

# Николай Рысёв

## КАК ВЕСТИ БИЗНЕС- ТРЕНИНГИ?

от автора бестселлера  
"Активные продажи"



[www.recont.org](http://www.recont.org)

Николай Рысёв

**Как вести бизнес-тренинги?**

«Рысёв Николай Юрьевич»

2020

## **Рысёв Н. Ю.**

Как вести бизнес-тренинги? / Н. Ю. Рысёв — «Рысёв Николай Юрьевич», 2020

Книга увлекательно, подробно и системно рассказывает о том, как вести бизнес-тренинги. Прочитав ее, вы получите целостное представление о всех аспектах проведения бизнес-тренинга! Как преподносить теорию, как справляться с сопротивлениями участников, рассказывать метафоры, проводить разминки, планировать и реализовывать упражнения, ролевые и деловые игры, давать обратную связь участникам тренинга, вовлекать и мотивировать людей на обучение продажам, переговорам и управлению – всему этому и многим другим тонкостям обучения взрослых профессионалов вы научитесь, прочитав эту замечательную книгу. Николай Рысёв – директор тренинговой компании RECONT ([recont.org](http://recont.org)), автор легендарного бестселлера «Активные продажи» и онлайн-курса «Работа с возражениями», мастер своего дела с 25-летним опытом проведения более 1000 (!!!) тренингов для 40 разных отраслей бизнеса в сфере переговоров, менеджмента и лидерства, автор позитивно-гуманистического структурного подхода. Для кого книга Книга предназначена для руководителей, которые проводят обучение персонала своими силами; для HR-специалистов, планирующих и организующих тренинги онлайн и офлайн; для преподавателей бизнес-дисциплин (маркетинг, продажи, переговоры, менеджмент, лидерство и др.) в университетах и бизнес-школах. И, разумеется, данная книга представляет особую ценность для бизнес-тренеров, мотивационных спикеров и бизнес-коучей!

© Рысёв Н. Ю., 2020

© Рысёв Николай Юрьевич, 2020

## Содержание

1. О каком бизнес-тренинге рассказывает эта книга, и кому это полезно?	7
2. Структура, содержание, стиль, сопровождение и сопротивления	9
3. Три основных принципа бизнес-тренинга. Группа – участник. Фрустрация – поддержка. Теория – практика	12
4. Два общих правила построения бизнес-тренинга.	16
5. Как стиль тренера определяется формой активности на тренинге?	21
6. Нужно ли тренеру по продажам уметь продавать, а тренеру по управлению – управлять?	23
7. Предтренинговая подготовка	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28

# **Николай Рысёв**

## **Как вести бизнес-тренинги?**

### ***Позитивно-гуманистический структурный подход***



*Марине Павловской, любимой супруге, моему партнеру по жизни  
и бизнесу*

«Эта книга будет отчетливо интересна каждому, кто работает в области бизнес-обучения продажам, переговорам и управлению или в смежной сфере. Преимущество книги – осмысление и изложение очень хорошим, профессиональным языком».

*Леонид Кроль,*

*Управляющий партнер Мастерской коучинга и тренинга Л. Кроля и  
Инкантико (Италия)*

«Книга Николая Рысёва – методическое пособие, учебник для бизнес-тренера (книга может быть рекомендована в числе топ-5 книг для начинающего тренера).

На страницах этой книги вы найдете и прописные истины, и коллекции заданий, и вдохновляющие размышления о профессии.

Все это оплачено временем жизни и работы автора. Удачной судьбы этой книге!»

*Марк Кукушкин,*

*Best T&D Group, Тренинг-бутик,*

*ОТУМКа (Открытый Тренерский Университет),*

*ПиР: Практики Развития*

## **1. О каком бизнес-тренинге рассказывает эта книга, и кому это полезно?**

Бизнес-тренинг, о котором пишется здесь – это краткосрочная, активная, увлекательная и мотивирующая форма обучения и развития взрослых профессионалов в сфере продаж, переговоров и управления.

Бизнес-тренинг нацелен на:

- Приобретение новых знаний, оттачивание имеющихся и овладение новыми умениями и навыками.
- Освоение технологий.
- Повышение мотивации и создание установки на профессиональный успех и бизнес-победу.
- Расширение картины мира.

В этой книге, когда я для краткости использую слова «тренер» и «тренинг», то имею в виду «бизнес-тренер» и «бизнес-тренинг» соответственно.

Эта книга не про психотерапию, не про социально-психологический тренинг, не про тренинг личностного роста, не про психологическую коррекцию, не про индивидуальный или групповой коучинг. Эта книга про бизнес-тренинг.

Подход к обучению и развитию, который представляется вашему вниманию, я называю позитивно-гуманистической структурной школой бизнес-тренинга.

Для кого написана данная книга?

Если вы бизнес-тренер или собираетесь им стать, вы приобретете новые знания и умения, связанные с ведением бизнес-тренинга. По крайней мере, новых идей у вас будет много!

Если вы менеджер или директор по персоналу, менеджер по обучению (HRM, HRD, HRBP), вам будет полезна эта книга для понимания, как должен проходить бизнес-тренинг.

Если вы руководитель, желающий обучать сотрудников, безусловно, вы сможете применить многое из того, что здесь описано, на своих занятиях, мастер-классах и тренингах. И я призываю вас это делать!

Если вы преподаватель университета или бизнес-школы, и обучаете лидерству, менеджменту, принятию решений, маркетингу, конфликтологии, переговорам и продажам, то на своих практических занятиях после лекций или даже во время преподавания теории, вы можете эффективно использовать подходы и упражнения, представленные здесь.

Если вы человек, который просто хочет понять, что такое бизнес-тренинг, и как он проводится, эта книга для вас.

Если вы хейтер, который ненавидит бизнес-тренинги, почитайте эту книгу также! Может быть, вы никогда не посещали настоящие, результативные, увлекательные, практичные и мотивирующие бизнес-тренинги?

Книга в большей степени посвящена офлайн-тренингам, тренингам с непосредственным, живым присутствием участников в зале.

Но я уже с 2014 года веду онлайн-тренинги и являюсь адептом смешанного обучения (blended learning), где применяются как онлайн, так и офлайн-методы.

И странные времена пандемии побудили многих бизнес-тренеров, в том числе и меня, еще больше перейти в онлайн.

Из своего опыта знаю, что многое из того, что здесь описано (но, конечно, не все) либо напрямую применимо в онлайн-режиме, либо возможно для адаптации под онлайн-тренинги.

Итак! Что я вам предлагаю?

Я буду на своем сайте [www.recont.org](http://www.recont.org), на отдельной странице бесплатно, постепенно, каждую неделю, выкладывать пояснения, как та или иная глава и, соответственно, теория и практика, изложенная в ней, может быть использована в онлайн-тренингах. Ритм будет следующий – каждую неделю комментариев на одну, иногда на две главы. Здесь 40 глав, не каждая из них требует адаптации под онлайн, так что приблизительно за 25 недель вы получите серьезное дополнение к этой книге. Как говорится, буду работать в стиле Agile.

Почему я принял такое решение? Да потому, что иначе книга значительно увеличится в объеме. Да и для описания того, как работать в онлайн, лучше всего подходит онлайн! Согласитесь?!

Я буду рад, если вы прочитаете эту книгу и возьмете самое полезное и важное для себя! Если честно, я буду счастлив!

Эта книга – квинтэссенция последних 25 лет моей жизни! Да, да – жизни! Не только профессиональной, но и личной! Потому что бизнес-тренинг – это моя жизнь, это моя любовь, моя страсть, мое призвание!

