске продажи. Важно, что в этой игре продажи осуществляются с помощью презентаций. На последующие переговоры между компаниями времени не дается. Все продажи происходят через тренера, который фиксирует все на доске.

Пятый этап – подведение итогов. Тренер объявляет победителя. Здесь можно вручить заранее приготовленную награду: конфеты или шампанское или фирменные сувениры победителям.

Шестой этап – тренер берет интервью у победителей «Что помогло нам стать победителями»

Седьмой этап – групповое обсуждение результатов игры. Выводы о законах рынка.

После этого тренинга я почувствовала, наконец-то уверенность в себе, которой мне так не хватало, чтобы проводить самостоятельно тренинги по продажам в Нижнем Новгороде. Вернувшись после отпуска в Нижний, я организовала очередной тренинг и провела его сама. Это была моя первая победа, к которой я шла полгода.

ГЛАВА 9. ВТОРОЕ РАЗОЧАРОВАНИЕ.

«Рядом на сей раз не было старика-мудреца, но юноша все равно не мог сосредоточиться. Отвлекали еще и мысли о том, верное ли он принял решение. Однако, Сантьяго понимал главное: в любом деле решение – лишь начало. Когда человек на что-нибудь решается, сделав выбор, он словно ныряет в стремительный поток, который унесет его туда, где он и не думал оказаться».

Пауло Козльо «Алхимик»

Я решила разнообразить репертуар тренингов и собрать 4х-дневный тренинг по менеджменту. Помня ситуацию на теплоходе, я категорически отказалась от Аллы, хотя Дима и сватал мне ее как лучшего тренера по программе менеджмента. Сам Дима на тот момент был перегружен, и было решено, что тренинг проведет Олег. Я собирала тренинг месяц, но то ли руководители не могли отлучиться от своих компаний, то ли время было выбрано неудачное, только собрала я маленькую группу – всего 4 человека. Олег по телефону из Москвы мне сказал, что он все равно придет. Дескать, 4 человека – это даже лучше для учебы. И я не стала отменять тренинг.

Утром в день тренинга Олег приехал. Он был в прекрасном расположении духа, очень дружелюбен и открыт. Он с готовностью стал мне показывать тренинговые материалы. Объясняя последовательность первого дня. Я слушала, наострив уши. Еще никто из тренеров не посвящал меня в свои замыслы. Я была очень благодарна Олегу за это.

За разговорами и обсуждениями незаметно наступило время тренинга, а у нас было только 2 участника. мы решили подождать. В Москве опоздания были привычным делом, значит возможны они и в Нижнем. Прошло 10 минут. 20. 30. А у нас по-прежнему было 2 участника. поняв. Что дальше ждать бессмысленно, Олег сказал, что будет вести тренинг для двоих руководителей, а меня просит включиться в тренинг и местами занимать роль тренера, а местами – участника, т.к. группа небольшая. Я была в шоке! Я судорожно схватила телефон и начала набирать номера тех, кто должен был прийти. Оказалось, что они не смогли придти учиться: один уехал в командировку. У другого оказались важные неотложные дела. Я в ужасе схватилась за голову: учить 4 дня 2х человек! По деньгам тренинг был явно убыточным. Такое со мной случалось впервые. Но Олег стал меня утешать. Оказалось для Москвы такие группы – дело привычное. А сам он лично очень рад, что тренинг не отменен, что он приехал в Нижний, и просил меня показать ему город. Сам же обещал посвятить меня во все тайны его тренинга. Возвестив участникам, что тренинг начинается, мы вошли в тренинговый зал.

Надо сказать, что Олег вел тренинг просто замечательно. В неторопливой манере вкрадчивым голосом он спрашивал участников, внимательно выслушивал их мнение. Многозначительно кивал, снова задавал вопросы. Я все записывала в свою папку, недоумевая, по какой логике он задает вопросы, как ему удастся вывести участников на глубокие искренние и очень подробные ответы. Еще поразительнее было то, что он эти ответы мастерски вплетал в темы тренинга, увязывая их с подготовленным лекционным материалом. Олег сразу же установил глубокий контакт с каждым из 2х присутствовавших на тренинге директоров компаний. Я изумлялась, восторгалась и не понимала ровным счетом ничего. Как он это делает? Какими законами и техниками пользуется? Как мне повторить это в своем тренинге?

- Олег, как тебе удастся установить такой потрясающий контакт и вплести все, что они рассказали о себе и своих проблемах в логику тренинга, ведь ты же заранее не знал. Что они скажут и каков их опыт?
- Жанна! Запомни одну очень простую вещь. Тренер должен уметь слушать своих участников. Слушать и доверять им, тогда все получится.

Но я по-прежнему ничего не понимала. То ли я не умела слушать, то ли доверять, а может и то и другое вместе. То, что я видела, был действительно тренинг. Участники работали. Говорили. Все делали самостоятельно, а Олег лишь ненавязчиво сопровождал их своими вопросами, кивками головы, внимательным взглядом. Он потрясающе умел держать паузы. Казалось, он обучает паузами. Я бы давно не выдержала и что-нибудь сказала. Как тренер, я вообще старалась максимально забить пространство тренинга полезной информацией, что-то дать участникам. Олег же слушал и побуждал участников думать. Он радовался вместе с ними их открытиям. И благодаря этому тренинг был глубок. Олег разворачивал фантастическое фейерическое пространство, где каждый может быть самим собой и где есть место чуду. Я была потрясена! Я поняла, что никогда не смогу так как он. Я тупое бревно, которое может выучить наизусть лекцию, скопировать упражнение, собрать все это в кучу и выдать группе людей. И я думала, что это тренинг и так и надо. А тренинг – это оказывается вон какая штука, даже слов

нет для описания! Я тихонько удалилась в коридор поближе к выходу и начала реветь. Я оплакивала себя, свое будущее. Я поняла, что быть тренером – это вообще не мое призвание. Мне это противопоказано. Я бездарность. И мне не место на этом поприще. Я долго искала свою изюминку, так и не нашла. Зато нашла свою профнепригодность. Так стояла я, прислонившись к холодной стене и плакала. В таком состоянии меня нашел Олег, вышедший покурить.

- Жанна, что с тобой? Что случилось?
- Олег, я никогда не смогу вести тренинги так, как ты ведешь. Ты умница! У тебя все происходит потрясающе. Но благодаря тебе я поняла, что тренинги – это не мое. Я никогда, слышишь, никогда не смогу научиться. А что мне теперь делать и как дальше работать, я не знаю, а притворяться я не могу и не хочу.
- Жанна, послушай меня! То, что с тобой сейчас происходит – это нормально. Я видел, как ты работаешь, и я с уверенностью могу сказать, что из тебя выйдет замечательный тренер, коих мало. Ты не боишься признаваться себе в том, что ты еще не умеешь. Ты не стараешься надеть розовые очки или защитить себя. Ты открыта миру, и ты потрясающе держишь цель, словно собака-ищейка. Ты умница. То, что ты сделала здесь, в нижнем, может далеко не каждый. Ты быстро движешься в освоении тренинговых технологий. Но ты еще не прошла путь обучения. И то, что ты сейчас чувствуешь. Говорит о том, что ты это понимаешь. Просто у тебя глаза открылись раньше наработанного умения. Ты можешь видеть, как надо, но ты еще пока не можешь воспроизвести эталонное поведение. Это мучительно для тебя, но именно это говорит в твою пользу. Если ты восприняла эталон, то ты обязательно научишься.
- Но в том то и дело, что я не восприняла. Я не понимаю. Как тебе удастся так вести группу. Я не понимаю механики, технологии происходящего.
- Ты привыкла все пропускать через голову, через логику. В тренинге же есть и иррациональный момент. Не спеши понять, слушай сердцем. Просто воспринимай и не анализируй. Ты наберешь критическую массу впечатлений и поймешь сразу все в один миг. Верь мне и моему опыту.
- Спасибо тебе, Олег.

Потрясенная, ошарашенная, и вместе с тем наполненная чем-то чудесным, я пошла на тренинг. Если умею ставить цели и достигать их, то следующей моей целью будет овладение собственной индивидуальностью тренера. Больше в Институте тренеров не было, у кого бы я могла скопировать стиль. Димин стиль мне не подходил. Т.к. базировался на энциклопедичности его мышления, на избытке информации, что для меня недостижимо с моей скудной памятью. Аллин стиль – об этом не может быть и речи. Алла, словно Чапай в юбке, рубила участников направо и налево. По словам Димы, она сознательно вызывала агрессию, чтобы на ней работать как на высвободившейся энергии. Агрессия для нее – это что-то вроде топлива. Чем больше топлива, тем дальше уедут по стране знаний. Это не по мне с моими идеями миротворчества и гармонии. Олег мистичен и недостижим в своей иррациональности. Кроме того, он высок и силен физически, и группа опасается спорить с ним. Одного его пронзительного взгляда, совмещенного с вопросом: «Что вы сказали, повторите пожалуйста?!» – хватает, чтобы усмирить любого и покончить со спорами в самом зачатке. То ли дело я: невысокая молодая женщина, которая раза в 2 моложе участников тренинга. На тот момент времени, в Нижнем тренинги посещали в основном руководители в возрасте. Чем мне взять группу, как завоевать авторитет? Я решила, что доброжелательностью, искренностью и открытостью. А как именно – буду сама пробовать. Без чьей бы то ни было помощи.

- У тебя обязательно получится. Верь мне, - сказал Олег на прощанье перед самым отъездом. И я поверила ему.

ГЛАВА 10. УРА, ГЕРМАНИЯ!

«Живу я не в прошлом и не в будущем, а сейчас, и только настоящая минута меня интересует. Если бы ты всегда мог оставаться в настоящем, то был бы счастливейшим из смертных. Ты бы понял тогда, что пустыня не безжизненна, что на небе светят звезды, и что войны сражаются, потому что этого требует их принадлежность к роду человеческому. Жизнь стала бы тогда вечным и нескончаемым праздником, ибо в ней не было бы ничего, кроме настоящего момента».

Пауло Козльо «Алхимик»

Дима много рассказывал, как они раньше ездили в Германию учиться у немцев технологии проведения тренингов, поскольку институт был представительством немецкого Института тренингов. От старого состава, который обучался в Германии, остались только Дима и Алла. Я спрашивала о том, почему раньше шло обучение, а теперь – нет? Оказалось, что и сейчас новые тренеры должны учиться в Германии, но поскольку Институт убыточен, должен немцам кучу денег, то и обучение не проводится как вещь затратная и отдаче долгов отнюдь не способствующая.

- Хотя впрочем, немцы понимают, что если не учить персонал, то и качества работы не будет, а соответственно и долги будут отдаваться медленнее, поскольку заказов будет меньше. Но немцы народ жадный, финансировать обучение не торопятся.
- Дима, но ведь уже много новых тренеров, пора бы и нас свозить в Германию: Аня, Олег, я и Лена, которая в Уфе тренинги проводит.
- Я знаю это, но пока ситуация тяжелая.

Дима всегда закрывал эту тему, показывая, что вопрос обсуждению не подлежит.

И вот однажды на нашем с Димой совместном тренинге в одном крупном банке, когда мы от нечего делать в паре отработывали технику постановки и реализации целей, на вопрос «Чего ты хочешь, но считаешь это невозможным?» Дима ответил мне:

- Я хочу свозить команду тренеров в Германию, но не вижу финансового ресурса. Поэтому считаю это невозможным.
- Прекрасно. Давай проверим все перечисленные в папке достаточные основания. У тебя есть опыт побед над ситуациями, которые ранее казались тебе невероятными?
- Есть.
- Как эта цель вписывается в другую, более важную цель?
- Более важная цель – это развитие и преуспевание нашего Института. Конечно же, обучение в Германии – это одна из программ развития, так что и здесь все в порядке.
- Какие есть препятствия?
- Немцы не хотят платить за нас, а финансировать поездку из средств института крайне сложно.
- Представь, что это иллюзорные преграды. Как можно их преодолеть?
- Можно договориться с немцами о бесплатном обучении и проживании, у них. Кажется есть возможность нас разместить. Тогда нам останется финансировать только дорогу, визы и питание. А это уже не так много, если построить план продаж, который окупит поездку и который тренеры как обязательство возьмут на себя, то затраты будут временными, а эти расходы Институт может взять на себя.
- Отлично, Дима. Теперь давай проверим эту цель на экологичность. Есть ли у тебя другие цели, которые пострадают, если мы поедем в Германию?
- Дай подумать... Вроде нет.
- Ты уверен?
- Вполне.
- Тогда что нам мешает поехать в Германию?
- Ничего.
- Тогда мы едем?
- Да.
- Давай спланируем, когда мы поедем и кто поедет?
- Я думаю, надо созвониться с немцами и узнать, когда они смогут нас принять. А так лучше ехать в январе - начале февраля, когда заказов мало. А поедут все тренеры и только тренеры.
- Ура, Дима, у нас получилось!, - и я захлопала в ладоши.

После этого тренинга Дима уехал в Москву, я осталась в Нижнем. Вскоре весь институт уже гудел, обсуждая и предвкушая поездку в Германию.

Надо сказать, что на тот момент времени у меня была несчастная любовь. Я была влюблена в женатого мужчину, и понимала, что у нас с ним нет будущего. Я очень мучилась, попеременно решая то отбить его у жены, то бросить его. В итоге я решила разорвать наши отношения. Мое решение совпало с известием о том, что мы едем в Германию. Для меня это не было радостной вестью, т.к. мне было очень плохо, я чувствовала себя несчастной и никому ненужной. К тому же я не знала немецкого. Я не представляла, как и с кем буду общаться в Германии, как буду проводить свободное от учебы время. Радостные лица московских тренеров меня раздражали. Я всерьез подумывала над тем, чтобы, сказавшись больной, отказаться от поездки. Но судьба не позволила мне это сделать.

Мне не везло в любви, но у меня прекрасно складывалось все в бизнесе и в материальном плане. Я только что из коммунальной квартиры перебралась в собственную трехкомнатную квартиру. То что квартира в хрущевке и на первом этаже не имело ни какого значения по сравнению с тем, что я наконец-то буду жить как нормальный цивилизованный человек. Чтобы куда-то выплеснуть нарастающее тепло своего разбитого сердца и чем-то себя занять с пользой для дела, я затеяла ремонт. Сдирая старые обои, я приговаривала себе под нос: «Как сейчас сдираются эти обои, так и я рву отжившие и ненужные отношения. Как преобразается моя квартира, так преобразится моя жизнь».

Под слезы и треск сдираемых обоев я услышала телефонный звонок.

Звонил мой шеф Дима.

- Жанна. Поездка в Германию намечена на начало февраля, т.е. через две недели. Нужен срочно твой загранпаспорт для визы.
- Дима, я плохо себя чувствую, может быть я не поеду в Германию.
- Ты с ума сошла! Отступать поздно. Ты в команде. Я с твоей подачи все это организовал. Выброси все лишние мысли из головы и присылай с поездом паспорт. Завтра же.
- Я буду думать.
- Ты нужна нам. Присылай паспорт.

Опустив трубку, я вернулась к своим обоям и продолжила свое занятие по сдиранию обоев и приговариванию под нос: «Как сейчас сдираются эти обои, так и я рву отжившие и ненужные отношения. Как преобразается моя квартира, так преобразится моя жизнь». Наверное, обои возымели-таки свое действие, а может последняя фраза Димы «ты нужна нам» сыграла свою роль, но мое состояние сменилось. «А почему бы мне. действительно, не поехать в Германию? Там я смогу развеяться. Поездка сулит новые впечатления и новые знакомства!»

Так я оказалась в Москве. Где ранним утром встретила в метро со всей командой тренеров. Меня сразу же начал опекать Олег. Оказалось, он неплохо знает немецкий, к тому же согласился быть моим переводчиком. В аэропорту, после прохождения таможни, он буквально поймал меня за руку в магазине «Дьюти фри» и предложил зайти в кафешку попить кофе с коньяком. У меня кошки скребли на душе, и я с радостью согласилась скрасить свое одиночество.

- Ну, выкладывай. Что с тобой? У тебя глаза, как у побитой собаки.
- А что, прямо так видно? – спросила я, в испуге от того, что, наверное, ужасно выгляжу.
- Кого ты хочешь обмануть? Саму себя?

Не в силах больше удерживать душевную боль, я все рассказала Олегу.

- Ну, тут одним кофе не обойдешься. Давай я тебе налью виски. Смотри какие хорошие, старик Джони. Джони Уолкер.
- Спасибо, но я не пью. Да к тому же, нам лететь.
- Слушай меня. Я тоже не пью, но в твоей ситуации чуть – чуть просто необходимо. Как лекарство. Давай!

Так мы выпили по рюмашечке. Я почувствовала тепло в груди и животе и стала более разговорчивей. Так слово за слово, я говорила, он слушал, мы пили. Окружающая обстановка исчезла, ничего за пределами нашего столика я не замечала. И вдруг взволнованная стюардесса, пробегая мимо нас, выкрикивает наши фамилии. Тут я вспомнила, что нам сейчас лететь в Германию. Смотрю на часы. Боже! Посадка 20 минут как закончилась. До взлета 10 минут!!! Бежим за стюардессой, кричим ей, что мы те, кого она ищет.

В самолет нас провожали персонально, т.к. все остальные люди уже давным-давно находились на борту.

Место мне в самолете досталось рядом с Аней. Сидим, болтаем. И тут впереди сидящий мужчина поворачивается к нам и говорит:

- Ну что, девчонки, выпьем за полет?

Смотрю, а это Олег. Незаметно он подключился к нашей болтовне, а затем и вовсе с Аней местами поменялся. Разговорились мы с ним за жизнь под виски. Разговор стал приобретать все более и более откровенный характер. Тут Олег мне и говорит:

- Я видел, в хвосте самолета багажное отделение не заперто, пойдем туда шептаться, а то нас уже полсамолета слушают.
- Пойдем, - отвечаю.

Сменили мы с ним место дислокации. Стоим, болтаем, пьем. Чувствую я, ноги меня не держат. Стала выливать виски под дверь, только это меня не спасло. Как приземляться стали, я сознание потеряла и упала рядом с сумками. Помню только разноцветные сумки у меня над головой. И выше всех моя родная спортивная сумка восседает.

Следующий сюжет, который я помню – склонившиеся чужие лица надо мной и болезненные удары по щекам. Ну, думаю, фрицы проклятые меня пытаются. Только я не сдамся! Ничего не скажу и в сознание не вернусь. Ору им – «Нет!» – и снова проваливаюсь в приятное забытие.

Очнулась я уже в больнице. Прекрасная одноместная палата. Руки мои ремнями к кровати пристегнуты, в руке капельница, я вся проводами обмотана. А я как раз хотела в больницу лечь на обследование в Нижнем, т.к. сердце у меня болело, только боялась я очень больниц, поэтому ничего не предпринимала. А тут – раз – неожиданно-негаданно – полное обследование с прекрасным сервисом! Сбылась, как говорится, мечта.

Оказывается, я тогда в самолете сознание с перепою потеряла. Наш старший по группе, молодой человек, друг Димы, защитивший в МГУ кандидатскую диссертацию по алкоголикам (вот ирония судьбы!), увидев меня лежащей без движения, ужасно перепугался и вызвал скорую. Немецкую границу я пересекала ногами вперед на носилках. По щекам мне били в лазарете при аэровокзале. Поскольку в сознание я не пришла, то меня на скорой отправили в больницу. Очень я тогда всех перепугала.

Сама же я испытывала целый букет разнообразных чувств по этому поводу. С одной стороны, ужасно стыдно. «Пьяная русская прикатила в Германию», наверное подумают чопорные немцы. С другой стороны, прикольно. Настоящее приключение! С третьей стороны, меня тогда обследовали всю за один день и нашли, что сердце у меня в прекрасной форме, только есть ревматизм мышцы от стресса и нехватки кислорода мышечным тканям. Не надо валяться в наших больницах. С четвертой стороны, столь бурно развернувшиеся события притупили мою душевную боль, и я успокоилась.

Забирали меня из больницы со всеми почестями. Олег подарил мне букет роз. Все говорили только обо мне и радовались, что все обошлось. Светило яркое солнце. Было тепло, и мы отправились по магазинам. Я чувствовала себя заново рожденной!

В Лейпциге. А именно в этом городе располагался наш немецкий институт, нас учили целыми днями, так что времени посмотреть страну почти не оставалось. Нам давали целые куски тренингов по менеджменту, телефонным переговорам, командообразованию и прочее. Я все тщательно записывала в свою тетрадочку. Поразило меня разнообразие тренеров и их уровня профессионализма. Были там и тренеры, откровенно, менее профессиональные, чем наши. Например, Герда. Молодая немка в строгом сером костюме, она стояла с указкой у доски и вещала, вещала... Совсем не обращая внимания на то, что творится с нами. А у нас рос протест. Сначала мы пытались задавать вопросы в ходе ее повествования, но Герда торжественно изрекла, что все интересующие нас вопросы мы можем задать в конце дня, заткнув таким образом нам рот. Она больше не обращала никакого внимания на наши поднимаемые руки, на наш шепот, на наши откровенные отвлечения от ее лекции. Отбарабанив металлическим голосом выученный материал, Герда с каменным лицом торжественно покинула аудиторию. Мы все с облегчением вздохнули.

Как нам потом объяснил Михаэль Ортманн, Герда - их начинающий тренер. Она ужасно волновалась и старалась скрыть свое волнение под маской невозмутивости. Герда смогла продержаться у нас только 2 часа. После этого она попросту сбежала.

