

# Содержание

<b>Нина Зверева:</b> «Как родилась эта книга» .....	<b>5</b>
<b>Глава 1. С чего начать</b>	
<b>Нина Зверева:</b> «Я люблю людей» .....	<b>15</b>
<b>Алексей Ильин:</b> «Как справиться с синдромом самозванца» .....	<b>26</b>
<b>Глава 2. Атмосфера доверия</b>	
<b>Нина Зверева:</b> «Комplименты и поддержка — основа общения»... <b>33</b>	
<b>Лилия Сумарокова:</b> «Как поддерживать участников, которые негативно настроены к тренеру и тренингу» .....	<b>42</b>
<b>Глава 3. Как вести тренинг</b>	
<b>Нина Зверева:</b> «Я не тороплюсь» .....	<b>49</b>
<b>Андрей Сергиевский:</b> «Как с помощью интонации влиять на участников тренинга».....	<b>61</b>
<b>Глава 4. О формате</b>	
<b>Нина Зверева:</b> «Я работаю с ассистентом и веду тренинги в формате “фристайл”».....	<b>67</b>
<b>Михаил Холин:</b> «Как работать в паре с ассистентом».....	<b>78</b>
<b>Глава 5. Общение с аудиторией</b>	
<b>Нина Зверева:</b> «Я использую личные истории и даю свои личные контакты» .....	<b>85</b>
<b>Бэла Рубинштейн:</b> «Как готовить опросники, чтобы они повысили ценность тренинга и тренера» .....	<b>95</b>

<b>Глава 6. О дистанции</b>	
<b>Нина Зверева: «Я держу дистанцию» .....</b>	<b>101</b>
<b>Бэла Рубинштейн: «Как действовать тренеру, если в процессе тренинга возник конфликт».....</b>	<b>112</b>
<b>Глава 7. Об уважении</b>	
<b>Нина Зверева: «Я запоминаю имена людей».....</b>	<b>119</b>
<b>Руфина Клишковская: «Как выстроить с заказчиком долгую и продуктивную дружбу» .....</b>	<b>130</b>
<b>Глава 8. Как можно наградить активных участников тренинга</b>	
<b>Нина Зверева: «Я даю подарки» .....</b>	<b>139</b>
<b>Светлана Иконникова: «Как тренеру написать свою книгу».....</b>	<b>149</b>
<b>Глава 9. Как одеться на тренинг</b>	
<b>Нина Зверева: «Я одеваюсь комфортно и свободно» .....</b>	<b>156</b>
<b>Елена Иванова: «Как тренеру найти свой стиль одежды».....</b>	<b>165</b>
<b>Глава 10. Как продавать тренинги</b>	
<b>Нина Зверева: «Я “продам” следующие тренинги на каждом своем занятии» .....</b>	<b>173</b>
<b>Александр Которев: «Как тренеру создать свой онлайн-курс и продать его» .....</b>	<b>183</b>
<b>Татьяна Ермошкина: «Как тренеру пиарить себя с минимальными затратами и максимальными результатами».....</b>	<b>188</b>
<b>Глава 11. Как вести тренинги онлайн</b>	
<b>Петр Антонец: «Тренинги онлайн: как удерживать внимание участников и сохранять вовлеченность».....</b>	<b>195</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>213</b>

# Нина Зверева

## «Как родилась эта книга»

Э

та книга написана не только для тех, кто выбрал карьеру тренера и хочет быть в ней успешным. Она полезна учителям, родителям, руководителям, спикерам — словом, всем, кто хочет влиять на других людей и прививать им свои ценности. Причем влиять так, чтобы сам процесс был не назидательным, а приятным для обеих сторон.

Как и в других книгах, в этой я базируюсь исключительно на своем опыте — профессиональном и жизненном. Да, я не выбирала свою профессию. Моя жизнь — тот случай, когда выбор совершила судьба.

Я оказалась на телевидении в 8 лет, была успешным журналистом и получала абсолютное удовольствие от своей работы. Я была уверена: вот она, моя идеальная профессия!

Но когда мне было 30 лет, вокруг начали собираться ученики. Самые способные люди, они спрашивали:

— Нина, как ты это делаешь? Как ты ведешь эфиры? Как тебе удается разговорить собеседника? Научи!

И я учила. И когда видела, что их собственные эфиры стали получаться гораздо лучше, испытывала особенную радость. Она была больше, чем удовольствие от прямого эфира: я четко ощущала это различие.

