

Наталья Самоукина

# Живой театр тренинга

Технологии,  
упражнения,  
игры,  
сценарии



Практическая психология (Питер)

Наталья Самоукина

**Живой театр тренинга.  
Технологии, упражнения,  
игры, сценарии**

«Питер»

2014

## **Самоукина Н. В.**

Живой театр тренинга. Технологии, упражнения, игры, сценарии /  
Н. В. Самоукина — «Питер», 2014 — (Практическая психология  
(Питер))

Современное обучение специалистов должно соответствовать двум важным условиям: организации сотрудничества тренера и участников в разработке учебного продукта и созданию живого театра тренинга. В книге Натальи Самоукиной рассмотрены основные вопросы профессионального развития и ключевых компетенций сотрудничающего тренера, работающего с участниками в режиме диалога, партнерства, совместного поиска лучших решений. Особое внимание уделено методам развивающего бизнес-образования, построению лекций, интерактивных семинаров, мозговых атак и командных тренингов. Представлены программы, технологические приемы, содержательные части раздаточных материалов и презентаций, игры и упражнения, которые можно применять в процессе развивающего бизнес-образования персонала компаний. Показано, как следует проводить предтренинговую диагностику и посттренинговое сопровождение, поддерживать переписку с участниками, организовывать поддерживающее консультирование по внедрению продуктов. Построенная по принципу «Бери и делай!», эта книга незаменима как для бизнес-тренеров, свободно работающих на рынке, так и для менеджеров, организующих тренинги в своих компаниях.

© Самоукина Н. В., 2014

© Питер, 2014

# Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Сотрудничающий тренер	7
1.1. Тренер как персональный бренд: ценности и компетенции сотрудничающего тренера	7
Игра, внутренняя свобода и уверенность в себе	7
Харизма или содержание? Вербальное и невербальное пространство тренинга	11
Оптимизм, позитивность, чувство юмора и вера в успех	14
Четыре заповеди бизнес-тренера	19
Карьера бизнес-тренера	20
Реклама и инструменты поддержки популярности бизнес- тренера	23
1.2. Самоменеджмент бизнес-тренера	32
Принципы самоменеджмента фрилансера	32
Чувство времени	35
Важные цели и планирование времени фрилансера	37
«Сырая лягушка» и самооценка тренера	39
Блочное планирование и концентрация	41
Устранение поглотителей времени	42
Конец ознакомительного фрагмента.	44

# Наталья Самоукина

## Живой театр тренинга Технологии, упражнения, игры, сценарии

### Предисловие

Обучение состоявшихся и успешных профессионалов – не простое занятие, особенно сейчас, в условиях широкой доступности информации по любой тематике. Невозможно читать лекцию как монолог – уже на десятой минуте вас забросают вопросами. Нет смысла пугать зачетами или экзаменами – с людьми, работающими в бизнесе, такой мотивационный трюк не пройдет. Не стоит занимать позицию всезнающего учителя – эта роль давно устарела.

Какой же тренинг можно считать эффективным для компетентных и опытных профессионалов?

На мой взгляд, обучение взрослых специалистов должно идти по двум ключевым направлениям: разработка учебных продуктов для внедрения их в рабочие процессы компании и создание живого театра на тренинге с целью развития и повышения мотивационной активности участников.

Если тренинг прошел эмоционально и ярко, но без передачи практических инструментов, которые можно применить в работе, то после его завершения почти каждый участник скажет: «Было весело! Но не помню: о чем мы говорили? Повеселились и всё!» Если тренинг был информативным, но монотонным, в формате школьного урока, то люди не будут иметь дополнительной энергии для повышения своей эффективности на рабочем месте. С одной стороны, им было скучно на тренинге, они отчаянно боролись со сном и половину прослушали. С другой – они не знают, как внедрять полученную информацию, поскольку не участвовали в создании технологичного продукта.

Именно два фактора: создание продуктов и мощное развивающее действо – делает тренинг полезным для компании и увлекательным для участников.

**Продукты**, которые создаются на тренинге для внедрения в бизнес-процессы компании, – это решения, технологии, подходы, программы, документы, нормативы, стандарты. Кроме того, в качестве тренинговых продуктов могут выступать такие результаты, как список новых идей по реализации нужной инновации, описание факторов принятия поискового решения, а также анализ современной информации по конкретной теме. Продуктами тренинга также являются отказ от профессиональных стереотипов и развитие новых интеллектуальных и коммуникативных навыков решения рабочих задач.

Важные условия **интенсивного развития** на мероприятии – организация живого театра тренинга и эффективное сотрудничество тренера и участников. На тренинге используются различные развивающие технологии: коллективные дискуссии, обучение действием, командный тренинг, ролевые игры, организационно-деятельностные игры, мозговая атака и др.

Мастерство тренера проявляется в способности заражать развитием и транслировать энергию творческого потока, что имеет не меньшее, а может, даже большее значение, нежели тематика и технология обучения. Когда объединяются усилия талантливого тренера и энергия группы увлеченных людей, происходит реальное развитие, причем не только участников, но и самого тренера.

Такие элементы развивающего бизнес-образования характерны для особого жанра совместной работы тренера и группы, что отражено в названии книги: «Живой театр тренинга».

Итак, эта **книга посвящена** особенностям разработки и проведения продуктивного тренинга как неординарного, развивающего театрализованного действия.

Книга писалась с течением жизни и по ходу работы. Постепенно я извлекала из памяти опыт и навыки, накопленные и спрессованные за 25 лет моей деятельности. Я стремилась подать материал по принципу «на самом деле», то есть ничего не придумывать, а предоставить читателю рефлексивное сканирование своей реальной, живой работы как одного из примеров становления тренерства и бизнес-образования в постперестроечную эпоху в России.

**Книга разделена** на три главы: «Сотрудничающий тренер», «Продуктивный тренинг» и «Живой театр тренинга».

Названия глав говорят сами за себя: в книге разбираются вопросы профессионального развития сотрудничающего бизнес-тренера, формирования его стиля и ключевых компетенций. Описываются технологии продуктивных тренингов – информационных, развивающих и креативных. Представлен анализ каждого этапа обучения: разработки и реализации тренинг-пакета, выбора программы, формата и регламента работы, сценирования тренингового процесса и движения тренера вместе с развитием групповой динамики. Показаны способы составления аналитического отчета по результатам обучения, предложено описание типичных трудностей в работе бизнес-тренера и способов их устранения.

Особое место отведено подробному описанию запуска тренинга как живого театрализованного действия, создающего нетривиальную, энергетически плотную атмосферу коллективного творческого потока.

Хочу выразить **искреннюю благодарность** моим Учителям – Давыдову Василию Васильевичу, Щедровицкому Георгию Петровичу, Неверковичу Сергею Дмитриевичу и Леви Владимиру Львовичу, которые мне передали неоценимый жизненный и профессиональный опыт.

Я признательна коллегам и долгосрочным партнерам по бизнес-образованию – руководителю Русской школы управления Анастасии Боровской, руководителю отдела образовательных программ школы Инне Матвеевой, руководителю компании «Финконт» Татьяне Молокановой.

Спасибо моим замечательным дочерям, умеющим понимать меня в моих профессиональных поисках, – Ларисе Галкиной и Даше Нашекиной.

**Книга будет полезной** руководителям компаний и сотрудникам службы персонала, организующим обучение своих сотрудников. **Книга заинтересует** бизнес-тренеров, консультантов и преподавателей высших учебных заведений. Книга покажется «прикольной» студентам и аспирантам, мечтающим об успешной карьере бизнес-тренера. **Книгу с удовольствием прочтут** все, кто стремится к самореализации и успеху.

## Глава 1. Сотрудничающий тренер

*Главное, что отличает творческий акт, – это то, что он является встречей.*

*Ролло Мэй, психоаналитик (18, с. 42<sup>1</sup>)*

*Когда ты приходишь в театр, то своими ролями, своими взаимоотношениями с людьми образываешь какую-то ауру вокруг себя. Так ты постепенно занимаешь в театре свою нишу.*

*Вера Алентова, актриса (2, с. 33)*

### 1.1. Тренер как персональный бренд: ценности и компетенции сотрудничающего тренера

#### Игра, внутренняя свобода и уверенность в себе

Сотрудничающий тренер на развивающем тренинге выступает в качестве **персонального бренда** или, если говорить простыми словами, подает личный пример участникам. Именно с него они считывают, мгновенно «фотографируют» и приращивают к своей индивидуальности ценности, уверенность, амбициозность, харизму, навыки коммуникаций, стилистику речи и многое другое.

Чтобы запустить этот процесс «клонирования», бизнес-тренер должен быть интересен слушателям прежде всего как человек, личность. Тренинг посещают успешные люди с великолепной волей и яркой энергетикой. Тренер, вставший в центр группы, является одним из них и в то же время тем, кто каждую минуту и каждый час занятия подтверждает свое право на лидерство в учебном процессе.

Если тренер дает интересную информацию, но сам при этом обыденный, скучный и вялый, то люди будут разочарованы. Трудно несколько часов слушать такого человека, самые активные откроют свои ноутбуки, а самые критичные скажут, что зря потратили время. И наоборот, учебный материал, поданный свежо, увлекательно и харизматично, с яркими акцентами и новыми контекстами, продержит группу в активном состоянии в течение всего тренинга. Как правило, люди быстро забывают, что говорил тренер, но они навсегда запомнят то, что почувствовали. Эмоция долговременнее информации.

Того, кто в центре, всегда оценивают: что он представляет собой? Как он справляется со своей жизнью? Сгибается под жизненными трудностями или преодолевает их? Помогает другим или просит о помощи? Умеет истинно развиваться или только произносит красивые слова о развитии? Искренне уважает своих слушателей или надевает маску клиентоориентированности? Какие ценности он транслирует и какие идеи отстаивает?

На тренингах обостряется восприимчивость и все участники действия становятся удивительно проницательными. Обмануть группу невозможно: в ее центре все видно и все чувствуется. Тренера рассматривают словно под лупой или через рентген: только о чем-то подумаешь, а люди уже знают твои мысли и ощущают твоё состояние.

Если тренер интересен как человек, начинается усвоение учебного материала: люди спорят об идеях, высказанных тренером, повторяют его формулировки, обороты речи, идеи, под-

---

<sup>1</sup> Список литературы и приложения см. на сайте издательства <http://www.piter.com/download/978549600714>.

ходы, термины, шутки. Если тренер показался скучным, содержание тренинга отторгается большинством слушателей, возникает много барьеров, возражений и критики.

Как же стать увлекательным для своих слушателей, захватить их внимание? Какие ценности предъявлять группе? Я считаю, что тренеру, который много часов находится под прищелом умных глаз, очень важно проявлять **внутреннюю свободу и утверждать принцип свободы мнений**. «Наибольшим уважением пользуются герои, которые могут сказать со сцены: “Не бойтесь!”» – эту фразу Юрия Олеши можно напрямую отнести к работе бизнес-тренера.

В первые минуты общения люди настраивают свои «антенны» на особый «частотный канал», по которому они получают информацию о степени внутренней независимости и подлинной непринужденности тренера. Люди пьют свободу как волшебный бальзам! Они нуждаются в этой энергетической пище как в воздухе! Потребность во внутренней свободе и раскованности – одна из базовых потребностей взрослых людей, живущих в регламентированном обществе и работающих в условиях корпоративных стандартов.

Именно так: слушатели идут на тренинги, чтобы, наряду с получением новой информации и навыков, подпитаться пьянящим чувством свободного полета, пусть виртуального, символического, реализованного лишь в зоне информационного поля тренинга, но именно полета!

Для создания свободного пространства в обучении и развития раскованности в поведении участников будут полезны такие слова тренера:

- «У каждого – свое мнение и своя позиция!»
- «У вас интересная идея, аргументируйте!»
- «Вы считаете по-другому, разверните свои доводы!»
- «Вы думаете по-другому, это интересно!»

При таких установках на свободу в учебном пространстве тренинга каждый слушатель понимает, что его индивидуальное мнение не трактуется с позиций «правильно – не правильно», а имеет единичную, уникальную ценность. Чем больше в группе будет разных и противоположных мнений, тем интереснее. Кроме того, такой многозвучный тренинг отражает реальность: бизнес в России развивается в условиях разнообразия и альтернативности решений, которые принимаются или отвергаются в соответствии с динамично меняющейся ситуацией в компании и отрасли.

Кроме мотивации к свободе, различие во мнениях необходимо, чтобы не потерять сложного, многогранного тематического содержания и важных нюансов, а также отработать приемы конструктивной и свободной дискуссии. После такого тренинга каждый слушатель уйдет, получив не только разнообразную, обширную информацию, но и навыки принятия решений в условиях противоречивой и неожиданно меняющейся ситуации, как часто бывает в бизнесе.

В российской компании «Гуд Фуд» я встретила интересную технологию организации групповой дискуссии, в основе которой лежал принцип свободы мнений. Если при обсуждении вопроса у кого-то была точка зрения, отличная от групповой позиции, он говорил: «У меня – особое мнение!» Такого участника не уговаривали изменить мнение, не давили на него, и на презентации предоставляли возможность высказать свое особое суждение отдельно от группы. Этот прием позволял сохранить атмосферу свободы в команде, а также не потерять идеи, которые могли бы оказаться весьма полезными в решении рабочей задачи.

**Уверенность и амбиции тренера** – очень востребованные ценности. Подавляющее число клиентов – уверенные и амбициозные люди, они хотят видеть в центре такого же человека. Уверенность тренера транслируется в группу. Том Питерс пишет: «Те, кто излучают оптимизм и уверенность в себе, вызывают оптимизм и уверенность в себе у окружающих» (24, с. 173).



Многие известные, публичные люди говорят об уверенности и внутренней силе. Приведу несколько высказываний, впечатливших меня. Ярко выразился Майкл Джексон: «Того, что есть сейчас, завтра не будет. Дерзай. Борись. Совершенствуй свой талант. Будь лучшим в том, что ты делаешь». Известная актриса Клаудия Кардинале подтверждает: «И эта гримерная, эти снимки, эти пробы лишний раз укрепили меня в мысли, что если хочешь заниматься своей профессией, то должен развивать не столько профессиональную технику, сколько свою внутреннюю силу. Нужно, просто необходимо быть сильным, таким все сметающим ураганом...» (8, с. 223). Еще один пример. Известный писатель Юрий Трифонов размышляет в дневнике в юные годы: «Еще ничего не написано, меня никто не знает. Но откуда бьет этот источник внутренней силы: Я! Я! Я! Откуда?»

Уверенность в себе – не внешняя, но внутренняя компетенция. Бывает, молодые тренеры думают: «Когда я накоплю профессиональный опыт и стану известным тренером, тогда я буду уверен в себе». Это не так. Внутренняя сила возникает раньше успеха! Приведу великолепную фразу Дональда Трампа: «Демонстрируй всем свой успех. А если ты еще молод и мало чего добился, то создавай видимость успеха» (39, с. 17).

Уверенный, амбициозный и сильный тренер держится с достоинством, не теряется при возражениях и со знанием дела разворачивает свою позицию.

Тренеру нужно постоянно воспитывать уверенность в себе как необходимый, базовый навык. Например, можно в специальном файле на компьютере регулярно фиксировать все свои достижения. Хорошо оттачивать уверенность, выступая с небольшими речами на собраниях в консалтинговой компании, на днях рождения друзей и знакомых, в собственной семье – везде, где появляется возможность публичной коммуникации. Не лишними также будут тренинг уверенности в себе в открытой группе и цикл коуч-сессий у хорошего консультанта.

Несмотря на многозначность такой личной компетенции, как уверенность в себе, тренеру необходимо охранять позитивную самооценку от прессинга со стороны других людей. Тележурналист Александр Архангельский как-то сказал на своей передаче «Тем временем»: «Ловушки все открыты. Но ты можешь туда не пойти!»

