

Кадрина АЙСИТУЛИНА

# ТРЕНИНГИ ПЕРСОНАЛА

# В РЕСТОРАНЕ



РЕСТОРАННЫЕ  
Бизнес-Техники

## ОТ АВТОРА

Перед тем как заказать тренинг, рестораторы хотят знать, какую пользу он принесет. Спрашивают прямо, что называется, “в лоб”: насколько увеличится выручка? Признаюсь, лично меня этот вопрос ставит в тупик — не умею предсказывать, а потому не могу назвать точные цифры, зависящие от многих факторов. Куда правильнее было бы поинтересоваться у тренера, чему именно он может научить. Но в этот момент либо повиснет пауза, либо, наоборот, начнется поток общих слов, вроде бы и умных, только к ресторанному бизнесу порой имеющих весьма сомнительное отношение.

Дело в том, что компаний, занимающихся тренингами для предприятий питания, в России очень мало, а предложения от тренеров широкого профиля сыплются, словно из рога изобилия. Они, профессионалы, имеют и опыт, и репутацию, но, как правило, с узкоспециальными вопросами — теми же проблемами индустрии гостеприимства — знакомы лишь поверхностно. Увы, без понимания предпосылок, приведших к возникновению той или иной ситуации, эффективность тренингов будет невысока. Многие тренеры даже из серьезных компаний уверены, что главное — механизм разработки обучающих программ, тогда как специализация вторична. Весьма спорный момент, я так не думаю.

Вряд ли у меня есть право пообещать, что, прочитав эту книгу, вы станете бизнес-тренером, но, абсолютно точно, сможете сами наладить процесс дополнительного обучения в своем заведении. Все программы, представленные здесь, — разработки, созданные методом компиляции. В них использовались: некоторые идеи и упражнения из методической литературы и тренингов, проведенных на протяжении последних пяти лет лучшими бизнес-тренерами России и Европы; мой практический опыт управления ресторанным бизнесом; сведения, почерпнутые в профессиональном общении с ведущими рестораторами, ставшем возможным благодаря постоянному сотрудничеству с журналом “Ресторанные ведомости”. Создание этих программ смогло состояться в том числе благодаря полугодовому иссле-

дованию, которое провел “Институт ресторанных технологий”. Оно заключалось в том, что под видом гостей трое специалистов компании посетили 200 петербургских кафе и ресторанов, оценивая основные составляющие работы обслуживающего персонала.

**Кадрина Айситулина,**  
бизнес-тренер, директор “Института  
ресторанных технологий”

## **ПРЕДИСЛОВИЕ. ЗАЧЕМ РЕСТОРАНУ ТРЕНИНГ?**

*Проведение тренингов — новая для многих рестораторов задача. Прежде чем приступить к ней, имеет смысл внимательно ознакомиться с “условием”: постараться увидеть, что дано и что требуется доказать (или в нашем случае — к какому результату прийти). Из математики помнится, что не все задачи имеют решения, а потому перед выбором в пользу тренинга для обслуживающего персонала следует проанализировать, какие именно аспекты работы официантов хочется исправить.*

Большинство предприятий питания испытывают одинаковые трудности, хотя и различающиеся историей появления, а также причинами, лежащими в их основе. Обычно рестораторы осознают необходимость дополнительного обучения, когда ситуация уже стала близкой к критической, скажем, жалобы от клиентов приобрели массовый характер. Чтобы не допустить таких осложнений, следует сегодня, сейчас задуматься: умеют ли ваши сотрудники обслуживать? Не только раскрыть перед гостем меню, записать заказ, принести его, чтобы позже протянуть папку со счетом, а обслуживать, разговаривая с человеком, объясняя, рекомендуя, интересуясь, возможно, даже предвосхищая его желания, ведь многие посетители приходят в ресторан именно за этим. Часто говорят: официанты озабочены только чаевыми, молодые люди изначально не имеют никакого желания совершенствовать свою работу, если только это не отразится на их доходе. Отчасти это действительно так, но ничего предосудительного в подобном положении дел нет. Хорошо обслужил — получи хороший “чай”. Личная выгода долго еще будет одним из сильнейших мотиваторов для работников сервиса. Впрочем, в ряде случаев официанты готовы сделать все, чтобы гость остался доволен, но не знают, в чем это “все” должно выражаться. Кого-то из них учили действовать по определенному алгоритму: войди в контакт, выясни потребности, предложи меню и винную карту, развеяй сомнения, заверши продажу. Все верно, только знания — еще не умения и тем более не навыки.

Функции тренинг-менеджера (директора, управляющего, старшего администратора, метрдотеля — сотрудника кафе или ресторана, который возьмет на себя проведение дополнительного обучения) заключаются в предварительном создании благоприятного фона для усвоения знаний — мотивации, непосредственно передачи знаний, предоставления возможности их отработки на практике, помощи в закреплении. Выражаясь профессиональным языком, тренинг-менеджеру предстоит провести обслуживающий персонал по цепочке “знания — умения — навыки” так, чтобы участники тренинга пересмотрели модель поведения, осознав, каким образом можно повысить профессиональную эффективность.

Надо ли говорить о том, что любое обучение должно быть комплексным. Учить персонал общению с гостями, не касаясь техники презентации меню и винной карты, было бы по крайней мере опрометчиво. Прививать навыки продаж, но не давать механизма работы с возможными возражениями и сопротивлениями (это главным образом относится к дополнительным предложениям — банкетам или комплексным обедам для туристических групп) — тем более. Пренебрегать тренингом командообразования — это все равно что сознательно обрекать себя на частую смену обслуживающего персонала, так как неважные отношения внутри коллектива вряд ли будут способствовать приятному микроклимату в заведении. Все эти тренинги имеет смысл включить в годовую программу обучения.

Четкой формулировке задач тренинга должна способствовать развернутая диагностика — так называемый SWOT-анализ (Strengths — “сильные стороны”, Weaknesses — “слабые стороны”, Opportunities — “возможности”, Threats — “угрозы”). Перед тем как вы перейдете к ней, хочется заранее предупредить: предлагаемый ниже, в главе 1, вариант — это не тест. В нем не будет ответов, потому что усредненного решения для разных наборов проблем существовать не может. Тем не менее, ответив на все вопросы, вы с большой долей вероятности увидите, насколько вашим официантам необходимо дополнительное обучение и какие именно тренинги повысят их эффективность.

## ГЛАВА 1. ДИАГНОСТИКА

*SWOT-анализ широко применяется в маркетинге и на сегодняшний день является одним из самых простых, но в то же время действенных методов определения бизнес-ситуации. Как правило, он активно используется в процессе планирования, но может сослужить неплохую службу и в диагностике. Этот метод основывается на структурировании имеющихся знаний о текущем положении дел в компании (в нашем случае — кафе или ресторане), а также ближайших перспективах развития бизнеса. Мы предлагаем использовать облегченный вариант SWOT, чтобы самостоятельно определить, необходимо ли дополнительное обучение официантов и другого обслуживающего персонала. Данный способ позволяет “пролить свет” на стратегию заведения, раскрывает истинное положение дел в постановке обслуживания. Кроме того, он является одним из методов измерения эффективности тренинга: по завершении обучения рекомендуется провести вторичный SWOT-анализ и сравнить данные.*

Вам понадобятся две ручки разных цветов. Одним цветом следует отмечать согласие с утверждениями, стоящими за подзаголовками “Сильные стороны” и “Возможности”, а также несогласие с утверждениями, стоящими за подзаголовками “Слабые стороны” и “Угрозы”. Другим — остальные утверждения.

### ОПРОСНЫЙ ЛИСТ №1 “SWOT-АНАЛИЗ РЕСТОРАННОЙ СТРАТЕГИИ”

#### Сильные стороны

1. Наша команда состоит из компетентных специалистов.
2. У нас работает известный шеф-повар.
3. Наш управляющий “поднимал” известные в городе рестораны.
4. Мы располагаем достаточными финансовыми ресурсами.
5. У нас хорошая репутация, есть постоянные гости.

6. Мы являемся признанным лидером в своем ресторанном формате.

7. В основе нашего заведения лежит ясная, продуманная концепция.

8. У нас сетевой проект, мы можем добиться экономии за счет скидок на оптовые закупки.

9. Ниша, в которой мы работаем, практически не занята, у нас нет прямых конкурентов.

10. Считается, что у нас хорошее обслуживание.

11. Наша рекламная кампания выстроена лучше, чем у конкурентов.

12. Наши дополнительные предложения привлекают к нам посетителей.

13. У нас сильный менеджмент.

14. У нас высокотехнологичное оборудование.

15. У нас выгодное местоположение.

### Слабые стороны

1. У нас нет четкой концепции.

2. Наше технологическое оборудование оставляет желать лучшего.

3. Менеджмент заведения не имеет стимула для самореализации.

4. Бывает, мы испытываем недостаток профессиональных знаний.

5. Много говорится о продвижении ресторана, но мало делается.

6. Мы находимся под гнетом внутренних производственных проблем.

7. Наши возможности по объективным причинам довольно ограничены.

8. По многим критериям мы слабее конкурентов.

9. Мы не можем заинтересовать более платежеспособную аудиторию.

10. Мы не уделяем привлечению гостей должного внимания.

11. Часто не хватает денег даже на плановые выплаты поставщикам и персоналу.

12. Себестоимость блюд оказывается слишком высокой.
13. Наценка в нашем заведении по объективным причинам не может быть столь же высокой, как у конкурентов.
14. Часто гости остаются недовольными нашим обслуживанием.
15. В заведении регулярно случаются недостатки.

### Возможности

1. Мы могли бы привлечь больше гостей в дневное время за счет введения “счастливых часов” со скидками или бонусами.
2. Потенциально наше заведение может быть интересно для обслуживания туристических групп.
3. Мы можем расширить меню, например, за счет увеличения количества десертов.
4. Есть возможность один из залов переделать под отдельное заведение иного формата.
5. Наше предприятие готово заняться кейтерингом.
6. Мы могли бы наладить доставку блюд на дом и в офисы, принимая заказы через интернет.
7. По выходным мы имеем возможность привлекать семьи с детьми.
8. Формат, в котором мы работаем, становится все более популярным на ресторанном рынке.
9. Упрощение системы налогообложения создало бы благоприятные условия для нашего бизнеса.
10. Возможен выход на новых поставщиков и производителей.
11. Рядом с нами заканчивается строительство бизнес-центра, работники и посетители которого наверняка станут нашими клиентами.
12. Наш шеф-повар подготовит цикл передач на местном радио.
13. На ближайшее время нами запланировано несколько мероприятий с освещением в прессе.
14. Мы можем рассчитывать на маркетинговые бюджеты от некоторых наших поставщиков.
15. Мы готовы предоставлять один из залов для проведения информационных мероприятий (семинаров, тренингов) при условии, что у нас будут покупать обеды.



## Угрозы

1. Выручка в нашем ресторане снижается каждый месяц.
2. За последнее время наши соседи-конкуренты стали более активными.
3. Благосостояние наших потенциальных посетителей растет не столь быстро, как хотелось бы.
4. Нас "душат" налоги, законы, новые требования контролирующих органов.
5. Мы теряемся среди актуальных ресторанных концепций.
6. Технический арсенал нашего ресторана нуждается в обновлении.
7. Условия поставщиков становятся весьма обременительными.
8. Потребители или поставщики получили возможность диктовать условия.
9. Раньше мы проводили больше банкетов.
10. Вкусы и предпочтения гостей изменились так, как мы не предполагали.
11. На ресторанный бизнес отрицательно влияет политика городских властей.
12. Заняться нашим бизнесом могут многие (низкие впускные барьеры).
13. Мы стараемся давать рекламу, но она неэффективна.
14. Из-за недостаточности средств нам приходится довольствоваться не самым подходящим линейным персоналом.
15. В нашем коллективе нет специалиста, на должном уровне информированного о современных бизнес-процессах, необходимых для успешной работы ресторана.

## **ОПРОСНЫЙ ЛИСТ №2 "SWOT-АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ СЕРВИСА"**

### Сильные стороны

1. Весь персонал работает в компании не менее двух лет.
2. Работа коллектива не вызывает нареканий.
3. Официанты и бармены имеют положительный настрой.

4. И линейный персонал, и менеджмент знают: главный человек в ресторане — гость.
5. Сервис в заведении построен согласно удобству посетителей.
6. В работе обслуживающего персонала не бывает ошибок.
7. Если небольшие промахи и случаются (что происходит крайне редко), они тут же устраняются.
8. Коллектив в ресторане не чувствует себя чужим, все благожелательны, как в одной большой семье.
9. Сотрудники отождествляют себя со своей организацией и горды принадлежностью к ней.
10. Персонал бережно относится к ресурсам: оборудованию, мебели, униформе.
11. Руководство приветствует личные инициативы менеджмента и рассматривает все предложения линейного персонала.
12. Рабочие предложения, вынесенные коллективом, имеют шанс быть воплощенными.
13. Для обслуживающего персонала регулярно устраиваются дегустации новых блюд, включенных в меню.
14. В заведении применяется система поощрений за высокие продажи.
15. Официанты стараются не предлагать гостям самые дорогие блюда или напитки.

### Слабые стороны

1. Топ-менеджмент или учредители не поощряют самостоятельное принятие ответственных решений обслуживающим персоналом.
2. Работники зала не знакомы с бизнес-стратегией заведения.
3. Персонал не стремится афишировать свою работу в данном кафе или ресторане.
4. В компании не приветствуется установление дружеских контактов сотрудников с гостями.
5. Не поощряются дружеские контакты внутри коллектива.
6. Руководство предпочитает брать администраторов и метрдотелей из других ресторанов, а не помогать расти в карьерном плане своим официантам.

7. В заведении ничего не делается для выявления и использования потенциала обслуживающего персонала.

8. Если возникают нарекания со стороны посетителей, взыскания накладываются на всех официантов смены.

9. Менеджмент среднего звена не проводит “летучек” и производственных совещаний с линейным персоналом.

10. На “летучках” и совещаниях решаются исключительно вопросы, связанные с плохой работой кого-то из сотрудников, а также с денежными взысканиями.

11. Кадровые решения руководства коллектив не воспринимает как справедливые.

12. Должностные инструкции написаны “для галочки” и не имеют ничего общего с реальным положением дел.

13. В заведении слишком много “лишних” правил или регламентов.

14. Менеджмент настаивает на том, что предлагать гостям надо в первую очередь дорогие позиции.

15. Чаевые сдаются в “общий котел”.

### Возможности

1. На базе ресторана может быть организована собственная школа официантов.

2. У руководства есть возможность привлекать дополнительных сотрудников на время особенно большого наплыва посетителей.

3. В заведении будет проводиться внутрикорпоративная работа, обслуживающий персонал перестанет испытывать информационный голод.

4. Планируется информировать работников ресторана о смысле всех стратегических решений.

5. Генеральный директор собирается не реже раза в месяц посещать “летучки”, проводимые с обслуживающим персоналом.

6. В скором времени будут составлены соотносящиеся с реальностью должностные инструкции взамен стандартных, никем не соблюдаемых циркуляров.

7. Для “обратной связи” с персоналом хотим повесить внутренний почтовый ящик.

8. Скоро предоставим официантам возможность самим выбирать рабочие смены.

9. Руководство планирует более внимательно относиться к нуждам сотрудников, особенно к тем, кто является предметом их беспокойства.

• 10. Трудовые споры и разногласия будут разрешаться более оперативно.

11. Рассматриваются возможности карьерного роста персонала внутри компании.

12. За увеличение выручки должно материальное поощрение будут получать как отдельные официанты, так и вся бригада.

13. Планируется поощрять работников, имеющих большой стаж, в том числе увеличивать им заработную плату.

14. Создадим условия для передачи знаний новичкам, то есть организуем обучение внутри бригады прямо на рабочем месте.

15. Разрабатывая меры по соблюдению дисциплины и фирменные стандарты, предполагается обсуждать даже предварительные решения с обслуживающим персоналом.

### Угрозы

1. У наших сотрудников не очень высокая зарплата. Если не ввести дополнительный компенсационный пакет, лучшие работники могут скоро уйти.

2. Многие увольняются, не проработав у нас и трех месяцев.

3. Дополнительное вознаграждение, получаемое от гостей, делится между официантами и кухней.

4. Мы сознательно определили для официантов совсем низкую заработную плату, ведь основной доход они имеют от чаевых.

5. Если мы повысим оплату линейного персонала, у него пропадет стимул хорошо обслуживать гостей.

6. Сервис в заведении построен так, как это продиктовано нашими внутренними нуждами.

7. У нас приветствуются только формальные отношения между линейным персоналом и менеджментом, мы — за субординацию.

8. Менеджмент не считает нужным проводить для официантов дегустации новых позиций. Шеф-повар визуально представляет им блюда, считая, что этого достаточно.

9. Когда случается большой наплыв гостей, ограничиваемся стандартным числом работников зала, давая им возможность больше заработать.

10. Будет лучше, если официанты станут делать акцент на продажах дорогих позиций — это существенно поднимет выручку.

11. Последнее время в заведении участились махинации.

12. Мы не планируем информировать рядовой персонал о стратегических задачах компании, каждый должен заниматься своим делом.

13. Работа коллектива вызывает все больше нареканий.

14. Образовательный и социальный уровень молодых людей, согласных на работу официанта в нашем заведении, становится все ниже.

15. Как только мы просим соискателей предоставить нам рекомендации, они куда-то исчезают.

## **ОПРОСНЫЙ ЛИСТ №3 “SWOT-АНАЛИЗ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ”**

### *Сильные стороны*

1. Управляющий всегда обсуждает с коллективом (в том числе с линейным персоналом) приоритетные цели и задачи.

2. У нас есть формальные показатели, позволяющие достоверно оценить результаты текущей работы.

3. Мы регулярно собираемся, чтобы провести оценку эффективности действий — общих и каждого сотрудника.

4. Для всех участников команды, включая директора, прописаны четкие должностные инструкции.

5. Распределение обязанностей никогда не сопряжено с негативными эмоциями, сотрудники знают свои “роли”, а также проинформированы о том, что, возможно, им придется временно исполнять заранее оговоренные дополнительные функции.

6. Профессиональный рост управленческого и обслуживающего персонала является в заведении предметом пристального внимания.

7. Во главу угла ставится уважение ко всем работникам независимо от занимаемой должности.

8. Есть все основания говорить о том, что участники команды доверяют друг другу.

9. Дружеские отношения внутри коллектива ни разу не привели к злоупотреблениям.

10. Все конфликты разрешаются на общих собраниях путем поиска компромиссного решения.

11. Общеколлективные собрания и “летучки”, как правило, информативны и хорошо организованы.

12. Каждый участник команды понимает, что главное в ресторанном деле — хорошо обслужить гостя.

13. Мы постоянно отслеживаем информацию, поступающую от клиентов, что позволяет непрерывно находить новые виды сервиса или совершенствовать имеющиеся.

14. Управляющий отслеживает профессиональные успехи работников.

15. Менеджмент не препятствует переходу своих лучших сотрудников в другие компании, но делает все возможное, чтобы желания сменить работу у персонала не возникало.

### Слабые стороны

1. В этом году компания должна решить несколько приоритетных задач.

2. Перед командой часто ставятся недостижимые цели.

3. Однажды выбранные цели остаются неизменными, даже если обстоятельства уже давно не те, что были при принятии решения.

4. Четко прописанные должностные инструкции существуют только для рядового персонала, но не для руководства.

5. Мы редко задумываемся о том, с помощью каких критериев будем оценивать успех.

6. В компании не предпринимается никаких шагов для выяснения личных мотивов сотрудников.

7. Границы ответственности размыты, не всегда ясно, какую роль будет играть при выполнении того или иного задания конкретный работник.

8. В отсутствие управляющего персонал часто не знает, что делать.

9. Роль официантов и барменов в увеличении выручки часто принижается.

10. Предназначение и обязанности менеджеров среднего звена не всегда очевидны.

11. Некоторые опытные сотрудники относятся к своим коллегам с долей пренебрежения.

12. Если у кого-то из обслуживающего персонала возникли какие-либо затруднения, он, скорее всего, не скажет об этом непосредственному начальнику.

13. Механизмов урегулирования конфликтов у нас нет.

14. Формальным правилам, предложенным менеджментом, практически никто не следует.

15. Менеджмент и не пытается проводить дополнительное обучение: зачем, если обученный персонал тут же перейдет в другую компанию?

### Возможности

1. Наша команда способна извлекать уроки не только из успехов, но и из поражений.

2. Менеджеры ресторана готовы взять на себя дополнительные функции наставников и кураторов обучения.

3. Мы могли бы попробовать снизить конфликтность внутри коллектива.

4. Нам кажется эффективным совместное проведение досуга.

5. Менеджмент готов рассмотреть введение для всех сотрудников компенсационного пакета.

6. Наша компания лояльна к персоналу.

7. Руководство могло бы ввести ежегодное вознаграждение за безукоризненную работу.

8. Менеджмент работает над документом о возможном профессиональном росте каждого работника заведения.

9. Со следующего года мы готовы ввести систему премирования официантов и барменов за высокие показатели продаж определенных позиций.

10. Мы готовы разработать систему аттестации, по результатам которой сотрудники компании смогут получить не только денежные компенсации, но и определенные нематериальные бонусы.

- 11. Работники, проработавшие у нас более трех лет, получают возможность брать беспроцентную ссуду.

12. Руководством компании принято решение о проведении дополнительного обучения для обслуживающего персонала.

13. Мы собираемся проводить для официантов дегустации блюд, вводимых в меню.

14. Для администраторов зала и метрдотелей будет разработана методика проведения мини-тренингов, с помощью которой они смогут повысить эффективность своих бригад.

15. Стоит начать проводить производственные соревнования между бригадами.

### Угрозы

1. Молодые люди, приходящие на вакансию официанта или бармена, рассчитывают на легкий и быстрый заработок.

2. Обслуживающий персонал совершенно не умеет общаться с гостями.

3. Внешний вид официантов важнее, чем правильная речь.

4. У нас одно требование к официантам и барменам: лишь бы были честными.

5. Порядок на предприятии питания можно навести с помощью дисциплинарных взысканий.

6. Будут плохо обслуживать — будем штрафовать.

7. У нас в заведении никогда не будет системы штрафов — официанты уйдут, других найти очень сложно.

8. Мы не можем назначить старших смены или бригадиров, потому что у нас небольшое кафе.

9. Самый страшный сон директора ресторана: разом уволились все официанты.



10. Любого официанта можно “замотивировать” денежными компенсациями.

11. Общительный официант — гарант высоких продаж.

12. Если официант не выходит на определенный уровень чека, он не справляется со своими обязанностями.

13. Плох тот официант, который получает маленькие чаевые.

14. Раньше обслуживающему персоналу надо было уметь считать, сейчас это делает техника.

15. Обслуживающий персонал должен быть спокоен и невозмутим, даже если гость позволяет себе лишнее.

Пройдя все три опросных листа, проанализируйте каждую из двух получившихся групп. Высокие показатели “Слабых сторон” и “Угроз” из опросного листа №1 свидетельствуют об общей неблагоприятной картине бизнеса; дополнительное обучение не будет эффективным, пока не пересмотрено стратегическое и оперативное управление предприятием. Те же результаты опросных листов №2 и №3 должны заставить задуматься о бизнес-тренингах для менеджеров, которым не хватает знаний или понимания управленческих техник. Если разница в объеме получившихся групп составляет не более 25 процентов, у вас нормально функционирующий ресторанный бизнес, для которого улучшение сервиса — реальный шанс повысить доходность. Обратите особое внимание на утверждения, касающиеся обслуживания гостей, продаж, меню, делового общения, общения внутри коллектива, взаимоотношений персонала с управляющим, проанализируйте и сообразно полученным результатам примите решение о тех или иных тренингах. О том, как подготовиться к их проведению, читайте в следующей главе.

## ГЛАВА 2. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

### ЗАЧЕМ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ПЕРСОНАЛ

Бизнес-тренинг является одним из самых обоснованных способов увеличения профессиональной эффективности персонала. Обычно разработке адресных программ дополнительного обучения, осуществляемой сторонней организацией — консалтинговой или тренинговой компанией, предшествует серьезный исследовательский этап, требующий значительных вложений, в том числе материальных. Действительность же такова, что не многие рестораны располагают соответствующим бюджетом. В итоге, сознавая необходимость тренинга, руководство заведения из-за отсутствия свободных средств не предпринимает никаких действий. Его можно понять: обновление мебели или посуды, приобретение нового технологического оборудования, даже, возможно, проведение разовых рекламных акций на первый взгляд кажутся более важными для удовлетворения интересов гостей и уж точно имеющими несравненно более короткий срок возврата средств.

В сервис рестораны вкладывать деньги не спешат, вернее, не спешили, пока вдруг не оказались поставленными перед фактом: заведений с хорошей кухней, концептуальным интерьером, приятной атмосферой и выгодным местоположением становится все больше. Чтобы оставаться конкурентоспособным, нужно чем-то выделяться. Как бы банально это ни звучало, но выделяться выгоднее всего сервисом. Собственно, это одна из причин, по которой рестораны стали активно проявлять интерес к тренингам. Две другие — стремление строить возвратный бизнес, который возможен лишь при командной работе, а также некотором делегировании полномочий, и необходимость популяризации профессии официанта, что, в свою очередь, станет реальным при изменении отношения к ней со стороны общества. Для этого надо не так уж много: улучшить ситуацию простое искоренение понятия “халдейство”, то есть создание новых моделей поведения обслуживающего персонала. Как хорошо было написано в одном из заокеанских ресторанов: “Мы — дамы и господа, кото-

рые обслуживают дам и господ!». Вряд ли у нас возможны подобные заявления, хотя бы потому, что ресторанный публика и сама часто “не дотягивает” до аристократического уровня. Но все же имеет смысл к этому стремиться.

И тренинговые программы в данном случае могут помочь.

Не думаю, что есть однозначный ответ на вопрос, способен ли внутренний тренинг-менеджер ресторана полноценно заменить квалифицированного бизнес-тренера, который на протяжении, допустим, десяти лет разрабатывает и проводит тренинги. Сторонники первого варианта приведут десятки доводов “за”, противники — не меньше аргументов “против”. На самом деле надо рассматривать каждую конкретную ситуацию отдельно, тем более если компания ограничена в бюджете на реализацию необходимого комплекса обучающих программ (речь идет о четырехзначной цифре в долларовом выражении за один тренинговый день). Впрочем, даже когда решение о заказе тренингов “на стороне” уже принято, не стоит спешить. В ряде случаев, особенно если у вас крупный сетевой проект с большим штатом линейного персонала, выгоднее заказать у специалистов не проведение тренинга, а разработку программы с обучением внутреннего тренинг-менеджера, который и будет регулярно проводить занятия.

Иногда приходится слышать о том, что затраченные на тренинги суммы, что называется, “доходы будущих периодов”. Это так, но ведь каждый ресторатор следит за качеством кухонного оборудования, если надо, приглашает специалистов из сервис-центра, покупает необходимые аксессуары и т.д. Вместе с тем многих почему-то настораживает идея инвестиций в персонал. Вероятно, они опасаются, что обученные сотрудники уйдут в другое место, на более высокооплачиваемую работу, предоставляющую им реальные перспективы карьерного роста. С этим сложно не согласиться, но все зависит от самого ресторатора: если у линейного персонала хорошая мотивация, ребята всем довольны, то у них вряд ли появятся подобные желания. Также вполне понятно, что каждый управляющий стремится отследить финансовую отдачу от средств, затраченных на обучение, — это инвестиции, и они должны вернуться с определенными процен-

тами. Поверьте, так и будет, ведь подготовленные и мотивированные официанты эффективнее выполняют свою работу, соответственно, более вероятен стабильный рост получаемой рестораном прибыли.

Наличие в штате специалиста, владеющего навыками проведения тренингов, существенно снижает издержки, которые компания могла бы понести, воспользовавшись услугами приглашенного бизнес-тренера. Но это не значит, что их вообще можно избежать. Как любой вид деятельности, дополнительное обучение нуждается в финансировании. Консультации, разработка новых программ, собственно проведение тренингов — все это стоит денег. Ожидаемая в перспективе польза с трудом поддается исчислению в денежных знаках, и с этим придется смириться. Обычно эффективность тренинга измеряется лишь через неделю, месяц и три месяца после проведения занятий. Получаемая же прибыль может проявиться и раньше — как в материальном выражении (увеличение выручки и среднего чека), так и в нематериальном (видимое улучшение обслуживания, большая удовлетворенность гостей, стабилизация отношений внутри коллектива и т.д.).

### **ПЕРСОНАЛ НАДО МОТИВИРОВАТЬ**

Чтобы эффективность занятий была выше, вы как тренинг-менеджер должны постараться понять самую главную вещь, возможно, составляющую суть тренинга: все, что происходит “здесь и сейчас”, делается для участников. Да, вам надо хорошо подготовиться, но может получиться и так, что многие “заготовки” придется менять прямо по ходу, потому что тренинг — процесс, в котором очень многое зависит от текущего состояния группы. Даже если вы хорошо знаете своих официантов, с кем-то из них проработали несколько лет, нужно быть готовым к сюрпризам: в “круге” люди порой раскрываются с новой и часто неожиданной стороны. Впрочем, есть способ, практически всегда позволяющий достичь взаимопонимания. Заранее обсудите необходимость проведения тех или иных тренингов, поднимите вопросы, которые будут обсуждаться на них, спросите у сотрудников, как

они представляют себе функции тренера. Данное обсуждение ни в коей мере не свидетельствует о вашей неуверенности или панибратстве, зато неплохо работает на осознание персоналом необходимости дополнительного обучения. Исходя из этого, тренингу должна предшествовать неформальная встреча, главная задача которой — создание у официантов достаточной мотивации для приобретения новых навыков.

- Пусть обсуждение предстоящего тренинга не будет похожим на одно из тех собраний, которые, возможно, проводятся с персоналом, внесите во встречу хотя бы легкий элемент дружеской атмосферы. Не бойтесь услышать что-то, идущее вразрез с предполагаемой программой, вы — тренер, а значит, всегда можете повернуть ход обсуждения в нужную сторону. Помните, главное в подготовительном этапе — мотивация участников, так что важно детально обсудить цели, преследуемые тренингом, выделить преимущества, которые он может дать, показать область пересечения личных интересов обслуживающего персонала и выгод компании. От того, насколько официанты проникнутся идеей о необходимости перемен, напрямую зависят успешность действия и прибыль, которую в итоге приобретет ресторан. В противном случае участники могут негативно относиться к тренингу. Уже то, что он проводится в выходной, едва ли кого-то обрадует. Одни пассивно “отсидят” в полусонном состоянии, другие станут открыто конфликтовать. Без должной мотивации в группе быстро распространится “протестный” эффект, сопровождаемый всякими нелепыми толками по поводу того, почему сотрудников заставляют проходить обучение, — от возможной кадровой зачистки неугодных до наложения больших штрафов на тех, кто не проявит себя на тренинге “нужным” образом.

Из-за неизвестности и непонимания участники часто выказывают настоящее сопротивление обучению. К тому же, чтобы после тренинга официанты захотели применять полученные знания на практике, им тоже нужна мотивация: работники должны быть уверены в том, что их старания будут вознаграждены, а иначе, по их мнению, зачем проходить тренинг. Вопрос, насколько эффективным окажется обучение, проводящееся в тягостной ат-

мосфере, вряд ли требует ответа. Опытному тренеру, конечно, удастся нормализовать обстановку, но жаль потраченного напрасно времени, сил и нервов обеих сторон. Куда проще и рациональнее на предварительной встрече объяснить, что тренинг — престижное и нужное мероприятие. Среди квалифицированных бизнес-тренеров распространено мнение, согласно которому обучать нужно не всех подряд, а лишь сотрудников, лояльных к компании. Они свою позицию объясняют тем, что обучение должно быть поощрением лучших, понимающих, что, только обучаясь и повышая свою квалификацию, можно оставаться востребованным. Для ресторанного бизнеса подобное практически неприемлемо: в хорошем заведении нет места плохим официантам, поэтому обучать следует всех, но непременно создав сначала подходящий “фон”.

### **О ТЕХНОЛОГИИ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЙ**

Надо ли говорить о том, что личность тренинг-менеджера не должна вызывать у персонала резко негативных реакций? В противном случае лучше ничего и не начинать — отрицательные эмоции группы сведут на нет все усилия, направленные на обучение. Опытные бизнес-тренеры могут довольно успешно работать с негативно настроенной группой, используя общую энергетику на пользу дела. Но это настоящее искусство, на овладение которым уходят годы. В нашем случае имеет смысл сначала стабилизировать отношения, затем приступить к увеличению профессиональной эффективности каждого участника в отдельности и коллектива в целом. В любом случае тренинг-менеджер — социально и эмоционально зрелый человек. Он наделен авторитетом, владеет определенным набором умений и личностных характеристик. Ему должны быть свойственны: уверенность, адекватная и стабильная самооценка, интеллект, навыки общения, настойчивость, толерантность, стрессоустойчивость.

Важно понимать, что основной причиной низкой эффективности занятий были и остаются именно возможные ошибки тренера, хотя сам по себе тренинг — достойная технология обучения конкретным навыкам, в данном случае навыкам обслуживания.

Чтобы свести вероятность ошибок к минимуму, надо еще раз напомнить себе, что крайне важно отслеживать групповую динамику, сплоченность участников, обстановку безопасности и взаимовыручки. Иначе говоря, уделять максимальное внимание созданию благоприятной обстановки в “круге” и лишь затем — способам передачи знаний. Но не стоит думать, будто тренинг-менеджер должен быть по совместительству еще и массовиком-затейником или аниматором. К сожалению, случается, что коллектив после тренинга приобретает лишь хорошее настроение, и, когда участников спрашивают о том, что было на занятиях, они все как один говорят: “Играли”. Успешный тренинг — это грамотный симбиоз из информационных блоков, деловых, ролевых, метафорических игр, направленных на отработку полученных знаний, групповых дискуссий и других самых разнообразных методов обучения. Никто не говорит о том, что занятия должны проходить скучно, напротив — это было бы весьма нежелательно, но также нежелательно включать в программу неадекватный теоретический и практический материал. Само слово training переводится с английского как “тренировка”, то есть отработка конкретных навыков и умений.

Не стоит бояться сопротивления обучению со стороны обслуживающего персонала. Участники могут заявить, что все это им “и так известно”. В такой ситуации есть два пути: либо превратить спор в конструктивную дискуссию и дать ребятам высказаться на обсуждаемую тему, либо продолжить свою программу. Попросите группу представить спортсмена, скажем, пловца, который начинает каждую тренировку перепалкой с тренером, заявляя, что он уже умеет плавать и теперь хочет чего-нибудь новенького. Кстати, действенный способ вернуть заинтересованность “круга”. Хотя на самом деле лучше постараться ее не терять. Есть еще один неплохой механизм контроля заинтересованности: так называемый сухой остаток. Перед каждым упражнением или мини-лекцией спрашивайте себя, зачем вы это делаете, что в итоге должно получиться, и делитесь своим ответом с группой. Когда участники тренинга осознают, зачем их, допустим, вовлекают в какую-либо игру, у них обычно не возникает сопротивления.

## МЕТОДОЛОГИЯ

Вам, и только вам, решать, какую модель поведения выбрать для проведения тренинга, — вы можете быть как наставником, то есть находиться вне группы, так и ее лидером. Какую бы роль вы ни выбрали, важно, чтобы она не была центральной: не тренер работает на группе, а группа работает на тренинге. Для начала необходимо получить представление о методологии проведения обучающих занятий. Тренинг как отработка навыков состоит из четырех ступеней. Первая — мини-лекция или рассказ (реже — демонстрация видеofilmа) о технике в целом. Вторая — проведение тематического упражнения на отработку одного простого элемента конкретного навыка. Третья представляет собой метафорическую игру, групповую дискуссию или “мозговой штурм” и позволяет отработать уже комплекс элементов. Четвертая ступень — моделирование с помощью ролевой (деловой) игры ситуации, близкой к реальной.

Значительную часть времени участники проводят не за столами, а сидя на стульях, расположенных по кругу (именно поэтому слово “круг” давно стало одним из синонимов тренинга). Но это ни в коей мере не означает, что столов поблизости вообще не должно быть. Пусть они стоят у одной из стен, не мешая проведению активных упражнений. Также небольшой столик понадобится для ролевых игр типа “гость–официант”. Само помещение, где будут проходить занятия, должно быть довольно просторным, площадью не менее 15 кв.м, хотя на деле все зависит от числа участников. Необходимы климат-контроль или окна, которые при надобности можно будет открывать для проветривания. Само собой крайне нежелательны отвлекающие факторы, а посему во время тренинга не приветствуются телефонные звонки и хождение людей, не занятых в тренинге. В помещении должны присутствовать лишь его участники — и никаких наблюдателей.

В большинстве случаев однодневные тренинги рассчитаны на 8-часовой рабочий день. Но представленные ниже программы при необходимости могут проводиться и за два 3–4-часовых тренинговых дня; главное, чтобы перерыв между ними был не более недели. На подготовительном этапе важно обратить внимание на



питание и раздаточные материалы. Заранее спланируйте кофе-паузы, а при полном тренинговом дне — еще и обед. 15-минутный “тайм-аут” необходим и участникам тренинга, и ведущему, а горячие напитки, сопровождаемые сытными бутербродами, помогут всем подкрепить силы.

Подстрахуйтесь — обсудите на начальном этапе тренинга основные правила, по которым предстоит работать группе. По мнению ведущих бизнес-тренеров, их три. Правило обратной связи предоставляет каждому участнику возможность рассказать другому, что тот делает верно, а что нет. Важно раз и навсегда договориться о том, что критиковать никто никого не будет, все замечания возможны лишь через позитив. Правило “здесь и сейчас” позволяет обсуждать только те ситуации и тех людей, которые присутствуют на тренинге. Правило безопасности гарантирует, что никакая закрытая информация не может обсуждаться за пределами “круга”. Разумеется, нормы вводятся не только для участников, но и для тренинг-менеджера.

## **ТЕХНИКИ ТРЕНИНГА**

Допустим, предварительное обсуждение, о котором говорилось выше, состоялось накануне, и все пришли к единому мнению, что тренинг одинаково полезен как участникам, так и компании. Если же по каким-либо причинам подобной встречи не произошло, то начать тренинговый день необходимо с представления программы, буквально ее краткой аннотации. Желательно сделать акцент на выгоде, которую получит персонал. Кстати, он и правда должен ее получить, то есть вам следует дополнительно продумать систему поощрений официантов, прошедших тренинг. Это могут быть как материальные, так и нематериальные стимуляторы: прибавка к зарплате, повышение в должности (скажем, старший официант или что-нибудь подобное), сертификаты об участии в тренинге, напечатанные на бумаге с водяными знаками, и т.д. В завершение обязательно скажите про то, что приобретенные в “круге” знания и навыки увеличивают профессиональную стоимость специалистов на рынке труда. Это единственная информация, оправдывающая наличие вводной

части в закрытом тренинге, и она — краеугольный камень всей мотивационной системы. На вводную часть отводится не более 10–15 минут.