Поэтому в 40 лет я организовала свою школу телемастерства.

Никогда не забуду изумление: после первого объявления «Телевизионная школа начинает свою работу!» мы получили больше 5000 писем с просьбой: «Примите меня в школу, пожалуйста!» Не электронных — бумажных писем! Интернета в ту пору почти не было.

После первого изумления пришло чувство счастья, ответственности, надежды на то, что нам с командой удастся вырастить новых профессионалов.

Удалось.

Но довольно долго я сочетала работу собкора РТР и директора школы. Это было сложно — я несколько раз попадала в больницу с переутомлением. Врачи и родные требовали, чтобы я выбрала что-то одно.

Но как выбрать, когда с одной стороны — федеральные эфиры, а с другой — благодарные ученики? И когда свою первую статуэтку ТЭФИ я получаю именно за проект, который мы сделали вместе с учениками?

Меня наградили орденом, у меня были невероятные командировки, у меня была популярность...

Но в 45 лет я этот выбор все-таки сделала.

Когда я заходила в комнату, где на меня глядели 40 пар глаз, мое сердце подпрыгивало от радости. Я поняла: профессия тренера дарит мне больше счастья, чем профессия тележурналиста.

Да, я совершила все ошибки, какие совершает начинающий тренер. Но нашла и много собственных приемов и техник — пользуюсь ими долгие годы и сегодня делаюсь с вами.

В этой книге нет воды и теоретизирования. Нет ссылок на чужие монографии и научные исследования. Возможно, вы привыкли читать именно такие, фундаментальные издания и моя книга покажется вам легковесной.

Но зато в ней — ценные приемы, которые на самом деле работают. В ней — живые примеры. В ней — практические советы.

Эта книга необычна еще и тем, что ее соавторами стала команда моих ближайших соратников.

Если я рискнула написать книгу для тренеров, значит, должна предъявить свой результат.

Вот он — моя команда (точнее, ее малая часть).

Представлю ее вам: чтобы никому не было обидно — по алфавиту.

## **Петр Антонец**

Мой сын. Он мечтал стать успешным менеджером — и стал им. Причем и в России, и в Америке. Но однажды в их компанию пришел тренер по переговорам и показал совершенно новый подход к тому, как влиять на людей. Петр был глубоко потрясен этим опытом. Бросил престижную работу и посвятил себя освоению ремесла профессионального переговорщика. Он сам заключал сделки на миллионы долларов и мирил партнеров, которые уже не надеялись договориться вне суда. И попутно учился помогать другим получать похожие результаты.

Сейчас он ведет тренинги онлайн, на английском и русском языках, у него учатся люди со всех континентов. Его главная специализация — экологичное решение конфликтов. Причем не важно каких: на работе, в семье или даже конфликты человека с самим собой. В этом искусстве ему нет равных.

## **Татьяна Ермошина**

Пиар-директор Школы Нины Зверевой. Еще в юности она получила приз как лучший журналист, потом стала одним из лучших преподавателей в МГУ, а затем ушла работать в SMM\* с самыми разными компаниями (причем Татьяне было важно: в ее «портфеле заказчиков» непременно должна была находиться хотя бы одна благотворительная организация).

Ну а сейчас она работает со мной, и я счастлива иметь в партнерах человека, который мгновенно схватывает ситуацию и разрабатывает стратегию пиар-ударов и пиар-сотрудничества.

## **Елена Иванова**

Моя подруга и мой стилист. Я сама не заметила, как в моем гардеробе исчезли все странные, неактуальные, «некомплиментарные» моей внешности вещи и образовался тот самый стиль, в котором мне очень комфортно: элегантно-спортивный.

Лена начинала работать стилистом в моей телевизионной школе, готовила ведущих к выходу в эфир. А сейчас она помогает подбирать образ российским лидерам бизнеса и политики. Вы видите этих людей по телевизору — и их стиль сформирован изящной рукой Елены Ивановой.

Но соглашение о конфиденциальности — священно, поэтому я не могу назвать ни одной фамилии ее клиентов.

---

\* Social Media Marketing — маркетинг в социальных сетях.

## **Светлана Иконникова**

Литературный редактор этой книги и многих моих книг. Чрезвычайно (на мой взгляд — излишне!) требовательный к себе человек. Ей отлично удавались тренинги по публичным выступлениям и работе со сложными собеседниками, но она, профессиональный психолог, выбрала именно ту сферу, в которой чувствует себя абсолютно счастливой.

