

# ТРЕНИНГ КОММЕРЧЕСКИЙ И НЕКОММЕРЧЕСКИЙ: МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

*Игорь Овчинников,  
Тренинг-центр «Голубка», Москва*

*Предлагаемая Вашему вниманию статья не претендует на фундаментальность подхода, глубину проработки проблемы и даже на известную степень объективности. Напротив, мне бы хотелось сразу заявить о своей подчеркнутой субъективности (необъективности?) в оценках, основанной исключительно на личном опыте, и подкрепленной собственными размышлениями или, точнее, «измышлениями». К сказанному остается добавить, что автор сразу готов признать собственную тенденциозность и предвзятость, что, впрочем, никоим образом не умаляет достоинств выбранного им подхода: как порой вполне тривиальные документы эпохи говорят нам о прошедших временах больше, чем многотомные и многоумные труды историков, так и сугубо «поверхностные и ненаучные» суждения отдельного человека могут осветить проблему ярче, чем проведенные по всем правилам исследования.*

*Еще одна необходимая оговорка состоит в том, что основные категории, которыми автор оперирует в статье это «коммерческие» и «некоммерческие» тренеры и тренинги. Деление всех тренингов/тренеров на эти две категории является в высшей степени условным: под коммерческими тренерами (другой распространенный термин – «бизнес-тренеры») подразумеваются те, кто на штатной основе или по найму проводит свои тренинги вне зависимости от их темы/содержания для так называемого «корпоративного» клиента или заказчика, в то время как в категорию некоммерческих попадают те тренеры и тренинговые организации, чей основной клиент – некоммерческие организации (НКО), благотворительные фонды и отдельные общественные активисты. За пределами данной классификации остается довольно многочисленная группа тренеров, проводящих (как правило, на платной основе) тренинги личностного роста, психологические тренинги, различные эзотерические и прикладные семинары, что, в свою очередь, наверняка могло бы стать темой для отдельного исследования, статьи и т.п.*

К числу наиболее распространенных мифов о соотношении мира коммерческих и некоммерческих тренингов можно отнести следующие:

1. Уровень тренеров, работающих в жанре бизнес-тренингов для корпоративных клиентов, (и, соответственно, качество их услуг) существенно выше.
2. Участники коммерческих/платных тренингов значительно требовательнее к тренеру.
3. В коммерческом секторе выше личная ответственность, ориентация на качество и результат.
4. Работать в некоммерческом секторе проще и легче, следовательно, тренер из коммерческого сектора всегда сможет адаптироваться к условиям работы в третьем секторе<sup>1</sup>, но не наоборот.

Позволю себе прокомментировать вышеперечисленные сентенции и привести аргументы из личного опыта и практики в пользу их «мифологичности».

---

<sup>1</sup> Здесь и далее словосочетание «третий сектор» (по аналогии с «первым» - государственным и «вторым» - коммерческим секторами экономики) употребляется как синоним понятия некоммерческий (он же общественный) сектор.

Итак, **Миф первый** – о превосходстве уровня бизнес-тренеров. Здесь, прежде всего, необходимо заметить, что на сегодняшний день тренеры, работающие исключительно или в основном в некоммерческом секторе, находятся в абсолютном меньшинстве по отношению к тренерам из коммерческого или корпоративного мира. Однако так было не всегда. Имея примерно 15-летний опыт работы в качестве тренера, я хорошо помню времена еще совсем недавнего прошлого, когда не только понятие бизнес-тренинга, но и сам коммерческий сектор, каким мы его знаем сегодня, в нашей стране практически отсутствовали. В то же время некоммерческий сектор уже в полной мере в интересах своего развития использовал потенциал тренинга как наиболее эффективной формы обучения взрослых. Любопытно, что по мере появления бизнес-тренингов и выхода их (в особенности наиболее востребованных коммерсантами тренингов продаж и командных тренингов) на лидирующие позиции, сами бизнес-тренеры, превратившись из маргиналов (меньшинства) в мейнстрим (большинство), почти полностью утратили представление относительно того, что в мире есть какие-либо тренинги помимо их собственных. В этом смысле некоммерческие тренеры, будучи в меньшинстве, по определению лучше осведомлены о происходящем в тренинговом сообществе, чем их коммерческие собратья.