- Слава Богу, - произнесла я, - а то я подумала, что это немецкий эталон ведения тренингов. Следующей к нам пришла Гита. «Еще одна Эсесовка», - подумала я, но ошиблась. Гита обладала потрясающим обаянием. Уже через десять минут Гита сняла все наше накопившееся напряжение и агрессию после Герды, и мы слушали ее, раскрыв рот. Я поймала себя на том, что бесконечно доверяю Гите, мне нравится ее слушать, и я с удовольствием выполняю ее упражнения. «Как она это делает?» – задавала я себе вопрос, но ответа не находила. Гита не показывала нам, что мы идиоты и дураки, как любила делать Алла. Наоборот, она подбадривала нас, соглашалась с нашими ответами, радовалась за нас. Гита не обсыпала нас примерами, фактами и цифрами, как это делал Дима. От Гиты не исходило ощущение силы, как от Олега. Она была предельно проста, доброжелательна, в ней не было ничего особенного. Особенным был эффект, атмосфера. Ореол, который буквально окутывал ее и всю нашу группу. Я поняла, что в Гите нашла своего учителя. Именно этот стиль я хочу копировать. Я чувствовала уверенность, что когда-нибудь смогу также. Я чувствовала, что мы похожи по психотипу. Я была бесконечно рада, что наконец-то нашла то, что так долго искала и уже не думала найти – свой стиль ведения тренинга. Гита стала для меня эталоном.

- Это наш ведущий тренер, - сообщил нам Михаэль. Гита тренирует все крупные немецкие компании. Я сам не могу понять, как ей это удастся, в чем ее секрет? Скажу только, что если Гита едет на переговоры к заказчику, я спокоен. Я знаю, что заказчик купит у нас тренинг. Сейчас она напродавала тренингов на 6 месяцев вперед. Пока вы слушали Герду,

Гита была на переговорах. Как всегда – вернулась с заказом. Только она не будет вести тренинг. Гита решила его отдать Герде, т.к. сама перегружена.

- Михаэль, а как вы устанавливаете цену, скидки и бонусы для клиентов? Можно ли вести тренинг в 2 раза дешевле, чем обычно?
- Цена формируется от спроса. Если вам предлагают провести тренинг за 200 дойч марок в день, а у вас есть свободное время и нет заказов на ближайшее будущее, проводите за эту цену. Но если вам предлагают провести тренинг за 200 марок, а у вас все время занято, и уже есть заказы по 1000 марок, откажитесь. Постепенно у каждого тренера сформируется своя цена, та, которую он действительно стоит. Наш институт работает с 1954 года. Мы – ведущая компания на рынке услуг бизнес-образования. С течением времени наши цены установились и стали стабильными. Новых тренеров мы подбираем так, чтобы они могли соответствовать нашим высоким ценам и обеспечивать заказчикам то качество, на которое они рассчитывают. Поэтому у нас высокие цены, ниже 2000 марок в день мы не опускаемся. Не потому, что жадные, а потому, что у нас масса заказов по таким ценам. Но есть другие компании, которые продают хуже нас. Поэтому у них тренинги дешевле.
- Всегда ли тренер участвует в продажах?
- Тренер всегда проводит презентацию у заказчика, если заказчик на этом настаивает.
- Если тренер продал тренинг, всегда ли он его ведет сам.
- Тренер всегда сам решает, будет ли он вести тренинг, который продал. Или отдаст его другому тренеру на тех условиях, на которых они договорятся. Например, Гита может продать тренингов гораздо больше, чем в состоянии их провести. И ей, и компании выгодно, если часть тренингов Гита отдаст другим тренерам, которые хорошо ведут тренинги, но не так успешны в переговорах и продажах.

Мы еще долго задавали вопросы Михаэлю о том, как устроена их компания. Как мотивируются тренеры. Михаэль отвечал. Я же наблюдала за тем, как он держится. Как владеет аудиторией, т.е. нашим вниманием. Он был мастер, но я видела, что он техничен. Ответы его были рассчитаны с точностью до миллиметра, но за ними проглядывалась механика. В отличие от Михаэля, Гита была естественна и спонтанна. Если Михаэль вел расчеты, то Гита просто жила. Ее чувства были искренни, и это завораживало. Невозможно было увидеть никакую технику. Или технология была совершенна, или Гита вышла за границы технологии. Михаэля было интересно слушать, Гита выкупала полностью, со всеми потрохами. Слова Михаэля покоряли разум, улыбка Гиты проникала в сердце. Гита действительно была непревзойденным тренером в своей простоте.

Гита разрушила у меня все стереотипы о немецкой чопорности и педантичности. И взамен их дала и вырастила во мне спокойную уверенность, что я смогу быть настоящим тренером. Я увидела тренера, который имел имя европейского уровня. И вместе с тем я понимала, что делает Гита. Я как губка впитала на каком-то иррациональном уровне ее стиль. И я верила, точнее знала, что когда-нибудь во мне прорастет посаженное Гитой мастерство.

Из Германии я уезжала другим человеком. Я поняла, что смогу. Я смогу вести тренинги. Я правильно выбрала свою профессию. Свою дорогу по жизни. И от этого на душе было удивительно спокойно. Спокойно и тепло.

Вернувшись из Германии, я назначила тренинг продаж, который впервые решилась провести сама. И провела. А потом еще и еще. Вплоть до сегодняшнего дня.

ГЛАВА 11. БУЛЬТЕРЬЕР В МЕДИЦИНСКОЙ КОМПАНИИ.

«Через несколько дней Сантьяго вернул англичанину его книги.

- *Ну и что же ты там понял? – наполовину с иронией, наполовину с надеждой спросил тот.*
- *Все, что я понял, - что у мира есть душа, и кто постигнет эту душу, тот поймет язык всего сущего. Еще понял, что многие алхимики нашли свой Путь и открыли Философский камень и Эликсир жизни, - сказал юноша и, помолчав, добавил: - А самое главное – все это так просто, что уместится на грани изумруда.*

Англичанин почувствовал разочарование. Ни то, чему он сам так долго учился, ни магические символы, ни формулы, - ничего не произвело впечатления на Сантьяго.

«Он слишком примитивен, чтобы понять это», - подумал англичанин, затем собрал свои книги и вновь засунул их в чемоданы, навьюченные на верблюда.

- *Тогда изучай свой караван, - сказал он. – Мне от него было так же мало проку, как тебе – от моих книг.*

И Сантьяго вновь принялся внимать безмолвию пустыни и глядеть, как вздымают песок ноги верблюдов.

«У каждого свой способ учиться, - подумал он. – Ему не подходит мой, а мне – его. Но оба мы ищем свой Путь, и за одно это я не могу не уважать его».

Пауло Козльо «Алхимик»

После того случая с травой, которая не выросла, у меня больше не было проблем продавать корпоративные тренинги. Наняв персонал для сбора клиентов на открытые тренинги, я плотно занялась крупными заказами. Так мною была продана серия тренингов в один крупный банк. Правда, Дима мне помогал. Неподдельно заинтересовав директора по персоналу банка, которая связалась со своим головным офисом в Москве и даже получила согласие на учебу у нас, я вместе с ней организовала встречу на уровне председателя правления банка. Понятное дело, для таких переговоров требовался наш Генеральный директор. Чтобы по максимуму использовать потенциал Димы, я расписала все его дни так, чтобы в день у него было не меньше 3х встреч. И не зря.

Встретившись за круглым столом с председателем правления банка, человеком уже в возрасте, на третьей минуте разговора, я услышала следующий заданный им вопрос:

- Чтобы понять уровень вашего института, я хочу знать, сколько академиков у вас работает? Вопрос был конкретный, лобовой и похожий на удар, приводящий в нокдаун. «Какие академики, если наш Институт – обычная коммерческая компания, торгующая услугами?!! У нас даже докторов наук нет, а кандидат наук только один – Аня!? Я поняла, что сделка медленно уплывает у меня из рук. Интересно, как ответит Дима?» – все это пронеслось у меня в голове со скоростью звука, т.к. именно с этой скоростью движется нервный импульс, как я помнила еще с институтской скамьи. И тут я услышала Димин ответ. Ответ был прост, произнесен в состоянии спокойной силы. После этого ответа председатель правления удовлетворился качеством наших услуг, и договор был подписан. И вместе с тем ответ был таков, что ничего общего не имел с заданным вопросом. Вот он:

- Я вижу, вы профессионально разбираетесь в вопросах обучения.

Дима произнес эту фразу, и председатель правления по мановению волшебной палочки сменил тему разговора. Я долго размышляла, почему так произошло. Долгое время я думала, что Дима сыграл на амбициях и потребности в уважении своим ответом-комплиментом, который по сути, был прямой грубой лестью. Если человек спрашивает об академиках, значит это кич. И только недавно я поняла, что вопрос председателя правления был тестом умного человека, который очень хорошо понимал, что никаких академиков у нас в помине нет. Его интересовало, как генеральный директор Института, который только что рассказывал какой замечательный у него институт, выйдет из этого сложного положения, насколько он сам умеет вести переговоры. Насколько он сам обучен. Ответ Димы удовлетворил его, но не потому, что сыграл на тщеславии, а потому что Дима понял, что нужно продемонстрировать умение вести переговоры и дал обратную связь председателю правления:

- Я вижу, вы профессионально разбираетесь в вопросах обучения.

Фраза была истиной, т.к. председатель правления ждал демонстрации результатов обучения и добился своего, т.е. он действительно профессионально разбирался в вопросах обучения.

Так я училась выходить из сложных ситуаций в переговорах, и количество сделок, совершаемых мною, постепенно росло.

К тому времени в Нижний вернулась моя подруга и однокурсница Инесса Хазанова, которая долгое время проводила за границей: то во Франции, то в Израиле. Инессе было интересно научиться вести тренинги, а мне нужен был компаньон. Я решила, что вдвоем мы справимся.

Яркая брюнетка с карими магнетизирующими глазами, Инесса боялась только одного – поправиться и потерять фигуру. Во всем остальном это была вполне уверенная в себе барышня. Поэтому она прекрасно вела переговоры с клиентами, показывая хозяевам компаний, что она равная им, а может быть им это равенство с ней еще придется доказать.

«Деньги не волнуют меня, и работа тоже. Я работаю с тобой, потому что мне интересно, и еще потому, что я устала от безделья», - не раз говорила она мне. Это была не бог весть какая мотивация, чтобы я могла чувствовать ее как надежного партнера, но спорить было бесполезно. Я лично работала потому, что хотела сделать бизнес-фундамент себе на будущее.

К моменту возвращения Инессы я уже подумывала уйти из Института, т.к. мне там перестали платить, а долг по моей зарплате и мои вложения в тренинги (аренда, организация

обедов, фуршетов и проч.) стремительно увеличивались. Я не раз предупреждала Диму, что с такой финансовой политикой я не стану мириться и уйду из компании, но ничего не менялось. И вот с приездом Инессы я решила уйти «на вольные хлеба».

Сразу же после принятия мною кардинального решения работать самостоятельно, мы с Инессой направились в «Баскин Роббинс» обсуждать стратегию развития нашего бизнеса. Удобно устроившись за столиком, дегустируя разные виды мороженого, мы пришли к выводу, что самое главное – это, с одной стороны быстрые большие деньги, а, с другой стороны – стабильность. Быстрые большие деньги нам обеспечат компании, покупающие у нас тренинги по коммерческим расценкам (мы их решили снизить, т.к. и затраты у нас существенно снизились). Для обеспечения стабильности мы тут же за порцией мороженого изобрели абонентское обслуживание компаний, в которое могли входить консультации, короткие тренинги по 3 часа 2 раза в неделю. Обслуживание должно длиться не менее полугода, компания платит ежемесячно. Сумма небольшая, но равна двум окладам (мой и Инессин). Мы решили взять на абонентское обслуживание не более 2х-3х фирм, а остальное время потратить на переговоры и продажу тренингов. Составив незамысловатые расчеты, мы поняли, что, абсолютно ничем не рискуем и можем заработать целую кучу денег. Воодушевленные, мы направились к генеральному директору медицинской фирмы, чтобы предложить ему тренинг (до этого я созванивалась с ним и знала, что тренинг ему нужен).

И вот, сидя за столом переговоров, мы легко и непринужденно заключили договор на целых 40 часов тренинга. Поскольку стояла задача обучить отдел продаж, который нельзя было отрывать от работы, то вся программа расплзлась аж на 2 месяца. Мы получили первый аванс, и воодушевились еще больше.

Хозяин компании, он же генеральный директор, был человек активный и категоричный. Он рассказал нам чего хочет (понятное дело, чтобы его отдел продаж заработал лучше и принес ему больше прибыли) и каков его коллектив (понятное дело, он им был недоволен). Из-за вечной занятости (генеральный также вел бизнес в сфере строительства!!!) заботу о коллективе он, назовем его Алексей, поручил своему заму, человеку прямо противоположному по внешнему виду и по характеру. Алексей очень ему доверял и считал его человеком надежным.

Отдел продаж в этой компании состоял преимущественно из молодых женщин. На первом же занятии они заявили нам, что не уверены в своей компании, что боятся конкуренции, что многие медицинские компании лучше их компании. Это была та нижняя точка отсчета в сознании наших учениц, с которой мы начали. Т.к. тренинги проходили 2 раза в неделю по 1,5 дня, то у нас было время познакомиться с компанией поближе, чтобы сделать тот тренинг, который им необходим.

И вот что мы увидели. В коридоре в офисе висела стенгазета с множеством фотографий, показывающих, какие дружные и замечательные люди в ней работают, на какие пикники они выезжают. И вся стенгазета была посвящена собаке-бультерьеру, который был центром почти каждой фотографии. Нас с Инессой это удивило, и мы стали расспрашивать сотрудников об этой собаке. Оказалось, что это любимая собака шефа, т.е. Алексея, которая была привезена им из Англии. Страшно породистая – он очень ей гордился. Он гордился ею, и любил ее настолько, что всю корпоративную культуру компании выстроил вокруг этой собаки. И даже логотипом компании стала также она. Бультерьер красовался не только на стенгазете, но и на каждой визитке, на каждой рекламной продукции. «Да-а-а...» подумали мы с Инессой, – собака-убийца как логотип медицинской компании, призванной вроде как жизнь людей защищать... Что же будет дальше?»

Следующим интересным моментом оказался зам. Алексея. Я уже говорила, что он был прямой противоположностью Алексею. Алексей небольшого роста, крепкого телосложения, человек действия и потрясающей активности. Открытый, категоричный, решительный. Заместитель же – высокий, долговязый, несколько угловатый. Аналитичен и нерешителен, с серьезными комплексами общения. Он, похоже, ужасно боялся женщин. Теперь представьте, как ему приходилось управлять отделом продаж, состоящим из энергичных девушек, которым палец в рот не клади! Он попросту искажал всю информацию, пользуясь доверием Алексея. Он строил ему картину мира такую, какую хотел. Так сказать, серый кардинал.

И вот в этой ситуации мы начали вести тренинги. Мы не сразу о ней узнали, т.к. эту запретную тему никто из наших участников поначалу не поднимал, а сам Алексей о ней попросту не знал.

Уже на третье занятие у наших участниц робость перед конкурентами исчезла. Как будто бы ее и вовсе не было. Они это даже не заметили. На ее место пришли уверенность в своих силах и понимание, как вести переговоры, чтобы клиент сделал закупку. Участницы шли дальше в своем обучении, активно задавали нам вопросы. Мы с Инессой только радовались. И

тут на теме «Работа с конфликтным клиентом» внезапно вскрываются все конфликты в коллективе. Мы узнали, что девушки терпеть не могли зама у Алексея, а он им в свою очередь мстил, зажимая рост премиальных. Мы включились разрешить конфликт. Тут-то и началось. Каждая сторона пыталась нас завербовать себе в союзники. Попытка все рассказать Алексею не к чему не привела, т.к. наших намеков он не понял, ну а в открытую поливать грязью зама, полностью внушающего доверие Алексею, мы не решились. В середине занятий самосознание девушек выросло настолько, что они уже не боялись своего генерального, как это было прежде. Мотивация на страх исчезла, они нуждались в сотрудничестве, а Алексей как будто не замечал перемены, произошедшие с его сотрудниками. Он упорно не хотел нас слушать. Мы учили его отдел дальше. Я нервничала и предлагала Инессе начать работать с конфликтом, на что Инесса мне каждый раз отвечала, что мы уже и так все что могли – сделали. И не надо нам лезть туда, куда нас не просят.

Мы продолжали учить группу. Девушки уже перестали призывать нас на помощь стать «третейскими судьями». Они заявляли уверенно, что видят, что их генеральный, человек хороший, но им просто смешно видеть, как он, маленький мужчина, бежит по коридору и орет. Их это не только не пугает, но даже веселит. А зам по их меркам просто паразитирует на компании, втеревшись в доверие к генеральному. Им же этот детский сад надоел, и если с ними не будут считаться, то они найдут себе другую работу. И вот как-то раз, приходим мы на тренинг, а одна самая активная девушка делится с нами секретом, что ее пригласили работать начальником отдела продаж в конкурирующую фирму. Она советовалась с нами, т.к. привыкла к этой фирме и надеялась на изменения. Мы сразу же побежали к Алексею. Рассказали ему в очередной раз, но уже более открыто про конфликт и необходимость структурных изменений. Другими словами, мы просили его подумать над тем, чтобы убрать зама с руководства отделом продаж и оставить ему аналитическую работу, к которой он был склонен. А начальником отдела продаж сделать ту девушку, которую звали работать в фирму-конкурент. Также мы говорили о том, что самосознание его сотрудников повысилось, надо менять устаревшие формы мотивации. Но Алексей и здесь нас не услышал. В итоге к концу второго месяца обучения лучшие его сотрудники ушли из компании к конкурентам. Девушки благодарили нас за свое развитие, за наше знакомство они по-другому взглянули на процесс продаж, смогли осуществлять более сложные и крупные сделки. Также они повысились в должности и в зарплате (правда уже в другой компании).

Что это было – успех или провал? Я до сих пор считаю, что мы сработали неправильно, ведь платил нам Алексей и заказчиком был также он. Прибыль же с тренинга получили его сотрудники. Инесса так не считает, ведь мы обращались к Алексею с необходимостью изменений. Мы не знали тогда, что длительное обучение ведет к принципиальным изменениям профессионального сознания участников тренинга, к росту не только их навыков продаж, но и к повышению внутренней самооценности. Сотрудники после длительного тренинга вправе ожидать от начальства большего уважения к себе. Если параллельно с тренингом не вводить новую систему управления и мотивации, то тренинг может развалить коллектив, что и произошло в этой компании с бультерьером. Собака перестала быть системообразующим фактором, а генеральный оказался к этому морально не готов. Мы же, как тренеры-консультанты, тоже учились. Наша учеба проходила на наших клиентах. Каждый учится по-своему.

Теперь, уже живя и работая в Москве, я интересовалась у своих друзей, живущих в нижнем Новгороде, что случилось с той компанией. Они мне рассказали, что фирма еще несколько лет существовала на рынке, после чего свернула свою деятельность, т.к. Алексей ударился в религию. Он стал страстным паломником святых мест и сильной поддержкой местным церквям. Он все меньше времени уделял своему бизнесу, утратив к нему всякий интерес, поэтому он закрыл компанию. По всей видимости, он тоже учился, искал себя, свой путь. И это хорошо.

ГЛАВА 12. КАК МЫ БРАЛИ «БАСТИОН»

«Есть на свете язык, который понятен всем. И весь этот год, стараясь, чтобы торговля процветала, Сантьяго говорил на языке, понятном каждому. Это был язык воодушевления, язык вещей, которые делаются с любовью и охотой, делаются ради того, во что веришь или чего желаешь. Чужой арабский город перестал быть для него чужбиной, и юноша сознавал, что теперь ему может покориться весь мир, как покорился этот город. Когда чего-нибудь сильно захочешь, то вся Вселенная будет способствовать тому, чтобы желание твое сбылось».

Ведя тренинги в медицинской компании у Алексея, мы с Инессой продолжали реализовывать свой план развития. Мы искали компанию на абонентское обслуживание, которая бы дала нам стабильность, долгие небольшие деньги, и она не заставила себя долго ждать. Как-то раздался звонок. Мне звонил Михаил. Мой знакомый по моим тренингам с семейными парами, ожидающими появления ребенка. Михаил ходил на мои занятия со своей женой, и был самый активный в группе. Теперь же его друзья пригласили работать директором магазина в своем бизнесе. Михаил звонил проконсультироваться. Нет ли у меня знакомого психолога, так же хорошо умеющего работать с персоналом, как я – с семейными парами. Я радостно отвечала, что, конечно есть, и этот психолог – я сама. Мы, как говорится, нашли друг друга в наших стремлениях. Михаил доверял мне, а я – ему.

Тут же была организована встреча. Я уверенно вещала Михаилу про наше абонентское обслуживание, убеждая его, что это гораздо лучше, чем брать кого-либо в штат работать с персоналом. Михаил внимательно слушал, задавал вопросы. Ему все понравилось в нашем предложении и он просил написать предложение письменно, чтобы показать своим партнерам. Мы с Инессой так и сделали. – Так мы нашли себе компанию для абонентского обслуживания. Магазин, в котором директорствовал Михаил, назывался «Бастион». Продавались в нем замки. Так мы взяли «Бастион». Замки открывать не потребовалось.

Первая проблема, с которой мы столкнулись вместе с Михаилом в «Бастионе», это нежелание персонала меняться, незаинтересованность учиться. Коллектив к моменту нашего прихода представлял из себя эдакое болото, в котором жить тепло, а меняться незачем. Проведя анкетирование и включенное наблюдение под плоские шуточки ребят-продавцов, мы выяснили, что прежнее руководство было «крайне далеко от народа», и народ приспособился – создал свою мораль, в которой хорошо работать – это плохо. Хорошо работают только дураки, а умные знают 1000 способов, как уклониться от работы без ущерба для себя. Ребята никогда не спорили с начальством, со всем соглашались, но ничего не выполняли. И в добавок ко всему, в коллективе существовала круговая порука.

Нам предстояло решить этот ребус. При этом сотрудников менять было нельзя. Т.к. было затрачено много усилий, чтобы обучить их знанию товара.

- Помогите сработаться с этим персоналом, - говорили нам хозяева магазина.