Я благодарю каждого лично, кто оплатил эту книгу и пользуется законным вариантом. Спасибо! Ваша поддержка авторов помогает развивать российский рынок бизнес-литературы, способствует тому, что писатели могут уделять большее внимание качеству идей в своих книгах, а не относиться к своим произведениям исключительно как к рекламным продуктам и способу продвижения бренда. Это правильная поддержка российского книжного рынка! **Следующие строки не для вас! Переходите к главе 2!**

Если вы не платили за эту книгу лично, но читаете ее, значит, вы используете пиратский вариант. Если вам переслал ее друг – это тоже пиратская версия. Допускается чтение оплаченной электронной книги только одним человеком. Если компания купила один экземпляр книги и ее читает более, чем один человек – это пиратская версия.

В данном случае я, как автор, прошу перечислить мне 500 рублей за каждого читателя на счет Сбербанка, привязанный к мобильному телефону +79219532122, Рысёв Николай Юрьевич.

Также вы можете оплатить, перечислив деньги банковским платежом. (Все документы я могу вам предоставить. Пишите, пожалуйста, на почту [recont@recont.org](mailto:recont@recont.org))

Индивидуальный предприниматель Рысёв Николай Юрьевич,

ИНН 781075366117, ОГРНИП 319784700322081,

Филиал № 7806 Банка ВТБ (ПАО) Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, Р/с 40802810136060000113, Кор. счет 30101810240300000707, БИК 044030707.

Каждый труд должен оплачиваться. Мы живем в мире товарно-денежных отношений. Пользоваться чужим трудом бесплатно без разрешения этого человека, по крайней мере, неприлично.

Если вы не хотите платить за книгу, я настаиваю, чтобы вы ее не читали. Она не принесет вам пользы, если вы не уважаете меня лично и мой труд. Зачем вам тогда читать книгу, которую вы ни во что не цените, написанную автором, труд которого вы не уважаете?



## **2. Структура, содержание, стиль, сопровождение и сопротивления**

Предлагаю на тренинг смотреть с точки зрения концепции «5 С»:

- Структура тренинга.
- Содержание тренинга.
- Стиль тренера и тренинга.
- Сопровождение, организация тренинга.
- Сопротивление участников, сложности на тренинге, групповая динамика.

А теперь более подробно, но в тоже время тезисно, телеграфным стилем, поясним эту концепцию «5 С». Рекомендую возвращаться иногда к этой главе и размышлять над каждым предложением! Здесь налицо сильная насыщенность, плотность идей, которые можно раскрыть отдельными предложениями, абзацами и даже главами.

### **Структура тренинга**

Какие темы касаются структуры тренинга? Перечислю их.

- Нормы тренинга.
- Последовательность этапов и блоков, что за чем идет.
- Соотношения теории и практики.
- Разнообразие форм активности.
- Механика упражнений, ролевых и деловых игр, их правила и структура.
- Инструкции к упражнениям.
- Способы обратной связи участникам тренинга.

Эта книга как минимум на 50 % посвящена именно структуре тренинга. Я здесь описываю собственную структуру и расшифровываю каждый блок, каждый этап. Огромное внимание в книге уделяется механике упражнений в частности, и механике тренинга, в целом.

### **Содержание тренинга**

Что такое содержание тренинга? Давайте посмотрим. Когда мы думаем о содержании тренинга, мы отвечаем на следующие вопросы.

Что рассказывать во время теоретических блоков? Какие примеры из практики управления, переговоров и продаж приводим? Какие теории продаж, переговоров, менеджмента и лидерства освещаем?

Содержание тренинга чаще всего отражается в тех программах, которые мы, как тренеры, публикуем на своих сайтах и отсылаем клиентам.

- Для тренинга продаж – это может быть цикл продаж, воронка продаж, стадии одобрения сделки (pipeline), цикл покупки клиентов.

- Для тренинга по переговорам – это могут быть стратегии ведения переговоров и тактические методы оказания влияния, их классификации и расшифровки.

- Для тренинга по тактическому, оперативному, регулярному менеджменту это могут быть функции руководителя – планирование, поиск и прием на работу, обучение и наставничество, постановка и распределение задач, мотивация и управленческое влияние, контроль и обратная связь, принятие решений, коммуникации.

- Для тренинга по принятию бизнес-решений – это могут быть групповые и индивидуальные техники и алгоритмы поиска принятия решений, когнитивные искажения и ошибки принятия решений.

- Для тренинга по лидерству – это может быть личная, ситуативная и трансформационная модель лидерства, этиология лидерства, «лидер и племя», мифология лидерства, корпоративная культура и структура компании, управление изменениями, ораторское мастерство лидера, вовлечение и оказание влияния, поведение в моменты кризиса.

Содержание тренинга в этой книге раскрывается в той мере, в какой это необходимо для рассказа о структуре практических упражнений.

Содержание тренер черпает, во-первых, из многочисленных книг, вебинаров, лекций и курсов по продажам, переговорам, менеджменту и лидерству; во-вторых, из собственного практического опыта продавца, переговорщика, руководителя; в-третьих, из опыта других практиков.

### **Стиль тренера и тренинга**

Стиль тренера определяется нашими когнитивными и мыслительными особенностями, волевыми качествами, темпераментом, характером, приобретенными способностями и врожденными талантами, мотивационной направленностью, индивидуальной историей жизни, нашим обучением, логическим, социальным и эмоциональным интеллектом, ценностными установками и нашей картиной мира.

Если говорить о полюсах, между которыми целая гамма оттенков и полутонов, тренер может быть более демократичным или более авторитарным, быть похожим на профессора или на жесткого управленца, включать в свою речь больше личных историй и переживаний или концентрироваться всецело на задачах тренинга и технологиях, тренер может говорить громко или тихо, быстро или медленно, он может быть эмоциональным или нейтрально-спокойным. И так далее.

Стиль самого тренинга во многом определяется концептуальным, принципиальным, общим подходом к тренингу, используемым тренером, той методологической школой, учеником или создателем которой он является.

Естественно, что стиль тренера и тренинга накладываются друг на друга, так что в реальной жизни сложно воспринимать одно без другого и разделять их.

Насколько тренер использует элементы шоу, актерского мастерства для привлечения внимания и создания увлекательной атмосферы на тренинге, также вносит вклад в определение стиля тренинга.

Если вам понравится позитивно-гуманистический структурный подход к бизнес-тренингу, который описывается здесь, если вы являетесь или станете моим единомышленником или, во всяком случае, будете разделять некоторые идеи, излагаемые в этой книге, то ваш стиль ведения тренинга неминуемо скорректируется.

Три столпа данного подхода следующие. 1. Позитивность и вера в людей. 2. Максимальное уважение человеческой личности с концентрацией на бизнес-результатах. 3. Управление тренингом через тщательно продуманную и разнообразную структуру.

Об этом как раз эта книга, которую вы держите в руках, или в смартфоне, но тоже в руках.

### **Сопровождение, организация тренинга**

Сопровождение тренинга – это не после тренинговое сопровождение! Пожалуйста, не путайте. Сопровождение тренинга – это организация, то, как мы пользуемся пространством, звуком и предметами для усиления воздействия на тренинге. Удобство и площадь зала, тип раскладки участников, использование флипчарта, вайтборда и проектора. Наглядные материалы для участников. Бейджи, кофе-брейки. От организации, сопровождения тренинга очень сильно зависит его эффективность. Правда, не все это понимают и подчас пытаются сэкономить время и деньги на этом пункте.

Я уделяю достаточное внимание данной теме в этой книге.

### **Сопротивления, сложные ситуации, неблагоприятная групповая динамика**

Что имеется в виду, когда освещается данный аспект? Ведь это порою очень сложная и тревожная грань тренинга! Причем, следует особо подчеркнуть, что для непосвященных данные вопросы вообще могут находиться в тени или даже в темноте. Часто люди, которые не специализируются на обучении и развитии людей, мягко говоря, не придают особого значения такой важной проблематике. Давайте посмотрим, какие темы здесь важны.