Практически то же можно отнести и к общему уровню профессионализма. Как правило, те тренеры, которые пришли в мир бизнес-тренингов из третьего сектора, обладают не только *большим* опытом и профессиональным кругозором, но и с точки зрения самоосознания себя как профессионала ушли значительно дальше своих бизнес-визави. Прежде всего, это относится к пониманию своей роли, миссии и предназначения как тренера. От бизнес-тренеров сплошь и рядом можно слышать заявления о том, что, дескать, хороший бизнес-тренер всегда гарантирует результат своему заказчику. При этом редко берется в расчет, что в контексте бизнес-тренингов заказчик и участники тренингов – категории практически непересекающиеся. Немногие из бизнес-тренеров, с которыми мне доводилось сталкиваться, прежде всего, на собственных тренингах для тренеров (ТдТ), вообще всерьез задавались вопросом о том, насколько пагубно сказывается на самооценке и профессионализме тренера постоянное «чего изволите?» по отношению к тем, кто платит им деньги (как правило, руководство компании, топ-менеджмент и т.п.). Напрашивается вывод, что сама философия и ценностная ориентация некоммерческого сектора на людей, конечных получателей тренерских услуг (непосредственных участников обучения), на их потребности и нужды, в большей степени способствует профессиональному взрослению и росту тренеров, работающих в нем.

Косвенным подтверждением того, что тренеры некоммерческого сектора на сегодняшний день в среднем находятся на более зрелом уровне в своем профессиональном развитии, можно считать и тот факт, что потребность в профессиональном объединении возникла у них существенно раньше: достаточно упомянуть, что «ИнтерТренинг» как самостоятельная структура, объединившая, в основном, тренеров некоммерческого сектора, сформировалась уже к 1998 году, когда большинства «клубов» и «ассоциаций» бизнес-тренеров не существовало даже в проекте.

И, наконец, приведу пару из отмеченных лично мною мелочей, которые также проливают свет на вопрос о том, чей профессиональный уровень выше. Нередко именно от участников наших тренингов для тренеров (ТдТ) из корпоративного сектора приходится слышать запрос на модели и «модули», предпочтительно иностранного происхождения, с помощью которых можно «закрывать» те или иные темы в тренинге, по возможности, ничего в них не меняя, не добавляя чего-либо от себя и вообще не прилагая каких-либо усилий. Вместе с тем, чрезвычайно широко распространено в среде бизнес тренеров понимание своей роли как «учителя», «носителя истины в последней инстанции», «авторитета» и т.п. Может быть, именно поэтому словосочетание «прочитать тренинг»<sup>2</sup> значительно чаще приходится слышать именно из уст бизнес-тренеров?

<sup>2</sup> Меня как лингвиста по «основному» образованию всегда изумляли точность и глубинный смысл (вероятнее всего, неосознанные), с которыми безымянным автором этого словосочетания выбран

**Второй миф** (о повышенной требовательности участников и заказчиков бизнес-тренингов) логически связан с первым. Принято считать, что если участник кровно заинтересован в получении конкретного результата от тренинга, то есть имеет сильную мотивацию, а тем более платит непосредственно за свое обучение, то для тренера это представляет гораздо большую сложность. Видимо, подразумевается, что «халява», которую может позволить себе тренер с группой, обучение которой проплачено донором, спонсором и т.п.<sup>3</sup>, ни за что не пройдет с теми, кто сам платит за свое обучение, и спросит с тренера за каждую потраченную копейку. В реальности же ситуация почти полностью противоположная: работать с группой мотивированных участников, в особенности, если их мотивация подкреплена финансово, для тренера несоизмеримо легче и продуктивней. Наши первые открытые «коммерческие» тренинги в этом смысле стали большим сюрпризом для нас самих, поскольку работа в течение многих лет с некоммерческим клиентом приучила нас к тому, что в группе всегда будет значительная часть менее мотивированных участников, которые практически гарантированно возьмут на себя роль «возмутителей спокойствия» и «крепких орешков» и не будут давать спуска тренерам. На открытых тренингах, где каждый участник платил за себя сам, мы впервые столкнулись с ситуацией, когда в группе практически нет «трудных» участников...