Практически любая грамотно составленная тренинговая программа начинается с разминки, которая представляет собой непродолжительное упражнение, позволяющее каждому участнику проявить активность и нацеленное на управление групповой динамикой. Если группа состоит из незнакомых между собой людей, разминка способствует их сближению, в остальных случаях — пробуждению внимания или мыслительных процессов, иногда просто помогает взбодриться. Разминки, как и все упражнения в тренингах, могут быть двигательными, письменными и устными. Они не проводятся ради самих себя, а, как правило, являются своеобразными мостками к бизнес-теме, что особенно справедливо для упражнений, предлагаемых после кофе-брейков или обеда. Разминки редко длятся дольше 15 минут; если вы замечаете, что какие-то действия легко выполняются участниками и рискуют скоро им наскучить, имеет смысл закончить разминку раньше рекомендованного времени. Хочется обратить внимание на то, что время в тренинговых программах указывается ориентировочное, продолжительность занятий всегда варьируется в зависимости от групповой динамики.

Довольно похожи на разминки и тематические упражнения, основная задача которых — поэлементная отработка новых навыков. Как правило, в тренинговых программах они стоят после каждой мини-лекции, объясняющей ту или иную технику. В упражнениях участвуют все слушатели тренинга, очередность выполнения задания определяется в случайном порядке с помощью мяча, который перебрасывается от одного человека к другому. Упражнения предваряются инструкцией, объясняющей задачи, а заканчиваются чаще всего небольшой, 3–4-минутной дискуссией. На ней вы можете задать следующие вопросы: “Что было легко (сложно)?”, “Что получилось (не получилось)?”, “Какие выводы можно сделать из этой практики?”. В качестве резюме следует буквально парой фраз подытожить практику, не забыв упомянуть, в каких именно случаях подобный метод может быть применен в повседневной работе официантов.

Мини-лекция — изложение новой для участников тренинга информации, часто сознательно ограничиваемое во времени. Почти всегда она проводится после разминки или “мозгового штурма”, предваряя упражнение или деловую игру. Задача тренинг-менеджера — способствовать погружению аудитории в состояние активного слушания. Необходимо, чтобы участники воспринимали и запоминали представляемый материал, для чего ведущий может использовать метафоры, выписывать на доску ключевые фразы, рисовать схемы, демонстрировать слайды. Продолжительность мини-лекции обычно не превышает 15 минут, и часто она заканчивается групповой дискуссией.

“Мозговой штурм” применяется для сбора мнений участников по определенному вопросу и представляет собой разновидность групповой дискуссии. Техник его проведения существует несколько. Например, тренинг-менеджер предлагает каждому участнику подумать 1 минуту над определенным вопросом и сообщить свое мнение. В конце ведущий подводит итог, акцентируя внимание слушателей на наиболее важных аспектах дискуссии. Продолжительность высказываний каждого участника — не более 2 минут, резюме тренера — не более 5. Важно следить за тем, чтобы не возникало конфронтации, едва зарождающиеся конфликты необходимо гасить. Руководствуйтесь тем, что вы не ищете истину, а выслушиваете мнение каждого участника обучающей программы.

Ролевые (деловые) игры — отработка приобретенных в тренинге умений и навыков, как правило, завершающая ту или иную тему. Эта методика требует много времени и полной отдачи как от участников, так и от ведущего. Готовность к игре определяется “разогретостью” группы: высокой заинтересованностью темой, наличием диаметрально противоположных точек зрения — в общем, кипением страстей. В процессе игры участники осознают важные закономерности и правила, ведущие к переоценке опыта, привычных ролей, формированию свежих установок, действий, то есть нового поведения.

Видеоанализ необходим для разбора ролевых игр, он помогает сопоставить реальные модели поведения участников с теми, ко-

торые представляются, и теми, что в данной ситуации могли бы оказаться более эффективными. С помощью этого метода группа может увидеть со стороны и обсудить особенности общения с гостями, техники обслуживания, навыки презентации. Важно перед просмотром видео задать участникам точные критерии анализа, а сам материал разбить на фрагменты.

Завершаться тренинговый день (или тренинг) должен упражнением, способствующим “обратной связи”, после чего поблагодарите всех участников занятия и кратко резюмируйте, что было сделано в “круге”, какие навыки приобретены вследствие этого. Каждый участник может высказаться на предмет того, достигнуты ли, на его взгляд, цели, намеченные на старте. Подведение итогов обычно продолжается 10–20 минут.

Теперь пара слов о раздаточных материалах. В практике тренинга не выработалось единого мнения об их необходимости. Потому решить, использовать раздаточные материалы или нет, вы должны самостоятельно. Иногда удобнее работать с ними, порой достаточно записывать информацию на флип-чарте — устройстве, чем-то напоминающем мольберт с закрепленным на нем ватманом. Если ваше решение положительное, лучше еще до тренинга раздать участникам пустые папки, а в ходе упражнений выдавать листы с заданиями. В противном случае слушатели тут же начнут их рассматривать, что послужит нежелательным отвлекающим фактором. Главное, понимать, что основная задача раздаточных материалов — облегчить восприятие обсуждаемых вопросов. Если новые знания были достаточно отработаны в упражнениях и деловых играх, такая папка вообще может быть не нужна. Впрочем, начинающим тренинг-менеджерам лучше все же подстраховаться.

Описания упражнений снабжены четырьмя разделами:

- “Для чего мы это делаем?” — цель действия.
- “Как мы это делаем?” — инструкция для участников.
- “Памятка для ведущего” — небольшая “шпаргалка”, призванная помочь тренинг-менеджеру.
- “Время” — носит рекомендательный характер (повторюсь, продолжительность упражнений может варьироваться в зависимости от имеющихся условий).

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Для оценки эффективности тренингов не существует каких-либо четких механизмов, позволяющих прийти к однозначно объективному результату. В европейской школе довольно широкое распространение получила следующая формула:

$$\text{ЭФФЕКТИВНОСТЬ} = \frac{\text{ДОХОД} - \text{ЗАТРАТЫ}}{\text{ЗАТРАТЫ}} \times 100 \%$$

Ее можно использовать как базовый инструмент для тех, кто непременно должен измерить выгоду в финансовом выражении и в “настоящем времени”. На самом деле более правильно учитывать также и “доходы будущих периодов”, а потому в Старом Свете прижилась другая модель — назовем ее “Модель 1”. Она заключается в принципе многоуровневого анализа оценки эффективности (на тренинге, непосредственно после него, через неделю и через месяц). Согласно данной технологии должны отслеживаться и анализироваться:

- реакция участников на проведенное занятие;
- влияние тренинга на микроклимат в коллективе;
- рост профессиональной успешности участников;
- повышение эффективности предприятия: увеличение прибыли, уменьшение текучки персонала и т.д.

При внимательном рассмотрении становится понятно, что и эта модель в полной мере не удовлетворяет потребности в оценке: в ней нет места предварительному планированию, к тому же она довольно громоздка в исполнении. Впрочем, подобным грешат многие оценочные программы, например, “Модель 2”, также популярная среди европейских бизнес-тренеров, которая подразумевает:

- определение степени усвоения материалов (проводится на занятии с помощью ролевых игр);
- анкетирование участников с целью выяснить их мнение о тренинге (проводится сразу после занятий);
- замер профессиональной подготовки участников (проводится путем тестирования до тренинга и спустя неделю после него);

- анализ посттренингового сопровождения;
- расчет возврата инвестиций в обучение (так называемая формула успеха; в идеальном варианте доход существенно превышает расход).

В условиях не самого большого предприятия — ресторана — имеет смысл использовать “Модель 3”, которая заключается в том, что оценить результаты тренинга позволяет решение поставленных и принятых задач (как вариант можно вторично провести диагностику, а затем сравнить полученные результаты). В любом случае:

### “ ЧТО СТАЛО ” – “ ЧТО БЫЛО ” = “ ЧТО СДЕЛАНО ”

Этот вариант оценки эффективности тренинга наиболее прост и экономичен, он рекомендуется к использованию в большинстве случаев, когда занятия ведет внутренний тренер. Впрочем, от тренера, его личности и профессиональных навыков также очень многое зависит. Хороший специалист безошибочно узнает, насколько удачно или неудачно поработал с группой. Основным индикатором тренерского провала может стать затяжное сопротивление публики: нежелание участников выполнять задания и упражнения, препирательства, сомнения слушателей в необходимости дискуссий. Но если в процессе занятий не было или практически не было конфликтов, а ролевые игры показали, что группа приобрела необходимые навыки, значит, можно считать, тренинг прошел с пользой.

На этом разрешите закончить краткий ликбез. Предвосхищая вопросы о структуре годовой программы обучения обслуживающего персонала, замечу, что никакой четко прописанной закономерности, определяющей очередность выбора тем, нет. В одних случаях лучше начать с обучения профессиональному общению, в других — командообразованию или презентации меню. Не буду настаивать и на проведении тренинга в его полной “комплектации”: если вам кажется, что какие-то модули лучше заменить, — замените. Представленные ниже программы носят скорее базовый характер. Впрочем, даже в таком виде они могут с высокой эффективностью использоваться в обучении официантов.

## ГЛАВА 3. ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

Будет нелишним напомнить о том, что пришло время соревнования предпринимателей, работающих в сфере общественного питания, в упорстве и изобретательности: гость по-прежнему неохотно расстаётся с деньгами, а владельцы кафе и ресторанов наперебой предлагают ему свои заведения. Одни разрабатывают интересные проекты, другие используют стандартные для всех времен и народов приемы привлечения внимания. И те, и другие стремятся совершенствовать сервис, руководствуясь необходимостью повышения продаж. Однако при этом часто забывают о том, что, стимулируя сбытовую функцию ресторанного бизнеса, ни при каких обстоятельствах не следует переходить границ деликатного отношения к гостю. Хороший сервис заключается в том, что посетитель должен остаться довольным обслуживанием и кухней. Но исполнение этого условия реально только в том случае, если официанты не навязывают своих услуг, а предлагают гостю широкий спектр возможностей, отчасти даже предугадывая его желания. Весь ресторанный бизнес нацелен на завоевание доверия и расположения потребителя, которое невозможно при отсутствии у персонала навыков профессионального общения.

### ПЛАН ТРЕНИНГА

Введение (10 минут).

1. Разминка “Улыбка на миллион”. Цель: приобрести и укрепить навык доброжелательности в общении с гостями (20 минут).
2. Мини-лекция “Что мешает профессиональному общению?” (5 минут).
3. Упражнение с элементами дискуссии “Ключевые фразы общения”. Цель: привить навык корректности в общении с гостями (30 минут).

4. Мини-лекция “Вы меня слышите?” (10 минут).
5. Упражнение “Угадать за 60 секунд”. Цель: понимание важности использования открытых вопросов (10 минут).
6. Мини-лекция “Приемы активного слушания” (5 минут).
7. Упражнения на отработку приемов активного слушания: “Банкет”, “Не одно, так другое”, “Возьмите еще...” (30 минут).  
Кофе-брейк (15 минут).
8. Разминка “Вопрос с подскоком” (10 минут).
9. Мини-лекция “Техники малого разговора” (5 минут).
10. Ролевая игра “Разговор двух сторон”. Цель: отработка техник малого разговора (50–60 минут).  
Обед (45 минут).
11. Разминка “Мы чем-то похожи”. Цель: научить находить общее между собой и другими (10 минут).
12. Мини-лекция “Как защититься от агрессии” (5 минут).
13. Упражнение “Ловец стрел”. Цель: научить использовать более почтительные формулировки вербализаций (15–20 минут).
14. Мини-лекция “Конфликту с гостем не бывать!” (5–7 минут).
15. Упражнение “Спасение в метафоре”. Цель: развить умения снижать эмоциональное напряжение (15 минут).
16. Мини-лекция с элементами групповой дискуссии “Готов? Всегда готов!” (40 минут).  
Кофе-брейк (15 минут).
17. Разминка “Федорино горе”. Цель: активизировать группу (10 минут).
18. Ролевая игра с видеоанализом “Держать ответ”. Цель: отработка различных моделей профессионального общения (110 минут).
19. Завершающее упражнение “Почтальон”. Цель: подвести итог тренинга, получить “обратную связь” (15 минут).  
Завершение (10 минут).

### Разминка “Улыбка на миллион”

*Для чего мы это делаем?* Чтобы почувствовать, насколько различаются слова, сказанные гостю с улыбкой и без нее. Необязательно, принимая заказ, демонстрировать все 32 зуба, улы-



баться можно даже одними глазами, но важно понимать, что внимание к посетителю не оказывается с угрюмым лицом. Доброжелательность и улыбка в первые минуты обслуживания способны сделать намного больше, чем любые слова.

**Как мы это делаем?** Разминка “Улыбка на миллион” состоит из двух частей. Сначала один участник (выбранный, скажем, с помощью жеребьевки) садится спиной к группе и дважды с небольшим интервалом повторяет какую-либо фразу, например: “Я могу предложить вам кофе?”. Один раз он произносит ее с улыбкой, другой — с хмурым выражением лица. Ребята в “круге” определяют, в первый или второй раз реплика прозвучала с теплыми интонациями. Потом то же проделывает следующий участник (допустим, сидящий слева) и т.д.

**Памятка для ведущего.** После завершения первой части упражнения, когда все участники тренинга попробуют “говорить на улыбке”, обсудите, какие эмоции в “круге” вызывали по-разному произнесенные фразы. Поинтересуйтесь, трудно ли было говорить и одновременно искренне улыбаться. Искренне ли?

Вторая часть упражнения немного сложнее. Слушатели снова по очереди оказываются вне “круга”, но теперь у них обратная задача — ответить на заданный ранее вопрос о кофе с позиции гостя. Каждый участник имеет право согласиться (“Да, пожалуйста, но только без сахара”) или отказаться (“Нет, спасибо, в это время дня я обычно кофе не пью”), причем сделать это с одной из заданных интонаций: уныния, раздражения, равнодушия, благодарности. Группа, по традиции, пытается угадать настроение “гостя” на слух.

Памятка для ведущего: список эмоций, используемых во второй части, обычно вывешивается на доске или флип-чарте, при желании тренинг-менеджер может его изменить по своему усмотрению. В конце упражнения предложите участникам обсудить, что они чувствовали, когда слушали и когда говорили. Почему говорящие выбирали то или иное настроение? Возможно, это как-то связано с личным опытом, ведь мы порой все оказываемся в роли гостей, которые хотят, чтобы с ними были предупредительны.



Время: 20 минут.

Мини-лекция“Что мешает профессиональному общению?”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы успешно разрешить основные проблемы профессионального общения: научиться слушать, понимать, осуществлять задуманное, завершать контакт.

- **Как мы это делаем?** Встречая гостя, официант должен не только выглядеть, но и чувствовать себя доброжелательным, ведь именно на доброжелательности построен сервис.

В профессиональном ресторанном общении существуют три основные драмы. Драма слушания наступает, когда гостю вместо “Цезаря” с курицей подают “Цезарь” с беконом. Драма понимания — если клиент заказал блины с икрой, а ему принесли сладкие. Драма действия — когда, попросив дополнительный прибор, гость получает, к примеру, салфетку. Кроме того, существуют драмы самовыражения и эмоциональности, но они более характерны для взаимоотношений сотрудников друг с другом. Спросите у участников: “Надеюсь, никому не придет в голову перенести их на гостей? Расплакаться или расхохотаться, нечаянно перепутав заказ? Нет? Отлично!”

Предложите участникам заполнить таблицу, которая так и называется — “Пять драм общения”. Ознакомившись с сутью драмы и примером, слушатели должны вписать ее название — именно в той формулировке, которая была озвучена на мини-лекции.

**Памятка для ведущего.** Это небольшое задание способствует активизации внимания участников. Не стоит их ругать, пока, возможно, они слушают в “пол-уха”. Если большинство участников не справились с заданием, скажите следующее: “Шестой драмой общения вполне может считаться отсутствие памяти. Впрочем, я надеюсь, что при заполнении следующих возможных таблиц вы окажетесь более точными”. В любом случае пусть запишут правильные варианты драм общения и отложат лист в папку раздаточных материалов.

*Пример таблицы “Пять драм общения”  
(левую колонку заполняют участники тренинга)*

Название драмы	Суть драмы	Пример
1.	Слушаю, но не слышу	— Мне, пожалуйста, бифштекс с кровью. — Какой степени прожарки?
2.	Слышу, но не понимаю	— У вас есть “Аква минерале”? — Газированной нет.
3.	Понимаю, но сделать не могу	— Мы зарезервировали два столика на 8 часов. Почему они в разных концах зала? — Но вы же не сказали, что они должны быть рядом.
4.	Знаю, как сделать, но сформулировать не могу	— Вы овощи-гриль запекаете на открытом огне или в духовом шкафу? — Да, не в духовом шкафу, то есть нет, на огне.
5.	Скажу, но потом буду переживать	— Принесите мне, пожалуйста, мой заказ. Это, кажется, он на стойке? — Что вы на меня кричите?

⌚ Время: 5 минут.

*Упражнение с элементами дискуссии  
“Ключевые фразы общения”*

*Для чего мы это делаем?* Чтобы разработать допустимые стандарты коммуникации с посетителями (то есть ключевые фразы профессионального общения).

*Как мы это делаем?* Любой контакт должен начинаться с приветствия, тем более если это встреча гостя в кафе или ресторане. Но впечатлению, которое останется у человека после общения с официантом, он будет судить о заведении. Ключевые фразы надо произносить непременно мягко, но уверенно, естественно, но с выражением, уже на начальном этапе обслуживания располагая к себе гостей. Слова прощания, которые

*Пример таблицы “Пять драм общения”  
(левую колонку заполняют участники тренинга)*

Название драмы	Суть драмы	Пример
1.	Слушаю, но не слышу	— Мне, пожалуйста, бифштекс с кровью. — Какой степени прожарки?
2.	Слышу, но не понимаю	— У вас есть “Аква минерале”? — Газированной пет.
3.	Понимаю, но сделать не могу	— Мы зарезервировали два столика на 8 часов. Почему они в разных концах зала? — Но вы же не сказали, что они должны быть рядом.
4.	Знаю, как сделать, но сформулировать не могу	— Вы овощи-гриль запекаете на открытом огне или в духовом шкафу? — Да, не в духовом шкафу, то есть нет, на огне.
5.	Скажу, но потом буду переживать	— Принесите мне, пожалуйста, мой заказ. Это, кажется, он на стойке? — Что вы на меня кричите?

⌚ Время: 5 минут.

**Упражнение с элементами дискуссии**  
**“Ключевые фразы общения”**

**Для чего мы это делаем?** Чтобы разработать допустимые стандарты коммуникации с посетителями (то есть ключевые фразы профессионального общения).

**Как мы это делаем?** Любой контакт должен начинаться с приветствия, тем более если это встреча гостя в кафе или ресторане. По впечатлению, которое останется у человека после общения с официантом, он будет судить о заведении. Ключевые фразы надо произносить непременно мягко, но уверенно, естественно, но с выражением, уже на начальном этапе обслуживания располагая к себе гостей. Слова прощания, которые

многие порой забывают произнести (“Спасибо, что выбрали именно наш ресторан!”, “Мы будем рады видеть вас снова!”), не менее, а возможно, и более важны, чем реплики в ходе обслуживания.

Предложите участникам рассмотреть список из 35 фраз, подумав, какие из них могут быть применены в ежедневной практике заведения, а какие нет, и по этому признаку разделить их на две группы.

**Памятка для ведущего.** Вы можете составить свой список или использовать приведенный ниже. На обдумывание группе дается 5–10 минут, после чего участники читают по одному предложению и анализируют его желательность/нежелательность в лексиконе официанта. Те фразы, которые воспринимаются гостем отрицательно, тренер должен записать на доске или флипчарте. Жеребьевка участников может происходить таким образом: первого ответчика назначает тренер (или приглашается доброволец), а следующим становится его сосед, сидящий через одного справа, и т.д. После того как деление на группы реплик завершится, тренер зачитывает получившийся список нежелательных сентенций и предлагает придумать ключевые фразы того же смысла, но допустимые в общении с посетителями. Ведущий должен следить за тем, чтобы все официанты принимали участие в упражнении.

### ■ Список фраз

1. Добрый день. Чем я могу вам помочь?
2. Здравствуйте, вы можете пройти вон за тот столик.
3. Извините, это не мой столик. Подождите своего официанта.
4. Здравствуйте, ну и погодка, сегодня идет такой дождь, все мокрые...
5. Извините, что заставил вас ждать.
6. Добрый день. Вы хотите поесть?
7. Здравствуйте, вам принести меню?
8. Я затрудняюсь сказать, почему ваш официант так долго не несет заказ.
9. Вам поменять салфетку? Она какая-то несвежая.

10. Вы что-то хотите?
11. Кто ваш официант?
12. Спасибо, что пришли, приходите еще.
13. Ваш официант у администратора. Может быть, позвать его?
14. До свидания, мы были рады вас видеть.
15. Вы, наверное, неправильно пересчитали сдачу.
16. Пока, до встречи.
17. Вы сомневаетесь в мягкости баранины? Я понимаю вас, мы поменяли поставщика.
18. А, это опять вы, как хорошо, что снова зашли.
19. Как же мы рады вас видеть!
20. И вам всего того же.
21. Извините, пожалуйста, у нас сегодня много народу, кухня не справляется с объемом заказов.
22. Сейчас я обслужу тот столик и приду к вам.
23. Да-да, до свидания.
24. Такого щедрого человека, как вы, мы готовы принимать каждый день.
25. Ой, я перепутал(а) заказы!
26. Говорите, пожалуйста, по одному, вас пять человек, я не успеваю записывать.
27. Подождите, все официанты заняты гостями.
28. Я не могу принести вам меню, сейчас придет ваш официант.
29. Вы не правы. Уверяю вас, у нас самые низкие цены.
30. Позвольте мне еще раз уточнить ваш заказ. Я хочу убедиться, что ничего не пропустил(а).
31. Извините, я действительно не знаю, почему ваш официант не принес счет. А вы не пробовали позвать его еще раз?
32. Ваш заказ принят, будет через 20 минут.
33. Всего хорошего, будете рядом — заходите.
34. У вашего официанта проблемы с одним клиентом. Может, ему что-нибудь передать?
35. Правда, у нас вкусно?

 Время: 30 минут.

### Мини-лекция “Вы меня слышите?”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы приобрести навык активного слушания, ведь в индустрии гостеприимства крайне важно уметь не только слушать, но и слышать гостя.

**Как мы это делаем?** У всех нас, наверное, бывает такое: вроде внимательно слушаем собеседника, но едва разговор прерывается, скажем, телефонным звонком, теряем нить беседы и судорожно пытаемся вспомнить, на чем же остановились. При обслуживании гостей подобное абсолютно недопустимо. В противном случае общение уже нельзя назвать профессиональным, и официанту вынесут “диагноз” “драма слушания”. Активное слушание предполагает владение умениями самовыражения и действия — в этом его основное отличие от пассивного. Предложите участникам тренинга рассмотреть конкретные примеры.

Активное слушание	Пассивное слушание
Предлагаю гостю несколько блюд на выбор	Стою с блокнотом, слушаю, что гость выберет, чтобы записать заказ
Повторяю заказ за гостем	Сразу иду выполнять
Предпринимаю попытки вернуть излишне общительного гостя к теме заказа	Слушаю или делаю вид, что слушаю, ожидая, когда смогу отойти от столика. Изредка вставляю дежурные фразы, поддерживая разговор

Методы активного слушания помогают сосредоточить внимание на госте, “разговорить”, услышать и понять его. Однако они также подразумевают, что официант обязательно создаст комфортную атмосферу для информативного диалога. По крайней мере будет поддерживать разговор, задавая правильные вопросы. Кто-то ошибочно полагает, что вопросы должны быть исключительно открытыми, но это не совсем так. Они помогают выяснить предпочтения публики, возможно, ожидания, уместны на стадии презентации меню (на этом этапе многие официанты используют их практически бессознательно). Обычно такие вопросы предполагают развернутый ответ. Но в нашем случае он может звучать как конкретное указание на блюдо или служить связующим эле-

ментом со следующим открытым вопросом, уточняющим предпочтение гостя. Открытые вопросы обычно начинаются со слов: “кто”, “что”, “кем”, “зачем”, “почему” и т.д. Например: “Какое вино вы предпочитаете?”, “Что выберете на гарнир?”.

Закрытые вопросы в большинстве случаев предполагают ответы “да” или “нет”. В сущности, это гипотезы, уже готовые предположения, которые нужно лишь подтвердить или опровергнуть. Они — спасение для нерешительного гостя, ожидающего предложений официанта, или для обслуживающего персонала, занятого в фаст-фуде на линии раздачи. Классический пример: “Соус кисло-сладкий?”, “Пирожок с вишней будете?”. Не стоит думать, будто в ресторанах традиционного обслуживания официантам реже приходится задавать закрытые вопросы. Их также немало: “Чай подавать?”, “Полить сметаной?”, “Принести хлебную корзинку?”. Третий вид — альтернативные вопросы: “Вам утку с рисом, гречкой или картофелем?”, “Десерт нести или еще рано?”, “Воду с газом или без?”.

В их формулировке уже содержатся ответы.

Завершить мини-лекцию стоит примерно такими словами: “Я знаю, иногда вы очень стараетесь понять, разглядеть, почувствовать предпочтение гостя. Но бывают случаи, когда не надо мучиться в догадках. Куда как проще спросить человека о том, что бы ему хотелось съесть именно сейчас. С помощью каких вопросов это можно сделать? Правильно, с помощью открытых. А в какой ситуации задают закрытые или альтернативные вопросы? Когда обслуживают гостя, затрудняющегося с выбором, а также при уточнении заказа. Конечно, открытые вопросы нужнее. Сейчас мы перейдем к интересному упражнению, позволяющему в этом убедиться”.

⌚ Время: 10 минут.

### Упражнение “Угадать за 60 секунд”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы понять важность открытых вопросов для выяснения заказа.

**Как мы это делаем?** Обратитесь к аудитории: “Сейчас мы выберем главного. Кто у нас будет нашим важным гостем?”.



(Если добровольцев не окажется, можно предложить участникам тянуть жребий. “Гостю” сообщается “легенда”, которую он должен хранить в тайне.) Продолжаем: “Итак, в ресторан пришел важный гость. Естественно, важный, вы же помните — для нас все гости важные. Ему предлагают пройти за столик, приносят меню и винную карту. Он внимательно изучает, потом закрывает папки. Вопрос: на чем гость остановил свой выбор — из блюд и из напитков? Непременное условие: задавать нашему важному гостю можно только закрытые вопросы, на которые он будет отвечать “да”, “нет”, “не знаю”, и только в течение 60 секунд”.

**Памятка для ведущего.** Одной минуты, конечно, не хватает. В качестве бонуса вы дарите участникам еще 3–7 минут в зависимости от объема меню и винной карты заведения, что приближает игру к реальности. Бонусное время можно прибавлять как в один, так и в два этапа. По прошествии отведенных минут обратите внимание участников на то, что закрытые вопросы неэффективны, и завершите упражнение. Скажите: “Обслуживая посетителей, не надо строить предположений, ведь закрытые вопросы — это именно предположения, не больше. Официанту достаточно задать пару открытых вопросов, в том числе и в нашей ситуации. Кто-нибудь мне скажет, каких?”. Обычно участники озвучивают варианты открытых вопросов, все они в данном упражнении приемлемы, так как раскрывают суть заказа: “Что вы будете есть? Что вы будете пить?”. Желательно обратить внимание группы на то, что содержание открытых вопросов практически всегда соответствует цели сбора информации.

 Время: 10 минут.

### Мини-лекция “Приемы активного слушания”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы закрепить навык активного слушания.

**Как мы это делаем?** Каждый гость сознательно или несознательно стремится быть услышанным. Но как официант может

это показать? С помощью одного из трех приемов активного слушания:

1. Буквальное повторение сделанного заказа. При этом можно начать с вводной фразы: “Как я понял(а)...”, “Правильно ли я вас понял(а)...” и т.д.

2. То же, но своими словами, как вариант — кратко, по существу. Вместо полного названия блюда “Жареная говядина по-имперски с молодыми вешенками, брюссельской капустой и луковым мармеладом”, повторяя, достаточно произнести: “Говядина с вешенками”.

3. Повторение заказа одним из вышеописанных способов, но с добавлением вопроса о его возможном увеличении. “Как я понял(а), вы желаете куриный суп и говядину с вешенками?” — “Верно” — “Возьмите еще закуску из запеченных на гриле перцев. наш повар их приготовит с легкой хрусточкой, и перцы идеально дополнят говядину”.

 Время: 5 минут.

### Упражнение “Банкет”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы отработать навык буквального повторения заказа.

**Как мы это делаем?** Сообщите участникам тренинга: “Сейчас мы с вами будем формировать виртуальное банкетное меню. Предлагаю всем объединиться в коллектив заказчиков. Начинаем, как всегда, с холодных закусок. Я называю первое блюдо — мясное ассорти с хреном, передаю мяч тому, кто сидит напротив. Каждый из вас, получая мяч, повторяет слово в слово то, что сказал предыдущий “заказчик”, и добавляет свое”.

**Памятка для ведущего.** Важно, чтобы у каждого участника была возможность высказаться, и даже не по одному разу. Подводя итог, поинтересуйтесь, насколько легко или трудно было воссоздавать сказанное. Можно добавить, что, внимательно слушающая гостя, всегда легко точно повторить его заказ.

 Время: 10 минут.

### Упражнение “Не одно, так другое”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы отработать навык повторения заказа своими словами.

**Как мы это делаем?** Ведущий просит участников разобрать карточки с названиями блюд из меню ресторана, прочитать их про себя и сформулировать собственное определение указанным позициям. На размышления отводится 1 минута. Потом каждый участник озвучивает свое определение, а остальные угадывают, про что, собственно, речь. Например, в меню значатся отварные спагетти с тертым “Пармезаном”. Участник говорит: “Тонкие, длинные макароны с выдержанным сыром, имеющим пикантный вкус”. Группа отвечает: “Нет, это спагетти с “Пармезаном”.

**Памятка для ведущего.** Необходимо выписать названия всех блюд меню на карточки, которые следует раздать участникам: по одной, по две, как получится. Если кто-либо из ребят испытывает видимые затруднения, вы можете прийти на помощь, но постарайтесь, чтобы у него была еще одна возможность для ответа. В большинстве упражнений (если обратное не оговорено в правилах) нельзя оставлять участника в состоянии неудовлетворенности собой, это может негативно сказаться на общей групповой динамике. В конце упражнения рекомендуется всех похвалить.

⌚ Время: 10 минут.

### Упражнение “Возьмите еще...”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы отработать навык повторения заказа с возможной “допродажей”.

**Как мы это делаем?** “Сейчас я вам вновь раздам карточки — на этот раз с выписанными на них названиями основных блюд, — сообщает ведущий. — Но мы чуть видоизменим процесс: называя свое блюдо, вы будете добавлять еще одно, которое, на ваш взгляд, подходит к первому, причем обосновывая свою рекомендацию. Как пример: “Ваш заказ — морские гребешки, запеченные под соусом из голубого сыра. Возьмите к ним ассорти из мини-овощей: цветная капуста, помидоры черри и стручковый горошек

в легком маринаде с добавлением прованских трав только подчеркнут вкус гребешков”.

**Памятка для ведущего.** Выберите карточки с названиями основных блюд и раздайте их участникам. Выпишите их наименования на доске или флип-чарте. Рядом будете записывать названия блюд, рекомендованных участниками как дополнительные, — по одному на каждую позицию. В конце можно обсудить, насколько они сочетаемы между собой. Но не стоит на этом заострять внимание, ведь цель данного упражнения — в приобретении навыка активного слушания. Важно: участники должны строить ответ по следующей схеме: “Ваш заказ...” (повторение сказанного гостем), “Возьмите к нему...” (рекомендация и обоснование). Ничего лишнего.

⌚ Время: 10–15 минут.

### Кофе-брейк

⌚ Время: 15 минут.

### Разминка “Вопрос с подскоком”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы вспомнить, о чем говорили в первом модуле тренинга.

**Как мы это делаем?** Начать разминку следует с маленького объяснения: “Сейчас мы проведем упражнение, которое нам поможет немного взбодриться. Уберем наши стулья, встанем в круг, я буду кидать мячик, называя имя того, кому кидаю, и задавая вопросы. Вы должны поймать мяч, дважды подпрыгнуть, ответить на вопрос и вернуть мяч обратно. Все это мы будем делать в довольно быстром темпе. Итак...”.

**Памятка для ведущего.** Как правило, после кофе-брейка участники немного расслаблены. Разминка позволяет им встряхнуться и с помощью повторения пройденного материала вернуться в рабочее состояние. Если первый модуль занятий проводился в другой день, это упражнение также будет полезно. Вопросы к нему вы можете разработать сами или использовать те, что приведе-

ны ниже (ответы на них содержатся в предыдущих мини-лекциях). Если группа отвечает вяло, неплохо в течение дополнительных 5–10 минут повторить основные тезисы первого модуля.

### ■ Список вопросов

1. В чем выражается драма слушания?
2. Приведите пример драмы понимания.
3. Что такое драма действия?
4. Как называется драма общения, суть которой выражается словами “Скажу, но потом буду переживать”?
5. В чем состоит метод активного слушания?
6. Какими словами начинаются открытые вопросы?
7. Когда уместны закрытые или альтернативные вопросы?
8. Назовите три варианта активного слушания.

⌚ Время: 10 минут.

### Мини-лекция “Техники малого разговора”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться поддерживать беседу с гостем.

**Как мы это делаем?** “Все мы знаем, что порой гость приходит к нам в заведение не столько поесть, сколько пообщаться, и в ряде случаев пообщаться именно с персоналом, — говорит ведущий. — Мы не будем вдаваться в подробности, выясняя, что именно его толкает на это, иначе можем погрязнуть в психологических терминах. Достаточно понимать важность подобных бесед и уметь их вести. Не всегда посетитель рассчитывает получить ответ на какую-либо из произнесенных им реплик. Но если вы чувствуете, что гостю хочется поговорить, и располагаете несколькими свободными минутами, сделайте это”.

Подобные беседы получили название малых разговоров: как бы они ни были занимательны, их не стоит продолжать дольше 5 минут. В их основе — диалог с посетителем на интересную и приятную для него тему. Беседа должна быть как бы случайной, сопутствующей приходу гостя в ресторан, незначительной,

непринужденной, ни о чем — диктуют правила хорошего тона. Следует объяснить официантам, что на неприятные для них темы они говорить не обязаны. Но свести диалог на нет все равно надо плавно и, разумеется, избегая грубых или даже просто тяжеловесных выражений. Главное достоинство малых разговоров — помощь в создании для гостя благоприятной психологической атмосферы, и умение вести их также входит в понятие “сервис”.

Малый разговор успешен, если он:

- о том, в чем гость хорошо разбирается;
- приятен для обоих собеседников;
- располагает к продолжению или дает пищу для следующего малого разговора.

Кстати, подобные беседы — неплохой способ “привязать” посетителя, сделать его завсегдатаем. Для того чтобы у официанта появились “свои” гости, ему нужно внимательно слушать и запоминать, что они говорят о не относящихся вроде бы к теме еды вещах. Малый разговор помогает сосредоточиться на клиенте и дать ему почувствовать доброжелательный к себе интерес.

К успешности малых бесед с гостями ведут:

- констатация и повторение сказанного гостем ранее (“Вы говорите, что были в Китае и заказывали утку по-пекински в одном из местных ресторанов. Как интересно! Может, расскажете...”);
- обсуждение приятных событий, в том числе произошедших в жизни гостя, если, конечно, о последних официанту известно (“Как вам устоявшаяся солнечная погода?”, “Когда вы на прошлой неделе отмечали у нас день рождения сынишки, малыши так веселились!”);
- сообщение информации, которая может быть интересна собеседнику (“По статистике, люди, которые пьют красное вино, на 20 процентов чаще осознают себя счастливыми”).

⌚ Время: 5 минут.

### Ролевая игра “Разговор двух сторон”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы отработать технику малого разговора.

**Как мы это делаем?** “Сейчас мы разобьемся на три команды, и каждая подготовит небольшую сценку, в которой официант и гость (гости) проведут малый разговор, — формулирует задание ведущий. — Первой команде достаются констатация и повторение, второй — обсуждение события с положительной окраской, третьей — сообщение интересной информации. На обдумывание и репетицию — 15 минут”.

- **Памятка для ведущего.** В течение времени, данного на обдумывание, вы должны подойти к командам и, если надо, предложить свою помощь. Во время презентации в центре круга необходимо поместить столик и придвинуть к нему стулья для всех участников сценки. Продолжительность каждого выступления — 3–5 минут, после чего его можно прервать, задав вопросы “гостю” (“гостям”): “Интересен ли вам этот разговор? Правильно ли выбрана тема? Хотелось ли продолжать разговор?” и т.д. Важно: несмотря на то, что активный участник презентации — официант, ведь именно ему приходится выбирать тему и вести ее, “гости” не должны быть пассивными. Так, для того чтобы первой команде удалось построить диалог, начать беседу рекомендуется именно “гостям”. Обсуждая упражнение с группой, стоит поинтересоваться, какие, на взгляд участников, личностные качества официанта помогают расположить гостя к беседе. А потом обсудить присутствие этих качеств у них самих (на дискуссию отводится 10–15 минут).

⌚ Время: 50–60 минут.

### Обед

⌚ Время: 45 минут.

### Разминка “Мы чем-то похожи”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться находить общее с гостем, собеседником или коллегой, ведь только в этом случае можно говорить о взаимопонимании.

**Как мы это делаем?** “В прошлых модулях тренинга мы научились слушать и вести малый разговор, — говорит ведущий (жела-

тельно повторить тезисы мини-лекций двух предыдущих блоков). — Сейчас мы начинаем тему: “Как подавлять конфликтные ситуации”. Разминка поможет участникам перейти к новой теме и сгладить конфликты в нашей группе (если они есть)”. “Это метафорическая игра, и, как все подобные действия, ее не надо воспринимать буквально, — поясняет тренер. — Тем не менее она нам сейчас поможет понять принцип нахождения некой общности между собой и другим человеком, а также научит информировать собеседника о ней. Я кому-то из вас кидаю мяч и говорю: “По-моему, нас (имя) объединяет как минимум одно качество — это...” (называть следует качества, действительно присущие и тренеру, и участнику). Поймав мяч, вы отвечаете либо “Да, это так” (в случае согласия), либо “Буду думать” (в случае несогласия). Большая просьба: давайте постараемся находить общие положительные качества, ведь мы не хотим никого обидеть, не так ли?”.

**Памятка для ведущего.** Проследите, чтобы все имели шанс “получить” мяч; если остался кто-то, кому не предоставили возможности высказаться, в конце упражнения такому участнику следует непременно помочь. Можно сказать следующее: “Мне хочется, чтобы сейчас все по очереди сказали, что их объединяет с (имя). Он(а) у нас (назвать присущие участнику положительные качества). Неужели подобных качеств больше ни у кого нет?”. Завершая разминку, похвалите участников.

 Время: 10 минут.

### Мини-лекция “Как защититься от агрессии”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться не принимать на себя плохое настроение гостя, не отвечать на колкие, язвительные замечания, не позволять развиваться конфликту.