Работа тренера с сопротивлениями, в том числе, с сопротивлениями изменениям, которые проявляют участники сознательно и бессознательно. Низкая мотивация участников на обучение. Недобровольное посещение корпоративного тренинга. Негативный опыт от предыдущего обучения и тренингов. Предвзятое отношение к тренингу. Неверие людей в результативность тренинга. Недоверие участников к тренеру. Конфронтация с тренером. Скрытые, холодные конфликты между участниками до тренинга, проявляющиеся на тренинге и переходящие в горячую фазу.

Как данные проблемы и работа с ними прорабатываются в моей книге?

Сам позитивно-гуманистический структурный подход к ведению тренинга, представляемый на ваш суд в этой книге, по моему глубокому убеждению, позволяет в большинстве случаев предотвратить, не допустить, подавить в зародыше ненужные нам сопротивления участников. Также данный подход усиливает мотивацию участников и вселяет веру в результативность тренинга.

За счет введения и контроля групповых норм, с одной стороны, и за счет упражнений на усиление командного взаимодействия, с другой стороны, тренер форсирует групповую динамику к фазе максимальной работоспособности группы, значимо сокращая фазу формирования и, в идеале, удаляя этап бурления.

Доверие к тренеру возникает и растет благодаря тому, что участники видят и чувствуют изначальное взаимное доверие тренера к группе и людям. Доверие участников также усиливается из-за создания атмосферы безоценочности по отношению к личностям людей и их внутреннему миру.

Серьезный, я бы сказал, бесценный вклад в формирование доверия к тренеру вносится благодаря тщательной подготовке содержания тренинга, благодаря учету тренером специфики работы людей, благодаря продуманным примерам, которые мы приводим на тренинге. За счет этого участники чувствуют, что этот тренинг «про них» и для них!

Как это будет рассматриваться в труде вашего скромного слуги (или учителя)?

Во-первых, тема работы с сопротивлениями и сложными ситуациями будет проходить пунктиром по всей книге.

Во-вторых, данной теме будет посвящена отдельная короткая, но емкая, принципиальная глава. Возможно, вам даже захочется поспорить с ней. Я только с удовольствием! Пишите или звоните мне, и я выслушаю внимательно вашу точку зрения, выскажу свои аргументы, в результате чего, я уверен, мы найдем компромиссное, а, может быть, даже и новое решение. Я всегда за компромисс и сотрудничество!

### 3. Три основных принципа бизнес-тренинга. Группа – участник. Фрустрация – поддержка. Теория – практика

**Первый принцип ведущего тренинга.** Необходимо видеть тренинговую группу в качестве единого целого. Более того, мало видеть группу, ее еще надо и чувствовать, как целостную социально-психологическую систему. Смотреть на каждого и видеть группу, чувствовать ее, подстраиваться и присоединяться к ней, к ее ритму, к ее психологическому полю, к ее дыханию и жизни. С другой стороны, также важно уделять отдельное внимание каждому участнику группы. Мы говорим о классической группе до 16 человек, и неоклассической, где присутствует не более 20-25 человек. Свое внимание надо распределять ритмично: от группы к первому участнику, затем опять к группе, затем ко второму участнику, затем опять к группе, потом к третьему участнику и так далее.

Кстати, это достаточно частая ошибка тренера, когда он виснет на одном из участников и уделяет ему слишком много внимания в ущерб другим. И здесь дело не только в количестве внимания, во времени, которые вы отдаете, но еще в теме, в предмете, которая обсуждается с каким-нибудь человеком, то есть в качестве.

Распределение внимания не должно быть механистическим. То есть, к примеру, если мы берем один час, то 20 минут мы уделяем теории, лекции, 20 минут мы посвящаем группе в целом, а 20 минут делим на 15 человек, значит по 1,3 минуты каждому? И да, и нет. Да, потому что, в общем, это правильно. Нет, потому что кому-то можно уделить и 5 минут, так как его вопрос резонирует с потребностью группы, а кому-то можно быстро ответить и двигаться дальше, вследствие того, что его вопрос не относится к теме, или он задан не из искреннего интереса, а по причине сопротивления.

Таким образом, здесь мы поднимаем важный вопрос баланса. Это может быть баланс между группой и личностями каждого участника, между фрустрацией и поддержкой, между теорией и практикой. Итак, первый принцип тренинга – **принцип баланса между группой и индивидуальностями**. Второй принцип – **принцип баланса между фрустрацией и поддержкой**. Третий принцип – **принцип баланса между теорией и практикой**.

Первый принцип я объяснил, переходим ко второму. И здесь есть о чем поговорить и поспорить! Что такое фрустрация? Это состояние, при котором переживается неудовлетворение потребности. Фрустрация возникает тогда, когда человек видит, что потребность не может быть удовлетворена, его желание не может быть исполнено. Фрустрация может обуславливаться объективными причинами или иллюзорными, то есть, человеку кажется, что потребность не может быть удовлетворена, хотя в принципе такая возможность есть.

К примеру, на тренинге дается задание – найти ответ на задачу. Задача интересная, и люди начинают с интересом ее решать, но ответ не приходит в голову. Потребность человека – это желание решить задачу. Фрустрация – это понимание и чувство того, что ты не можешь решить задачу. Или приведу другой пример. Участникам тренинга «Активные продажи» в небольшой подгруппе из 4 человек надо найти ответ на возражение клиента «Мы работаем с другим поставщиком». Чем сложнее возражение клиента, чем труднее найти на него ответ, тем сильнее фрустрация участников.

Постоянная или сильная фрустрация ведет к демотивации, к замыканию, к внешне-обвинительной реакции, к обесцениванию тренинга, тренера и материала. Отсутствие фрустрации приводит к тому, что на тренинге нет здорового напряжения между настоящим состоянием и желаемым, между тем, где участники тренинга сейчас, и тем, где они хотят оказаться в идеале. Так что, как отсутствие фрустрации, так и ее переизбыток, мягко говоря, не способствуют развитию. И вот тут как раз нам приходит на помощь поддержка!

В чем выражается поддержка на тренинге? Позитивный настрой тренера. Заражение своим энтузиазмом. Технологии продаж, переговоров и управления, которые предлагает тренер. Приведение примеров успешной работы. Поощрение людей во время выполнения упражнений. Выслушивание экспертных точек зрения участников тренинга с последующим признанием их важности. Создание психологического пространства, где участник тренинга знает, что он в безопасности.

К примеру, в начале тренинга я ввожу норму «право на бесконечное количество ошибок». Я всегда говорю, что не ошибается тот, кто ничего не делает, что главная человеческая ошибка состоит в том, что он не признает собственных ошибок. И я подчеркиваю, что суть этой нормы не в том, чтобы постоянно рассказывать о своих ошибках, как на сборе анонимных алкоголиков, а в том, чтобы признавать ошибку перед самим собой. Ведь, если я признал ошибку, сказал это самому себе, то я готов к изменениям.

Еще одна норма, нацеленная на поддержку, заключается в умении давать конструктивную обратную связь. Если даешь обратную связь, если комментируешь чьи-то слова или поведение, сначала скажи плюсы, а затем уже минусы. И минусы должны прозвучать не в форме критики, или еще что хуже, в форме личной критики, а в виде рекомендации. Дай рекомендацию, скажи, что ты предлагаешь сделать, как бы ты поступил или сказал. Тренер и сам должен стремиться к такой обратной связи, и всех участников призывать к этому, и постоянно контролировать выполнение этой нормы в течение тренинга.

Здесь мы не можем не затронуть отличия бизнес-тренинга, с одной стороны, и тренинга личностного роста, психотерапии, с другой стороны. Существуют два основных подхода к тренингу: от фрустрации к поддержке и от поддержки к фрустрации. Часто в психотерапевтических группах и на тренингах личностного роста людей в начале фрустрируют, группу намеренно вводят в фазу лабилизации, людей сталкивают с их проблемами, причем иногда в достаточно нелепых ситуациях.

Цель такой лабилизации – показать человеку его несовершенство, чтобы он хотел измениться. Еще одна из целей – это показать, что человек слаб, а тренер может показать ему дорогу к силе. И для тренингов личностного роста, для социально-психологических тренингов, для психотерапевтических групп, в большинстве случаев этот подход работает эффективно.