Справедливости ради нужно признать, что по свидетельству самих бизнес-тренеров, обучающихся на наших ТдТ, им в своей работе также периодически приходится сталкиваться с низкой мотивацией отдельных участников и целых тренинговых групп. Однако складывается впечатление, что в силу тех или иных причин бизнес-тренеры значительно менее подготовлены к таким ситуациям и склонны перед ними пасовать, перекладывая ответственность на заказчиков, топ-менеджмент компании, самих участников и т.д.

**Третий миф** (о личной ответственности, ориентации на качество и высокий результат в коммерческом секторе), вероятно, самый мифический из всех. Начать с того, что распространен он, как мне удалось выяснить, не только в России, но и на Западе, где история как коммерческих, так и некоммерческих тренингов несравнимо длиннее. От своих коллег из Америки и ЮАР я не раз слышал рассказы о том, как слово, данное бизнесменом, на поверку стоит существенно меньше, чем принято считать. Якобы в «мире чистогана» все работает как часы, люди отвечают за свои слова, выполняют обещания и в целом ведут себя ответственно. Как бы не так! Именно от корпоративных клиентов мне и моим коллегам впервые пришлось услышать примерно следующую тираду: «Почему Вы так озабочены качеством этой тренинговой программы? Какая Вам разница, какой будет результат? Мы же предлагаем Вам хорошие деньги! Зачем отказываться от выгодного контракта, даже если качество, которое устраивает нас, кажется Вам ниже Ваших стандартов?».

Именно в коммерческом секторе я, к своему изумлению, впервые столкнулся с таким критерием оценки тренингов как «способность тренера довести тренинг до конца». Вот цитата одного из менеджеров по персоналу, приведенная в статье «Ликбез на высшем уровне» в прошлом номере журнала «ИнтерТренинг»: «В чем задача тренера? Отвечаю: довести тренинг до конца. Если участники не загнали тренера в угол – уже хорошо».

Одновременно поражает заикленность бизнес-тренеров, корпоративных заказчиков и оценщиков на мелочах и неспособность видеть картину обучения в целом, долгосрочные результаты, достижение не формальных, а глубинных целей тренинга. Мне доводилось сталкиваться с оценщиками наших тренингов из бизнес-сектора, которые скрупулезно

---

глагол «читать», ставящий само явление «тренинг» в один ряд с такими понятиями как «лекция», «нотация» и «проповедь».

<sup>3</sup> Например, сотрудники некоммерческих организаций участвуют в тренингах именно за счет средств благотворительных фондов и формально находятся в гораздо большем отрыве от источника средств, из которого оплачивается обучение, чем сотрудники коммерческой фирмы, заказывающей для себя тренинг или иное обучение.

хронометрировали начало и окончание каждой тренинговой сессии как основного индикатора уровня профессионализма тренера и при этом не понимали, о чем идет речь, когда я пытался им объяснить, что изменение в сознании людей и «сдвиг парадигмы» существенно важнее, чем передача определенного ограниченного объема информации от тренера участнику.

**Четвертый миф** (о том, что с НКО работать проще) распространен менее остальных (или, точнее, в основном распространен среди самих некоммерческих тренеров) ибо, как было сказано в самом начале, мало кто из бизнес-тренеров вообще подозревает о том, что существует еще некий «третий сектор»<sup>4</sup>.

Во многом благодаря членству в «ИнтерТренинге», мне посчастливилось быть знакомым и дружить со многими талантливыми и высокопрофессиональными тренерами, работающими в бизнесе. Большинство из них на том или ином этапе своей карьеры прошли и «некоммерческую» школу. Вместе с тем, мне доводилось не раз видеть и то, как тренеры с внушительным коммерческим «послужным списком» оказывались в ситуации, где им приходилось работать с «некоммерческой» группой. Однажды мне довелось быть участником тренинга для тренеров (в составе довольно представительной группы, состоявшей преимущественно из некоммерческих тренеров), ведущими которого были тренеры, специализирующиеся на бизнес- и психологических тренингах для коммерческих структур. Мне трудно вспомнить более яркий пример несостоятельности классических бизнес-тренеров в непривычной для них «некоммерческой» обстановке. И хотя сам тренинг, по моему субъективному мнению, был по-своему интересен и полезен как для группы, так и для организации в целом, мне было по-человечески жалко наблюдать за развернувшимся на этом ТдТ «избиением младенцев», в роли которых оказались «крутые» тренеры с длинным списком «корпоративных подвигов» за плечами.