**Как мы это делаем?** На протяжении довольно долгого времени считалось, что гость всегда прав. Сейчас уже поговаривают, что данное утверждение ошибочно. Порой гости бывают не правы. Но об этом никто, кроме работников сервиса, знать не должен. Да, к сожалению, клиенты иногда позволяют себе лишнее или по крайней мере ведут себя не очень корректно. Например, отказы-



ваются платить за бой посуды, выражают недовольство качеством пива (даже требуют заменить его или исключить из счета), бурчат по поводу долгого ожидания заказа, распивают свой алкоголь, вчетвером вкушают блюда шведского стола, заплатив лишь за двоих, ругаются, если их просят не оставлять вещи без присмотра. Да мало ли еще как бывает... Важно понять: поскольку персонал не может отказаться от контактов с конфликтными посетителями, ему следует научиться применять защиту.

В психологической практике существуют способы ухода от конфликта, не мешающие качественно исполнять свои обязанности. “Барьер”, “Купол”, “Стрелоловитель” — все эти методы построены на избирательном восприятии конфликтующего гостя. Официант должен улавливать лишь ту информацию, которая касается заказа, оставляя за “барьером” все лишнее. Важно научиться представлять какую-либо преграду, которая задерживает негативный поток, или “ловить стрелы” плохого настроения, но не возвращать их посетителю, а мысленно ломать и выкидывать. Еще можно освоить метод, известный психологам как “Наблюдение — Я”: мысленно создать внутри себя беспристрастного контролера, не дающего возникнуть раздражению. Буквально: “Гость очень трудный, оттого я говорю громче, чем обычно. Буду говорить тише...”. Венец мастерства — научиться ставить себя на место оппонента и смотреть на ситуацию его глазами.



Время: 5 минут.

### Упражнение “Ловец стрел”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы приобрести навык деликатного ответа на негативно окрашенные фразы.

**Как мы это делаем?** “У меня есть мешочек с пуговицами, возьмите по одной; обладатели одинаковых пуговиц образуют пары, — сообщает ведущий. — Один из вас будет конфликтным гостем, другой — сглаживающим конфликт официантом. Итак, задача “гостей” — предъявить какую-либо, лучше ничем не обоснованную, претензию. Официанты должны подобрать достойный ответ, который поможет снять напряжение”.

На подготовку одной сценки отводится 5 минут. Потом — демонстрация и смена ролей. Все реплики участникам следует записать на чистый лист из папки с раздаточным материалом, эта информация еще не раз пригодится.

**Памятка для ведущего.** Заранее заготовьте мешочек с парными пуговицами по числу слушателей. Предлагая задание, лучше не приводить свои примеры, так как это может снизить групповую динамику. Если тема интересна участникам тренинга, они все сделают сами. По окончании каждого показа неплохо выделить по паре минут на обсуждение, но предупредите: можно обсуждать лишь то, что было сделано хорошо. В случае отсутствия позитивной “обратной связи” похвалите сами, но не “артиста”, а его профессиональную находку — реплику. Не забудьте про повторение, но уже с переменной ролей. По окончании упражнения имеет смысл устроить небольшую дискуссию, в ходе которой целесообразно еще раз повторить лучшие находки. Напоследок дайте участникам формулу “Я с вами согласен (согласна), да...”, которая служит хорошим началом предложения, призванного сгладить конфликт. Скажите так: “В большинстве случаев с гостем надо согласиться, так как согласие — лучший способ нивелировать напряжение. Все-таки мы тут работаем для того, чтобы посетители могли хорошо провести время и поесть, — значит нам в обязанности вменяется и создание комфорта. Надо сказать: “Я с вами согласен (согласна), да...”, вместо многоточия вставив суть конфликта, а потом спросить: “Чем я могу помочь?”. Если просьба гостя окажется невыполнимой, лучше проконсультироваться с администратором или метрдотелем”.



Время: 15–20 минут.

### Мини-лекция “Конфликту с гостем не бывать!”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы приобрести навыки решения содержательного конфликта.

**Как мы это делаем?** Надо ли говорить о том, что обсуждать гостей неэтично? Иное дело — анализировать их поведение с целью понять и полностью удовлетворить их потребности. “У нас

может появиться ощущение несправедливости: почему им позволено многое, а мы должны терпеть, да еще и подстраиваться под настроение клиентов? — говорит ведущий. — Порой плохое настроение гостя проявляется сразу же, едва он переступил порог ресторана. Но это не наша вина, он его принес с собой. Когда такой посетитель садится за столик, он уже готов выложить всю свою обиду, недовольство несовершенством мира. Тем не менее хороший официант имеет все шансы не только сгладить конфликт, но и улучшить настроение гостя.

Психологи уверены: в повседневной жизни существуют три основных метода выхода из конфликтной ситуации. Первый — силовое решение, предполагающее, что предмет конфликта может быть присвоен одной из сторон. Второй метод — привлечение “третьей стороны”, разводящего оппонентов, — приводит к физической невозможности продолжать ссору. Самый цивилизованный из методов — поиск дополнительного решения или компромисса. Таким образом, три способа поведения могут привести к пяти различным исходам: победе, поражению, уходу, решению и компромиссу. В сфере обслуживания эта модель в полном объеме, конечно, нереализуема. Однако именно на официантов и разве еще на продавцов в магазинах обращается основная ударная волна плохого настроения клиентов. Сразу скажу: не стоит во что бы то ни стало проявлять твердость и настаивать на своем, даже если вы абсолютно уверены в правоте. Где-то можно смолчать, не обратить внимания, пропустить мимо ушей не очень лицепрятное замечание посетителя”.

А вообще ресторанный персонал для сглаживания конфликтной ситуации может выбрать одну из следующих “дорог”.

*Игнорирование конфликта.* Главная задача официанта — хорошо обслужить гостя. Жаль, конечно, если у того плохое настроение, но не всегда на нем надо акцентировать внимание. Как правило, персоналу зала следует вести себя так, как будто ничего не происходит. Лучше проигнорировать нападки в собственный адрес или в адрес заведения, чем еще больше накалять обстановку.

*Пассивное принятие конфликта.* Этот путь предполагает согласие с гостем, демонстративное разделение его точки зрения,

сглаживание ситуации. По большому счету, самое страшное, что может произойти из-за одного негативно настроенного или просто пришедшего в неважном расположении духа посетителя, — распространение конфликта и невольное втягивание в него других гостей. Никому не хочется вместо отдыха в любимом ресторане становиться свидетелем разборок, причем независимо от того, кто выступил их инициатором.

• *Активное принятие конфликта или поиск компромисса.* Это как раз тот случай, когда виден наибольший эффект от техники “Я с вами согласен (согласна), да...” (повторение претензий гостя). В конце фразы официант должен обнародовать какие-то видимые и приятные для гостя уступки. Обычно этого достаточно. Естественно, бывают ситуации, когда клиент абсолютно прав, его претензии обоснованны. Тогда следует или удовлетворить их полностью, или, если их суть вне пределов компетенции официанта, позвать администратора.

Однако порой и сами сотрудники провоцируют гостей на негатив. Есть люди, которые в силу своего склада психики чувствительны к внешним воздействиям. Им кажется, что это над ними смеются подростки, на них косо смотрят прохожие, именно на их вопросы отвечают сквозь зубы. Обслуживая таких гостей, надо быть еще более внимательным и осторожным. Впрочем, есть несколько факторов, чаще других приводящих к конфликтам, в основе которых объективно лежит промах официанта. А именно:

- невнимательность;
- медленное обслуживание;
- несвоевременность выноса в зал блюд разных курсов;
- плохое знание меню и винной карты;
- неаккуратный внешний вид.

 Время: 5–7 минут.

### Упражнение “Спасение в метафоре”

*Для чего мы это делаем?* Чтобы научиться психотехникам, предотвращающим негативные реакции в ответ на поведение конфликтных гостей.

**Как мы это делаем?** “Повторюсь: чтобы снизить накал страстей, иногда достаточно просто не участвовать в конфликте, — говорит ведущий. — Но порой бывает трудно сдержаться. Предлагаю способ, который позволяет снять эмоциональное напряжение с помощью юмористических визуализаций. Вы убедитесь в том, что юмор сглаживает любой негатив, как вода точит камень. Сейчас мы вновь должны будем разбиться на пары. Сядьте, кто с кем работал в прошлом упражнении. Вспомните претензии, которые вы произносили, будучи в роли конфликтных гостей, повторите их партнерам”.

#### **Пример**

**Официант:** Ваше пальто помнется. Может быть, лучше его повесить на вешалку?

**Гость:** Что вы мне указываете? Где хочу, там и оставляю вещи.

**Внутренняя визуализация официанта:** мятое пальто простирает к нему рукава и с мольбой просится на вешалку.

А теперь за 5 минут постарайтесь нарисовать картинки своих визуализаций (то есть ответы на претензии гостей из прошлого упражнения). Чем метафоричнее, тем лучше. Можете использовать лишь вам понятные ассоциации, но все равно в конце упражнения я попрошу всех рассказать о том, что получилось, и мы это обсудим.

**Памятка для ведущего.** Участники, как правило, сразу понимают, что от них требуется, и начинают творить. Заранее подготовьте для каждого по паре листов бумаги и набору фломастеров или карандашей (для всех они должны быть одинаковыми). Это упражнение помогает внести в тренинг элемент творчества. Вероятно, оно не всем покажется действенным: ведь для того, чтобы представить картинку, необходимо какое-то время, которого в процессе обслуживания может не быть. Хотя у некоторых особенно впечатлительных ребят визуализация появляется очень быстро. Им данное упражнение принесет прямую пользу. Остальным поможет снять напряжение от занятий, немного повеселиться.



Время: 15 минут.

Мини-лекция с элементами групповой дискуссии  
“Готов? Всегда готов!”

**Для чего мы это делаем?** Для изучения собственной готовности к прекращению конфликта.

**Как мы это делаем?** “Мне нелегко это признавать, но в основной массе конфликтов с гостями официант играет не последнюю роль, — обращается к аудитории ведущий. — Не всегда он действительно виноват в том, в чем его пытается обвинить клиент, тем не менее полностью невиновным он бывает в двух случаях из десяти. Можете не соглашаться со мной, но статистика — вещь упрямая. Правда, мы сейчас не об этом. Очевидно, что в любом конфликте есть предмет, из-за которого возникли разногласия, и две стороны (большее их количество бывает значительно реже). Для начала неплохо разобраться в самом предмете: чтобы свести к минимуму вашу часть проблемы, всегда полезно посмотреть, что скрывается за жалобой посетителя. То есть провести коррекцию ситуации — исправить, что можно, “здесь и сейчас”, пообещать разобраться с недостатками, на устранение которых требуется время. Этот этап называется попыткой смягчить негативный настрой посетителя. Ваши действия — внесение поправок в собственную причастность к проблеме”.

Любой содержательный конфликт начинается с замечания гостя, на которое официант непременно должен прореагировать. К сожалению, его неверная реакция как раз и способна спровоцировать конфликт. Порекомендуйте участникам тренинга обратить внимание на то, как они себя преподносят, и предложите им ответить на следующие вопросы:

- Кто для меня посетитель ресторана?
- Каким гости хотели бы меня видеть?
- Какую роль я играю — служителя сервиса или отстраненного наблюдателя, которому иногда надо что-то кому-то поднести?
- Ждут ли от меня гости рекомендаций и соответствует ли мое поведение их ожиданиям?
- Могу ли я обслуживать быстрее, чем делаю это сейчас?
- В состоянии ли я быть более внимательным к гостям?

— Не использую ли большое количество слов-паразитов, всегда ли точен, повторяя заказ?

Обсуждение ведущий завершает примерно такими словами: “Теперь нам, возможно, удастся находить решения, позволяющие максимально использовать свой потенциал, ведь это отразится не только на уменьшении конфликтных ситуаций, но и на увеличении чаевых. Обслуживая гостя, всегда думайте, как и чем вы можете ему помочь. И пусть поводом для разногласий никогда не станут упавшая салфетка или неудовлетворенная просьба посетителя принести еще один прибор или поменять пепельницу. Это уже будет не конфликт, а просто плохое обслуживание. Надеюсь, к вам подобное не относится”.

 Время: 40 минут.

### Кофе-брейк

 Время: 15 минут.

### Разминка “Федорино горе”

**Для чего мы это делаем?** Для того, чтобы убедиться: в команде и работать, и решать профессиональные вопросы гораздо легче, чем в одиночку.

**Как мы это делаем?** Эта разминка хоть и шуточная, но помогает официанту взглянуть на себя со стороны. Помните, у Чуковского:

*И помчались по улице ножи:*

*“Эй, держи, держи, держи, держи, держи!”*

*И кастрюля на бегу*

*Закричала утюгу: “Я бегу, бегу, бегу,*

*Удержаться не могу!”*

*А за нею вилки,*

*Рюмки да бутылки,*

*Чашки да ложки*

*Скачут по дорожке...*

Ничего не напоминает? Да, ситуация для ресторана до боли знакомая. Предложите участникам тренинга представить себе, как было тяжело бедной Федоре, и попробовать ей помочь. “Нам нужен один доброволец, он у нас будет самым главным официантом, а все остальные — разбежавшейся посудой и предметами сервировки, — объясняет правила игры ведущий. — Все, кого главный официант поймает, также становятся официантами и берутся за руки. Пространство между руками участников — своего рода сервизная или мешок для посуды, кому как нравится. Оставшихся ловят, не расцепляя рук. Каждый пойманный присоединяется к официантам. Вот уже образуется круг из трех, четырех игроков. Игра продолжается до тех пор, пока все не оказываются в общем кругу, взявшись за руки”.

**Памятка для ведущего.** В конце упражнения поинтересуйтесь у группы, в чем были основные трудности. Как правило, участники называют несогласованность действий “ловцов”, по крайней мере на начальном этапе. Но добавляют, что, когда круг стал расти, ловить стало легче. Здесь хорошо сказать следующее: “Теперь вы понимаете, что, когда люди, призванные решить одну общую задачу, начинают действовать заодно друг с другом, им легче достичь результата. Сервис только на первый взгляд представляет собой взаимодействие гостя и официанта, то есть отношения один на один. На самом деле хорошее обслуживание — это командная работа, в которой важны как слаженность действий, так и умение профессионально общаться, в том числе и в конфликтных ситуациях”.

 Время: 10 минут.

### Ролевая игра с видеоанализом “Держать ответ”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы закрепить навыки различных стилей профессионального общения.

**Как мы это делаем?** “Сейчас вы должны будете вновь разбиться на пары, — говорит ведущий. — Каждой паре следует вытянуть свой “счастливый лотерейный билет” с описанием одной



из часто встречающихся ситуаций. Я попрошу вас решить между собой, кто возьмет на себя какую роль, и за 10 минут приготовить небольшую сценку. Важное условие: в ней должны быть использованы методики и технологии, которым мы научились на тренинге”.

**Памятка для ведущего.** Для начала кратко, чтобы освежить знания, повторите группе тезисы всех мини-лекций. Потом можно приступить к играм. Предварительно необходимо сделать ролевые карточки (написав роли по отдельности, так, чтобы “гости” и “официанты” одной пары не видели условий друг друга). Ситуации можно взять те, что приведены ниже, или придумать свои, например, почерпнув их из практики заведения. При наличии времени можно проиграть по две или три сценки на пару. В таком случае предложите участникам поменяться ролями: тот, кто играл “официанта”, пусть станет “гостем” и наоборот. Видеокамеру стоит включить лишь тогда, когда участники начнут демонстрировать ситуации, репетиции снимать нет никакой необходимости, достаточно следить за действиями ребят, не подсказывая и не поправляя их, даже если что-то будет не так. Видеоанализ можно проводить, когда все отыграют свои роли. Опять же предупредите группу о главном критерии анализа: насколько правильно, то есть убедительно и своевременно, официанты использовали ключевые методики профессионального общения:

- навык говорить “на улыбке”;
- отсутствие драм общения;
- знание принятых в заведении (стандартизованных) фраз: приветствие, прощание, предложение меню и т.д.;
- владение приемами активного слушания (буквального повторения заказа, повторения заказа своими словами, повторения с добавлением вопроса о возможном увеличении заказа);
- умение задавать открытые, закрытые, альтернативные вопросы;
- навык ведения малого разговора с гостем;
- техники самозащиты от агрессии, решения содержательного конфликта (игнорирование, пассивное принятие, компромисс).

## ■ Ситуации

1. *Официант.* Большой наплыв посетителей, вам надо обслужить десяток столиков, но вас задерживает один из гостей — долго не может определиться с заказом.

*Гость.* Какое вам дело, что в заведении мало официантов! Вы наконец дождались, когда он(а) к вам подойдет, успев разозлиться по причине длительного ожидания.

2. *Официант.* Ваше заведение работает до последнего клиента. Как раз за столиком, который вы обслуживаете, сидит компания изрядно подвыпивших мужчин. Последний автобус, на котором вы можете добраться до дома, уходит через 40 минут.

*Гость.* Вы с приятелями отмечаете встречу. Искали подходящий ресторан, обрадовались, что нашли, и теперь готовы сидеть хоть до утра.

3. *Официант.* Вы видите, что посетитель еще не доел салат и закуску. Кухня, как назло, уже передала вам горячее, но места на столике для него нет.

*Гость.* Ругаете себя, что сделали такой заказ (не знали, что в этом ресторане большие порции). Сидите, пытаетесь осилить два блюда, тут вам чуть ли не на голову ставят еще и большую тарелку с горячим.

4. *Официант.* Вы чувствуете, что гости за вашим столиком готовы были бы заказать еще спиртного, а тут один из них достает свою бутылку, пытается ее открыть. Но в вашем заведении строго запрещено распитие принесенного с собой алкоголя.

*Гость.* У вас день рождения, сидите в хорошем ресторане, едите, пьете, все вас устраивает. Но вам один из друзей подарил бутылку дорогого армянского коньяка, и вы хотите угостить собравшихся.

5. *Официант.* Поздний вечер. Посетитель для оплаты заказа протягивает кредитную карточку, а у вас сломался аппарат.

*Гость.* Вы точно знаете, что в этом заведении берут кредитки, а потому без сомнения делаете большой заказ, хотя наличности у вас немного. Но тут вам говорят: “К сожалению, карты временно не принимаем”.


6. *Официант.* Посетитель, сделавший и оплативший большой заказ, оставивший достойный “чай”, вдруг просит налить “на дорожку” 25 граммов очень дорогого коньяка. Но у вас в заведении продают только порции по 50 граммов или бутылку.

*Гость.* Оставив щедрые чаевые, вы просите продать вам еще полпорции коньяка, но официант по каким-то нелепым причинам отказывает. Такой хороший вечер испорчен.

7. *Официант.* Вы приносите гостю счет, который перевалил за 3 тысячи, рассчитываете на чаевые, а он вам платит на 200 рублей меньше, говоря, что не хватает, и обещая остаток суммы отдать завтра.

*Гость.* Заказывая рыбу, вы не заметили или не поняли, что цена указана за 100 граммов. Когда увидели счет, удивились, но быстро поняли, в чем дело. Стали собирать деньги, и выяснилось, что сумма недостаточна, а занять прямо сейчас вам не у кого.

 Время повтора тезисов: 15–20 минут.

 Время проведения: 40–60 минут.

 Время видеопроанализа: 20–30 минут.

### Завершающее упражнение “Почтальон”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы дать каждому почувствовать обратную связь с группой, объединить участников, закончить тренинг на эмоциональной волне.

**Как мы это делаем?** “Все хорошее имеет свойство быстро заканчиваться, вот и наш тренинг подходит к концу, — говорит ведущий. — Вы молодцы, активно поработали, приобрели новые

навыки профессионального общения, получили знания, касающиеся обслуживания гостей. А еще, мне кажется, чуточку больше узнали друг о друге. Посмотрите на своих коллег. Что вы можете им посоветовать? Какие уже присущие им качества помогут добиться успеха в профессии? Перед вами лежат листочки бумаги. Я прошу написать самые добрые пожелания или самые дельные советы каждому участнику группы. Затем надо свернуть листы, надписав сверху имя адресата, передать их в наш почтовый ящик”.

**Памятка для ведущего.** Вы должны подготовить бумаги и ручки с таким расчетом, чтобы каждый участник мог получить столько писем, сколько человек было в “круге”. Также придумайте, что можно использовать как почтовый ящик. Попросите каждого из участников прочитать по паре адресованных ему писем. Какие именно — пусть выберет сам.

В конце упражнения важно поблагодарить группу, сказав, что обратная связь важна в каждом профессиональном коллективе и практически в любой ситуации. Она позволяет развиваться и лучше понимать друг друга, а искреннее желание добра — устанавливать контакт с разными людьми, даже не похожими на нас. Также можно спросить, кто что почувствовал, получив и прочитав письма.

 Время: 15 минут.

## ГЛАВА 4. ТРЕНИНГ ПРЕЗЕНТАЦИИ МЕНЮ И ВИННОЙ КАРТЫ

*Основная цель тренинга презентации меню — научить официантов информировать гостей ресторана о возможности заказать те или иные блюда и напитки. В его программу входят два основных блока: подготовка к презентации меню и приобретение навыков ее проведения. Среднестатистический официант в состоянии сформулировать основные постулаты техники предложений. Но, как правило, не владеет достаточными умениями для того, чтобы воплотить их на практике перед гостем. Кроме того, он не всегда располагает необходимыми знаниями, касающимися меню и/или винной карты ресторана, в котором работает.*

Часто в заведениях нет единых стандартов обслуживания, что также затрудняет процесс презентации. Вместе с тем нередко приходится слышать, что опытному линейному персоналу тренинги презентации не нужны. Владельцы бизнеса и представители менеджмента, ответственные за принятие решений, ссылаются на то, что официанты, проработавшие в индустрии общественного питания какое-то время, и так имеют опыт продаж. Далее называются дополнительные причины: нет времени, да и ассортиментный перечень слишком длинный, вряд ли появится возможность пройтись по всем позициям меню. К сожалению, не все рестораторы понимают, что недостаток объективной информации приводит к тому, что работники пытаются восполнить пробелы любыми, в том числе интуитивными, методами. И тогда с их легкой руки гаспачо оказывается диетическим блюдом, дорада превращается в разновидность лососевых, а тирамису начинает изготавливаться из “Мощцареллы”. Вопрос о том, что будет делать официант, когда разочарованный гость вернет все это на кухню, остается открытым.

Главный аргумент в пользу тренинга презентации меню: в его ходе участники получают объективную информацию о предло-

жении кухни, что предотвращает распространение заблуждений и, как следствие, досадные ошибки при формировании заказа. Если игнорировать обучение официантов, то и отчитывать их за явную ложь не следует — им же нужно было что-то отвечать на вопросы клиентов! Так что же: синдром “одного визита” (обманутый гость второй раз вряд ли придет), подрывающий имидж ресторана, или обучение официантов технике презентации меню? Думаю, второе все-таки предпочтительнее.

### **ПЛАН ТРЕНИНГА**

Введение (10 минут).

Задача первая. Узнать все о меню.

1. Разминка “Мои лучшие качества”. Цель: научиться выявлять собственные сильные стороны и презентовать их перед аудиторией (15 минут).

2. Лекция “Меню нашего ресторана” (90 минут).

3. Упражнение “Блюдо плюс”. Цель: научиться быстро выявлять конкурентные преимущества (30 минут).

Кофе-брейк (15 минут).

4. Мини-лекция “Типология гостей” (5 минут).

5. Групповая дискуссия “Новый гость!” (30–40 минут).

6. Упражнение с элементами групповой дискуссии “Каждому по потребностям”. Цель: научиться выявлять конкурентные преимущества позиций меню с точки зрения удовлетворения потребностей гостей (40 минут).

Обед (45 минут).

Задача вторая. Научиться рассказывать о меню.

7. Разминка “Давайте говорить выразительно”. Цель: отработка интонаций (15 минут).

8. Мини-лекция “Правила эффективной презентации меню” (10–15 минут).

9. Упражнение “Парафраз о главном”. Цель: научиться воспроизводить главные характеристики предлагаемых блюд и напитков так, чтобы заинтересовать клиента (60 минут и более).

Кофе-брейк (15 минут).

10. Байка “Стаканчик ценой в миллион” (5 минут).

11. Мозговой штурм “Официант: между гостем и кухней” (45–60 минут).

12. Байка “Мастер гончарного дела” (5 минут).

13. Упражнение “Подводя итоги”. Цель: активизация знаний, полученных на тренинге (60 минут).

Завершение (10 минут).

• Разминка “Мои лучшие качества”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться выявлять сильные стороны кого-либо или чего-либо.

**Как мы это делаем?** Ведущий объясняет участникам смысл тренинга: “Достойно представить гостям меню можно, лишь внутренне соглашаясь: да, в нем есть что представлять. Крайне сложно продавать товар, будучи неуверенным в целесообразности покупки. Наше заведение предлагает гостям только качественные, хорошо приготовленные блюда и напитки, которые мы отобрали среди сотен предложений лучших поставщиков. Но как рассказать о них гостю? Именно этому вопросу посвящен наш тренинг. А начать занятия я хочу с разминки, которая покажет, умеете ли вы презентовать свои лучшие качества перед коллегами. За пять минут вам предстоит подготовить небольшую самопрезентацию. Каждый по очереди встанет за спинку своего стула и расскажет о себе то, что сочтет нужным. Говорить вы будете в третьем лице, как будто человек, о котором идет речь, сидит на этом стуле”.

**Памятка для ведущего.** Покажите “кругу” пример, рассказав о себе. Начните словами “Сейчас на этом стуле сидит... он(а)...”. После собственной презентации назовите имя соседа, который сидит слева или справа от вас. Все участники должны выступить по очереди. Предупредите ребят, что называть следует наиболее характерные свои черты. Закончите разминку на позитивной ноте: “Я вижу, что все поняли смысл выявления собственных сильных сторон. У каждого объекта презентации, независимо от того, человек это или ресторанное меню, также есть свои сильные стороны”.

 Время: 15 минут.

## Лекция “Меню нашего ресторана”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы максимально полно узнать о блюдах и/или напитках, предлагаемых в нашем заведении.

**Как мы это делаем?** “Только что мы с вами вспомнили, как примерно происходит представление другим своих наиболее характерных и значимых качеств. Основная задача тренинга презентации меню — предоставление аналогичной информации о блюдах и напитках, предлагаемых у нас: их вкусе, составе, свойствах и сравнительных характеристиках. Специалисты советуют: учитесь общаться. Если вы не станете давать развернутые ответы на вопросы гостя, у него не будет стимула продолжить формирование заказа и он остановится на одной, максимум двух переменах. Даже если клиент спрашивает, вкусная ли рыба, нельзя ограничиваться фразой “Да, вкусная” — это звучит так безжизненно! Что стоит сказать: “Да, очень, к нам даже, случается, приезжают именно на нее, потому что она у нас готовится...” (описать, как). Нельзя выходить в зал, не зная названий блюд, цен на них, примерного состава и технологии приготовления. Конечно, секреты кухни выдавать тоже нельзя, но гость имеет право знать, крабовый биск — это как протертый суп, так и прозрачный бульон с кусочками основного продукта (при необходимости вставьте пример из своего меню), то есть разные по способу приготовления блюда. Ответы на большинство вопросов, касающихся позиций меню, можно подготовить заранее. Достаточно один раз выучить, какие салаты заправляются оливковым маслом, какие из предлагаемых нами десертов наименее калорийные, а из вин — наименее крепкие. Информация, необходимая для презентации блюд, содержит подробные ответы на перечисленные ниже вопросы. Не все будут вам заданы гостями, но вы должны быть готовы услышать самые разные из них”.

### ■ Список вопросов

1. К какой категории относится данное блюдо?
2. Что оно собой представляет (состав и, в общих словах, технология приготовления)?



3. Возможные варианты подачи, особенности сервировки.
4. Вкусовые характеристики основного ингредиента, его сочетаемость с разными гарнирами.
5. Где и кем ингредиенты были изготовлены (страна, особенности производства)?
6. Калорийность.
7. Время приготовления.
8. Разграммовка.
9. Чем данная позиция отличается от аналогичных предложений?
10. Рекомендации по сочетаемости с блюдами других курсов.
11. Рекомендации по сочетаемости с винами и крепкими алкогольными напитками.
12. Цена.
13. Противопоказания по здоровью.

**Памятка для ведущего.** Готовя тренинг презентации, вы должны приложить поистине титанические усилия, чтобы собрать и структурировать всю нужную информацию. Для каждой позиции меню и/или винной карты, предлагаемой в заведении, необходимо заранее сделать “метрическую” карточку, на которой будут приведены ответы на все 13 вопросов. Карточки следует размножить в соответствии с числом официантов и вложить в папки с раздаточными материалами. Часто задаваемый вопрос: откуда брать информацию? Ее можно найти, задействовав самые разнообразные источники:

- Интернет. В сети можно обнаружить по крайней мере половину необходимых данных.
- Производители или поставщики. В большинстве случаев они с пониманием относятся к подобному запросу, но не всегда объективны. С одной стороны, никто лучше их не знает свойств продуктов, с другой — как производители, так и поставщики могут чуточку приукрасить действительность.
- Шеф-повар и повара. Они чаще всего имеют практический опыт работы с теми или иными продуктами и могут рассказать, как те себя “ведут” в различных сочетаниях.
- Гости. Никакие рекламные описания по степени объективности не могут конкурировать с мнением людей, попробовавших

блюдо. Именно поэтому уважающий себя ресторатор отслеживает отзывы гостей, поддерживая с ними обратную связь.

— Специалист. Когда речь идет о гастрономических продуктах, очень ценными являются сведения, полученные от дегустаторов, консультантов и даже других рестораторов.

— Профессиональные издания. Отличным подспорьем могут стать книги и журналы, предназначенные для профессионалов ресторанный бизнеса.

Полезные сведения можно почерпнуть из бесед с самыми разными людьми, из телепередач, привезти из путешествия. Усилия, направленные на поиск информации, окупятся сторицей.

Эффективность этой части тренинга возрастет, если накануне провести с обслуживающим персоналом полную дегустацию меню и винной карты. Каждый продавец должен знать, что он предлагает потребителю: если официанты не почувствуют вкуса блюд, они никогда не смогут описать их гостю.

 Время: 90 минут.

### Упражнение “Блюдо плюс”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться быстро выделять конкурентные преимущества любых позиций меню и винной карты.

**Как мы это делаем?** “Для успешной презентации кухни заведения вы должны научиться краткости и объективности в подаче информации гостям, — объясняет задачу ведущий. — О конкурентных преимуществах, то есть плюсах того или иного блюда, нужно говорить емко и точно, моментально выделять их или, что предпочтительнее, держать в голове. Кто мне назовет конкурентные преимущества, скажем, баранины “Нуазет”? Мягкое мясо, корейка? Записываем. Удобная нарезка? Хорошо. Возможность разной степени прожарки? Еще... Ну вот, видите, ничего сложного в этой процедуре нет, важно лишь заранее разложить материал “по полочкам”.

Пример, который рассматривает ведущий, желательно взять из меню ресторана. Далее тренер предлагает слушателям попро-

бовать выделить конкурентные преимущества блюд и/или напитков самостоятельно. Выбор позиций (по несколько на каждого участника) производится методом жеребьевки. Задача — выделить и записать на отдельном листе бумаги как можно больше плюсов каждой из них. На выполнение задания отводится 10 минут. Затем участники по очереди называют блюда (напитки) и их преимущества.

• **Памятка для ведущего.** Необходимо подготовить число листов бумаги, равное количеству позиций в меню, а также — для жеребьевки — карточки с названиями блюд и напитков. Целесообразно пройтись по всему ассортименту. На обсуждение, которое должно последовать в конце упражнения, стоит вынести следующий вопрос: “Удастся ли вам, помогая клиенту оформлять заказ, “на ходу” выделять плюсы блюд и напитков?”. Традиционный ответ: “В принципе да, но не всегда получается хорошо”. Развейте тему: “Когда, как вы считаете, выгоднее делать такой анализ?”. Ожидаемый ответ: “Лучше всего заранее”. Если группа не высказала подобный вариант, озвучьте его сами. При необходимости запишите преимущества блюд на флип-чарте (или предложите участникам зафиксировать их на чистых листах из папок с раздаточными материалами).

 Время: 30 минут.

### Кофе-брейк

 Время: 15 минут.

### Мини-лекция “Типология гостей”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы приобрести навык поощрения посетителей.

**Как мы это делаем?** “Для профессиональной успешности мы должны не только владеть навыками и культурой сервиса, но и стремиться находить индивидуальный подход к каждому из гостей, — объясняет ведущий. — Решающий фактор успеха в работе официанта — четкое понимание своих непосредственных за-

дач. Вам следует не просто представить блюда и напитки, но и проявить уважительное отношение к гостю. Угадать его пожелания бывает нелегко хотя бы потому, что тот или иной посетитель в различных ситуациях предъявляет к обслуживанию различные требования. Иными словами, и сам не всегда знает, чего хочет. Но вы должны постараться понять его желания еще до того, как он будет готов сформулировать их сам. В этом — залог ваших хороших заработков и удовлетворения от своей работы.

Один гость устал от дел, хочет отдохнуть, забыв на время о своих трудностях и не решенных пока задачах. Он нуждается в том, чтобы побыть хоть полчаса вроде как успешным. Такому гостю требуются подтверждения: да, он статусный человек, да, у него хорошо идут дела. Другой идет в ресторан за впечатлениями. Ему нужно событие — не только в том смысле, что он хочет посмотреть развлекательную программу. Событие для него — сам поход в заведение. Такой гость ждет, чтобы ему улыбались, старались угодить. И деньги платит не за свиную рульку, а за то, чтобы почувствовать себя баринном. Третий — и такое бывает — ждет самоутверждения за счет обслуживающего персонала. Не только официантов — вам, конечно, достанется больше всех, но и другие работники заведения не будут “забыты”. Посетитель такого сорта не жалеет бранных слов, перемежая их угрозами позвонить в СЭС или налоговую. Четвертый отправляется в ресторан, чтобы не скучать дома, — это зачастую практически единственный приемлемый для него способ времяпрепровождения. Пятый решает в заведении деловые вопросы. Шестой идет ради самопиара. Седьмой устал от одиночества, стремится побыть в обществе. И только совсем немного людей отправляются в ресторан потому, что хотят поесть. Но хороший официант — это и актер, и психолог, он знает типологию сложных гостей и способы взаимодействия с ними”.



Время: 5 минут.

### Групповая дискуссия “Новый гость!”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы отработать техники ответа сложным гостям.

*Как мы это делаем?* “Я буду называть типологии сложных гостей, давать очень краткие характеристики и произносить от их имени реплики, одновременно бросая мяч, — рассказывает суть упражнения ведущий. — Вы отвечайте так, как если бы говорили с гостем, которого вам надо обслужить, и кидайте мяч дальше. Тот, кто поймал мяч, может либо согласиться, либо не согласиться с предыдущим мнением, назвать свой вариант ответа и перекинуть мяч дальше. Время от времени я буду громко говорить: “Новый гость!”. Это значит, что вы должны вернуть мяч мне и я назову другую важную характеристику”.

**Памятка для ведущего.** Характеристики лучше использовать те, что приведены ниже. То же касается вопросов, хотя при желании ничто не мешает придумать свои. Варианты ответов приводятся исключительно для примера, хотя при необходимости они также могут быть оглашены в ходе дискуссии. В конце надо предложить участникам высказаться: что, на их взгляд, было верно, что — нет. Закончить лучше словами: “И все-таки даже такие сложные гости могут уйти из ресторана довольными, отблагодарив обслуживающий персонал за хорошую работу. Главное, найти к ним ключик, то есть предложить тот ассортимент блюд и напитков, которые придутся им по душе. Этого можно добиться, научившись выделять конкурентные преимущества товара с точки зрения удовлетворения потребностей этих гостей”.

## ■ Характеристики сложных гостей

Демонстративно-значительный гость. Он считает себя настолько значительным, что даже не догадывается о том, что производит обратное впечатление. Времена малиновых пиджаков закончились, а он продолжает играть “бригадира”, как будто и этот ресторан, и этот район — все вскоре будет у его ног.

— *Пацан, подойди ко мне! Давай-ка, чтобы все было быстро и хорошо, а повару передай: если что — сам пойдет на люля-кеbab.*

Варианты ответов:

— *Каким временем вы располагаете? Напитки будут через минуту.*

— *Будете шуметь — вызовем милицию.*

Гость “свой в доску”. Эдакий добрый малый, веселый, шепу-ной, со всеми на “ты”, независимо от того, уместно это или нет. Его общительность утомительна, панибратство для него — способ существовать с выгодой.

— *Привет, брат! Ты как, нормально? А я с друзьями сегодня, сделай столик, чтоб красиво было!*

Варианты ответов:

— *Вы бы заранее столик зарезервировали.*

— *Ты только, как в прошлый раз, про чаевые не забудь.*

— *Сколько персон? Сейчас я подам меню и винную карту.*

Жадный гость. Он заранее воспринимает поход в ресторан как необходимость тратить свои деньги, и от этого у него портится настроение. Такой посетитель не сомневается, что его сейчас будут пытаться раскрутить на возможно больший чек. Обязательно навяжут вино, которое в магазине можно купить в три раза дешевле. Он не позволит запудрить себе мозги экзотикой и каким-то сервисом. О чаевых официанту и мечтать не стоит, но обслужить и жадного гостя следует по всем правилам.

— *Эта костлявая рыбешка сколько стоит? Стейк говяжий, небось, жилистый? Это что, цена за чашку чая?*

Варианты ответов:

— *Это сибас, он подается без костей.*

— *Вы же понимаете, здесь ресторан, а значит, и наценка.*

— *Зато наш шеф-повар вам гарантирует отменный вкус блюда.*

Язвительный гость. Он не имеет ничего против ресторана или конкретного официанта, не думает никого задеть или обидеть своим замечанием, ему просто очень хочется состричь.

— *Ничего заведение, придраться не к чему, только ведь все равно придется. А, вот! Скатерти у вас какие-то жеваные, могли бы и погладить.*

Варианты ответов:

— *Если вы настаиваете, мы можем заменить, но это увеличит время выполнения заказа.*

— *Ну ужели? И кто же, по-вашему, их жевал?*

— *Мы старались.*

Завсегдатай. Он или живет поблизости, или работает рядом. В курсе всего, что творится в вашем заведении, знает персонал по именам, уверен, что о нем и его вкусовых предпочтениях в ресторане также всегда и все помнят.

— *Вы ведь знаете, что стейк я люблю с кровью, а вы его сегодня практически кремировали.*

Варианты ответов:

- — *Простите, пожалуйста, сейчас заменим.*
- *А что же вы не напомнили?*

Бесцеремонный гость. Его стиль общения — плод недавно приобретенного достатка. Теперь, почувствовав себя важным “господином”, он позволяет себе не сдерживать эмоции и не выбирать выражения. К официантам обращается как к собственным провинившимся подчиненным.

— *Что ты перестрашиваешь, у тебя что, плохо со слухом, голубчик? Внимательно слушай заказ, и у тебя все в жизни будет хорошо.*

Варианты ответов:

- *Извините, пожалуйста.*
- *Кухня требует, чтобы мы непременно уточняли.*
- *...(официант молчит, ожидая, когда гость выговорится).*

Всезнающий гость с неустойчивым настроением. Что бы вы ему ни предложили, он все уже пробовал, везде бывал и все видел. Он считает себя гурманом, привередлив и любит позерство. Ему трудно угодить, но несмотря ни на что он делает хорошие заказы и оставляет нормальные чаевые.