Рекомендую по возможности уходить от контактов с людьми, понижающими вашу уверенность в себе. Не следует активно общаться с теми, кто несправедливо критикует, забирает энергию, примитивизирует мироощущение и блокирует ваши силы. Возможно, люди делают это непреднамеренно, но есть вероятность заплатить большую цену за такое неконструктивное и даже вредное взаимодействие: например, на тренинге неожиданно проявится слабость и упадет энергия.

Конечно, отказаться от общения легче с людьми не из близкого круга. Однако если родные и друзья находятся в сложной жизненной ситуации и транслируют слабость и неуверенность в себе, которые вы быстро впитываете, – сопротивляйтесь! Повышайте энергию близкого человека, вселяйте в него оптимизм и укрепляйте веру в себя. Тогда и ваше мироощущение не пострадает, и близкому человеку вы придадите силы для решения имеющихся проблем.

Я поставила компетенцию уверенности в себе на важное место в работе тренера, поскольку наличие внутренней силы должно быть реальное, подлинное состояние тренера. Пospoрю с Трампом: уверенным нужно быть, а не только казаться! Если у тренера нет уверенности в себе, то при атаке вопросами или возражениями со стороны слушателей обнаружится, что за внешним поведением тренера скрывается его слабость, нервность и напряжение. В таком случае восстановить свое профессиональное достоинство в группе будет трудно, а иногда и невозможно.

Представьте, что в два часа ночи вам стало плохо и вы вызвали скорую помощь. В комнату вошел неуверенный доктор, стал вас осматривать, прослушивать и в замешательстве говорить: «Не знаю, что у вас. То ли сердце,

то ли желудок, а может быть, легкие...» Поверите вы такому врачу? Будете выполнять его рекомендации? Скорее всего, нет.

Так и группа на тренинге – идет за сильным и уверенным тренером-лидером, нуждается в нем. Если уж ты набрался смелости встать в центр группы – води ее за собой!

В обучении у неуверенного тренера присутствует еще один риск. На первом дне тренинга, в первый кофе-брейк или обеденный перерыв участники всегда обсуждают стиль и манеру поведения тренера, оценивают уровень его профессионализма, увлекательность подачи материала. Если тренер держится неуверенно и не оправдал ожиданий, они задают друг другу неприятные вопросы: «Зачем мы пришли на тренинг? Что мы здесь получим? Не потратим ли мы время зря?» В итоге в группе нарастает тревожность и раздражение, что заметно снижает эффективность обучения.

Сильную, базовую уверенность в себе дает ощущение **миссии**, понимание смысла своей работы как Большого Дела. Русский философ Иван Фролов сказал: «Главное для человека – иметь большую цель в жизни. И неважно, если ты не сможешь ее достигнуть. При большой цели жизнь человека интереснее». Мотивация Большого Дела притягивает людей и формирует внутренние силы у самого «носителя». Мотивация миссией всегда больше и реальнее маленького, единичного, субъективного «я» любого человека, в том числе и тренера. Если служение Большому Делу – глубинное и ненаигранное, не замешенное только на желании хорошо зарабатывать, то столб коллективного бессознательного поддерживает тренера и дает ему базовую уверенность в себе: «Это нужно не только мне, это нужно другим. Я делаю важное дело!»

Для меня эффективным смысловым мотиватором выступает стремление создать на тренинге яркое Со-бытие для слушателей. Они много и напряженно трудятся в офисах, побеждают и терпят поражения, радуются и грустят, чувствуют энергию подъема и переживают приступы изматывающей усталости. Их жизнь – это предсказуемая цепь рутинных событий: дом – работа – дом – отдых – друзья – развлечения – работа и т. п. Участники хотят пережить тренинг не только как обучающее и развивающее мероприятие, но и как редкое Со-бытие в жизни, которое подтолкнет к серьезным выводам и решениям по активному управлению своей жизнью и карьерой.

Если произошла такая «перезагрузка» и тренинг стал настоящим Со-бытием, я всегда вижу позитивные изменения на лицах и в состоянии слушателей. В первый день они приходят уставшими, погруженными в обыденность. Постепенно участники оживают, глаза загораются, потом начинают искриться. Чувствуется, как у людей ослабевают внутренние зажимы, возникает сила, уверенность, радость и энергия. После тренинга слушатели мне часто пишут, что внесли улучшения в свою жизнь и работу и теперь ощущают себя более сильными и счастливыми, чем раньше.

**Востребованность тренера** – важный вопрос. Как публичному политику следует знать свой электорат, так и тренеру нужно понимать, в каком сегменте слушателей он популярен. Собственную востребованность – динамичный, меняющийся показатель – необходимо постоянно отслеживать. Да, несколько лет назад начинающий тренер был интересен молодым слушателям, вступающим во взрослую жизнь и планирующим карьеру, теперь он становится популярным среди предпринимателей средней руки, а в будущем, возможно, будет активно востребован у собственников крупного бизнеса.

Разумеется, уверенность тренера подкрепляется тем, что он хорошо знает свою профессиональную область и его беспокоят те же проблемы, что и участников семинаров. Если он находится в гуще событий, чувствует изменения на рынке и работает в трендах, люди понимают: тренер на одной волне с ними, живет и работает рядом, решает такие же задачи.

**Игровое состояние тренера** – одно из условий успеха мероприятия. Когда я участвовала в работе Московского методологического кружка и ездила на организационно-деятель-

ностные (управленческие) игры с лидером ММК Георгием Щедровицким, то удивлялась двум моментам. Во-первых, почему мы всегда передвигались на поездах и не летали самолетами? Во-вторых, почему в поезде мы каждый раз обсуждали предстоящую игру, хотя для разработки игровых целей, программы и сценария перед выездом проводился ряд семинаров?

Спустя годы, накопив собственный опыт организации управленческих игр и тренингов, я так ответила на эти вопросы. Непосредственно перед игрой нужно «разогреться» не только ведущему, но и всей команде. Такая тренировка направлена на создание особого внутреннего игрового состояния у каждого игрока и всей группы в целом, при котором возникнет стремление к открытости и развитию, экспериментированию и смелости в дискуссиях.

Г. П. Щедровицкий часто говорил замечательную фразу: «Набирайтесь окаянства!», которую я понимала как создание внутри себя посылы к уверенности, свободе, риску и интенсивному развитию. Когда же в ходе игры появлялись моменты неуверенности вроде «Туда ли мы идем?», он разводил руки и эмоционально восклицал: «Это же только игра!» Волшебное слово «игра» снова подключало всех участников к энергии свободного поиска креативного решения!

Состояние творческого развития – это принципиально другой уровень энергии, нежели обычное, спокойное, бытовое, нередко рутинное состояние, в котором мы проживаем реальную жизнь. В поезде по дороге на игру в течение многих часов мы «разогревались» и в таком позитивно-измененном состоянии приезжали на мероприятие, заражая и заряжая своим настроением участников, которые ждали нас на месте.

Механизм зарядки игровым состоянием на тренинге также присутствует. Важно только, чтобы тренер начинал занятие в соответствующем настроении, а не «разогревался» на тренинге, тратя на это учебное время.

**Игра тренера с публикой** может использоваться не только непосредственно на тренинге, но и при его продвижении на рынке и построении тренерской карьеры. Разработка креативных программ, формирование условий для заказчиков, фиксация стоимости работы, коммуникации с клиентами и т. п. – это все игра тренера с публикой. И чем она свободнее, ярче и неожиданнее, тем интереснее.

## **Харизма или содержание? Вербальное и невербальное пространство тренинга**

Харизма – обязательное, профессионально важное качество для тренера, как и для любого публичного человека. Можно привести массу высказываний о харизме, мне очень понравились слова Олега Янковского в одном из интервью: «Актёр обязательно должен излучать энергетику. Ты выходишь на сцену – и начинают по-другому работать селезенка, печень, нервная система. Это тяжело, но это того стоит».

Выходя после тренинга, люди должны восхищенно воскликнуть: «Класс! Это было круто!», «Ну, тренер зажег!», «Суперский тренинг!» О харизме тренера как носителя персонального бренда говорит также Том Питерс: «Человек-бренд = портфель проектов и связанная с ним крутизна, красота и смелость!» (24, с. 107–108).

И все же актуальным остается вопрос: что важнее – **харизма тренера** или **содержание тренинга**? На первый взгляд, ответ на него очевиден и лежит на поверхности: материал тренинга нужно преподносить публике харизматично, интересно и увлекательно. Кроме того, всем известно, что харизматичная манера тренера запоминается отчетливее, нежели содержание обучения. Но это только на первый взгляд. На самом деле не все так просто. Давайте поразмышляем.

Было время, когда я подглядывала и подслушивала, как ведут лекции, семинары и тренинги другие преподаватели и тренеры. Так, в середине и конце 90-х годов прошлого века

во многих московских вузах я наблюдала, как скучно и однообразно читали лекции аспиранты, доценты и профессора. Да и сейчас приходится встречаться с унылым изложением материала. Недавно телеканалом «Россия – Культура» был запущен проект Academia, в рамках которого выступают научно-исследовательские работники и преподаватели вузов. Они рассказывают об очень интересных вещах, но нередко делают это абсолютно без энергии и увлеченности, настолько монотонно, что аудитория даже под прицелом телевизионных камер отчаянно борется со сном.

На мой взгляд, преподносить содержание скучно и однообразно – это не только несовершенно, но и непрофессионально. Самый интересный материал, преподнесенный в унылой и монотонной манере, не будет принят и полноценно понят аудиторией. Попробуйте провести на неинтересном семинаре шесть часов дневного времени – это тяжелое испытание!

Вместе с тем следует иметь в виду, что если тренер делает акцент исключительно на своей харизматичности и не заботится о полезности тренинга, наполненности его глубоким содержанием, он столкнется с серьезными рисками. Да, его будут слушать с удовольствием, в ходе мероприятия публика почти сразу забудет, где она находится – на тренинге или в театре, люди будут аплодировать и смеяться. На вопросы тренера слушатели поднимают руки, по его желанию делают упражнения и играют в игры. Все весело и приятно! Однако по окончании тренинга каждый участник спросит себя: «Какие темы мы проходили? Что я вынес? Какие приемы, технологии и инструменты я смогу применить на рабочем месте, когда вернусь в офис?» Я не удивлюсь, если слушатель не сможет ответить на эти вопросы, ведь на тренинге харизматичный тренер показывал себя, свое обаяние, смелость, внешность и т. п.

Уверена, что содержание и харизматичность тренера – две важнейшие составляющие технологии развивающего обучения взрослых. При этом приоритет необходимо отдавать именно содержанию, а харизматичность тренера должна обеспечивать легкое, быстрое восприятие информации, чтобы участникам не приходилось пробираться через нее как сквозь джунгли.

Можно говорить о разном удельном весе содержания и харизмы в зависимости от темы мероприятия. Например, тренинги по оценке персонала или тайм-менеджменту, насыщенные плотной, структурированной информацией, проводятся с соотношением 80: 20, где 80 % – это содержание, а 20 % – харизматичная подача. Тренинги по корпоративной культуре, коммуникациям и навыкам публичных выступлений могут иметь формулу 60: 40, при которой 60 % – информация, а 40 % – харизма тренера.

В одном из интервью на телевидении известная актриса Елена Санаева рассказывала, как ее учил отец, Всеволод Санаев: «Он говорил: “Лель, мало...”, и я понимала, что нужно добавить. А когда он говорил: “Лель, много...”, я понимала, что надо войти в берега». Очевидно, отец учил дочь технологии дозирования эмоциональной мощи харизмы, важной для актерского мастерства.

Свобода харизмы тренера зависит также от сферы, в которой он работает. Так, в транспортной или нефтяной компании, скорее всего, будут интересоваться учебным содержанием, а не только харизматичной подачей. В рекламном агентстве или IT-компании, не умаляя важности самого предмета, проявят внимание именно к яркости и эмоциональности тренера. Продавцы всегда делают акцент на стиле ведения тренинга, а специалисты-разработчики требуют четко структурированного материала.

Баланс содержания и харизматичной подачи зависит от возможностей тренера и аудитории, в которой он выступает. Чем больше по размеру аудитория, тем ярче должно быть выступление тренера. Если в зале находятся не менее 100 человек, тренер должен мобилизовать свои энергетические ресурсы, активно перемещаться из одной части помещения в другую, шутить, показывать слайды, писать на флипчарте, задавать вопросы аудитории и т. п. Отлично, если

тренер высокий (или на каблуках, если это дама), тогда его будет хорошо видно не только с первых, но и с последних рядов; это особенно важно, если он (она) интересен, подтянут, ухожен и стильно одет.

Когда учебная группа небольшая (меньше 20 человек) и главная цель участников – получить конкретные инструменты для работы, желательно, чтобы энергетика тренера не заслоняла собой информацию. В этом случае необходимо разобрать конкретные кейсы, решить задачи, обсудить условия реализации технологии, предлагаемой на тренинге, выслушать вопросы и дать на них ответы. Такое обучение предполагает максимальную активность со стороны учащихся и мягкую, не харизматически-лидирующую, но поддерживающую, поощрительную линию поведения тренера.

**Вербальное и невербальное пространство тренинга.** Конечно, харизма тренера – важный фактор создания невербального пространства тренинга. Важный, но не единственный.

Невербальное пространство тренинга, которое постепенно разогревается с начала обучения, накаляется в середине тренинга и затухает к его завершению, состоит из следующих моментов:

- внешне заметных сигналов, которые подает тренер посредством голосовых интонаций, телесных движений, выражения лица, контакта с глазами участников, одежды и пр.;
- эмоциональных состояний, установок и мыслей, которые внутренне проживает тренер и которые внешне не всегда отчетливо заметны, но интуитивно и неосознанно считываются слушателями;
- внешнего невербального поведения учащихся – их поз, интонаций, движений, взглядов;
- внутренних состояний участников, их переживаний, размышлений, ожиданий, которые могут выразиться во внешнем поведении или не проявиться в нем.

Если тренер опирается на поддержку слушателей, он начинает неосознанно обращаться к участникам, которые настроены положительно, соглашаются с ним. Такое поведение тренера, конечно, не является ошибкой в технологии обучения. Однако если на лицах других членов группы появляется выражение недовольства, позитивные слушатели мгновенно становятся зажатыми, холодными, останавливают невербальную коммуникацию. На мой взгляд, это происходит не потому, что они перестают поддерживать тренера. Просто, находясь внутри группы, такие участники легко впитывают групповое настроение, консолидируются и разделяют общую ответственность, так что начинают чувствовать себя неловко, если их настроение не совпадает с настроением большинства.

Поэтому в задачи тренера, кроме обладания харизмой и умения наполнить тренинг интересным содержанием, входит **способность слышать бессознательное**, как собственное, так и участников. Это особая, тонкая техника внутреннего внимания к самому себе и одновременно пронизательности по отношению к слушателям. Если тренер будет опираться на участников и работать только на тех из них, кто настроен позитивно, он потеряет остальных членов учебной группы. Если же он будет слышать только себя, он оторвется от аудитории и уйдет в тотальный монолог, перестав чувствовать других игроков на тренинговом поле.

Искусство тренера как раз и состоит в том, чтобы не позволять себе брать силу у позитивных слушателей, не опираться на их поддержку и в то же время не искать опору только в себе. Харизма – это взаимный процесс вербальных и невербальных коммуникаций тренера и всех участников, живая балансировка, мерцающее переключение с энергии на содержание и обратно. Считать, что харизма – талант только тренера, – неправильно. Если самого харизматичного тренера по каким-то причинам группа не поддерживает, через несколько минут он чувствует слабость и теряет свою энергетику. «Короля делает свита» – воистину так!

Делаем выводы:

- Отлично, если тренер развивает и умеет «разогреть» свою харизму.

- Обязательное условие эффективного тренинга: определенное соотношение харизмы и содержания, соответствующее тематике тренинга и стилю самого тренера.
- Харизма – это не только качество, это взаимный процесс тренера и участников, в связи с чем умение тренера слышать бессознательное выступает одним из важных условий тренерского искусства.