Разумеется, в мире бизнес-тренингов есть своя специфика (лучшим примером, пожалуй, будут упомянутые выше тренинги продаж, по понятным причинам практически не востребованные в некоммерческом секторе), которая по большому счету незнакома тренерам с «некоммерческим» опытом. Однако доля этой специфики не превышает 10% от общего объема усредненного тренерского репертуара, что является еще одним объяснением того, почему тренеры с некоммерческой подготовкой сравнительно быстро и безболезненно адаптируются к условиям выживания на тренинговом рынке, в то время как их коллеги из бизнес-сектора часто демонстрируют, мягко говоря, излишнюю самоуверенность, когда им предлагают работать с некоммерческим клиентом, вероятно полагая, что с их опытом в бизнес-тренингах некоммерческий клиент никаких сюрпризов преподнести им не сможет.

По сути дела, напрашивается метафорическое сравнение тренеров из некоммерческого сектора с бразильскими футболистами, которые проводят свои тренировки, играя босиком на песке, и выходя в бутсах на газон, чувствуют, что играть им значительно легче, чем на тренировках. Иными словами, тренер с некоммерческой подготовкой в коммерческом мире в буквальном смысле начинает жить по формуле «тяжело в ученье – легко в бою».

Подводя итог сказанному, хотелось бы добавить несколько общих замечаний, чтобы хотя бы отчасти уравновесить заявленную в начале односторонность авторского подхода. Начну с очевидного: означает ли все, сказанное мной, что в Российском бизнес-секторе уровень тренеров однозначно ниже, чем в некоммерческом? Нет. Как среди некоммерческих

---

<sup>4</sup> На одном из своих выступлений перед группой бизнесменов и госслужащих мой коллега тренер и консультант Михаил Пронин в рамках представления и описания сферы своей профессиональной деятельности использовал словосочетание «третий сектор». Несколько раз произнеся вслух этот термин и заметив на лицах слушателей смесь непонимания, смущения и уважения, он решил в кулуарной беседе проверить, насколько его смысл понятен аудитории. Велико было его удивление, когда выяснилось, что многие из присутствующих посчитали, что речь идет о «теневом» секторе.

тренеров попадаются те, кто «читает» свои тренинги и главным мерилом своего профессионализма считает размер гонорара, так и среди коммерческих тренеров есть немало таких, учиться у которых я почел бы за честь.

Есть в среде бизнес-тренеров и то, что, по моему личному мнению, нелишне было бы перенять их некоммерческим собратьям. Например, несмотря на жесткую конкуренцию на сегодняшнем рынке, бизнес-тренеры гораздо более корректно высказываются на публике о своих конкурентах и не позволяют себе, как это принято в некоммерческом секторе, публично утверждать, что «тренинг компании N - полная ерунда», при том, что сами в нем не участвовали. Впрочем, не исключено, что я только что сформулировал еще один миф<sup>5</sup>...

И, наконец, чем объяснить тот факт, что в профессиональное объединение «ИнтерТренинг» (как, впрочем, и на открытые тренинги для тренеров «Голубки») в последнее время приходит все больше тренеров из бизнеса? Вероятно, в среде этих людей также растет осознание того, что у их некоммерческих коллег есть чему поучиться. Уровень тренеров в целом неизменно повышается, следовательно, растет и понимание того, что для любой творческой профессии, и для тренерской в особенности, губительно замыкаться на своем узком круге, своей школе.

---

<sup>5</sup> Автор будет признателен своим коллегам из бизнес-сектора, если они подтвердят или опровергнут это предположение.