И мы решили начать с прописывания должностных инструкций и закрепления стандартов работы с клиентами в кадровой документации. Работали мы с Инессой по-очереди, интервьюируя персонально каждого сотрудника и ведя записи. И вот как-то на очередной беседе я понимаю, что «болото» возникло не случайно: сотрудники просто не верили своему руководству, не верили в светлое будущее. Кризис доверия, отсутствие перспективы плюс стабильность работы сделали свое дело – все «заболотилось». Теперь я знала, что делать: надо провести игру, которая позволит выяснить потребности сотрудников, увязать их с целями хозяев, показать людям перспективу развития и запросить у них «плату» – что они готовы вложить в компанию, чтобы получить то, что хотят.

Рассказав о нашем плане игры Михаилу, мы привели его в восторг. Он уже порядком «побился головой об стену», работая с этим коллективом. В игре должны были принимать участие и хозяева компании. Михаил брался уладить этот вопрос. Организацию деловой игры мы брали на себя.

Суть игры была простой. Как-то, еще работая в Институте, я хотела расширить финансирование моего Нижегородского филиала. Мой шеф денег не давал. Тогда, воспользовавшись приездом в Москву немцев – хозяев Института, я расписала им развитие филиала в Нижнем и необходимость финансирования. Мне нужны были люди, сотрудники, а денег на их зарплату предусмотрено не было. Михаэль Ортманн тогда сделал следующее. Он сказал мне:

- Представь, что я – Санта Клаус. Я готов выполнить любое твое желание. Подумай, чего ты хочешь, и сформулируй.
- Я хочу финансируемую ставку офис-менеджера в размере таком-то, ставку программиста в размере таком-то и ставку менеджера по подбору персонала в размере таком-то.
- Другими словами ты хочешь ежемесячное финансирование на сумму такую-то?
- Да, хочу.
- Хорошо, я исполню твое желание. Это возможно. Однако жизнь-есть жизнь. В жизни за все надо платить, даже за исполнение желаний Санта Клаусом. Чем ты готова оплатить свое желание.

- Я подсчитала. Что могу делать ежемесячный оборот такой-то, если у меня будут эти сотрудники, т.к. я много занимаюсь внутренней работой вместо этих сотрудников, а так смогу высвободить свои силы и более серьезно заняться продажами. Я готова увеличить оборот своего филиала.
- Это хорошо. Эта сумма меня устраивает. Даже, если ты будешь делать на 10% меньше, меня это устроит. Только важно, чтобы этот оборот был стабильным. Ты сможешь?
- Да.
- Итак. Договорились. Сделка заключена.

Тогда я добилась финансирования своего филиала. Еще я запомнила мощный подъем собственной мотивации, доверие к немцам и сильно возросший авторитет Михаэля в моих глазах. Теперь я собиралась все это сделать с сотрудниками «Бастиона». Игра делилась на 2 половины. Сначала я планировала раздать всем цветные клеящиеся карточки и попросить написать свои пожелания к компании – что люди хотели, чтобы было в компании и у них лично как у сотрудников фирмы. Затем я планировала все карточки наклеить на ватман, структурировать и описать всем присутствующим, включая и хозяев компании, как вполне законные и значимые желания их сотрудников. Во второй части я хотела задать вопрос о том, что сотрудники готовы вложить в компанию, чтобы их желания осуществились. Ответы также должны были записываться на карточках и клеиться сверху желаний. Затем из карточек-пожеланий и из карточек-обязательств должен был быть тут же сформирован план развития компании, одобрен всем коллективом и принят к работе.

Когда мы провели игру согласно нашему плану, и хозяева компании, и сотрудники воодушевились. Болото исчезло, на его место вышли сначала взаимные претензии, а затем огромное желание осуществить все написанное. С этого момента «Бастион» снова был взят нами, теперь уже всерьез и надолго.

За полгода работы мы прописали всю необходимую кадровую документацию, обучили персонал технике продаж и обслуживанию клиентов. Вместе с Михаилом мы изменили систему мотивации продавцов. Мы также много консультировали Михаила и хозяев компании.

Когда спустя полгода мы с Инессой собрались на 4 месяца за границу изучать английский язык. Отдыхать и искать лучшее место для жительства, ребята руководители взмолились:

- На кого вы нас оставляете? Мы так привыкли к культуре ведения бизнеса, к тому, что есть вы, что всегда можно проконсультироваться. Прежде чем действовать, что думали, что так будет всегда. А теперь Вы уезжаете. Четыре месяца – это слишком много.
- Но у вас много чего налажено. Также много чего спланировано. Вы и не заметите, как пролетят эти четыре месяца. А затем мы вернемся, и будем работать с Вами дальше.
- Это все слова. Главное – это всегда можно посоветоваться. Теперь нам советовать будет не с кем. К хорошему всегда слишком быстро привыкаешь. Спасибо Вам, девочки.

Тогда в 1997 мы с Инессой работали, словно песню пели. Это было здорово! Все наши желания исполнялись как по мановению волшебной палочки.

Решили мы, что лучшая реклама для нас – это продвижение наших имен. А еще лучше – лиц. Пошли мы в свое замечательное кафе «Баскин Роббинс» обдумывать рекламную компанию. И за мороженым решили, что нужно нам телевидение. При чем бесплатно, т.к. лишних денег у нас нет, а телевидение – штука дорогая. Как быть? Ответ тут же был найден. Надо вести передачу, в которой делиться всякими тестами. Тогда развивались местные каналы, было много новых программ, а вот новых идей было немного. Мы чувствовали, что сможем договориться с телевизионными деятелями искусств. Мы им – интересные материалы, а они нам – бесплатный показ нас двоих любимых. Это и станет нашей рекламой. Поставили мы себе срок – 1 месяц, чтобы найти согласие с ребятами с телевидения. Выписали все передачи, которые потенциально были нам интересны, прописали дату встречи, и повесили в офисе на стену. Звонить времени не было. Каждый раз мы смотрели на этот список и готовились позвонить.

И тут раздается звонок. Звонит наш знакомый – Алексей О.

- Меня сделали режиссером в утренней программе «Жаворонок». Мне нужны свежие идеи. Хочу предложить Вам вести рубрику психологических тестов 2 раза в неделю. Гонорар не обещаю, но интересно будет. Есть желание?
- Лешка, еще бы, конечно есть! Мы сами тебе звонить хотели, даже срок звонка установили. Только ты нас опередил. Мы готовы. Материал уже собран!
- Тогда отлично, сегодня я к Вам заеду, потолкуем.

Так мы стали телезвездами. Съёмочная группа приехала на следующей неделе и отсняла материалов на месяц. Затем мы несколько раз ездили к ним в студию – на съемки. Когда мы уехали за границу, то все 4 месяца мы регулярно появлялись на экране с нашими утренними

психологическими тестами. Удача нам сопутствовала во всем, что касается бизнеса. Тогда мы как никогда чувствовали, что мысль человеческая материальна, и материализуется она прямо на глазах, если ты чего-то действительно хочешь и умеешь правильно ставить цели. А цели мы с Инессой ставили умели. Жизнь казалась нам сплошным праздником, несмотря на то, что мы много и упорно работали. И тут вдруг....

ГЛАВА 13. У ЧЕРТЫ.

«Он вспомнил, что когда солнце всходило сегодня, он еще был на другом континенте, был пастухом, распоряжался шестьюдесятью овцами и ждал свидания с дочкой суконщика. Еще утром ему наперед было известно все, что произойдет, когда он погонит свое стадо на пастбище. А теперь, на закате того же дня, он в другой стране, где он чужак в чужом краю и даже не понимает языка, на котором говорят местные жители. Он уже не пастух, он лишился всего – и прежде всего денег, а значит, уже не может вернуться и начать все сначала.

« И все это случилось между восходом и закатом солнца», - думал юноша. Ему было жаль себя, и он горько сокрушался о том, что жизнь его изменилась так внезапно и так круто».

Пауло Козльо «Алхимик»

Как-то, взяв дочку к бабушке и заночевав там, утром я вернулась в свою новую трехкомнатную квартиру, которую я успела отремонтировать по своему дизайну, меблировать и завалить техникой, и нашла дверь приоткрытой. Словно электрический ток прошел по моему позвоночнику. В квартиру явно проник кто-то чужой!!! Может он и сейчас там!!!! Отправив дочь на пятый этаж для безопасности, я приоткрыла дверь своей квартиры и заглянула в нее, прислушавшись... В прихожей горел свет, а я помню, как выключала его накануне. Ужас охватил меня. Я хотела бежать, но взяла себя в руки и ступила чуть дальше вглубь квартиры. Так я проникала внутрь сантиметр за сантиметром. Квартира оказалась пуста. Все мои вещи валялись на полу. Вся техника, украшения и деньги исчезли. Меня ограбили!!!

Сходяв за дочкой на пятый этаж, я начала размышлять о том, что мне делать. Надо было срочно вставлять замок. А вдруг грабители вернуться, ведь посреди комнаты стояла моя любимая электропечь и производила впечатление, что ее приготовили, но не успели забрать. Мне стало страшно. К тому же моя квартира располагалась на первом этаже и была единственной на площадке!!!

Я начала названивать сначала родителям, а затем бабушке и дедушке. Я просила прийти мне на помощь и помочь купить и вставить замок. Но мои родные отказались. Дед спал беспробудным сном, а родители не согласились изменить свои планы. Я чувствовала себя брошенной и раздавленной. Измятая квартира производила впечатление, как будто бы меня изнасиловали. Меня мутило от этой ситуации, тогда я решила вызвать милицию.

Следователь и опера не заставили себя долго ждать, прибыли минут через 20. Наконец-то живые люди, да еще профессионалы! Они утешили меня, успокоили своим деловитым поведением. Посоветовали обратиться за помощью к соседям. Чтобы те покараулили квартиру. Пока я хожу и покупаю замок. Я так и сделала.

Пока я покупала замок в магазине, пришел-таки мой дедушка и вставил его. Я медленно приходила в себя.

В голове моей вертелся один вопрос: «За что?» Наверное, я слишком хорошо жила все это время, как-то даже не по-русски. Наверное, я слишком выделилась из толпы, и меня следовало уравнивать с окружающими. Слава Богу, что воры кроме техники и украшений ничего больше не взяли. Денег у меня в квартире почти не было. Т.к. я только ожидала получить сумму от своего клиента – это тоже хорошо. Видимо, работали профессионалы, т.к. брали вещи они очень избирательно.

Получив деньги, я сразу же заказала железную дверь. Но кошмары преследовали меня. Я стала очень пугливой, и просила ночевать у себя папу. Поночевав ночи 3, папа оставил мне собаку ротвейлера для охраны. Однако мне снились кошмары, стоило мне только закрыть глаза, как я видела пылающий огонь. Друзья психологи посоветовали мне бегать по вечерам, следить за дыханием, чтобы оно было ровным, и таким образом, продыхивать свой страх. Я так и делала, но страх не исчезал. Так прошло 2 недели.

Я собиралась в Москву. Помня о взломе квартиры, я тщательно упаковала свои деньги, сложив их в игрушки к дочери. Надев шубу (был конец ноября), я вышла из дому и направилась к метро. С чемоданом я прошла мимо группы сомнительной молодежи. Я поехала и пошла дальше...

А вернувшись через три дня, я обнаружила, что мою квартиру снова ограбили. Моя железная дверь стояла нетронутой. На этот раз воры влезли через форточку. То, что сохранилось после первого ограбления, было безвозвратно утеряно при втором ограблении. У меня вынесли все, даже люстры, даже банку с медом и дочкиного любимого розового игрушечного слона. Мои фотографии были разбросаны по полу. Видимо, кто-то глумился над моей жизнью. Только деньги остались нетронутыми – их так и не нашли, хотя вся детская была перерыта, да шуба моя уцелела, т.к. я уехала в ней.

Странно, но именно после второго ограбления я пришла в себя. Страхи мои исчезли. Я поняла, что так дальше продолжаться не может. Мир выталкивает меня, он не хочет мириться с моими успехами. А я не хочу жить, как мои соседи. Я имею полное право ткать узор своей жизни так, как я сама хочу! И я решила уехать из города, сменить место жительства. Но куда? Вот на этот вопрос мне и предстояло ответить.

Мы с Инессой давно задумали ехать отдыхать зимой в жаркие страны, чтобы продлить себе лето. Просматривая журналы, я обнаружила объявление о курсах английского языка в Финляндии и Англии – на 4 месяца. Обучение, питание, проживание, дорога, экскурсии – все это стоило 2500\$ - это почти даром. За 4 месяца эти деньги вполне можно было истратить и в России. Я загорелась поехать, только как? У меня не было денег, до поездки оставался месяц, а за месяц я никогда такой суммы раньше не зарабатывала. К тому же у меня украли загранпаспорт.

Тут мне на помощь пришел мой принцип: «Сфокусируйся на своей цели и поверь, что так будет. Что событие уже произошло в тонком плане, и мне осталось только ждать его реализации». Я сфокусировалась на цели достать за месяц 3000\$ (500\$ - в дорогу) – и я достала их. Немного заняла у родителей, немного подарили друзья. Остальное – заработала, продав несколько тренингов и проведя их самостоятельно, без Инессы. Правда, Инесса на меня обиделась, что я не включила ее в долю. Мои попытки объяснить, что клиента нашла я, продажи осуществила я, тренинг тоже придумала я, а как прежде – брать ее с собой на тренинг и делить все поровну у меня нет финансовой возможности, ни к чему не привели.

Итак, 4 января 1998 года я вместе с Инессой отправилась в Финляндию и Англию на изучение английского языка. В действительности это было моим бегством из Нижнего, протест против среды, выталкивающей меня из моего образа жизни в жизнь обывателя, который боится строить жизнь самостоятельно. Это была моя попытка найти себе новое место жительства. Может быть, мне понравится в Финляндии, и я захочу там остаться? Может быть в Англии? А может - в Швеции, которую я планировала посетить? В конце концов, я любила путешествовать, и надеялась, что в дальних странах смогу что-нибудь понять, то, что сейчас не понимала. Я впервые расставалась со своей дочерью так надолго...

ГЛАВА 14. ПЕРЕЕЗД В МОСКВУ И РАБОТА ВНУТРЕННИМ ТРЕНЕРОМ

«– Тебя мне словно Бог послал. А сегодня я понял вот что: если божье благословение не принять, то оно превращается в проклятье. Я ничего больше от жизни не хочу, а ты меня заставляешь открывать в ней неведомые дали. Я гляжу на них, сознаю свои неслыханные возможности и чувствую себя хуже, чем раньше. Ибо теперь я знаю, что могу обрести все, а мне этого не нужно. Однако остановить реку жизни невозможно».

Пауло Коэльо «Алхимик»

Вернувшись через 4 месяца из своей поездки, я получила приглашение от подруги и крестной матери моей дочки приехать в Москву и 2 месяца поработать в проекте ведения тренингов для компании Комус. Моя подруга во время моего путешествия стала в Комусе директором по персоналу. Она хотела организовать систематические тренинги для службы сбыта, но не могла найти подходящую кандидатуру тренера. Она звала меня, и я согласилась.

Финляндия мне не понравилась своей архитектурой и безлюдностью. По площади Финляндия примерно равна Западной Европе, а по численности населения – Санкт-Петербургу (всего 5 млн. жителей). Состоящая из леса и камней ледникового периода, в Финляндии лесей

проживало больше, чем людей! Три месяца жить в Финляндии – прекрасно, а всю жизнь – просто скучно! В Англии мне было тоскливо. Душа ныла и не давала покоя. Швеция, а точнее, Стокгольм, мне понравился. По ощущениям, я бы смогла там остаться. Но я была в Стокгольме всего 1 день, так что выводы могли быть преждевременными. И тут предложение ехать в Москву – путешествие продолжается!

Краткие переговоры с родителями, чтобы они отпустили меня еще на 2 месяца и понянчились с внучкой, и я в Москве. Пока идет оформление контракта, сажусь на трамвайчик №26 и еду по маршруту м. Университет - ул. Шверника, как я обычно ездила в университет из общежития и обратно. И – о чудо! – глядя через окно на весеннюю майскую Москву, я впервые в жизни испытала чувство Родины! Сердце защемило, и слезы брызнули из глаз. Я чувствовала, что люблю этот город, что он мой, и я хочу жить здесь! Я никогда не понимала, что такое любовь к родине, спорила с дедом до хрипоты, что это абстрактное понятие, особенно когда СССР разделился на множество стран, и Родина явно видоизменилась. И вдруг, я почувствовала то, что сама отрицала. Я люблю Москву, и это моя Родина! Решено, я нашла то, что искала, я нашла то место, где хочу жить!!!

Радостная, пришла я на новое место работы, в тайне надеясь продлить свою работу с двух месяцев на неограниченный срок. И тут узнаю, что генеральный директор компании решил не развивать внутреннее обучение.

- Понимаешь, - говорила мне моя подруга и моя новоявленная начальница, - он сказал мне, что людей не надо учить. Люди не должны много думать. Люди должны работать. А тех, кто не может работать профессионально, надо просто заменить более профессиональными сотрудниками. Я в шоке, но спорить не могу. Я только смогла ему сказать, что тренер уже принят на работу и контракт подписан на 2 месяца. В любом случае ты остаешься работать, надо только подумать, чем тебя занять.
- Лена, если я не могу проводить тренинги, то зачем я вам нужна?
- Жанна, не кипятись, все уладится. У меня работы целый воз, делать некому. Мне люди в отдел нужны. Вот ты и займешься. Мы провели недавно анкетирование, проанализируй результаты. Сделай выводы. Мне это очень нужно, выручай.

Так я осталась работать в Комусе с неопределенными обязанностями и неопределенным объемом работ. Я занялась прочтением анкет – это было дело несложное. Также мне было интересно изнутри посмотреть, как работает крупная компания. Лена знакомила меня с руководителями разных подразделений. И я видела, что компания неоднородна. Что люди могут автономно принимать решения до определенного уровня. И я решила «продать» идею обучения изнутри, т.е. заинтересовать ею руководство рангом ниже, чем генеральный директор. Я надеялась на то, что, показав всю выгоду, я смогу убедить провести локальные тренинги. К тому же для подразделений это было совершенно бесплатно. Ведь я работала за оклад. Так и получилось в скором времени.

Лена организовала мне встречу с замом генерального по сбыту, с управляющим московской торговли. Переговоры были для меня делом привычным, и я начала с выяснения потребностей. Оказалось, что управляющий подотчетен генеральному, и должен выполнять постоянно растущий план продаж. На момент моего прихода в компанию была стагнация продаж. Новых идей, как изменить ситуацию, не было. И он ухватился за идею обучения двумя руками. Мы нашли друг друга: он нуждался в новых ресурсах, а я – в покровителе, способном принять решение о проведении тренингов без вмешательства генерального.

И вот я, прочтя все анкеты и отрапортовав своей начальнице, пошла гулять по магазинам. Я смотрела, что могут продавцы и что не могут. Первое. Что мне бросилось в глаза – это их вежливость, спокойствие. Торговые залы были прекрасно оформлены и содержали кучу всякой полезной информации о том, какую бумагу и для каких нужд выбрать. Поначалу я подумала, что их не надо учить. Лучшее – враг хорошего. Но затем, присмотревшись, я кое-что все-таки нашла. Я увидела, что продавцы совсем не делают допродажу – продают только то, что клиент запросит сам. Еще я увидела, что когда в зале не было клиентов, а отдельные посетители гуляли и разглядывали витрины, к ним никто не подходил. Я увидела ищущий и нуждающийся в помощи взгляд клиента, который не был замечен продавцом, т.к. продавец, воспользовавшись паузой, тут же занялся своими внутренними делами.

В следующем магазине была очередь. Последней в очереди была очень нервная женщина. Постояв минуты две, она начала возмущаться – продавец никак на это не отреагировала. Затем женщина начала скандалить – она громко критиковала магазин, товары и необходимость стоять в очереди, явно привлекая к себе внимание. В зале было два продавца. Но ни один не вмешался, они явно игнорировали посетительницу. По всей видимости, просто не зная, как поступить. Скандалная клиентка решила пройти без очереди – продавец ей отказала. Тогда она начала

громко кричать. В зале нависла атмосфера конфликта. Я видела, как неприятно остальным клиентам, как они мучаются. Тем не менее все в зале напряженно делали вид, что ничего не происходит. Я знала, чему я буду учить продавцов! Так родился мой первый тренинг. Он был посвящен двум режимам работы продавцов – режим спада клиентской активности (когда в зале только 1-2 незаинтересованных посетителей, разглядывающих витрину). И режиму подъема клиентской активности (т.е. когда продавец работает с очередью). Еще в тренинг вошли общая технология продаж, технология осуществления допродажи и принципы работы с конфликтным клиентом.

Прихожу к управляющему московской торговли.

- Ну, как дела? Что увидела в наших магазинах? Чему народ собираешься учить?

Я поделилась своими наблюдениями, соображениями и планами.

- Давай, действуй, я одобряю.

- Только продавцов должны отпустить на 2 дня, а еще лучше, на 4, с работы на учебу.

- Да кто же тогда работать будет?

- Можно учить в выходные.

- Нет, в выходные нельзя, люди и так устают очень, не могу я их выходных лишать.

- Так как же мне их учить, если у них времени на учебу нет?

- Погоди, дай подумать...

- А если мы группы так сформируем, что из каждого магазина только по одному человеку возьмем. Остальные справятся? Ведь бывает же, что люди болеют или отпуск уходят?

- Хорошо, уговорила. Только на четыре дня не могу, это много, а вот на два – пожалуйста.

На том и порешили. И вот я провожу свой первый тренинг в Комусе – тренинг розничных продаж для продавцов. Зала для обучения, естественно, не было – воспользовалась конференц-залом. Доска там была, телевизор тоже. А вот видеокамеру Лена свою личную мне дала. Стол для заседаний – узкий и длинный, мы из центра зала в угол убрали.