И здесь я обозначаю четко свою профессиональную позицию. Для бизнес-тренингов – этот подход от фрустрации к поддержке, от проблемы к возможности – неправильный. Бизнес-тренеру надо идти от возможности к проблеме, от поддержки к фрустрации, от позитива к сложностям. Бизнес-тренер не должен «лечить» людей! Я сам психолог, заканчивал специалитет СПбГУ, факультет психологии, сейчас еще и кандидатскую диссертацию буду защищать через несколько месяцев по теме «Психологические аспекты стратегий и тактик коммерческих переговоров». Более того, я три года обучался психотерапии в Санкт-Петербургском Институте Гештальта и два года учился в Институте Гуманистической и Экзистенциальной Психологии.

И, несмотря на все мое образование, или благодаря ему, я настаиваю, что на бизнес-тренинге нельзя заниматься лечением и психологической коррекцией! Может быть, как раз потому, что я знаю, что это такое, я этого и не делаю! На тренинге я не являюсь психологом, я являюсь бизнес-тренером!

Поддержка должна идти первой, поддержки должно быть больше, чем фрустрации и давления. И фрустрация должна проводиться не через личность участника тренинга, но через упражнения на отработку умений и навыков. Ведь три основные задачи любого бизнес-тренинга – это, во-первых, мотивация участников, во-вторых, приобретение умений и навыков, в-третьих, расширение картины мира!

И сейчас я хочу поднять очень важные вопросы психологической интервенции. Насколько можно воздействовать на личность человека во время тренинга? Можно ли комментировать поведение человека как участника тренинга? Можно ли комментировать темпе-

рамент человека, черты характера, индивидуальные особенности? Мой ответ очень простой. Если это положительные черты, позитивные качества, то – можно! Потому что, если вы говорите о положительных характеристиках человека, то он чувствует поддержку, он понимает, на что можно опереться в самом себе. Если это отрицательные или нейтральные черты, то – нельзя! Нет, нельзя! И здесь еще хорошо бы чувствовать оттенки. Упорный – это положительная черта. Упертый – это отрицательная.

Более того, я вообще очень редко комментирую даже положительные личностные характеристики людей, а если и делаю это, то только уже ближе к концу тренинга, когда группа доверяет мне, когда люди доверяют друг другу. К примеру, в конце тренинга я провожу игру «Чемодан», когда люди пишут положительные характеристики, которые они увидели друг в друге во время тренинга (или которые они знали и до этого, но опять их заметили на тренинге). И когда я даю инструкцию, я несколько раз подчеркиваю, что качества должны быть исключительно положительные.

Когда мы организовали свою тренинговую компанию в 1999 году, я помню, как в те времена мы четко уловили тенденцию рынка – «У нас уже был психолог. Спасибо, не надо». Сейчас уже 2020 год. Казалось, бы профессионалам давно пора понять различие между бизнес-тренингом и психотерапией. Но, нет, и сейчас я периодически слышу от своих клиентов истории о том, что у них был знаменитый коуч или тренер, который давил на участников, они ответили ему агрессией, в результате все оказались недовольны. Участники обвиняют коуча, коуч, я подозреваю, думает о том, что группа была не готова.

А секрет очень прост! Не комментируйте личностные характеристики и эмоциональное состояние участников тренинга! А если вы уж это делаете, то делайте это ближе к концу тренинга. И опирайтесь на ресурсы человека, а не на его недостатки. Не лечите людей во время тренинга! Вас никто об этом не просил! Люди на бизнес-тренинг приходят за знаниями, умениями и навыками, а не за психотерапией!

Я считаю себе последователем гуманистической психологии. В свое время книги Карда Роджерса, одного из основателей гуманистической психотерапии, произвели на меня огромное влияние. Его труды просты, там описано мало технологий. Самое основное для меня – это его принципы. Во-первых, безусловное принятие людей. Во-вторых, конгруэнтность. В-третьих, эмпатия. Я уверен, что во многом успех и результативность моих тренингов зиждется на изначальном, безусловном, безоценочном принятии участников тренинга. Во всяком случае, я стараюсь это делать.

У тренера должно быть это в крови – принятие людей, желание быть в контакте с людьми, желание просто быть полезным. Основная внутренняя установка – признание и принятие людей такими, какие они есть, отсутствие желания оказывать влияние ради влияния, и, тем более, манипулировать людьми. Естественно, каждый тренер влияет, и иногда даже манипулирует. Что тут греха таить! Но сейчас я обсуждаю с вами принципы, установки, идеалы, если хотите. Так что изначальным императивом (категорическим или не категорическим – решать вам!) тренера должно быть безоценочное, безусловное принятие людей, такими, какие они есть! Это важнее плана тренинга, это важнее тренера, его целей и амбиций, это важнее практически всего. И это также важно, как результат тренинга!

Бывают ли исключения из правила безусловного принятия? Конечно! Не будим далеко ходить. В прошлом году я выгнал одного из участников с тренинга со словами, что он ведет себя как ребенок. Справедливости ради, надо сказать, что это первый случай за всю мою 25-летнюю карьеру. И я старался принять его, приспособиться к его внутреннему миру, мягко преодолеть его сопротивление в течение полутора дней. Но когда в группе возник конфликт из-за поведения этого участника, и результативность тренинга была под большим вопросом, я принял директивное решение, перевел весь конфликт на себя и удалил этого человека. Так что, да, действительно, исключения бывают.

И думаете, я не пробовал за все это время другие подходы? Думаете, я не экспериментировал? Думаете, я не пробовал более фрустрирующие, давящие технологии? Думаете, я не пробовал работать, задевая эмоциональные сложности, больные точки, участников? Так знайте – я делал это не раз! И каждый раз что-то во мне кричало и протестовало против данного подхода! Каждый раз я чувствовал, что такие способы ущербны для бизнес-тренинга! Каждый раз я понимал, что игра не стоит свеч и боль людей не стоит тех результатов, которые она дает. Тем более такие же результаты могут быть достигнуты позитивным подходом, который я проповедую, в который я верю. Более того, гуманистический подход дает даже лучшие результаты! Так что не наступайте на грабли, которые не раз уже били и меня, и других по лбу!

Одна из основных целей тренера – раскрыть человеческий потенциал, создать атмосферу, в которой люди будут готовы открываться, предлагать новые идеи, не бояться ошибаться. И если мы оцениваем людей, их качества и эмоции, то мы идем напрямую против этой цели. Оценка вызывает замыкание и сопротивление людей. Оценка воспринимается как критика. Критику не любит практически никто.

Другое дело, если мы даем обратную связь по поводу того или иного упражнения, проведенного на тренинге. В данном случае мы оцениваем не личность человека, а только исполнение, реализацию той или иной технологии. И, как я уже говорил, обратная связь должна идти по принципу – сначала плюсы, потому рекомендации – что ты предложил бы сделать в данной ситуации!

Так что владение группой, соблюдение баланса между видением группы как целого и каждого индивидуального участника – это очень важное умение тренера. Учет индивидуальных, личностных особенностей людей во время тренинга – это еще одно значимое умение тренера.

Еще раз, чтобы запомнилось! Большинство методов психотерапии, психологической коррекции, нацеленных на личностную интервенцию, в бизнес-тренинге не работают.

## **4. Два общих правила построения бизнес-тренинга. От анализа – к синтезу. От общего – к частному**

Предупреждаю уважаемого читателя, что эта и следующая главы (№ 4 и № 5) являются самыми сложными с точки зрения теоретического осмысления!

