

Отстаньте, зайцы, я стратег!



Максим ГОЛУБЕВ,
директор ГК «Brain Energy»,
бизнес-тренер

В последнее время все чаще слышна полемика на предмет актуальности тренинговой формы обучения. Многие убеждены, что она отживает свой век, и скоро мы станем свидетелями ее похоронной процессии. При этом вопрос об актуальности обучения не стоит. Значит, учиться нужно как-то иначе, но как? Поговаривают, что не за горами тот день, когда МВА отберет хлеб у тренинговых компаний. Я согласен, что МВА дает действительно хорошую базу. Но сходные ли задачи решают высшая школа обучения и ее тренинговые коллеги? На мой взгляд, разные.

Тогда зачем нужны тренинги? Что дает эта форма обучения? Для начала предлагаю разобрататься в том, что такое тренинг, и как он появился в нашей стране. Тренинг (*training – англ. «обучать»*) – это краткосрочная форма обучения, при помощи которой передается инновационная технология, прошедшая проверку практикой. Тут хотелось бы обратить ваше внимание на слова «инновационная» и «практика».

«Пионерами» тренингов в Украине я считаю компанию Coca-Cola. Хотя это и была внутренняя школа, она отвечала всем требованиям сильной школы. Coca-Cola очень серьезно подготовилась к выходу на постсоветское пространство. Оценив наш рынок, специалисты компании поняли, что американские и европейские технологии здесь работать не будут – не тот менталитет. Ах, этот «совковый» менталитет, как много западных компаний об него сломали зубы! Многие, но не Coca-Cola. Еще бы – ведь у нее за спиной были Бразилия и Чили! Чтобы «сохранить зубы» и на просторах СНГ, была разработана специальная технология ведения бизнеса. И, как показало время, очень успешная. Оставалось обучить ей наших соотечественников. Школа внутреннего обучения компании блестяще справилась с задачей, создав при этом

хорошую тройку десятков тренеров. Сегодня это именитые тренеры, которые действительно качественно делают свою работу. Рынок их оценил и «купил». Так что же купил рынок? На самом деле – инновационную технологию компании Coca-Cola, прошедшую суровую проверку постсоветским менталитетом.

Я разделяю всех тренеров на три типа: авторы парадигм, адаптеры и ретрансляторы. *Авторы парадигм* – это тренеры, которые сами разработали технологию, проверили ее на практике и сами же преподают. Это «сливки» тренингового мира. *Адаптеры* – их ученики, люди, которое долгое время работали с мэтром, иногда участвовали в разработке или практической проверке технологии. *А ретрансляторы* – просто ораторы. Они ничего не разрабатывали и не внедряли, а просто прочитали книгу – ну ладно, десять книг – и благодаря ораторскому искусству умеют красиво их пересказывать.

Например, вижу в Интернете рекламу тренинга Василия Говоруна (имя вымышленное) «СПИН продажи». То, что Вася не является Нилом Рекхэмом, понятно сразу. Также несложно догадаться, что господин Говорун и дня не работал в институте Рекхэма, а значит, он – ретранслятор. Я читал книгу Нила Рекхэма «СПИН продажи» – очень продуктивная тех-

нология изложена более, чем доступно. Во всяком случае, у меня не возникло желания пойти на тренинг к Васе. Я уверен, что большего, чем написано в книге, Вася мне не расскажет.

Многие из тренеров-выпускников школы Coca-Cola, являются хорошими адаптерами. Пусть они и не участвовали в разработке технологии, но то, что они сами ее внедряли в жизнь – уже многое значит. А вот Ицхак Адизес или Елена Павлова – это признанные авторы парадигм. У таких людей учиться можно и нужно. Это делают самые богатые и прогрессивные компании всего мира, а такие зря времени и денег не тратят.

Тезис 1. Остерегайтесь ретрансляторов. Не тратьте на них время и деньги. Эти знания вы можете получить из книг.

