

МАТВЕЕВ РОМАН

ТРЕНИРСКИЕ ШРАМЫ

33 ПРАВИЛА И
ПРИНЦИПА
КОРПОРАТИВНОГО
ТРЕНИРА



Роман Матвеев

ТренИрские шрамы.

33 правила и принципа

корпоративного тренера

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25724105

ISBN 9785448565670

Аннотация

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

Содержание

Об авторе	5
Зачем Вам читать книгу?	7
Предупреждение	9
Подарок!	10
Предисловие	11
Шрам вместо вступления. Тренер тоже человек	17
Шрам первый. Предназначение помогает видеть и идти	20
Шрам второй. Заказчиков не выбирают	30
Конец ознакомительного фрагмента.	37

ТренИрские шрамы 33 правила и принципа корпоративного тренера

Роман Матвеев

© Роман Матвеев, 2018

ISBN 978-5-4485-6567-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об авторе



Матвеев Роман Николаевич

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

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

Моя личная электронная почта: digitalteacher@yandex.ru

Вхожу в состав команды профессионалов «Живые люди»,

автор проекта «НеТрениг»: <http://nottraining.ru/>

Зачем Вам читать книгу?

Спешу поблагодарить Вас за внимание к моей книге!

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

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

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

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

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

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

Предупреждение

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

Подарок!

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

Предисловие

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

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

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

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

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

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

неров. Термин тренИр позволяет мне сделать это.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Шрам вместо вступления. Тренер тоже человек

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

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

HR специалистов.

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

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

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

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

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

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

Шрам первый. Предназначение помогает видеть и идти

С просторов интернет. Заповедь бизнес-тренера №2:

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

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

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

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

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

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

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

и развитию персонала в крупную федеральную компанию.

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

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

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

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

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

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

Поэтому новая работа увлекла меня целиком и полно-

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

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

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

Мое руководство еще поиграло некоторое время в пас

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

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

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

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

явка была одобрена.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Шрам второй.

Заказчиков не выбирают

Разговор исполнителя с заказчиком:

Тренер: «Что вы имеете в виду?»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

не провел мероприятие по выработке видения!

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

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

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

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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