Все дело в том, что люди в начале тренинга не так-то очень и хотят учиться тому, что вы запланировали. Они вообще могут ничего не хотеть, особенно, если мы говорим о корпоративном тренинге. Их просто направили, вот они и пришли, а если бы не пришли, были бы разбирательства. А зачем им это все проблемы с начальством? Можно прийти на тренинг, отсидеться и идти дальше работать. Хорошо хоть, что сейчас смартфоны есть, можно спокойно на тренинге своими делами заниматься. Можно вообще ноутбук принести и посвятить время делам, которые всегда откладывали.

Но тут оказывается, что тренер все время чего-то хочет. Ладно бы он только хотел, так он еще и предлагает постоянно что-то сделать. А это уже ни в какие ворота не лезет. Тогда, чтобы он особо не задавался, надо его осадить, чтобы он дальше себе что-то бубнил, но к нормальным людям, которые и так все знают, не приставал по пустякам. Если хочет чему-то нас научить, пускай покажет мастер-класс, а мы послушаем, и скажем, что он сделал не так.

Я, дорогой читатель, разумеется, преувеличиваю, смеюсь саркастически, так сказать. И делаю я это для того, чтобы подчеркнуть, что некоторые участники тренинга, действительно, могут иногда так думать, не все, конечно. На тренинг часто приходят люди мотивированные, желающие учиться, активные, позитивные, конструктивные. И таких людей много. И слава богу! Но я хочу сказать, что человеческие эмоции, чувства, переживания и сопротивления нам, тренерам, нужно всячески уважать! Это не значит потворствовать и стимулировать, но уважать точно нужно. И признавать право на эти чувства.

А иначе, если мы их не признаем, мы можем совершить две противоположные ошибки. Первая ошибка заключается в том, что мы начинаем вести тренинг в розовых очках, предполагая, что если мы понимаем ценность обучения, то и другие это осознают, если нам нравится эта тема, то и другим тоже, если мы считаем данное упражнение хорошим, то и другие того же мнения.

Вторая ошибка состоит в том, что мы решаем, что люди будут нам подчиняться, потому что мы крутые. А если не будут, то мы на них надавим. Или применим какой-нибудь хитрый психологический трюк, какую-нибудь манипуляцию. Потому что если мы понимаем ценность обучения, то и другие тоже должны это делать, если нам нравится эта тема, то и другим тоже должна, если мы считаем это упражнение хорошим, то и другим следует так полагать.

А какому-то участнику реально страшно, он запуган руководством, и думает: «Если я сделаю что-то не так, то меня, если и не уволят, так в должности понизят». А второму спокойно и тревожно по другой причине. «А как на меня посмотрят другие? А что скажут коллеги? А вдруг я провалюсь? Они будут считать меня некомпетентным или просто дурой! Так что лучше сидеть и не высовываться». А кто-то думает: «Был я уже на таких тренингах, ничего особо нового, скучно, спать хочется».

И вот с такой гаммой разных отрицательных эмоций на начальном этапе нам приходится работать. И чтобы справляться с чувствами и сопротивлениями участников, и чтобы предотвратить совершение этих двух ошибок, нам нужно очень грамотно структурировать тренинг! Вот к чему я вас веду! Давайте поговорим о структуре упражнений на тренинге.

**Первое правило. Структура тренинга развивается от анализа к синтезу. Тренинг надо строить так, чтобы идти от более крупномасштабной карты структуры тренинга к мелкомасштабной, от упражнений, анализирующих деятельность круп-**



ным планом, рассматривая как бы через увеличительное стекло мелкие детали, к упражнениям, которые позволяют объединить все в единый алгоритм действий, в один рисунок поведения.

**Нужно двигаться от интеракций между тренером и участниками (с постоянной промежуточной обратной связью тренера) к длительным взаимодействиям между участниками (с финальной обратной связью как тренера, так и участников).**

У слова «крупномасштабный» в русском языке есть два значения.

Обратимся к словарю Ожегова.

**КРУПНОМАСШТАБНЫЙ** 1. полн. ф. Имеющий крупный масштаб (в 1 знач.). Крупномасштабная карта. 2. Крупный по своему размаху, значительный. Крупномасштабные планы. К. эксперимент.

Я использую здесь, в этой главе, слово «крупномасштабный» только в первом значении. Исключительно в первом. У слова крупномасштабный есть два практически противоположных значения. Поясню противоречие такой фразой – крупномасштабные планы обсуждаются за мелкомасштабной картой. Если вы планируете захват мира, то есть крупномасштабное мероприятие, но вам нужно взглянуть на мелкомасштабную карту, которая отражает все материки.

Если продолжать метафору, то изучать территорию тренинга надо от карты районов (крупномасштабная карта) к карте города (среднемасштабная карта), а затем уже к карте страны и даже мира (мелкомасштабная карта). То есть масштаб упражнений должен постепенно уменьшаться, идти от крупного масштаба рассмотрения отдельных этапов цикла продаж в тренинге по продажам или отдельных функций руководителя в управленческом тренинге к мелкому масштабу, синтезирующему, объединяющему все элементы в единое целое.

Это как будто вы, используя карту Google, сначала рассматриваете отдельные улицы у себя в районе, затем уменьшаете масштаб и уже рассматриваете маршрут по городу, а затем еще уменьшая масштаб карты, прокладываете дорогу по карте России.

От отдельных участков к общему пути! Таков основной принцип.

Таким образом, мы справляемся с базовой бессознательной тревожностью участников, с одной стороны, и вовлекаем людей с завышенной самооценкой, с другой стороны. Как, почему и за счет каких социально-психологических механизмов? Поясняю. Тренинг – это неопределенная, непривычная ситуация для большинства. Неопределенность вызывает тревогу. А структурирование деятельности эту тревогу снижает. Крупный масштаб карты рассмотрения деятельности в начале тренинга вводит максимально детализированную структуру, и, значит, лучшим образом снижает тревогу.

И, в то же время, структурированная деятельность не позволяет людям с высокой самооценкой увлечься своими идеями, потому что в соответствии с логикой упражнения нужно идти строго по шагам и алгоритмам, которые предлагает тренер. И даже если такой участник протестует против самого алгоритма, переубедить его легче, так как конкретный частный алгоритм не предполагает повсеместное использование, значит, и участнику опровергать его сложнее.

Еще один аргумент в пользу упражнений, которые рассматривают деятельность крупным планом в начале тренинга, в пользу упражнений, которые рассматривают частные технологии, применимые в ограниченном количестве случаев, заключается в том, что мы рискуем только данной технологией в контексте данного упражнения. Так как в начале тренинга сопротивление участников выше, то выше и вероятность того, что та или иная тема может «не пойти», вызвать большие сомнения или даже отторжение у части участников. И тогда мы можем предложить другую технологию и другое упражнение.

Я часто на тренинге говорю, что я предлагаю инструменты, а вы, как участники, адаптируете их под себя и выбираете те, которые лучше всего подходят как для вашего бизнеса, так и

для вас лично. И если вам та или иная технология не подходит, это не беда, возьмите другую. Мы как раз для этого и собрались, чтобы выбирать лучшее.

Мы анализируем деятельность, начиная с небольших, и в то же время очень структурированных упражнений в начале тренинга. А заканчиваем мы тренинг синтезом всех технологий в большом, объединяющим все технологии упражнении. (Я бы сказал, «крупномасштабном» упражнении, если применять второе значение этого коварного слова, но обещал вам его не использовать, чтобы не путать). Такова общая логика структурного построения тренинга.

Для тех, кому не терпится рассмотреть этот принцип на примерах, я отсылаю вас к описанию пяти типов упражнений (34-38 главы).

Эти пять типов упражнений составлены в таком порядке, который поясняет движение от анализа к синтезу. И этой последовательностью я рекомендую в целом руководствоваться. Разумеется, иногда можно менять местами второй тип упражнения с третьим или третий с четвертым. Но лучше всегда начинать с первого типа, а заканчивать пятым! Я этот абзац еще раз повторю для тех, кто сейчас не ринулся в изучение этих глав, но решил плавно двигаться по тексту книги.