Я очень волновалась – уже пять месяцев, как я не вела тренинги из-за своей поездки за границу. Вдруг не получится? Конечно, у меня есть право на ошибку. Только эта ошибка для меня будет слишком дорогая – я рискую своей работой. контракт закончится, и продолжения может не быть. Я решила организовать все по высшему разряду – выбила деньги на кофемашинки, сбегала в магазин, накупила чай, кофе, печенье. За час до начала тренинга я у же была в зале для занятий. Красиво все расставив. Украсив флажками с логотипом Комуса. Разложив по стульям раздаточные материалы и фирменные ручки. Я ждала своих первых учеников...

Стоит ли говорить, что тренинг удался? Люди были очень довольны. Оказывается, они очень хотели, чтобы их учили. У них накопилась масса вопросов. Они были благодарны мне и Комусу, что ими стали серьезно заниматься. Я зафиксировала их восторги в анкетах, и копии отправила Управляющему московской торговли. И пошли тренинги один за другим. Группы были довольны. По Комусу распространился слух, что теперь учат, и учат интересно. Управляющий был доволен, я тоже, и Лена тоже.

Я расслабилась. И тут. Как это всегда бывает, жизнь приготовила мне сюрприз. Прихожу я на очередную группу продавцов с ожиданиями, что мне будут «петь дифирамбы», а люди как начали претензии предъявлять, как начали. Что такое, ничего не понимаю!? Оказывается, в группе собрались самые опытные продавцы, те, кто дольше всего работают в компании. И у них накопилось много негатива и много обид на компанию.

- Нас не ценят, о нас забыли! Вот раньше было здорово в компании работать. А сейчас начальство только требует, а само даже слова доброго не скажет.

Я почувствовала, что я «влипла». Т.к. я ничего не знала о прошлом компании, то и не могла никаких аргументов придумать, а конфликт между тем только нарастал. Продавцы жаловались на то, как они перерабатывают, как стремятся сделать свою работу лучше, в ответ же получают выговоры, или просто их руководство воспринимает их работу как само собою разумеющееся дело. И тут меня осенило.

- Вот вы говорите, что ваше руководство о вас не заботится. А ведь вы не правы. Что вы сейчас делаете?

- Как что, работаем!

- Нет, вы не работаете. Вы учитесь. А знаете ли вы сколько стоит это обучение на тренинговом рынке? А учитесь вы в рабочее время. 80% компаний учат своих сотрудников в выходные. А ваш управляющий московской торговлей сказал, что не имеет права отнимать у вас выходные дни, т.к. вы устаете, и должны восстановить свои силы. А знаете ли вы, сколько компания теряет, если продавец не выходит на работу всего один день? А вам за этот день еще зарплату платят! Вот и получается, что компания о вас заботится, а вы не цените, воспринимаете все как должное, и обвиняете свое руководство в неблагодарности.

Смотрю, попритихли мои ученики, слушают...

- А еще у вас в компании с сегодняшнего дня будет возможен карьерный рост. Мне поручено выделить лучших и занести в кадровый резерв. Лучших потом будут учить менеджменту, руководству. Все в ваших руках, только воспользуйтесь этим. А то, что я все ваши претензии внимательно выслушиваю. Это как? Я – ведь тоже часть компании. И я обещаю, что все ваши нужды и чаяния я передам руководству, чтобы оно учло это в своей работе.

Так прошла наша беседа. Продавцы поняли, что о них заботятся, и стали активно учиться. В конце тренинга они благодарили свою компанию, высказывали теплые слова руководству и мне лично. Люди выходили с улыбками. Я видела, что у них отлегло от души. Я страшно устала в тот день, но была удовлетворена своей работой. Внутри у меня все пело. Я понимала, что эмоциональная грязь и обиды, скопившиеся годами, вылились на меня, и теперь люди очистились. Они поверили в свою компанию, а доверие – это самое главное.

Как часто я встречаю людей с кризисом доверия. Они не верят своей компании, своему начальству, своим коллегам, своим близким. Это неверие лишает их покоя, они все время в тревоге. Негативы в жизни они замечают прежде, чем хорошее. И они несчастливы, они не могут во всей полноте порадоваться ни своим успехам, ни, тем более, чужим успехам. Неверие – это страшная вещь, которая лишает человека самого главного – вкуса жизни. В тот день своего тренинга я внесла свой труд в формирование у людей доверия. Мы должны доверять друг другу, даже если это и кажется опасным. Не верить – еще опаснее. И еще затратнее, чем верить. Из-за неверия вся наша жизнь утекает сквозь пальцы.

Так я и осталась в Комусе. Два месяца превратились в два года работы. Я привезла свою дочку, устроила ее в детский садик. Затем она поступила в школу. Моя сестра выросла, и поступила учиться в МГУ. Мы жили втроем. Я снимала квартиру.

За время своей работы в отделе по управлению персоналом, наш коллектив под руководством моей подруги Лены совершил огромную работу. Системность обучения с прописанными программами и планами – это только небольшая часть нашей работы. Мы сдержали данное тогда продавцам слово – создали внутренний кадровый резерв, и осуществили нашу мечту – возможность для каждого сотрудника карьерного роста, возможность дослужиться до генерала». Рядовой сотрудник мог стать и становился директором магазина, если у него были руководящие способности и жилка хозяйственника, если он сам хотел занять эту должность, и если он работал на отдачу. Тогда его труд становился заметен, его результаты были видны, он премировался.

Со своей первой зарплаты я купила видеокамеру. И стала проводить тренинги уже на своей камере. К тому же я из Нижнего привезла профессиональную доску для тренингов. Через несколько месяцев успешной работы управляющий московской торговли выделил мне учебный зал, точнее даже целое помещение, состоящее из зала и кухни. На кухне в перерыве мои ученики пили чай. Зал я торжественно окрестила «Учебным центром Комуса» и разослала сообщение о его работе и расписание занятий по внутренней электронной почте Комуса. Кроме своих тренингов продаж, я организовывала обучение по изучению товара, приглашая в качестве лекторов сотрудников из отделов закупок. До меня в Комусе регулярное обучение проводил только отдел закупок по импортной бумаге. Остальное обучение было эпизодичным. Я ввела в систему изучение товара, организуя группы и отслеживая, чтобы все сотрудники сети продаж побывали на всех видах занятий. Также вместе с Леной мы провели обучение директоров магазинов. А я составила специализированный тренинг и провела его для руководителей торговых агентов. Была составлена и запущена в работу программа трехступенчатого обучения самих торговых агентов.

Обучение за полгода моей работы прочно вошло в жизнь Комуса. Казалось, что по-другому и невозможно. Пришло время нашему отделу держать ответ. Лена уже год работала руководителем отдела по управлению персоналом и она вместе с нами, ее коллективом, должна была отчитаться о проделанной работе генеральному и руководителям других отделов администрации. Мы готовились. Тут-то и пригодились регулярно заполняемые анкеты после тренинга, которые я аккуратно раскладывала по папкам и писала на их основе регулярные отчеты. Я собрала всю статистику, запихнула ее в таблицы. Составила диаграммы, показывающие общее количество обученных в компании, общий уровень удовлетворенности каждой программой тренинга. Цветные диаграммы и внушительные цифры мы вывели на пленки для проектора.

И вот настал торжественный день нашего отчета. Генеральный до той поры никак не вмешивался в обучение, мудро предоставляя событиям разворачиваться по своему плану. Казалось, его слова о ненужности обучения забыты. И вот мы входим в зал для заседаний, где я начинала вести свои тренинги, за длинным столом заседаний расположилась комиссия.

Проектор заботливо подготовлен. Я вхожу уверенно: уж мне-то нечего волноваться. О моей работе знает весь Комус и нет ни одного недовольного. Начинается наш отчет. Лена держит ответ первой. Она докладывает о всем, что было нами сделано. В ответ идут критические вопросы комиссии, на нас нападают. Мы отбиваемся цифрами и фактами. Генеральный одобрительно кивает. Он принял ее защиту. Дальше слово за менеджером по персоналу – Елизаветой. Лизе, критически настроенная комиссия (И что они такие злые? Может решили за наш счет самоутвердиться перед генеральным?!) накидали больше всех черных шаров. Но генеральный и тут вступился. Сказав, что за время работы нашего отдела подбор персонала вышел на качественно иной уровень, что недочеты по сравнению с достижениями несущественны. Нам же их надо принять как направление дальнейшего развития.

Следующее слово за мной. Я встаю. Подхожу к проектору. Держу речь, подтверждаю свои слова фактами, проиллюстрированными таблицами и диаграммами. Даже комиссия говорит слова в одобрение моей работе. Генеральный молчит. Внимательно слушает. Я заканчиваю. И тут он говорит, что не нужно проводить так много тренингов. Все хорошо, что в меру. В моей же работе мера явно нарушена. Не нужны такие премудрости продавцам. Я в шоке! Рискую переспросить:

- Правильно ли я поняла, что важно сократить обучение?
- Да.
- Что мне, убрать, а что оставить в последующих программах?
- Сделайте их проще и доступнее для понимания. Ваши программы перегружены. Обучение проводите. Но может быть, поменяйте форму.
- Хорошо, - говорю я, а у самой внутри все кипит. Откуда ему знать, какие должны быть учебные программы, ведь он же не был ни на одном моем тренинге?! Ведь прежде чем написать программу, я посетила магазины и увидела, чего не хватает продавцам! А работа по снятию негатива и обид?! Ведь именно я делаю его продавцов лояльными. Вот теперь-то я их понимаю, что значит работать не покладая рук и не получить признания. Мне было очень больно. Кое-как досидев до конца собрания, я стремительно выскочила и помчалась в наш отдел.

Дальше было торжество, посвященное Лене и ее победе. Мы чествовали ее и всех нас, а я сидела, с трудом сдерживая слезы. Я чувствовала себя обплеванной. Лена, видя, что творится в моей душе, отпустила меня пораньше. Ее квартира была рядом с работой в пяти минутах ходьбы, она заботливо дала мне ключ. Я ушла. Как только я осталась одна, я уже больше не смогла удержать своих слез. Я шла и плакала. Я побежала. И чем быстрее я бежала, тем сильнее лились мои слезы. Ворвавшись в квартиру к Лене, я бросилась на диван, и зарыдала в голос. Я редела так, что Ленина собака Марта, добрейшая коккер-спаниель, от страха забилась под стол и начала выть. А я все никак не могла остановиться. У меня была настоящая истерика...

На следующий день я чувствовала себя, как побитая. Что произошло? Почему у меня такая реакция? В конце концов, мне официально разрешили проводить тренинги – это же победа. Если генеральный был категорически против, то теперь он согласен, хотя и с оговорками. Оговорки – это несущественно. Наш отдел и Лену похвалили, радоваться надо. Но эти рациональные доводы, которые я сама себе придумала, мне не помогали. Эмоционально мне было очень плохо. Я поняла, что реально я «заелась»: я привыкла к тому, что меня хвалили, и уже ждала этого, как естественную реакцию. А ведь никого так много не хвалили. Как меня. Мне же нужно было и признание генерального. Я поняла. Что это зависимость. А зависимость лишает свободы. Значит мне надо благодарить генерального, что дал мне почувствовать, где заканчивается моя свобода. Именно здесь мне надо работать над собой. Мне надо научиться вести тренинги не за признание, а за реальный результат. Все правильно. Только очень больно...

Лена посоветовала мне взять отпуск, и поехать домой. Так я и сделала. Я уехала к родителям на дачу, и пять дней купалась, загорала, отлеживалась на зеленой травке. Я набралась сил, природа помогла мне, и я успокоилась. Я смогла убрать эту глупую обиду из своей души. С этого дня я стала сильнее. Позже, у меня были люди, которые критично относились к моей работе, но я уже не реагировала так бурно. Я была внутренне защищена. Каждый человек может иметь абсолютно любое мнение, могут даже быть недоброжелатели – это жизнь. «Пусть цветут сто цветов», как говорят китайцы. Пусть каждый человек имеет свое мнение, а у меня будет свое. И я буду делать то, что считаю нужным. Тогда в Комусе я получила прививку, и моя душа была защищена.

Года через полтора моей упорной работы в Комусе был новогодний карнавал. Каждый должен был прийти в костюме. Поскольку я проводила обучение, то знала почти каждого сотрудника в лицо, включая и филиалы из других городов. Как же я ликовала, когда под

масками угадывала знакомые лица. когда люди были рады мне, каждый звал в свою компанию. Каждый отдел кучковался, общаясь и веселясь вместе и несколько сторонясь от других отделов. А меня звали в каждую группу, я видела, как люди искренне радуются мне, приглашая в свою компанию. И я, как комета носилась от одной компании к другой, мне было весело и легко, как никогда. Это была истинная награда за мою работу и признание. Это был лучший праздник в моей жизни. Теперь, уже давно не работая в Комусе, я поддерживаю отношения со многими сотрудниками. Это уже не служебные деловые отношения, это уже дружба. Лену же в Комусе любят все, и все и всегда ей рады, хотя она тоже давно не работает там.

ГЛАВА 15. МОЯ РУКОВОДЯЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ТРЕНИНГИ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

«Он ушел не прощаясь – не хотел плакать при чужих. Но он понимал, что будет тосковать по всему этому миру, по всем тем прекрасным вещам, которым научился здесь. Он обрел уверенность в себе и желание покорить мир».

Пауло Коэльо «Алхимик»

Рано или поздно, всему приходит конец. Подходила к концу и моя работа в Комусе. Я чувствовала это, т.к. не умещалась в рамки своих должностных прав и обязанностей. Поскольку в Комусе вовсю работала программа внутреннего кадрового резерва, которую мы вместе с Леной поставили на ноги, я воспользовалась этим. И когда в рекрутинговом агентстве Комус-Персонал освободилась вакансия генерального директора (для холдинга это было что-то вроде начальника отдела), я стала проситься туда, Лена меня не держала. Она и сама чувствовала, что я уйду.

К агентству в холдинге относились как к неродному дитя. Никто толком не понимал, что там творится, финансирование его не велось. На момент моего прихода оно загибалось. Прежний руководитель вел политику минимизации издержек. И даже замуровал свой кабинет, в буквальном смысле слова дверь была заделана фальш-стеной, чтобы уменьшить арендуемую площадь и платить меньше денег. Спит-система кондиционеров тоже была продана прежним руководителем. Она висела в помещении, но мне за нее уже надо было ежемесячно отчислять деньги арендодателю. Прежде чем решиться, я взяла экономические отчеты и внимательно все посчитала, согу ли я прокормить людей в агентстве и себя – я увидела, что смогу. И тогда я дала свое окончательное согласие. Управляющий московской торговлей меня отговаривал, опасаясь за меня. Но решение уже было принято, и в январе 2000 года я стала генеральным директором (наемным) в когда-то гремевшем по Москве, а ныне имеющем очень неоднозначную репутацию на рынке рекрутинговом агентстве Комус-Персонал.

На первые два месяца мне оставили мой оклад, а дальше я должна была сама себе зарботать денег. Отсверкал праздничными огнями Новый год, и 10 января я вышла на свою новую работу. У меня был в голове план действий, но не было опыта подобной работы. поэтому я волновалась. Перво-наперво я решила объявить свои цели всему коллективу, поближе познакомиться и узнать о чаяниях каждого сотрудника в отдельности. Затем провести командную игру на выработку общих целей развития агентства. Также дополнительно к существующим направлениям рекрутинга и трудоустройства за рубежом я хотела добавить тренинги. Еще я планировала все внешние заказы Комуса на подбор и обучение привлечь к себе в агентство, а также сделать совместную рекламу с холдингом. Понятное дело, за счет холдинга.

Но придумать – одно, а реализовать – это совсем другое. Я всегда учила других, консультировала. Раздавала советы направо и налево. Теперь же мне самой предстояло впрячься в хозяйственное ярмо и потануть его вперед к светлому будущему. Признаться, я страшно волновалась, у меня разве что коленки не дрожали. А так внутри я вся тряслась, как осиновый лист. В то время у меня гостила моя мама. Руководитель со стажем и лидер от природы, она начала тут же давать мне всевозможные советы.

- Ты руководитель, и ты – женщина. Никогда не забывай об этом. Поэтому ты всегда должна хорошо взглянуть. Не ходи в свитерах на работу, всегда ходи в костюме. Обязательно принеси к себе в кабинет сменную обувь. Ты должна выглядеть на высоте и подавать себя нависоте. Это первое. Второе – следи за рабочими столами своих сотрудников, не позволяй им устраивать бардак. Что у сотрудника на рабочем столе, то и в голове. Перед уходом

каждый должен убрать свое рабочее место. У вас должно быть чисто. Не позволяй им оставлять хлам, просто все выбрасывай в мусорку.

- Мама. Посмотри на меня! Похожа я на руководителя? – спрашивала я ее. Отправляясь утром на работу.
- Да, доченька моя. Все хорошо, - поддерживала она меня.

Советы моей мамы были нехитрые. Я смутно ощущала, что, наверное, их недостаточно, но именно простота ее советов помогала легче на них сосредоточиться, и не волноваться.

И вот я прихожу и вижу, что в офисе бардак. Каждый стол завален бумагами, анкетами, грязными чашками из под чая и бог знает чем еще. Провожу краткое собрание, и начинаю каждого сотрудника вызывать к себе по-одному для личной беседы.

Первое, что я узнала, что сотрудники работать готовы и дальше на маленькую зарплату, но в светлое будущее не верят. И ко мне как к руководителю относятся очень настороженно. Второе, что я узнала, что уборщица Зинка тут же объявила мне забастовку, и сказала, что будет убирать лучше, если я ей буду больше платить. Я ответила, что хочу сначала посмотреть на результаты ее труда. Если у нее будет чисто (я вручила ей список того, что она должны была чистить и драить), то я повышу ей зарплату, но никак не раньше. И третье. Что я узнала, что у меня пропала главный бухгалтер. Телефон у дома у нее не было, жила она за городом, и на работу не явилась. Мы прождали ее день, два, а на третий дали телеграмму по месту жительства, в которой сообщалось, что она вызывается на работу. Явилась она только на пятый день работы, а мне надо было платить за рекламу, да и деньги со счета снимать.

Начинаю разговор с главбухом.

- Почему ты прогуляла пять дней работы, и даже не позвонила в офис?
- Жанна, у меня беда.
- Что случилось?
- Я узнала, что мой муж – наркоман. У него был криз. Я возила его в больницу и сидела рядом с ним. Я никуда не могла отлучиться.
- Да, это действительно большое горе. Я очень тебе сочувствую. Нужен тебе отпуск?
- Нет, ведь у меня много работы.
- Я тебя прошу, обязательно звони на работу ровно в 10.00, если вдруг опять у тебя случится экстренная ситуация, иначе это будет считаться прогулом, а за прогулы увольняют. Мне сейчас нужна твоя помощь. Я должна знать всю финансовую информацию, а сейчас пиши объяснительную.

Написала моя бухгалтерша объяснительную, посвятила меня в курс дела, и опять исчезла. Я обратилась в СЭБ холдинга за помощью, а сама начала поиски нового главбуха. Поскольку в Комусе меня все знали, то мне охотно шли навстречу. Бухгалтера из Комуса помогали мне с бухгалтерией. Именно от них я узнала, что дела запущены так, что любая проверка наложила бы на нас большие штрафы. Мою компанию с 1996 года ни разу не проверяли, так что проверка могла случиться в любой момент. К тому же мы были должны государству круглую сумму за налоги. Я попросила бухгалтеров устроить внутренний аудит и посмотреть, что можно восстановить.

Аудит они провели и вынесли вердикт, что бухгалтерия восстановлению не подлежит. Это можно было бы сделать с нормальным бухгалтером, моя же была полностью невменяемая. Я узнала, что у нее нет даже высшего образования – она закончила какие-то скоротечные курсы по бухгалтерии. Как она стала главным бухгалтером компании – ума не приложу! Волосы тихо поднимались на моей голове.

Пока я разбиралась с бухгалтерией, уборщица-Зинка решила похоронить нас в грязи. Я сказала ей, что в ее услугах больше не нуждаюсь, и попросила рекрутеров повесить объявление в интернете об уборщице и о главном бухгалтере. Они сделали это явно неохотно, что-то проворчав про гонорары за поиск.

Так началась моя жизнь руководителя. Каждый день я узнавала что-то новое о своей компании. Пригласив внешнего системного администратора как-то в субботу вечером для диагностики состояния моей компьютерной сети (а у нас были своя сеть, свой сервер и свой сайт), я узнала, что вся деятельность ведется крайне неграмотно, что информация не защищена и в любой момент времени могла быть уничтожена с любого персонального компьютера. Меня охватывал тихий ужас.

Я думала, что, придя в агентство, займусь работой по выводу компании на новые обороты, введу новое направление – тренинги. И начну вместе с сотрудниками зарабатывать деньги. А тут я была занята залатыванием дыр, при чем системного характера.

Что же я имею? Юр. лицо с отвратительной бухгалтерией и долгами государству. Главный бухгалтер - прогульщица и муж ее наркоман – надо срочно менять ключи в сейфе. А то

у меня будет пропадать наличность. Лицензия на рекрутинг только что закончилась. Компьютерный парк старый, администрирование сети ведется крайне неграмотно. Значит, скорее всего, придется менять и системного администратора, раз он до такой жизни докатился. У меня нет своего кабинета – я ючусь вместе с бухгалтером в каморке метр на метр без единого окна – видимо кабинет сделан был из кладовки. В офисе бардак. Оборот до моего прихода составлял всего 4 тысячи долларов в месяц, что показывает, что здесь разучились работать. Коллектив в стрессе и ни во что не верит. Да, здорово я вляпалась!

Я начала с субботника. Если выбросить хлам из офиса, то, скорее всего, что-то изменится и в головах моих сотрудников. Я пригласила новую уборщицу. Пока мне платят в Комусе, то я не буду брать денег из агентства. Тогда можно на сэкономленные средства сделать мини-ремонт - открыть кабинет (проломав стенку) и заменить ковролин, который был похож скорее на грязную половую тряпку в ночлежке, чем на ковролин. В противном случае, у меня в компании начнется эпидемия, ведь помещение в добавок и не проветривалось.