Светлана пишет книги, работает методологом в моей онлайн-школе и ведет интерактивные лекции для родителей — о том, как воспитывать детей, и для подростков — о том, как общаться с родителями и друг с другом.

У нее есть курс в моей онлайн-школе — «Ключ к ребенку», а телеграм-канал «Друзья-родители» каждый день прирастает новыми подписчиками.

## **Алексей Ильин**

Любимый участник нашей команды. У Алексея потрясающий набор знаний: он одновременно и актер, и психолог. Всегда с улыбкой, всегда спокойный, всегда настроенный на работу.

К нему приходят люди, которые боятся публичных выступлений. Алексей помогает им справиться со страхом, с волнением, а порой и с тотальным нежеланием выступать.

Леша умеет найти точные слова, поддержать, окрылить, найти для человека его внутреннюю опору.

Я надеюсь, что в момент, когда эта книга выйдет из печати, книга Алексея уже отправится в типографию.

## **Руфина Клишковская**

Человек, вызывающий мое восхищение, причем очень давно. Я узнала Руфину, когда она организовывала акции «Анти-Свин»: собирала друзей и знакомых и отправлялась очищать реки, пляжи, скверы... Казалось, Руфина не пиарила специально свою акцию, но к ней присоединялись сотни людей.

Сейчас Руфина — коммерческий директор нашей Школы. Она никого не уговоривает купить у нас курс, лекцию, тренинг. Она искренне дружит со всеми, кто звонит нам в офис. Вникает в проблемы клиентов, подбирает каждому идеально подходящих тренеров. И каждый день у нас появляются новые заказчики, друзья и партнеры.

## **Александр Которев**

Директор Школы Нины Зверевой, мой давний партнер и человек потрясающей работоспособности. Мы начинали с ним еще с открытых тренингов. Потом организовали онлайн-школу, развили тренинг-центр. Он одновременно и маркетолог, и дизайнер, и технарь.

Его решения продуманы на десять ходов вперед и строятся не только на его личном опыте, но и на сотнях маркетологических исследований, которые Саша постоянно изучает.

## **Бэла Рубинштейн**

Как и я, Бэла была яркой, очень популярной телеведущей. Но в какой-то момент она пришла в тренерство — просто посмотреть, примерить на себя эту профессию. Примерила — и поняла, что ей этот «костюм» идеально подходит.

У Бэлы есть свой курс в моей онлайн-школе: «Влияние без давления». Тренинги Бэлы нарасхват — их покупают самые разные корпорации, она летает по всей России и половине мира. А ее книга «ЧУДОвищная команда» входит в топ-лист лучших книг издательства «Альпина».

## **Андрей Сергиевский**

Актер «Ленкома» и выпускник Гнесинки. То есть он и профессиональный актер, и профессиональный музыкант. Как вы понимаете, этот человек знает все про человеческий голос. Более того, Андрей уверяет, что красивый голос есть у каждого, просто не все могут его из себя добыть.

Но людям, с которыми занимается Андрей, это удается: он помогает найти этот «собственный голос» и никуда уже его не отпускать.

## **Лилия Сумарокова**

Если бы проводился всемирный конкурс на самую обаятельную телеведущую, Лилия выиграла бы его за явным преимуществом. Она профессиональный, очень опытный тренер, работает с крупными корпорациями и организациями.

Ученики влюбляются в Лилю — сколько бы им ни было лет. И это нормально — хороший тренер всегда дарит эмоции. После Лилиных тренингов к ее ученикам приходит уверенность в своих силах и новые навыки, конечно.

## **Михаил Холин**

Моя поддержка и опора, мой любимый ассистент. Когда-то он пришел в мою телевизионную школу учиться на оператора. И остался в моей команде. Михаил участвует в каждом моем тренинге. Именно он делает слайды, именно он снимает людей на камеру, а нередко именно ему приходится давать обратную связь участникам или становиться их спарринг-партнером в деловых играх.

Но для меня очень важно то, что он всегда чувствует, в какой момент я нуждаюсь в добром слове поддержки, а когда — в том, чтобы мне дали 10–15 минут отдыха и отгородили от внешнего мира.

Что ж, вот они, мои соавторы.

Открывайте первую главу и оцените, какая книга у нас получилась.