И в главе, описывающей первый тип упражнений, я объясняю, как можно отрабатывать технологии «Характеристика-Преимущество-Выгода» на тренинге по продажам и алгоритм постановки задач на управленческом тренинге. И вот как раз-то структура данных упражнений является отличным примером упражнений, где мы анализируем деятельность участников тренинга, применяем детальную структуру, реализуем постоянные интеракции между тренером и людьми с обратной связью тренера.

Эти два упражнения являются показательными примерами того, как проводить тренинг в начальной его части, в первой трети, руководствуясь первым правилом построения упражнений на тренинге.

Второе правило представляет собой развитие первого.

**Второе правило. В изложении теории на тренинге мы изначально используем подход от общего к частному, а при структуризации упражнений, в практических упражнениях – от анализа к синтезу!**

Эта мысль лично мне представляется крайне интересной. Несколько слов по поводу теории. Сначала мы даем общий обзор тем тренинга, затем мы двигаемся уже от темы к теме, изучая каждую в отдельности, а уж потом мы начинаем анализировать конкретные специфические для данной компании ситуации. Я имею в виду управленческие, переговорные и ситуации, связанные с продажами (язык не поворачивается сказать «продажные ситуации»).

Это ни в коем случае не значит, что мы не упоминаем кейсы из реальной практики участников тренинга при теоретическом обзоре. Естественно, мы это делаем! И даже должны делать. И, разумеется, при изучении отдельных тем тренинга в практических упражнениях лучше всего использовать специфику компании, в которой работают участники тренинга, чтобы они сразу прикладывали теорию к своей реальной деятельности.

Безусловно, после каждого теоретического блока следует его практический разбор на примерах, связанных с компанией, для которой ведется тренинг, и связанных с должностями участников тренинга. Мы не даем слепую, чистую теорию на тренинге без практической проработки. Мы используем нити ситуаций компании, из которых шьем полотно практики тренинга. Но мы идем от темы к теме.

Мы применяем абстрагирование в качестве мыслительной функции, выделяем общее из частного. К примеру, на тренинге по управлению мы рассматриваем тему «Постановка задач подчиненным». Существует множество частных случаев и ситуаций, в которых руководитель ставит задачи сотрудникам. Мы же на тренинге, разбирая постановку задач, выделяем то общее, что свойственно каждой такой ситуации, то есть алгоритм постановки задач.

1. Передать информацию.

2. Убедиться, что указания поняты правильно.
3. Добиться обязательств по выполнению
4. Сообщить о процессе текущего учета.
5. Обсудить план «Б».

Этот общий алгоритм может применяться при определенной адаптации к большинству частных задач. Это и есть движение от общего к частному с точки зрения теории.

Причем, так как мы будем делить группу на 4-5 подгрупп (а то и больше), мы рассмотрим применение этого алгоритма постановки задач на примере нескольких ситуаций. И в этом также заключается движение теории тренинга от общего к частному.

А масштаб карты структуры тренинга – крупный, со множеством деталей, потому что упражнением на отработку будет выбор какой-то рабочей ситуации и наложение на нее данного алгоритма постановки задач. С точки зрения структуры мы как бы смотрим на деятельность руководителя через увеличительное стекло. Ведь управленец не только ставит задачи, он еще и планирует, и мотивирует, и контролирует, и принимает решения. То есть мы используем крупный масштаб карты изучения деятельности. С точки зрения структуры тренинга мы идем от анализа к синтезу.

А в конце тренинга, в его последней четверти, я часто провожу турнирные бои, пятый тип упражнений по моей классификации. Это специальным образом организованное соревнование между 2-3-я подгруппами, которое происходит с распределением ролей (жюри, оппоненты, протагонисты, помощники) и с ролевыми играми. И здесь масштаб карты структуры тренинга уменьшается, увеличительное стекло убирается. Мы, чтобы увидеть картину в целом, отдаляемся от нее.

Сами упражнения становятся более сложными, проигрывание ситуации занимает больше времени. То есть упражнение по структуре становится объемным, в нем проигрывают уже не отдельные части, а целое. Мы синтезируем, включая разные темы в общую игру, вплетая разнообразные технологии, которые мы изучали до этого в общий рисунок поведения руководителя на управленческом тренинге или переговорщика и продавца на тренинге по переговорам или продажам. То есть, по отношению к структуре тренинга, мы идем от анализа к синтезу.

С другой стороны, с точки зрения теории, во время турнирных боев, мы уже разбираем конкретные реальные ситуации, которые происходили, происходят или будут случаться в компании. И эти ситуации являются частными. К примеру, ситуация такая. Подчиненный не справляется с заданием, хотя руководитель знает, что потенциал у сотрудника высокий. Как вы понимаете, таких частных ситуаций может быть большое множество.

То есть мы можем перечислить ограниченное количество функции руководителя (планирование, мотивация, организация, постановка задач контроль, принятие решений), а ситуаций, к которым применяются данные функции, можно перечислить десятки, если не сотни. С точки зрения теории тренинга, мы движемся от общего к частному.

И во время общей ролевой игры, имеющей мелкий картографический масштаб, где мы рассматриваем всю карту управления, переговоров или продаж в целом, мы прорабатываем частную конкретную с точки зрения теории, но очень важную с точки зрения компании ситуацию!

Уф, думал, что не получится объяснить, но, по-моему, получилось. Как вы думаете? Вам понятно то, что я сейчас описал?

Если я не совсем ясно выразил мысль, скажу проще.

**При изложении теории на тренинге в целом двигайтесь, начиная с общего обзора программы тренинга. Затем занимайтесь проработкой типовых ситуаций и тем тренинга. А ближе к завершению разбирайте как можно больше конкретных ситуаций, используя пройденную теорию.**

**А при планировании практических упражнений структурируйте их более детально в начале, и мыслите более массивными блоками ближе к концу, двигайтесь от анализа к синтезу.**

Так эти две тенденции взаимосвязаны, то иногда такое планирование тренинга у меня получается автоматически, но я стараюсь не расслабляться, да и вам не советую. Нужно периодически анализировать свой подход к созданию и проведению тренинга.

Для меня эти два правила, настолько важны, что к ним не раз вернусь при рассказе о тех или иных упражнениях. Я приведу далее в книге примеры, которые еще раз показывают, как эти правила реализуются. Так что, если вы планируете дочитать эту книгу до конца, то будьте уверены, эти правила вы запомните. Другой вопрос – согласитесь ли вы с ними? И, если да, то следующий вопрос – будете ли вы им следовать? А, если нет, то попробуете ли их в качестве эксперимента? Но, на эти вопросы я не могу ответить, только вы можете.

## **5. Как стиль тренера определяется формой активности на тренинге?**

**Третье правило касается сочетания структуры тренинга и стиля управления группой со стороны тренера. Стиль управления группой зависит от деятельности, формы активности на тренинге и в целом меняется от улыбки и воодушевления в начале к внимательному, серьезному инструктированию и контролю в конце.**

Как вести себя, когда вы выступаете, когда вы проявляете основную активность? То есть, какую подачу материала тренеру выбрать во время разминок, метафор, загадок, преподавания теории и приведения примеров? Ваш стиль общения должен быть позитивным, легким, простым и иногда даже веселым (юмор на тренинге очень полезен при условии, если он не пошлый, плоский, натянутый или избыточный). Ваш стиль преимущественно должен быть демократичным. И здесь очень важно эмоционально-позитивное вовлечение участников, использование психологического заражения положительным отношением к реальности и к людям.

Во время того, как вы даете инструкции для самостоятельной подготовки, и в течение самого процесса подготовки вашему стилю следует быть нейтральным, спокойным, без шуток. Когда люди готовятся, будьте в состоянии активного наблюдения, и, если вы замечаете что-то неладное, просто спокойно повторите для подгруппы, которая не справляется или делает не то, что надо, инструкцию, спокойно приведите какой-то пример, помогите им. Вы исполняете роль инструктора – помощника.