— *От вас что, ушел шеф-повар? Баранина не так пахнет, и брокколи странного оттенка.*

Варианты ответов:

- *Все нормально, шеф на месте.*
- *Гарнир приготовлен по новому рецепту, попробуйте.*
- *Сменился поставщик мяса, зато эта баранина мягче.*

Нерешительный гость. Ему трудно выбрать блюда и напитки, и в итоге официант составляет заказ за него. Все бы ничего,

но это не в первый раз: в прошлую смену вы уже помогли этому гостю в такой же ситуации. Тот остался недоволен и два блюда вернул на кухню.

— *Я даже не знаю... Принесите что-нибудь на свой вкус.*

Варианты ответов:

— *Что вам нравится больше всего?*

— *Может, сначала сок или аперитив на ваш выбор?*

Гость подшофе. Он ждет, что вы будете веселиться вместе с ним, смеяться над его шутками и т.д.

— *Друг, да все путем! Поставь где-нибудь, не парься! Посиди с нами!*

Варианты ответов:

— *Я бы составил вам компанию, вот только кто же тогда нас будет обслуживать?*

— *Я ж на работе!*

Требовательный гость. Этот действительно разбирается в гастрономии и даже некоторое время назад имел отношение к ресторанному бизнесу.

— *Да, я вижу, что тут написано: "Форель Бель-Меньер". Вы мне скажите, она у вас гарнируется томатами, шампиньонами или и тем, и другим?*

Варианты ответов:

— *И тем, и другим, как положено.*

— *Вообще и тем, и другим, но, если у вас есть какие-то предпочтения, я их могу передать на кухню.*

Информированный гость. Он часто ходит по ресторанам и успел выучить все, что должен делать официант. А еще он знаком с азами бухгалтерии, разбирается в организации обслуживания. И хочет продемонстрировать свою осведомленность в ресторанном деле.

— *Мы не открывали шоколад, уберите его, пожалуйста, из заказа, даже если вы уже закрыли счет.*

Варианты ответов:

— *Это невозможно, раз счет уже закрыт.*



- *Вы можете взять его с собой.*
- *Может быть, заменить другим?*

Влиятельный гость. Беда в том, что практически всегда его сопровождает свита референтов, переводчиков, компаньонов и все они стремятся вмешаться в заказ, естественно, стараясь сделать как лучше.

- *– Не слушай их, я сам знаю, чего хочу.*
- Варианты ответов:
- *Так что вы желаете?*
  - *Давайте каждый сделает заказ за себя.*

 **Время: 30–45 минут.**

### Упражнение с элементами групповой дискуссии “Каждому по потребностям”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться описывать конкурентные преимущества тех или иных позиций меню с точки зрения удовлетворения потребностей гостя. Важно добиться четкости в изложении “преимущество – потребность” без лишних слов.

**Как мы это делаем?** Для проведения этого упражнения тренеру понадобится ассистент. (Если добровольца нет, помощника несложно найти, например, спросив: “Ну-ка, у кого самый красивый почерк?”.) Попросите его выйти к флип-чарту и записать на нем ключевые потребности, для удовлетворения которых люди могут идти в ресторан. Слева – физиологические: стремление удовлетворить голод, жажду, потребность в безопасности (продуктов), удобстве, комфорте. Справа – социальные: признание, внимание, принятие, престиж, имидж. Возможно, у группы будут дополнения, поэтому задайте слушателям вопрос: “Что мы не учли?”, попросите ассистента записать ответы в соответствующей колонке.

Объясните участникам тренинга смысл упражнения: “Сейчас мы с вами будем учиться не просто выделять плюсы блюд и напитков, а делать это с учетом интересов наших гостей. Как мы

только что убедились, среди них попадаются самые разные люди. Знать и уметь видеть, что нужно клиенту, — вот ключ к управлению их заказами. Начнем с того, что ценность любого товара определяется не его характеристиками, а их способностью удовлетворять потребности конкретного человека. Предположив, что движет гостем, вы сможете точнее прогнозировать его заказ. Иными словами, будете с большей вероятностью “попадания” предлагать блюда и напитки.

К примеру, у нас в меню среди прочего значатся баклажаны гратен. В данном блюде кроме баклажанов присутствуют свежие подосиновики и соус демиглас, но оно относится к недорогим предложениям. Для клиента это означает доступность (возможность приобрести его, чтобы удовлетворить одну из базовых потребностей — чувство голода). Свежие подосиновики делают блюдо достаточно имиджевым, по крайней мере не банальным. Тот факт, что мы закупаем их у нашего постоянного поставщика, известной грибной артели, свидетельствует о качестве продукта. Значит, гость удовлетворяет потребность в безопасности. Соус демиглас приготовлен на основе бульона, он не жирный, не заваривается мукой, следовательно, не наносит вреда здоровью. Таким образом, баклажаны гратен удовлетворяют как физиологические потребности, так и социальные, в определенном смысле помогая следовать моде”. При желании в качестве примера можно привести любое блюдо из ассортимента ресторана.

Попросите участников выбрать методом жеребьевки по три позиции (или сколько получится, исходя из ассортимента) и через 10 минут описать их конкурентные преимущества с точки зрения потребностей гостей ресторана. Ассистент запишет их на флип-чарте и, когда все выскажутся, прокомментирует, согласен ли он с суждениями своих коллег или нет и почему.

**Памятка для ведущего.** В упражнении пригодятся карточки с названиями блюд и напитков, оставшиеся от прошлого задания. Подводя итоги, хорошо бы провести дискуссию на тему “Что вы порекомендуете сложным гостям?” (в этом случае практический материал непременно следует брать из меню своего заведения).

 Время: упражнение — 20 минут, дискуссия — 15–20 минут.

## Обед

Время: 45 минут.

### Разминка “Давайте говорить выразительно”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы узнать, правильно ли воспринимаются наши интонации.

**Как мы это делаем?** “В умных книжках написано, что гость еще на первой фазе переговоров при выборе блюд как бы сигнализирует официанту, что ему нравится, а что нет, и таким образом настраивает на соответствие его действий с собственной манерой поведения, — рассказывает ведущий. — Важно увидеть и правильно понять реакции клиента. Отработанная техника действий — мощный инструмент для установления оптимально выгодного для обеих сторон заказа. Точное определение момента, когда пора предложить сделать заказ, целиком зависит от внимательного наблюдения за гостями. Высший профессионализм официанта — умение давать содержательные рекомендации в ненавязчивой форме. Предпосылкой удачных советов служит хорошая осведомленность о наличии и качестве продуктов в заведении. Ваша компетентность в этой области — решающий фактор для гостей, помогающий установить доверительные отношения.

Вы можете быть хорошо подготовлены, то есть обладать максимально полным знанием наших предложений. Но, для того чтобы помочь гостям сделать заказ, надо уметь грамотно представлять блюда. Начнем с интонации. Я вам сейчас раздам листочки бумаги и попрошу написать название первой пришедшей на ум эмоции, скажем, радость, грусть, восторг, раздражение и т.д. Написали? Теперь отдайте мне, пожалуйста, листочки. Посмотрим, кто какую бумажку вытянет... Не показываем никому. А еще будем тянуть карточки, такие же, как в предыдущем упражнении, — с названиями блюд и напитков из нашего меню. Следующее, что вам придется сделать, — презентовать группе предложение, причем озвучить его надо с “доставшейся” вам эмоцией (или интонацией). Остальные участники будут делиться своими догадками о том, что это за чувство”.

**Памятка для ведущего.** После того как все написали названия эмоций, следует перетасовать листки и с помощью жеребьевки вновь раздать их. Каждый раз, когда участник произносит с необходимым интонационным выражением название блюда, группа должна высказать догадки относительно эмоции, с которой это было сделано, и только затем “открывает карты” сам игрок. В конце неплохо отметить: “Гость всегда чувствует, если вы рассержены, обижены или у вас просто скверное настроение. Поэтому негативные эмоции надо оставлять за пределами зала — это неперемное требование ко всем официантам нашего заведения. Зато хорошее настроение, открытость, радость всегда приветствуются. Хотите быть профессионально успешными — следите за своими интонациями”.

 Время: 15 минут

### Мини-лекция

#### “Правила эффективной презентации меню”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться технике эффективного предложения блюд и напитков гостям.

**Как мы это делаем?** “Вы все знаете меню, другой вопрос: на каком уровне? Мне хочется думать, что после лекции “Меню нашего ресторана” вы с ним знакомы достаточно глубоко. Я ведь не ошибаюсь? — обращается к аудитории ведущий. — Есть один очень хороший критерий, позволяющий определить собственную информированность по тому или иному вопросу. Называется он “Самому понятно!”. Иными словами, если вы знаете меню, значит, имеете четкое представление обо всех 13 аспектах, обсуждавшихся на той лекции, и вопросы гостей, даже самые каверзные, не вызовут у вас затруднений. Специалисты уверены: когда официанта просят порекомендовать что-либо, ответ “У нас все вкусное!” неконструктивен. Прежде чем что-то советовать, нужно выяснить предпочтения гостя и только потом порекомендовать две-три подходящие позиции”.

Доскональное знание меню — необходимое условие для презентации ресторанного предложения, но еще не гарантия того,

что гость увидит блюдо именно так, как оно видится персоналу. Чтобы клиент заранее почувствовал всю прелесть, скажем, утки с арманьяком или “Шатобриана” из говядины (при необходимости замените блюдами из меню своего ресторана), ему необходимы определенные условия. Прежде всего исходящая от официанта информация должна быть организована таким образом, чтобы преодолеть фильтры восприятия посетителя (он легко может что-то пропустить, не понять, не запомнить). Для этого существуют специальные приемы, с которыми необходимо ознакомить официантов:

1. Отвечать на вопросы о блюдах или напитках надо четко, говорить только по существу. Впрочем, если гость интересуется, скажем, остротой соуса, ограничиваться словами “да” или “нет” не рекомендуется. Желательно сказать так: “В меру острый (пикантный, очень острый, совсем не острый)” и тут же добавить: “Вот эти лепешки с сыром сгладят (подчеркнут) его остроту”. Предлагать те или иные позиции, когда гость просит что-то порекомендовать ему, следует, не скупясь на эпитеты.

2. Используя технику малого разговора, нужно постараться выяснить вкусовые пристрастия гостя. Например: “Вы отдыхали в Таиланде? И как вам их кухня?.. Настолько понравилась? Тогда вам точно придется по вкусу наш фирменный суп — рыбный бульон с креветками, овощами и перепелиным яйцом. Он выполнен в юго-восточной манере и заправлен соусом, который наш шеф-повар привез из Таиланда”.

3. Помните о принципе краткости изложения. Длинные предложения могут запутать кого-то из гостей, лучше не рисковать, заранее составив небольшой, из трех–пяти фраз, рассказ о каждой из позиций.

4. Не забывайте отмечать конкурентные преимущества. Постройте монолог примерно следующим образом: “Вы хотите говядину? Медальоны из говядины с жареными полосками цуккини подаются с густым грибным соусом и за счет этого обладают по-настоящему благородным вкусом. А филе говядины, маринованной в смеси из сухого красного вина, лимонного сока и специй, абсолютно лишено жира. Какое блюдо вы предпочтете?”.

5. Соблюдайте баланс между абстрактным и конкретным.

6. Используйте принцип визуализации. Материал, предоставляемый в форме конкретного примера, должен содержать детали, вызывающие зрительные образы в воображении слушателей. Допустим: “Апельсиновые чипсы в этом блюде выложены внахлест, как черепица на крыше”.

“В хорошем ресторане гостю продают не только пищу. Здесь предлагают ощущения, красиво сервируют эмоции, дарят хорошее настроение, — продолжает лекцию ведущий. — Причем это выглядит легко и непринужденно: как адекватная реакция на потребности посетителя, а не как собственная инициатива. Как же строится презентация блюд? По наблюдениям психологов, первое впечатление складывается из трех составляющих: что говорит официант, как он говорит (интонации, тембр голоса), как при этом выглядит (взгляд, поза, мимика). Вот почему важно в первые же секунды общения встретиться с гостем глазами и улыбнуться. Причем не из-за того, что клиент нужен заведению больше, чем оно клиенту, а просто потому, что ему здесь рады. Главное правило для официанта — быть абсолютно искренним. Другими словами, его поведение, выражение лица, жесты — все должно соответствовать произносимым словам. Чтобы между официантом и гостем возникло доверие, необходим визуальный контакт. Человек, отводящий взгляд, обычно производит не очень благоприятное впечатление. Впрочем, тот, кто смотрит в глаза слишком пристально, тоже. Постарайтесь найти золотую середину. Следите за своей осанкой, говорите, чуть наклонившись к посетителю, пусть ваши руки “ведут себя” достойно, то есть без лишней суеты”.

В нелегком, но интересном и, несомненно, важном деле презентации меню есть несколько правил, без знания которых сложно добиться эффективности. К ним относятся:

1. Живая речь. Можно заучить характеристики блюд, но будет лучше, если воспроизводить их своими словами.
2. Конкретика. Изложение этих характеристик должно быть ясным и понятным.
3. Подвижность. Клиенты бывают разными, и даже явные конкурентные преимущества блюда могут для кого-то быть нежелательными. Поэтому следует предусмотреть возможность перестроить презентацию в зависимости от ситуации.

4. Вера в себя. Не нужно волноваться о том, что гости подумают о вас, не нужно стараться правильно себя вести. Главное — относиться к обслуживанию посетителей без драматизма. Оно не требует сверхусилий, это просто работа, которую следует спокойно выполнять.

5. “Домашние заготовки”. Всегда полезно держать в голове запас интересных фактов, метафор, связанных с продуктами, напитками, сигарами и т.д.

6. Самопрезентация (умение управлять впечатлением о себе).

Помните о них, и ваша профессиональная деятельность будет приносить вам больше удовлетворения — хорошие слова для того, чтобы закончить эту мини-лекцию.

 Время: 10–15 минут.

### Упражнение “Парафраз о главном”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы отработать воспроизведение главных характеристик блюд и напитков.

**Как мы это делаем?** Участникам тренинга предстоит подготовить небольшой рассказ о той или иной позиции меню, построив его с учетом потребностей среднестатистического гостя (желательно, чтобы ведущий обрисовал его примерный портрет). Акцент следует сделать на конкурентных преимуществах блюд и напитков. Попросите выступающих говорить выразительно, но не переигрывать — в их словах должна слышаться искренность. Участники разбирают карточки; на подготовку отводится 10 минут (или больше, если у каждого по две и более карточек). По прошествии этого времени они презентуют блюда и напитки перед группой, как перед гостями.

**Памятка для ведущего.** Проведение данного упражнения не должно быть ограничено во времени. Специалисты считают, что даже самую слабую группу можно вытянуть на приемлемый уровень, если не поленишься и “гонять” участников по меню, называя разные позиции.

 Время: 60 минут и более.

## Кофе-брейк

⌚ Время: 15 минут.

### Байка “Стаканчик ценой в миллион”

“У нас в заведении хорошее стекло, но я хочу вам рассказать историю о том, как был изобретен бумажный стаканчик, — говорит ведущий. — Автором этой идеи считают некоего Дэвида Кертина. Пребывая в депрессии, он сидел в гостиничном номере, держа в руках стакан с водой. И тут вспомнил, из скольких плохо вымытых стаканов и разных других сосудов ему приходилось пить во время своих многочисленных путешествий. “Ничего удивительного, — продолжал размышлять он, — что люди после этого заболевают. А почему нельзя использовать одноразовые стаканы? Наверное, потому, что нет ничего дешевле стекла”.

И вдруг его осенило — бумага! Одноразовые бумажные стаканчики! Весь тот день он потратил на то, что вырезал из бумаги разные формы и скручивал их в стаканчики. Некоторые из них протекали, другие оказывались слишком сложными. Наконец, Дэвиду удалось сделать стаканчик, который удерживал воду. На этом он заработал миллионы. К чему я это рассказываю? Просто хочу показать, насколько в реализации какой-либо идеи важен творческий подход. И сейчас, когда мы перейдем к мозговому штурму, я прошу вас попытаться найти интересные решения для стандартных вроде бы ситуаций”.

⌚ Время: 5 минут.

### Мозговой штурм “Официант: между гостем и кухней”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы совместными усилиями найти эффективный стиль презентации меню и винной карты.

**Как мы это делаем?** Тренеру снова, как и в упражнении “Каждому по потребностям”, понадобится ассистент у флип-чарта. Спросите: “У кого еще красивый почерк?”. Если добровольца нет, можно назначить помощника. Затем объясните задачу о-



тальной группе: “Сейчас каждый из вас возьмет по листку бумаги и напишет по одному вопросу, касающемуся презентации меню. Допустим, что знают посетители о нашей кухне или как часто новое блюдо не заказывается лишь потому, что вы не обратили на него внимание гостя. На размышления у нас есть 5 минут, после чего вы сдадите мне листочки, я их перемешаю и в произвольном порядке буду выносить на обсуждение”.

- Метод мозгового штурма предполагает, что говорить можно исключительно по существу. Каждый участник по очереди в течение 1 минуты сообщает свои гипотезы, мнения, возможные решения проблемы, а ассистент кратко фиксирует их на флип-чарте. Когда ход дойдет до ведущего, он имеет право либо продолжить обсуждение, либо перейти к следующей теме. В конце ассистент резюмирует ответы, ориентируясь на свои записи, и тренер предлагает группе обсудить результаты мозгового штурма.

**Памятка для ведущего.** Если в “круге” меньше 10 участников, стоит предоставить им по две-три возможности выразить свое мнение. При желании в это упражнение можно добавить видео-анализ, во время которого следует фиксировать вынесение предложений. На всякий случай подготовьте несколько своих тем для обсуждения, запишите их на таких же листках, а добавляя в общую “кучу”, так и скажите, что у вас тоже есть вопросы. Если вдруг темы, предложенные участниками, покажутся вам не очень содержательными, вы всегда можете вынести на обсуждение одну или несколько своих. В данном случае не имеет значения, кто именно предложил повод для обсуждения, куда как важнее конструктивные ответы. Естественно, вы должны проследить, чтобы они были взяты официантами на вооружение в повседневной практике.

 Время: 45–60 минут.

### Байка “Мастер гончарного дела”

“Один мастер как-то сказал своему ученику:

— Ты уже готов. В гончарном деле ты достиг совершенства, стал мастером. Теперь открывай свою мастерскую и набирай учеников.

Ученик поехал в родной город, открыл там гончарную мастерскую и стал работать. Через некоторое время он в отчаянии возвратился к своему учителю:

— *Мастер, у меня ничего не получается!*

Мастер его успокоил и сказал:

— *Давай сейчас прямо при мне сделай кувшин, а я посмотрю, в чем твоя ошибка.*

Ученик замесил глину, сделал форму, потом обжиг, роспись, глазурь, снова обжиг. Получился красивый кувшин. Но чего-то в нем не хватало.

— *Знаешь, где ты допустил ошибку, на что не обратил внимания? Достав после первого обжига кувшин из печи, ты забыл три раза сдуть с него пыль и протереть его рукавицей”.*

Рассказав историю, следует пояснить ее “соль” слушателям: “Эта байка о том, что иногда секрет заключается не в умении придать форму, а в том, как “сдуть пыль”. В нашем случае — не как взять большой заказ, а как сделать так, чтобы гость ушел довольным, лояльным к заведению и стал его постоянным посетителем. Подобное возможно при одном условии: каждый человек, переступая наш порог, должен чувствовать искреннюю заботу и уважение. Собственно, мы и учимся презентации меню для того, чтобы клиенту было удобно. Позволю себе еще раз напомнить: удовлетворение от посещения ресторана — это по крайней мере наполовину заслуга официанта”.

 Время: 5 минут.

### Упражнение “Подводя итоги”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы напомнить участникам основные тезисы, содержащиеся в информационных блоках тренинга презентации меню.

**Как мы это делаем?** “Наш тренинг подходит к концу. Все хорошо поработали, за что вам большое спасибо, — говорит ведущий. — Но, перед тем как поставить точку, давайте еще раз вспомним, о чем мы сегодня говорили и что делали. Встанем в круг, возьмемся за руки: я буду называть тему мини-лекции

или задание, в котором вы участвовали, и кратко повторять его суть. Если оно понравилось, поднимите вверх руки, не размыкая их, и хором говорите “да”. Не понравилось — так же, не размыкая рук, опускаетесь на корточки и говорите “нет”. Итак, приготовились...

— Упражнение “Мои лучшие качества”, на котором мы научились выделять собственные сильные стороны, вставали за стул и представляли себя группе как бы со стороны.

— Лекция “Меню нашего ресторана” — на ней максимально подробно и полно познакомились с предложениями ресторана. А также разобрали 13 характеристик, относящихся к блюдам и напиткам, а именно... (ведущий повторяет их).

— Упражнение “Блюдо плюс” позволило нам научиться быстро выявлять конкурентные преимущества любых позиций меню и винной карты.

— На мини-лекции “Типология гостей” мы пытались постичь тайну понимания посетителей и пришли к выводу, что лишь небольшая часть ресторанный публики ходит в заведения, чтобы утолить голод.

— Групповая дискуссия “Новый гость!” помогла нам отработать техники ответа таким посетителям (ведущий повторяет характеристики сложных гостей, но без ролевых примеров).

— Упражнение “Каждому по потребностям” — в его ходе мы учились описывать конкурентные преимущества тех или иных предложений с точки зрения пожеланий гостя. Вспомните, мы записывали на флип-чарте ключевые потребности, для удовлетворения которых люди идут в ресторан.

— Разминка “Давайте говорить выразительно” помогла нам узнать, правильно ли окружающими воспринимаются наши интонации. Мы называли блюда и напитки, имитируя различные эмоции.

— Мини-лекция “Правила эффективной презентации меню” содержала в том числе изучение техник, позволяющих преодолевать фильтры восприятия. Вспомним, что... (ведущий называет эти техники). Также во время мини-лекции мы разобрали основные правила проведения презентации, а именно... (перечисление правил).

— Упражнение “Парафраз о главном” — мы воспроизводили главные характеристики блюд и напитков.

— Мозговой штурм “Официант: между гостем и кухней”, во время которого мы искали эффективный стиль презентации. Хотя на одну версию ответа выдавалась всего минута, все предлагали свои идеи. Молодцы”.

**Памятка для ведущего.** Завершая этим упражнением тренинг, вы даете группе установку на командную работу: замкнутый круг (участники стоят, взявшись за руки) прекрасно аккумулирует энергию и способствует сближению. К тому же оно позволяет получить обратную связь, то есть понять, насколько успешно прошли занятия. Но это упражнение имеет и подводные камни: не исключено, что наряду с положительными откликами вы получите и отрицательные. Не расстраивайтесь: даже если они и будут, то в незначительном количестве. Поблагодарите участников за их мнение, попросите пояснить, что именно им не понравилось. Как правило, конструктивных ответов не бывает, а общие рассуждения можно легко нивелировать или сгладить. В любом случае последнее слово — за тренером, и это должно быть слово благодарности группе за проделанную работу.



Время: 60 минут.

## ГЛАВА 5. ТРЕНИНГ ПРОДАЖ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА ЛИНИИ РАЗДАЧИ И АДМИНИСТРАТОРОВ ФАСТ-ФУДА

*Ученые из Массачусетского университета выяснили, что только 27 процентов работников фаст-фуда максимально точно следуют правилам обслуживания, остальные так и не могут довести свои действия до автоматизма. Более того, половина респондентов допускают отклонения от корпоративных стандартов. Цифры выглядят удручающе, особенно если принять во внимание, сколько сил и средств тратят на разработку “правил игры” американские империи быстрой еды. Проблема же кроется в том, что все стандарты и шаблоны поведения “приходят” сверху. Попробуйте предложить своим сотрудникам совместно разработать правила продаж и взаимоотношений с гостями на линии раздачи: как показывает опыт, в России такой подход дает наилучшие результаты.*

### ПЛАН ТРЕНИНГА

Введение (10 минут).

1. Разминка “Совы не то, чем они кажутся”. Цель: подготовка к поиску нестандартных решений (10 минут).

2. Групповая дискуссия “Продавцы бывают покупателями” (20–25 минут).

3. Мини-лекция “Что продают в бистро?” (5 минут).

4. Упражнение “Знай свое меню” (20 минут).

5. Мини-лекция с элементами групповой дискуссии “Портрет нашего посетителя” (20 минут).

Кофе-брейк (15 минут).

6. Разминка “Поехали!”. Цель: активизация в преддверии новой темы (10 минут).

7. Мини-лекция “Шесть шагов успешной активной продажи в фаст-фуде” (5 минут).

8. Групповая дискуссия “Давайте быть вежливыми” (15 минут).

9. Упражнение “Приглашение на пустой стул”. Цель: научиться устанавливать зрительный контакт (10 минут).
10. Упражнение “Две ступени продажи” (60–80 минут).
11. Упражнение “Ледяной гость”. Цель: приобрести навыки взаимодействия с покупателями (10–15 минут).  
Обед (45 минут).
12. Метафорическая разминка “Покупаем корову”. Цель: повысить мыслительную активность участников (10 минут).
13. Мини-лекция с элементами групповой дискуссии “Третья и четвертая ступени продажи” (60–80 минут).
14. Разминка “Гастрономическая эстафета”. Цель: переход к новой теме (10 минут).
15. Мини-лекция “Не сомневайтесь, это вкусно!” (10 минут).  
Кофе-брейк (15 минут).
16. Разминка “Обслуживание на скорость”. Цель: повторение материала (30 минут).
17. Ролевая игра “Шестая ступень продажи” (60 минут).
18. Итоговое упражнение “Собираем вещи” (10 минут).  
Завершение (10 минут).

### Разминка “Совы не то, чем они кажутся”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы настроиться на продуктивную созидательную работу.

**Как мы это делаем?** “Несколько лет назад по телевизору шел сериал “Твин Пикс”, в котором прозвучала сакраментальная фраза “Совы не то, чем они кажутся”, — говорит ведущий. — На самом деле многое из того, что нас окружает, мы воспринимаем слишком субъективно. Обслуживание гостей — явление как раз такого порядка. Мы думаем, что все сделали правильно: что-то предложили, что-то уточнили, взяли деньги, пробили чек, дали сдачу. А человек по другую сторону линии раздачи, возможно, считает совсем иначе. Упражнение, которое мы сейчас сделаем, казалось бы, не имеет к работе в ресторане быстрого обслуживания никакого отношения. Но это лишь на первый взгляд... Сейчас я вам раздам по два карандаша. Взамен хочу увидеть крест. Так что давайте по очереди будем пытаться его сделать. Как толь-

ко у кого-то получится, я непременно ему об этом скажу. Большая просьба: не делитесь ни с кем своей находкой, другим тоже интересно найти ответ”.

**Памятка для ведущего.** Конечно, скрещенные карандаши тут ни при чем. “Секрет креста” — скрещенные ноги или руки участника. Только когда вы это увидите, тихо скажите ему, что у него крест. Само упражнение проводится следующим образом. Вы сидите на своем обычном месте со скрещенными руками или ногами. Кто-то сразу же сознательно или бессознательно копирует вашу позу, но обычно демонстрируют кресты из карандашей. По очереди называете имена участников; если их ноги или руки скрещены, говорите: “Крест”, если нет — “Параллель”. Предложите им поэкспериментировать еще. Отгадку можно объявить, пройдя по “кругу” три–пять раз. Заканчивая игру, скажите следующее: “Как видите, совы и правда не всегда то, чем они кажутся. Покупатель или гость заведения тоже может иметь взгляд, отличный от нашего. Как часто мы, обслуживая клиента, делаем все, как нам представляется, правильно, но результат оказывается не лучшим. Почему? Потому, что мы не до конца разобрались, что гость хотел на самом деле”.

 Время: 10 минут.

### Групповая дискуссия “Продавцы бывают покупателями”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться анализировать ожидания посетителей.

**Как мы это делаем?** Техника активной продажи строится по аналогии с техникой активного слушания и в заведении быстрого обслуживания представляет собой набор действий работника на линии раздачи, направленных на удовлетворение потребностей покупателя. “Надо ли говорить о том, что результатом этих действий является желание человека еще раз прийти в наше кафе или бистро? — поясняет ведущий. — У каждого из нас бывали случаи, когда мы испытывали что-то подобное или, наоборот, не испытывали. Давайте вспомним их и постараемся проанализировать”.

Тренер предлагает участникам взять по листку бумаги и на одной его стороне описать две-три ситуации, когда они остались

довольны сервисом в заведении фаст-фуда, на другой — когда обслуживание, на их взгляд, не соответствовало ожиданиям. По прошествии 10 минут попросите каждого ознакомить группу со своими историями, сделав акцент на следующих вопросах: “Что именно вам понравилось (не понравилось)?”, “Что вы при этом чувствовали?”, “Хотелось ли вам пожаловаться или выразить благодарность?” и т.д.

♥ **Памятка для ведущего.** Так как все участники привносят в “круг” что-то личное, не забывайте поблагодарить их за искренность.

🕒 Время: 20–25 минут.

### Мини-лекция “Что продают в бистро?”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы познакомиться с конкурентными преимуществами заведения.

**Как мы это делаем?** “Для успешной работы в ресторане нашего формата нужно знать четыре основные вещи: свое заведение, меню, гостей и то, почему они заказывают определенные блюда, — объясняет ведущий. — Еще совсем недавно считалось, что предприятие питания с невысоким средним чеком и отсутствием традиционного обслуживания является второсортным или предлагает еду посредственного качества. За последние год-два это мнение стало гораздо менее распространенным. Более того, даже название формата “ресторан быстрого питания” сменилось на “ресторан быстрого обслуживания”. Теперь наша публика точно знает: блюда, предлагаемые здесь, не причинят вреда здоровью, они сытные и вкусные, а стоят дешевле, чем в ресторане через дорогу, не потому, что приготовлены из сомнительных продуктов, а потому, что за счет проходимости мы можем себе позволить невысокую наценку. Люди, которые не хотят тратить много времени на ожидание заказа в заведении с традиционным обслуживанием, действительно благодарны нам за то, что могут полноценно пообедать не более чем за 20–25 минут. Наши повара владеют современными технологиями, позволяющими без ущерба для качества хранить блюда в течение дня в фазе полу-



готовности и при необходимости быстро доводить их до необходимой кондиции. Немаловажно и то, что у нас большой зал, а значит, всегда есть свободные места. Наше заведение не предполагает алкоголя, что особенно хорошо воспринимается посетителями с детьми”.

**Памятка для ведущего.** Текст мини-лекции при желании можно дополнить конкурентными преимуществами конкретного заведения. Заканчивая ее, стоит попросить участников назвать еще несколько примеров.

 Время: 5 минут.

### Упражнение “Знай свое меню”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы максимально полно познаться с нашим предложением блюд и напитков.

**Как мы это делаем?** “Я не сомневаюсь, что вы хорошо знаете наш ассортимент, просто хочу в этом еще раз убедиться, — ставит задачу ведущий. — Давайте сейчас обсудим, какие у нас в заведении есть основные разделы меню... Так, хорошо. А кто-нибудь может без подсказок перечислить все позиции, записанные на нашем световом табло?.. Отлично”.

Далее тренер раздает участникам бланки, на которых в столбик перечислены все блюда и напитки, и предлагает написать по памяти все, что относится к каждой позиции: стоимость, разграммовка, состав и т.д. По прошествии 10 минут (при необходимости можно добавить еще несколько) группа переходит к обсуждению. Ведущий произносит название блюда или напитка, а участники по очереди зачитывают их характеристики.

**Памятка для ведущего.** Во время обсуждения “включайте” обратную связь. Например: “Все согласны со стоимостью свежего салата — 45 рублей?”. По возможности следите за тем, чтобы участники не вносили исправлений в свои листы. Если видите, что группа слабо ориентируется в ассортименте, проведите мини-лекцию типа “Меню нашего ресторана” (см. главу 4).

 Время: 20 минут.

Мини-лекция с элементами групповой дискуссии  
“Портрет нашего посетителя”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы узнать, кто ходит к нам завтракать, обедать и ужинать.

**Как мы это делаем?** “Если мы знаем мотивы, лежащие в основе посещения нашего заведения гостями, значит, в большинстве случаев можем предположить, что именно они ожидают здесь получить, — говорит ведущий. — Иными словами, чтобы правильно определить потребности клиентов и при необходимости помочь им с выбором, надо постараться заранее выяснить, кто они и каковы их предпочтения”.

Для начала предложите слушателям решить, зачем люди идут в кафе или бистро. Поощряйте их к дискуссии: “Перекусить или пообедать? Хорошо. Встретиться со знакомыми? Да, нередко так и бывает. Скоротать время, ожидая кого-то? Почему бы и нет”. Кстати, таких посетителей несложно распознать. Они берут чашку кофе, стараются занять столик ближе к стене или окну, иногда читают или говорят по телефону. В нашем формате “посиделки” не приветствуются, но вы должны лояльно относиться ко всем гостям. Если сегодня гость полчаса занимает столик, сделав минимальный заказ, завтра он, вполне вероятно, придет обедать. Конечно, если ему в заведении понравится. Если же человеку сделать замечание, он уйдет и вряд ли когда-нибудь вернется.

В кафе и бистро с демократичным чеком нередко бывают клиенты, испытывающие дефицит общения. Как правило, это завсегдатаи, жители соседних домов. Такие посетители идут в заведение за вниманием, а не за котлетами, рассказывают что-то о себе, заводят разговоры на отвлеченные темы. Иногда начинают усиленно расспрашивать о блюдах, делая вид, что не могут определиться с выбором. До крайностей доходит редко, но случается, что они становятся местными “чудиками”, своего рода достопримечательностями, на которые “идут” другие гости. Правда, “говоруньи” с низкой социальной адаптированностью нежелательны, так как могут вызвать напряжение в зале.

Естественно, интерес гостя к блюдам и расспросы относительно ассортимента сами по себе не являются свидетельством того, что

перед вами человек, для которого главное — пообщаться. Существует еще несколько типов покупателей, которым свойственна такая модель поведения. Во-первых, нерешительные и сомневающиеся. Во-вторых, внимательные и дотошные — им непременно надо знать состав, калорийность и способ приготовления тех или иных блюд. В-третьих, визитер может интересоваться предложениями заведения “про запас”: допустим, он выбирает место, куда можно будет работникам его офиса ходить на бизнес-ланч. Но таких гостей немного, основная масса посетителей приходит к нам, просто чтобы утолить голод. Давайте подумаем, какие это люди”.

Здесь неплохо передать “бразды правления” активным участникам тренинга, скажем, предложив одному из них провести мини-дискуссию на три–шесть минут. Не забудьте поблагодарить помощника и развивайте тему дальше: “Молодец, большое спасибо. Я лишь хочу дополнить — есть еще один способ узнать своих покупателей ближе: попробовать сгруппировать их не по цели посещения, не по полу, возрасту или уровню доходов, а по особенностям жизненного уклада. Итак...

Служащие близлежащих офисов. Специфика посещения — определенное время. Как правило, их можно видеть в середине дня, то есть в обеденный перерыв. Эти гости практически никогда не приходят после 17 часов — как для личных, так и для деловых встреч они выбирают другие заведения. А завтраки вне дома пока не стали для них привычными. Кто у нас самый внимательный и просветит, какие варианты заказов чаще других приобретаются этой группой? Есть ли отличия в предпочтениях представителей мужского и женского пола? Чем они могут руководствоваться?”

**Памятка для ведущего.** Задавайте группе вопросы сообразно с типом своего заведения, поощряйте участников к дискуссии, обращайтесь к ним по имени, например: “А ты, Иван, что по этому поводу думаешь?”. Аналогичным образом разберите другие целевые группы. Это могут быть учащиеся школ, средних и высших учебных заведений, родители с детьми, случайные прохожие (импульсные визиты), постоянные клиенты (запланированные визиты) и т.д.

 Время: 20 минут.

## Кофе-брейк

 Время: 15 минут.


### Разминка “Поехали!”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы подготовиться к усвоению новой темы.

**Как мы это делаем?** “В первом модуле тренинга мы попытались найти ответы на вопросы, касающиеся нашего формата, меню, гостей и их предпочтений. Второй модуль будет посвящен первой составляющей эффективных продаж — технике вступления в контакт с гостем, — объясняет ведущий. — А сейчас мы немного разомнемся перед большой работой”.

Тренер убирает свой стул (таким образом, их становится на один меньше, чем участников “круга”) и берет на себя роль ведущего, цель которого — занять чей-то стул. “Поменяйтесь местами те... — говорит он (далее варианты: “кто в джинсах”, “у кого темные волосы”, “есть шнурки на обуви” и т.д.). — Поехали!”. За 5 секунд участники должны поменяться местами, а ведущий — занять любой освободившийся стул. Кому не хватило места, тот водит.

Памятка для ведущего. Следите за групповой динамикой, ведь задача данной разминки — активизировать участников. Не затягивайте упражнение, ребята ни в коем случае не должны начать скучать. Подгоняйте их, варьируйте время, отведенное на один кон. Закончить стоит словами о том, как важно быть внимательным и обладать быстротой реакции. Для работников сервиса эти качества необходимы.

 Время: 10 минут.

### Мини-лекция “Шесть шагов успешной активной продажи в фаст-фуде”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы определиться с алгоритмом продаж.

**Как мы это делаем?** В индустрии гостеприимства, как и в любой другой, будь то торговля парфюмерией или автомобилями, продажи строятся с учетом специфики предприятия, с особым отношением к потребителю, в нашем случае — к гостю. Вместе с тем набор действий, направленных на то, чтобы обе стороны (и продавец, и покупатель) остались в выигрыше, для разных заведений общий.

1. Поймайте взгляд посетителя, улыбнитесь ему, поприветствуйте.

2. Задайте традиционный для заведения вопрос или скажите типовую фразу — покажите свою готовность к обслуживанию и удовлетворению потребностей гостя. Спрашивайте, слушайте, если надо — уточните детали.

3. Сформируйте заказ на подносе, при необходимости помогите покупателю с выбором.

4. Совершите “допродажу” — предложите дополнительное блюдо или напиток.

5. Развейте сомнения и снимите возражения (если они есть).

6. Завершая контакт, снова улыбнитесь, поблагодарите, попрощайтесь, пригласите вновь посетить заведение.

**Памятка для ведущего.** Начало и завершение контакта должны быть максимально унифицированы, особенно в сетевом проекте. Если стандартов профессионального общения нет, их надо разработать.



Время: 5 минут.

### Групповая дискуссия

#### “Давайте быть вежливыми”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы вспомнить, насколько успешнее бывает вежливый человек, чем невежливый.

**Как мы это делаем?** “Любой посетитель нашего заведения вправе рассчитывать на вежливое обращение. Независимо от возраста и социального статуса он ждет, что мы отнесемся к нему внимательно и уважительно, — говорит ведущий. — И это не так уж сложно, достаточно называть даже самого маленького чело-

вечка, протягивающего деньги за мороженое или, например, порцию пышек, на “вы”. Не торопить своего гостя, помочь с выбором, если в том есть необходимость, не навязывать своего мнения. У нас неприемлемо общение в снисходительной манере. Вступать в спор, даже если клиент ошибается в каком-то вопросе, допускается лишь в форме доброжелательного информирования. Максимум — две фразы, причем начать нужно в духе: “Если вы позволите...”.