Глава 1

# С чего начать



# **Нина Зверева**

## **«Я люблю людей»**

**Тезис:** я люблю людей и очень дорожу в себе этим качеством. Люблю умных и глупых, старательных и витающих в облаках. Чрезвычайно внимательно слежу за участниками во время тренинга и каждому очень сочувствую во время кейсов, желаю победы и стараюсь видеть в нем хорошее.

### **Что значит «любовь к аудитории»?**

Мне трудно поверить, что тренер, ментор, учитель может добиться успеха, если он людей не любит. Даже если он внешне демонстрирует доброжелательность, но в душе осознает, что люди его раздражают, — на мой взгляд, такой человек не может стать успешным.

Нет, пожалуй, переформулирую. Я знаю тренеров, которые относятся к своей аудитории холодно. Знаю тех, кто смотрит на нее надменно и презрительно. И знаю, что некоторые из них действительно успешны.

Но я не могу уложить в голове, как это возможно.

Уговариваю себя: жизнь разная, случается и такое — но не вижу для себя разумного объяснения.

Да, любить людей — это мой главный, самый важный принцип в работе. Иногда говорят: «Нина Витальевна, вам легко любить людей, вы — экстраверт. А интроверту каково? Получается, интроверты не могут быть хорошими тренерами?»

Могут.

Экстраверт заряжается эмоциями от людей. Они для него как внешний источник питания.

Интроверт эмоции на людей расходует. Вряд ли интроверт сможет вести тренинги каждый день с утра до вечера. Но если он выберет для себя график, в котором будет достаточно времени для того, чтобы пополнить запас энергии в одиночестве, то станет отличным тренером.

Точно так же, как и экстраверту, время от времени все-таки нужно одиночество. Как минимум, чтобы переварить тот клубок эмоций, что он получил от людей.

Может ли быть успешным тренером, для которого крайне важно то, как люди его оценивают? Может. Конечно, он выложится полностью при подготовке, чтобы плохих оценок не было, и будет сильно переживать, если кому-то из участников не понравится его тренинг.

Может ли быть успешным тренером человек, который «все про себя знает» и не слишком реагирует на оценки со стороны? Тоже может. Какие бы форс-мажоры ни случились на тренинге, он будет чувствовать себя устойчиво: его «внутренняя опора» всегда при нем.

Но, повторюсь, с моей точки зрения, не может быть успешным тренером, который не любит людей.

Для меня высшее счастье, когда ученик говорит:

— Нина Витальевна, спасибо! Благодаря вам я смог получить работу мечты!

— Нина Витальевна, я так счастлив! Вы смогли вернуть мне веру в себя!

— Нина Витальевна, как же хорошо, что я вас встретила! Я выступила на совещании, и у меня не дрожал голос. Это победа!

Ощущаю вспышку восторга. И готова в этот момент обнять ученика, даже если я сейчас в Москве, а он — на Сахалине.

Желание помочь живет во мне с детства. Бедные родители, сколько раз они наблюдали картину: я возвращаюсь домой из школы без новой кофты или куртки.

— Нина, а где кофточка? — спрашивала мама.

— Я познакомилась с девочкой, у нее была такая старая кофточка, она ей мала. Я подарила девочке свою. Можно?

Уже отвечая, я понимала, что сначала должна была спросить маминого разрешения, но тогда, в тот момент, потребность помочь девочке светила во мне настолько сильно, что я ничего не могла с собой поделать.

Потом я стала тележурналистом, но ощущение, что я стою перед камерой в первую очередь, чтобы помогать людям, не проходило. Я подбирала максимально простые слова — чтобы моим зрителям было проще понять, что происходит. Я задавала чиновникам вопросы — не те, что они хотели от меня услышать, но те, которые были важны для зрителей.

Я была абсолютно счастлива в своей профессии в сложные 1990-е годы, потому что знала, сколько людей приникают к телезранкам.

...В сентябре 2024 года я встречалась с читателями в одном из питерских книжных магазинов. Темой нашей встречи были отношения взрослых детей и их пожилых родителей. Вышла на сцену — и у меня защемило сердце. Зал был полон. Настолько полон, что многие участники стояли: им просто не хватило мест.

И многие из них — пожилые люди. Женщина прислонилась к книжному шкафу — ей же явно за 80. Мужчина стоит, опирается руками на спинку стула: слишком сильно давят

руки на стул, слишком ненадежны уже ноги. Еще две женщины — обе в береточках, тщательно подкрашенные, тихо переговариваются друг с другом, словно цепляются за ниточку разговора, чтобы удержать себя, не устать.