Во время проведения упражнения, ролевой или деловой игры тренеру нужно быть максимально серьезным и контролирующим. Ваш стиль может стать авторитарным, если что-то идет не так, если люди не выполняют инструкции, если кто-то нарушает ход упражнения. Но, конечно, всегда необходимо быть искренне вежливым. Не забывайте говорить «пожалуйста». Если во время турнирных боев, во время итоговых ролевых игр, кто-то начинает разговаривать, я говорю строго: «Прошу молчания!», и смотрю на человека, нарушающего процесс. Я не говорю просто: «Молчание!» Я использую слово «прошу», я говорю: «Прошу молчания!» Всегда будьте вежливы, даже если вы авторитарно что-то требуете на тренинге.

И во всех трех случаях, которые мы рассмотрели, нужно всегда оставаться позитивным и конструктивным! В сути тренинга есть две основные ценности – люди и цели тренинга. За счет позитивного подхода к людям вы создаете оптимистичную и гуманистическую атмосферу на тренинге. А за счет конструктивности вы всегда нацелены на достижение результатов.

Почему я считаю важным двигаться от демократического стиля преподнесения теоретического материала с эмоционально-позитивным вовлечением через инструктирование во время подготовки к указывающему, контролирующему поведению во время проигрывания той или иной технологии? Потому что таким образом мы реализуем подход «от возможности к проблеме», «от силы, а не от слабости». Потому что мы тем самым завоевываем доверие участников, преодолеваем сопротивления изменениям участников, побуждаем людей раскрываться, предлагать свои варианты, пробовать новое, не бояться ошибаться.

Все три правила, касающиеся структуры, содержания и стиля тренинга, которые я изложил в предыдущей и этой главе – это тенденции, это рекомендации. Серьезные и обоснованные, но все-таки рекомендации. А значит, разумеется, могут быть исключения. Тренинг – это креативный процесс. У вас могут быть особые задачи. Вы можете подстраивать тренинг под свой личный стиль поведения. Вы можете планировать тренинг по спирали, к примеру в теории идти от общего к частному, затем делать второй заход и опять двигаться от общего к частному.

Также и со структурой тренинга. Вы можете реализовывать свой тренинг по принципу от анализа к синтезу, от крупного плана, от крупномасштабной карты, позволяющей детально

рассматривать те или иные закономерности и технологии, к упражнениям, которые прорабатывают уже большие блоки, синтезируют то, что подвергнуто анализу. А затем можете производить второй виток.

И, подводя итог, еще раз скажу кратко о трех правилах.

**Структура тренинга. От анализа – к синтезу.**

**Содержание тренинга. От общего – к частному.**

**Стиль тренинга. От улыбки и воодушевления – к инструктированию и контролю.**

## **6. Нужно ли тренеру по продажам уметь продавать, а тренеру по управлению – управлять?**

Тут нельзя не вспомнить, что продажи пронизывали мою жизнь с самого детства. Моя мама была продавцом в магазине. Моя первая работа после того, как я провалил экзамены в МГУ и решил сдуру пойти служить в армию, была в Гостином Дворе Санкт-Петербурга. Я устроился учеником продавца, а затем стал младшим продавцом в отделе, который реализовывал кисточки, краски и картины. Кстати сказать, в моем военном билете, выданным мне в 1988 году написано: «профессия – продавец». Да, да, именно продавец.

После службы в рядах дивизии имени Дзержинского я вернулся в Питер и перед поступлением на подготовительной отделение СПбГУ работал продавцом в комиссионном магазине на Некрасова 26, где покупатели могли найти магнитофоны, телевизоры, часы и фотоаппараты. Вы представляете, этот магазин до сих пор работает! И он ничуть не изменился с 90-х годов. Туда сейчас можно ходить, как на экскурсию!

В студенческие времена я пробовал себя на ниве личных продаж, предлагая людям суперпылесосы Rainbow. Около года я проработал агентом в агентстве недвижимости «Континент», которое, к сожалению, кинуло своих клиентов (предупреждая ваш вопрос, я к этому никакого отношения не имею). Как сейчас помню, как, осуществляя свой первый телефонный звонок потенциальному клиенту, я представился «агент Николай» и внутренне засмеялся, вспомнив фильмы про ФБР, а клиент бросил трубку, наверное, телепатически услышав мой ментальный смех.

Или взять недавнее время. С мая 2017 по сентябрь 2019 года я работал в Новой Зеландии в Окленде продавцом в магазине элитных кроватей, директором магазина, менеджером по продажам складских услуг, включенным организационным консультантом, руководителем, тренером и наставником. То есть продавал, вел переговоры, управлял, в том числе, обучал и консультировал.

Зачем я все это вам рассказываю? Во-первых, чтобы увеличить свой авторитет в ваших глазах (это мой скрытый мотив, который я сделал явным). Во-вторых, для того, чтобы подготовить вас к ответу на вопрос, должен ли тренер сам иметь опыт продаж, если он ведет тренинги по продажам? И «должен ли тренер по управлению сам иметь опыт управления? Мой ответ на эти вопросы – этот опыт быть должен!

Я не говорю, что тренер по продажам обязан быть лучшим продавцом, нет. Лучший продавец должен продавать, потому что он может заработать гораздо больше, чем тренер по продажам. На то он и лучший! Или ему лучше управлять продажами, если у него есть менеджерские и лидерские качества.

Также как лучшему управленцу следует руководить большой компанией, так как он будет и более эффективен, и более успешен, чем на любой другой позиции, в том числе и в финансовом смысле.

Но для тренера по продажам важно пережить на собственном опыте отказы клиентов и успехи своих продаж. А для тренера по менеджменту и лидерству обладание опытом постановки задач, контроля, принятия решений и вовлечения является ключевым фактором. Когда вы поработали менеджером по продажам или руководителем в коммерческой компании, вы становитесь приближены к практике, вы перестаете быть исключительно теоретизирующим преподавателем. Так что практический опыт должен быть. Что же делать, если вы только начинаете свою карьеру, и у вас еще нет опыта работы? Ответ прост – приобретайте его!

А можно ли говорить, что тренер по продажам, который продает свои тренинги продаж, имеет опыт продаж? Разумеется, можно, но в переговорах с клиентами данный аргумент сра-

бывает иногда достаточно плохо. Я сам продаю свои тренинги и консалтинг более 20 лет, это огромный опыт переговоров, но клиенты все равно спрашивают о том, есть ли у меня личный опыт продаж в других сферах. Так что опыт продаж и управления помогает не только в ведение тренинга, но и для его продажи!

Есть и оборотная сторона этой медали. Сейчас на рынке бизнес-образования отчетливо виден тренд продвигать исключительно практиков. Их часто намеренно противопоставляют тренерам, прославляя заслуги переговоров и управления! И я согласен, что для мотивационного выступления на конференции такие люди – успешные предприниматели, топ-менеджеры, переговорщики, маркетологи – очень хороши.

Но для проведения именно тренинга нужно быть учителем, хорошо бы иметь преподавательский талант. К тому же еще необходима подготовка в сфере обучения взрослых, в сфере педагогики, психологии обучения. Вы можете классно водить машину, но вот инструктор из вас может получиться совершенно несносный, потому что вы будете несистемным в обучении, будете раздражаться на ученика-водителя или смеяться над ним.

И, мало того, что вам нужно иметь подготовку в сфере проведения тренинга, вам еще должна быть присуща системность мышления, следует иметь теоретическую подготовку в предмете. То есть, если вы ведете тренинги по продажам, то необходимо понимать теорию продаж, этапы цикла продаж и этапы цикла закупок, стадии одобрения сделки и воронку продаж. Для эффективного проведения тренингов по переговорам, необходимо системное знание стратегий и тактик ведения переговоров, для управленческих тренингов – знания в сфере менеджмента и лидерства. Иначе тренер будет преимущественно приводить успешные примеры из своей практики и деятельности других людей. Примеры – это хорошо, но недостаточно, чтобы быть действительно классным бизнес-тренером.