Сейчас я очень хочу, чтобы мы с вами сообща вспомнили примеры вопросов, просьб, которые, как вам показалось, звучали невежливо. Неважно, слышали ли вы их, будучи посетителями других заведений, или они были обращены к вам, когда вы работали. Каждый может привести свой пример, после чего мы попробуем переформулировать вопрос, чтобы он зазвучал по-другому. Ведь есть простые слова, которые помогают и в обычном, и в профессиональном общении: “спасибо”, “пожалуйста”, “на здоровье”, “будьте добры” и т.п. В том, что касается общения, линия раздачи напоминает зеркало — будьте доброжелательнее с посетителями, и вы почувствуете, насколько это работает”.

🕒 Время: 15 минут.

### Упражнение “Приглашение на пустой стул”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы развить внимание и умение устанавливать зрительный контакт.

**Как мы это делаем?** “В алгоритме продаж на первой строке действий значится приветствие, а начинается оно с того, что вы должны посмотреть в глаза человеку, который стоит напротив, — предваряет задание ведущий. — Иногда это бывает легко, иногда — не очень, но всегда — необходимо. Все последующие слова, сопровождающие процесс продажи, зазвучат тем убедительнее, чем теплее взгляд, обращенный к гостю. Данное упражнение позволяет потренироваться в этом”.

Каждый второй участник выдвигает свой стул из круга и встает за спиной кого-либо из сидящих. Один стул остается пустым,

за его спинкой также стоит водящий. По условиям игры те, кто сидит, мечтают пересесть на свободный стул, а те, кто стоит, — удержать партнера, поэтому все смотрят на водящего. Его задача — пригласить взглядом одного из сидящих участников, партнер которого может попробовать его удержать легким, едва ощутимым прикосновением ладоней к плечам. Все должно делаться молча. Тот, кто лишился пары, идет водить.

- **Памятка для ведущего.** Число участников упражнения должно быть нечетным. Если это не так, дополните группу собой. В общем, необходим один лишний стул, на котором никто не сидит, но за его спинкой стоит водящий. По окончании игры задайте группе вопросы: “Насколько легко или сложно было смотреть другому в глаза?”, “Кому, когда он был водящим, показалось трудным приглашать взглядом?” и т.д.

⌚ Время: 10 минут.

### Упражнение “Две ступени продажи”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы развить навык приветствия гостей.

#### ■ Часть 1

**Как мы это делаем?** Хорошее обслуживание непременно начинается с приветствия. От него во многом зависит, с каким настроением человек съест свой обед или ужин. К тому же доказано, что правильное приветствие располагает покупателя к увеличению суммы заказа на 15–20 процентов. Не стоит начинать контакт словами “Чего изволите?”, “Я вас слушаю” и т.д. Считается, что оптимальное приветствие строится согласно следующей схеме: зрительный контакт, улыбка, первая фраза.

Ведущий предлагает участникам взять по листку бумаги и написать по 7–10 возможных вариантов этой первой фразы. “Помните о своем опыте, а также о том, что среди посетителей бывают и те, кто пришел к нам в первый раз, и завсегдатаи”, — комментирует он. На выполнение задания дается 5 минут. Затем уча-

стники по очереди зачитывают по одному варианту. Те, кто придумал аналогичную фразу, вычеркивают ее из своих записей. “Ничего страшного, самые хорошие мысли всегда приходят в голову нескольким умным людям”, — подбадривает участников тренер.

**Памятка для ведущего.** Пока участники зачитывают свои фразы, вы фиксируете их на флип-чарте, чтобы потом выбрать лучший из вариантов и сделать его традиционным приветствием в заведении. Важно подчеркнуть, что раз оно было предложено в “кругу” самими ребятами, значит, должно отныне быть обязательным элементом обслуживания. Наверняка среди первых предложений будут “доброе утро”, “добрый день”, “добрый вечер” — акцентируйте внимание участников на вопросе о том, в какие часы уместно то или иное выражение. Договоритесь о том, что приветствие “доброе утро” используется, скажем, с момента открытия до полудня, “добрый день” — с полудня до 18 часов, “добрый вечер” — с 18 до закрытия заведения. В конце первой части можете сказать следующее: “От первой фразы во многом зависит то, как дальше пойдет процесс активной продажи, но также важно не забывать про такие составляющие общения, как улыбка, взгляд, поза, жесты, интонация”.

## ■ Часть 2

**Как мы это делаем?** Все то же самое, но теперь участники приводят примеры вопросов, помогающих показать гостю их готовность к обслуживанию. Повторюсь: вопрос типа “Чего изволите?” в игре не участвует.

## ■ Часть 3

**Как мы это делаем?** Ведущий предлагает участникам взять еще по одному листку бумаги, разделить его на четыре части и каждой присвоить названия: “Улыбка”, “Взгляд”, “Позы и жесты”, “Интонация”. В каждой части им предстоит написать совершенно неприемлемые варианты. Например, улыбка — заискивающая, неестественная; взгляд — хмурый, равнодушный; по-



зы и жесты — сутулая спина, скрещенные за спиной или на груди руки или, напротив, активная жестикуляция; интонация — усталая, раздраженная, агрессивная и т.д. На выполнение задания дается 10 минут. Далее — обсуждение, как в первой части упражнения.

**Памятка для ведущего.** Фразы, придуманные участниками, надо записать на флип-чарте, а потом попросить группу хором зачитать их и пообещать, что ничего из перечисленного к ним никогда не будет относиться. После чего разделите лист на части по числу слушателей. Попросите каждого встать и, комкая свою часть, топтать ногами, повторяя хором: “Это не про нас”. Следите за групповой динамикой, если надо, подгоняйте ребят. Чем активнее они будут, тем больше негативных эмоций из них выйдет. Бумажные комки группа должна “сдать” в какую-нибудь закрывающуюся картонную коробку.

Время: 60–80 минут.

### Упражнение “Ледяной гость”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы получить практику взаимодействия через интонацию и жесты.

**Как мы это делаем?** “Только что мы выпустили лишний “пар”, что само по себе очень хорошо, — говорит ведущий. — А теперь постараемся понять, как можно наладить отношения с гостем. Наш формат ограничивает словесное общение с посетителями фразами, направленными на увеличение эффективности продаж. Но это ни в коей мере не означает, что между вами не происходит взаимодействия. На какое-то время вы оказываетесь один на один, и этот момент должен иметь положительную эмоциональную окраску. Да, клиент не испытывает желания общаться с равнодушным продавцом, но и работник линии раздачи вряд ли мечтает о “ледяном госте”.

Далее ведущий просит участников разбиться на пары. Один выступает как “ледяной гость”. Смысл игры следующий. По сигналу тренера “гости” застывают в неподвижности. “Продавцам” дается 3 минуты, чтобы разрядить обстановку. Им позволяется

говорить и делать все, что они сочтут нужным, запрещено лишь прикасаться к партнеру. Потом участники меняются ролями.

**Памятка для ведущего.** Часто “ледяные гости” спрашивают, как им реагировать на действия “продавца”. Лучший ответ: так, как подсказывает ситуация. Завершая упражнение, поинтересуйтесь, кому из “продавцов” удалось “разморозить” своего визави и хотелось ли “гостям” “размораживаться”.

⌚ Время: 10–15 минут.

### Обед

⌚ Время: 45 минут.

### Метафорическая разминка “Покупаем корову”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы подготовиться к восприятию новой темы.

**Как мы это делаем?** Перед тем как приступить к метафорической разминке, стоит напомнить о шести правилах успешной работы на линии раздачи, рассмотренных в первых двух модулях тренинга. Оставшиеся три постулата техники эффективных продаж в кафе или бистро: совершить “допродажу”, то есть предложить гостю дополнительное блюдо или напиток, развеять сомнения и снять возражения (если они есть), завершить контакт, пригласив вновь посетить заведение.

“Чтобы настроиться на восприятие этой информации, я предлагаю интеллектуальную разминку, — сообщает ведущий. — Формально она не связана с вашей работой, но по сути — еще как, ведь для каждого продавца важны навыки устного счета”.

Участникам предлагается разбиться на две группы, рассчитавшись на первый-второй, и попробовать решить следующую задачу. Первые 3 минуты каждый думает над ней отдельно, потом — обсуждение в группе. Еще через 2 минуты “полномочные представители” каждой из команд выходят в центр круга, оглашают ответ и рассказывают, как именно шел ход “расследования”.

Итак, задача. Как-то в воскресный день крестьянин собрался купить корову и поехал на рынок в небольшой уездный городок. Нашел ту, которая показалась ему лучшей, заплатил тысячу рублей, забрал буренку, привязал ее к повозке и поехал домой. По дороге встретил знакомого, которому корова приглянулась настолько, что он предложил за нее двойную цену. Крестьянин уступил, решив в следующие выходные отправиться на рынок и купить на этот раз две коровы. Но через неделю коров по такой цене уже не было, были только по три тысячи. Одна так понравилась, что крестьянин все-таки купил ее. На обратном пути ему вновь встретился тот же знакомый и предложил уступить и эту корову, но уже за четыре тысячи. Крестьянин согласился. Вопрос: принесли ли его действия прибыль и если да, то сколько?

**Памятка для ведущего.** Эта задача — на стереотипы восприятия. Участники бывают невнимательными, иногда что-то додумывают. Важно, чтобы в группе шла оживленная дискуссия. Поощряйте ребят к спорам, пусть у всех активизируется мыслительный процесс. Что касается решения задачи: прибыль составила две тысячи (купил за одну тысячу, продал за две, таким образом, в первом действии прибыль — одна тысяча; купил за три тысячи, продал за четыре — плюс еще одна тысяча).

 Время: 10 минут.

**Мини-лекция с элементами групповой дискуссии**  
**“Третья и четвертая ступени продажи”**

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться вступать в контакт, инициированный покупателем, и совершать допродажу.

**Как мы это делаем?** “Тенерь, когда мы хорошо знаем ассортимент нашего заведения, а также умеем устанавливать зрительный и эмоциональный контакт с покупателем, настало время потренироваться в третьем пункте правил, — объявляет ведущий. — Он гласит, что, возможно, гостю понадобится помощь с выбором. Отчасти эта задача чем-то сродни презентации меню, но имеет свою специфику. Когда посетитель подходит к линии

раздачи, дайте ему некоторое время самостоятельно подумать, что лучше выбрать. Покажите ему, что заметили его, что ему рады, но заговаривайте, только увидев, что он готов формулировать заказ. Не поворачивайтесь к покупателю спиной, не игнорируйте его, держите в поле зрения и чутко реагируйте на его действия. Сначала это может показаться трудным, но потом вы станете автоматически улавливать настроение гостя. Вот он изучал наше световое меню, а вот уже отвел глаза — значит самое время начать диалог. Держать гостя в поле зрения — это не то же, что смотреть на него в упор, не отрывая глаз. Подобные действия со стороны работника недопустимы, равно как недопустимо начинать продажу предложением товара. Дайте посетителю осмотреться, он должен чувствовать себя комфортно: предоставьте ему возможность самому регулировать длительность того или иного этапа. Во многих заведениях фаст-фуда выделяют не более полутора-двух минут на обслуживание. В ряде мест это оправданно, в иных — нет. Безусловно, если клиент начинает сразу общаться с вами, задает какой-либо вопрос, на него необходимо ответить. Например:

— Скажите, у вас есть что-нибудь вегетарианское?

— Да, конечно. У нас есть драники, блинчики с начинкой из лесных грибов, фаршированные баклажаны. Может быть, вы хотите попробовать овощи-гриль? (Ведущий приводит два-три своих примера, потом просит участников сделать то же самое.)

Здороваться после вопроса покупателя — не совсем комильфо. Кому-то из гостей может показаться, что его пусть и самую малость, но все же попытались упрекнуть в некультурности. Каждый из вас должен научиться вести активную продажу, если она инициирована в том числе и гостем”, — завершает ведущий вводную часть и переходит к сути упражнения.

Взяв по листку бумаги, слушатели в течение 5 минут составляют список типовых фраз, с помощью которых покупатель первым вступает в разговор. Потом все участники “круга” вместе придумывают варианты ответов.

Также следует осудить способы увеличения чека (допродажи). Ведущий возвращается к ранее озвученному примеру:

— Скажите, у вас есть что-нибудь вегетарианское?

— Да, конечно. У нас есть драники, блинчики с начинкой из лесных грибов, фаршированные баклажаны. Может быть, вы хотите попробовать овощи-гриль?

— Да, пусть будут овощи-гриль.

— Попробуйте наш грибной суп, он также приготовлен без добавления животных жиров. (Ведущий приводит два-три своих примера, потом просит участников сделать то же самое.)

- Взяв еще по листку бумаги, участники составляют по 7–10 пар сочетаемых между собой позиций, после чего снова следует обсуждение.

**Памятка для ведущего.** При желании это упражнение можно построить в форме мозгового штурма. В конце неплохо поговорить о доброжелательности. Предложите участникам придумать или вспомнить несколько ситуаций, в которых диалог начинал недоброжелательный покупатель. Спросите их, можно ли найти две-три фразы, способные сгладить негативный настрой гостя (это задание выполняется устно).

 Время: 60–80 минут.

### Разминка

#### “Гастрономическая эстафета”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы снять напряжение от предыдущего упражнения.

**Как мы это делаем?** “Только что мы смоделировали несколько диалогов. В реальности они могут звучать чуть иначе или даже совершенно по-другому, затрагивать самые разные темы, порой иметь неожиданные продолжения, — говорит ведущий. — В диалогах, которые вам доведется вести с покупателями, будут тысячи самых разнообразных нюансов. Но я верю, что вы найдете достойные ответы. Сейчас я хочу, чтобы вы вновь разделились на две команды, после чего отодвинули свои стулья, освободив помещение для нового упражнения. Предлагаю немного побегать. Задание звучит для обеих команд, 1 минута на размышление, а потом стартуем: бежим картофелем фри (никто не знает, как бегают кусочки картофеля, поэтому вы можете фантазиро-

вать), обратно — клюквенным киселем, потом — жареными пельменями, обратно — куриными котлетами”.

**Памятка для ведущего.** Упражнение должно пройти весело, бросайте группе соответствующие реплики, показывайте примеры. Чем больше будет смеха, тем лучше. Названия блюд можно взять из своего меню. Закончить упражнение лучше всего следующими словами: “Все молодцы, очень хорошо потрудились. Могли бы еще побегать как брокколи, пиво или гречка с мясом, но это в другой раз. Главное — помнить, что у многих вопросов нет единственно правильного ответа, выбирать, как поступить, вы часто должны сами. Но важно помнить, что коллектив может добиться слаженной работы, только если его участники сумеют договориться между собой, как именно они будут “бежать”, то есть действовать. Для этого мы и стараемся разработать стандарты. Какими они будут, зависит только от нас, важно, чтобы все мы их непременно придерживались”.



Время: 10 минут.

### Мини-лекция

#### “Не сомневайтесь, это вкусно!”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться снимать сомнения и возражения посетителей.

**Как мы это делаем?** Как правило, посетители кафе не испытывают затруднений с выбором того или иного блюда. Но случается и обратное. Если человек по природе своей нерешителен, это проявляется во всех сферах его жизни. Он не может выбрать ковер в гостиную, и не менее сложно ему определиться, чему отдать предпочтение в ресторане — свиному эскалопу или жареному лососю. Общаться с такими гостями нелегко, зато они часто становятся постоянными клиентами заведения, где их хорошо обслужили.

“Чтобы нерешительные покупатели остались довольны, вам надо безукоризненно знать свой ассортимент, цены и потребительские характеристики всех позиций, — подчеркивает ведущий. — Будьте готовы сравнивать по многим показателям гречку

и рис или, положим, “Шопский” и “Греческий” салаты. Возражая, люди обычно говорят вещи, в которых они не уверены. Иногда — полагая, что в основе их неуверенности есть рациональное зерно, порой — просто в силу своего характера. Например: “В ваших купатах наверняка полно сои, а я слышал, что это страшный канцероген”, “Нет, рассольник я не возьму, возможно, он слишком кислый”. Впрочем, иногда они возражают весьма обоснованно, скажем, по состоянию здоровья им противопоказан какой-либо ингредиент. Так что, развеивая сомнения, важно не переусердствовать, иначе они могут перерасти в стойкое сопротивление, а его снять значительно сложнее. Если перед вами нерешительный покупатель, вовлеките его в специальный диалог, основная задача которого — выявить потребительские предпочтения. Понятно, что все это возможно, только если у линии раздачи нет очереди, иначе другие гости начнут проявлять недовольство. Но, предположим, очереди нет, и, как во многих кафе, за каждого гостя у нас идет нешуточная борьба”.

Донесите до аудитории несколько простых правил, которых персоналу линии раздачи следует придерживаться, общаясь с сомневающимся покупателем, и поясните их суть:

1. В заведении быстрого обслуживания время, затрачиваемое на одного посетителя, не может увеличиваться бесконтрольно. Если у вас нет других покупателей, вы можете “поболтать” с завсегдатаем, но в любом случае не стоит делать это дольше 5 минут. Вспомните про технику ведения малого разговора из тренинга профессионального общения.

2. Отвечая на вопрос клиента, не стоит выдавать ему больше информации, чем он запрашивает, так как разговор может уйти в сторону.

3. Сохранять чувство собственного достоинства: не уподобляться человеку, которому во что бы то ни стало надо продать свой товар. Услышав два возражения, лучше оставить гостя в покое, так как он еще не готов сделать заказ.

4. Давать блюдам или напиткам только достоверные характеристики. На вопрос гостя: “Вы сами производили колбаски?” велико искушение сказать “да”, но это будет обманом. Однако просто заметить, что они привозные, — тоже неверно. В таких случа-

ях лучше всего дать правдивый ответ, присовокупив к нему пару уточняющих предложений, касающихся вкуса или технологии приготовления продукта. Например: “Мы берем их у дружественного нам производителя, имеющего безупречную репутацию. Он славится тем, что использует для своих колбасок мясо молодых бычков, выращиваемых лишь на одной ферме”. Употребления фраз предположительного типа необходимо избегать.

⌚ Время: 10 минут.

### Кофе-брейк

⌚ Время: 15 минут.

### Разминка

#### “Обслуживание на скорость”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы сконцентрироваться на настоящем моменте.

**Как мы это делаем?** Прежде чем перейти к последнему модулю тренинга, посвященному тому, как правильно завершать контакт с гостем, ведущий предлагает аудитории вспомнить все предыдущие составные успешной продажи: “Кто мне их назовет?.. Молодец, спасибо”. Далее — уже знакомое нам упражнение с мячом. Тренер бросает его кому-то из участников, говоря: “Добрый день” (или иную фразу приветствия, разработанную в ходе второго модуля тренинга). Тот кидает мяч следующему участнику, приветствуя его уже от имени покупателя. Третий произносит типовую фразу-предложение или задает фирменный вопрос. Четвертый называет от имени покупателя блюдо из меню, которое хотел бы заказать. Пятый совершает допродажу. Шестой, как нерешительный покупатель, выражает сомнение. Седьмой их развеивает. Далее все сначала. Важное условие: дольше 10 секунд мяч в руках держать нельзя, надо перекидывать его другому участнику.

**Памятка для ведущего.** Не ограничивайте данное упражнение во времени — его следует проводить так долго, сколько не-



обходимо для группы. Важно натренировать навык, чтобы все реплики “отскакивали от зубов”. Завершить упражнение можно словами: “В заведении фаст-фуда у персонала, как правило, нет времени на раздумья, все приходится делать в быстром темпе. Работая на линии раздачи, особенно во время часа пик, когда максимально возрастает покупательская активность, важно быть собранным”.

 Время: 10–30 минут.

### Ролевая игра

#### “Шестая ступень продажи”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы приобрести навык завершения продажи.

#### ■ Этап 1

**Как мы это делаем?** На первом этапе ролевой игры группе предстоит разработать несколько задач (по числу участников тренинга), главным условием которых будут сложные ситуации, касающиеся последнего этапа продажи — завершения контакта. Ведущий приводит примеры. Скажем, работник понял, что ошибся, предложив покупателю заплатить меньше, чем обед стоил в действительности, или неудобно поставил поднос с заказом, а гость его неловко задел, и жидкие блюда расплескались, забрызгав стойку. Участники, взяв по листку бумаги, записывают по одной такой ситуации. На это им отводится 5 минут.

**Памятка для ведущего.** Постарайтесь объяснить слушателям, что ситуации должны быть максимально правдоподобными, реалистичными, в идеале имевшими место в действительности, а проблема — возникнуть именно при завершении контакта. Скажите ребятам, что, во-первых, при разработке ситуации приветствуется использование собственного опыта. Во-вторых, пусть проблема, возникшая в результате, является существенной и требует каких-то слов или действий со стороны работника. В-третьих,

в ней либо не должно быть виноватых, либо просто непонятно, из-за кого она произошла. По истечении 5 минут попросите группу сложить листки в кучу, перетасуйте их, и пусть ребята вытащат по одному, то есть распределите следующие задания в случайном порядке.

### ■ Этап 2

**Как мы это делаем?** Участникам дается еще 5 минут, чтобы подумать над заданием и уточнить его детали у автора. Если кто-то затрудняется с ответом, можно попросить помощи у “круга”. Главное на этом этапе, чтобы ребята максимально точно поняли ситуацию.

### ■ Этап 3

**Как мы это делаем?** Участники разбиваются на пары. За 15 минут каждому нужно найти решение проблемы, которую он придумал, и той, что ему “досталась”, а также отрепетировать с партнером свои и его ситуации (то есть всего четыре). В своих сценках ребята выступают в роли продавца, в чужих — покупателя. Кстати, пары должны записать в двух экземплярах суть проблемы, реплики и действия каждой из сторон — они пригодятся для презентации.

### ■ Этап 4

**Как мы это делаем?** После выступления каждой пары (блоков из четырех ситуаций) проводятся мини-обсуждения. Тренер предлагает каждому высказаться по следующим аспектам: разрешены ли проблемы, какие возможности были реализованы или предложены, в чем ценность “открытия”.

**Памятка для ведущего.** В завершение ролевой игры неплохо устроить мини-дискуссию на общую тему о последнем этапе продаж — выходе из контакта.



Время: 60 минут.

### Итоговое упражнение “Собираем вещи”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы провести краткий итоговый обзор всех тезисов тренинга.

**Как мы это делаем?** “Мы славно поработали. Я хочу всем сказать спасибо. Думаю, вы согласитесь со мной, что каждый из нашей тренинговой группы был молодцом, — говорит ведущий. ▾ Давайте вспомним, чем мы сегодня занимались, кто давал наиболее интересные решения, кто был самым творческим, кто нас всех веселил. Я хочу, чтобы все мы с этого занятия вынесли лучшее. Как человек, собирающийся в дорогу, пакет чемодан, так и мы должны взять с собой то, что нам непременно пригодится в повседневной практике. Я бросаю мяч, называя событие или мысль, которая мне понравилась, то есть беру ее с собой за пределы “круга”. Тот, кто поймает мяч, продолжает, говоря, что понравилось ему, и т.д.”.

**Памятка для ведущего.** Важно поощрять участников к резюмированию и повторению тезисов о шести ступенях продаж в фаст-фуде. У группы в результате данного упражнения должно сложиться четкое представление о пройденном тренинге.

 **Время: 10 минут.**

## ГЛАВА 6. ТРЕНИНГ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Когда речь заходит о том, как избежать частой смены линейного персонала в кафе и ресторанах, слово “команда” пока звучит довольно редко. Вместе с тем партнерские отношения в коллективе способны значительно снизить текучку кадров, а также стать если и не основным, то серьезным мотиватором для работников. На сегодняшний день в большинстве заведений не существует каких-либо целевых разработок, направленных на командообразование. Отношения в коллективе строятся стихийно, причем порой их “стержнем” становятся взаимное укрытельство внутри бригады и открытая вражда между коллегами, работающими в разные смены. Более того, нередко коллектив подчиняется не управляющему, а негласному лидеру, являющемуся по сути зачинщиком саботажа или даже “автором” цепи махинаций.

Тренинг командообразования направлен на то, чтобы сотрудники ходили на работу с удовольствием. Не “посидеть”, пообщаться друг с другом, “снять” чаевые, а делать общее дело, то есть получать выгоду от создания правильной атмосферы, качественно обслуживая гостей. Когда персонал представляет собой единое сообщество, у него появляется стремление работать на результат, меняется и общее отношение к выполняемым функциям. Хотя данный тренинг не имеет иных задач, кроме сплочения коллектива, он несет в себе целый пласт позитивных изменений в работе обслуживающего персонала. Конечно, для того чтобы они свершились, придется приложить усилия. Невозможно за восемь часов научить группу быть командой. Тренинг командообразования изначально должен планироваться как цикл мероприятий. К тому же от большинства других обучающих программ его отличает то, что эффективность занятий возрастет, если их проводить не по месту работы участников, а где-нибудь за городом. Итак, приступим...

**ПЛАН ТРЕНИНГА**

Вступление (10 минут).

1. Мини-лекция “Люди как птицы” (10 минут).
2. Разминка “Поймать волну”. Цель: стимулировать двигательную активность участников (7–10 минут).
3. Групповая дискуссия “Официант в команде” (30 минут).
4. Упражнение “Прыжки на одной ноге”. Цель: концентрация внимания, создание сплоченности (10 минут).
5. Байка “Кто сильнее”. Цель: показать, что клиентоориентированность эффективнее силового давления (5 минут).
6. Мозговой штурм “Что нам стоит дом построить?” (90 минут).  
Кофе-брейк (15 минут).
7. Упражнение “Взрослый ручеек”. Цель: показать, что команда может состоять из индивидуальностей (10 минут).
8. Байка “Репка” (5 минут).
9. Тест “Какого они цвета?”. Цель: узнать о межличностных отношениях в группе (10 минут).
10. Групповая дискуссия “Выявление командных целей” (60–90 минут).  
Обед (45 минут).
11. Упражнение “Движение к цели”. Цель: дать установку на взаимодействие (10 минут).
12. Групповая дискуссия “Ценности нашей команды” (60–90 минут).
13. Упражнение “Передать импульс”. Цель: создать тонус рабочего напряжения (10 минут).
14. Групповая дискуссия “Правила взаимодействия в команде” (60–90 минут).  
Кофе-брейк (15 минут).
15. Упражнение “Парящие шарики”. Цель: концентрация внимания (10 минут).
16. Мини-лекция “Правила снижения эмоционального напряжения” (5 минут).
17. Упражнение с видеоанализом “Сказать, услышать, повторить”. Цель: отработать навыки слушания и воспроизведения (40–60 минут).

18. Групповая дискуссия “Продолжаем вести Книгу команды” (60–90 минут).

19. Итоговая метафорическая игра “Процветай!”. Цель: дать обратную связь (10–15 минут).

Завершение (10 минут).

### Мини-лекция “Люди как птицы”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы понять разницу между рабочей группой и командой.

**Как мы это делаем?** Лекция начинается с маленького метафорического экскурса в орнитологию: “Учеными установлено, что птицы, летящие клином, способны преодолевать вдвое большие расстояния. Объясняется это тем, что при каждом взмахе крыла образуются восходящие потоки воздуха, которые “ловят” летящие сзади птицы. Именно поэтому наиболее выносливые из них летят в начале клина, что позволяет всем вместе, дружно и без потерь добраться до цели, — говорит ведущий. — Мы с вами стремимся работать на результат, хотим видеть плоды своей деятельности, в том числе выраженные в росте личного дохода. Значит, также можем быстрее и легче осуществить задуманное, если будем все делать в команде. Кому-то помогаете вы, кто-то помогает вам, а координирует “полет” тот, кто знает, куда надо двигаться, чтобы стать по-настоящему успешным. Вернемся к аналогии с птичьим клином. Бывают стаи, в которых существует исключительно деловое взаимодействие — помощь, вольно или невольно оказываемая в полете. А порой взаимодействие распространяется на любые, в том числе внештатные, ситуации. Возьмем, к примеру, гусей: если одного из них подстрелят, то два других вместе с ним опустятся на землю и будут рядом до тех пор, пока он либо не погибнет, либо не выздоровеет и вновь не обретет возможность летать. У нас это бы называлось разделением на рабочие группы и команды. В первом случае каждый из вас готов работать на личный результат, во втором — на общий. Допустим, стоит задача обслужить банкет. Есть вы — группа официантов, есть бригадир (старший официант, администратор), который руководит процессом, есть

заказчик. Одному из работников зала показалось, что кто-то работает спустя рукава, и, поскольку деньги вы получите одинаковые, он, почувствовав обиду, сказал об этом старшему. Возник конфликт, который в скором времени стал острым, заказчик сделал замечание официанту, потом повторил его администратору. Когда и это не помогло, потребовал серьезную скидку, так как, по его мнению, важные гости, которых он собрал в вашем ресторане, тоже могли почувствовать нервозность официантов. В итоге все, кто обслуживал банкет, недополучили ожидаемых денег. Уверена, что подобная грустная история никогда не приключится в нашем заведении, но давайте ее проанализируем как пример. Можно ли назвать официантов, обслуживавших тот банкет, сплоченной командой? Нельзя. Несмотря на то, что они вроде бы были заняты одним делом, для каждого из них первостепенным являлось именно личное вознаграждение. Возможно, человек, про которого сказали, что он работал вполсилы, трудился наравне с остальными, но в данной ситуации это даже не столь существенно. Куда важнее было реализовать общую для коллектива задачу. “Тянуть одеяло на себя”, думая исключительно о личной выгоде, — стиль поведения, не совместимый с понятием “команда”. Куда правильнее рассуждать так: мы хорошо обслужим наших гостей, они останутся довольны нашим рестораном, а мы — вознаграждением и своей профессиональной успешностью”.

 Время: 10 минут.

### Разминка “Поймать волну”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы стимулировать двигательную активность для следующих упражнений.

**Как мы это делаем?** “Предлагаю всем встать в круг, отодвинув стулья, — говорит ведущий. — Теперь возьмемся за руки. Я буду “пускать волны”, поднимая вверх свою руку и руку человека, стоящего слева, вы продолжаете. Как только волна передается дальше, руки, которые были наверху, опускаются вниз. Посмотрим, как у нас это получится”.

**Памятка для ведущего.** Постарайтесь незаметно для группы сделать так, чтобы рядом друг с другом оказались ребята, не очень ладающие между собой: это упражнение позволяет создавать общее энергетическое поле, разрушающее конфликтные зоны. Не стоит ограничиваться одной волной. Когда первая “ушла” на два человека, пустите вторую, затем увеличьте интенсивность, сократив время. Через пару минут пустите “встречную волну” — без всякого предупреждения поднимите свою руку вместе с рукой соседа справа. Следите за групповой динамикой. Более 7 минут это упражнение проводить не рекомендуется. Закончите словами: “Вот, у нас с вами отлично получается быть командой, ведь только что вместе с волнами мы научились передавать друг другу позитивную энергию, которая, приумножаясь, вновь и вновь возвращалась к нам. Для нас, людей, занятых обслуживанием гостей, крайне важно уметь ее сохранять, и, если вдруг случится что-то непредвиденное, каждый должен знать, что может рассчитывать на помощь своих коллег. Люди, работающие в индустрии гостеприимства, будут успешными в своей профессии, если делают всё в команде”.



Время: 7–10 минут.

### Групповая дискуссия “Официант в команде”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы определиться с ожиданиями всех участников тренинга.

**Как мы это делаем?** Ведущий просит участников вновь сдвинуть в круг стулья, взять по листу бумаги, разделить его по вертикали на четыре части и записать наверху каждой по вопросу:

- Зачем мне лично нужна команда?
- Почему я буду более успешен, работая в команде?
- Что лично я хотел бы дать членам своей команды?
- Что я рассчитываю получить от работы в команде лично для себя?

Участники записывают свои ответы в соответствующие столбики, затем через 5–10 минут начинается обсуждение.



**Памятка для ведущего.** Это сложная задача, иногда необходимо группу стимулировать или задавать наводящие вопросы. И все же здесь важно именно мнение ребят. Постарайтесь сделать так, чтобы каждый высказался хотя бы по одному из пунктов. Проводя дискуссию, не забывайте благодарить за любой, даже не совсем адекватный ответ. Если кто-то саботирует обмен мнениями, отвечает в негативном ключе, повторите какое-либо из его слов с вопросительной интонацией, а потом попросите участников высказаться по этому поводу. К примеру, на фразу “Я ничего не хочу давать своей команде” можно прореагировать так: “(Имя) ничего не хочет давать своей команде? Давайте подумаем, почему? Не забывайте проецировать ответы на свою повседневную работу”. Официантам крайне важно иметь позитивный настрой относительно изменений, ожидаемых ими в ведении и касающихся, в частности, взаимоотношений в коллективе.

 Время: 30 минут.

### Упражнение “Прыжки на одной ноге”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы напомнить: команда — сложносоставной организм, поэтому так важны сплоченность и умение действовать сообща.

**Как мы это делаем?** Ведущий вновь просит участников отодвинуть свои стулья (для этого упражнения нужна довольно большая площадка) и разделить на две команды (по желанию или путем жеребьевки). С одной стороны помещения будет старт, с другой, соответственно, финиш. “Итак, попрошу обе группы встать гуськом, параллельно друг другу, всем, кроме тех, кто стоит первым, необходимо поджать левую ногу, правую руку положить на плечо стоящего впереди, а левой взяться за его голенисто-п, — обращается к участникам тренер. — Предлагаю минутку постоять в такой позе. Тяжело, не правда ли? Почти так же, как обслуживать гостей во время часа пик. Зато сейчас не надо запоминать заказы. Все, что требуется, — сосредоточиться на поддержании равновесия”. Затем участники стартуют по коман-

де ведущего. Их задача — наперегонки допрыгать до финиша. Ребята, стоящие первыми в цепочках, делают это на двух ногах, остальные — на одной. Выигрывает та команда, которая придет к финишу первой, не развалившись.

**Памятка для ведущего.** Если участников нечетное число, дополните одну из цепочек. Также вам необходимо иметь мел, чтобы обозначить на полу линии старта и финиша “гонок”. По итогам неплохо наградить победившую команду (билетами в кино, блокнотами с фирменной символикой компании, сделанными специально к тренингу картонными медалями и пр.). Закончить упражнение лучше всего словами о том, как важна сплоченность всех участников команды.

 Время: 10 минут.

### Байка “Кто сильнее”

У Эзопа есть басня про то, как мерялись силой Солнце и Северный Ветер. Каждому из них хотелось доказать свое превосходство, а главное, чтобы другой это превосходство признал. Заметив скачущего верхом путника, они решили втянуть его в свой спор. Ветер пообещал налететь и сорвать с него плащ. Надо ли говорить, что чем больше он старался, тем сильнее человек кутался в свои одежды — подпоясался, застегнулся на все пуговицы, поднял воротник... В общем, шансов у Ветра не осталось никаких. Солнце же, видя бесплодность попыток своего противника, лишь улыбнулось. Оно вышло из-за туч, обогрело путника, и тот сам снял свой плащ, убрал его в дорожную сумку.

“Солнце победило не силой, а рассудительностью и, как сейчас бы сказали, клиентоориентированностью, основанной на создании ситуации, комфортной для объекта приложения усилий, — объясняет смысл басни в контексте тренинга ведущих. — А еще оно проявило креативность, подошло к проблеме довольно-таки нестандартно. Я хочу, чтобы вы так же отнеслись к следующему заданию”.

 Время: 5 минут.

### Мозговой штурм “Что нам стоит дом построить?”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы понять, какие из имеющихся в коллективе поведенческие модели нуждаются в пересмотре.

**Как мы это делаем?** “В конце первого модуля тренинга, посвященного командообразованию, мне бы хотелось услышать ваше мнение относительно того, что нам до сих пор мешало быть командой, — обращается к аудитории ведущий. — Мы не будем рассматривать крайности — случаи, когда кто-то позволил себе пелищепрятные выражения в адрес коллег или злорадствовал по поводу их неудач. Также не будем вспоминать, кто прошел мимо салфетки, оброненной гостем, не подняв ее только потому, что этот столик находился вне его зоны обслуживания. Не будем мы говорить и о зависти, которую иногда испытываем к другим официантам, получившим большие чаевые. Это все, к счастью, единичные случаи, подобное происходит нечасто. Поговорим о самом важном в нашей повседневной работе”.

Участникам предлагается взять по листу бумаги и за 10 минут записать как можно больше негативных моментов, которые, на их взгляд, заставляют коллектив считаться лишь рабочей группой, но не командой. Желательно, чтобы они проявили креативность, попытались взглянуть на проблему с неожиданной стороны. Возможно, окажется, что это и не проблема вовсе. Затем каждый по очереди называет по одному аспекту. Попросите участников вычеркивать уже упомянутые моменты из своих списков, чтобы не тратить время на повторы. Также ведущему понадобится помощник, который будет записывать ответы на флип-чарте.

**Памятка для ведущего.** Если у участников возникнут трудности с формулировкой негативных аспектов, помогите им, выбрав примеры из SWOT-анализа, приведенного в начале данной книги. После того как аспекты названы и зафиксированы на флип-чарте, предложите группе ранжировать их по возрастающей — от наименее к наиболее значимому. Затем следует в порядке выявленной очередности подробно разобрать каждый в отдельности: можно ли как-то исправить ситуацию, насколько это будет тяжело сделать, возможен ли компромисс и т.д. В конце упражнения поблагодарите группу за интенсивную работу, предва-

рительно резюмировав проделанные действия и акцентировав внимание участников на полученном результате. При желании предложите ребятам законспектировать тезисы, к которым пришла группа в итоге мозгового штурма.

 Время: 90 минут.

### Кофе-брейк

 Время: 15 минут.

### Упражнение “Взрослый ручеек”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы напомнить: и общество, и команда состоит из личностей.

**Как мы это делаем?** По сути игра повторяет знакомым всем с детства “ручеек”, но ее участникам нужно проявить фантазию и способности к импровизации. “Разбейтесь на две шеренги, встаньте друг напротив друга, возьмитесь за руки и поднимите их, сцепленные, вверх так, чтобы получился “коридор” или, точнее, “берега”, — объясняет правила ведущий. — Те, кто стоит в последней паре, начинают игру: по одному, сначала участник из левой шеренги, потом из правой, вы должны пробежать или пройти по “коридору” своим собственным, оригинальным способом. Потом вы становитесь в начало, ждете свою пару и вновь поднимаете руки. Аналогичные действия по очереди проделывают все участники. Еще раз напоминаю, что каждый старается двигаться не так, как остальные, — покажите, что вы творческие личности”.

**Памятка для ведущего.** Это разминочное упражнение может предваряться кратким повторением того, что было проделано в первом модуле тренинга. После чего имеет смысл сказать: “Самое главное в команде — сплоченность и работа на общий результат, но ни то, ни другое невозможно без взаимопонимания и уважения”. Закончить упражнение можно следующими словами: “Нетривиальное видение ситуации, а также соответствующие действия, направленные на достижение общей цели, не раз помогут вам достичь нужного результата”.

 Время: 10 минут.

### Байка “Репка”

Хорошей иллюстрацией к теме командообразования является сказка “Репка”, опять-таки знакомая всем с детства. Обратитесь к аудитории: может быть, кто-то хочет ее рассказать. Если желающих нет, расскажите сами.