- Жанна. Ты приходишь с работы слишком поздно. Тебе нужна самодисциплина. Ты должна заканчивать свою работу в 18.00 и приходить домой не позднее 19.00. Запомни, что у руководителя никогда не бывает работы слишком мало, и ее никогда всю не переделать. Так что приходи домой пораньше. У тебя дочь, - говорила мне мама.
- Какое там - в 18.00! Я и в 23.00 еще не все сделала!! Если бы ты знала, сколько надо сделать!!! Сейчас не тот этап, чтобы приходить рано.
- Это не важно. Я знаю, что это зависит только от тебя самой. Если ты будешь сидеть на работе допоздна, то твои сотрудники совсем перестанут работать. Ты – руководитель. Тебе надо организовать свой коллектив!

И я организовывала, беседовала, контролировала, спрашивала. Каждый сотрудник должен был работать по индивидуальному плану, и выполнять свой объем работ. Но они не выполняли, точнее выполняли нерегулярно.

- Жанна, в рекрутинге всегда так: сегодня пусто, завтра густо. Спланировать невозможно.
- Невозможно спланировать только тому, кто не умеет планировать!

И все-таки у меня было и хорошее в агентстве. Например, новенькая сотрудница Галия, которая отвечала за организацию финансовых семинаров. Она исправно выполняла свой план и даже перевыполняла, она приводила новых сотрудников на работу, хотя и не была рекрутером. Это она написала новую базу данных по нашим клиентам. Она была оптимистична и энергична. С ней мы отладили работу учебного направления. Я наконец-то впервые за историю развития агентства заключила договор с преподавателем, которая уже год как работала с нами. Я привела в порядок вместе с Галией всю кадровую документацию агентства, я повысила Галию в должности, сделав ее руководителем отдела обучения и поставив ей задачу продавать теперь и тренинги. Программы и рекламные материалы я составила сама. Галия взялась за работу и очень скоро оказалось, что Галие трудно продавать тренинги. У нее все хорошо получалось с финансовыми семинарами, а вот с тренингами – беда. Тогда я занялась сама этим направлением. И еще взяла к себе в штат двух менеджеров по продажам.

Меня выручал Комус. Мне удалось хорошо посотрудничать с отделом маркетинга и рекламы, и в итоге я получила замечательные настоящие календаи с рекламой нашего агентства. Лена подбрасывала мне заявки на подбор и тренинги. 50% оборота мы делали в Комусе. Это помогло мне первое время держаться на плаву и перестраивать компанию, не занимая ни у кого денег. Правда, даже если бы я решила взять кредит, мне его все равно никто бы не дал.

В то время я вкалывала, как в литейке. Домой я возвращалась уже ночью, целовала в лоб спящую дочь. Дочка пошла у меня в первый класс. Утром я отводила ее на занятия, а забирала ее няня, которую я нашла, еще когда работала в отделе по управлению персоналом. Именно тогда я продолжила работу над диссертацией от нечего делать. В то время жизнь моя была размеренной. И у меня высвободилось куча энергии, вот я и занялась диссертацией. Я написала текст, автореферат, прошла предзащиту. Уже назначена была дата моей защиты, как я перешла работать в Комус-Персонал. и тут – бац – у меня совсем не стало времени. С понедельника по пятницу я занималась агентством. А в субботу и воскресенье – диссертацией. Еще я бегала и собирала подписи рецензентов и оппонентов. Я вертелась, как могла, и в марте прямо на масленицу я защитилась. Это был мой подарок себе самой на день рождения. Приближался мой день рождения, у меня был юбилей – мне исполнилось 30 лет, а у меня не было даже сил устроить себе праздник. Да и времени не было. Так и осталась я в том году без дня рождения. Хотелось только одного – лечь спать и не просыпаться. И чтобы никто не будил. И чтобы голова ни о чем не болела. Но это время пришло ко мне еще очень не скоро.

Комус-Персонал был настоящей битвой для меня, да, наверное и для любого другого, попавшего на мое место. Предыдущая руководительница Карина, просто мечтавшая занять эту должность, смогла проработать генеральным директором Комус-Персонала всего полгода. После чего слегла в больницу, а затем уволилась по собственному желанию. Я работала в Комус-Персонале всего несколько месяцев, и эти месяцы каждый день нес в себе сюрпризы. Каждый день я узнавала что-то ужасное. Каждый день какой-то кусок от компании отваливался. Лицензию мы продлили. Оборот повысили. Ремонт сделали. Новый главбух. Новая уборщица и новый системный администратор упорно трудились. Новые менеджеры по продажам тоже. Галия запросилась в отпуск. Она собиралась в Индию и звала меня. Я тоже начала собираться. Пригласила Лену. Мы строили планы, как будем ездить по Индии, в какие ашрамы заглянем... Юридический отдел холдинга уже трудился и готовил документы на открытие нового юр. Лица – новенького без долгов и путаницы в документах Комус-Персонала... Как новая беда – начали устраивать забастовку рекрутеры. Они ревновали к своему направлению новое – тренинги. Т.к. я была единственным тренером в агентстве, то я часто отсутствовала в офисе – я вела тренинги. Между тем мой контроль несколько ослаб, и рекрутеры перестали мне подчиняться. Они придумывали всевозможные отговорки, чтобы не работать по новым вводимым мною стандартам. И я пожертвовала своей поездкой. Лена и Галия съездили в Индию без меня. Я поняла, что если я поеду в Индию, то назад мне можно не возвращаться – я не найду своей компании. Я поняла, что надо искать тренеров, чтобы я могла руководить.

А дочка между тем росла бандиткой. Она ругалась с няней, и даже пинала ее. Кидала в нее палками. Моя реальность с таким трудом мною создаваемая, снова разваливалась. А силы мои уже были на исходе.

Новая беда – наше направление финансовых семинаров, исправно приносившее доход благодаря Галие, истощалось. Пришедший к власти Путин вводил новые указы. Наши семинары учили как делать взаимозачеты, а их в стране стало делать почти невозможно. Наше знание стало бесполезным. Хорошо еще, что мы занялись бизнес-тренингами – теперь сменить направление в обучении было не так сложно – многое по тому, чтобы заявить о себе на рынке как о тренинговой компании, уже было сделано. Были и первые внешние клиенты, не считая Комуса.

Я переименовала Комус-Персонал из рекрутингового агентства в кадрово-консалтинговую компанию, написала бизнес-план развития, и направила генеральному холдинга. И вот я готовлюсь к встрече. Обычно после прочтения бизнес-плана он вызывал руководителей к себе для детального обсуждения. Это будет первая в моей жизни персональная встреча с ним. До этого я общалась с ним через Лену. Мою кандидатуру на руководство Комус-Персоналом он также утвердил, как говорится, «не глядя».

Мне было чем гордиться – мой ежемесячный оборот постоянно рос. И с момента моего прихода увеличился в 2,5 раза. Я знала, что для генерального эффективность работы – это, прежде всего, цифры по ежемесячному обороту. Также мне было что спросить у него. Я нуждалась в учителе и надеялась обрести его на нашей встрече в лице генерального. Он уже давно ведет бизнес, я же только начинала. Я продвигалась на ощупь. Я старалась не принимать рискованных решений. Именно поэтому в своем бизнес-плане я задекларировала, что мы будем работать в набранном темпе не меньше года, прежде чем выйдем на новый уровень в объеме продаж.

И тут звонок. На проводе генеральный. Я беру трубку. Начинаю разговор. И слышу:

- Я прочитал Ваш бизнес-план. Мне это неинтересно. В вашем бизнес-плане нет развития. А мне нужен развивающийся бизнес. Поэтому я решил продать агентство.

Я в шоке. Этого я никак не ожидала. В моей голове пронеслось, что если он продаст мою компанию, то у меня сломаются все отношения с руководителями подразделений Комуса. Мне уже никто не сможет помочь. Здесь я самостоятельно принимала решения, а с новыми хозяевами маловероятно, что так будет. К тому же, ряд запущенных мною проектов придется прекратить, и я стала судорожно искать аргументы в своей голове.

- Мне необходимо встретиться с Вами, чтобы обсудить бизнес-план. Я составила его с низкими рисками, но я могу написать бизнес-план, где есть развитие, но будут и риски. Я одна не готова взять их на себя, именно это и важно обсудить с Вами, чтобы согласовать Ваше видение и мои действия.

- Я не вижу целесообразности нашей встрече. Мы с вами сейчас беседуем. Вы можете изложить мне все прямо сейчас, я Вас слушаю.

Я начинаю судорожно рассказывать, что уже было сделано за эти несколько месяцев работы. Что будет гарантированно сделано в ближайшее время. Что можно сделать....

- Нет, вы меня не убедили. Я по-прежнему не вижу интереса оставлять агентство.

И тут на меня как нашло что-то.

- Петр Петрович, я Ваш человек. Я человек вашей команды. Я два года работала в Комусе, сделала ряд программ, результаты деятельности которых Вам известны. По внутреннему кадровому резерву я пошла поднимать работу Комус-Персонала. У меня получится. Я прошу вас мне помочь. Вы можете мне доверять.
- Вот это аргумент. Я услышал то, что хотел. Приходите на обсуждение бизнес-плана в пятницу в 16.00.

Я еще долго держала телефонную трубку, в которой раздавались короткие гудки. Я ничего не могла понять. Все мои рациональные доводы с цифрами и фактами натолкнулись на непроходимую стену. А эмоциональный аргумент подействовал. Разве так бывает?

Моя встреча с Генеральным состоялась. Я обсудила с ним свой бизнес-план. Он мне объяснил, что ему интересно, чтобы он ежемесячно полячал прибыль с агентства 2000\$, что он готов год подождать. Но мы еще сейчас должны хоть что-то отчислять в Комус. Хоть 300\$ ежемесячно.

- К тому же, по моим расчетам, оборот в компании, аналогичной Комус-Персоналу, может быть в 3 раза больше.

Я знала, что в одной из наших компаний конкурентов как раз благодаря проведенным реформам оборот был именно таким, как хотел Генеральный. Я знала, как этого достичь, но мне была нужна помощь, мне нужны были деньги на развитие. Или хотя бы подстраховка – если не хватит наших собственных денег, которые мы ежемесячно зарабатываем. То чтобы Комус нам дал кредит, а лучше безвозмездно. Именно все это я и рассказала Генеральному.

- Я вижу, что вы упорная. У вас есть качества руководителя. У вас есть знания. У вас может получиться. Пишите новый бизнес-план. Я готов дать кредит, если он вам понадобится. Только все должно быть подтверждено вашими обязательствами. И не пишите бизнес-план так, как вы написали. У нас в компании есть общепринятая форма. Возьмите ее в экономическом отделе, пусть вам сотрудники отдела помогут все правильно оформить.
- Могу ли я обращаться к вам за советом при необходимости. Я чувствую, как мне не хватает опыта.
- Да, конечно. Обращайтесь.
- Можем ли мы с вами регулярно обсуждать вместе планы работы Комус-Персонала. Могу ли я рассчитывать на встречу?
- Во встречах я не вижу необходимости. Есть телефон, электронная почта. Это быстрее и удобнее.
- Хорошо, Петр Петрович. Спасибо Вам за поддержку.
- Ну за что? Успехов Вам Жанна!

Он протянул мне руку для рукопожатия и улыбнулся мне. В его взгляде я почувствовала тепло. К себе в офис я неслась окрыленная. Я ведь тоже мечтала развиваться. Только чтобы увеличить оборот в 3 раза, важно сменить всю стратегию работы. Моя стратегия была на стабилизацию компании, на стабильность нормальной работы. Здесь же требовалась стратегия развития. Мой персонал в то время представлял студенческий капустник – было много студентов, которые работали не каждый день, но и денег мало просили. С ними много не заработаешь. Мне требовались профессионалы. У них другие зарплаты и другие гонорары. Но с ними и только с ними можно развиваться. Сама бы я не рискнула их нанять, но с поддержкой Петра Петровича я смогу все! Мой энтузиазм першел и на сотрудников и на клиентов, и мы в том месяце сделали небывалый оборот. Просто от доброго слова Петра Петровича, а может от его веры в меня, мы на 4000\$ сделали больше.

Так я поменяла стратегию работы компании, и снова моя жизнь завертелась с бешеной скоростью. Я начала реорганизацию базы данных по кандидатам, т.к. наша устарела, ей неудобно было пользоваться, и рекрутеры ворчали. Я приняла на работу новых бизнес-тренеров, изменила систему оплаты труда. Рекрутерам я снизила немного процент за подбор, зато поставила им оклады, т.к. до этого они работали на голый процент. Этим я хотела получить для себя экономические рычаги управления, чтобы спрашивать с них не только план, но и определенное качество работы. До сих пор они портили массу заявок. По моим подсчетам закрываемость вакансий была около 30%. Представьте, если бы я Вам как клиенту сказала, что наша компания с вероятностью 70% не сможет выполнить заказ, но предоплату Вы, пожалуйста, заплатите. А я хотела именно перейти на частичную предоплату, чтобы были гарантии у нашей компании, что мы не проработаем вхолостую. А еще я хотела, добившись определенного качества, поднять цены и выйти в более высокооплачиваемую категорию заявок.

Я начала реализовывать свои планы, и коллектив начало лихорадить. Многие давно работающие сотрудники упорствовали в отстаивании своих прежних способов работы. Я сказала, что не буду с этим мириться. Началась борьба с коллективом.

А тут еще тренинги. Многие клиенты хотели работать только со мной как с тренером, а я не могла рисковать заказом. А заказывали они, как назло, сложные вещи, которые нельзя было проводить на автопилоте и которые требовали серьезной подготовки.

Так, одна компания объявила тендер на тренинг по руководству. Я решила взяться за это и победить. Подробно выяснила ситуацию у менеджера по персоналу, что им нужно и каков состав группы. Оказалось, что компания уже год не проводила тренинги, после того как начальники их отделов буквально сорвали тренинг. Тренер (я ее знала, т.к. раньше с ней работала. Это была действительно хороший тренер) предлагала им видеоанализ а руководители, люди горячие и не привыкшие к критике ни в каком виде, начали защищать свою позицию и нападать на тренера. Их словесная перепалка вылилась в то, что один руководитель встал и ушел, а другой сказал, что он не будет изучать эту ерунду, которую ему дает тренер. Все это произошло так стремительно, что тренер не успела среагировать. Она не справилась с групповой динамикой, и тренинг провалился. Директор этой компании очень боялась второй неудачи, поэтому она сама хотела обсуждать все программы и встречаться с тренерами. Я написала программу тренинга по руководству. Моя программа прошла в полуфинал. Я встретила успешно с директором и мы еще раз подробно обсудили их ситуацию.

- Вероятно, ваши начальники отделов - люди действия. Они привыкли действовать, поэтому и в тренинге им будут интересны практические упражнения, игровая деятельность. Тренер же сделала акцент на аналитической работе. Обычно в тренингах, действительно много аналитической работы. Но я думаю, что для вашего коллектива ее лучше заменить на действия. Им нужно больше практики, и я готова сделать этот тренинг для Вас.
- Хорошо. Возможно, Вы правы. Мне интересна Ваша программа. Вы уверены, что справитесь с ними? Они очень категоричные. Один руководитель – в бывший каскадер. Другой – классический грузин, такой взрывчатый. К тому же он считает, что удел женщины – сидеть дома. Их надо завоевать. Если им только покажется, что материал тренинга не имеет практической ценности, они не будут работать. А я не могу рисковать. Если и на этот раз тренинг не удастся, мы вообще не сможем проводить обучение, т.к. у персонала не будет доверия к тренингам.
- Да, я уверена в себе. Я уже проводила сложные группы, у меня есть опыт. К тому же я не буду проводить классическую программу, а дам им то, что они готовы воспринять – массу практической работы. И критиковать их не буду. Если у них не получится- они сами это увидят. Они просто не достигнут результата. Они настроены на победу?
- Еще бы! Они очень настроены, и очень конкурентны.
- Тогда эта сила в них и будет удерживать их в тренинге. Столкнувшись с тем, что стандартные схемы не работают, они захотят узнать, как им достичь результата. Я дам им новые технологии и предоставлю возможность испробовать их в новом упражнении. Все будет через минимум слов и максимум действий.
- Да, я вижу, Вы владеете предметом тренинга и знаете о чем говорите. Хорошо, встретимся через неделю.

Дальше я узнала от менеджера по персоналу, что ее директриса отсмотрела еще несколько тренеров, и ей понравился кроме меня еще один. Тот предложил ей провести бесплатную презентацию. Это чрезвычайно заинтересовало директрису. Она хотела, чтобы я тоже бесплатно провела кусочек тренинга часа на 4 с ее руководителями. Тогда они сами смогут выбрать понравившегося им тренера и тогда ответственность за выбор будет лежать на них. Это повышает безопасность мероприятия. Я до этого никогда не проводила бесплатные презентации, но я согласилась. Я хотела победить, а путь к победе лежал через презентацию. Мне обещали даже оплатить часы работы, если победителем окажусь я. Если я проиграю, то все так и останется бесплатно. Риск вложения личного времени, которого у меня не было, стоил того, и я дала свое официальное согласие.

Я надергала из тренингов самые интересные кусочки, и составила из них презентацию. Как я и предполагала, мои участники были люди оперативного реагирования, они привыкли действовать без рассуждения. Упражнения им понравились. Когда прошло 4 часа презентации, они хотели закрыть на ключ аудиторию и не выпускать меня, пока я не отвечу на все их вопросы.

- Сейчас уже восемь вечера. Вы просите меня объяснить вам технологию, которая займет по меньшей мере 2 часа. Я предлагаю Вам просто выбрать мой тренинг и когда мы

встретимся, я с удовольствием продолжу нашу беседу, - ответила им я, уклоняясь содержательно отвечать на вопросы.

- Ты смотри, какая хитрая! А если другой тренер понравится нам больше, тогда наши вопросы останутся без ответов! – отвечали они.
- Тогда на ваши вопросы ответит другой тренер, вы ничем не рискуете. Потому что если другой тренер будет лучше, то и его ответы будут лучше.
- Хорошо, уговорила. Мы хотим еще раз встретиться с тобой.

Я спрашивала потом у менеджера по персоналу, как прошла презентация другого тренера. Оказывается, после первой части работы они ушли на объявленный перерыв и просто с него не вернулись. Выбор был сделан. Я победила!!!

Я получила заказ и деньги, что было очень важно для моей компании, но я получила и головоломку. Как вести тренинг в такой взрывчатой аудитории?! Они совершенно не умеют слушать, они люди увлекающиеся. Их можно удержать упражнениями, но где же я их столько наберусь?! У меня был большой опыт проведения тренинга продаж, а вот тренинг руководства я проводила всего несколько раз. И у меня явно не было столько стимульного материала под одну тему.

Я начала звонить всем своим друзьям-тренерам просить прийти на подготовку к тренингу. Продержаться 4 часа – это одно, а провести грамотно, с результатом и вместе с тем доходчиво полноценный тренинг – это совсем другое. К тому же, все, что я делала на презентации, уже было «засвечено», и потому не могло использоваться на тренинге.

Слава Богу, у меня есть друзья! Слава Богу, среди них есть тренеры –профессионалы. Мне пришли на помощь. Я составила программу, написала расписание, собрала в кучу весь материал (я имею в виду практические упражнения, какие у меня только были). Я выступила перед своими коллегами со своим проектом. Они отретушировали, подсказали, где могут возникнуть напряженные моменты, поделились упражнениями и кейсами из своего запаса. Вооруженная всякими листочками, мячами, карточками, я поехала на тренинг. Тренинг был за городом.

Первая половина дня прошла спокойно. Меня ждали, и мне были рады. Только один участник все время намеревался сесть на диван, а я настаивала, чтобы мы все сидели на стульях, т.к. понимала, что стоит только одному сесть на диван или в кресло, как там окажется вся моя группа. Они расслабятся, и перестанут участвовать в тренинге, дальше я их потеряю как участников.

После обеда у меня по плану была ролевая игра и видеоанализ. Я помнила, что мои ученики не любят ничего анализировать. Но то, с чем я столкнулась, я даже и предположить не могла. Эту ситуацию я описала в главе «видеоанализ» в подразделе «Примеры». Мы проходили тему «Мотивация подчиненных». Я показывала им, как мотивировать через слова, опираясь на структуру мотивации, присущую личности подчиненных. Это структура мотивации Я-Ты-Дело. Они слушали меня очень внимательно. Затем я дала им упражнение – замотивировать друг друга как подчиненных выйти поработать во внеурочное время бесплатно. От моих учеников требовалось составить речь-воззвание с опорой на я, на ты, и на дело. Они сделали это, но когда каждый из них по-очереди начал выступать, а я – снимать на камеру, между ними разгорелся спор. Я несколько раз их разнимала, но с каждым новым выступающим спор разгорался с новой силой. Я отправила их на перерыв в надежде, что страсти улягутся, и я смогу сделать видеоанализ.

Весь перерыв они спорили. Новую учебную сессию я начала с практических упражнений, где не надо было ничего анализировать, а надо было действовать. Они прекрасно включились в работу. Все проходило как нельзя лучше, и я решила перейти к видеоанализу. Мои ученики-руководители расселись у телевизора в предвкушении чего-то очень интересного. Но как только начались первые кадры опять возник спор. Ситуация повторилась один в один! Они снова оказались вовлечены в свою животрепещущую ситуацию. Гасить конфликт было бесполезно, потому что как только я продолжала просмотр, споры разгорались с новой силой. Какой видеоанализ, какие материалы, какая учеба?! Все было позабыто! Тогда я выключила телевизор и начала снимать происходящее. Мои горе-ученики этого даже не заметили. Настолько они были поглощены спором. Отправив их на внеочередной перерыв после заснятой порции материалов, я новую сессию начала с вопроса.

- Удалось ли вам договориться?
- Нет!
- Пришли ли вы в своем споре к единому решению?
- Нет!