## **Оптимизм, позитивность, чувство юмора и вера в успех**

Тренинг – особый вид обучения взрослых, при котором следует избегать жесткой и необоснованной критики в адрес слушателей. Если тренер сосредоточится исключительно на оценке участников, пользуясь своим местом в центре группы, то информация будет усваиваться ими сложнее, а навыки формироваться дольше. Правда, ограничиваться сладкой похвалой тоже не следует: у учащихся снизится мотивация к развитию, им не будет понятно, куда идти и к чему стремиться. Необходимо фиксировать плюсы и минусы, при этом задавать цель, излучать оптимизм и выражать уверенность, что усилия и активность всегда дадут положительные результаты.

Иногда в условиях интенсивного погружения в содержание, особенно в самом начале тренинга, у людей возникает путаница в голове, которая только по истечении определенного периода структурируется в знания и опыт. Поэтому первую реакцию слушателей, связанную с информационной перегрузкой, нужно нейтрализовать убежденностью в том, что через некоторое время они смогут применить полученные знания в работе. Оптимизм на тренинге всегда полезен.

В таких ситуациях я напоминаю слушателям об их опыте, когда они учились вождению автомобиля (многие имеют водительское удостоверение). Большинство помнит свою эмоционально-стрессовую реакцию, когда они впервые сели за руль с инструктором или выехали на дорогу самостоятельно. В ходе практики вождения возникает навык, который сейчас уже почти не замечается: человек спокойно садится за руль, включает зажигание, выезжает, набирает скорость, обгоняет других, разворачивается и т. п. Так и при обучении на тренинге: сначала зона дискомфорта, потом – навык!

Если в результате обучения у участников тренинга «вырастают крылья за спиной», мероприятие прошло правильно, процесс усвоения информации и формирования навыков запущен и через определенный латентный период эти знания и навыки обязательно реализуются на практике.

Хорошо, если тренер поддерживает слушателей:

- «Все у нас получится!»
- «В обучении сначала – зона дискомфорта, потом возникает навык!»
- «Тяжело в учении – легко в бою!»
- «Не расслабляйтесь: впереди – офис!»
- И с юмором: «Отступить нельзя! За нами – Москва!»

Позитивность как обязательная ценность бизнес-тренера давно принята всеми, к этому привыкли, этого ждут, но и здесь есть что обсудить. Важно, чтобы это качество при общении с участниками было искреннее, настоящее, от души и сердца. Профессионально-технологичная и отстраненно-прохладная клиентоориентированность не срабатывает: клиенты нуждаются в одобрительном принятии.

Однако при этом следует соблюдать такт и разумность. Нарушать «закон территории» и слишком сокращать дистанцию делового общения в сторону эмоционального сближения не следует: люди будут чувствовать себя неловко.

Кроме того, равноуважительное, позитивное принятие тренером всех слушателей без исключения и выделения в группе фаворитов создает на тренинге необходимую атмосферу открытости и безопасности. Участники понимают, что они собрались не для борьбы и конкуренции, а для обучения и обмена информацией.

Например, раскрывая идею позитивной атмосферы на тренинге, я говорю так: «Дикие животные во время пожара собираются около воды, чтобы напиться. В этот момент они не трогают друг друга, уважая право каждого на жизнь. Так и мы собрались вокруг информационного потока и будем подпитываться, не нанося эмоциональные раны друг другу!»

Чтобы поддержать благожелательную атмосферу, я нередко ввожу правило «Плюс-минус-плюс», которое означает, что в самых острых и дискуссионных моментах тренинга мы уважительно общаемся друг с другом. Первый плюс – это требование «Мягко с человеком», минус – это требование «Открыто, решительно и аргументированно по проблеме», второй плюс – мы заканчиваем фразы на позитиве: «Мне интересна ваша точка зрения!» Обычно это правило легко воспринимается участниками, поскольку оно справедливо и транслирует популярную в бизнесе ценность – уважение к личности.

Если все же в группе вспыхивают конкурентные противостояния между неформальными лидерами, тренеру следует сказать: «Я – гарант безопасности! Мы договорились, что в этой аудитории будем взаимодействовать без желания воевать, нападать, брать в плен или отсиживаться в окопах. Бизнес-война – в офисах. Здесь – позитивное перемирие, чтобы получить информацию и навыки!»

После такого призыва участники успокаиваются и конструктивно обмениваются опытом – начинает работать фактор «группового ресурса».

И последний нюанс относительно позитивной атмосферы на тренинге. Есть случаи, когда риски снижения благоприятной и возникновения негативно-напряженной атмосферы связаны не с тренером и участниками, а с темой мероприятия. Так, я заметила, что нередко достаточно остро проходят тренинги по теме Assessment Center. Причины могут быть самыми разными: негативный опыт участия слушателей в такой оценочной процедуре или неуверенность перед новой темой в ее западном звучании. Иногда на этот тренинг приходят конкуренты, которые стремятся вытолкнуть кого-либо с рынка, поскольку заказы по Assessment Center – одни из самых дорогих. Возможно, и сами слушатели почему-то считают, что оценка должна проводиться жестко, без лирических отступлений.

Я провожу тренинги по Assessment Center много лет, и несколько раз отказывалась от работы именно по причине негативного оттенка, который транслировала, как мне казалось, сама проблематика оценочных технологий. Но поскольку заказы на эту тему поступают довольно часто, как в формате открытых тренингов, так и в виде корпоративных предложений, я разработала такую вводную часть подобного тренинга, которая сразу исключает негативный флер проблематики.

Тренинги по Assessment Center я начинаю примерно такими словами: «Здравствуйте! Рада вас видеть! Сегодня и завтра мы будем обсуждать одну из новых оценочных технологий – Assessment Center. Опыт показывает, что тренинги по этой тематике проходят довольно напряженно. Наша задача состоит в том, чтобы правильно поставить цели Assessment Center: это оценка сотрудников не для того, чтобы уволить или снизить их стоимость, а именно для правильного построения обучения в компании. По “провисающим” компетенциям будет организован цикл тренингов и консультаций, с тем чтобы наши специалисты лучше и с интересом работали, а также больше зарабатывали. Да, компания затратит финансовые ресурсы на Assessment Center, но компенсирует их точно спланированным обучением. Мы используем

принцип: не просто учить всему, чему можно научить, а учить людей именно тому, что у них развито меньше всего. Это выгодно и для бизнеса, и для самих людей».

Как правило, люди положительно реагируют на мою открытость, и многие потом говорят, что испытали облегчение и радость, когда я в самом начале задала благожелательный тон всему семинару.

Наряду с оптимизмом и позитивностью бизнес-тренер должен иметь **чувство юмора**. В напряженных ситуациях, когда клиенты конкурируют между собой, чем-то не довольны или устали, нужно легко и непринужденно пошутить – к месту и тактично, не обижая людей и не затрагивая их самолюбия. Смех расслабляет, дает дополнительную энергию, снижает излишнюю серьезность в обучении и придает тренингу игровую окраску.

Обычно я шучу, используя наблюдения за офисной работой, и привожу кейсы из собственного опыта, разумеется, не называя компаний. Главное, рассказывать свои истории, а не нагружать современных людей сказками про царей, визирей, бояр и прочих давно ушедших из нашей жизни персонажей.

Люди видят себя со стороны, с удовольствием смеются, расслабляются и дальше уже проходят обучение с повышенной мотивацией. Многие бизнес-истории я привела в книге «Офисные битвы по-русски», презентация которой состоялась в начале этого года в Московском доме книги на Новом Арбате.

Истинная позитивность и сотрудничающий стиль тренера проявляются также в том, что он общается со слушателями в формате равного диалога, с позиции «мы». На мой взгляд, лучше говорить так: «мы подумаем», «давайте обсудим», «все мы», «мы с вами» и т. п.

Клиентоориентированный тренер избегает общения сверху вниз и не применяет фразы типа «Вам это нужно», «Вы это сделаете», «я вам сказал» и т. п. Такие словесные конструкции иллюстрируют подчеркнутую дистанцию тренера и его противопоставление группе: «я» – отдельно, «вы» – отдельно. В принципе, формула «я – вы» малоэффективна и имеет традиционную школьно-педагогическую направленность. Стоит ли это делать? Особенно в тех случаях, когда в центре группы стоит молодой тренер, только начинающий деятельность, а за столами находятся зрелые слушатели, имеющие серьезные профессиональные и жизненные достижения. Улыбки и иронию – вот что получит такой тренер от группы.

Даже если мероприятие ведет тренер, умудренный жизненным опытом, а слушатели – молодые люди, желательно применять слово «мы», демонстрирующее демократизм и конструктивное присоединение: самому тренеру будет приятнее учить, а слушателям – легче учиться!

Я вообще против высокомерия в общении, мне очень нравится высказывание Маркеса, которое я недавно встретила в «Бизнес-цитатнике» в сети «ВКонтакте»: «Один человек имеет право смотреть на другого свысока только тогда, когда помогает ему подняться».

Тем не менее бывают ситуации, когда тренеру необходимо показать характер, экспертные знания и компетентность. В таких случаях уместны уважительные фразы с рекомендательной направленностью: «Я советую...», «Я рекомендую...», «Опыт показывает, что...», «Думаю, что лучше выбрать такое решение...» Тренер не занимает позицию высокомерного ментора и при этом обращается к своему опыту.

Подведем итог. Такие качества тренера, как внутренняя свобода, уверенность, амбиции, оптимизм, позитивность, способность к развитию, придают общению легкость и содержательность, исключают унижительные, болезненные подавление и агрессию. В результате бизнес-образование меняет нас, развивая ценности, насыщая духовностью, делая сильными и гуманными людьми, сознательно отказавшимися от тягостных переживаний, неуверенности, страхов, зависти и озлобленности как психологических атавизмов. Формируя атмосферу интеллигентности и достоинства, мы с полным правом можем сказать: «Бизнес-образование очищает Россию!»



### **Мотивация тренера к развитию и саморазвитию**

Когда я училась в школе, почти каждое воскресенье мы с мамой ходили в книжный магазин – это была семейная традиция. И почти каждый раз покупали новую книгу из серии «Жизнь замечательных людей». Мне нравилось читать о людях, посвятивших жизнь подлинному Служению Большому Делу.

С годами я поняла, что собственным примером эти люди передавали главную идею: бытие становится осмысленным, если человек отдает себя Служению чему-то более крупному и масштабному, чем только его маленькая и короткая жизнь. Если в жизни есть Большая Тема, тебе ничего не страшно и у тебя ничего нельзя отнять: все самое главное ты носишь внутри себя.

Мне всегда были интересны люди, в которых искрила энергия таланта, – я видела их на сцене, экране телевизора, обложках книг и журналов. С некоторыми из них я общалась по работе и встречалась в жизни. Все они были увлечены своим творчеством, отличались внутренней наполненностью и самоотверженной преданностью Делу. До сих пор помню слова моих Учителей В. В. Давыдова, В. Л. Леви, С. Д. Неверковича, Г. П. Щедровицкого. Их советы и рекомендации подталкивали меня на протяжении многих лет и работают до сих пор.

Мотивация к развитию и саморазвитию – важный фактор успешного тренинга. Чтобы она возникла у слушателей, нужен живой носитель, транслирующий это состояние и заражающий им. Если в центре находится развивающийся человек, к нему можно подсоединиться, как к розетке с особой энергией, перенять у него способы мышления и общения, стиль и манеру поведения. Как уже отмечалось в начале книги, такое считывание в условиях информационного погружения на тренинге создает «перезагрузку» сознания слушателей и ускоряет позитивные изменения. Учиться у другого человека можно легко, быстро и при этом достигать значительных результатов.

Да, слушатели учатся, копируя с тренера как живого носителя терминологию и поведение, манеру общения, нередко стиль одежды и т. п. Но где учиться сам тренер? Как он «разогревается» и поддерживает собственное развитие и саморазвитие, чтобы быть персональным брендом для участников? Для достижения саморазвивающегося состояния дипломов и сертификатов явно недостаточно, наличие развернутого опыта может помешать, поскольку возникают стереотипы в технике ведения тренинга, часто употребляются шаблонные речевые приемы.

Как ни странно, в первую очередь тренера развивают сами участники. Именно клиенты задают неожиданные вопросы и формулируют возражения, при поиске ответов на которые тренер самосовершенствуется. Именно члены группы делают вызовы и высказывают новые запросы, показывая тренеру, в каком направлении двигаться и какие компетенции в себе развивать. Наконец, именно слушатели делятся опытом, информацией, полученной на других тренингах и из прочитанных книг. Тренинг – это микс информации, идей и опыта всех его участников – и тренера, и клиентов.

Кроме того, тренер учится у самого себя. Чтобы успешно повышать свой профессионализм, необходимо быть рефлексивным и отслеживать, какие свойства твоей личности действуют, а какие становятся барьерами. Работающие качества следует развивать, а барьеры решительно ликвидировать. «Обнуляться» и «сбрасывать старую кожу» тренеру нужно постоянно!

И конечно же, тренеру необходимо учиться у других тренеров. По причине нехватки времени тренер редко посещает мастер-классы и презентации коллег. Сегодня оценить опыт,

карьеру и приемы другого тренера легко дистанционным путем, достаточно посмотреть видеоролики в Сети, прочитать книги, статьи, интервью, ознакомиться с программами и посетить персональный сайт. Можно взять на вооружение отдельные удачные приемы и проанализировать то, что кажется неинтересным или неэффективным. Главное, быть внимательным не только к себе, но и к коллегам по цеху.

Учиться нужно каждую минуту – у других людей, у жизни, у обстоятельств. Везде есть сигналы, знаки и подсказки! Приведу пример.

Настоящим кладезем жизненных историй являются водители такси. Они перевозят колоссальное количество самых разных людей, умеют хорошо общаться и впитывают множество идей своих пассажиров.

Стоя однажды в московской пробке, я разговорилась с водителем такси об умении человека преодолевать сложные ситуации. Я привела цитаты и поговорки про жизненную силу, собеседник активно поддержал диалог и рассказал немало интересного. Я записала несколько его фраз, вот некоторые из них: «Упал не тот, кто в беду попал, а кто духом упал», «Когда сомневаешься – не делай, когда начал делать – не сомневайся», «Самая большая радость взрослого человека – радость преодоления».

Не только клиент может поучиться у водителя, но и водитель – у пассажира. Один из моих партнеров сознательно работал некоторое время в такси, чтобы иметь возможность общаться с разными людьми и собирать новые идеи по организации бизнеса. В результате такого живого креативного поиска он открыл производственную компанию. Путешествуя по Китаю, я встретила с похожей технологией саморазвития: мой экскурсовод Чан поделился, что планирует открыть русско-китайский бизнес и устанавливает контакты с русскими клиентами, для чего и пошел работать в туристическую компанию.

Вообще, я активно учусь у других людей: у своих детей – инновационности и креативности, у известного тренера – способам самопрезентации и саморекламы, у подруги – жизненной стойкости, у друга – коммуникабельности. Человек достиг отличного результата, принял правильное решение, сделал что-то очень полезное или придумал интересную идею. Почему не поучиться? Не зря говорят: «На чужих ошибках учатся». Гораздо проще проанализировать опыт других людей, выделив самое эффективное и нужное, нежели идти исключительно собственным путем проб и ошибок.

Развиваться и самосовершенствоваться – это радость и удовольствие. Можно сказать так: «У каждого человека – семь гениев! И наша задача реализовать хотя бы одного из них!» Мне нравятся многие высказывания известных людей об исключительной важности развития, например:

- «Тренер поднимает ученика своей личностью» (Татьяна Тарасова, спортивный тренер);
- «Человеку доставляет удовольствие развивать способности, которыми его наградила Бог» (Ганс Селье, автор концепции о стрессе).