“Посадил дед репку. Выросла репка большая-пребольшая. Пошел дед репку рвать: тянет-потянет, вытянуть не может! Позвал дед бабу: бабу за дедку, дедка за репку — тянут-потянут, вытянуть не могут! Позвала бабу внучку: внучка за бабу, бабу за дедку, дедка за репку — тянут-потянут, вытянуть не могут! Позвала внучка Жучку: Жучка за внучку, внучка за бабу, бабу за дедку, дедка за репку — тянут-потянут, вытянуть не могут! Позвала Жучка кошку: кошка за Жучку, Жучка за внучку, внучка за бабу, бабу за дедку, дедка за репку — тянут-потянут, вытянуть не могут! Позвала кошка мышку: мышка за кошку, кошка за Жучку, Жучка за внучку, внучка за бабу, бабу за дедку, дедка за репку — тянут-потянут, вытянули репку!”

Мораль: каждый должен вносить свой посильный вклад в общее дело, для процветания команды, без сомнения, одинаково важны все ее участники. Самое главное, что в конечном итоге никто не останется внакладе: будет и материальное стимулирование, и гордость за то, что “я смог”, и хорошее настроение, и осознание себя среди единомышленников.



Время: 5 минут.

### Тест “Какого они цвета?”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы тренер смог составить картину межличностных отношений в коллективе.

**Как мы это делаем?** Ведущий раздает участникам по листу бумаги с нарисованными в ряд одинаковыми кружками, разноцветные фломастеры и объясняет задачу: “Для начала подпишите листки и проставьте на них сегодняшнее число. Потом я попрошу вас раскрасить кружки — каждый в свой цвет, не смешивая оттенки. Времени у вас — 1 минута, начали... Теперь совер-

шим обмен: вы мне даете раскрашенные, я вам — чистые. Их тоже надо подписать и указать сегодняшнее число. Теперь вы можете сами нарисовать кружки, по своему усмотрению раскрасить их, правда, опять соблюдая условие: один кружок — один цвет. Сделали? Хорошо. А теперь я попрошу в каждый из них вписать имена ваших коллег”. Во второй части задания попросите группу нарисовать количество кружков, равное числу участников тренинга (скажите, сколько именно). На ее выполнение отводится 5 минут.

**Памятка для ведущего.** Это своеобразная интерпретация цветового теста Люшера: лист 1 — ключ, он показывает цветовые предпочтения участников. Первые два места занимают цвета, которые им нравятся больше всего, последние два — условно отвергаемые. Вам следует сопоставить данные, представленные каждым участником тренинга, чтобы узнать, как он или она относится к другим, кого предпочитает, а кого условно отвергает. Чтобы как-то логически объяснить группе проведение данного теста, не раскрывая истинной его цели, в конце упражнения можно поговорить о том, как важно, чтобы мы все были “цветные” и жизнерадостные, что унылая серость и посредственность — не для нас.

 Время: 10 минут.

### Групповая дискуссия

#### “Выявление командных целей”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы создать общее видение основных аспектов успешной работы официантов и ее желаемых результатов.

**Как мы это делаем?** “Итак, мы должны иметь какую-то общую цель, — начинает ведущий. — Допустим, решаем: все принимаемые нами действия будут направлены на увеличение эффективности работы, что каждый из нас может понимать по-своему. Например, я за этими словами вижу рост посещаемости и лояльности наших гостей, вызванный улучшением обслуживания. А вы вполне можете иметь в виду увеличение размера возна-

граждения. Иными словами, нам надо договориться о том, что мы вкладываем в то или иное понятие. На данном этапе создания команды крайне важно научиться говорить на одном языке. Сейчас обсудим основные характеристики нашей работы, используя так называемый принцип конкретизации, после чего постараемся сформировать общие определения”.

**Памятка для ведущего.** Посадите группу полукругом, сами встаньте к флип-чарту, чтобы записывать суть ответов участников. Сначала вы предлагаете ребятам подумать над личной целью, то есть сформулировать, к каким результатам в работе каждый из них хочет прийти за определенный промежуток времени, скажем, месяц, два или три. На это уйдет около 5 минут, при необходимости обдумывание может предваряться вашими примерами. Относитесь терпимо к любым точкам зрения. Если цели участников будут выражаться в увеличении чаевых или заработной платы, следует перевести эту информацию в выгодную для вас плоскость. Спросите: “(Имя), что надо изменить в работе каждого из нас, чтобы все мы смогли столько получать?”. После того как участники тренинга высказали свои мнения, а вы их кратко записали, скажите: “А теперь нам предстоит сформировать общее видение результата нашей работы”. Необходимо добиться того, чтобы ребята “развернули” собственные ответы: важны их ассоциации, образы — в общем, конкретизация. Вы по-прежнему записываете все тезисы на флип-чарте и в итоге получаете целый набор ожидаемых результатов, который на языке бизнес-психологов называется “общее терминологическое поле”.

Теперь предложите группе найти похожие цели или выделить те, что были названы большинством участников. Постарайтесь стимулировать ребят, побуждать их активно дискутировать. Важно из множества частных высказываний получить одну общую коллективную формулировку, а также заручиться согласием с ней всех без исключения участников тренинга. Ее также надо записать на флип-чарте, но более крупно и, желательно, другим цветом. Общее определение может состоять из нескольких позиций, идей, названий действий.

Кратко резюмируйте ход дискуссии и вновь повторите итоговую формулировку общих целей команды. Кстати, ведущие биз-

нес-тренеры предлагают подобные дискуссии проводить и в качестве посттренинговых занятий. Предложите ребятам завести Книгу команды и какую-то ее часть посвятите Словарю общих понятий. Обсуждаться могут самые разные вопросы: от командных ценностей до неперемных качеств, которыми должен обладать лидер. Данная книга может стать настоящей “конституцией” заведения, и мы к ней еще не раз будем возвращаться.

⌚ Время: 60–90 минут.

### Обед

⌚ Время: 45 минут.

### Упражнение “Движение к цели”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы сформировать доверие в команде и добиться сплоченности.

**Как мы это делаем?** Для проведения этого упражнения участникам надо отодвинуть стулья и выстроиться друг за другом. “Давайте попробуем на несколько минут забыть, что здесь собрались официанты, и исполнить роль одного необычного паровозика, — говорит ведущий. — Дело не только в том, что у него есть интеллект, он еще, представьте себе, едет задом наперед. В общем, я предлагаю сейчас закрыть глаза, положить руки на плечи впереди стоящего соседа — всем, кроме первого и последнего участников. Замыкающий разворачивается к группе спиной и становится “машинистом”, глазами нашего “паровозика”. Итак, повторю, у него есть глаза, а у остальных — только ноги. Задача — обойти “вслепую” комнату по периметру, слушая команды (имя). Пожалуйста, глаза не открываем. Даже если будет подглядывать кто-то один, проиграют все”.

**Памятка для ведущего.** Важно, чтобы “машинистом” оказался предполагаемый лидер, возможно, именно вы — в том случае, если вам отводится роль “капитана” будущей команды. По окончании игры стоит провести мини-дискуссию: попросите группу ответить, понравилось ли упражнение, что в нем было легко, что



искуссии проводить и в ка-  
редложите ребятам завести  
посвятите Словарю общих  
разные вопросы: от команд-  
ств, которыми должен обла-  
“устойчивой” “устойчивой”  
возвращаться.

Время: 60–90 минут.

Время: 45 минут.

сформировать доверие

ия этого упражнения уча-  
строиться друг за другом.  
т забыть, что здесь собра-  
ого необычного паровози-  
ько в том, что у него есть  
дет задом наперед. В об-  
положить руки на плечи  
ме первого и последнего  
вается к группе спиной  
ашего “паровозика”. Итак,  
ых — только ноги. Задача  
иметру, слушая команды  
е. Даже если будет подгля-

бы “машинистом” оказал-  
менно вы — в том случае,  
дущей команды. По окон-  
уссию: попросите группу  
что в нем было легко, что

сложно, были ли указания “машиниста” понятными. Хорошо бы закончить разминку словами о том, что кроме четких инструкций для команды важна синхронность их выполнения, иначе говоря, умение чувствовать соседа. Скажите: “Каждый из вас самостоятельно выполнял необходимые действия, но все преследовали одну и ту же цель. Так должно быть и при обслуживании гостей. Все мы работаем на одно общее дело, стараемся, чтобы наши гости оставались довольными и их число постоянно возрастало. От каждого из нас зависит, придем ли мы к тем результатам, к которым стремимся. Важно верить в человека, который ведет команду к ним, стараться работать в связке, быть сплоченными, как в этом упражнении”.

Время: 10 минут.

### Групповая дискуссия

#### “Ценности нашей команды”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы сформировать ценности команды.

**Как мы это делаем?** “Никакое сообщество не может плодотворно существовать как без соблюдения правил, так и с правилами, навязанными извне, — предваряет дискуссию тренер. — Нам с вами предстоит разработать законы, по которым будет жить наша команда. Для этого мы должны убедиться, что проповедуем одни и те же ценности не только в плане трудовой деятельности, но и в общечеловеческом. Я хочу, чтобы мы ближайший час посветили решению именно этого вопроса”.

**Памятка для ведущего.** Обсуждение строится по аналогии с дискуссией “Выявление командных целей”. Участники тренинга предлагают ценности, которыми, на их взгляд, должен руководствоваться коллектив. Не стоит забывать и о Книге команды. Кстати, выявив ценности, самое время обсудить правила сосуществования, а также награды и санкции, которые будут предусмотрены в команде.

Время: 60–90 минут.

### Упражнение “Передать импульс”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы активизировать энергию группы и показать, что такое согласованность действий.

**Как мы это делаем?** Ведущий просит участников разбиться на две команды и взяться за руки, а на себя берет роль замыкающего и одновременно связующего звена, встав точно посередине общей цепочки. “Мы будем передавать импульсы, сжимая ладонь соседа, — объясняет он. — Есть сильные, слабые, короткие, длинные импульсы (в нашем случае — сжатия), есть их комбинации. Те, кто стоит первым, подойдите ко мне, я выдам задания для команд, и мы начнем. Важно, чтобы группа импульсов, описанная в задании, дошла до меня без искажения и быстрее, чем это сделают соперники”.

**Памятка для ведущего.** В начале игры раздайте участникам записанные на листочках задания для команд. Например, в первом туре одна команда должна передать следующую комбинацию: три коротких сильных импульса, другая — два коротких сильных импульса, один долгий сильный импульс. В последующих турах комбинация усложняется. Можно ввести балльную оценку, скажем, за быструю передачу импульсов без искажения присваивать по одному баллу. Для победителя неплохо предусмотреть приз. Закончить можно следующими словами: “В работе любой команды, тем более команды успешных профессионалов, занятой в индустрии гостеприимства, исключительно важна согласованность, основанная на правилах взаимодействия. Но о них надо еще суметь договориться или, как в нашем случае, правильно передать импульс”.

 Время: 10 минут.

### Групповая дискуссия

#### “Правила взаимодействия в команде”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы договориться о правилах общения внутри коллектива.

**Как мы это делаем?** “Самая большая ценность команды — ее участники, — предваряет дискуссию ведущий. — Самая

большая их ценность — взаимопонимание, то есть умение говорить на одном языке и, соответственно, понимать друг друга. Вежливость и корректность общения внутри команды, умение слушать и слышать, способность участников контролировать свои эмоции — все эти свойства и качества должны входить в понятие “коммуникативная культура”. Предлагаю ближайший час посвятить разработке правил взаимодействия внутри нашей команды”.

**Памятка для ведущего.** Данная дискуссия проводится по аналогии с дискуссиями “Выявление командных целей” и “Ценности нашей команды”. Участники тренинга разрабатывают правила, например, правило активного слушания (см. “Тренинг профессионального общения”) и т.д. Не забывайте о Книге команды.

⌚ Время: 60–90 минут.

### Кофе-брейк

⌚ Время: 15 минут.

### Упражнение “Парящие шарики”

**Для чего мы это делаем?** Для концентрации внимания.

**Как мы это делаем?** Слушатели разбиваются на две группы, участники каждой, взявшись за руки, образуют круг. Команды получают по три воздушных шарика. Задача — в течение 5 минут, не расцепляя рук, удерживать их в воздухе. Победителем станет та команда, которой дольше удастся удерживать хотя бы один шар. Размыкать руки категорически запрещается.

**Памятка для ведущего.** Разминку можно провести два-три раза. Заранее подготовьте шесть надутых шариков одинакового цвета. В ходе упражнения имеет смысл всячески подбадривать участников, в конце спросить о том, что было легко, а что — сложно. Завершить упражнение стоит следующими словами: “Для того чтобы удерживать шарики, нужны усилия, а чтобы поддерживать информативный разговор с другими участниками команды, нужны еще и навыки. Умение поддержать разговор — одно из са-

мых важных условий успешности. Оно распространяется не только на профессиональную жизнь, но и на личную. Другими словами, важно уметь правильно взаимодействовать и с гостями заведения, и друг с другом. В особенности это касается умения снимать эмоциональное напряжение”.

 Время: 10 минут.

### Мини-лекция

#### “Правила снижения эмоционального напряжения”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы приобрести навыки бесконфликтного общения внутри команды.

**Как мы это делаем?** “Все мы иногда бываем не очень деликатными или можем случайно сказать какую-либо вещь, которую говорить в общем-то не следовало бы, — обращается к участникам ведущий. — Как итог возникает эмоциональное напряжение, которое очень легко может привести к конфликту. Чтобы это с нами случалось как можно реже, мы должны соблюдать несколько простых правил:

- улыбайтесь, часто смотрите собеседнику в глаза, тем самым поддерживая зрительный контакт;
- учитесь без стеснения проявлять дружеское расположение к людям, с которыми вместе работаете;
- сохраняйте самообладание;
- подчеркивайте наличие общности;
- проявляйте сочувствие к проблемам собеседника;
- избегайте жестких негативных оценок членов одной с вами команды;
- пытайтесь понять собеседника, мысленно встать на его место;
- старайтесь быть позитивными;
- не перебивайте собеседника;
- не принижайте заслуг коллеги перед командой;
- не допускайте двойственности, например, не говорите, что понимаете собеседника, если это на самом деле не так;
- принимайте во внимание интересы коллектива”.

**Памятка для ведущего.** Основные тезисы мини-лекции следует распечатать и вложить в папки с раздаточными материалами. Будет хорошо, если к имеющимся правилам вы добавите свои.

 Время: 5 минут.

### Упражнение с видеоанализом

#### • “Сказать, услышать, повторить”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы отработать навык активного слушания членов команды.

**Как мы это делаем?** Ведущий просит участников разбиться на пары и объясняет задачу: “За 5 минут один из вас должен что-либо рассказать другому. Темы могут быть какие угодно: интересные факты, касающиеся гастрономии, алкогольных или безалкогольных напитков, истории, произошедшие в ходе обслуживания гостей, и т.д. Слушать надо внимательно, не перебивая, периодически короткими репликами показывая, что вы “здесь и сейчас”. За следующие 5 минут слушатель должен максимально подробно записать, о чем говорил рассказчик, после чего по материалам своих записей устроить мини-презентацию. Потом мы все повторим, только с переменной ролей”.

**Памятка для ведущего.** Видеоанализ нужен для того, чтобы при обсуждении иметь возможность сравнить выступления рассказчика и слушателя. В конце упражнения неплохо подвести итог, к примеру, спросите группу, насколько легко или трудно было рассказывать, слушать, воспроизводить услышанное. В ходе посттренинговых занятий следует возвращаться к этому упражнению до тех пор, пока рассказчики и слушатели не окажутся настроенными “на одну волну”.

 Время: 40–60 минут.

### Групповая дискуссия “Продолжаем вести Книгу команды”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы создать имидж команды и закончить формирование основных разделов ее книги.

*Как мы это делаем?* “Во время сегодняшнего тренинга командообразования мы проделали множество различных упражнений, которые при систематическом повторении помогут нам научиться строить правильные взаимоотношения внутри коллектива, — резюмирует содержание занятий ведущий. — В первой мини-лекции “Люди как птицы” мы узнали, что в некоторых сообществах существует исключительно деловое взаимодействие — помощь, вольно или невольно оказываемая в процессе общения, а в других взаимодействие распространяется на любые, в том числе внештатные, ситуации. Во время групповой дискуссии “Официант в команде” мы попытались определиться со своими ожиданиями от командной работы. Каждый из нас ответил на вопросы:

- Зачем мне лично нужна команда?
- Почему я буду более успешен, работая в команде?
- Что лично я хотел бы дать членам своей команды?
- Что я рассчитываю получить от работы в команде лично для себя?

Разобраться, какие из присущих нам поведенческих моделей нуждаются в пересмотре или что именно нам до сих пор мешало быть единой командой, нам помог мозговой штурм “Что нам стоит дом построить?”. В третьем модуле тренинга мы все приняли активное участие в упражнении “Сказать, услышать, повторить”. Наконец, мы начали составлять нашу “конституцию” или Книгу команды, кому как нравится. Пока у нас состоялись три дискуссии: “Выявление командных целей”, “Ценности нашей команды” и “Правила взаимодействия в команде”. Рассмотрим еще один аспект создания команды — ее имидж”.

### *Памятка для ведущего*

Часть 1. Вынесите на обсуждение следующие темы:

- Что такое имидж, из чего он складывается?
- Каким образом можно спроецировать получившееся описание на наш коллектив?
- Не противоречит ли оно целям и ценностям команды?

Часть 2. В зависимости от полученного результата сформулируйте вопросы (по аналогии с тем, как это было сделано в ходе трех проведенных ранее дискуссий данного тренинга). Если

в первой части говорилось об определении понятия “имидж” и его проекции на коллектив ресторана, то сейчас важна конкретика: постарайтесь разбивать темы на подтемы, особенно акцентируйте внимание участников на атрибутике команды. Если в тренинге участвует не только обслуживающий персонал, но и представители менеджмента, то и на корпоративном стиле. В случае возникновения затруднений используйте следующее определение, почерпнутое у психологов: имидж команды — это тот образ, который она формирует у других, ее миф, предполагающий наличие определенных символов, несущих информацию о ней. Главное — помнить, что имидж “работает” тогда, когда он соответствует действительности. И еще один момент: на разделе “Создание имиджа” разработка Книги команды не заканчивается. Образовался лишь ее “остов”, который необходимо постоянно дополнять новой информацией. Можете обсудить с ребятами, что еще, на их взгляд, должно быть отражено в вашей маленькой “конституции”.

 Время: 60–90 минут.


### Итоговая метафорическая игра “Процветай!”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы получить обратную связь.

**Как мы это делаем?** “Наш тренинг подошел к концу, — обращается к аудитории ведущий. — Мне очень хочется думать, что мы стали чуть сплоченнее и терпимее друг к другу. А еще — прошли первый шаг на пути превращения из рабочей группы в команду. На самом деле сегодняшний день можно считать ее днем рождения. Мне подумалось: почему бы в честь столь знаменательного события не совершить всем вместе нечто символическое. Предлагаю разбить сад. Сейчас каждый из нас возьмет по семечку и со словами “Я (имя) желаю своей команде роста и процветания” посадит его в землю. Давайте все пообещаем ухаживать за нашим пока небольшим садиком. Согласны?”

**Памятка для ведущего.** Вам надо запастись емкостью, в которую будет производиться посадка, а также подготовить почву и семена не очень прихотливых и достаточно быстро всходящих

цветов (или растений). Все ваши действия во время этого упражнения должны быть наполнены символизмом. Разумеется, следует пояснять их группе, сначала говоря метафору, а потом перекидывая мостик к бизнес-теме, точнее — к процессу создания команды. После того как участники разберут семена, предложите им немного согреть их в руках и лишь затем поместить в землю. Завершив “аграрные работы”, попросите ребят встать в круг, взяться за руки и по очереди рассказать о том, что хорошего и нужного для них произошло в этот день.

 Время: 10–15 минут.



## ГЛАВА 7. ТРЕНИНГ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ И СОПРОТИВЛЕНИЯМИ ПРИ ПРОДАЖЕ КЕЙТЕРИНГОВЫХ УСЛУГ

*Изначально кейтерингом называлось только выездное обслуживание. Сейчас этот термин трактуется более широко. В частности, под ним подразумевается проведение корпоративных вечеринок и частных банкетов на территории ресторана. Именно на примере банкетов мы будем рассматривать продажу кейтеринговых услуг. За последние несколько лет их востребованность заметно возросла, значительно увеличилось и число ресторанов, практикующих данный вид обслуживания. Не секрет, что для предприятий питания банкеты — дело весьма выгодное, а потому между заведениями идет конкурентная борьба. Кейтеринг-менеджеры ресторанов могут бесконечно расхваливать свои предложения, но выиграет тот, кто обладает навыками ведения переговоров. Продавать услуги гораздо сложнее, чем материальные объекты, а кейтеринг-услуги — особенно трудно. Во-первых, заказ мероприятия обходится покупателю недешево; во-вторых, зачастую это событие является для него знаковым, и, если торжество пройдет не на должном уровне, исправить что-либо будет невозможно.*

*Первый контакт сторон почти всегда происходит по телефону. Уже на этой стадии специалист, представляющий ресторан, должен не только успешно презентовать его услуги, но и провести так называемую проверку на совместимость: важно, чтобы требования заказчика и предложения заведения соответствовали друг другу. Далее происходит встреча, на которой подробно обсуждаются детали предполагаемого мероприятия, тип меню, вид обслуживания, дата. В большинстве случаев поначалу заказчики бывают излишне напряжены. Одни показывают это, другие нет, но факт остается фактом, и на любое предложение кейтеринг-менеджера со стороны потенциального клиента может последовать возражение.*

*Вроде бы все его устраивает, но, желая подстраховаться, он начинает “тормозить” заключение договора. Менеджер слышит массу “ценных” указаний по поводу ведения бизнеса, целые словесные эскапады в духе “ваши цены непомерно высоки”, заведомо не исполнимые пожелания относительно способов приготовления тех или иных блюд. Если специалист не умеет грамотно справляться с этими возражениями, они быстро перерастут в сопротивления, и тогда продать банкет будет еще сложнее. Так что же такое возражения и сопротивления? Как с ними работать, чтобы в конце концов прийти к выгодному обеим сторонам решению? Как развеять сомнения покупателя относительно того, что торжество, проведенное именно в вашей ресторане, оставит самые приятные воспоминания и у него, и у его гостей? Собственно, этому и посвящен данный тренинг.*

## **ПЛАН ТРЕНИНГА**

Введение (10 минут).

1. Разминка “Сон менеджера”. Цель: пробудить мыслительные процессы (10 минут).

2. Упражнение “Встать на другую сторону”. Цель: показать причины возникновения возражений (20 минут).

3. Мини-лекция “Первое знакомство с потребностями и возражениями” (10 минут).

4. Упражнение “Вспоминаем возражения”. Цель: убедиться, что все участники понимают принцип формирования возражений (30 минут).

5. Упражнение “В чем потребность?”. Цель: научиться понимать потребности заказчика, осмысливая его возражения (30 минут).

6. Мини-лекция “К общему знаменателю” (15 минут).

7. Ролевая игра с видеоанализом “Стоп. Снято!”. Цель: отработка навыков снятия возражений (40–60 минут).

Кофе-брейк (15 минут).

8. Метафорическая игра “Спасти Крошку Енота”. Цель: выработать навыки восприятия клиента как союзника (20 минут).

9. Мини-лекция “Вовлеченность” (5 минут).

10. Упражнение “Договорились, но...”. Цель: выработать навыки манипуляции в переговорах (20 минут).

11. Упражнение “Да, нет, если”. Цель: почувствовать разницу в восприятии различных формулировок отказа (20 минут).

12. Мини-лекция “Запрет на “нет” (10 минут).

Обед (45 минут).

13. Упражнение “Стоять на своем”. Цель: научиться выбатывать успешную стратегию взаимодействия с партнером (10 минут).

14. Мини-лекция с элементами ролевой игры “Как сопротивляться сопротивлению?” (60 минут).

Кофе-брейк (15 минут).

15. Упражнение “С честью выдержать бой”. Цель: тренировка уверенного поведения (20 минут).

16. Мини-лекция с элементами групповой дискуссии “Инструменты кейтеринг-менеджера” (60 минут).

17. Упражнение “Клубок”. Цель: получить обратную связь (10 минут).

Завершение (10 минут).

### Разминка “Сон менеджера”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы подготовить группу к восприятию новой информации.

**Как мы это делаем?** Наш тренинг посвящен работе с возражениями и сопротивлениями потенциальных заказчиков кейтеринговых услуг. В этом бизнесе довольно высокая конкуренция: чтобы приобрести нового покупателя, вам приходится приложить немало сил, — обращается к аудитории ведущий. — Начать сегодняшние занятия мне бы хотелось с одной интересной разминки. Представим себе, что мы очутились во сне нашего с вами коллеги. Ему снится, что он попал в плен к конкурентам и те пытаются узнать какую-то страшную тайну, касающуюся работы. Вы можете ему помочь дезинформировать похитителей: для это-

го всего-то надо сесть в круг и по очереди отвечать на вопросы. Но будьте внимательны! Отвечать на вопросы должен не тот, к кому они обращены, а участник, сидящий от него: через одного слева, затем — через два справа, затем — напротив, наконец, тот, на кого посмотрит человек, задающий вопрос, и при этом дважды моргнет. По условию игры тот, кто не ответит в течение двух секунд или ошибется с очередностью, сам будет вести “допрос”.

**Памятка для ведущего.** Вопросы должны быть простыми, возможно, забавными, на совершенно любую тему, так как данная разминка — упражнение не на интеллект, а на скорость реакции. Ваша задача — “запустить” мыслительные процессы группы. Для этого важно держать темп. Все должно проходить так быстро, как только возможно. Сколько будет пройдено кругов, также зависит от вас, но желательно не менее четырех. В конце упражнения неплохо подчеркнуть: “Работая с людьми, продавая им достаточно дорогие услуги — а банкетное обслуживание, без сомнения, дорогой товар, — вы должны уметь быстро реагировать на ситуацию”.

 Время: 10 минут.

### Упражнение “Встать на другую сторону”


**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться понимать причины, по которым возникают возражения со стороны клиентов.

**Как мы это делаем?** “Сейчас мы попробуем встать на сторону клиентов и взглянуть на ситуацию их глазами, — объясняет ведущий. — Представим себе, что у каждого из нас есть потребность заказать в ресторане банкет. Поводы могут быть различные: у кого-то свадьба, у кого-то родился ребенок или родственники хотели бы отпраздновать юбилей. Одна проблема — денег в обрез. Поэтому вам нужно выбрать достойное предложение: чтобы все было на уровне, но не очень дорого”.

В течение 10 минут участники придумывают и записывают аспекты, которые они хотели бы обсудить с кейтеринг-менеджером. Обсуждаемые вопросы должны быть конкретными, что называется, жизненными, например, о том, могут ли в ресторане

приготовить то или иное блюдо, любимое кем-то из родственников клиента. И, конечно, необходимо указать повод, по которому устраивается банкет.

**Памятка для ведущего.** По прошествии отведенного на подготовку времени вы собираете листки и начинаете по очереди провоцировать участников, подбирая не подходящие для них условия. Например: “Ты пишешь, что вы с одноклассниками хотели бы отметить 10 лет окончания школы и вас (вместе с мужьями, женами, учителями и т.д.) будет около 70 человек. В нашем ресторане может разместиться только 60, но если “уплотнить”, рассадим и 70. Ты согласен, чтобы праздник прошел “в тесноте, да не в обиде”? Нет? Вот это и есть возражение. Заказчик не согласен на то и то, потому что... (далее варианты)”. В конце упражнения можно сказать, что вы, как ведущий тренинга, намеренно моделировали утрированные ситуации. В жизни все чуть иначе, и в большинстве случаев возражения потенциальных заказчиков можно снять.

 Время: 20 минут.

### Мини-лекция

#### “Первое знакомство с потребностями и возражениями”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться понимать осознанные и неосознанные потребности заказчиков.


**Как мы это делаем?** Принято считать, что кейтеринг-менеджер свою работу с клиентами строит по так называемой бизнес-системе “5 в 1”, в которую входят:

- контакт;
- выяснение потребностей;
- презентация (аргументация);
- работа с возражениями;
- подписание договора.

В рамках данного тренинга подробным образом рассматривается только четвертая ступень.

“Итак, что же такое возражения? — говорит ведущий. — С первой же своей фразы потенциальный покупатель раскрывает пе-

ред нами свои потребности. К сожалению, не всегда мы можем правильно понять их и отождествить с нашими предложениями. Но не потому, что не умеем слушать, а потому, что в ряде случаев клиент озвучивает лишь те из них, которые осознает, а неосознанные, как подводная часть айсберга, остаются скрытыми от нас. Например: “Я хочу заказать банкет на столько-то человек” (осознанная потребность), “Нет, этот вариант меню мне не подходит, я бы не хотел столь экзотических блюд на своем празднике” (неосознанная потребность). Все свои неосознанные потребности заказчик выражает с помощью возражений или сопротивлений, причем не всегда можно выяснить, что на самом деле он желает получить, задав первый уточняющий вопрос. Кто-то из покупателей хочет оригинальности, его скрытая потребность — удивить друзей и родственников, кто-то хочет шикануть, кому-то нужна традиционность типа заливной рыбы и салата “Столичный”. Но в том-то и дело, что заказчики сами могут этого не понимать. И тогда кейтеринг-менеджер в ответ на свое предложение получает массу критических замечаний, касающихся ингредиентов, способов приготовления, подачи блюд или напитков. Он пытается разубедить клиента, даже оправдывается. Напрасно. Во-первых, не стоит этого делать. В противном случае у заказчика сложится впечатление, что вы считаете себя человеком куда более грамотным и осведомленным, чем он сам. Во-вторых, раз уж любое возражение свидетельствует о наличии неосознанной потребности в услуге, надо постараться перевести ее в разряд осознанных. Тогда вы сможете либо подобрать вариант банкета, устраивающий заказчика, либо найти аргументы в пользу имеющихся предложений. Вернемся к нашему примеру. Здесь “негатив” — экзотические блюда, но нам неизвестно, что именно клиент понимает под их антиподом. Это могут быть как кушанья традиционной кухни, так и сложные блюда, приготовленные из дорогих, но “наших” продуктов. Впрочем, достаточно просто спросить об этом. И тогда начнется конструктивный диалог, который в большинстве случаев приводит к решению, устраивающему обе стороны”.


 Время: 10 минут

### Упражнение “Вспоминаем возражения”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы менеджеры вспомнили возражения, наиболее типичные для клиентов кейтеринговых услуг.

**Как мы это делаем?** Ведущий просит участников тренинга взять стикеры (небольшие бумажки с клейкой полосой) и записать возражения, которые им приходилось слышать от заказчиков, по одному на каждый стикер. Возможные примеры: у вас очень дорого, нет развлекательной программы, парковки, возможности приносить свой алкоголь и т.д. По прошествии 10 минут все зачитывают свои варианты и наклеивают стикеры на флип-чарт.

**Памятка для ведущего.** Вы должны подготовить стикеры из расчета 10–15 штук на каждого участника тренинга. Когда все выскажутся, имеет смысл провести 5–10-минутное обсуждение.

 Время: 30 минут.

### Упражнение “В чем потребность?”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться понимать, какие потребности стоят за возражениями клиентов.

**Как мы это делаем?** “Предлагать любую услугу гораздо легче, когда есть представление о том, в чем потенциальный покупатель нуждается. Слушать и уметь анализировать его возражения — верный способ продать банкетное обслуживание, — говорит ведущий. — Давайте вернемся к нашим записям и подумаем, какие клиентские потребности могут скрываться за возражениями. Например, вполне вероятно, что за репликой “Я боюсь, что китайская еда слишком жирная и острая” стоит желание быть уверенным в качестве исходных ингредиентов и готовых блюд. Сейчас мы возьмем заполненные стикеры и столько же чистых, другого цвета, и постараемся выяснить, какой потребностью могло быть вызвано каждое возражение. Затем зачитаем, что получилось, и наклеим “парные” стикеры в два столбика на флип-чарт”.

**Памятка для ведущего.** На выполнение задания участникам дается 10 минут, но при необходимости время можно увеличить. Следите за тем, чтобы у каждого было примерно одинаковое количество стикеров. В завершение имеет смысл провести небольшое обсуждение, как и в упражнении “Вспоминаем возражения”.

 Время: 30 минут.

### Мини-лекция “К общему знаменателю”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы понять механизм снятия возражений.

**Как мы это делаем?** “На рынке кейтеринговых услуг довольно много сильных игроков, так что ему свойственна конкуренция, — начинает мини-лекцию ведущий. — Нам оставаться на плаву помогает то, что мы клиентоориентированы, то есть формируем свои предложения в зависимости от потребностей заказчика. К сожалению, не всегда его желания бывают осуществимы. И дело не только в технических сложностях. Мы не продаем заведомо не выполнимые услуги. Так что еще одна задача, стоящая перед нами, — привести наши предложения и запросы клиента к общему знаменателю. Иногда возражение звучит в форме пожелания. Скажем, клиент говорит: “Вы должны постараться, чтобы шестьдесят порций шашлыков были готовы одновременно”. У нас в ресторане возможностей, позволяющих сделать это, нет, следовательно, для кейтеринг-менеджера настала очередь возражать. Но мы не можем себе такого позволить, в нашем арсенале лишь технология альтернативного предложения. Ее механизм несложен: объясняем причину, по которой пожелание заказчика не может быть исполнено, предлагаем альтернативу, внимательно выслушиваем возражения (если они следуют) и снимаем их. Самое время задать вопрос: как?”

Первый этап похож на то, чем мы занимались в двух предыдущих упражнениях: стараемся выяснить, какая потребность скрывается за возражением, и переводим ее из скрытой в яв-



ную. Второй этап: озвучиваем явную потребность и демонстрируем понимание вопроса (“Я понимаю, для вас важно, чтобы горячее было приготовлено в одно время”). Третий: задаем уточняющий вопрос (“Вы хотите основное блюдо непременно из мяса, нарезанного небольшими кусками?”). После этого заказчик сам может предложить альтернативу или хотя бы показать, в какую сторону двигаться в ее поисках. Четвертый этап: кейтеринг-менеджер приводит аргументацию в пользу другого блюда, “не шашлыков”. Допустим, заказчик подтвердил, что горячее должно быть из мяса, но по поводу кусков сообщил, что они могут быть любыми по величине. Пора делать новое предложение. Допустим, такое: “Закажите говяжьи стейки, они очень мягкие и сочные, к ним мы предлагаем три соуса на выбор”. Только опирайтесь исключительно на информацию, полученную во время диалога с клиентом, не допускайте личных интерпретаций его пожеланий. Если человек сказал, что хочет мясо кусками, вы, предложив ему, к примеру, рубленые бифштексы с грибами, рискуете вновь вызвать возражение. Пятый этап: кейтеринг-менеджер задает вопрос с целью получить подтверждение того, что клиент включает определенное блюдо в банкетное меню. Постарайтесь сформулировать свою реплику так, чтобы она звучала в форме закрытого вопроса, предполагающего односложный ответ. В большинстве случаев он будет положительным. Если же возможности заведения и пожелания потенциального клиента еще не приведены к единому знаменателю, обсуждая новое блюдо, следует повторить заново все этапы снятия возражения.

А теперь еще несколько простых, но эффективных правил:

- Ни в коем случае не перебивайте потенциального заказчика и не пытайтесь что-либо противопоставить ему в то время, когда он высказывает вам свои возражения, не спорьте с ним.
- Употребляйте “согласительные” реплики, например: “Да, я понимаю...”, не используйте отрицания “нет” и “но”.
- Задавайте уточняющие вопросы.

Резюмирую: кейтеринг-менеджеры, как правило, имеют достаточный опыт работы в ресторанном бизнесе, а потому хорошо владеют темой и в ответ на возражения потенциального заказчи-

ка могут обрушить на него целый пласт практической информации, подтверждающей, что он, заказчик, не прав. Этого делать ни в коем случае не стоит. Еще одна ошибка: едва выслушав возражение, сразу отвечать на него, не задав ни единого уточняющего вопроса. В этом случае получается, что вы не снимаете возражение, а пытаетесь высказать точку зрения, основанную на собственной интерпретации мнения оппонента.

• Три слагаемых успешных переговоров:

- выяснить, что имел в виду заказчик;
- выслушать его возражение до конца;
- согласиться с правом человека на собственное мнение.

И помните: следует работать с возражениями собеседника, а не со своими иллюзиями относительно них”.



Время: 20 минут.

### Ролевая игра с видеоанализом “Стоп. Снято!”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы отработать навыки снятия возражений.

**Как мы это делаем?** Участники разбиваются на пары. Один выступает в роли кейтеринг-менеджера, другой — человека, который хочет заказать банкет. Вместе они придумывают возражение, а также разрабатывают сценарий, состоящий из всех пяти этапов, направленных на его снятие. На все дается 10 минут. Потом каждая пара демонстрирует свою сценку. Далее — видеоанализ.

**Памятка для ведущего.** Даете просмотреть группе весь снятый материал, затем показываете каждое выступление отдельно. Стимулируйте участников к анализу, задавая им следующие вопросы:

- Насколько возражение, придуманное командой, распространено в повседневной практике ресторана?
- Как участник, игравший роль менеджера, сумел обнаружить потребность и перевести ее из скрытой в явную?
- Была ли озвучена потребность, продемонстрировал ли менеджер согласие с пожеланием клиента?

- Прозвучал ли уточняющий вопрос?
  - Как менеджер справился с выдвижением аргументации в пользу альтернативного варианта?
  - Насколько эффективно был завершен диалог?
- Закончить желательно в таком духе: “Мы с вами убедились в том, что, если не отклоняться от 5-этапной технологии, можно снять практически любые возражения заказчиков. Надеюсь, вы в самом скором времени в этом убедитесь”.

 Время: 60 минут.

### Кофе-брейк

 Время: 15 минут.

### Метафорическая игра “Спасти Крошку Енота”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы понять: не все, что нам кажется возражением, на самом деле им является.

**Как мы это делаем?** Ведущий напоминает участникам содержание первого модуля тренинга и формулирует задачи следующего: “В этом модуле мы рассмотрим эмоциональные и этические аспекты работы с возражениями, плавно переходя к теме сопротивления потенциальных покупателей кейтеринговых услуг. Начнем же с метафорической игры, которая довольно часто используется в тренингах подобной направленности. Вспомним мультфильм про Крошку Енота, основная проблема которого заключалась в том, что он боялся своего отражения и чем сильнее ему “угрожал”, тем страшнее становилось самому. Сейчас каждый за 5 минут придумает как можно больше действий, которые позволят нашему герою чувствовать себя комфортно, не страшась “Того, кто сидит в пруду”, а потом по очереди зачитаем свои варианты”.

**Памятка для ведущего.** Вы должны дать понять группе, что в контексте игры Крошка Енот — метафорический образ менеджера, который слышит возражения в адрес предлагаемой им продукции или услуги. Если он станет возражать в ответ, ситуа-

ция лишь усугубится. Также стоит постараться воздержаться от раздражения, излишней эмоциональности, помня, что другая сторона переговоров всегда немного “зеркалит”. Побуждайте участников к дискуссии, интересуйтесь их мнением после каждого ответа, просите дать ему оценку по типу “сработает — не сработает”. В конце упражнения “переведите” наиболее яркие модели поведения, предложенные менеджерами для Крошки Енота, на бизнес-язык.