- Я была уверена, что вы мне именно так и ответите, потому что у вас нет определенного инструмента, как побеждать в споре. Я готова вам его дать, только вы не сможете его взять.
- Это почему же?! Ты дай, а мы возьмем.
- Вы не готовы слушать меня и не готовы смотреть то, что я вам показываю. Вот почему я сказала, что вы не сможете взять.

Я увидела живой интерес в глазах участников. Они как мальчишки-хулиганы были заинтригованы. Похоже, я поймала их на «Слабо!»

- Пока вы спорили, я засняла вас. Я готова вам показать и откомментировать запись. Я покажу вам, почему у вас не получается победить в споре. Хотите?
- Да!!!, - прозвучал дружный ответ.

И я начала им показывать запись их спора и на ней проводить видеоанализ, в котором я раскрывала мою пресловутую тему мотивации «Я-Ты-Дело», только аспектом приложения стал спор, а не постановка задач подчиненным. Они слушали, как замороженные. Они можно сказать впервые увидели себя со стороны, и это зрелище их потрясло. Они увидели, насколько они не умеют слушать друг друга. Поэтому они не умеют предвидеть и предвосхитить реакции друг друга, поэтому их спор ни к чему не ведет. Они все время вертятся по кругу. И они захотели измениться. Они начали диалог друг с другом, а мне они сказали, как долго они хотели, чтобы между ними произошел диалог, а возникал всегда спор. И они уже отчаялись, поэтому между их отделами всегда была конкуренция, информация никогда не проходила. И не было единой работы, не было команды.

Теперь же на тренинге впервые между ними возник диалог. Они захотели прислушаться друг к другу, чтобы понять. И они поняли друг друга, и увидели, что их мысли совпадают, и цели совпадают. Боже, какие довольные они были в конце тренинга!

Второй день также прошел удачно. Затем эта компания еще не раз заказывала мне тренинги. Так я научилась вести тренинги по руководству.

Между тем моя собственная руководящая деятельность разворачивалась с бешеной скоростью. Все менялось стремительно и быстро. Не менялось только одно – каждый день по-прежнему таил для меня неприятные сюрпризы.

Вызывают как-то меня в экономический отдел. Лечу, как на крыльях. Потому что уже месяц как мы с девочками из экономического отдела составили новый бизнес-план и отправили Генеральному. Ответа не было – я подумала, что план одобрен, только меня проинформировать забыли – так иногда в Комусе бывало. О плохом узнавали сразу, хорошо – иногда с большим опозданием.

Прилетаю в отдел, а мне показывают мой бизнес-план. На нем краткая резолюция Генерального: «Что за чушь!» – и подпись. И больше никаких пояснений.

Девчонки на меня смотрят с немим вопросом во взгляде, а я – на них. Теперь уже не только я, но и они ничего не поняли.

- Не знаем, Завьялова, чем ты Генеральному не угодила, только теперь мы тебе денег дать не сможем, сама зарабатывай.
- Так я и так зарабатываю. Я же не прошу.
- А вот тут в бизнес-плане у тебя кредит предусмотрен. Это как понимать?
- Значит, стремительного развития не будет, а риски придется мне нести.
- Тогда мы будем более пристально следить за твоими расходами. Вдруг не справишься?
- Но ведь справлялась же.
- Справлялась, только бизнес-план твой Генеральный не одобрил.
- Так я же его с ним подробно обсуждала, а с вами составляла. Вы же сами мне советовали как мои идеи лучше в цифрах представить.!
- Советовали, да вот, видишь, насоветовались. Теперь наше дело проверять. Чтобы ты в минус не ушла, а твое дело – клиентов привлекать. И с сегодняшнего дня будешь по 300\$ Комусу отчислять.
- Понятно...

Так и ушла я. Процесс уже запущен, обратного хода нет, а поддержки тоже нет. Все-таки, хоть я и психолог, но своего Генерального не понимаю. Какие-то у него решения уж больно разные. хоть бы объяснил, что ли.

В тот месяц заболела я. У меня был такой приступ головной боли, что пришлось вызывать скорую. Голову словно разрывало изнутри. Диагноз – вегето-сосудистая дистония.

- Работу вам надо менять. По-другому это заболевание не лечится, - сказал мне врач.
- Я психолог, я попробую изменить свое отношение к работе, - ответила я.
- Попробуйте. Попробуйте. Только я ни одного человека в своей жизни не видела, кому бы это удавалось.

- Тогда я буду первой.

Я решила всерьез заняться собой. Было лето. Дочка моя была у родителей на даче. Я взяла больничный на две недели, выбросила в мусорку все назначенные мне таблетки. И отправилась в парк медитировать под деревьями, а оттуда – на пляж – купаться. Так с веселой беззаботной компанией в тени деревьев на лоне природы прошли мои больничные дни. В перерывах между медитациями и купаниями я думала о том, как мне дальше работать, чтобы не подорвать окончательно свое здоровье. И решила, что мне нужен заместитель. Тянуть и развивать компанию, руководить рекрутерами-саботажниками, воевать с Генеральным, вести тренинги и выводить сложные заказы – этого для моих хрупких плеч оказалось многовато. Жизнь отмерила мне работы щедрой рукой, и я готова была поделиться.

Из своего отпуска-больничного я вернулась с замом. И начала ему потихоньку передавать свои обязанности, а он их брал, не стеснясь. За полгода нашей совместной работы он так поднатерел в деле руководства компанией, что я смело отдала ему свое кресло генерального, а сама ушла на вольные хлеба тренерствовать. Вот тогда-то я и почувствовала легкость бытия. У меня было куча клиентов и куча времени. Груз ответственности спал с меня, и я словно летала. Я стала чаще улыбаться, помолодела и вышла замуж. Но это уже совсем другая история...

Когда Лена уходила из Комуса, то наш Генеральный звал меня (правда очень деликатно, через Лену) на ее место – директором по персоналу. Я не захотела. Я была благодарна ему за оказанное доверие, за признание. Но собственную свободу трудно променять на что-либо. Сейчас, спустя время, я довольна сделанным выбором. Передо мной открывалось несколько дорог, я выбрала путь тренерского мастерства. В Комусе и сейчас проводится обучение, работают поставленные нами кадровые программы. Комус-Персонал и сейчас живет и здравствует. Генеральный все-таки продал его, как и хотел. А я веду тренинги, занимаюсь семьей, ращу дочь и сына, и по-уши вовлечена в собственный бизнес – наш семейный бизнес.

ГЛАВА 16. МОЯ РАБОТА С БАНКАМИ

Мне всегда казалось, что банки – это нечто незыблемое и фундаментальное. Банки ассоциировались у меня с государственностью. Законы и правила, существующие в банках, воспринимались мною как нечто обязательное, как Конституция, Уголовный кодекс или налоговая Инспекция. До чего же я ошибалась. Банк – это такое же коммерческое учреждение, как и любая коммерческая компания. И уж полной неожиданностью для меня явилось то, что в банках можно торговаться по процентным ставкам. Конечно, не так, как на базаре, но можно.

Отдельно следует рассказать о моей работе с банками. Началась она еще в Нижнем Новгороде, где я вела серию тренингов с начальниками расчетно-кассовых центров и руководителями отделов Главного Управления Центробанка. Начинали мы еще с Димой, последние программы я полностью разрабатывала для них сама. Мы тогда здорово подружились с начальницей отдела кадров. Но тогда я видела в моих участниках, прежде всего, обычных людей. Тренинги были посвящены антистрессовой программе, и я не поняла тогда банковской специфики. Кроме того, сотрудники центробанка уверяли меня, что у них есть своя специфика по сравнению с коммерческими банками. Так что специфика от специфики – мы снова вышли просто на хороших людей и их человеческие нужды: как работать с конфликтами, как вести переговоры, как снять стресс – вещи, наверное, вечные и универсальные, объединяющие нас всех живущих в этом мире. От того времени я усвоила урок, что у банков должна быть какая-то важная специфика, которую обязательно надо было учитывать при проведении тренингов.

В Москве на банки я вышла далеко не сразу. Примеряясь к ним еще в Комус-Персонале и рассылая специализированную рекламу, посещая встречи и столы переговоров, я сама по-прежнему вела тренинги только в коммерческих компаниях и на предприятиях. Банкам были интересны наши предложения. Но они думали. Долго думали. Кто – год, а кто – и больше. Я уже успела распрощаться с Комус-Персоналом, и тут проснулись банки. Они заказывали и заказывали мне тренинги, сериями, в каждой серии по несколько групп. «Вот в чем их специфика, - подумала я, - они долго зреют как клиенты, и много заказывают».

Готовясь к тренингам, я просила, а они шли мне навстречу, чтобы я более подробно ознакомилась с их услугами. Я встречалась с сотрудниками отдела маркетинга, изучала их листовки, задавала вопросы. Вторая подмеченная мною специфика заключалась в том, что все их рекламные материалы пестрели терминами: эквайринг, франчайзинг, факторинг, инжиниринг, овердрафт..., - я замучила своими расспросами банковский персонал. Я поняла,

что тут поле непаханное в смысле работы меня переводчиком. Мне предстояло перевести с русского банковского на русский клиентский, или на язык пользы. Какую выгоду я как клиент получу от овердрафта, например? И что я должна за это заплатить? Могу ли я меньше заплатить и больше получить и как это сделать? Эти три вопроса я должна приложить к каждому их банковскому термину, каждой банковской услуге - сначала перевести все для себя, а уже затем обучить этому банковский персонал.

Когда же я стала проводить тренинги, то убедилась, что далеко не все сотрудники банка сами хорошо разбираются в этих терминах. Они воспринимали их шаблонно, часто за терминами они вообще никакой выгоды для клиента не видели. Третьей обнаруженной мною банковской спецификой было то, что все сотрудники всех банков, в которых мне довелось проводить обучение, радели о выгоде для банка. Они прекрасно разбирались в терминах и услугах относительно пользы для их родных компаний-банков. Что же касается выгоды клиента, то они ее знали фрагментарно. Очень скоро в банковских продуктах с точки зрения клиентов я разбиралась лучше их, т.к. я суммировала высказывания разных сотрудников разных отделов и, таким образом, накапливала знание. В то время как сами банковские сотрудники думали, что знают все, а знали лишь часть. Они были удивлены, когда я им раскрывала сама глаза на то, как можно аргументировать их услуги, каким боком преподносить клиенту, чтобы ему это понравилось, чтобы он почувствовал интерес и выгоду.

Четвертой банковской спецификой явилось то, что после кризиса банковская система восстановилась, а вот ощущение успешности в сознании самих банковских сотрудников не восстановилось. Они сомневались в том, что смогут привлечь клиентов. Каждый банк жаловался на собственные плохие условия и хорошие условия своих конкурентов. Различные по должности сотрудники различных банков (я вела тренинги от кассиров-операционистов до управляющих отделениями) одинаково не верили в свой успех, одинаково сомневались, одинаково боялись ситуации претензий со стороны клиентов. Я поняла, что главное в продажах банковского продукта – это завоевать доверие у клиента в том, что в банке таком-то проводить финансовые операции и обслуживание расчетного счета надежно и выгодно. Как раз в надежности и выгоды сотрудники банков и сомневались. Как же тогда привлекать клиентов? Они ожидали услышать это от меня.

Я учила их тому, что важно верить в свою организацию, тогда доверие будет сформировано и у клиента. Что сами сотрудники надежность и выгоду понимают как абсолютные понятия, в то время как они относительные. В мире вообще нет ничего абсолютно надежного и абсолютно выгодного. Мы живем в многофакторном и постоянно меняющемся мире. Все наши прогнозы относительны. Будущее предсказать нельзя, поэтому все ненадежно. В то же время мы можем повысить вероятность какого-либо явления, тогда надежность, что оно свершится, будет выше. Чем выше вероятность, тем выше надежность. Они слушали, но свои стереотипы меняли с трудом... Это тоже была очередная банковская специфика.

В остальном банки сильно различались друг от друга. По поведению участников тренинга я видела, какая политика проводится в банке, какая стратегия. В одном банке мне активно задавали вопросы, сотрудники активно участвовали во всех игровых упражнениях. Они старались, когда в ролевых играх продавали банковские услуги. Я видела, что в их банке, скорее всего, стратегия активных продаж и завоевания рынка. И я не ошибалась.

В другом банке я встретила сильнейшее сопротивление в самом начале тренинга. Я выдержала настоящую битву, чтобы просто принять правила тренинга. А когда я дала деловую игру на установление контакта, то дошло просто до абсурда.

Дело было так. Я проводила вместе с коллегой-тренером ролевою игру «На конференции». Якобы прошло и только что закончилось первое отделение банковской конференции. Участники конференции разбрелись по фойе и разделились на группы. Среди них могут быть как сотрудники других банков, так и потенциальные клиенты. Задача трех активных участников, которые на конференцию якобы опоздали, познакомиться и установить контакт со своими потенциальными клиентами.

И вот игра началась. Те, кому достались роли подыгрывающих – встали кучками, как и полагается, начали беседовать. Трое активных участников вошли в зал, но контакт устанавливать не стали. Один мужчина сел в свое кресло, скрестил руки на груди и стал смотреть на все происходящее изподлобья. Другой мужчина подошел к одной из групп, да так с ними и остался до конца игры, хотя по заданию он должен был обойти все группы. Третья участница была женщина. Она встала сбоку, поближе к кофе-брейкам и осталась там стоять. Пока моя напарница снимала всю эту получившуюся ерунду на камеру, я стала потихоньку подходить к участникам и расспрашивать их.

Подхожу к мужчине со скрещенными руками.

- Почему вы не знакомитесь?
- Я не знакомлюсь на конференции. Если им надо, пусть сами подходят.
- А как они узнают, что им надо именно к Вам подойти?
- Не задавайте мне глупых вопросов!
- А вы бы сами подошли к человеку, который сидит вот так, как Вы и смотрит изподлобья?
- Если бы мне надо было бы, то подошел бы.
- От чего это зависит, надо вам или нет?
- От моей цели.
- Может у них есть цель и Вы им нужны, но они не знают об этом.
- Значит им не очень надо...

И так далее в том же духе. Я вижу, что мужчина защищается. И решаю оставить его пока, пусть почувствует себя комфортнее. Подхожу к женщине.

- Почему вы не подходите к группам?
- Разве вы не видите, что это группы, состоящие из мужчин?
- Да, вижу. Вы правы. Ну и что?
- К мужчине подойти без приглашения?! Ну что вы, я так никогда не делаю. Я жду, когда меня представят.
- А как бы вы установили контакт со своим потенциальным клиентом на конференции, если он – мужчина, а вас некому представить?
- Так не бывает. Всегда есть, кому представить.
- Тогда найдите и здесь.
- Это ваша игра.

Дело глухо. Она тоже защищается, и также, как и предыдущий участник, не доверяет ситуации, и боится быть не на высоте. Иду к третьему участнику, т.к. именно в этот момент замечаю, что он не собирается никуда дальше идти. Ему и так хорошо.

- Замечательно, вы установили контакт с этой группой. Как планируете пообщаться с остальными?
- Никак. Мне на коротком перерыве на них времени не хватит.
- Но ведь у вас задача такая. Попробуйте. Я уверена, у вас получится.
- А зачем пробовать? Здесь я контакт установил, теперь мне надо его поддерживать.

Заканчиваю игру. В начале тренинга спорить с их логикой бессмысленно. Начинаю видеонализ с учетом их логики. Показываю, что если они хотят, чтобы с ними установили контакт, чтобы к ним подошли, важно показывать всем своим видом (поза, жесты, взгляд, расположение в пространстве), что готов поддержать контакт. Иначе люди никогда не подойдут, т.к. будут чувствовать то же самое, что и они в этой игре: ощущение абсурдности происходящего и ненужности контакта. Кажется, мои слова возымели свое действие. Сопротивление группы спало...

А вообще, банки учить мне очень нравится. Банковские сотрудники удивительно собранные и работоспособные. Описанная мною ситуация была уникальна. И никогда больше не повторялась. В том банке вскоре произошли радикальные перемены – сменился управляющий. А отдела по управлению персоналом на момент обучения там вообще не было. Оно и видно было – так запускать людей. Потом, когда у меня с ними налажился контакт, я узнала, что они ощущали себя брошенными и никому не нужными в банке. Им ставили план продаж и отпускали поле, почти как торговых агентов-карабейников. Вот они и озлобились, ведь так невозможно продать банковский продукт.

Очень приятно работать с банками, где проводится работа с персоналом, где есть хорошая команда профессионалов по человеческим ресурсам. Там все встречи проходят удивительно организованно, с высоким уровнем культуры. Это еще одна банковская специфика. И обучение в банках плановое, системное, а значит и отдача от него максимальная. Там обязательно отслеживают результаты. И то, что я обычно предлагаю своим клиентам в качестве посттренингового обслуживания, как правило, в банках, уже есть. Только ложится это на плечи менеджеров по персоналу. Я работаю с его командами многих банков уже не один год, и каждый раз отмечаю их грамотную работу. Я люблю работать с ними, потому что мне самой есть чему у них поучиться.

ГЛАВА 17. ЧТО ТАКОЕ ХОРОШИЙ ТРЕНИНГ И ЧТО ТАКОЕ ПЛОХОЙ ТРЕНИНГ.

«Чем дальше пройдеши по своему Пути, тем сильнее он будет определять твою жизнь».

Что такое хороший тренинг и что такое плохой тренинг, и как их различить (желательно до того, как деньги на обучение уже потрачены) – этот вопрос волнует многих заказчиков, участников тренинга, да и самих тренеров. Т.к. вопрос значим, то и ответов на него множество. А раз множество, значит каждый ответ в отдельности недостаточен.

У меня по этому поводу свое мнение. И отношение мое сформировалось за время моей практической работы. Заключается же оно в следующем.

Во-первых, важно выбрать точку отсчета. Тренинг хороший для кого? И плохой тоже для кого? Я считаю, что точка отсчета – это тот субъект, который платит деньги за тренинг. Поэтому тренинг должен быть хорошим именно для него.

Я провожу бизнес-тренинги. И сама работаю в сфере бизнеса. Критерием успешности бизнеса являются деньги, т.е. получение дохода. Поэтому, на мой взгляд, тренинг хороший, если он, как один среди прочих факторов, помогает получать больший доход. Тренинг плохой – если он бесполезный, и еще хуже – если вредный с точки зрения дохода.

Если плата за тренинг – это затраты и не более того, значит сам тренинг – плохой. Если плата – это инвестиции, которые принесут дивиденды, – значит тренинг хороший. Не всегда тренер может знать, как получить дивиденды с его тренинга, но думать об этом и искать пути – это его прямая обязанность. На мой взгляд.

И далеко не всегда восторженные возгласы участников тренинга в конце последнего дня обучения свидетельствуют о том, что тренинг хорош. Это лишь свидетельство того, что тренер владеет групповой динамикой (об этом сказано в главе 14 второго раздела «Работа с групповой динамикой и групповой агрессией»)

И отсутствие восторга не свидетельство того, что тренинг плох. Один мой коллега рассказал забавный случай, который произошел с ним. Он работает внутренним тренером в одной крупной иностранной компании, у которой система дистрибуции охватила весь бывший СССР. И вот, направляют его, как-то, в командировку в Эстонию учить дистрибьютеров тренингу продаж. Приезжает он, уверенный в своих силах и своем обаянии. И к ужасу для себя обнаруживает, что его участники очень плохо знают русский язык, он сам совершенно не знает эстонского, а переводчик для тренинга не предусмотрен!!! Что делать? Времени на маневр нет. С внутренней тоской начинает он свой хорошо подготовленный тренинг. Группа молчит. Проходит час, другой – группа молчит. Он не знает, понимают его или нет. На его вопросы реакции идут, но очень медленные. Мой коллега продолжает читать подготовленный материал в полной тишине. Так проходит пол дня. Перерыв на обед. Только мой коллега расслабился, отпустил свою тревогу, как тут подходит к нему эстонец, который наиболее внимательно на него смотрел во время тренинга, и спрашивает:

- Володя, можно Вам задать вопрос?

Мой коллега обрадовался, что, наконец-то (!) проявилась активность участников, удовлетворенно закивал головой, приглашая высказаться. И услышал...

- Володя, долго вы еще будете говорить?

Все внутри у моего коллеги оборвалось. Эстонец интересовался временем, регламентом, но для тренера тренинг провалился. Дочитал он свою программу, отработал положенное время и уехал, кляня организаторов за то, что не предоставили переводчика и его не предупредили.

Проходит 2 месяца. Раздается звонок. Ответственный за продажи в Эстонии горячо благодарит моего коллегу.

- Володя, я так вам благодарен!

- За что?!!

- Вы так замечательно провели тренинг в тот Ваш приезд. Наши продажи выросли на 60%!

- Этого не может быть?

- Это так! Спасибо Вам, Володя!

- Может быть вы еще какие-нибудь мероприятия проводили?

- Нет, только Ваш тренинг.

Мой коллега был дотошным тренером, который заботится о качестве своих тренингов. Он решил выяснить ситуацию. Оказалось, что помог действительно тренинг. Их дистрибьютеры в Эстонии продавали не только их продукцию, но и аналогичную от других компаний. Им было все равно, на чем делать прибыль. После тренинга, во время которого они восемь часов подряд слышали название торговой марки товара, по которому Володя проводил обучение, они запомнили это название. В их сознании именно это название заняло лидирующую позицию, вытеснив все остальные по приоритетам. Поэтому в продажах они сфокусировались на продажу

именно продукции торговой марки Володиной компании. Так эффективен ли был тренинг? На мой взгляд, как и на взгляд эстонского представителя, безусловно, эффективен.