Вспоминается шикарный анекдот, когда зайцы, уставшие от постоянных нападений волков, пошли за советом к сове. На что та ответила: «Зайцы, станьте ежиками, и волки прекратят трогать вас». «Мысль хорошая, – признали зайцы, – но как же нам стать ежиками?!» «Отстаньте, зайцы! – ответила сова, – Я – стратег, тактикой занимайтесь сами». Достаточно ли получить на тренинге просто технологию (ведения продаж или отбора персонала)? Один мой друг, приехав с тренинга, сказал, что теперь он понимает, что они все делают неправильно, и он даже знает, как должно быть. Но как перейти от «неправильно» к «правильно» он не представляет. Это напомнило мне анекдот про сову. К любой технологии нужен инструмент. Одного знания, что за этой дверью хорошо, недостаточно, тем более, если ключей от замка нет. Нужны ключи!

Сегодня мы уверенно вступили в двадцать первый век, век информационных технологий. Компью-

Сегодня уже недостаточно приобрести отдельно технологию или отдельно инструмент, нужен их комплекс.

тер – это инструмент, но без технологии он становится бесполезным. Зачем нужны ключи, если двери не существует? Нынче практически любая технология подлежит автоматизации, хотя есть и исключения. Конечно, об автоматизации интуиции или компьютерном генерировании креатива я еще не слышал. Но если речь заходит о более приземленных вещах, например, управлении продажами и финансами, аттестации персонала и стратегическом планировании, то такие инструменты есть.

При этом сегодня уже недостаточно приобрести отдельно технологию или отдельно инструмент, нужен комплекс. На тренинге, на котором дают технологию без инструмента, вы получите технологию и эмоцию. Такое обучение я называю эмоциональным. Технологию вы успеете внедрить ровно настолько, насколько хватит эмоции. Но чем быстрее она уга-

дает (а ведь рутина затягивает), тем меньше шансов на жизнь у новых знаний. Так, один мой товарищ проводит тренинги по продажам в своей компании раз в три месяца. Возникает вопрос: зачем так часто учиться одному и тому же? Ответ прост – эмоции хватает на три месяца. Чтобы дальше продавцов заставить работать по этой технологии, нужна подпитка эмоцией. Проблема в том, что в этом продукте нет инструмента.

Другой мой друг купил ERP-систему. Он заплатил за нее немалые деньги, потратил на внедрение четыре года, после чего заявил, что программа плохая. На самом деле плоха не программа, а ее приобретение. Он купил инструмент без технологии. А ведь важен комплекс. Так, если вы решили пойти на тренинг, то спросите, дадут ли вам инструмент? Расскажут ли, при помощи какого IT-продукта можно внедрить технологию? Если да, то это рациональный тренинг. Рациональным я называю комплекс, который включает в себя технологию и созданный под нее IT-продукт, т.е. инструмент.

Тезис 2. Обучайтесь рационально. Если уж вы решили потратить деньги и время на обучение, то получите взамен рациональный продукт, который включает в себя и технологию, и инструмент. Комментарии излишни.

Тезис 3. Если вы купили не то, за что платили, заберите свои деньги обратно. Прежде, чем заплатить за тренинг, узнайте, вернут ли вам деньги, если он не понравится? Если услышите ответ «нет», то прежде, чем «нажать Enter», еще раз хорошенько подумайте.

Основное отличие между авторами парадигм и ретрансляторами заключается в том, что для последних деньги первичны, а идея, если она вообще играет какую-то роль, вторична. Для авторов парадигм напротив – первична идея. Для них важно, чтобы их технология работала и приносила деньги. Если технология нужна – запла-

ти. Если нет, возникает вопрос: за что платить?

Меня очень часто критикуют за такой подход. Иронизируют, мол, и в кинотеатре платить нужно при выходе, если фильм понравится? Один из моих клиентов спросил «А что, если после понравившегося нам корпоративного тренинга, я скажу вам, что нам не понравилось? Вернете деньги?». «Если скажете, то, конечно, вернем, – ответил я ему. – Но наша задача предоставить такой продукт, получив который, вам даже в голову не придет сказать это». Парадоксально, но именно с этим клиентом уже после первой программы мы подписали контракт еще на десять. Продавец должен быть уверен, что клиенту нужен именно его продукт. Тогда подобного вопроса бояться нечего. Если же нет, то переживать нужно клиенту – кот в мешке может оказаться черным. 