Задача тренинга – не только заразить развитием, но и научить слушателей удерживать это яркое состояние и приносить его в работу. Если тренинг прошел успешно, уже в офисе легко организуются мозговые атаки и принимаются новые решения. Ощущение того, что любая проблема будет по плечу, если только приложить усилия и обратиться к своему серому веществу, создает чувство радости и уверенности: трудности не страшны, поскольку они – только ступени роста!

## Четыре заповеди бизнес-тренера

Заповеди – это внутренний кодекс, выступающий обязательным условием эффективной работы бизнес-тренера.

**Первая заповедь тренера: показывай свои преимущества и не критикуй коллег и конкурентов.** Думаю, что критика в адрес других – это неуверенность, слабость, иллюзия того, что, демонстрируя недостатки других, ты повышаешь свой статус. Правильнее работать с акцентом на собственных достижениях – это развивает и дает ощущение профессиональной силы.

Приведу пример. На моем тренинге одна из слушательниц назвала имя известного тренера и сказала, что недавно посетила его тренинг по той же тематике. Наверное, я могла бы спросить: «А зачем вам слушать эту же тему повторно?» Или для удержания внимания моей клиентки сформулировать ряд критических замечаний в адрес другого тренера. Но зачем? Известно, что недостатки есть у всех, у меня – тоже. Следует более конструктивно перестроить тренинг, показав свои преимущества.

Я знала, что тренер, о котором говорила моя клиентка, не адаптирует программу под запросы группы, бывает директивным и не организует диалога с участниками. Мой тренинг начался с анализа запросов и потребностей слушателей, я уделила внимание каждой высказанной позиции. Такая тактика имела три плюса: я сохранила возможность быть убедительной и позитивной, интерактивное обучение было эффективным, клиентка не скучала на тренинге, тему которого она слушала во второй раз.

**Вторая заповедь тренера: сдержанно и с достоинством говори о своих достижениях.** Тренинг начинается с самопрезентации тренера, что правильно. Однако если тренер рассказывает о собственных достижениях с восторгом и преувеличением, это скорее минус, нежели плюс. Чтобы удержаться от излишне активной саморекламы, необходимо вовремя увидеть невербальные сигналы аудитории – изменение выражений лиц участников. Как интеллигентные люди, они будут терпеливо слушать эмоциональное бахвальство тренера, однако их лица станут безразлично-отстраненными. В эти минуты можно прочесть мысли людей: «Ты сначала поработай, и мы сами оценим, насколько ты – хороший тренер! Зачем зря тратить учебное время? Мы за него заплатили!»

Иногда в конце мероприятия тренер рекламирует свою новую книгу. Это понятный маркетинговый прием: тренинг завершается, и слушатели с удовольствием приобретут книгу с авторской подписью на титульной странице. Но и здесь важно найти разумный формат. Если тренер тратит час на презентацию книги в конце тренинга, на этот же час уменьшается общее учебное время. Лучше сказать несколько сдержанных фраз о предлагаемом издании, а клиенты сами оценят его, если решат приобрести.

Маленькая ремарка: прекрасным шагом станет дарение книги слушателям по окончании тренинга. Такой жест люди воспримут позитивно, как дополнительный бонус.

**Третья заповедь тренера: не рассказывай о себе слишком много личной информации.** Здесь я имею в виду не конкретные примеры, которые тренер приводит с целью иллюстрации темы тренинга. Это как раз необходимо, жизненные истории помогают сделать мероприятие красочным, узнаваемым и понятным. Под «личной информацией» я понимаю рассказы о своем детстве, родителях, близких людях, влюбленностях, счастливых и не очень, интимных переживаниях, страданиях, заболеваниях и т. п. Я искренне удивляюсь: зачем на десятой минуте тренинга говорить о своем муже или жене, детях, друзьях, тетях и дядях? Что в этом убедительного? Но ведь многие российские и западные тренеры это делают!

Попробую понять коллег. Очевидно, подробности личной жизни служат установлению контакта с аудиторией, тренер показывает себя обычным, доступным человеком, таким, как участники тренинга. Однако в таком техническом «приеме» есть определенная опасность: когда тренер сокращает дистанцию в общении, слушатели могут почувствовать искусственность, манипулятивность человека в центре. Они пришли обсуждать конкретную тему, а не частную жизнь тренера. Такого пункта в программе нет.

По моему мнению, когда тренер организует контакт с аудиторией за счет своей личной информации, это свидетельствует о недостатке у него коммуникативных навыков и профессиональных знаний. Если тренер – профессионал и хорошо владеет содержанием, контакт налаживается именно с помощью этого содержания: всем интересна тема тренинга, а не частная жизнь отдельного человека, пусть даже тренера.

Конечно, если со стороны аудитории возникают личные вопросы, не следует вести себя как партизан: «Никому ничего не скажу!» Искусственная закрытость тренера нарушит его контакт с группой и создаст атмосферу напряженности. Нужно сказать о себе кратко, сдержанно, не выходя за рамки официального мероприятия, каким является учебный тренинг, и вернуться к теме занятия. Как правило, слушатели с пониманием относятся к такой манере поведения, что положительно сказывается на эффективности обучения.

**Четвертая заповедь тренера и консультанта: не вторгайся в личную зону клиента.** По окончании тренинга или консалтингового проекта, когда клиент доволен результатами и расслаблен, он видит в тренере своего друга (или хорошего знакомого). В такой ситуации владелец или руководитель компании может поделиться личной информацией, описать трудности в семейной жизни или скрытые проблемы в фирме.

В подобные моменты тренеру важно проявить человеческое участие и удержаться от прагматичного манипулирования и желания продать клиенту еще одну программу или проект, пользуясь минутой откровенности.

Манипулятивный стиль тренера – это работа на малой дистанции, без стратегической ориентации на долгосрочное сотрудничество. Рано или поздно клиент поймет, что купил дополнительно не то, что ему нужно, и отношения будут испорчены.

Еще более рискованны советы по построению личной жизни, а также рекомендации по передвижению сотрудников или увольнению неугодных, если от клиента не было запроса на решение данных вопросов. Несанкционированное вторжение в зону слушателя – это не консалтинг, а стремление к личной власти в компании, которую выстроил не тренер. Бизнес – территория клиента, а тренер (консультант) только помогает отладить кадровую политику и бизнес-процессы. Удержание рамок профессиональной работы – одна из базовых компетенций эффективного тренера.

## Карьера бизнес-тренера

Мои наблюдения за развитием тренерства в России показывают, что в карьере бизнес-тренера выделяются три этапа. На первом из них специалиста можно назвать начинающим бизнес-тренером, на втором – тренером-преподавателем, на третьем этапе он признается профессиональным сообществом и клиентами как звездный тренер.

Прежде всего необходимо отметить, что это не градации по типу «кто лучше и кто хуже», – это, скорее, структурирование карьерного пути бизнес-тренера по периодам, имеющим существенные отличия.

Важно также зафиксировать, что у каждого тренера есть начальный, первый этап, после которого появляются три варианта профессионального пути. Вспомним русскую народную сказку, где Илья Муромец останавливается перед камнем с обозначением достижений и трудностей на каждой из трех дорог, которые он может выбрать. На самом деле это жизненная ситу-

ация! Первый вариант – стать тренером-преподавателем (или просто преподавателем), второй – сначала подняться на ступень тренера-преподавателя, а потом перейти на этап звездного тренера, третий выбор – после первого этапа сделать прорыв и сразу перескочить на позицию звездного тренера. Каждый из трех путей интересен и на каждом из них будут профессиональные радости и трудности.

Проанализируем эти этапы и три варианта развития карьеры по тематике профессионального опыта, коммуникациям, имиджу тренера и стоимости на рынке.

**Начинающий бизнес-тренер** может прийти в тренерство с разным базовым образованием и из любой профессиональной сферы – педагогики, научно-исследовательской работы (психологии, физики, математики), управленческой деятельности, продаж, актерской и художественной сферы, из режиссеров, медицины и т. п. Он уже накопил определенный профессиональный опыт и начинает делиться им сначала с коллегами, потом с подчиненными. Наступает момент, когда он уходит из компании во фрилансинг и становится свободным бизнес-тренером на рынке образовательных услуг для взрослых управленцев и специалистов.

Такой путь интересен. Для клиентов является привлекательным, например, тот факт, что тренинг продаж проводит тренер, который ранее сам продавал какой-то продукт или услугу. Либо управленческий тренинг организует тренер, который был руководителем и имел в подчинении команду сотрудников.

При этом важно признать, что отличный продавец или управленец не обязательно станет выдающимся тренером: технологии преподавания необходимо дополнительно учиться. Известный факт: хорошие профессионалы и управленцы – не всегда хорошие коучи и наставники. Несмотря на то что тренер имеет опыт продаж или управления, в начале тренерской карьеры он все равно становится на начальную ступень, поскольку ему необходимо приобрести навыки обучающей и развивающей деятельности.

Профессиональный опыт начинающего тренера накапливается постепенно – пять – семь лет и более. В этот период происходит выбор тематики тренингов, определение своего сегмента бизнеса (нефтяного или туристического, например), а также рыночного сегмента клиентов. Стихийно, по интуиции или сознательно и целенаправленно тренер выбирает широкую или узкую специализацию в рамках своей тематики, ставит перед собой задачу продавать пять или двадцать пять тренинговых программ. В начале тренерской карьеры происходит накопление опыта ошибок и изучение способов их преодоления, формирование гибкости, персональной техники медиации и навыков обходить острые углы, а также выработка выносливости и стрессоустойчивости.

В этот период начинающий тренер организует широкие коммуникации: он посещает почти все презентации, мастер-классы и конференции, участвует в общении в профессиональных сообществах, активно переписывается на форумах, в блогах, социальных сетях и т. п. Он много учится, посещает школы тренеров, тренинги, нередко получает второе высшее образование, чаще всего – психологическое.

Стиль поведения и имидж начинающего тренера виден сразу: он пытается преподнести себя в самом выгодном свете, пылко говорит о своих достижениях, иногда слишком резко критикует конкурентов. В общении с клиентами обещает больше, чем может сделать, берется за любую работу, за любые деньги и на любых условиях. Повторю, такой стиль поведения – не хорошо и не плохо, это просто факт, тренер хочет стать востребованным. Считаю, что на этом этапе нужно много работать, чтобы сформировать навыки общения с группой, получить опыт публичной деятельности. Нужно «проработать» себя, узнать свои сильные и слабые стороны, «разогреть» харизму, почувствовать уверенность в собственных силах. А как это сделать, если не в реальной работе, в полевых условиях и с настоящими рисками?

**Тренером-преподавателем** начинающий, молодой бизнес-тренер становится, если он участвует в программе MBA, Executive MBA, Mini-MBA, директорских программах или про-

граммах по личной эффективности. Тренер уже определился со специализацией, тематической направленностью, накопил профессиональный опыт, имеет устойчивую востребованность на рынке.

Тренера-преподавателя легко узнать по стилю работы: он читает мини-лекции, отвечает на вопросы, делает практические кейсы, организует занятие как тренинг, мозговую атаку или круглый стол. Он достаточно уверенно ведет себя на публике, может быть интересным, обаятельным и харизматичным. При этом ощущается, что он употребляет привычные, устоявшиеся фразы, находится в зоне комфорта, держится как доцент или профессор в университете. Тренер-преподаватель хорошо и даже дорого одет, ездит на отличной машине, живет в хорошей квартире, отдыхает за границей, следит за здоровьем, занимается фитнесом или спортом.

Он уже не пиарится, а просто работает, тем более что работы для таких тренеров всегда много: любой компании нужно осуществлять плановое обучение сотрудников для формирования у них профессиональных навыков. С этой целью заказчик стремится выбрать именно грамотного преподавателя, тренера-профессионала, тренера-эксперта, хорошо владеющего методикой обучения.

Нередко тренеры-преподаватели создают свои консалтинговые компании или небольшие университеты, имеют учеников и в зрелые годы открыто делятся опытом и технологией.

**Звездный бизнес-тренер** вырастает из тренера-преподавателя, но им может стать также молодой, начинающий тренер, который перешагнул через второй этап стандартной карьеры. Звездный тренер нередко создает свое тематическое направление на образовательном рынке или занимает нишу, которая уже существует в виде потребностей клиентов, но еще никем основательно не проработана. Как правило, тренер-звезда не учит, а развивает, бросает вызов, задает принципиально новые горизонты, совершает революцию в мировоззрении слушателей.

Выступление, мастер-класс или тренинг звездного бизнес-тренера – это живой театр, шоу, представление. Его (или ее) харизма блистает, идет трансляция энергии и зрители почти мгновенно «считывают» внутреннее содержание и навыки такого преподавателя. В данном случае тренер выступает как живой персональный бренд. Слушателям надо скопировать черты этого яркого человека.

Развивающими факторами здесь выступают даже не столько конкретные навыки, а свобода и раскрепощенность, которые транслирует звездный тренер. Если участник хоть на минуту, на час или на день почувствовал счастливое состояние творческого полета и крыльев за спиной, которое есть у человека, стоящего сейчас в центре тренингового события, этот слушатель выйдет из зала другим, изменившимся, более сильным и успешным. А значит, в работе он поставит перед собой амбициозные цели и получит высокие результаты.

Если звездный тренер разработал технологию, то она может транслироваться при помощи учеников. Когда тренер работает исключительно на собственной харизме и уникальности, то у него не всегда могут быть ученики и последователи. И причина не столько в том, что он закрыт и не делится опытом. Прежде всего трудно повторить эту единичную харизматичность, которая сделала тренера выдающимся.

Наверное, в зону ответственности звездного тренера входит наличие у него техник учета индивидуальностей слушателей и «переделка», «перекраивание» своих техник, «надевая» их на другие индивидуальности своих клиентов. Вполне возможно, в этом моменте тренер даже отказывается от собственной неординарности, чтобы подчеркнуть индивидуальные сильные стороны учеников. Например, он говорит: «Да, я – живой и активный человек, а вы – спокойный и медлительный. Но у вас есть свои сильные стороны, которые вы можете развивать, чтобы стать успешным руководителем».

«Перешив» технологий и навыков может происходить не только при учете фактора различий между тренером и слушателями, но и разграничении ситуаций обучения на тренинге и

реальной работы в офисе. Тренинг – это игра, шоу, спектакль, имитация; работа – это карьера, деньги, риски. Конечно, в работе и карьере также присутствует игра, но есть и такие факторы, которых нет на тренинге: особые коммуникации, стиль управления, уровень энергетики и т. п. Принимая это во внимание, тренер должен сказать правду: «Я транслирую себя здесь – в большом зале, где находятся несколько сотен человек. Вы же будете работать совсем в другой ситуации: проводить совещания или переговоры, хвалить или критиковать сотрудников, общаться с собственниками или конкурентами. И в ваших производственных ситуациях будет иная технология коммуникаций, не такая, как здесь!»

Кроме ответственности тренера, нужно сказать и об ответственности участников тренинга. Клонировать не нужно, это просто невозможно. Будет ошибкой пытаться сделать из себя точную копию успешного тренера. Наблюдая за таким человеком, необходимо поразмышлять о сильных и слабых сторонах своей индивидуальности, возможно, что-то перенять, что-то улучшить, что-то адаптировать под себя, а от чего-то отказаться, отбросить, исключить.

Как правило, звездный тренер не пиарится, его знают, выбирают для развития, получения удовольствия, радости, Со-бытия в своей жизни. Он стоит над конкуренцией или конкурирует сугубо профессионально, держа высшую планку, к которой тянутся молодые тренеры. Он позитивно относится к соперничеству, рассматривая ее как обязательный фактор, не дающий останавливаться на достигнутом и толкающий к дальнейшему развитию. Тренер-звезда играет с публикой, бросает ей вызов, делает скрытые или явные подсказки: «Видишь, я стал успешным и популярным, я стою дорого. Если мне это удалось, ты тоже можешь стать таким, как я! Учись, делай, рискуй!» В этом смысле тренер проводит живой эксперимент на самом себе, своей жизни, карьере, здоровье, благополучии. Он идет на ощупь, стараясь слышать подсказки везде, где они транслируются, – в общении с клиентами, наблюдениях за другими звездными тренерами. Он все время развивается и находится в движении!