Как же добиться, чтобы тренинг стал эффективным? Я для себя нашла ответ на этот вопрос, когда еще работала в Комусе. Там в мою задачу входило проводить обучение для всей оптово-розничной сети продаж. Поскольку в Комусе было более 30 магазинов, то я могла собирать статистику. Проведя серию тренингов для продавцов, я стала отслеживать результаты. И обнаружила я, что в их работе мало что изменилось, т.к. система труда оставалась прежней. Директора магазинов не знали, чему именно научились их продавцы, поэтому и спрашивали с них по-прежнему, и задачи ставили по-прежнему те же. Продавцы же новые методы работы с клиентами воспринимали не как руководство к действию, а как возможность для личной инициативы: хочу – применяю, не хочу – не применяю. Требовалось вводить новые стандарты работ, причем вводить как требование к исполнению, как один из критериев качества работы. И делать это надо было централизованно.

Так родился проект «Школа продавцов». Могу сейчас сказать, что это было идеальное средство решения вопроса качественного обслуживания клиентов в магазине, и введения продаж как системы, позволяющей компании увеличить оборот продаваемого товара.

Тогда в Комусе была достаточно высокая текучесть кадров среди продавцов и торговых агентов. За продавцов держались, расставались с ними неохотно, а наиболее опытные из них чувствовали свою безнаказанность. Именно они и задавали стандарты работы. Меня в магазинах Комуса как клиента обслуживали всегда безупречно, поэтому я сделала вывод о том, что научились, могут применять все, чему я их так упорно учила. Что же касается других клиентов – здесь работал принцип двойного стандарта – продавцы работали как проще им, экономя собственные силы и не стремясь к вежливости, предупредительности и выяснению потребностей клиента. Очевидно, что особой мотивации у них не было.

Мы решили, что наша компания стоит того, чтобы люди бились за право работать в ней. Лена, моя руководительница, сказала: «В нашу компанию должен быть трудный вход и легкий выход! И если всегда было не так, то с сегодняшнего дня будет так».

Чтобы осуществить нашу цель, требовалось создать кадровый резерв из кандидатов в продавцы, чтобы в случае неудовлетворительной работы не держаться за продавца-саботажника, а заменить его без ущерба для работы.

Были прописаны стандарты работы, розданы в магазины. Каждый магазин получил «Кодекс работы продавца с покупателями». Одновременно мы стали проводить отбор кандидатов в «Школу продавцов». Мы прописали учебную программу Школы, в которую вошло изучение товара, изучение технологии продаж, компьютерной программы, по которой осуществлялся отпуск товара. Также на школу приглашался лучший продавец, чтобы поделиться опытом работы. Начиналась же школа с изучения структуры компании, обозначения места продавца в структуре и возможностей карьерного роста. Затем ученики знакомились со всеми требованиями и стандартами работы, с дисциплинарной политикой. Поскольку школа длилась 6 рабочих дней, то учили мы еще не взятых на работу кандидатов. Работающих продавцов больше, чем на два дня мы не могли взять с работы. После прохождения материала обязательных экзаменов – пусть кандидаты серьезно подойдут к новой работе. А после сданных экзаменов – стажировка на неделю в магазине. Окончательное решение о постоянной работе принималось директором магазина по итогам стажировки. Экзамены принимали тоже директора магазинов. Получается, что кандидат в продавцы должен был пройти сначала собеседование, затем экзамен по окончании Школы продавцов, а затем - стажировку. Только если он был везде успешен, его окончательно принимали на работу. Представляете, как гордились наши новые продавцы тем, что они наконец-то работают в такой солидной и надежной компании как Комус!

После выпуска двух Школ стало ясно, что наши выпускники существенно превосходили опытных продавцов в работе. Они были более активные, более профессиональные в обслуживании клиентов, более лояльные к компании. Главное – они сами искренне стремились соответствовать стандартам работы. Директора магазинов просто забросали нас своими заявками - каждый хотел получить в магазин именно выпускника нашей Школы! Вот тогда-то мы все почувствовали, насколько действенно обучение. Школа стала регулярной. Она и до сих пор есть в Комусе. Также мы создали специализированную Школу торговых агентов. Из профессионально подкованных агентов затем стал формироваться внутренний кадровый резерв на выдвижение на руководящие должности. Когда возник прецедент, что торговый агент стал директором магазина, должность агента стала одной из наиболее уважаемых – именно из них формировался костяк успешного коллектива компании.

Когда я только начинала разрабатывать тренинги для Комуса, я выделила 2 режима работы продавца: режим работы при спаде клиентской активности, и режим работы при подъеме

клиентской активности - от продавца требовались разные действия в зависимости от количества клиентов. Это был 1998 год – начало лета, докризисная экономика. Школа продавцов вводилась как проект в кризис. Сразу после введения Школы продавцов и Школы торговых агентов, в магазинах Комуса остался только один режим работы продавцов – в ситуации очереди. Мы проверяли рост покупательской активности по пробитым чекам. Во всех магазинах без исключения наблюдался существенное повышение оборота!!! Я с гордостью могу сказать, что наш коллектив отдела по управлению персоналом смог осуществить заветную мечту каждого HR – сделать тренинги эффективными, т.е. хорошими. Только заметьте, мы применили комплексный подход.

Сейчас каждый раз, работая с клиентом, я предлагаю, прежде чем начать тренинг, провести диагностику для поиска точки приложения тренинга. Навыки, изучаемые на тренинге, должны быть востребованы на рабочем месте. Если правильно найти точку приложения, то тренинг может существенно изменить ситуацию. Если точку приложения не искать, или искать наобум, без подтверждения фактами, что она найдена верно, то самый лучший тренинг может оказаться бесполезным. После же тренинга я предлагаю консультационное обслуживание, в которое входит прописание стандартов работы с учетом новых полученных знаний, организация круглого стола с учениками для разбора трудностей, которые всегда возникают, если ученики старательно пытаются пользоваться новыми знаниями. Без этих мероприятий тренинг теряет свою силу, отдача от него ниже, чем могла бы быть. По опыту скажу, что только 30% клиентов соглашались. Ведь подобная работа требует реальных изменений от них, отказа от «вредных привычек», что порой сделать непросто.

В то же время каждый тренер знает, что на тренинге участники получают техники, технологии, знания, новое видение, смену установки, иногда умения, но никак не навыки. Навык – это доведенное до автоматизма умение. За два дня это сделать физически невозможно (сравните с навыком вождения автомобиля, с навыком плавания кролем или брассом...). Если вы действительно хотите, чтобы после тренинга был сформирован устойчивый навык, от участников тренинга потребуется самостоятельная работа по его отработке не менее, чем в течение двух недель. Тренер может дать новые знания, но ученики должны суметь взять! Вот в этом то и вся проблема. Хороший тренинг – это когда тренер дал новое знание, а ученики его взяли и применяют на практике. Тогда результаты их работы улучшатся с вероятностью 100%!

ГЛАВА 18. НЕМНОГО О ТЕНДЕРАХ

«Никогда не отказывайся от своей мечты. Следуй знакам».
Пауло Коэльо «Алхимик»

Будучи внешним тренером, я постоянно участвую в тендерах, которые объявляют мои потенциальные клиенты. Тендер – это такой конкурс, который устраивают менеджеры по обучению или директора по персоналу, чтобы выбрать лучший тренинг и лучшего тренера. Для меня как для тренера это своего рода экзамен – «проверка на прочность». В месяц я участвую приблизительно в 4-5 тендерах. Получается, что я каждый раз прохожу собеседование для устройства на работу, т.к. получить заказ на тренинг – это получить работу.

Раньше я терпеть не могла эти тендеры. Ведь экзамен – это всегда стресс. Особенно, если тендер проигрываешь. Еще того хуже, если проигрываешь сразу несколько тендеров нескольким клиентам. Чувствуешь себя полной идиоткой.

Позднее я стала относиться к тендерам спокойнее, но все равно чувствовала, что приходится каждый раз доказывать, «что я – не верблюд».

Было одно время, когда я постоянно проигрывала тендеры. У меня были мои постоянные клиенты, которым очень нравилось, как я веду тренинги. Они мною очень дорожили. Наше сотрудничество из разового переходило в постоянное. А вот новые клиенты меня отвергали. Я, приходя на переговоры, изо всех сил старалась изучить их потребности и составить такую программу тренинга, которая бы подошла им и учла все их нюансы, цели и уже сформированные навыки их персонала. Я проводила бесплатное анкетирование, писала анализ результатов еще до того, как договор заключен – бесполезно. Мне вежливо говорили, что обязательно ко мне обратятся... как-нибудь в другой раз. От менеджеров по продажам, которые организовывали мне встречи с клиентами, я узнавала о себе много интересных вещей, которые усмотрели во мне клиенты и которые явились причиной отказа: то я была слишком вялая, то недостаточно агрессивная, то они не чувствовали, что я смогу справиться с их группой...

Тогда я подумала, что, возможно, я как-то не так провожу переговоры. Очевидно, что мои новые клиенты что-то ждали от нашей встречи. И каждый раз их ожидания не оправдывались. Только что??? Я по-прежнему оставалась на переговорах вежливой и предупредительной, стараясь делать то, чему учила сама менеджеров по продажам.

И вот один раз мне назначили встречу с клиентом в день, когда я вела тренинг. Отказаться было невозможно. Тренинг заканчивался в 18.00, встреча начиналась в 19.00. Вместе со мной должны были присутствовать еще один наш тренер и менеджер по работе с клиентами.

Пока я готовила зал к следующему дню, пока ехала на встречу, прошло немало времени, и я жутко опаздывала. Начав было нервничать, я успокоила себя тем, что, во-первых, у заказчика уже есть наши, которые уже начали переговоры. А во-вторых, даже если бы я и приехала вовремя, это еще не означало бы, что нам дали заказ. Так что я решила успокоиться. К тому же, тренинг прошел хорошо, и я была довольна жизнью и собой. Я решила махнуть рукой на этого клиента.

И вот, прихожу я на переговоры, опоздав на сорок минут. И застаю нерадостную картину. Мои коллеги что-то мямлят клиенту, Клиент в составе 2х руководителей (ответственный за финансы и ответственный за сотрудников, которые должны учиться) и менеджера по персоналу критикуют наши программы. Я чувствую, как тяжесть повисла над столом переговоров. «Да, – думаю, - ну и бардак здесь творится. Надо срочно поменять обстановку. Я должна сменить состояние всем здесь присутствующим». И с места в карьер, направляюсь в середину стола, раздвигаю всех и занимаю центральное место в переговорах. Начинаю задавать вопросы самому недовольному клиенту, круто меняя тему беседы. Т.к. я была еще в тренинговом запале, то я энергично жестикулировала, громко говорила, и вообще, была достаточно возбужденная. Я перебивала клиентов, не соглашалась с ними, обосновывала свое мнение, приводила образные примеры, даже рассказывала анекдот.

Обстановка изменилась. Клиенты ко мне прислушались. Они перестали критиковать, а только задавали вопросы и буквально смотрели мне в рот, когда я отвечала. А я взяла листок, начала что-то чертить на нем, показывая как будет разворачиваться программа тренинга. Я чувствовала себя эдакой непобедимой Зеной из телесериала. И я победила. В конце переговоров клиенты единодушно сказали мне, что я – именно тот тренер, которого они так долго искали. Рядом со мной сидела другой наш тренер, с которой мы вместе вели программы, я знала ее профессионализм, что она мастер тренингов, но она повторила мои прежние ошибки, и попросту не была замечена. Она была слишком вежлива, стремилась выяснить потребность и следовать за клиентом. А клиенты ожидали увидеть эдакого монстра. Тренер в их понимании – это особенный человек. Он должен прийти и все поменять. Это должно быть равносильно чуду, фейерверку. Должен грянуть гром посреди ясного неба. Должно обязательно что-то произойти, хотя они и сами не знают, что именно.

В тот день я поняла, что главное для победы в тендерах – это поменять клиенту состояние. Для этого не надо следовать общей стратегии продаж и ведения переговоров. Эта стратегия хороша для продавцов чего угодно, но только не для тренеров. Тренер должен показать свою исключительность, уникальность. Он должен быть самобытным и неповторимым. Ему простят все, любая грубость или нелепость, если это самобытно и естественно. Ему не простят только обиды, а для этого требовалось только «отпустить тормоза». Это было вовсе не сложно. Только до этого надо было додуматься. Соответствовать ожиданиям клиентов, значит быть неким монстром, факиром, который покажет фокус.

После этого я стала выигрывать почти все тендеры. Теперь, если я проигрывала, то только из-за очень высокой цены. И у меня было немало случаев, когда, попробовав сотрудничать с более дешевым тренером, клиенты снова возвращались ко мне, т.к. в тренинге главное – не цена, а отдача и работа на результат.

ГЛАВА 19. О СУДЬБЕ ТРЕНЕРА

- ВНУТРЕННИЙ ТРЕНЕР - СВОБОДНЫЙ ТРЕНЕР - ТРЕНЕР В КОМПАНИИ-ПРОВАЙДЕРЕ

«Торговец сладостями улыбался: он был доволен, знал, для чего живет, и радостно готовился встретить новый трудовой день. Его улыбка напомнила юноше улыбку старика-мудреца – таинственного царя Мельхиседека.

- Он печет сладости не потому, что хочет странствовать по свету или жениться на дочери суконщика. Ему нравится его занятие, - подумал юноша и заметил, что не хуже

старика-мудреца с первого взгляда может определить, насколько человек близок или далек от своего Пути».

Пауло Козльо «Алхимик»

Если Вы – практикующий бизнес-тренер или только собираетесь им стать, то перед Вами открываются, по меньшей мере три дороги: быть внутренним тренером в компании, или, как еще называют эту должность, тренинг-менеджером. Быть свободным тренером, или как еще называют себя свободные тренеры, независимым тренером, или тренером free lance. И третья возможность – работать тренером в тренинговой компании, или, как еще их называют, в компании-провайдере (т.е. в компании, предоставляющей профессиональные тренинговые услуги другим компаниям). Есть еще одна возможность – рано или поздно забросить все эти тренинги и пойти строить карьеру по административной лестнице на рынке кадрового менеджмента: стать начальником учебного центра, или директором по персоналу, или генеральным директором тренинговой компании. А есть и пятая возможность – завести свой собственный бизнес.

Все или почти все эти возможности я испытала на “собственной шкуре”, и готова поделиться с вами своими впечатлениями и выводами.

Мой путь тренера начался с компании-провайдера. Каково это – быть тренером и продавать свои тренинги? Что я чувствовала?

Ну, во-первых, это стресс – каждый раз отвечать за план продаж. Наверное, именно этот стресс каждый раз испытывают начинающие менеджеры по продажам. Во-вторых, я столкнулась с проблемой продажи высокой цены. Несмотря на то, что я была вооружена всеми необходимыми технологиями, я сама внутренне не была готова к такой цене, считала, что это дорого. Поэтому первоначально мне было тяжело продавать тренинги, особенно корпоративные. В-третьих, работая на разные аудитории, мне каждый раз приходилось их завоевывать. Это заставляет все время держаться в тонусе, быть на высоте. Сейчас я тоже работаю тренером в компании-провайдере. У меня уже есть большой опыт работы на рынке тренинговых услуг, поэтому для меня не является стрессом звонить клиенту, вести переговоры. Я все время нахожусь в контакте со своими клиентами, как с постоянными, так и с новыми. Помогают мне в этом менеджеры по продажам. Они организуют переговоры, снимают первый пласт информации о потребностях. Поддерживают контакт с клиентами между тренингами. Иначе бы у меня ни на что не хватило времени. Ведь в месяц я провожу 10-16 дней тренинга, а к ним еще готовиться надо. Захватывающим и интересным в этой работе для меня является то, что я сама постоянно учусь, учусь у других тренеров, учусь у клиентов. Сопоставляя ситуации, в которых находятся разные мои клиенты, я хорошо ориентируюсь в рынке и его тенденциях, понимаю мир социума, который меня окружает. Мои клиенты заставляют меня постоянно совершенствовать свою квалификацию, не останавливаться на достигнутом. Знание приходит ко мне через них, и это здорово!

Быть тренером в компании-провайдере – это находиться на острие жизни, на гребне волны. Это требует большой самоотдачи, мужества, маневренности. Именно это и интересно, это дает вкус жизни, ощущение остроты момента. Если бы, будучи школьницей, мне сказали, что я буду учить взрослых людей, при чем многие из которых руководители или хозяева компаний, что я должна буду в течение двух дней непрерывно удерживать на себе их взгляды, я бы, наверное, сразу умерла бы от страха. В школе я была, что называется, «классической отличницей» – с косичками и книжкой под мышкой, страшно застенчивой, и, кроме как о школьных предметах, ни о чем другом не умеющей поддержать разговор. Тогда я не умела общаться. Сегодня я учу других, как грамотно вести переговоры, деловое общение. Безусловно, такому прогрессу я во многом обязана тренингам, которые я прошла сама. Ведь, проводя тренинг, я каждый раз прохожу его сама. Очень часто, ведя уже знакомую программу в новом коллективе, я делаю неожиданные открытия. Так что я очень благодарна своим клиентам!

Побыв тренером в компании-провайдере, я стала независимым тренером. Что изменилось в моей жизни? Во-первых, я смогла дешевле продавать тренинги и сбросить с себя гнет высокой цены. Я вздохнула с облегчением. Во-вторых, я финансово стала самостоятельной. Я сама планировала свою работу и сама ее осуществляла. Я почувствовала настоящую свободу. С клиентами не было недостатка. Мое благосостояние выросло. Я не почувствовала никакой необходимости прикрываться названием фирмы – клиентов интересовала я и мой профессионализм. Клиент не требовал никаких гарантий. Сейчас, работая свободным тренером, я чувствую почти то же. За 5 лет ничего не изменилось. Компании охотно заключают договор с частным лицом. Более того, они тренера-провайдера постоянно просят провести тренинг частным образом – здесь основной вопрос в снижении цены. Я не встречала ни одного клиента,

который бы запросил гарантии на тренинг – гарантии. Как известно, легче спросить и получить с компании, чем с частного тренера, тренер может заболеть. Но об этом никто не думает. Тренер может уехать, его профессионализма может не хватить. Компания, предоставляющая тренинговые услуги – это коллектив профессионалов, и если с одним профессионалом что-то произойдет – другой придет на помощь. Я очень часто исправляла ошибки своих коллег. Если клиент был недоволен проведенными услугами. Моя компания делала и тренинги бесплатно, если проведенный тренинг не имел необходимого эффекта. Однако, клиент при заказе тренинга рассчитывает полностью на себя – что в тендере его выбор будет обязательно правильным. Ни разу меня не спросили, какую ответственность (в том числе и финансовую) буду нести я как тренер, если тренинг пройдет неудачно. Поэтому частным тренером мне работалось и работает даже легче, чем тренером в компании-провайдере. Клиенты очень быстро начинают рекомендовать меня своим знакомым. Так что после 3х месяцев работы возникает ситуация, что я вообще не продаю себя – мне сами клиенты звонят домой и просят провести тренинг. И нет никаких тендеров! И высвобождается куча времени. Т.к. не надо проводить презентации и переговоры, которые к тренингу не ведут. Весь вопрос только в цене. Понятное дело, что я слежу за качеством своих услуг и поддерживаю качество на максимальной высоте.

Свободный тренер испытывает острую потребность сравнить себя с другими, насколько он успешен, какие еще есть возможности на рынке, которых он не заметил. Кроме того, важно повышать свою квалификацию. Если тренер в тренинговой компании все время общается с другими тренерами и его профессионализм постоянно растет сам собой, то профессионализм свободного тренера сам собой расти не будет. Надо специально организовывать себе среду, возможность посещать чужие тренинги, пускать на свои, чтобы получить квалифицированную обратную связь. Если «вариться в собственном соку», то очень скоро можно «свариться вкрутую». Однако куча свободного времени позволяет легко это сделать. Если задаться целью. Главное – не забыть об этом.

Что же иного дает нам возможность работы внутренним тренером в одной отдельно взятой компании?

Мне довелось 2 года работать внутренним тренером. Переехав из Нижнего в Москву, я просто не рискнула работать самостоятельно на рынке. Ведь всем известно, что бизнес в Москве развивается быстрее. И запросы клиентов должны быть иными. Поэтому частично от страха и неуверенности в себе, частично из-за потребности в стабильности, я устроилась работать внутренним тренером. Внутренний тренер получает оклад, причем довольно высокий, в сравнении с окладами других специалистов. Стабильность – это основной плюс в этом выборе. Причем, если вы профессионально ведете тренинги, то стабильность Вам обеспечена и при работе в компании-провайдере, и при работе free lance. Если вы ведете тренинги посредственно, тогда другое дело – выбирайте компанию, которой нужен тренинг-менеджер.