 Время: 15–20 минут.

### Мини-лекция “Вовлеченность”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы продемонстрировать значение эмоциональной вовлеченности менеджеров для успеха переговоров.

**Как мы это делаем?** “Не всегда мы выступаем исполнителями, во многих ситуациях роли меняются, и мы становимся заказчиками, — говорит ведущий. — В первом модуле тренинга нам уже один раз приходилось ставить себя на место покупателя. Попробуем еще раз. Представим, что это нам нужно заказать банкет, это мы обращаемся в ресторан и разговариваем с кейтеринг-менеджером. Вопрос: какой стиль общения для вас предпочтителен? Когда работник ресторана пытается навязать вам то, что его заведение может предложить? Или когда вы видите, что он участвует в поиске “общего знаменателя”, искренне стараясь найти тот вариант, который будет наиболее оптимальным для вас? Да, нам, как заказчикам, хочется чувствовать эмоциональную вовлеченность и отзывчивость сотрудников ресторана, равно как и других работников сферы обслуживания. Особенно это актуально, если мы, в чем-то сомневаясь, высказываем первые возражения. Собственно, мы и вытаскиваем их на свет потому, что хотим, чтобы нас переубедили. Разве не так?”

 Время: 5 минут.

### Упражнение “Договорились, но...”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться обнаруживать манипуляции в переговорном процессе.

**Как мы это делаем?** Для этого упражнения ведущему понадобятся трое добровольцев, которые будут играть в переговоры между двумя заказчиками банкета и кейтеринг-менеджером, то есть симутируют ситуацию, предшествующую подписанию договора. Потом — групповое обсуждение того, насколько эффективно действовали участники сценки.

**Памятка для ведущего.** Рассматривается следующая ситуация: заказчики готовы подписать договор на оказание кейтеринговых услуг; по крайней мере все стадии, предшествующие этому, уже позади, даже меню утверждено. Но клиенты хотят получить скидку, а потому, когда настает момент внесения предоплаты, начинают “тянуть”. На каждую реплику сотрудника ресторана они отвечают: “Договорились, но...”. Например:

Менеджер:

— Теперь, когда мы составили меню банкета, вы можете внести аванс.

Заказчики (по очереди):

— Договорились, но...

Далее варианты:

— Так как у нас будет много народу, может, сделаете скидку?

— Если мы сейчас полностью оплатим банкет, вы нам организуете развлекательную программу в качестве бонуса?

— Вы не закрываете ресторан на время банкета, а следовательно, в соседнем зале будут чужие люди. Мы имеем право на компенсацию за это неудобство и хотим принести свое спиртное, а не заказывать его у вас.

Задача менеджера — достойно возразить, не испытав раздражения и не вызвав его у собеседников. По условиям игры он не имеет права выполнить ни одну из просьб заказчиков, но также он не может их потерять, ведь эти люди уже готовы принести заведению очень хорошую прибыль. “Заказчикам” отводится 5 минут на подготовку реплик, все остальные участники в это время придумывают свои варианты. В конце игры можно устроить “блицтур-

нир” внутри “круга”. Опять же, поощряйте группу к обсуждению, спрашивайте, удалось ли менеджеру привести контрвозражение так, чтобы “заказчик” не почувствовал себя обиженным.


 Время: 20 минут.

### Упражнение “Да, нет, если”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы почувствовать разницу в восприятии различных формулировок отказа.

**Как мы это делаем?** “Только что мы видели сценку, при которой кейтеринг-менеджер должен был отказать в просьбе потенциальных заказчиков. От того, как он это делал, во многом зависит, состоится сделка или же клиенты уйдут к конкурентам. Это упражнение поможет освоить корректную, но категоричную форму отказа, — объясняет ведущий. — В любой ситуации говорить “нет” надо так, чтобы формулировка не допускала двоякого толкования. Конечно, если это настоящее “нет”, а не употребляемое в контексте “нет, но может быть”. Начнем игру с резкого, даже несколько неприлично резкого отказа. Сейчас все по кругу (по очереди) будут просить что-либо у соседа слева, а тот будет резко, категорично, безапелляционно отказывать. Просьба может быть, например, такой: “Можно я поживу у тебя недельку?”. Второй круг посвятим менее жестким вариантам отказа, но условие прежнее — звучать должно однозначное “нет”. В третьем круге наше “нет” трансформируется в “нет, но если... то да”.

**Памятка для ведущего.** Задача этого упражнения — проанализировать ощущения человека, услышавшего в свой адрес отказ. Побуждайте участников к дискуссии. Попросите их сравнить звучание отказа на разных этапах игры. Можно предложить им высказаться о том, насколько тяжело говорить жесткое “нет” и как часто это бывает необходимо в работе. Имеет смысл привести алгоритм необходимого отказа: демонстрация понимания просьбы, объяснение причины отказа, сам отказ (то есть “нет” как окончательный вердикт). При желании и наличии времени допускается отработка пошаговой модели отказа в парах или в группе.

 Время: 20–30 минут.

### Мини-лекция “Запрет на “нет”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы разобраться с конструированием фразы-отказа.

**Как мы это делаем?** Формулируя ответ на возражение или отказывая в чем-либо заказчику, крайне важно не начинать со слова “нет”. Дело в том, что в русском языке все фразы, построенные подобным образом, звучат неоднозначно. “Положим, заказчик говорит, что в ресторане, расположенном в том же районе, что и ваш, аналогичное предложение стоит на 20–30 процентов ниже, и потому просит вас сделать скидку, — поясняет ведущий. — Вы ему на это отвечаете: нет, ну что вы, не может быть такого же предложения за меньшие деньги, наверняка оно чем-то отличается от вашего и т.д. А ведь, по сути, своим неверно сконструированным контрвозражением вы показываете покупателю, что тот ошибается, не располагает достоверной информацией или неправильно ее понял, то есть прозрачно намекаете человеку на его некомпетентность. Естественно, это никому не понравится. Так что, если не хотите сразу оказаться с потенциальным заказчиком по разные стороны баррикад, не употребляйте слово “нет” в начале фразы. По этой же причине старайтесь избегать употребления союза “но”. На стадии ведения переговоров часто можно услышать оборот: “Да, я понимаю вас, но...”. От него также лучше отказаться, поскольку вот это “но” полностью зачеркивает вашу фразу о понимании. Лучше использовать объединяющую конструкцию “и при этом”. Если не придерживаться этого простого правила, кейтеринг-менеджер рискует вместо возражающего заказчика получить заказчика сопротивляющегося, а с сопротивлениями работать не в пример сложнее. Вы сможете в этом убедиться в третьем и четвертом модулях тренинга”.



Время: 5 минут.

### Обед



Время: 45 минут.

### Упражнение “Стоять на своем”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы понять суть работы с сопротивлениями.

**Как мы это делаем?** “Иногда в переговорах важна способность участников к поиску компромисса, иногда — умение твердо стоять на своем. Данное упражнение как раз для такого случая, — говорит ведущий. — Сейчас я попрошу вас всех встать в две шеренги на расстоянии примерно полуметра, лицом друг к другу и занять такую позицию, чтобы вас с нее было сложно сдвинуть. Помните выражение “стоять на своем”? Так вот, представьте себе реальное положение, легшее в основу этой метафоры. Вытяните ладони вперед, соединитесь ими с коллегой из другой шеренги и, взаимодействуя, как в армрестлинге, постарайтесь сдвинуть своего партнера с места, так сказать, пошатнуть его устои. Повторюсь, взаимодействуем только ладонями, не дотрагиваясь до других частей тела”.

**Памятка для ведущего.** После нескольких попыток “пошатнуть устои” предложите одной шеренге сделать шаг влево или вправо, чтобы образовались новые пары; “обмен” можно повторять несколько раз. Как правило, через 5–7 минут участники понимают, что крепко стоять на ногах — это не главное, куда важнее выработать стратегию. Так, давать отпор в ряде случаев неэффективно, а на открытое проявление силы следует всего-навсего немного прогнуться назад. В конце упражнения, по традиции, обсудите его, можете предложить группе ответить на вопросы, касающиеся того, в чем, например, заключается залог сохранения своей позиции или, скажем, какие способы наиболее эффективны для достижения результата, если заказчик по каким-либо критериям заведомо сильнее вас.

⌚ Время: 10 минут.

### Мини-лекция с элементами ролевой игры “Как сопротивляться сопротивлению?”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы приобрести навыки работы с сопротивлениями.



**Как мы это делаем?** Как и в предыдущем упражнении, при работе с сопротивлениями клиентов, чтобы не сдать позицию, важно не паниковать. Сопротивления снимаются сложнее, чем возражения, но существует несколько правил, позволяющих эффективно решать и данные задачи.

Суть правила “Шаг назад” заключается в том, что менеджер сначала дает заказчику почувствовать его значимость, а потом возвращается к предложению банкета. Особенно это правило работает в случае, если инициатива проведения торжества исходит от ресторана, а не от клиента.

**Пример**

— Нет, спасибо, у нас есть площадка для проведения дня рождения компании.

— Мы не сомневаемся, что у такой крупной и стабильной организации есть все. Наш ресторан тоже имеет очень хорошую репутацию, особенно как место проведения банкетов и корпоративных торжеств, именно поэтому мы к вам и обратились. (Далее заказчик обычно готов выслушать предложение.)

Второе правило называется “Разбить на части” и заключается в грамотном решении следующей задачи. Потенциальный клиент предложение выслушивает, просит продублировать по электронной почте, а потом “забывает” хоть как-то отреагировать на письмо. В этом случае специалисты советуют попробовать следующий маневр: разбейте свое предложение на составные части и уточните, какая из них наиболее интересна потенциальному заказчику. В большинстве случаев оппонент вынужден будет говорить, вы же, задавая уточняющие вопросы, сможете определить его истинные потребности.

**Пример**

— Если ваше предложение по поводу банкета заинтересует нашего директора, мы непременно свяжемся с вами.

— У нас есть три предложения по корпоративному обслуживанию (перечислите их). Какое именно из этих предложений вам было бы наиболее интересно?

(Уточняя, можно в течение нескольких минут найти оптимальный вариант сотрудничества, причем собеседник также будет считать его лучшим и, следовательно, непременно ознакомит с ним человека, ответственного за принятие решения.)

Третье правило: “Уйти от обстоятельств”. Его суть — в умении находить правильные ответы в тех ситуациях, когда потенциальный заказчик ссылается на постоянную занятость и, по его словам, не может найти время, чтобы обсудить детали банкета или подписать договор на корпоративное обслуживание. Еще один характерный ответ — ссылка на лимит бюджета. Задача менеджера — показать, что он понимает проблему и готов предоставить ему на выбор несколько вариантов дальнейшего взаимодействия.

#### **Пример**

— Я не могу сейчас обсуждать банкет, у меня завтра важные переговоры, я должен готовиться.

— У вас важные переговоры. Как мне лучше поступить: перезвонить вам послезавтра или, может быть, обсудить этот вопрос с вашим заместителем (при обсуждении банкета — с вашей женой)?

**Памятка для ведущего.** Придумайте сценки, участникам которых пришлось бы использовать одно из трех правил снятия сопротивления (или поручите сделать это группе). Дайте 10 минут на их подготовку, а потом предложите слушателям продемонстрировать их. В конце обсудите ситуации, смоделированные для этого упражнения, и то, как участники справились со своими заданиями.

 Время: 60 минут.

#### **Кофе-брейк**


 Время: 15 минут.

#### **Упражнение “С честью выдержать бой”**

**Для чего мы это делаем?** Чтобы выработать навыки уверенного поведения.

**Как мы это делаем?** Ведущий просит участников разбиться на две группы и выдает им конверты, в которых лежат листы с названиями поведенческих характеристик. Основная тема упражнения — все та же: переговоры по поводу проведения банкета или корпоративной вечеринки.

**Памятка для ведущего.** Одной группе порекомендуйте вести диалог уверенно, но мягко, другой — жестко, а одному из участников — даже в активно-агрессивной манере. Его предназначение — вывести группу-оппонента из равновесия, дезорганизовать ее посредством высказываний типа: “Пошли, нам не о чем с ними разговаривать”, “Не будем тратить время” и т.д. По завершении упражнения спросите группу, легко ли было удержаться от ответной агрессии, удалось ли с честью выдержать “бой”, одержать в нем победу или приходилось больше оправдываться.

 Время: 20 минут.

### Мини-лекция с элементами групповой дискуссии “Инструменты кейтеринг-менеджера”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы подвести итог тренинга, посвященного техникам снятия возражений и сопротивлений.

**Как мы это делаем?** “Наш тренинг подходит к концу, и, хотя мы еще неоднократно будем возвращаться к его теме в своих посттренинговых занятиях, мне бы хотелось повторить, что мы сегодня узнали, — обращается к аудитории ведущий. — Благодаря мини-лекции “Первое знакомство с потребностями и возражениями” мы научились понимать осознанные и неосознанные потребности заказчиков. Во время мини-лекции “К общему знаменателю” изучили пять этапов снятия возражений. Кто назовет их?”.

Вот эти этапы:

- Понять потребность.
- Озвучить ее, демонстрируя понимание.
- Задать уточняющие вопросы.
- Привести аргументацию.

— Задать итоговый вопрос о включении блюда или услуги в заказ.

“В ходе мини-лекции “Запрет на “нет” мы разобрались с конструированием фразы-отказа, — продолжает ведущий, — а в мини-лекции “Как сопротивляться сопротивлению?” были приведены три правила снятия возражений. Какие?”

*Перечислим эти правила:*

— “Шаг назад”. Мы сначала даем заказчику почувствовать его значимость, а потом возвращаемся к предложению банкета.

— “Разбить на части”. Суть данного правила явствует из его названия.

— “Уйти от обстоятельств”. Потенциальный заказчик постоянно ссылается на занятость, но мы готовы это принять, что и показываем ему, предоставляя выбор пути дальнейшего взаимодействия.

“Набор инструментов в арсенале кейтеринг-менеджера этими техниками не ограничивается, — говорит ведущий. — Как и в любом словесном искусстве, в искусстве продаж существует немало методик. Сейчас мы рассмотрим некоторые из них”.


*Дополнительные методики продаж:*

— “Плюссозидающие вопросы”. Ответы на них заведомо положительны, легко прогнозируются и помогают менеджеру смоделировать необходимую ситуацию. Например: “Вы ведь хотите, чтобы стол выглядел достойно?”

— “Контрпримеры”. Они нужны для того, чтобы убедить потенциального заказчика не допускать явных ошибок или не желать невозможного. Если покупатель категорически настаивает на нерациональном решении, единственный способ поколебать его уверенность — наглядно смоделировать ситуацию. Например: “Мы хотим, чтобы всю ночь у ресторана были открыты окна и музыка играла на всю улицу”. — “Вы знаете, у нас несколько месяцев назад такое уже было, вот только жильцы дома не выдержали, вызвали милицию и праздник испортили. В ресторане хорошая звукоизоляция, при закрытых окнах — никаких ограничений на музыку”.

— Иногда действенным методом работы с возражениями и сопротивлениями оказываются “Опровергающие метафоры”. “У негативного опыта вашего клиента есть определенная структура, — поясняет ведущий. — Перед вами стоит задача придумать метафору, разрушающую ее логичность. Например: “Нет, я не хочу даже говорить о том, чтобы ресторан во время нашего банкета продолжал работать. Один раз уже попался на подобную удочку: у друзей собрались почтенные люди, а через несколько столиков от нас группа молодежи громко решала свои проблемы. Нет, мне этого не надо”. — “У нас отдельные залы с хорошей звукоизоляцией, вас никто не потревожит. Я сочувствую вашему негативному опыту и сам, как в той поговорке, дую на воду, обжегшись на молоке”.

**Памятка для ведущего.** После того как вы озвучите вышеизложенные примеры, проведите обсуждение других способов снятия возражений и сопротивлений, исходя из опыта, приобретенного участниками в ходе тренинга.

 Время: 60 минут.


### Завершающее упражнение “Клубок”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы получить “обратную связь”.

**Как мы это делаем?** “Мне кажется, мы эффективно провели день, и теперь самое время поблагодарить за это друг друга, — говорит ведущий. — Давайте попробуем связать узор нашей группы. У меня в руках клубок. Получив его, каждый должен сказать, что ему особенно понравилось на сегодняшнем тренинге, а затем, обмотав нить вокруг одного из пальцев, перекинуть другому участнику. Ничего страшного, если к кому-то он придет не по одному разу. Будет здорово, если во время повторов вы произнесете добрые пожелания своим коллегам”.

**Памятка для ведущего.** Заранее приготовьте клубок, помните — нить должна быть прочной, но мягкой и достаточно длинной. Когда все выскажутся, обратите внимание “круга” на то, какой интересный получился узор. Предложите участникам попробовать натянуть нить, спросите, что они ощущают, скажите

о ситуациях, в которых бывают натянутые отношения. Потом попросите уменьшить натяжение, заметьте, что узор вот-вот разрушится. Это можно сравнить с моментами, когда крепкие вроде бы отношения ослабевают. Предложите вернуться к нормальному натяжению, когда участники чувствуют себя комфортно и узор выглядит красиво. Это упражнение присутствует в арсеналах очень многих бизнес-тренеров и считается наиболее удачным для завершения подобного рода занятий.

 **Время: 10 минут.**

## ГЛАВА 8. ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ АДМИНИСТРАТОРОВ СЕТЕВЫХ КАФЕ И РЕСТОРАНОВ

*Некоторые кафе, бистро, рестораны изначально проектируются как составляющие сети; одиночные проекты нередко со временем вырастают в сетевые. И в том, и в другом случае для успешной работы крайне важны не только разработка и соблюдение стандартов, но и люди, которые возьмут на себя оперативное управление заведениями. В одних сетях они именуется администраторами, в других — директорами. Мы, чтобы избежать путаницы, остановимся на первом названии. От того, сумеют ли руководители снискать авторитет у подчиненных, во многом зависит психологический климат на предприятии питания, а следовательно, и качество обслуживания гостей.*

*Первый модуль тренинга управления и методического обучения посвящен самопрезентации администраторов. Он призван развить в них лидерские качества и навыки выстраивания отношений с обслуживающим персоналом. Тематика второго модуля — деловое общение и успешное взаимодействие в коллективе. Третьего — совместная выработка стандартов. Четвертый раскрывает принципы проведения посттренинговых занятий, ведь поддержание у персонала продолжительного тренингового эффекта и закрепление знаний на практике входят в обязанности именно администратора.*

### ПЛАН ТРЕНИНГА

Введение (10 минут).

#### Модуль 1. “Самопрезентация администратора”

1. Разминка “Зеркало для героя”. Цель: введение в тему (15 минут).

2. Мини-лекция с элементами групповой дискуссии “Кто такой официант?” (20 минут).

3. Деловая игра “Двойная презентация”. Цель: выработать навык самопрезентации (30 минут).

4. Мини-лекция “Вы приходите в коллектив” (5 минут).

5. Ролевая игра с видеоанализом “Здравствуй, я ваш администратор” (60 минут).

Кофе-брейк (15 минут).

**Модуль 2. “Установление и поддержание контакта в группе”**

6. Разминка “Себя показать, других посмотреть”. Цель: выработать навык безоценочного суждения (10 минут).

7. Групповая дискуссия “Услышать свой персонал” (30 минут).

8. Упражнение “Что такое хорошо”. Цель: улучшение взаимопонимания (10 минут).

9. Разминка “Ни рыба, ни мясо”. Цель: снятие напряжения, активизация внимания, подготовка к мозговому штурму (10 минут).

10. Мозговой штурм “Найти общий язык” (40–60 минут).

Обед (45 минут).

**Модуль 3. “Разработка и внедрение стандартов обслуживания”**

11. Разминка “Приумножить и сохранить”. Цель: активизация участников (10 минут).

12. Мозговой штурм “Пишем Книгу стандартов обслуживания” (60–120 минут).

Кофе-брейк (15 минут).

**Модуль 4. “Методика проведения занятий с персоналом”**

13. Байка “Алиса и Чеширский Кот” (5 минут).

14. Тест “Как я управляю персоналом?” (30 минут).

15. Разминка “Медведь, охотник и девочка”. Цель: эмоциональный подъем (10 минут).

16. Мини-лекция “О посттренинговых занятиях” (5 минут).

17. Упражнение “Такие разные методики”. Цель: усвоение основных технологий обучения (10–15 минут).

18. Мини-лекция “Методика проведения ролевых игр” (5 минут).



19. Презентация “Проводим деловую игру” (60 минут).
  20. Мини-лекция “Преодолеваю трудности” (15 минут).
  21. Итоговое упражнение “Мое гордое имя”. Цель: поддержка самооценки (5 минут).
- Завершение (10 минут).


## **Модуль 1. “Самопрезентация администратора”**

### Разминка “Зеркало для героя”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы активизировать внимание и углубиться в изучение новой темы.

**Как мы это делаем?** Участники встают в две шеренги, друг напротив друга. Те, кто находится в правом ряду, по команде ведущего выполняют какие-либо действия. Стоящие в левом их копируют. Через 5–7 минут шеренги меняются ролями.

**Памятка для ведущего.** Задания могут быть самыми разными. Начать лучше с простых движений, например, встать на одну ногу, потом попрыгать на ней или, скажем, попрыгать поочередно на обеих ногах. Далее действия следует усложнять и даже придумать мини-сценарий. Можно использовать мотивы трудовых будней ресторана: прием товара или обслуживание посетителей. Главное, чтобы “зеркала” максимально точно копировали эти действия. В конце спросите участников, легко ли было повторять чьи-то действия, как копирование смотрелось со стороны, в особенности с позиции того, кто их придумал и совершил первым. Переживали ли участники за свои “зеркала”, все ли у них получалось? Закончите словами о том, как важно, чтобы руководитель показал подчиненному, что ему надо делать, а тот в точности исполнял указания.

 Время: 15 минут.

### Мини-лекция с элементами групповой дискуссии “Кто такой официант?”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы подготовиться к самостоятельной работе в следующем упражнении.

**Как мы это делаем?** Вырастить хорошего официанта — задача не из легких, и в ряде случаев она ложится на плечи администраторов. Какими качествами и навыками должен обладать официант, чтобы быть успешным в профессиональной деятельности? Назовем их:

- Уметь общаться, понимать людей вообще и целевую аудиторию ресторана в частности, быть тактичным, обходительным, приятным собеседником.

- Иметь хорошую зрительную память, быть наблюдательным, внимательным, сообразительным.

- Знать ассортимент.

- Владеть собой, иметь малую внушаемость и высокую скорость реакции.

- Быть честным, старательным, уважать порядок и чистоплотность.

Обладая всеми этими чертами, официант определенно сможет осилить и искусство продаж, которое является краеугольным камнем увеличения выручки заведения. Сама модель обслуживания зависит от формата предприятия питания. Если речь идет о сетевой компании, она, естественно, должна быть единой для всей сети.

“Итак, — говорит ведущий, — официант может быть: аналитиком, который старается раскрыть желание гостя; консультантом, абсолютно свободно ориентирующимся в меню, а также имеющим навыки презентации ассортимента блюд и напитков; актером, организующим шоу. Возможно, кем-то еще? Давайте обсудим...”

Во многом от мастерства официантов зависят настроение гостей, впечатление, полученное ими от посещения ресторана. Гость для предприятия питания — главный человек, ведь именно он позволяет бизнесу держаться на плаву и развиваться. Важно четко осознавать, что не мы делаем посетителям одолжение, обслуживая их, а они проявляют благосклонность, голосуя кошельком за наш ресторан. Так что гость — не тот, с кем нужно спорить или острить, он приходит к нам со своими желаниями, мы работаем для того, чтобы их исполнить. И получаем за это плату. Предпочтения ресторанный публики меняются в среднем раз в 10 лет.

В конце 1980-х внимание обращали прежде всего на широту ассортимента, в конце 90-х — на качество ингредиентов, в наше время на первый план выходит ожидание сервиса и диалога, то есть коммуникационного взаимодействия. О чем это говорит? О том, что современный посетитель кафе и ресторанов ищет нечто большее, чем простое утоление голода, даже если ему предлагаются блюда из качественных продуктов и надлежащий сервис. И предоставить гостю желаемое может лишь заведение, в котором работает профессиональный обслуживающий персонал, возглавляемый еще более профессиональным лидером — администратором (или директором)».

⌚ Время: 20 минут.

### Деловая игра “Двойная презентация”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы помочь участникам понять принцип профессиональной самопрезентации.

**Как мы это делаем?** Ведущий просит участников взять по листу ватмана, сложить его пополам, на линии сгиба сделать надрез, чтобы в него прошла голова, а затем, воспользовавшись вырезками из газет, журналов и прочей печатной продукции, а также какими угодно канцелярскими принадлежностями, сделать по два коллажа. “С передней стороны вашей “обновки” мне бы хотелось увидеть вас сегодняшних, — объясняет ведущий. — Расскажите о своих основных положительных и отрицательных профессиональных качествах. На задней стороне создайте коллаж на тему “Каким администратором или директором я буду завтра”, то есть поделитесь планами на будущее. Задание всем понятно? Тогда экспериментируйте”.

**Памятка для ведущего.** Подготовьте все необходимое: ватман, фломастеры, ножницы, скотч, клей, газеты, журналы, календари, постеры и т.п. Когда участники тренинга завершат подготовительный этап (на него обычно отводится около 15 минут, но при необходимости время можно увеличить), предложите им надеть “обновки” на себя, расслабиться (можно включить спокойную музыку), походить по помещению. Пусть каждый сам ре-

шит, будет он или не будет изучать коллажи других администраторов. В общем, предоставьте слушателям 5–7 минут свободного времени и посмотрите, как они его потратят. Затем попросите участников по одному выходить в центр круга и рассказывать о своих “костюмах”: что, почему, о чем это, по их мнению, может свидетельствовать? После презентаций — небольшая общая дискуссия. Вы можете задать следующие вопросы:

— Насколько важно, стремясь узнать свой коллектив, четко знать при этом, кто ты сам?

— Насколько тяжело было сформировать свой коллаж, удалось ли разместить на нем максимально объективную информацию?

— Чей коллаж запомнился вам больше всего и почему?

Закончить упражнение стоит словами о том, что грамотная самопрезентация чрезвычайно важна для всех, кто руководит людьми.

⌚ Время: 30–60 минут.

### Мини-лекция “Вы приходите в коллектив”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы узнать о технике самопрезентации в новом коллективе.

**Как мы это делаем?** “От того, как вы представитесь, придя в новый коллектив, во многом зависит первое впечатление сотрудников о вас, их будущем руководителе, — говорит ведущий. — Разумеется, недостаточно просто назвать свои имя и фамилию, необходимо сказать пару слов о себе. Постарайтесь не нервничать, быть твердыми, убедительными, искренними. Помните, эту минуту никогда нельзя будет переиграть.

Неплохо заранее продумать, какая информация должна предшествовать вашему появлению. Первое время именно ее “шлейф” будет наиболее активно участвовать в формировании коллективного мнения о вас. Готовясь к встрече, обратите внимание на свою одежду. Костюм должен быть комфортным (это придаст вам чувство уверенности), не иметь случайных элементов. Желательно заранее отрепетировать свою первую речь. Помните,

что люди, говорящие свободно, грамотно, четко и по существу, априори воспринимаются как лидеры. Хорошо, если вы расскажете о своем образовании, профессиональном опыте, а также о планах в новой компании. Продолжительность этого рассказа не должна превышать 3–4 минут”.

⌚ Время: 5 минут.

### Ролевая игра с видеоанализом

#### “Здравствуйте, я ваш администратор”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы закрепить на практике навыки самопрезентации.

**Как мы это делаем?** Участникам предлагается смоделировать самопрезентации в качестве администратора одной из точек сети в следующих ситуациях:

- Заведение только что открылось.
- Заведение работает несколько месяцев, совсем недавно отсюда был уволен предыдущий администратор.
- Заведение работает довольно долго; коллектив полагал, что новым администратором станет старший официант (негласный лидер).
- Заведение работает давно, но финансовые показатели и дисциплина оставляют желать лучшего.


Исходя из заданных обстоятельств, каждый участник должен придумать четыре варианта самопрезентации. На их обдумывание дается 15 минут. Сами выступления не должны быть длиннее 3 минут.

**Памятка для ведущего.** Если вы чувствуете, что участники не готовы к ролевому моделированию, дайте им алгоритм действия:

- Кто я? Что представляю собой как специалист и человек?
- Какой у меня опыт работы в ресторанном бизнесе? Каковы мои заслуги на трудовом поприще?
- Как я рассматриваю свои новые обязанности и отношусь к функциям управления?
- Что ожидаю от коллектива?

Но предупредите, что буквально следовать этой схеме нельзя. Нужно переосмыслить ее таким образом, чтобы самопрезентация в любом из вариантов была живой, искренней и характеризовала бы администратора как грамотного управленца, разбирающегося во всех аспектах ресторанного дела.

После того как все участники покажут по четыре миниатюры, продемонстрируйте им видеозапись. Лучше ее обсудить, но, если нет времени, достаточно, чтобы каждый оценил свое выступление.

 Время: 60 минут.

### Кофе-брейк

 Время: 15 минут.

## **Модуль 2. Установление и поддержание контакта в группе**

### Разминка “Себя показать, других посмотреть”


**Для чего мы это делаем?** Чтобы повысить доверие в группе и научить участников технике безоценочных суждений.

**Как мы это делаем?** “Администратору, в чьем подчинении находится линейный персонал заведения, важно обладать навыком безоценочных суждений, то есть уметь “смотреть в корень” проблемы, ситуации, действия, иметь четкое представление о людях, с которыми работает. Итак, нам нужен доброволец”. Участник, вызвавшийся быть добровольцем, выходит из помещения и становится за дверь, чтобы слышать, что происходит внутри. Ведущий просит группу максимально подробно описать, как выглядит их коллега.

**Памятка для ведущего.** Предупредите “круг”, что говорить можно лишь о явно наблюдаемых признаках, одежде, обуви, аксессуарах. Важно не допускать, чтобы обсуждаемым оказался человек, имеющий какие-либо явные внешние изъяны. Стимулируйте группу к дискуссии, задавайте наводящие или уточняю-

щие вопросы, следите за динамикой. В конце обсуждения пригласите вышедшего участника вновь присоединиться к группе и попросите его прокомментировать услышанное. Если есть время, предложите слушателям закрыть глаза и не открывать их, пока не будет вашей команды. Мысленно досчитайте до 25, а потом спросите, не хочет ли еще кто-нибудь постоять за дверь. Следите за тем, чтобы остальные открыли глаза только после того, как доброволец покинет помещение.

Закончить разминку неплохо словами о том, как важно быть внимательным к людям, отличать факты от домыслов, уметь видеть и слышать, что делают и говорят сотрудники.

 Время: 10 минут.

### Групповая дискуссия “Услышать свой персонал”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы вспомнить техники профессионального общения.

**Как мы это делаем?** “Сейчас мы повторим техники профессионального общения и активного слушания. Пренебрежение ими наравне с неумением поддерживать диалог является большим минусом в деле управления коллективом, — говорит ведущий. — Давайте сначала вспомним, какие навыки нужны для успешного общения”.

Следует дискуссия на 2–3 минуты, затем тренер продолжает: “Существует несколько техник, способных помочь построить эффективный диалог с подчиненными. Например, техника акцентирования на успехах персонала (“Имя, мне понравилось, как ты работал(а) на банкете”). Предлагаю развить мысль, даю две минуты, после чего хочу от каждого услышать его примеры”. (Дискуссия на 5–7 минут).

“Теперь вспомним технику активного слушания, — говорит ведущий. — Итак, есть открытые, закрытые и альтернативные вопросы, которые помогают понять, а что, собственно, хочет нам сказать собеседник. Но есть еще так называемые негатив-фразы. Одной удачной репликой можно наладить конструктивный диалог, одной неудачной — свести его на нет или сделать изначаль-

но невозможным. Сейчас мы попробуем заполнить таблицу, в которой приведены примеры негатив-фраз — неудачных “воплощений” техники активного слушания. Я жду от вас ответов на вопросы, почему данная формулировка плоха и каким образом ее можно исправить”.

Неудачная формулировка	Чем она неудачна	Каким образом ее можно исправить
— Нет, все совсем не так, как ты говоришь.		
— Ну и что, если..., а мне надо...		
— Вас всех интересуют только деньги и удобный график.		
— Мы снова отвлеклись от темы.		
— Что ты льешь воду, говори по сути.		

**Памятка для ведущего.** Если группа не участвовала в тренинге профессионального общения, имеет смысл предварительно провести мини-лекцию по техникам активного слушания. Таблица, которую предлагается заполнить, должна присутствовать в папке с раздаточными материалами. При желании ее можно дублировать на флип-чарте, а в конце дискуссии попросить кого-нибудь резюмировать общее мнение, записав его на большом листе.

 Время: 30 минут.

### Упражнение “Что такое хорошо”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться концентрировать внимание на словах собеседника.

**Как мы это делаем?** Ведущий называет действие или явление и добавляет фразу “и это хорошо, потому что...”, после чего передает ход соседу (например, слева). Тот повторяет вторую часть фразы, потом присовокупляет к ней слова “и это плохо, потому что...”, передавая ход дальше.



**Пример**

Первый участник: “В первых двух модулях тренинга мы узнали о техниках самопрезентации, а также вспомнили основные правила успешного общения, и это хорошо, потому что без подобных навыков практически невозможно успешно взаимодействовать с подчиненными”.

Второй участник: “Без подобных навыков практически невозможно успешно взаимодействовать с подчиненными, и это плохо, потому что для эффективного управления предприятием питания необходимо быть в контакте с линейным персоналом”.

Третий участник: “Для эффективного управления предприятием питания необходимо быть в контакте с линейным персоналом, и это хорошо, ведь так можно получать обратную связь и от персонала, и от посетителей заведения”.

**Памятка для ведущего.** Желательно управлять движением “коллективного бессознательного”. В конце неплохо поинтересоваться, что было легче — повторять фразу за соседом или придумать свою. Можно еще раз отметить, что при конструктивном деловом общении, в частности в диалоге с персоналом, крайне важно сначала убедиться в том, что понимаешь, о чем именно идет речь, и лишь потом возражать.


 Время: 10 минут.

**Разминка “Ни рыба, ни мясо”**

**Для чего мы это делаем?** Чтобы активизировать мыслительные процессы.

**Как мы это делаем?** Снова понадобится доброволец. На сей раз он станет “шеф-поваром”: будет указывать на одного из участников, называть его по имени и говорить: “рыба”, “птица” или “мясо”. Возможны два варианта ответа. Участник называет либо блюдо (например, бифштекс или котлету по-киевски) и имитирует звуки, которыми сопровождается их приготовление, либо какую-нибудь рыбу, птицу, зверя и показывает характерные для них движения. На обдумывание — 1 секунда, кто не успел, становится “шеф-поваром”.

**Памятка для ведущего.** Уделите несколько минут на обсуждение, поинтересуйтесь, были ли понятны воспроизводимые участниками звуки и движения. Закончите разминку словами о том, что в большинстве случаев важна не только скорость реакции, но и умение невербально подтвердить собственное понимание, скажем, как в данном упражнении, звуками или жестами.


 **Время: 10 минут.**

### Мозговой штурм “Найти общий язык”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы найти возможно большее количество способов взаимодействия с персоналом.

**Как мы это делаем?** “На первом этапе мозгового штурма (10 минут) я попрошу вас продумать, а потом записать известные вам техники, позволяющие находить общий язык со своими сотрудниками, — объясняет задачу ведущий. — На втором (10–15 минут) мы их по очереди зачитаем и обсудим. На третьем (15 минут) выберем из них те, которые могут быть использованы в нашей сети”.

**Памятка для ведущего.** Это задание имеет две цели: повторение и закрепление материала, пройденного в первых двух модулях тренинга, а также переход к третьему модулю, посвященному навыкам формирования корпоративных стандартов.

 **Время: 40–60 минут.**

### Обед

 **Время: 45 минут.**

## **Модуль 3. “Разработка и внедрение стандартов обслуживания”**

### Разминка “Приумножить и сохранить”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы “проснуться” после обеда.

**Как мы это делаем?** “Я прошу всех разбиться на пары, — говорит ведущий. — Каждая пара будет изображать ослика. Она получает маленький презент — чудесный хвостик, который должен быть прикреплен на соответствующем месте второго участника. Задача упражнения: не расцепляясь, сорвать как можно больше чужих хвостиков и сохранить при этом свой. Активно действовать может только человек, стоящий первым, так как второй держит руки на его плечах”.

**Памятка для ведущего.** Необходимо заранее подготовить хвостики — плетеные веревочки с кисточками или бантиками на концах, а также скотч для их крепления. Разминка может проводиться в несколько раундов. В конце упражнения имеет смысл сказать о том, что, разрабатывая стандарты обслуживания, особенно если их система не создается с нуля, а совершенствуется, важно не только приумножить активы, но и сохранить то хорошее, что уже есть.

⌚ Время: 10 минут.

### Мозговой штурм

#### “Пишем Книгу стандартов обслуживания”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы разработать и внедрить стандарты обслуживания.

### ■ Этап 1

**Как мы это делаем?** “Перед нами как сетевым предприятием питания стоит задача ввести и поддерживать единые стандарты обслуживания. Безусловно, это долгий, кропотливый труд, задача, которую не решить в рамках одного тренинга, — объясняет ведущий. — Тем не менее я предлагаю именно сегодня, сейчас начать писать Книгу стандартов обслуживания, в которой постепенно будут находить место все принимаемые нами правила, чья главная цель — повышение лояльности гостей”.

Для начала участникам необходимо подумать над структурой книги. В ней могут содержаться:

- правила общения с гостем (в том числе фирменные фразы приветствия и прощания);
- правила обслуживания (в том числе презентации меню, совершения допродажи);
- правила взаимодействия между различными подразделениями внутри заведения;
- удачные вопросы, позволяющие помочь гостю сформировать заказ;
- типичные возражения посетителей и наиболее удачные ответы на них.

Слушателям дается 20 минут на то, чтобы придумать разделы, которые, на их взгляд, должны присутствовать в книге, и записать их. Затем группа переходит к обсуждению.

**Памятка для ведущего.** Когда участники будут зачитывать свои предложения, записывайте их на флип-чарте, но избегайте повторов. Вы должны иметь свой вариант структуры книги. Вы можете разработать его сами или в сотрудничестве с коллегами. В любом случае будьте готовы скорректировать предложения участников тренинга и, возможно, существенно дополнить их. Важно, чтобы у администраторов не исчезло ощущение сопричастности к ее созданию, они должны знать, что все происходит здесь и сейчас.

## ■ Этап 2

**Как мы это делаем?** Теперь ведущий предлагает участникам подумать над содержанием каждого из разделов книги. Например, в разделе “Правила продаж” могут быть следующие главы: “Начало контакта”, “Выяснение потребностей”, “Формирование заказа”, “Снятие возражений”, “Допродажа”, “Завершение контакта”. На самостоятельную работу дается 20 минут. Затем — обсуждение.