Как любой другой успешный человек, тренер-звезда может быть простым и демократичным в общении, жить в отличной квартире или загородном доме, иметь друзей из разных общественных ниш, известных и состоятельных, совсем простых и небогатых.

Имидж звездного тренера – устойчивый, привычный, в нем всегда есть базовые элементы, например, такие как шляпа и темные очки Михаила Боярского или стильная стрижка, изящный и в то же время строгий брючный костюм Ирины Хакамады.

## **Реклама и инструменты поддержки популярности бизнес-тренера**

Способы продвижения бизнес-тренера, на мой взгляд, должны быть сугубо профессиональными, и в этом смысле лучшая реклама для тренера – его успешная работа. Если тренер имеет высокие учебные результаты, участники выходят после тренинга более компетентными, а рекомендации наставника позволяют улучшить бизнес-процессы в компании, то такие показатели отлично работают на его имя. Слишком активная, агрессивная реклама может дать скорее негативный результат, нежели позитивный. В случае назойливого пиара бизнес-тренера у активных людей возникает желание сопротивляться: «Не хочу, чтобы мной управляли, я желаю сам управлять своей жизнью и работой!» У спокойных людей проявляется психологическая усталость от имени и фотографий тренера, которые с пугающей частотой появляются во всех социальных сетях («ВКонтакте», «Твиттере», «Фейсбуке», «Одноклассниках» и т. п.).

Консалтинг и бизнес-образование – интеллигентные форматы бизнеса, и методы продвижения тренера должны быть также цивилизованными. Среди таких профессиональных способов рекламы тренера можно обозначить специализацию тренера, его статьи, книги и тренинги, отзывы клиентов, консультации, общение с клиентами, читателями и партнерами, персональный сайт, интервью в СМИ, участие в тематических конференциях и популярных телешоу.

**Специализация тренера** – один из способов его продвижения. В настоящий момент на рынке выделяются два типа тренеров: с широкой и узкой специализацией, соответственно, первые имеют широкую линейку авторских программ, вторые специализируются в рамках одного тематического направления. Правда, тренеры с широкой специализацией также работают в конкретной профессиональной сфере. Вы вряд ли найдете тренера, одинаково хорошо преподающего в области HR-менеджмента и технологии японской кухни или управления персоналом и ландшафтного дизайна. Тренеры с широкой специализацией используют 10–20 авторских программ в рамках одного-двух профессионально близких направлений, а тренеры с узкой специализацией – пять – семь авторских программ в пределах одного профессионального направления.

Позиционирование на рынке в формате широкой и узкой специализации имеет свои преимущества и риски. Так, в начале 1990-х годов, когда зарождалось российское бизнес-образование, успешно работали в основном тренеры с широкой специализацией. Заказов на рынке образовательных услуг было сравнительно немного, и чтобы получать их регулярно, требовалось уметь делать все или почти все в своей профессии, и тематически (разные программы), и технологически (разные методы обучения). В то время компании наиболее часто заказывали тренинги продаж и управленческие тренинги. При этом успешному тренеру желательно было еще преподавать в вузе (или вузах), консультировать, писать статьи, книги и т. п.

В период дефолта и кризиса тренеры с широкой специализацией находились в числе активно работающих специалистов по обучению и консалтингу, они отработывали практически каждый из тех заказов, которые нечасто, но все же появлялись на рынке.

Назову еще два преимущества тренеров, имеющих широкую специализацию. Во-первых, это способность ответить на любой вопрос участника, даже если он не совсем по теме тренинга. Демонстрируя компетентность в различных областях, тренер укрепляет связь с группой, и работа идет эффективно. Конечно, важно при этом не увязнуть в слишком подробном ответе и вовремя вернуться в рамки темы тренинга.

На одном из моих тренингов по тайм-менеджменту мы обсуждали проблему организации вне рабочего времени, которое рекомендуется потратить на общение с детьми и близкими, и по ходу затронули проблему эмоциональной зависимости в детско-родительских отношениях. Одна из слушательниц задала вопрос об отношениях одинокой матери и сына, что является частым и довольно драматическим сюжетом современной жизни. Помню, как девушка была приятно удивлена моему ответу и тому, что я смогла выслать ей свою статью по данной проблематике, опубликованную несколько лет назад в ведущем психологическом журнале (27).

Во-вторых, тренер с широкой специализацией способен сформировать программу тренинга по типу «два в одном». Клиенты часто делают подобные заказы. Так, тренинг по тайм-менеджменту обычно идет в паре с темой по управлению стрессом, а тренинг личной эффективности всегда содержит вопросы оценки по компетенциям.

Риски для тренера с широкой специализацией лежат скорее не в профессиональной, а в рекламной, маркетинговой сфере. Клиент нередко говорит: «Разве может тренер одинаково эффективно делать все 15 программ, которые представлены на его сайте?» или «Непонятно, какая из программ – ключевая для этого тренера, а какие – сопутствующие, фоновые?» В восприятии клиента предметная область, в которой работает тренер, имеющий широкую специализацию, размывается. Значит, он может стать менее понятным и, как следствие, получать заказы реже, чем хотелось бы.

Тренеры с узкой специализацией в такой ситуации выигрывают за счет того, что их имя прочно связано с той или иной темой обучения на рынке бизнес-образования. Например, не



вызывает сомнения, что тему стратегического менеджмента отлично читает один тренер, а тему бизнес-этикета – другой. По вполне понятным причинам я не называю их имена, однако это популярные специалисты, результаты их работы проверены временем, а их успех подтверждается отзывами множества клиентов.

И все же риски у тренеров с узкой специализацией тоже имеются. Во-первых, это снижение популярности и числа заказов в случае, если рынок перенасыщен тренингами с данной проблематикой. Все желающие уже посетили тренинги популярного тренера или просмотрели его видеокурсы, обсудили их в клубах и Сети, получили представление о преимуществах и недостатках, результатах обучения. Пресыщенный рынок хочет чего-то нового, острого, необычного, а на сайте тренера – информация об одних и тех же тренингах, пусть технологичных и эффективных, но которые все уже знают.

Нередко тренер с узкой специализацией пытается уйти в другую область, но испытывает резкое падение популярности по причинам смены ожиданий со стороны клиентов, а также недостатка опыта в новом направлении обучения. Чтобы сделать новый тренинг таким же эффективным, как старые, брендовые продукты, необходимо накопить информацию, начать свободно ориентироваться в содержании, понять, какие типовые возражения ты получишь в процессе обучения от клиентов, а для этого требуется время. Не все популярные тренеры готовы к снижению собственной популярности на новом направлении и терпеливому накоплению актуального опыта. В итоге нередко тренер возвращается в свою колею, и все продолжается, как было.

Во-вторых, тренеры, имеющие узкую специализацию, часто вынуждены устанавливать высокую и очень высокую цену на тренинги. Это делается, чтобы сразу привлечь внимание рынка на программу: то, что дорого и очень дорого, притягивает взгляд. Создается впечатление, что на таком тренинге дают какую-то уникальную, почти секретную информацию, и многие клиенты включаются в эту маркетинговую игру. Правда, потом они могут сказать с разочарованием: «Да это обычный тренинг, ничего особенного!» или с вызовом: «Наша компания может себе это позволить!» Тем не менее они купили этот тренинг – факт!

Нельзя сбрасывать со счетов и то обстоятельство, что график тренера с узкой специализацией не такой плотный, как график тренера, имеющего широкую специализацию. Частота заказов очень дорогого тренинга меньше, чем тренинга по низкой или средней цене. Я также знаю случаи отказов компаний от хороших, но неоправданно дорогостоящих тренингов известных специалистов, если их суперстоимость не предполагает суперкачества обучения.

Важно отметить, что слишком высокая цена на тренинг может выступать риском для любого тренера, поскольку он сталкивается со сверхожиданиями клиентов: они ждут чуда, мероприятия класса люкс, по-настоящему заводного, выдающегося тренинга! Ведь они заплатили немало! Если этого не произошло, в адрес тренера поступает открытая и скрытая критика, что снижает его популярность на рынке.

В-третьих, существует риск уменьшения числа заказов в период экономического кризиса, когда компании снижают расходы на персонал, и в первую очередь на обучение сотрудников. Так, во время кризиса 2008–2010 годов бизнес интересовался технологиями обучения на рабочем месте, которые помогают организовать тренинги, мастер-классы и семинары собственными силами компании, с задействованием внутренних тренеров и наставников. В таких условиях тренер с узкой специализацией либо оказывается без работы и ждет, когда кризис закончится, либо устанавливает очень высокую цену на свои продукты, с тем чтобы редкие заказы обеспечили ему и его семье на какой-то период сравнительно нормальное существование.

Однако следует отметить, что каждый тренер, как с узкой, так и широкой специализацией, имеет свою аудиторию. Чтобы остаться в зоне активной работы, тренер должен обладать способностью быстро меняться в зависимости от потребностей рынка. Если программа не про-

дается больше года или полутора лет, следует подумать над тем, чтобы ее обновить или разработать новые тематические продукты, интересные рынку, в которых можно продемонстрировать свой профессиональный опыт и блеснуть креативностью. В такие моменты интуиция и чутье тренера позволяют ему оставаться в числе активно востребованных специалистов.

**Публикации тренера** – важнейший фактор поддержания его популярности. В начале тренерской карьеры я поняла, что для профессионального продвижения имени нужно публиковаться – писать статьи и книги. Кроме того, мне нравится писать: в эти часы и дни я ухожу от реальности в творчество, возникает сильное, яркое состояние потока, которое меня радует и поддерживает. Время, когда я пишу тексты, для меня животворящее, я успокаиваюсь и переживаю глубокое чувство осмысленности своей жизни. Когда меня не будет, тексты моих статей и книг останутся, кто-то будет их читать, кого-то они убедят в правильности управленческих решений, кто-то будет спорить, отвергать мои идеи или со мной конкурировать. Это нормально: моя живая мысль останется, когда физической оболочки уже не будет.

Мои Учителя говорили мне, что у меня «живые» тексты, я слышала позитивные отзывы от Василия Давыдова, Владимира Леви, Виктории Юркевич и др. Получая направляющую оценку от Учителей, я стремилась к тому, чтобы мои тексты были простыми, понятными, выразительными, читались легко. В статьях и книгах я повторяю мелодику и стиль общения на тренингах, поэтому многие клиенты мне пишут, что, читая мои тексты, они как бы слышат мой голос.

Моя работа делится на две большие части: есть периоды активных тренингов и консультаций и периоды свободного времени, по несколько дней. В первый незанятый день я отдыхаю, потом начинаю заниматься раздаточными материалами и отвечаю на электронные сообщения.

После оперативных дел я приступаю к написанию статьи или книги. Как правило, несколько дней ничего не пишется, голова не работает. Потом происходит как бы подключение к творчеству, и я попадаю в другое пространство, которое вызывает во мне поточное состояние. В этом состоянии я пишу легко, быстро и много – 10–20 страниц в день, почти не обращаясь к книгам других авторов или каким-либо информационным источникам. После нескольких недель наступает истощение и усталость, нужно отдыхать от работы с текстами и переключаться на общение с клиентами на семинарах и тренингах.

Несмотря на то что мне пишется легко, я редактирую тексты по три-четыре раза и более, добиваясь чистого звучания в мелодике фраз, прозрачности и простоты содержания. Очевидно, музыкальные занятия в детстве и юности (я училась в музыкальной школе по классу фортепиано), сейчас дают о себе знать в писательской и, наверное, также тренерской работе.

Мной написано около 30 книг и примерно 150 статей опубликовано в различных изданиях по управлению персоналом. Не все из них нравятся мне самой, обычно я не перечитываю старые тексты, а всегда думаю о новых, будущих книгах. Иногда, встречая в Интернете собственные тексты без указания имени (что сейчас вполне нормально!), я их не узнаю и думаю, что в тех или иных местах нужно было бы отредактировать, здесь – убрать повторы, а там – развить интересную идею. Тем не менее мои статьи и книги популярны, клиенты постоянно спрашивают, когда выйдут следующие издания. Опыт показывает: чтобы продвигать свое имя на рынке, нужно писать примерно одну статью в месяц и одну книгу в два-три года.

Тематика статей и книг подбирается разными способами. Нередко клиенты задают вопросы, которые подталкивают меня к новым идеям и показывают интересное направление для дальнейшего профессионального развития (так произошло, например, с замыслом книги «Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах»). Кроме того, статистика посещения моего сайта дает информацию о том, какие темы наиболее востребованы и популярны у клиентов, по каким запросам они заходят на него. Наконец, у меня самой часто возникают идеи написания новых книг и статей. Например, сейчас, когда я пишу эту книгу, в моей

голове вызревают еще две новые книги, надеюсь, я успею написать их в ближайшие годы. И, конечно, идеи новых книг и статей преподносит сама жизнь.

**Отзывы клиентов** – отличный инструмент продвижения тренера. Точнее, рекламу создают его успешные тренинги и рекомендации клиентов. «Проросло или нет?», «Была ли отдача после тренинга?» – спрашивают друг друга слушатели, когда интересуются результатами открытого или корпоративного обучения. Проблема оценки эффективности бизнес-обучения будет обсуждаться в начале второй главы, здесь я лишь обозначу общие моменты, связанные с продвижением и рекламой тренера.

Эффективность тренинга имеет две формы – эмоциональную и профессиональную. Эмоциональная эффективность проявляется в том, что людям комфортно учиться, атмосфера тренинга свободная и конструктивная, слушатели могут задавать любые вопросы и получать развернутые ответы, а также делиться опытом между собой.

Об эмоциональной эффективности говорит то, с каким настроением люди покидают тренинг. «Перезагрузили» ли они свой интеллект? Повысилась ли их мотивация к трудовым свершениям? Наконец, мероприятие можно признать эмоционально эффективным, если человеку на нем удалось отдохнуть от работы, рутинных производственных задач. Ведь не секрет, что тренинговое обучение – это не только способ повышения квалификации взрослых работающих людей, но и один из изысканных, интеллектуальных видов отдыха!

Профессиональная эффективность проявляется в двух основных моментах: получении новой информации, навыков и внедрении их в рабочий процесс.

Желательно, чтобы эмоциональная и профессиональная формы эффективности тренинга находились в гармоничном балансе. Если преобладает эмоциональная эффективность, то люди обычно говорят: «Было так интересно и весело! У тренера замечательное чувство юмора! Мы так много смеялись! А что обсуждали – не помним...» Когда превалирует профессиональная эффективность, отзывы примерно такие: «Мы обсуждали самые новые технологии. Тренинг был очень эффективным, мы узнали много нового и многое сможем применить на практике, в работе. Но мы очень устали. Огромный объем информации!»

Процесс оценки тренинга запускается сразу после окончания обучения, когда слушатели заполняют соответствующие анкеты. Примеры таких анкет приведены в приложениях<sup>2</sup>. Как вы заметите, в них всегда есть вопросы по эмоциональной и профессиональной эффективности обучения. По ответам слушателей можно судить, прошел ли тренинг результативно и будет ли он способствовать продвижению имени тренера на рынке.

Отзывы клиентов – эффективная технология рекламы тренера, поэтому нужно стремиться к проведению мероприятий на самом высоком уровне, и не только в Москве, но и в удаленных регионах, не только в работе с топ-менеджерами, но и при сотрудничестве с линейным персоналом.

Все клиентские отзывы можно разделить на коммуникативные и официальные. В число коммуникативных входят оценки клиентов при общении между собой, так называемое «сарафанное радио», оценки в рамках профессиональных клубов, на форумах в Интернете, а также упоминание результатов тренинга в ходе работы в компании. В качестве официальных отзывов выступают оценки, которые публикуют на своих сайтах тренинговые компании и тренеры, служебные записки клиентов руководству после прохождения открытого обучения в учебном центре, а также рейтинги, размещаемые в Сети.