Я забыла все, о чем хотела сказать. Точнее, я понимала, что не могу начать встречу. Физически — не могу. Пока буду видеть, что пожилые люди стоят, я не смогу ни о чем другом говорить.

— Пожалуйста, подойдите сюда, — попросила зрителей. — Сядьте хотя бы на краешек сцены, это все равно лучше, чем стоять.

Сотрудники магазина стали носить дополнительные стулья — видимо, добывали из кабинетов все, что можно. А молодые участники встречи начали вставать и уступать места пожилым. То, что стоят молодые, — это я могла пережить, молодым постоять полтора часа нетрудно. Но встречу я начала только после того, как расселись все пожилые.

Это ведь тоже любовь к аудитории.

## **Любить даже тех, кто неприятен? Так можно?**

...Как правило, когда я начинаю говорить о любви к людям, непременно кто-то из молодых тренеров спрашивает:

— Так что, надо любить всех? А если человек глуп как пробка? Если он слишком навязчивый? Если от него, извините, неприятно пахнет?

Да, любить надо всех. Пришел на тренинг человек — и его «много», он отталкивает плечами других. И, что обидно, я чувствую: он пришел ко мне не для того, чтобы учиться, а чтобы поставить себе галочку: «Я учился у Зверевой».

Хочется вывести его за дверь, чтобы он не мешал — ни мне, ни остальным участникам.

Но я не выставляю его. В любви нет избирательности, поэтому люблю и его: такого шумного, активного, вскакивающего невпопад. И люблю остальных: усмиряю активность «слона в посудной лавке», выстраиваю диалог с каждым из участников.

Вовсе не значит, что вы должны со всеми дружить. Но тренинг — это территория безопасности для любого участника, даже для самого неудобного.

Я начала вести занятия как тренер для журналистов. Дело было в 1990-е годы, практически все частные школы тогда открывались в Москве. Мы же базировались в Нижнем Новгороде. И я быстро поняла, что мое региональное происхождение — это «зона безопасности» для учеников — провинциальных журналистов. В Москве они чувствовали себя слишком маленькими, слишком незначительными. В те годы разница в доходах между столицей и регионами была огромной.

В Нижнем же мы говорили с ними на одном языке. Мы снимали сюжеты на не самые дорогие и навороченные камеры (но у региональных журналистов были как раз такие!), мы работали по принципу «и швец, и жнец, и на дуде игрец» (но в их редакциях так и было: один и тот же человек мог снимать сюжеты, монтировать их и потом выдавать в эфир).

Я поняла, насколько это важно для учеников — чувствовать себя безопасно. Знания, которые вы даете на тренинге, должны быть новыми, но такими, до каких ученики могут дотянуться и какие могут использовать в их собственной жизни.

Они были очень разными. С разным говором, с разными амбициями, с разными взглядами на жизнь. Но, занимаясь с ними, я поняла еще одну важную вещь: люди боятся выходить на любное место. Им страшно совершить публичную ошибку.

Если вы думаете, что это касалось только журналистов, — нет.

Я веду тренинги уже больше 30 лет. У меня более 65 000 учеников: журналисты, предприниматели, чиновники, топ-менеджеры, владельцы бизнесов, руководители регионов, студенты, пенсионеры...

Подавляющее большинство испытывает страшное волнение, когда им приходится встать перед другими участниками и выступить так, как они раньше не выступали. Люди теряются. Просят дать им дополнительное время на подготовку. Начинают говорить как привыкли, не рискуя пробовать новый формат.

Мне нужно было их подбодрить, поддержать. Показать, что ошибаться — не страшно. И тогда я вывела формулу: «Тренинг — это территория безопасных ошибок».

— Сейчас вы все будете ошибаться, — говорю я в начале занятия, — и это замечательно. Чем больше ошибок вы совершили здесь, тем меньше у вас их будет в реальной жизни.

Такая фраза снимает напряжение, но не до конца. Люди все равно нервничают, не могут раскрыть себя по-настоящему. Да, выходят на сцену. Да, ошибаются. Да, получают от меня советы, как изменить свое выступление, сделать его более интересным, лаконичным, ярким. Да, садятся потом на свое место — и я вижу, как у них горят уши. И понимаю: что-то не то. После тренинга

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)