Если вы эффективный руководитель и хотите начать вести бизнес-тренинги по управлению, вам необходимо изучить теорию менеджмента и лидерства, а также тонкости педагогики и андрагогики – теории обучения взрослых людей.

Так что, по моему мнению, тренер должен быть и практиком, и теоретиком одновременно. Обобщение опыта в продажах, переговорах и управлении требует абстрагирования мышления, способности к анализу и синтезу, к целостному восприятию, к адаптации новых идей. На самом деле хорошие тренеры и являются сбалансированными практиками-теоретиками, но иногда в рекламных целях говорят, что они исключительно практики.

Подведем промежуточный итог.

Нужно ли тренеру по продажам иметь опыт продаж и тренеру по управлению – опыт управления? Желательно! И даже необходимо!

Но встает и другой вопрос, симметричный – нужно ли бизнес-тренерам иметь специальное образование (педагогика, психология, управление персоналом и другие специальности), пройти тренинги для тренеров, прочитать много книг по этой теме? Да! Желательно! И даже необходимо! Особенно важна специальная подготовка по проведению тренингов в офлайн или онлайн режиме и специальная литература по ведению тренинга.

Конечно, вы можете иметь образование в любой сфере, чтобы быть бизнес-тренером. Главное – знать инструменты тренинга и уметь ими пользоваться. Я знаю очень много отличных бизнес-тренеров с техническим и гуманитарным образованием, с образованием в сфере точных наук. Я даже знаю нескольких классных тренеров без высшего образования.

А еще главное – это ваша вера в людей, в их огромный потенциал и обучаемость, и искреннее желание быть полезным другим. Ну и, конечно, без педагогических способностей тренеру сложно быть таковым. А без эмпатии, без способности к сопереживанию, без чувствования чувств и эмоций других людей тренеру будет еще сложнее.

Помните, из чего состоит эмоциональный интеллект? Четыре классических составляющих ЭИ (EI или EQ) следующие.



1. Умение осознавать свои эмоции.
2. Умение управлять своими эмоциями.
3. Умение чувствовать и осознавать эмоции других людей.
4. Умение управлять эмоциями других.

А теперь еще один вопрос к вам! Какой из этих компонентов наиболее важен для бизнес-тренера? Да, да, конечно, все важны, это понятно! Но все-таки, если вам нужно выбрать только один, что это будет?

«Номер 4!» – восклицает кто-то!

Нет! Внимание, правильный ответ! Номер 3!!!

В общем, как это не банально звучит, любовь спасет мир.

**Любовь к людям делает тренинг истинным, а ориентация на бизнес делает его результативным!**

## 7. Предтренинговая подготовка

Предтренинговая подготовка особенно важна для корпоративных тренингов. Общий принцип очень простой – чем больше вы знаете о компании, проблемах, потребностях, желаниях и ожиданиях руководителей и участников тренинга, тем лучше. Потому что всю полученную информацию вы можете использовать как для создания тренинга, так и во время его проведения, отражая в теоретической части, практических упражнениях и обратной связи специфику и контекст компании-заказчика.

Тут другую точку зрения сложно себе представить. Так что вопрос не в том, нужна ли предтренинговая подготовка, а в том, какая она может быть. Уверен, что мои коллеги могут меня дополнить. Я не претендую в данной главе на абсолютную полноту изложения, да и в любой другой главе, разумеется, не осмелюсь сказать, что сказал все, что возможно по обсуждаемому предмету.

Перечислю и поясню то, что исходя из собственного профессионального опыта работает точно.

### **Встречи с руководителями подразделений или компании для постановки задач**

Это стандартная процедура для рынка. Не представляю, как может быть по-другому.

Тренеру нужно сначала выслушать заказчика, чтобы не ограничивать его рамками своих вопросов. Желательно все записывать, иначе забудете многое. Некоторые люди включают аудио запись, даже без разрешения. Не знаю, как к этому относиться. С одной стороны, понятно, что это полезно, чтобы ничего не упустить. С другой стороны, без спроса запись не этична. А спрашивать я как-то не решаюсь. Но вот сейчас это написал и задумался, а почему я не спрашиваю? Что здесь такого страшного? В следующие раз обязательно спрошу клиента.

Еще проблема в том, что тренер часто собирает заказ от компании в процессе проведения тендера. Роли получаются смутные. Вроде тебя еще выбирают, ты являешься продавцом, давить особо не хочется. А аудиозапись является для многих стрессовым фактором, и не зря, кстати. Меня самого однажды очень сильно подставили с записью нашей беседы.

Но, с другой стороны, множество клиентов, которые выбирают тренингового провайдера, уже после первой встречи ожидают, что вы ему напишите программу, которая максимально учитывает потребности. Можно писать от руки, что я и делаю. Обычно после встречи с потенциальным клиентом у меня остается несколько листов записей, которые мне очень помогают при подготовке к тренингу.

А вот, если заказчик принял решение о работе с вами, тогда, я считаю, совершенно нормально записать вашу последующую беседу.

После того, как заказчик рассказал своими словами, что он хочет от тренинга, вам нужно задать несколько вопросов, если, конечно, еще не были получены ответы.

- Что вы ожидаете от тренинга?
- Что участники тренинга ожидают от тренинга?
- Почему именно сейчас возникло желание проводить тренинг?
- Какие темы, вы хотели бы отработать на тренинге?
- Что для вас идеальный результат тренинга?
- Как часто вы проводите тренинги и другие формы обучения? Какие они? Что было в последний год-два?
- Как участники относятся к обучению? Ждут ли они его, сопротивляются ли?
- Приведите, пожалуйста, примеры 2-3-х сложных ситуаций, которые вы бы хотели проанализировать на тренинге.
- Сколько участников будет на тренинге?

- Будут ли участвовать на тренинге руководители участников?

Я не задаю вопросы по типу «Что бы вы не хотели?!», «Что вы опасаетесь в тренинге?» Если постановщик задач действительно чего-то боится, он это вам скажет и без вашего вопроса. А просто так стимулировать людей думать о неудачном тренинге, не вижу смысла. Может быть, он ничего и не опасался, а теперь после вашего вопроса придумает что-нибудь, да и поверит в это сам. То есть мы рискуем создать псевдомнение.

### **Встреча с участниками тренинга**

Встреча с участниками тренинга до тренинга полезна, как минимум, с двух точек зрения. Во-первых, вы получаете дополнительную информацию о потребностях и опасениях людей. И, во-вторых, вы вовлекаете людей в обсуждение. А чем больше люди участвуют в подготовке проекта, тем более они заинтересованы и замотивированы в его реализации. Более того, сопротивление, которое могло бы проявиться на тренинге в виде пламени, может слабым огоньком возникнуть и угаснуть во время предтренинговой встречи.

Обычно я провожу встречу в групповом режиме – 30-45 минут в формате спокойного обсуждения. Рекомендую заготовить 5-10 вопросов, которые вы по очереди обсуждаете с группой. Они отчасти пересекают с вопросами, которые задаются руководству компании.

Офлайн встречи лучше, но если такой возможности нет, то онлайн также превосходно подходит. Почему офлайн лучше? Потому что участнику нужно встать и куда-то пойти, затратить больше энергии, побороться с собой, со своей ленью, со своей установкой «я все знаю». Если же человек замотивирован на тренинг и с живым интересом идет на встречу с тренером, то он в офлайн режиме обсуждения эмоционально положительно заразит большее количество своих коллег.

### **Анкетирование участников перед тренингом**

Это ни в коем случае не психологическое анкетирование! Нет!

Анкеты нацелены на то, чтобы понять, какие темы людей интересуют, и каким проблемам или возможностям они не придают особого значения. Можно получить очень много полезной информации из описания сложных ситуаций, которые люди хотели бы проработать (прокачать, если вам угодно использовать это смешное слово из арсенала культуристов-качков).

## **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.