**Консультации и коуч-сессии** – обязательная часть работы тренера, также в определенной степени продвигающая его имя на рынке. Как правило, всегда после тренинга подходят несколько слушателей с индивидуальными запросами на консалтинг. Их тематика может быть

---

<sup>2</sup> Приложения можно скачать на сайте издательства «Питер» <http://www.piter.com/>

самая различная, начиная от личной эффективности и заканчивая регулированием семейных конфликтов.

Конечно, тренер возьмет в работу те консультационные запросы, которые соответствуют его образованию и опыту, а другие передаст коллегам, специализирующимся в соответствующих областях. Однако сам факт, что люди проявили доверие и выразили заинтересованность в дальнейшем сотрудничестве, – весьма позитивный.

Консалтинговая сессия может длиться от одной встречи до 10–12 и более, причем эффективность работы консультанта зачастую проявляется не сразу, а через несколько месяцев и даже лет. И все же если клиент доволен консультационным процессом, то, как правило, он рекомендует тренера знакомым и коллегам, что способствует продвижению имени и обеспечению долгосрочной востребованности на рынке.

**Общение с клиентами** можно рассматривать в качестве особого метода повышения популярности тренера. Можно заметить, что тренеры выбирают разную форму общения с клиентами, от сугубо официальной и до дружеской. Дистанция или дружба? – вот в чем вопрос! Следует сказать, что вопрос присутствует, но единственно верного ответа нет, поскольку здесь играет роль множество факторов и сделать однозначные выводы невозможно.

Выбор способов общения с клиентами зависит от открытости и общительности самого тренера, наличия у него свободного времени, специфики и состава его аудитории, тематики тренингов и многого другого. Кроме того, для общения в реальном времени необходимо учитывать формат – это дискуссии и круглые столы после тренинга, особенно выездного, бесплатные презентации книг и новых тренингов, встречи за чашкой чая, принятие приглашений на корпоративные праздники и приватные встречи.

Популярной формой общения с клиентами выступает переписка онлайн, которая ведется через персональный сайт тренера по различным поводам: ответы на вопросы клиентов, пересылка материалов бонуса после тренинга, консультирование, обмен мнениями и т. п.

Сегодня тренеру не обойтись без общения в социальных сетях и блогах. Интересные диалоги, фотографии, видеоролики, путешествия, отклики на книжные новинки, анализ успехов коллег по тренерскому цеху, профессиональные и бытовые размышления – это интересно людям, они это обсуждают, делятся впечатлениями, дискутируют. Вокруг тренера возникает виртуальный клуб единомышленников и оппонентов, что всегда прибавляет ему популярности и востребованности.

Кроме поддержания контактов с клиентами и продвижения своего имени, при общении со слушателями тренер получает очень важную информацию об изменении их потребностей в обучении, появлении новых проблем и вопросов, которые следует осветить на тренингах. Такая непринужденная форма общения позволяет держать руку на пульсе рынка, отслеживать его динамику и изменения. Если тренер прислушивается к запросам клиентов, ему не нужно придумывать, что показать в процессе обучения, он идет навстречу пожеланиям людей, стремится быть для них максимально полезным. Надо признать, люди это чувствуют и, как правило, отвечают взаимностью: приглашают к сотрудничеству, делают заказы.

**Общение с партнерами** – необходимая часть работы тренера и условие его стабильного положения на рынке. Мне всегда приятно сотрудничать с коллегами, которых я знаю 10 лет и более. Кто-то из них уходит из консалтинга и через некоторое время возвращается, кто-то организует свою компанию, а кто-то переходит с менеджерской позиции на тренерскую.

**Персональный сайт** – обязательный профессиональный атрибут для тренера, и, надо признать, все практикующие коучи имеют свои сайты. Структура сайта часто состоит из таких разделов, как информация о тренере (его резюме), линейка программ семинаров и тренингов, календарь (график) тренера, интервью и видеоролики выступлений тренера, новости, список клиентов и отзывы, контакты (телефоны и электронные адреса). На многих сайтах размещаются цитаты классиков, фотографии с тренингов, дайджест популярных книг и т. п.

Очевидно, большое значение имеет дизайн сайта и простота доступа к его материалам. Необходимо продумать навигацию по сайту. Она должна быть удобной не только для профессионала, имеющего высокую ИТ-грамотность, но и для любого начинающего пользователя.

Посещая разные сайты, можно заметить, что на некоторых из них практически отсутствуют материалы, указывающие на уровень компетентности тренера и иллюстрирующие его опыт. На мой взгляд, хорошо, если на сайте есть раздел «Консультации», в рамках которого тренер может комментировать вопросы, актуальные для обучения. Прекрасно, если на сайте продумана форма общения с клиентами, имеется форум или, например, раздел «Вопросы – ответы».

Сайт должен быть постоянно в работе, его нужно продвигать, пополнять новыми материалами, фотографиями, роликами.

Кроме того, эффективным инструментом является **размещение видеороликов в Интернете**.

Активное написание **статей и книг**, безусловно, способствует продвижению тренера. Понятно, что все эти материалы желательно размещать на сайте. Правда, если статьи можно выкладывать полностью, то на публикацию текстов книг издательства нередко ставят вето, разрешая по договору использовать не более одной-двух глав.

Как часто и много надо писать? Думаю, что необходимо придерживаться такого регламента: одна статья – в два месяца и одна книга – в два года. Публиковаться чаще вряд ли получится по причине плотного графика семинаров и тренингов, а слишком большое количество текстов может грозить снижением их качества. Полностью исчезать из поля зрения читателей тоже нельзя, у них возникнет впечатление, что тренер потерял энергию и мотивацию к работе, отработал свое или ушел на заслуженный отдых.

Отлично, если периодически редакторы популярных журналов и газет предоставляют возможность тренеру разместить материал на страницах их изданий. За тексты статей сейчас не платят (да и за книгу гонорар весьма невелик), однако ценность такого предложения не финансовая, а именно маркетинговая, рекламная.

Способы **продвижения сайта в Сети** – вопрос важный, однако он находится вне зоны моей компетенции, поэтому буду краткой. Замечу только, что сейчас, как правило, тренер не сам решает вопросы продвижения сайта и организации обучения, а обращается к специалистам по аутсорсингу. Практически каждый тренер работает в тесном контакте с другими профессионалами: имеет своего ИТ-дизайнера, бренд-менеджера, конструктора сайта, менеджера для контактов с клиентами по телефону и электронной почте, менеджера по аренде учебных аудиторий и рекламным материалам. Могу предположить, что затраты тренера на оплату работы всех людей, кто принимал участие в подготовке и организации тренинга, составляют от 10 % до 40 % его дохода.

**Продвижение в социальных сетях** – достаточно популярный способ почти бесплатной рекламы. На таких сайтах, как «ВКонтакте», «Одноклассники», «Фейсбук» и др., тренеры организуют персональные страницы, размещают фотографии с тренингов, пишут объявления, заметки, тематические очерки, общаются с пользователями.

**Участие тренера в работе тематических конференций** просто необходимо для быстрого, эффективного продвижения и поддержки популярности. Очевидный факт: когда тренер выступает на публичных мероприятиях и его слушают несколько сотен человек, это помогает ему презентовать себя и озвучить свои подходы к решению актуальных проблем по теме конференции.

Кроме того, участие в конференции дает возможность услышать других специалистов, лично познакомиться с коллегами, обменяться с ними информацией и новыми идеями, зарядиться энергией творческого поиска, отметить новые тренды на рынке бизнес-образования и просто пообщаться с интересными людьми.

Если тренер пишущий, то периодически он может проводить **встречи со своими читателями** на таких акциях, как «Неделя деловой литературы», «Книжная ярмарка» и пр. В этом случае полезно сделать презентацию книг, выслушать вопросы читателей и подарить издания с дарственной надписью самым активным из них.

**Интервью и общение в СМИ** – обязательная часть политики тренера по продвижению своего имени и тренингов. Нужно найти время, приехать в студию и записать беседу с журналистом или быстро ответить на его вопросы по телефону, чтобы попасть в эфир.

**Выступления тренера на популярных телешоу** – интересный способ продвижения. Однако замечу, что редко кто из тренеров способен быть ярким и привлекательным в те несколько минут, которые ему предлагаются в коллективном общении. Много раз я видела, как активный ведущий, организующий общий «хор» обсуждения, неожиданно подбегает к тренеру с микрофоном, чтобы получить ответ на возникший вопрос, а тренер в этот момент, стараясь сохранить реноме профессионала, смотрится слишком тяжеловесно для легкого и зачастую поверхностного формата реалити-шоу.

Лучше, наверное, участвовать в профессиональных телепрограммах, нацеленных на подробное освещение конкретных вопросов, близких к образованию и опыту тренера, однако таких передач немного.

В целом, если имя тренера и названия его тренингов звучат часто и упоминаются в позитивном ключе, продвижение идет успешно. Правда, скажется ли этот факт напрямую на количестве заказов и повышении стоимости тренингов – неизвестно, поскольку на это оказывает влияние множество факторов: этап экономического развития государства, волны популярности бизнес-образования, запросы клиентов в данном регионе и секторе бизнеса, приход на рынок очень дорогого западного гуру и многое другое. Тем не менее всегда имеет смысл заниматься продвижением, и не только в целях финансовой отдачи, но и для профессионального саморазвития тренера.

**Имидж и дресс-код тренера** – пусть не самые важные, но обязательные атрибуты его профессионализма, они также относятся к способам продвижения. Много раз замечала, как просто одеты западные тренеры! Это могут быть джинсы и футболки, причем как у мужчин, так и у женщин, вельветовые костюмы, объемные мятые шарфы и пр. Очевидно, так подчеркивается непосредственность и неофициальность формата обучения, внутренняя свобода тренера, его демократизм и доступность для слушателей.

При всем уважении к манере западных тренеров я считаю, что вполне приемлемы и другие подходы к построению имиджа. Конечно, одежда формирует первое впечатление о нас у слушателей, и это впечатление может срабатывать (или не срабатывать) для создания оперативного коммуникативного контакта с группой.

Если так ставить вопрос, то способствуют установлению связи с участниками все детали внешнего вида, соответствующие дресс-коду, принятому в данной сфере бизнеса. Например, если тренинг проходит в банке, желательно, чтобы тренер был одет в деловой костюм. Если тренер проводит мозговую атаку в рекламном агентстве, то на нем могут быть дорогие джинсы и рубашка. При этом следует избегать эпатажных украшений, поскольку они будут отвлекать внимание участников от содержания тренинга.

Замечательно, если тренер постоянно использует какую-то особую деталь в гардеробе. Этот прием создает его уникальный имидж. Данный метод часто применяют известные актеры. Так, мы всегда узнаем Александра Ширвиндта по великолепной курительной трубке.

И последний момент. На мой взгляд, одежда и аксессуары тренера не должны быть дешевыми или слишком дорогими (под аксессуарами я понимаю часы, ручки, папки, портфели, очки, телефон, ноутбук, украшения). Откровенно бюджетные вещи не приняты в успешном бизнесе, а дорогие имиджевые атрибуты будут демонстрировать конкурентную установку тре-

нера по отношению к успешным клиентам. Все должно быть на достойном уровне в рамках разумного – дорого, стильно, но не демонстративно.

Правда, есть некоторые нюансы. Так, если тренер пришел на тренинг в новом дорогом костюме, а его портфель и обувь – потертые и давно вышли из моды, это может свидетельствовать о том, что в целом человек не очень успешен. Все детали внешности тренера должны соответствовать одному уровню, что подчеркнет его стабильную, долгосрочную успешность, даже если облик не будет шикарным.

## 1.2. Самоменеджмент бизнес-тренера

*Время – это все, что у нас есть. И однажды вы поймете, что времени гораздо меньше, чем вам бы хотелось! (21, с. 48).*

*Рэнди Пауи, специалист по информационным технологиям*

### Принципы самоменеджмента фрилансера

Недавно в разговоре с руководителем консалтинговой компании я услышала: «Наталья! Как вам удалось так много сделать?» Я удивилась вопросу и вспомнила интервью Игоря Фесуненко, российского тележурналиста, где он сказал: «Я работаю каждый день, у меня нет выходных». И следом – слова Дональда Трампа: «Работай как вол и живи полной жизнью! Не бери отпуск. Нужно заниматься лишь тем делом, которое приносит удовольствие. А если оно приносит удовольствие, то зачем отпуск?»

Могу сказать, что я разделяю эти принципы: много и упорно работаю, и работа доставляет мне истинную радость. Однако как фрилансер, я ничего бы не успела, если бы не практиковала самоменеджмент, ведь меня, как и многих других консультантов, никто не заставляет работать!

У меня нет руководителя, который бы меня контролировал, меня не проверяет служба персонала. Надо мной не довлеют корпоративные стандарты и правила, меня не ловят с сигаретой (правда, я не курю), меня не лишают премиальных за опоздания (хотя я и не опаздываю). Я могу работать много или мало, каждый день или два дня в неделю. Могу, наконец, уехать отдыхать на все лето или каждый летний день работать до изнеможения, невзирая на жару и столичный смог. Главный мотив к управлению своим рабочим и вне рабочим временем – внутри меня, поскольку нет внешних регламентирующих требований.

И в этих свободных условиях жизни кроются две опасности. Первая – это возможность расслабиться, разленииться, найти оправдание, почему ты не работаешь. Например:

- Я устала, сил никаких нет.
- Я – женщина, мне не нужно много работать, пусть трудятся мужчины.
- Никто так много не работает, как я.
- Нужно больше отдыхать, всех денег не заработаешь.
- Знакомый прислал интересный фильм, надо посмотреть.
- Близкие недовольны, что я много работаю и т. п.

Вторая опасность состоит в том, что ты можешь посвятить свое время только и только (!) работе. Работа поглощает, отбирая личное пространство. Хочется взять как можно больше заказов сейчас, ведь неизвестно, будет ли заполнен рабочий график в будущем, например через пять или десять лет.

Правда, в последнее время расписание тренера, как правило, формируется на год вперед и больше. Конечно, есть свободные окна, в которые будут поставлены дополнительные заказы, но основная работа есть, и это радует! И все же никто не застрахован от не востребоваемости, и нужно отработать все заказы, все семинары и все тренинги! Как и другим фрилансерам, мне часто хочется воскликнуть: «Жаль, что в сутках всего 24 часа!»

Но такая позиция ошибочна! Нельзя допустить, чтобы рабочее время поглощалось мелкими задачами и проектами, которые не дают существенной отдачи. «Концентрируйся на главном», – советует Трамп. «Думай горизонтами планирования», – услышала я от одного из своих клиентов.



Эти установки можно обобщить как **первый принцип самоменеджмента фрилансера: «Делай важные, ключевые дела и не разрешай мелочам поглощать твое время».**

Из всех предложений, которые получает тренер, желательно выбирать профессионально и финансово привлекательные. Профессиональный интерес представляют новые, крупные, уникальные и креативные проекты, для реализации которых тренеру необходимо отдать много сил, постараться и сформировать в себе новые навыки. Финансовую заинтересованность вызывают тренинги, за посещение которых клиент готов платить выше среднерыночной стоимости. Этим слушатель подчеркивает, что ценным для него является участие именно этого тренера и никого другого.

Итак, для тренера могут быть интересными:

- задачи, дающие долгосрочную стабильность работы на рынке;
- задачи без предварительного тендера, для решения которых выбирают данного, конкретного тренера;
- задачи с невысокой затратностью времени на трансфер (лучше выбирать тренинги в своем регионе или тренинги, предполагающие непродолжительные перелеты до двух-трех часов);
- задачи, которые предполагают комфортную работу с небольшими группами участников, имеющих активный интерес к обучению.