Второй плюс, который очень существен – это возможность отследить результаты затраченных усилий. Можно собрать статистику, которая будет однородной, о том, что дал тренинг. Любой работодатель будет только счастлив от такой инициативы. Можно отточить отдельно взятую программу, т.к. чаще всего репертуар тренингов, которые надо вести, довольно однообразен. Можно получить уверенность в себе как в тренере на всю оставшуюся жизнь. А затем важно, подготовив себе смену, уйти. Я сделала именно так, потому что чувствовала острый информационный голод – я учила всех, меня же учиться не отпускали. Училась я за свой счет, если вообще могла выкроить время для этого. После того, как компания вошла во вкус тренингов, тренингами стали в буквальном смысле слова «затыкать дыры». Экспедиторы хамят клиентам – на тренинг их! Упаковщики ошибаются и кладут не тот товар, что по накладной – на тренинг их! Иногородный филиал буксует и не делает план – провести для них тренинг! Приходится с пеной у рта доказывать, что культуре общения учить следует в первые пять лет жизни, а объем внимания – вообще психофизиологический процесс, тесно связанный с типом нервной системы, и этому тренинг не поможет. Что касается роста продаж, то важен комплексный подход, а не просто выдернутый из контекста тренинг. И если мне удавалось это доказать, то мне говорили:

- Ну ты пойми! С нас все равно спросят. Надо же хоть какое-то мероприятие провести. Тебе-то какая разница, какой тренинг провести, а нас от выговора спасешь!
- Будучи тренинг-менеджером, очень скоро вы почувствуете, что вертитесь как белка в колесе. А «воз и ныне там». Судьба внутреннего тренера – это работа на конвейере. Вы работаете с потоком, и именно этого от вас ждут. Даже если вы можете проявлять инициативу и усовершенствовать процесс. Очень скоро усовершенствовать будет просто нечего – надо просто поддерживать уже разработанную (вами или кем-то до вас) учебную программу. Еще один существенный минус – это отсутствие свободного времени. За свой

оклад вы будете работать «от звонка до звонка», а это, как известно, тормозит все творческие процессы в голове человека. И если вам не удастся выбить для себя свободный график работы, то время между тренингами вы будете заполнять рутинной работой. Впрочем, первый год работы мне было очень интересно работать внутренним тренером – ведь я ставила программу обучения «с нуля». Я вела профессиональные исследования и работала как тренер тоже профессионально. Я даже продажи осуществляла – я продавала идею тренинга – я популяризировала процесс обучения, продвигала его внутри компании. На второй год работы я пожинала плоды – я видела реальную отдачу от учебного процесса, программу обучения мы связывали воедино с программой подбора персонала, программой внутреннего кадрового резерва, программой нематериального стимулирования и программой контроля качества работы. Было очень приятно видеть всю стройность работы. Наши достижения мы закрепляли кадровыми документами. Тренинг плавно перерастал в менеджмент, и это было очень интересно. Но как только все было увязано, творчеству наступил конец – надо было только поддерживать программы изо дня в день работать без отклонений. И тут я почувствовала, что теряю себя как профессионала с каждым днем. И времени на поиски себе подобных у меня тоже не было. Изоляция – это удел тренинг-менеджеров. К тому же группа, которая должна учиться и будет учиться независимо от того, качественно вы проведете тренинг, или схалтурите, – все это ведет к медленной, но верной деградации. Один известный тренер сказал: «Если вы не сделаете вашу стандартную программу тренинга хотя бы на 40% новой, и если вы не делаете этого каждый раз – вы как тренер уже подписали себе приговор. Вас ждет деградация». Работа внутренним тренинг-менеджером как раз и требует стандартности – чтобы все ваши программы были похожи одна на другую как близнецы. А чем это чревато для вас – никто не говорит.

Тренинг-менеджер может расти вверх по карьерной лестнице – набирая все больше и больше административных полномочий. Из него может получиться хороший начальник учебного центра, если компания крупная. Или директор по персоналу, если он регулярно посещает тусовки HR и сам горит желанием осваивать смежные с обучением сферы в кадровой работе. Я в свое время, тоже начала двигаться по этой линии. Сначала став Зам. директора по персоналу, а затем – генеральным директором кадрово-консалтинговой компании. Опыт чрезвычайно интересный. Мне открылись новые горизонты. Я могла системно смотреть на процессы развития компаний, на работу с персоналом. Я благодарна судьбе за этот бесценный опыт. К тому же для того, чтобы в тренингах по менеджменту была глубина, опыт руководящей работы просто необходим. Однако в определенный момент я столкнулась с необходимостью сделать выбор между двумя направлениями развития: либо руководящая работа, либо тренерская. Совмещать обе линии можно без ущерба для качества только какое-то ограниченное время. Затем, стоп! Или вы – руководитель, тогда забросьте подальше тренинги, делегируйте их другому тренеру, или отдайте кресло руководителя и двигайтесь дальше по пути мастерства. Иначе вы будете посредственный тренер и посредственный руководитель, т.к. обе эти линии развития требуют полной самоотдачи.

Я выбрала тренерскую деятельность, и не жалею об этом. Мой путь – это путь осознанной жизни и осознанного ведения бизнеса. Моя задача, как я сама ее для себя понимаю – открывать людям глаза, будить их от спячки, расталкивать их сознание, вести к осознанному пониманию что они делают и каких результатов могли бы добиться, если бы делали это осознанно. И вообще – чего им от этой жизни надо. Делаю я это ненавязчиво, не спеша, помня о принципе «Не навреди». Но именно это мне больше всего интересно в тренингах. Человек – существо прежде всего осознанное, и я считаю, что живем мы не в обществе потребителей, а в обществе созидателей. Я не учу манипуляциям в своих тренингах, т.к. осознанное поведение гораздо эффективнее манипулятивного. Живя осознанно, человек слышит себя и понимает себя, свой внутренний мир. Он развивается. Манипулируя другими, человек теряет себя, т.к. начинает играть в игру «Кто кого», и так увлекается в поисках наживы (денег, успеха, сфер влияния и т.д.), что забывает о том, для чего все это.

Какой бы вы ни выбрали путь в карьере тренера, важно помнить, что бизнес-тренер – это больше, чем должность, больше – чем профессия. Это мировоззрение. Если вы вложили свою идею в ваши тренинги – они будут эффективными. Если вы просто повторяете набор техник – целостности в тренингах не будет, и вас обойдут на повороте рано или поздно. Если же вы наполнили свои тренинги вашим собственным внутренним смыслом, то для вас нет конкуренции, потому что у каждого свой путь, а на вашем пути – вы один. Вам некого обгонять, и вас никто не обгонит!

Я продолжаю свой путь тренера. Следующий мой шаг – это создание своей авторской Школы Тренеров. Я хочу делиться своими знаниями, помогать начинающим тренерам найти

себя. Я хочу обмениваться знаниями с уже опытными тренерами. У каждого есть своя изюминка. Участь друг у друга, мы обогащаем друг друга. Невозможно скопировать хороший тренинг, потому что в нем – часть души тренера. Можно только на основе чьего-то тренинга создать свой неповторимый тренинг.

В своей школе я буду учить всему, что написано в этой книге. Это, прежде всего, методы ведения группы, это и работа с групповой динамикой, и особенности бизнес-тренинга. Также на школе будет то, что не вошло в эту книгу – это как писать тренинговые программы, где брать материал для тренинга, как рассчитывать время тренинга, как вносить импровизацию в зависимости от ожиданий группы. Это и поиск своей индивидуальности, своего тренерского стиля. Школа тренеров рассчитана как на новичков, так и на профессионалов. Благодаря многоплановости занятий, каждый сможет взять то, что способен унести. Я уже давно веду разнородные группы на своих открытых тренингах – уровень участников совершенно разный: от новичков- до корифеев, и всем интересно. Каждый находит для себя то, за чем он пришел. Потому что мои тренинги – это всегда импровизация. Задаются темы мною заранее, а глубина их раскрытия зависит уже от запроса группы и уровня каждого ее участника. Хотите научиться вести также – приходите на Школу тренеров. Более подробную информацию о Школе тренеров вы сможете найти в конце этой книги, а также на сайте www.hr-training.net. Также вы можете связаться со мной по электронной почте mail@hr-training.net

Создание Школы – это мой путь, мой этап тренерской работы на данном этапе моего развития. Вы можете последовать тем же путем, а можете придумать что-то еще, что гораздо интереснее.

Глава 20 «4 года спустя»

И вот пронеслось стремительно и насыщенно 4 года с момента написания всего того, что вы только что прочли. Что случилось за это время на моем тренерском пути и чем мне поделиться с Вами?

Ну, во-первых, живет, здравствует и активно действует моя Школа тренеров. Вернее, она даже не моя, а наша совместная с моим мужем и супер бизнес-тренером Андреем Моисеевым. Каждый месяц у нас проходят занятия в школе. Уже более 300 человек прошли в ней обучение, многие из которых получили эту новую модную профессию бизнес-тренер практически с нуля, и сейчас успешно проводят свои собственные тренинги.

Во-вторых, у нас заработал прекрасный информационно насыщенный полезными материалами тренерский форум. На форуме царит атмосфера взаимной поддержки. Любой написавший вопрос о помощи тут же получает массу ответов с полезной информацией. Многие посетители тренерского форума говорят, что он – самый лучший из тренерских форумов, которые они когда-либо посещали. Если не верите – загляните на наш форум и составьте свое собственное мнение www.hr-training.net/forum/

В-третьих, я вышла на пенсию, несмотря на то, что мой возраст далеко не пенсионный. Да, да. Уже более 10 лет я вела бизнес-тренинги по различным темам у разных компаний-заказчиков. И вот с января 2006 года я отказалась от проведения каких бы то ни было тренинговых программ. Я решила всецело посвятить себя подготовке новых молодых бизнес-тренеров. Теперь я веду только Школу. А школа тренеров у нас с Андреем Моисеевым особенная. Это школа-марафон. Мы выезжаем за город и там вдали от суеты посвящаем нашим участникам все свое свободное время от восхода до заката, а если точнее, то с 10 утра до 11 ночи. Этот формат очень все понравился, потому что участники школы смогли общаться и обмениваться опытом, находить новых друзей и партнеров по своей профессии, объединяться по интересам и темпераменту. До марафонского формата у них на это просто не хватало времени – все съедала интенсивная учеба и необходимость по вечерам разъезжаться вразные стороны.

Почему я «ушла на пенсию»? Скажу по секрету, тренерство – это не карьера. Тренерство – это проект. А в любом проекте есть точка входа и есть точка выхода. Мое мнение и мой опыт сводятся к тому, что невозможно всю жизнь заниматься тренингами. Скучно становится. Душа просит чего-то нового, неизведанного. Лично я устаю от тех программ, которые я веду очень часто. Они хотя и востребованы заказчиком, и приносят мне деньги, но выучены мною буквально наизусть, и перестают приносить «чувство глубокого внутреннего удовлетворения», перестают радовать, перестают будоражить кровь. Все известно, все выверено до миллиметра, а потому хочется это передать другому и забросить куда подальше. Это все равно, что долго есть яблоки – аскомину можно набить. Точка моего входа на Путь тренера подробно описана в самом начале книги. Похоже, что сейчас Вы, уважаемый читатель, читаете про точку моего

выхода. А она заключается в следующем. Я оставила за собой самый свой любимый проект Школу тренеров с самой моей любимой аудиторией – бизнес-тренерами. Это, кстате, вполне в духе законов маркетинга, которые кричат нам «Специализируйся или умри». В этом смысле, я не на пенсии вовсе, а просто специализировалась как тренер для тренеров, отбросив в сторону все свои другие многочисленные тренинги. Кроме того, мне очень хочется построить свой собственный масштабируемый бизнес. Чтобы не мои учебные часы приносили мне гонорары, а чтобы филиальная бизнес-сеть работала на меня самостоятельно, как часовой механизм. И уже кое-какие идеи у меня на этот счет есть. Иначе, какой же я БИЗНЕС-тренер, если не создала ни одного собственного бизнеса?!

В четвертых, мы вместе соим мужем Андреем Моисеевым съездили в Индию. И даже не один раз. Индия – поистине мистическая страна, настраивающая на философский лад тех, кто смог окунуться в ее древнейшую культуру.



Предлагаем вашему вниманию наши проекты:

1. **Международная Школа Бизнес-тренеров ICBT** по методике к.пс.н. Жанны Завьяловой. 4х модульная программа с международной сертификацией
2. **Международная Школа Бизнес-Коучинга ICBT** по методике Станислава Гринберга 3х модульная программа с международной сертификацией
3. **Школа Управления ICBT**, 4х модульная программа развития руководителей

**Расписание и регистрация на программы на сайте www.akademiki.biz.
Справки по телефону +7 (985) 644 5981**

Обучение по этим программам вы можете пройти не только в Москве, но и в других городах России, Украины, Казахстана, Беларуси по единым стандартам качества. Их контакты – на следующей странице.

На сайте www.akademiki.biz действует
бесплатный профессиональный форум бизнес-тренеров,
который является библиотекой методик и ответов на самые актуальные вопросы
практикующих бизнес-тренеров.

**Контакты наших партнеров,
организующих обучение по единым стандартам качества :**

1. Киев	A.mogilnik@gmail.com a.mogilnik@facebook.com	+38632543153	«Голден Стафф»
2. Краснодар	larabekish@yandex.ru	+79181201500	«Коучинг-Центр Юг»
3. Алматы	m.kvachko@m-training.kz	+77273171071	«M-Training»
4. Минск	Natalia_Tarasevich@zis.by	+375172170062, +375172846646	«Здесь и сейчас»
5. Уфа	vibor_ufa@mail.ru	+79272368744	«Выбор»
6. Новосибирск	sviv@ngs.ru	+79139854112 +73832174536	«Эрфольг»
7. Ульяновск	pavlova@dialog7.ru	+79603717836 +79876391690	«Центр кадровых решений Диалог»
8. Волгоград	office@expertprofi.ru	+79061656505	«Эксперт-Профи»
9. Екатеринбург	katerina-semkina@mail.ru	+79175300406 +79521351000	«Тренинг-центр Результат»
10. Санкт-Петербург	sz@dialog-spb.com	+78127182723, +79219482011	«Диалог»
11. Москва	info@akademiki.biz	+79856445981	«Академия Живого Бизнеса»
12. Саратов	svetlana-rosa@yandex.ru	+79272261210 +79536329102	«Калейдоскоп»
13. Пермь	ladon22@ya.ru	тел/факс 8(342)267-54-52 +79024799811	«Учебный портал Учусь.Ру»
14. Днепропетровск	personal2010@i.ua	+380675238323	«Хьюман фактор»
15. Воронеж	Olga.slavyak@mail.ru	+79154802670 +4732530603	



Международная Школа Бизнес-тренеров ICBT

- Мы – номер один в системной подготовке по профессии бизнес-тренер
- Бизнес-тренеров новичков «ставим на крыло»
- Профессиональным тренерам передаем ключи от мастерства в профессии
- Руководителей посвящаем в технологии управления группами и коллективами
- Уникальная методика обучения бизнес-тренеров от к.пс. н. Жанны Завьяловой с опытом успешного проведения более 10 лет
- Эффективная методика подготовки бизнес-коучей от Станислава Гринберга
- Международная сертификация по 55 тренерским компетенциям
- Качество обучения единое и стандартизированное в 18 городах, в 5 странах: Россия, Украина, Беларусь, Казахстан, Италия



г. Москва

Тел.: +7 (985) 644-59-81, 644-59-83
email: info@icbt.pro • www.icbt.pro

Программа веб-школы тренеров Жанны Завьяловой

(видеозапись всех занятий можно приобрести на диске)

Первое занятие будет посвящено диагностике потребности в обучении в компании:

1. Диагностика потребности компании в обучении:
 - структура диагностических процедур
 - интервью с заказчиком
 - включенное наблюдение
 - проективные анкеты будущих участников тренинга
 - кейсы по диагностике

Я покажу методику составления анкет и их обработки, чтобы заранее знать, с какой группой придется иметь дело на тренинге. У нас будет практика по проведению интервью в режиме он-лайн. И участники получают домашнее задание провести диагностику в своей компании (или в кругу друзей)

2-е занятие

будет посвящено составлению программы обучения. При этом сначала у нас будет круглый стол по проверке домашнего задания, ответы на вопросы, разбор кейсов. Затем мы перейдем к теме написания программы обучения. После чего - к обучению того, как продавать тренинг (если тренер внутренний, то он продает идею своего тренинга, пусть и не за деньги, но все равно, программа должна быть принята, а не отвергнута или покалечена!)

2.1. Написание программы тренинга под потребности заказчика:

- структура программы обучения, ее необходимые элементы
- специфика написания программ, которые побеждают в тендерах
- примеры удачных и неудачных программ - в чем разница?

2.2. Как продавать тренинги:

- специфика презентации программы заказчику
- специфика переговоров до написания программы обучения и при ее презентации
- как побеждать в тендере с вероятностью 95%
- требования к тренеру, его манере держаться

Участники получают домашнее задание "Продать" программу своего тренинга. Т.е. не просто написать программу, а так ее презентовать, чтобы влюбить в нее. Это может быть как реальный клиент, так и просто друзья, которых важно сделать приверженцами к своей программе тренинга.

3-е занятие

начнется, как и все последующие, с круглого стола. Мы обсудим результаты домашнего задания. А затем перейдем к **изучению структуры тренинга**. Эта структура важна как при написании план-тайминга тренинга, так и при его проведении. Мы изучим разные типы тренинговых модулей. И подробно изучим 1-й тренинговый модуль - знакомство тренера и участников. Как сделать начало тренинга ярким, запоминающимся, непохожим на остальные тренинги. Как завоевать доверие и авторитет аудитории - все это темы 3-го занятия. Разберем кейсы специфической аудитории (топ-менеджеры, сотрудники-профессионалы, которые все знают и могут и т.д.)

4 - е занятие будет посвящено риторике, яркости выступления тренера

(речь, манера держаться, управление пространством). Мы изучим 8 форм композиции речи, структуру мини-лекции, риторические приемы и их использование в управлении вниманием аудитории, требования к голосу тренера и его позе, жестам (т.е. к телу).

5 - е занятие - мы изучим такие методы как фасилитация, утилизация, метафора, модерация.

Это методы, активизирующие внимание аудитории, собирающие внимание в сторону интереса к изучаемой теме подобно лупе, собирающей солнечные лучи до интенсивности огня. Я дам алгоритм проведения каждого метода, мы попрактикуем насколько это возможно, в интернет-формате. Я научу участников самих создавать инструкции к тематическим фасилитациям, модерациям, утилизациям. Ведь они всегда разные в зависимости от изучаемой темы. Что касается метафоры, то мы подробно разберем роль притч и анекдотов в бизнес-тренинге, включая и анекдоты на сексуальные темы.

6-е занятие мы будем изучать методы, позволяющие создать опыт, отработать навыки. В тематическом тренинговом модуле эти методы применяются на этапе организации практики, т.е. в конце каждого модуля. Мы с Вами изучим триаду при отработке коммуникативных умений:

ЭУ+КУ+СД (Это элементное упражнение, комплексное упражнение и системное действие). В качестве системного действия у нас будет ролевая игра. К каждому методу Вы получите алгоритмы их проведения, а также схему написания инструкций. Например, к элементному и комплексному упражнениям я дам 6 шаблонов, по которым можно создавать инструкции к самым разным темам бизнес-тренинга. В ролевой игре мы изучим как писать инструкции к ролевой игре простой и к ролевой игре со скрытым мотивом, и как управлять рисками (именно от тренера зависит, какой результат покажет участник

в игре). Также научимся организовывать пространство для проведения каждого из вышеописанных методов.

7-е занятие - мы посвятим правильной обратной связи для участников тренинга. Это будут такие методы, как просто описание фактов или

- эмоциональная поддержка, так и
- анализ ролевой игры и
- видеоанализ, а также
- шеринг. Мы изучим влияние правильной и непрофессиональной обратной связи на результативность всего тренинга и на мотивацию участников продолжать обучение или их стремление избежать тренингов в будущем.
- безоценочность

8-е занятие будет посвящено методам, позволяющим совершить прорыв и создать новые решения для бизнеса и для эффективной работы сотрудников. А также сменить негативные установки сотрудников, мешающие им работать лучше. Это будет мозговой штурм и метафорическая деловая игра. Я покажу, как самим создавать бесконечное количество вариаций инструкций к **мозговому штурму и метафорической деловой игре** в зависимости от бизнес-проблемы. И, конечно, как проводить эти методы на тренинге.

9 занятие: Управление групповой динамикой

В этом занятии мы изучим этапы развития группы, ролевое поведение участников тренинга, а также роль бизнес-тренера. Отработаем алгоритм процедурного лидера, как наиболее эффективный в управлении групповой динамикой. Изучим, как каждый метод бизнес-тренинга влияет на групповую динамику. А также, как тренер может помогать участникам группы быть в ресурсном состоянии, в котором легче всего учиться. Также в этом занятии – зачем нужны посттренинговые анкеты участников и как их составлять.

10 занятие: Работа с демотивированной группой

На этом занятии мы будем изучать методы и приемы работы со сложными участниками: как с отдельными негативными участниками, так и в целом с демотивированной группой. Мы воспользуемся для построения эффективных стратегий работы с разными типами групп методом «5 зон сообщений». Изучим основные факторы-мотиваторы, которые помогают тренеру «включить» группу, вовлечь в учебный процесс. Также мы изучим как работать с агрессией, саботажем и другими деструктивными явлениями.

11 занятие: Ресурсные состояния и стиль тренера

На этом занятии мы будем раскладывать по полочкам самого тренера: как личность тренера влияет на эффективность тренинга, как психоэмоциональное состояние тренера влияет на групповую динамику, как стереотипы мышления тренера ускоряют/замедляют учебный процесс. Мы познакомимся с 4-мя основными стилями бизнес-тренера: учитель, лидер, фасилитатор и массовик-затейник и как их сочетать. Получим техники работы с собственными эмоциями, комплексами и научимся быстро входить в ресурсное состояние.

12 занятие: Матрица написания тренинга

На этом занятии мы будем учиться писать тренерский план, подробный сценарий тренинга. Специальная тайм-матрица тренинга поможет нам создавать интеллектуальную собственность, которая уже сама по себе стоит денег. Как спланировать заранее тренинг с точностью до минуты? Как проверить тренерский план на методологическую грамотность? Как только читай план-тайминг тренинга, понять, какие проблемы ожидают тренера на группе и как откорректировать план - на эти вопросы ответы будут даны на этом занятии. Также мы поучимся писать собственные авторские тренинги по чужим книжкам, и получим метод быстрого пролистывания гор литературы, потому что мы будем знать, что именно надо искать в книжках для создания эффективного тренинга.

13 занятие: Посттренинг

В это занятии мы подробно познакомимся с различными схемами посттренинговой работы. Тренинг не отрабатывает навыки. Навыки отрабатываются в посттренинге. А также корректируются бизнес-процессы, меняется при необходимости система мотивации сотрудников, прописываются стандарты работы. И делается много другой важной работы. Под какие бизнес-задачи какой план посттренинга составить и какие основные шаги он должен включать – в этом занятии. А также, кто еще, кроме бизнес-тренера, должен входить в команду посттренингового сопровождения и как с ними договориться.

Дружески,
Жанна Завьялова
+7-985-644-59-83