Конечно, выбор заказа зависит от ситуации, в которой находится тренер. Есть активные периоды, когда заказы буквально сыпятся в почтовый ящик; иногда же кажется, что рынок застыл или заснул. В числе последних, «сонных» периодов можно назвать время отпусков, а также крупных политических событий и экономических кризисов. При отсутствии заказов тренеру лучше брать любую работу, чтобы поддержать свои навыки в «разогретом» состоянии и остаться на рынке. Пассивный период всегда сменяется взлетом, и тренер опять получит достаточное количество заказов и сможет выбирать.

При выборе тематики тренингов и форматов работы нужно выделять главные, ключевые моменты, также следует структурировать свой рабочий день. Если тренинг проводится в течение дня, здесь все понятно: время тратится на важное дело, но если тренер находится дома, возникает опасность, что день может быть поглощен мелочами.

Чтобы избежать этого, я делаю так.

- Всегда фиксирую план на год в записной книжке и сохраняю его на компьютере (рабочий график формируется на год).
- Всегда пишу план на месяц, наизусть его не помню, но периодически дома просматриваю, чтобы иметь представление о всех своих делах.
- Если в графике возникают изменения (новые срочные заказы, перенос и отмена тренинга по причине недобора группы), вношу коррективы в записную книжку.
- Всегда планирую не только даты тренингов, но и свободные даты.
- Поскольку по хронотипу я – жаворонок, при планировании свободного времени мне удобен принцип блочного планирования по частям дня: утро, день, вечер. Знаю, что с утра и днем, примерно с 9:00 до 17:00, у меня самая высокая эффективность.
- В списке дневного плана у меня есть графы «Важные дела» и «Мелочи»; важные дела поставлены на утро, а мелочи записаны на вторую половину дня и вечер.
- По опыту знаю, что если не начать выполнение важного дела с утра, весь день уйдет на мелочи, а до самого главного руки могут не дойти, время просочится как песок сквозь пальцы, и вечером я испытаю неудовлетворенность собой, поэтому стараюсь этого не допускать.

Еще один важный нюанс: на решение любой задачи и на достижение любой цели должно быть потрачено ни много ни мало – оптимальное время! Мотивационная и организационная

компетентность консультанта состоит как раз в том, чтобы определить приемлемые для себя временные затраты и ответственно выполнить взятые обязательства.

Например, если принято решение написать книгу до конца года и в договоре указан срок сдачи, его нельзя нарушать. При этом я стараюсь оговорить оптимальное время с учетом моей индивидуальной скорости написания текстов. Еще пример: если редактор предлагает опубликовать статью до конца месяца, а у меня есть свободное время только в его начале, я напишу текст раньше, в свободное время, чтобы не спешить, когда начнутся тренинги и когда выполнять работу качественно, скорее всего, не получится.

И все же есть несколько приемов, позволяющих ускориться без отчаянной спешки и снижения качества продукта. Например, для написания какого-то текста (статьи, главы книги, проекта и др.) я планирую несколько дней с погружением, то есть концентрируюсь на написании только одной статьи (главы или проекта) и ничего другого не делаю.

При этом в оптимальное время входит еще буферное время. Так, если редактор просит написать статью за два дня, я планирую сделать это за полтора дня, а оставшуюся половину дня трачу на переделку статьи, корректировку неточностей, добавление аргументации, статистики, ссылок и пр. В итоге статья сдается в срок – через два дня. Если статья написана отлично и корректировок не требует, она находится в моем компьютере и ровно через два дня я высылаю ее редактору (правда, могу также выслать раньше).

Итак, **второй принцип самоменеджмента: успешное достижение поставленной цели и качественное решение взятой на себя задачи предполагают определение оптимального времени и оптимальных затрат усилий.** Нужно планировать буферное время и применять технику ускорения через погружение в решение только одной задачи. Важно также выдерживать взятые на себя обязательства перед редакторами, клиентами и партнерами.

**Третий принцип организации рабочего и жизненного времени фрилансера: работать без спешки и изматывающего стресса.** Русский филолог и искусствовед Дмитрий Лихачев говорил так: «Чтобы жить долго, старайтесь не беспокоиться, не носить тяжестей и не спешить».

Недавно у меня была встреча с молодой дамой – генеральным директором рекламного агентства. Я пришла к назначенному времени и увидела в кабинете уставшую, измотанную женщину. «У нас – презентация! Я легла вчера в три часа ночи!» – такой была первая фраза моей клиентки. По-человечески мне ее искренне жаль: много работы, сотрудники не справляются, она все тянет на своих плечах. Но как консультант я говорю: «Это свидетельствует только о том, что вы не дружите со временем! Вы нечетко формулируете цели и неправильно определяете время для их достижения». Она отвечает: «Да! Я хочу все сразу и как можно скорее! Мой девиз: делай больше, чем можешь!»

К сожалению, спешат все! На дорогах водители азартно обгоняют друг друга, отчаянно выезжают на встречную полосу, нарушая правила. В автобус и вагон метро мы стремительно запрыгиваем в последний момент, стараясь хотя бы на секунду опередить другого пассажира. Мы бежим по улицам, агрессивно расталкивая тех, кто преграждает нам дорогу, сейчас вас могут толкнуть не только сбоку, но и сзади и спереди. Люди спешат и никого не видят вокруг!

Зачем такая спешка? Объяснение простое: мы живем и работаем в стрессовом режиме. В последнюю минуту мы выбегаем из дома, в последнюю неделю беремся за решение сложной задачи, в последний месяц начинаем двигаться к цели, которую поставили год назад.

«Когда нужно решить эту задачу?» – робко спрашивает подчиненный и слышит громовой голос начальника: «Еще вчера!» или «Вчера минус пять минут, пока я тебе объяснял!»

Исключений не бывает, на тренингах в России и за ее пределами я произношу эти фразы и по лицам слушателей вижу, что такая ситуация им знакома, как говорится, до боли.

Работая без спешки, с удовольствием, смакуя каждый рабочий момент, мы испытываем радость от творчества. «Цель каждого человека – взрастить в себе радость» – эти замечательные слова принадлежат Бернарду Верберу, французскому писателю. Если мы практикуем самоменеджмент, не торопимся и не делаем много ошибок, то достигаем высоких результатов. Нас хвалят, называют способными или талантливыми людьми. Мы привыкаем к успешности. Появляется удовлетворенность собой и, как следствие, интерес к работе. Хочется работать еще лучше, чтобы реализовать все свои способности. Потребность в самоактуализации потенциала становится доминирующей. Возникает желание оставить после себя что-то важное и нужное людям. В итоге – одни плюсы!

## **Чувство времени**

Умение ценить время необходимо каждому человеку, особенно фрилансеру. Отсутствие внешних регуляторов в виде офисной дисциплины компенсируется только с помощью развитого внутреннего чувства уходящего времени.

Конечно, нельзя сказать, что внешние регуляторы полностью отсутствуют в работе бизнес-тренера. Серьезными мотиваторами выступают обязательства перед партнерами, коллегами, клиентами и работодателями, необходимость постоянной поддержки своего имени на рынке и, наконец, потребность в финансовом обеспечении себя и близких.

Но самым важным условием является мысль о конечности жизни и стремление успеть сделать что-то важное, значительное и нужное за то время, которое тебе отпущено. В качестве этого важного каждый из нас выбирает что-то свое: кто-то хочет воспитать ребенка, посадить сад и построить дом, а кто-то – написать книгу или статью.

Не имеет большого значения, какую цель поставил перед собой человек, главное то, что память о преходящести бытия подстегивает, стимулирует, не дает успокоиться. С каждым прожитым днем мы понимаем, что на этот день жизнь стала короче. Время утекает стремительно! Приведу слова философа Мераба Мамардашвили, которые навсегда останутся в моем сердце: «Назначение человека в том, чтобы оставить свой след, чтобы его дела и мысли вошли необходимой частью в состав этого мира. Для меня это возможно только в том случае, если я живу СВОЕЙ жизнью. Потому что в мире уже все сказано, все сделано, все написано, в этом мире нет для меня места, остается только повторять то, что уже было, как и делает большинство людей, не выполняя своего предназначения.

Жить своей жизнью – значит найти то место, которое оставлено для меня».

Ощущение ускоряющегося времени возникает примерно к 30 годам, потом время мчится со скоростью света. После сорока появляется чувство еще большего ускорения.

Однако, как говорят, что после 70 лет опять происходит замедление жизненного времени, поскольку, наслаждаясь земным существованием, человек смакует каждый час и становится таким же счастливым, как в юности.

Следует развивать свое чувство времени. Для этого желательно носить часы на руке и периодически поглядывать на циферблат, чтобы выработать в себе ощущение каждых прошедших 10–15 минут. Вслед за Стивом Джобсом будет не лишним спрашивать себя утром: «Если представить, что этот день – мой последний день на Земле, решил бы я заниматься теми

делами, которыми я планирую сегодня заниматься? Или я бы делал что-то другое, более важное?».

Я внимательно отношусь к содержательным высказываниям людей, известных и не очень, особенно, если в них есть важные идеи для воспитания в себе чувства времени. Приведу некоторые цитаты, которые меня вдохновляют.

Рэнди Пауш, профессор университета «Карнеги-Меллон», в книге «Последняя лекция» написал так: «Временем следует распоряжаться так же обдуманно, как и деньгами. Не следует тратить время на пустяки» (21, с. 18).

Несмотря на то, что время – нематериальный ресурс, необходимо вырабатывать в себе ощущение видимого и физически ощутимого, ускользающего, утекающего времени. Рэнди Пауш сравнил время с деньгами. Отличное сравнение! Я часто представляю себе время как песок, который ускользает сквозь пальцы. Очень хороший прием, и его я тоже периодически использую, – поставить песочные часы на видное место в квартире, чтобы их переворачивать и видеть, как быстро сыпется песок и уходит время. Такие материализованные образы времени дисциплинируют, мобилизуют, помогают реально ощутить поток исчезающих мгновений и направить свою активность в нужное русло.

Стив Джобс, основатель компании Apple, выступая перед выпускниками Стэнфордского университета в 2005 году, сказал так: «Ваше время ограничено, поэтому не тратьте его, проживая чужую жизнь. Не попадайтесь в ловушку догмы, которая заставляет жить мыслями других людей. Не позволяйте шуму чужих мнений перебить ваш внутренний голос.

И, самое главное, имейте храбрость следовать вашему сердцу и интуиции. Они каким-то образом уже знают, кем вы действительно хотите стать. Все остальное вторично».

Сказано емко и мужественно. Кроме острого чувства ограниченности жизненного времени, Стив Джобс подчеркивает необходимость самостоятельности и независимости. Завершая жизненный путь, человек должен ощущать удовлетворение от прожитой именно СВОЕЙ жизни. А это предполагает высокую ценность жизненного времени, внимание к внутреннему голосу и постановку собственных целей. Если большинство запланированных событий и дел свершилось, то в конце жизни как награда возникает чувство удовлетворенности. Человек чувствует, что он состоялся, сбился, реализовал замысел своей жизни.

Александр Пушкин, великий русский поэт, тоже ценил время, всем известны его слова: «Владею днем моим, с порядком дружит ум». Для творческого человека, казалось бы, стремление к порядку нетипично. Однако известно, что Пушкин планировал написание книг, четко распределяя свое время по главам, он фиксировал, какой текст и за какое время должен быть написан. Результат – налицо: за сравнительно небольшой по продолжительности жизненный путь он создал бессмертные произведения.

Бенджамин Франклин, политический деятель и дипломат, сказал интересную фразу: «Любите ли вы жизнь? Тогда не расточайте время – это тот самый материал, из которого соткана жизнь». Эту фразу развил Джон Адаир, эксперт по лидерству «Взгляните в зеркало, и вы увидите самого большого расточителя вашего времени!»

Сравнение времени с жизнью – сильное и точное сравнение. Действительно, жизнь есть наше время. При рождении начинается отсчет времени, заканчивается наше время – заканчивается наша жизнь. И если рождение и по большому счету уход из жизни не зависят от нашей воли, то, как мы сможем распорядиться отпущенным временем, – это именно наша ответственность.

Приведу высказывания своих слушателей. Когда на тренинге идет активное обсуждение идей, не всегда можно точно определить автора цитаты, поэтому я не буду указывать имена. Тем более что участники, как правило, говорили, что эти идеи принадлежат не им, а они услышали их на работе от руководителей или коллег.

- Если не можешь работать больше, работай умнее!

- Не убивай время, а то время убьет тебя!
- Если тебе нечего делать, не делай это в офисе!
- Не допускайте, чтобы срочное преобладало над важным!

В ходе размышлений о ценности жизненного времени возникает интересный вопрос: «А много ли у нас времени? Правда ли, что у нас его действительно мало?»

Приведу расчеты из книги Л. Зайверта, которые он сделал для анализа рабочего времени офисного сотрудника; они будут также полезны для оценки временного ресурса фриланса (7). Если взять за основу, что в течение года у нас примерно 220 рабочих дней и каждый рабочий день мы работаем по 8 часов, то за 40 лет профессиональной деятельности мы имеем ресурс объемом 70 400 часов. Если мы трудимся больше, например по 10 часов в день, то за 40 лет работы мы тратим на работу примерно 88 000 часов.

Много это или мало? Сравним числа с тем временем, которое мы тратим, например, на сон. Если мы спим в среднем по 7 часов в сутки, тогда за 40 лет жизни мы находимся в объятиях Морфея всего 2555 часов. По сравнению с затратами времени на работу эта цифра кажется незначительной. На работу у нас уходит достаточно много времени!

А сколько свободного, вне рабочего времени мы имеем за 40 лет жизни? Если учесть, что в течение рабочего дня мы свободны примерно 3 часа (220 рабочих дней в год), а в выходные – 17 часов (145 выходных и праздничных дней в год), то в сумме за 40 лет свободного времени у нас – 101 240 часов! А если посчитать время вместе со сном, то получается 103 795 часов за 40 лет жизни. Как видите, если мы четко структурируем свой рабочий день, то свободного времени у нас должно быть больше, чем рабочего.

## **Важные цели и планирование времени фрилансера**

Важные цели – это цели, реализация которых дает максимально возможный прирост к успешности и эффективности тренера. Степень важности каждый консультант определяет для себя сам, исходя из видения и планирования своей карьеры. Например, разработка новой программы может быть значимой, но не столь важной, как написание книги. Или посещение профессионального клуба полезно, но не так важно, как участие в тендере, объявленном крупной компанией.

Чтобы реализовать важные цели, фрилансер должен выработать в себе привычку структурировать время при помощи его масштабирования или с использованием «горизонтов планирования» – от долгосрочных целей к краткосрочным. Необходимо формировать план своих дел на пять лет и более, из которого составляется план каждого года. Далее нужно планировать каждый месяц, каждую неделю и каждый день.

Зачем такие сложные действия? Сначала построение отдаленного будущего, а потом настоящего? Фрилансеру это нужно делать по двум причинам: чтобы не терять важных целей и чтобы важные цели не оказались поглощенными мелкими, текущими делами. Известно, что часто незначительные дела бывают предельно срочными, а важные цели – требуют более продолжительного времени на их реализацию. Например, если человек планирует построить дом в течение пяти лет, то на каждый год нужно распределить важные задачи по покупке участка, проведению коммуникаций, закладыванию фундамента и т. п. Решение ежегодных задач связано с планированием ежемесячных приобретений и действий, контроль за строительством потребует решения текущих задач каждую неделю и, возможно, каждый день.

Другой пример: тренер запланировал написать книгу, которую он должен сдать через год, поэтому каждый месяц, каждую неделю и каждый день ему необходимо писать по несколько страниц. Пусть за день будут готовы полстраницы или страница, главное делать это, не выключаясь из процесса. Только так, постепенно, книга будет написана полностью и вовремя сдана в издательство.

Важные дела всегда труднее начинать, чем решать мелкие задачи. Когда приступаешь к такому новому продолжительному по времени делу, как, например, написание книги, часто возникает тревожность. Сядишь перед монитором и не знаешь, с каких слов надо начать текст. И так в любом крупном деле, связанном с важными целями: в начале пути возникает ощущение неопределенности, большой вариативности дальнейших шагов. Здесь важно вспомнить принцип «шаг за шагом», который означает, что любой, самый большой путь можно пройти, главное, – делать маленькие шаги часто и регулярно, желательно каждый день! Другими словами: строится дом и пишется книга каждый день.

И здесь возникает проблема удержания поставленной крупной цели. «Каждую минуту помни о своей цели!» – услышала я как-то важное изречение. Об опасности попадания в рутину мелких забот, которые бессмысленно поглощают жизненное и рабочее время, знают все: и офисные работники, и консультанты. Крутишься как белка в колесе, испытываешь усталость и напряжение, а на выходе – ма-а-аленький результатик, незаметный и незначимый. А время ушло, и его не вернуть! Ничего нет тяжелее переживаний об утраченных возможностях! Ты помнишь, что ты мог бы сделать это важное и крупное дело, но цепь мелких событий выбила тебя из колеи, и ты потерял свою большую цель. Кого винить? Некого, только себя!

Чтобы не терять мысль о большой цели и каждый день посвящать время ее реализации, нужно придумать так называемые «напоминалки». Листочки, на которых записаны цели, присутствуют у меня на всех видных местах в доме: рядом с компьютером, на входной двери с внутренней стороны, в моем ежедневнике, который в центре моего письменного стола.

При составлении планов на год, месяц, неделю и день, чтобы не рассеивалось внимание, я отмечаю важные цели ярким фломастером, мелкие дела просто записаны шариковой ручкой. Знаю, что многие люди важные дела отмечают зеленым цветом, а мелкие – красным, чтобы в конце дня, недели, месяца и года было видно, сколько реализовано крупных и сколько мелких целей. В начале-середине декабря я всегда подвожу итоги года и формулирую планы на будущий год. Причем я разделяю рабочие и нерабочие цели, чтобы рабочие устремления не поглощали личные.

К рабочим целям у меня относятся тренинги, конференции, командировки, программы, написание статей и книг, работу над сайтом, деловые встречи. Мои нерабочие цели связаны с домашними, семейными делами, отдыхом, хобби, поездками, встречами с друзьями и хорошими знакомыми.

Важно также вырабатывать внутреннее состояние слияния со своей целью, когда ты чувствуешь, что ты сам – это и есть твоя важная цель. Дэвид Аллен назвал это состоянием свинг – постоянное, концентрированное внимание к своей важной цели – обязательное условие нашей продуктивности, без него ничего не получится!

Чтобы поддержать и укрепить внутреннее состояние слияния с целью, утром, еще перед тем как встать с постели, желательно напомнить себе важные цели дня. Чему будет посвящен наступающий день? Какие крупные дела запланированы? Какие мелкие задачи нужно быстро решить?

Такая настройка очень важна, особенно в активный рабочий период, поскольку утреннее состояние – самое устойчивое, оно регулирует активность человека в течение всего дня. Во время высокой интенсивности работы, когда тренинги шли подряд, и не только в Москве, но и в регионах, я придумала прием «трех вопросов». Сразу после звонка будильника я спрашиваю себя:

- В каком я городе? Это скорее шуточный вопрос, однако при трех-четырех перелетах подряд он звучит актуально.

- Сколько сейчас времени? Важный вопрос, если учесть разницу во времени по сравнению с Москвой во многих регионах.

• Какую тему я сегодня читаю? Какое событие будет на тренинге? Это вопрос настройки на предстоящий день тренинга.

Я отвечаю на три вопроса и бодро встаю с постели, чтобы начать новый день. Знаете, очень помогает!

## **«Сырая лягушка» и самооценка тренера**

Не могу не сказать об одной опасности – прокрастинации, или нашем желании откладывать все на потом. Конечно, все мы знаем пословицу: «Никогда не откладывай на завтра то, что можешь сделать сегодня». Нам известно, что всегда нужно иметь в запасе примерно 20 % буферного времени, свободные окна, в которые можно переместить важное дело. Наконец, мы понимаем, что время конечно и быстротечно. Тогда почему все равно откладываем важные дела? Особенно серьезной эта опасность становится для свободного консультанта и независимого тренера, которых никто не контролирует. Нам не свойственно отчитываться перед самими собой, а окружающие люди вряд ли будут контролировать взрослого, самостоятельного человека.

Поэтому, если важные дела приходится часто откладывать, нужно разобраться в себе: может, мы проявляем нерешительность? Или не способны преодолеть барьер начала нового дела? Или нам просто это не нужно? Или, может быть, есть другие причины?

Чтобы разобраться, я практикую такое простое упражнение. Беру листок чистой бумаги и записываю пять ответов на вопрос: «Почему я откладываю это дело?».

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Анализ помогает мне понять, в чем истинные причины прокрастинации – откладывания важных дел. Как правило, это не нехватка времени, а что-то другое: неготовность, нежелание, элементарная лень или просто несобранность.

Разобравшись с этим, полезно завести для себя правило: каждый день начинать с отложенного дела. Поскольку фрилансер сам планирует свое время, это правило легко выполнить, а чтобы не забыть, желательно внести соответствующую пометку в план дня.

Есть еще два метода. Первый – правило не откладывать больше двух раз, даже если приходится действовать в жестком лимите времени. Знаю по опыту, что если переносишь выполнение чего-либо один раз, то веришь, что обязательно сделаешь это завтра. Но если завтра снова приходится откладывать, в глубине души появляется мысль, что вообще не решишь эту задачу, и отложенное дело превращается в «сырую лягушку». «Сырая лягушка» – это неприятное или трудное дело, которое мы стараемся отложить на потом. Мы знаем, что по правилам тайм-менеджмента каждый рабочий день нужно начинать с отложенного дела, или «сырой лягушки»: с утра сделать неприятное (трудное) дело, а потом браться за интересные (легкие) дела.

Однако проблема в том, как себя заставить? В качестве примера приведу опыт работы над собой других людей.

Один из моих слушателей MBA придумал прием, помогающий ему не откладывать неприятное дело. Крупными буквами, красным фломастером на листке бумаги формата А4 он пишет название неприятного дела. Затем кладет этот лист на пол так, чтобы при движении по кабинету нужно было каждый раз переступать через него. «Переступишь раз десять, а потом надоедает.

Делаю неприятное дело и с удовлетворением выбрасываю листок в корзину», – рассказывал он.

Мысль о том, что отложенное более двух раз дело мы можем вообще не выполнить, вызывает в нас чувство вины и снижает самооценку. А это уже серьезная опасность для бизнес-тренера. Неуверенный в себе, подавленный, пессимистичный – разве это тренер? С кого тогда слушатели будут считывать образ нового, успешного, сильного человека? Где он, человек-бренд?

Самооценка тренера – это ценный, даже ключевой ресурс для него. На семинарах я нередко шучу: «Мы все – очень разные. Один в конце жизни купил маленькую квартиру на окраине города и считает, что это – самое большое его достижение. Другой имеет великолепные дома по всему миру, приобрел остров в океане и, оставшись неудовлетворенным, посматривает на Луну, размышляя, не прикупить ли лунное море для потомков».

Продолжая размышления о том, как по-разному мы оцениваем свои способности и возможности, представим для примера двух молодых людей, планирующих стать бизнес-тренерами. Один – талантливый, но не уверен в себе и внутренне зажат. Второй – с обычными, даже средними способностями, но убежденный в том, что впереди у него – блестящее будущее. Как вы думаете, кто из них станет успешным тренером? Талантливый или со средними способностями? Я уверена: успешным тренером станет молодой человек со средними способностями, но высокой самооценкой.

Молодой человек, сомневающийся в себе, говорит так: «Я очень стараюсь, и мне часто говорят, что у меня хорошие способности к тренерской работе. Но когда я встаю перед группой, начинаю волноваться, нервничаю, боюсь ошибок и неудач. Если что-то не получилось, я долго и сильно переживаю, обвиняю себя и занимаюсь самокритикой. В эти моменты мне кажется, что я – бездарный и ни на что не способен! После неудачных тренингов ничего не хочется делать».

Молодой человек с высокой самооценкой говорит совершенно по-другому: «Я много работаю, и у меня все отлично получается! Конечно, бывают ошибки, но у кого их нет? Я стараюсь их исправить и продолжаю работать дальше. Уверен: если проявлять настойчивость и упорство, можно стать успешным и известным тренером!»

Сниженная самооценка часто является внутренней, скрытой причиной откладывания важных дел. Однако человек этого, как правило, не признает. Например, при откладывании написания важной статьи молодой консультант, только начинающий тренерскую карьеру, может сказать себе так:

- У меня совсем нет времени! После тренинга я чувствую себя уставшим, а чтобы написать страницу текста, нужны свежие мозги.
- Не все тренеры пишут статьи. Есть те, кто вообще ничего не пишут, но работают, и довольно успешно.
- Да ладно! Я и так хорошо зарабатываю! Зачем еще эти статьи писать?
- Я хорошо говорю в группе, когда веду тренинг, но писать текст для меня – просто мучение!

Все это – отговорки, но повышать самооценку необходимо. Потренироваться в этом полезно путем отказа от откладывания важных дел. Начнем с отличной цитаты Стивена Кови: «Человек способен достичь всего, что может придумать и во что поверить» (10, с. 19).

Итак, переформулируем четыре положения, сказанные начинающим тренером, в позитивном ключе.

- Я обязательно найду время, чтобы написать важную для меня статью. Сейчас активный рабочий период, поэтому буду писать по одной странице в день!
- Есть тренеры, которые не пишут статьи. Но чтобы продвигать имя и быть востребованным, нужно презентовать свои мысли и взгляды в профессиональном сообществе – писать статьи и книги.



- Да, заработать серьезные деньги путем написания статей и книг невозможно, это же не детективы! За тренинги платят больше. Однако это важная часть работы, повышающая мою компетентность.

- Я хорошо говорю в группе, когда веду тренинг, поэтому использую диктофон, записываю все, а потом формирую из сказанного мной на мероприятии текст статьи или книги.

## **Блочное планирование и концентрация**

Ранее я уже упоминала блочное планирование, здесь мы подробнее разберем этот замечательный принцип самоменеджмента. «Работает то, что легко и просто» – мне нравится это изречение. В приложении к планированию времени оно может звучать так: «Блочный принцип планирования – очень простой и поэтому очень эффективный».

Планирование блоками имеет несколько вариантов. Первый – планирование по типам деятельности. Например, телефонный блок включает все звонки, которые нужно сделать в течение дня. Все звонки объединяются по списку и делаются в течение непродолжительного времени с учетом того, что застать абонента в это время легче всего. Или другой пример: в блок письменных текстов объединяются все дела, связанные с написанием программ, раздаточных материалов, презентаций, статей или определенного количества страниц для книги. Следующий пример: в блок можно объединить работу с электронными сообщениями, три-четыре раза в день прочитывать письма и оперативно отвечать на них.

В случае такого блочного планирования не нужно переключаться с одного типа работы на другой, а значит, нет необходимости адаптироваться к новой работе. Посмотрите: если у вас нет тренинга и вы посвящаете день работе дома, то число переключений с одного дела на другое может достигать 20–30 раз!

Так, вы пишете статью, не завершая, переключаетесь на электронное сообщение, потом опять возвращаетесь к тексту, только вчитались, как звонит телефон, и вы берете трубку, чтобы ответить. И так – много раз за день! Если предположить, что при переключении с одного дела на другое адаптация к выполнению новой задачи требует пяти-семи минут, то на десять переходов вы потратите, как минимум, 50–70 минут (около часа или больше часа). Это потерянное время, которое не осознается и не планируется, но, увы, вычеркивается из нашего рабочего и, в конечном итоге, жизненного времени.

Второй, довольно простой вариант блочного планирования – это разделение дневного времени на три части: утро, день и вечер. Утренний блок, как правило, охватывает время с момента, когда вы встали, и до обеда, например с 7:00 до 13:00–14:00. Блок дневного времени – период после обеда и до вечера, чаще всего это 14:00–19:00. Вечернее время начинается после 19:00 и продолжается, пока вы не ляжете спать.

Конечно, здесь я структурирую время фрилансера, которое он планирует в свободный от консультаций или тренингов день. Когда идет тренинг или консалтинговая сессия, время планируется по-другому, в зависимости от программы обучения и назначенных консультаций. Об этом будем говорить дальше, во второй и третьей главах книги.

Деление дня на три части – утро, день и вечер – дает тренеру возможность раздвигать границы дневного времени и подводить промежуточные итоги. Получается, что один день трансформируется в целых три дня! Утром лучше сделать самую ответственную работу, как говорят, на свежую голову. Например, это может быть написание нескольких страниц книги, важной статьи или презентации. Днем, после обеда, можно сделать необходимые звонки и ответить на сообщения, накопившиеся в почтовом ящике. На вечер хорошо запланировать отдых, встречи с друзьями, посещение театра или прогулку.

Кроме расширения границ времени, подведения промежуточных итогов в течение дня, а также борьбы со скрытыми временными потерями, блочное планирование позволяет скон-

центрироваться на задаче, которой мы занимаемся в данный момент. Значит, у нас появляется возможность вхождения во внутреннее состояние потока, способствующее получению яркого, интересного и содержательного результата. И напротив, суета, перескакивание с одной задачи на другую размывает наш день и создает опасность поглощения времени мелкими, незначительными и рутинными задачками и в результате возникновения острого и неприятного чувства неудовлетворенности собой, своей работой и жизнью.

## **Устранение поглотителей времени**

Кроме скрытых временных потерь и переживания утраченных возможностей, есть еще одна причина для грустных размышлений – это мысль о большом объеме потерянного времени.

Проведем расчеты временных потерь, чтобы понять, сколько в итоге рабочего и жизненного времени проходит впустую. Если при пятидневной рабочей неделе и 8-часовом рабочем дне ежедневно мы теряем 15 минут, то за один месяц потеря времени составляет 5 часов, за год – 7,5 рабочего дня (1,5 рабочей недели), за 40 лет работы – 60 рабочих недель или 15 рабочих месяцев, то есть один год и три месяца!

Эти цифры кажутся фантастическими, и в них не хочется верить!

Однако проявим мужество и посмотрим правде в глаза: обычно в день мы теряем не 15 минут, а минимум – 30 минут. Тогда за одну неделю потери рабочего времени составляют 2,5 часа, а за год – 15 рабочих дней или трех рабочих недель!

Где же мы теряем время? Ниже приведен список типичных для тренера ситуаций, в которых могут происходить реальные потери времени, если в этот день не запланирован тренинг и консультант работает дома. Предлагаю поработать с ситуациями, характерными для вас, и записать, сколько примерно минут или часов проходит зря. Потом посчитайте общую сумму ежедневных временных потерь.

- Вы планировали встать в 7 часов утра, но поленились и встали в 8:30

---

• Вчера вечером вы дали себе слово утром начать новую статью, но позволили себе поболтать по скайпу, пообщаться в социальных сетях, долго пить чай или кофе, посмотреть интернет-новости, ненужные для работы и т. п.

---

• Вчера у вас завершился тренинг, и на сегодня у вас нет плана дня, поэтому нужно вспомнить, с чего начать

---

• С утра у вас слишком много мелких дел, нет времени продумать план дня и выделить приоритеты, время уходит на суету, приходится засиживаться за компьютером за полночь, чтобы решить важные задачи

---

• В течение рабочего дня происходит слишком много переключений с одного дела на другое (20–30 переключений), потом приходится настраиваться на решение задачи в течение примерно 5–10 минут

---

• С самого утра идут звонки клиентов с новыми срочными задачами, ломающими план дня

---

• Позвонил друг с просьбой, и вы не смогли сказать нет, в итоге весь день ушел на решение не своих задач

---

- Вы работаете один, у вас нет сотрудников, следовательно, не делегируете полномочия, а придерживаетесь принципа «все сделаю сам»

## **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.