**Памятка для ведущего.** Формирование и заполнение Книги стандартов обслуживания для каждой компании очень индивидуальны, поэтому разработка следующих этапов данного упражнения должна производиться сообразно вашим потребностям.

 Время: 60–120 минут.

Кофе-брейк

 Время: 15 минут.
**Модуль 4. “Методика проведения занятий с персоналом”**Байка “Алиса и Чеширский Кот”

...Завидев Алису, Кот только улыбнулся. Вид у него был добродушный, но когти длинные, а зубов так много, что Алиса сразу поняла, что с ним шутки плохи.

— Котик! Чешик! — робко начала Алиса. Она не знала, понравится ли ему это имя, но он только шире улыбнулся в ответ. “Ничего, — подумала Алиса, — кажется, доволен”.

Вслух же она спросила:

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.
- Мне все равно... — сказала Алиса.
- Тогда все равно, куда и идти, — заметил Кот.
- Только бы попасть куда-нибудь, — пояснила Алиса.
- Куда-нибудь ты обязательно попадешь, — сказал Кот. — Нужно только достаточно долго идти.

“Вы спросите, к чему я это, собственно, рассказываю, — обращается к аудитории ведущий. — Все просто. Иногда занятия с обслуживающим персоналом проводятся для галочки, а не ради того, чтобы сотрудники смогли приобрести какие-либо дополнительные навыки. Не стоит тратить драгоценное время, действуя на авось, то есть, как в этой байке, “идти только для того, чтобы идти”. Все посттренинговые занятия должны быть тщательно продуманы, а вы — четко понимать их конструкцию и знать, что именно заведение приобретет от их проведения”.


 Время: 5 минут.

## Тест “Как я управляю персоналом?”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы узнать, как участники тренинга оценивают эффективность собственных действий по управлению персоналом.


**Как мы это делаем?** “Сейчас я раздам бланк с вопросами. Пожалуйста, не думайте долго над ними, у вас на весь тест не более 5 минут, — объясняет ведущий. — Среди ответов нет правильных и неправильных, просто, если ваш вариант “Редко или почти никогда”, поставьте 0, если “Иногда, время от времени”, поставьте 1, “Часто или регулярно”, поставьте 2”.

Вопросы:

1. Показывая свое недовольство качеством работы официанта или бармена, я стараюсь аргументировать свои претензии.
2. Если мне надо переговорить с работником о неисполнении им своих обязанностей, я стремлюсь выбрать место, где мы будем одни, и время, когда никто не сможет прервать беседу.
3. Когда я вижу, что работник готов к карьерному росту, я непременно довожу это до вышестоящего руководства.
4. При необходимости я готов(а) выступить для официантов и барменов мастером-наставником, так как хорошо знаю их работу и могу выполнять ее.
5. Мне не приходило в голову препятствовать переходу своих лучших сотрудников на более высокие позиции в другие заведения сети.
6. Я непременно сообщаю сотруднику, недостаточно внимательно исполняющему свои обязанности, о последствиях, к которым это может привести.
7. Когда перед персоналом ставится задание, я стараюсь максимально четко обрисовать перспективы, открывающиеся при его надлежащем исполнении.
8. Составляя рабочий график, я руководствуюсь исключительно пожеланиями персонала.
9. Я приветствую готовность работников зала к диалогу.
10. Мне хочется быть уверенным в честности официантов и барменов.

11. У меня определенно налажена обратная связь с обслуживающим персоналом.
12. У меня определенно налажена обратная связь с вышестоящим начальством.
13. Я решаю личные проблемы сотрудников, если они ко мне обращаются за помощью.
14. Меня ценит и уважает мой коллектив.
15. Я не обсуждаю сотрудников в их отсутствие.
16. Перед тем как вынести работнику выговор, я проанализирую его проступок.
17. Мое уважение вызывает критическая позиция персонала по отношению к работникам, совершающим какие-либо махинации.
18. Разбирая конфликт, я стремлюсь убедиться в том, что понял позиции сторон абсолютно верно, и лишь затем делаю общие выводы.
19. Мне нравится стремление персонала к хорошим заработкам.
20. Я слежу за тем, насколько эффективно сотрудники используют знания и навыки, полученные в процессе дополнительного обучения, например, тренингов.

**Памятка для ведущего.** Если сумма баллов больше 30, велика вероятность того, что участник выдает желаемое за действительное или просто не обладает хорошими навыками руководства. Сумма баллов более 35 может свидетельствовать о неискренности. Группе эта информация не разглашается. Лучше сказать что-то типа: “Ну вот, вы сами можете проанализировать свои ответы. Давайте обсудим каждый из пунктов...”

 Время: 30 минут.

### Разминка “Медведь, охотник и девочка”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы вернуть группу в состояние эмоционального подъема.

**Как мы это делаем?** Ведущий просит участников разделить себя на две команды и запомнить три фигуры:

— “медведь” (одна нога вперед, руки над головой чуть согнуты в локтях, показывает когти, рычит);

— “охотник” (держит воображаемое ружье, говорит “пиф-паф”);

— “девочка” (прыгает через воображаемую скакалку, напевает).

По условиям игры каждая команда должна показать одну из фигур, причем следует учесть, что:

— “медведь” съедает девочку (балл команде, показавшей “медведя”);

— “девочка” обманывает охотника (балл команде, показавшей “девочку”);

— “охотник” убивает медведя (балл команде, показавшей “охотника”).

Если фигуры одинаковые, баллы не присуждаются никому. На то, чтобы договориться, кого демонстрировать в раунде, дается 30 секунд. По знаку ведущего все члены команд одновременно показывают выбранную фигуру. Игра идет до пяти очков.

**Памятка для ведущего.** Закончите разминку словами о том, как важно уметь договариваться со своей командой, находить общее решение, просчитывать логику действий оппонентов. Необходимо, чтобы участники коллектива понимали друг друга, были одинаково заинтересованы в результате, имели общую цель. Для администраторов сетевых заведений все эти качества очень существенны, ведь настоящим лидером становится только тот, кто говорит с подчиненными на одном языке.

 Время: 10 минут.

### Мини-лекция “О посттренинговых занятиях”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы дать администраторам представление о том, как проводить обучение обслуживающего персонала.

**Как мы это делаем?** “Итак, официанты (сами по себе или совместно с вами) прошли основные тренинги, — говорит ведущий, — и теперь необходимо поддерживать полученный эффект. Но это лишь один довод в пользу посттренинговых занятий. Два других —



дополнительная мотивация сотрудников к применению знаний, полученных в ходе основного курса, и предоставление им площадки, на которой они могли бы отработать новые модели поведения. На вас ложится дополнительная ответственность: отныне вы станете проводить небольшие посттренинговые программы со своим персоналом. Для их разработки мы будем ежемесячно встречаться, так что не думайте, что вас оставят с этим вопросом один на один. Главная задача посттренинговых занятий — связать знания, приобретенные на тренинге, с практической работой официантов. Чуть позже мы рассмотрим методику проведения мини-тренингов, а пока — правила, которые каждый из вас должен не только понять, но и принять:

- Основные цели посттренинговых занятий — регулярное повторение знаний, полученных на тренинге, а также, при необходимости, дополнительная проработка практических упражнений.

- Посттренинговые занятия проводятся не реже раза в неделю для каждой смены.

- Предпочтительное время — первая половина дня, продолжительность занятий — не более 30–40 минут. Не рекомендуется назначать их в первый же день после приемки смены или за день до ее сдачи.

- В конечном итоге каждый член коллектива должен посетить все занятия.

- Важно перед информационными пластами устраивать разминки.

- Нельзя забывать про обратную связь и групповую энергетику.

- В конце каждого занятия проводится его анализ (рекомендуется проработать основные вопросы, подумать над исполнением упражнений или организацией групповых дискуссий)".

 Время: 5 минут.

### *Упражнение "Такие разные методики"*

*Для чего мы это делаем?* Чтобы подготовить группу к усвоению основных методик тренинговых и посттренинговых занятий.

**Как мы это делаем?** Ведущий просит участников взять по листу бумаги, вспомнить названия как можно большего числа упражнений и описать, что они делали в их ходе (например, “Зеркало для героя”, копировали действия друг друга).

**Памятка для ведущего.** При необходимости, после того как основные упражнения будут названы, следует дополнить список. В конце имеет смысл представить все обучающие методики:

- разминка;
- ролевая (деловая, метафорическая) игра;
- групповая дискуссия;
- мозговой штурм;
- мини-лекция.

 Время: 10–15 минут.

### Мини-лекция

#### “Методика проведения ролевых игр”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы научиться корректировать модели поведения.

**Как мы это делаем?** “Со всеми вышеперечисленными методиками обучения мы с вами столкнулись в ходе данного тренинга, — начинает лекцию ведущий. — Пока “за бортом” осталась лишь одна — ролевая (деловая, метафорическая) игра. Ее суть — изменение поведения в зависимости от условий задания. Перед тем как увидеть симитированную участниками посттренингового занятия сценку, необходимо максимально полно и верно соблюсти процедуру презентации задачи, а именно:

- четко изложить общее задание;
- давая общую инструкцию, попросить участников повторить ее своими словами;
- распределить роли;
- дать частные инструкции (согласно ролям);
- дать определенное время на подготовку.

После просмотра сценок необходимо проследить, чтобы все участники получили обратную связь, то есть устроить мини-дискуссию, на которой обсудить саму ситуацию и актерские наход-

ки участников — то, как именно они вышли из данной ситуации. Сейчас мы проведем небольшую ролевую игру”.

Время: 5 минут.

### Презентация “Проводим деловую игру”

• **Для чего мы это делаем?** Чтобы освоить технику деловых (ролевых, метафорических) игр.

**Как мы это делаем?** “Сейчас каждый из вас попробует себя в роли администратора, готовящегося провести посттренинговое занятие, — объясняет задачу ведущий. — Возьмите по листку бумаги, вспомните и запишите проблему, которую, на ваш взгляд, можно решить “всем миром” на получасовом занятии с персоналом. Скажем, недавно в вашем заведении произошел конфликт официанта с гостем, его причина — ошибочная оценка остроты гаспачо, произошедшая из-за того, что сторонами по-разному понимается само слово “острота”. Запишем. Или еще: работники линии раздачи игнорируют допродажи. Или в час пик гости подолгу ждут своих заказов. В общем, думайте. Время — 5 минут, после чего вам надо будет зачитать предложенные темы. Я запишу их на флип-чарте, и мы с вами постараемся к каждой из них составить “техническое задание”, то есть в результате групповой дискуссии четко изложить суть ситуации. Возможно — представить дополнительную инструкцию группе, оговорить, какие роли будут задействованы в сценке. Кратко законспектируем все это. Информацию, касающуюся конкретного упражнения, записывает только его автор.

Потом вы сдаете свои листы, я их переворачиваю, перемешиваю и вновь раздаю в случайном порядке. Таким образом, скорее всего, к вам попадает предложение другого участника, что будет даже интереснее. И мы 15 минут думаем над следующим заданием: каждому из вас надо составить план посттренингового занятия, построенного на деловой игре, в основу которой ляжет отработка оказавшейся у вас темы. Далее по очереди проводите презентацию своей программы. Вы — администратор, мы — ваш персонал, которому вы рассказываете о предстоящем задании.

Вызываете одного из участников, чтобы он вам ассистировал (играл роль гостя), проигрываете сценку из жизни (с неправильным поведением официанта). Потом просите группу (нас) прокомментировать, в чем была допущена ошибка, и проигрываете сценку второй раз, но уже в исправленном варианте”.

**Памятка для ведущего.** Аналогичным образом можно показать администраторам, как строить посттренинговые занятия, в основе которых лежит групповая дискуссия, мозговой штурм или мини-лекция.

 Время: 60 минут.

### Мини-лекция “Преодолевающая трудности”

**Для чего мы это делаем?** Чтобы дать администраторам навык преодоления трудностей, с которыми кому-то из них, возможно, придется столкнуться, проводя занятия с персоналом.

**Как мы это делаем?** “Впервые выступая в качестве тренера, вы, возможно, испытаете некоторое волнение, — говорит ведущий. — Справиться с его внешними проявлениями несложно, если глубоко дышать. Специалисты советуют в такой ситуации обвести взглядом группу и мысленно сказать себе: “Сейчас я действую в профессиональной роли администратора, руководителя этих людей, все будет хорошо”. Внимание персонала легко стимулировать, если привести примеры по теме, взятые из практики заведения. Самая неприятная для человека, проводящего тренинги, фраза: “Мы все это знаем”. Правильная реакция — попросить того, кто ее произнес, рассказать, что именно он знает по теме. В ходе рассказа вы можете вставлять реплики, корректировать, уточнять. Если участники сводят на нет все ваши попытки провести мини-тренинг, говорят, что гости первыми начинают конфликт, попросите их привести пример и подробно разберите его вместе с группой”.

**Памятка для ведущего.** Другие рекомендации необходимо будет разработать с учетом специфики персонала и формата, в котором работает компания.


 Время: 15 минут.

### Итоговое упражнение "Мое гордое имя"

**Для чего мы это делаем?** Чтобы дать участникам возможность получить обратную связь друг от друга.

**Как мы это делаем?** "Сейчас я хочу попросить вас встать, — обращается к аудитории ведущий. — Все по очереди должны громко назвать свое имя, а к нему добавить фразу: "Я буду проводить мини-тренинги для обслуживающего персонала". Все остальные поддерживают выступающего аплодисментами".

**Памятка для ведущего.** При желании вы можете придумать другую формулировку. Но не забудьте, завершая тренинг, поблагодарить всех его участников за хорошую, продуктивную работу.

 **Время: 5 минут.**

## ПРИЛОЖЕНИЕ. ПОСТТРЕНИНГОВЫЕ ЗАНЯТИЯ

### ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

#### *План посттренинговых занятий*

1. Групповая дискуссия “Вспоминаем драмы общения” (20 минут).
2. Групповая дискуссия “Активное и пассивное слушание” (20 минут).
3. Групповая дискуссия “Открытые, закрытые, альтернативные вопросы” (20–30 минут).
4. Ролевая игра с элементами групповой дискуссии “Повтори заказ” (30–40 минут).
5. Групповая дискуссия “Успешность малого разговора” (20 минут).
6. Мозговой штурм “Как избежать конфликта с гостем?” (20–30 минут).

#### **Занятие 1**

#### Групповая дискуссия “Вспоминаем драмы общения”

**Методика.** Раздайте каждому официанту по таблице и попросите заполнить их по аналогии с тем, как это делалось на основном занятии. Начертите на листе флип-чарта такую же таблицу, отведите для ответов в каждом столбце столько строк, сколько участников присутствует в группе. Запишите все предложенные варианты, а потом обсудите их с официантами. Предупредите их, что следует приводить примеры драм общения из личной практики.

Название драмы	Суть драмы	Пример
Драма слушания		
Драма понимания		
Драма действия		

Драма самовыражения		
Драма эмоциональности		

 Время: 20 минут.


## **Занятие 2**

### Групповая дискуссия

#### • “Активное и пассивное слушание”

**Методика.** Предложите участникам вспомнить по пять примеров активного и пассивного слушаний, характерных для них самих и их коллег. Потом попросите заполнить таблицу, а сами в процессе дискуссии законспектируйте ответы на флип-чарте. Если требуется освежить знания, воспользуйтесь текстом мини-лекций основного тренинга. Обсуждая варианты, отождествляйте их с практической работой. Помните: цель посттренинговых занятий — перевод приобретенной информации из категории знаний в категорию навыков.

№ примера	Активное слушание	Пассивное слушание
1.		
2.		
3.		


 Время: 20 минут.

## **Занятие 3**

### Групповая дискуссия “Открытые, закрытые, альтернативные вопросы”

**Методика.** Предложите официантам заполнить таблицу, аналогичную тем, что использовались на первом и втором занятиях. Тема: вопросы, которые официант задает гостю во время обслуживания. Обсудите, получается ли на практике придерживаться данной методики, если нет, то почему. После дискуссии еще раз напомните текст мини-лекции “Вы меня слышите?” из основного тренинга.

№	Открытые вопросы	Закрытые вопросы	Альтернативные вопросы
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

 Время: 20–30 минут.


#### **Занятие 4**

##### **Ролевая игра с элементами групповой дискуссии** **“Повтори заказ”**

**Методика.** Воспроизведите мини-лекцию “Приемы активного слушания” из основного тренинга (5 минут). Затем предложите ребятам разбиться на пары и придумать по три сценки (на каждого), в которых официант, принимая заказ, показывает гостю, что “услышал”, то есть понял правильно (7–10 минут). В активной роли — официанта — трижды должны попробовать себя все участники занятия.

Во время презентации этюдов вся группа заполняет оценочные листы, по ее окончании проходит общее обсуждение.

Активный участник (в роли официанта)	Первый прием: буквальное повторение заказа	Второй прием: повторение заказа своими словами (кратко, по существу)	Третий прием: повторение заказа с добавлением вопроса о возможной допродаже

 Время: 30–40 минут.



## **Занятие 5**

### Групповая дискуссия “Успешность малого разговора”

**Методика.** Проводится по той же схеме, что и групповые дискуссии, описанные выше. При необходимости можно сначала повторить мини-лекцию “Техники малого разговора” из основного тренинга. Предложите участникам заполнить таблицу. Задача: официанты должны ответить, какие качества, присущие короткой беседе с незнакомым человеком, имеют все основания превратить случайного посетителя в постоянного гостя, и привести по два примера из своей практики.

Название качества (например, обсуждение позитивного события)	Удачный пример	Неудачный пример

⌚ Время: 20 минут.

## **Занятие 6**


### Мозговой штурм “Как избежать конфликта с гостем?”

**Методика.** Предложите участникам вспомнить, какие ситуации в их практике приводили (или могли бы привести) к конфликту с посетителями. Пусть ребята говорят по очереди (по кругу); проследите, чтобы каждый из них имел возможность высказаться не менее трех раз. Вы тем временем записываете все ответы на флип-чарте, после чего попросите участников зафиксировать их в своих таблицах.

Вторым этапом мозгового штурма станет дальнейшее заполнение этих таблиц. Участники должны проанализировать причины конфликтов, а также придумать эффективные способы выхода из них. Разбирая результаты, стимулируйте группу, можете использовать вопросы, уже задававшиеся на основном тренинге. Пусть участники обсудят следующие аспекты:

- Кто для них посетители ресторана?
- Какими гостями хотели бы их видеть?
- Какую роль они играют: служителей сервиса или отстраненных наблюдателей, которым иногда надо что-то кому-то поднести?
- Ждут ли гости от них рекомендаций и соответствует ли поведение официантов ожиданиям посетителей?
- Могут ли они обслуживать быстрее, чем делают это сейчас?
- В состоянии ли они быть более внимательными к гостям?

Конфликтная ситуация	Причины возникновения	Эффективный выход

 Время: 20–30 минут.

## ТРЕНИНГ ПРЕЗЕНТАЦИИ МЕНЮ

### План посттренинговых занятий

1. Деловая игра “Сколько блюд в меню?” (20–30 минут).
2. Мини-лекция “Детальный анализ предложений” (30–40 минут).
3. Групповая дискуссия “Чем хорошо это блюдо?” (20 минут).
4. Деловая игра “Представление” (20 минут).
5. Деловая игра “Презентация преимуществ” (30–40 минут).
6. Мини-лекция с элементами групповой дискуссии “Еще раз о правилах презентации меню” (15 минут).


### Занятие 1

#### Деловая игра “Сколько блюд в меню?”

**Методика.** Предложите группе вспомнить все блюда и напитки, предлагаемые в вашем ресторане. Делается это так: вы объяв-

ляете раздел, например, “Холодные закуски”; участник, сидящий от вас слева, должен назвать какую-либо позицию, его сосед — основные ингредиенты, следующий пусть назовет новое блюдо и т.д. Игру имеет смысл проводить в очень быстром темпе. Можете ограничить ответы каждого первого и второго игрока 5 и 10 секундами, соответственно. Подобным образом желательно пройти все разделы меню и винной карты. Особенно внимательно относитесь к новым предложениям. Если этого не было сделано на тренинге презентации или меню обновилось более чем на 25 процентов, в конце игры выдайте участникам таблицы, в которых перечислены все блюда и напитки, а также их основные характеристики.

Название	Ингредиенты	Стоимость

 Время: 20–30 минут.

## **Занятие 2**

### **Мини-лекция “Детальный анализ предложений”**

**Методика.** Ваша задача — дать (или напомнить) участникам занятия полную информацию о каждой позиции, предлагаемой в заведении. Подспорьем может стать лекция “Меню нашего ресторана” из основного тренинга. Прежде всего необходимо акцентироваться на сведениях, оставленных без внимания на прошлом занятии, то есть ответить на следующие вопросы:

- К какой категории относится данное блюдо?
- Какова технология его приготовления?
- Каковы варианты подачи, чем интересна сервировка?
- Каковы вкусовые характеристики основного ингредиента, принципы его сочетаемости с гарнирами?

Также необходимо осветить такие аспекты:

- происхождение ингредиентов (страна, производитель, особенности применяемых им технологий);

- калорийность;
- время приготовления;
- разграммовка;
- нюансы, отличающие данное предложение от его аналогов;
- рекомендации по сочетаемости с блюдами других курсов;
- рекомендации по сочетаемости с винами и крепкими алкогольными напитками;
- — противопоказания по здоровью.

Если меню или винная карта были обновлены на 25 процентов и более, желательно сопроводить занятие дегустацией новинок.

⌚ Время: 30–40 минут (без дегустации).

### **Занятие 3**

#### **Групповая дискуссия “Чем хорошо это блюдо?”**

**Методика.** Напомните участникам: для успешной презентации кухни заведения они должны научиться предоставлять гостям объективную информацию, причем в сжатой форме. Чтобы говорить о плюсах блюда кратко и точно, нужно уметь моментально выделять или, что предпочтительнее, держать их в голове.


Заранее подготовьте таблицу с названиями всех блюд и напитков. От официантов требуется напротив каждого написать, чем именно хороша данная позиция, или, говоря профессиональным языком, в чем ее конкурентные преимущества. Обсуждая предложенные варианты, по возможности обобщайте их и записывайте на флип-чарте.

Название блюда или напитка	Конкурентные преимущества


⌚ Время: 20 минут.

**Занятие 4****Деловая игра “Представление”**

**Методика.** На занятии имеет смысл повторить несколько элементов из разминки “Давайте говорить выразительно”, приведенной в основном тренинге. Скажите: “Для того чтобы помочь гостям сделать заказ, надо уметь грамотно представлять блюда. Начнем с интонации. Я вам сейчас раздаю листочки бумаги и попрошу написать название первой пришедшей на ум эмоции, скажем, радость, грусть, восторг, раздражение и т.д. Написали? Теперь передайте мне, пожалуйста, их назад. Посмотрим, кто какую бумажку вытянет... Не показываем никому. А еще будем тянуть карточки с названиями блюд и напитков из нашего меню. Следующее, что вам придется сделать, — презентовать группе предложение, причем назвать его надо с доставшейся вам эмоцией (или интонацией). Остальные участники будут делиться своими догадками насчет того, что это за чувство”. Не стоит затягивать занятие, следите за темпом и групповой динамикой.

 Время: 20 минут.
**Занятие 5****Деловая игра “Презентация преимуществ”**

**Методика.** Участники вновь разбирают карточки с названиями позиций, вы садитесь в центр круга, официанты по очереди называют блюда и напитки так, словно предлагают их своим гостям. То есть говорить им следует спокойно, но выразительно. Поясните задачу: “Например, следящим за фигурой дамам можно порекомендовать на десерт черничное сорбе, охарактеризовав его как легкое, нежное, низкокалорийное”. В этой игре имеет смысл пользоваться таблицей из посттренингового занятия 3. Но сейчас главное — отработка тандема слов и интонаций, с которыми они произносятся.

 Время: 30–40 минут.

## **Занятие 6**

### **Мини-лекция с элементами групповой дискуссии** **“Еще раз о правилах презентации меню”**

**Методика.** При проведении этого занятия целесообразно вновь обратиться к мини-лекции основного тренинга “Правила эффективной презентации меню”. Повторите участникам, что знание всех позиций — необходимое условие для презентации ресторанного предложения, но еще не гарантия того, что гость увидит блюдо именно так, как оно видится официанту. Информация должна быть организована таким образом, чтобы преодолеть фильтры восприятия посетителя, который очень легко может пропустить, не понять, не запомнить чего-либо. Этой цели служат несколько специальных приемов:

- Отвечать на вопросы о блюдах или напитках надо четко, говорить только по существу. Зато, предлагая те или иные позиции, можно не скупиться на эпитеты.
- Используя технику малого разговора, постарайтесь выяснить вкусовые пристрастия гостя.
- Помните о принципе краткости. Длинные предложения могут запутать кого-то из гостей, лучше не рисковать, заранее составив небольшой, из 3–5 фраз, рассказ о каждой позиции.
- Не забывайте выделять конкурентные преимущества.
- Соблюдайте баланс между абстрактным и конкретным.
- Используйте визуализацию.

Во второй части занятия обсудите с группой, насколько указанные правила соблюдаются в повседневной работе заведения.



Время: 15 минут.

## **ТРЕНИНГ ПРОДАЖ ДЛЯ ПРОДАВЦОВ И АДМИНИСТРАТОРОВ ФАСТ-ФУДА**

### **План посттренинговых занятий**

1. Групповая дискуссия “Знай свое заведение” (20 минут).
2. Упражнение “Знай свое меню” (20 минут).


3. Групповая дискуссия “Это наша прибыль!” (30–40 минут).
4. Групповая дискуссия “Шесть ступеней вверх” (20 минут).
5. Мини-лекция с элементами групповой дискуссии “Как снять возражение?” (20–30 минут).
6. Упражнение “Обслуживание на скорость” (40 минут).

**Занятие 1**

**Групповая дискуссия “Знай свое заведение”**

**Методика.** В начале занятия необходимо повторить с группой конкурентные преимущества формата “фаст-фуд”. При желании можно частично воспроизвести мини-лекцию основного тренинга “Что продают в бистро?”. Напомните участникам ее суть, после чего предложите заполнить таблицу. В ней следует указать все конкурентные преимущества заведения (известный, “раскрученный” бренд, доставка готовых блюд на дом и др.) и сегмент аудитории, в котором они могут быть востребованы. Пример: быстрое обслуживание востребовано офисными служащими, приходящими на бизнес-ланч. Пусть каждый участник вспомнит не менее 10 преимуществ. Предложите ребятам по очереди выходить к флип-чарту и записывать по одному пункту из своих списков. Предупредите, что повторяться не стоит. После того как все предложения зафиксированы на большом листе, обсудите их.


Преимущество формата	Кем оно востребовано

 Время: 20 минут.

## **Занятие 2**

### **Упражнение “Знай свое меню”**

**Методика.** См. соответствующее упражнение основного тренинга.

 **Время: 20 минут.**

## **Занятие 3**

### **Групповая дискуссия “Это наша прибыль!”**

**Методика.** Предложите участникам условно разбить время работы заведения на 3–4 периода (допустим, с открытия до 12 часов, с 12 до 16, с 16 до 19, с 19 часов до закрытия) и указать их рамки в первом столбце таблицы. После этого напомните, какие группы посетителей наиболее часто посещают заведение, и попросите заполнить второй столбец. В третий пусть впишут основные потребности, присущие конкретным группам в конкретное время дня. В четвертый — основные позиции меню, которые будут способствовать их удовлетворению. Проведите дискуссию, задавая вопросы так, чтобы побуждать участников отстаивать собственное мнение.

<b>Время (с... до...)</b>	<b>Группы посетителей</b>	<b>Потребности посетителей</b>	<b>Основные позиции меню, способствующие их удовлетворению</b>

 **Время: 30–40 минут.**

## **Занятие 4**

### **Групповая дискуссия “Шесть ступеней вверх”**

**Методика.** Напомните участникам: чтобы быть успешными в профессии, нужно не только абсолютно точно понимать фор-




мат заведения, знать его предложения, потребности покупателей, но и безукоризненно владеть методиками продаж. Попросите группу заполнить следующую таблицу, а потом обсудите предложенные участниками варианты.

№	Этап продажи	Пример
1.	Контакт	
2.	Выяснение потребностей	
3.	Вспомогательное действие или уточняющий вопрос (фирменная фраза)	
4.	Дополнительное предложение	
5.	Снятие сомнений и возражений	
6.	Завершение контакта	
7.	...	

При необходимости помогите группе, но будет лучше, если участники заполнят таблицу самостоятельно. На всякий случай “подсказка” приведена ниже:

1. Поймите взгляд посетителя, улыбнитесь ему, поприветствуйте.
2. Задайте традиционный для заведения вопрос или скажите типовую фразу — покажите свою готовность к обслуживанию и удовлетворению потребностей гостя. Спрашивайте, слушайте, если надо — уточните детали.
3. Сформируйте заказ на подносе, при необходимости помогите покупателю с выбором.
4. Совершите “допродажу” — предложите дополнительное блюдо или напиток.
5. Развейте сомнения и снимите возражения (если они есть).
6. Завершая контакт, снова улыбнитесь, поблагодарите, попрощайтесь, пригласите вновь посетить заведение.

После заполнения таблицы имеет смысл провести дискуссию. Вопросы, которые вы будете задавать участникам, должны быть направлены на раскрытие примеров по каждому из этапов алгоритма продаж.

 Время: 20 минут.

## **Занятие 5**

### Мини-лекция с элементами групповой дискуссии


#### “Как снять возражение?”

**Методика.** Напомните участникам, что, возражая, гости обычно говорят вещи, в которых они не уверены. Иногда — опасаясь, что в их сомнениях есть рациональное зерно, иногда — просто в силу характера. Например: “В ваших купатах наверняка полно сои, а я слышал, что это страшный канцероген”. Впрочем, случается, что клиенты возражают весьма обоснованно, скажем, по состоянию здоровья им противопоказан какой-либо ингредиент. Общаясь с сомневающимся покупателем, следует соблюдать несколько простых правил:

- в заведении быстрого обслуживания время, затрачиваемое на одного посетителя, не может увеличиваться бесконтрольно;
- отвечая на вопрос клиента, не стоит выдавать ему больше информации, чем он запрашивает, так как разговор может уйти в сторону;
- необходимо сохранять чувство собственного достоинства, не уподобляясь человеку, которому во что бы то ни стало надо продать свой товар;
- давать блюдам или напиткам только достоверные характеристики.

Теперь предложите участникам заполнить таблицу, вписав в нее возражения, которые им приходится слышать в заведении, а также наиболее эффективные ответы на них; обсудите предложенные варианты.

<b>Возражение</b>	<b>Ответ</b>

 **Время: 20–30 минут.**

## **Занятие 6**

### **Упражнение “Обслуживание на скорость”**

**Методика.** Это упражнение взято из основного тренинга, оно настолько эффективно, что хорошо подходит и к посттренинговым занятиям. Вам понадобится мяч. Дайте участникам следующую инструкцию: “Тот, у кого мяч, — продавец или покупатель. Начинается все с приветствия. Я бросаю мяч кому-то из участников, говоря: “Добрый день” (или иную фирменную фразу приветствия). Тот кидает мяч следующему участнику, приветствуя его уже от имени покупателя. Третий произносит типовую фразу-предложение или задает фирменный вопрос. Четвертый называет от имени покупателя блюдо из меню, которое хотел бы заказать. Пятый совершает допродажу. Шестой, как нерешительный покупатель, выражает сомнение. Седьмой их развеивает. Далее все сначала. Важное условие: дольше 10 секунд мяч в руках держать нельзя, надо перекидывать его другому участнику”.

Во время одного “раунда” мяч может побывать у каждого из участников не по одному разу. Кстати, проводить это упражнение можно так долго, как необходимо для группы. Важно натренировать навык, чтобы все реплики “отскакивали от зубов”.



Время: по усмотрению тренера (до 40 минут).

## **ТРЕНИНГ КОМАНДОБРАЗОВАНИЯ**

### ***План посттренинговых занятий***

1. Групповая дискуссия “К чему стремимся?” (20 минут).
2. Мини-лекция с элементами групповой дискуссии “Правила снижения эмоционального напряжения” (40 минут).
3. Метафорическая игра “Можем ли мы договориться?” (20 минут).
4. Упражнение “Движение к цели” (20 минут).
5. Упражнение “Как дела, команда?” (20–30 минут).
6. Групповая дискуссия “Продолжаем писать Книгу команды” (40 минут).

## **Занятие 1**

### **Групповая дискуссия “К чему стремимся?”**

**Методика.** Во время тренинга группа начала разрабатывать внутренний документ — Книгу (“конституцию”) команды. Обсуждались цели и ценности коллектива, его имидж, правила сосуществования и взаимодействия, награды и санкции, предусмотренные для работников.

На этом занятии вы сможете лучше понять участников. Попросите их заполнить таблицу, вписав в нее, кто как видит свое профессиональное будущее: в одной графе — реальное, в другой — желаемое. Например, срок — две недели, реальное — без изменений, желаемое — стать старшим официантом. Задача упражнения — понять, комфортно ли персонал чувствует себя в заведении (минимальная разница между реальным и желаемым), как воспринимает собственную оценку менеджером (максимальная разница), имеет заниженную (реальное) или завышенную (желаемое) самооценку. Возможно, несбывшиеся ожидания или непомерные амбиции отдельных работников мешают коллективу почувствовать себя командой.

Срок	Реальное	Желаемое
2 недели		
1 месяц		
3 месяца		
6 месяцев		
1 год		
2 года		
...		

⌚ Время: 20 минут.


## **Занятие 2**

### **Мини-лекция с элементами групповой дискуссии** **“Правила снижения эмоционального напряжения”**

**Методика.** См. основного тренинга.

После мини-лекции предложите участникам привести примеры из их повседневного общения с коллегами — описать ситуации, в которых правила, приведенные в лекции, помогли избежать конфликта. Если конкретных случаев вспомнить не удалось (или ребята не хотят обсуждать их в кругу), в качестве исключения можно разрешить гипотетические примеры. В конце занятия обсудите ответы.

Правило	Пример
Учиться без стеснения проявлять дружеское расположение к коллегам	
Сохранять самообладание	
Подчеркивать наличие общности	
Проявлять сочувствие к проблемам собеседника	
Избегать жестких негативных оценок членов своей команды	
Пытаться понять собеседника, мысленно встать на его место	
Стараться быть позитивным	
Не перебивать собеседника	
Не принижать заслуг коллег перед командой	
Не допускать двойственности, например, не говорить, что понимаете собеседника, если это на самом деле не так	
Принимать во внимание интересы коллектива	

 Время: 40 минут.


### **Занятие 3**

#### Метафорическая игра “Можем ли мы договориться?”

**Методика.** Заранее подготовьте и раздайте участникам карточки, на которых указано какое-либо время. Перед участниками ставится задача собраться всем вместе, предварительно определившись, во сколько именно. После того как группа сообщила общее решение, подводятся итоги: выигрывает тот, у кого на карточке указано время, максимально близкое объявленному. По аналогии выявляются участники, занявшие второе и третье места. Главная задача игры: научиться цивилизованно обсуждать общую цель и договариваться. Для администратора это упражне-

ние важно еще и тем, что во время его проведения вырисовывается негласный лидер коллектива. На обсуждении имеет смысл поинтересоваться:


- Чем руководствовалась группа при выборе времени?
- Все ли идеи были приняты во внимание?
- Насколько это время устраивало каждого участника?

 Время: 20 минут.

#### **Занятие 4**

##### Упражнение “Движение к цели”

**Методика.** См. основной тренинг (можно провести несколько “заездов”).

 Время: 20 минут.


#### **Занятие 5**

##### Упражнение “Как дела, команда?”

**Методика.** Предложите участникам проанализировать, какие поведенческие модели могут мешать (мешают) сплочению коллектива, и найти пути их преодоления. Если с анализом возникнут сложности, используйте приведенные в таблице варианты (второй столбик участники в любом случае заполняют самостоятельно).

Проблемные модели поведения	Способы их преодоления
1. Кто-то из членов команды саботирует выполнение своих профессиональных обязанностей	
2. Кто-то из членов команды интенсивно демонстрирует, что знает больше всех	
3. Кто-то из членов команды позволяет себе нелестно отзываться о коллегах	
4. Кто-то из членов команды допускает слишком много сарказма в отношении командных целей и ценностей	

5. Кто-то из членов команды все время пассивен	
6. Кто-то из членов команды склонен к демагогии	
7. Кто-то из членов команды слишком пессимистичен	


 Время: 20–30 минут.

### **Занятие 6**

#### • Групповая дискуссия “Продолжаем писать Книгу команды”

**Методика.** См. основной тренинг.

На посттренинговых занятиях можно вводить новые разделы, например, девиз (слоган), герб команды, программы, способствующие сплочению коллектива, и т.д.

 Время: 40 минут.

## **ТРЕНИНГ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ И СОПРОТИВЛЕНИЯМИ ПРИ ПРОДАЖЕ КЕЙТЕРИНГОВЫХ УСЛУГ**

### **План посттренинговых занятий**

1. Мозговой штурм “Но мне надо...” (30 минут).
2. Групповая дискуссия “Альтернатива” (30–40 минут).
3. Ролевая игра “Снимаем все!” (30 минут).
4. Мини-лекция с элементами групповой дискуссии “Не сопротивляйтесь, я информирован” (30 минут).
5. Мини-лекция “Возражения о конкурентах” (30 минут).
6. Упражнение “Договорились, но...” (40 минут).

### **Занятие 1**

#### Мозговой штурм “Но мне надо...”

**Методика.** Задача этого мозгового штурма — напомнить менеджерам механизмы возникновения возражений. Рекомендуется обратиться к упражнению “Встать на другую сторону” из основного тренинга. Попросите участников вновь вы-

ступить в роли заказчиков, вспомнить и записать поводы, по которым устраиваются банкеты, а также сообщить основные требования к их организации. Соберите заполненные листы, ознакомьте группу с ответами и предложите к каждому отдельному случаю придумать “провокацию”, которая вызовет у автора (“заказчика”) возражение. Запишите все на флип-чарте и обсудите.

Повод, по которому устраивается банкет	Основные требования к организации банкета	“Провокация”, вызывающая возражение заказчика

⌚ Время: 30 минут.

## **Занятие 2**

### **Групповая дискуссия “Альтернатива”**

**Методика.** Напомните менеджерам, что на рынке кейтеринговых услуг немало сильных игроков и ему свойственна довольно высокая конкуренция. Вашей компании помогает оставаться на плаву то, что она клиентоориентирована. Но, к сожалению, не всегда желания заказчика осуществимы. Предложите группе подумать над следующими вопросами:

1. Какие требования потенциального заказчика мы точно не можем выполнить?
  2. Имеем ли право открыто высказать собственные возражения?
  3. Каким образом можем объяснить заказчику причину, по которой невозможно выполнить его пожелания?
  4. Что можем предложить в качестве альтернативы?
- Ответы на вопросы 1 и 4 нужно зафиксировать в таблице.



Требования заказчика, которые мы точно не можем выполнить	Альтернативные предложения

Предлагая альтернативу, кейтеринг-менеджер должен быть готов услышать и снять возражения заказчика. Механизм прежний:

1. Стараемся понять, какая потребность скрывается за возражениями.
2. Переводим эту потребность из скрытой в явную.
3. Озвучиваем явную потребность, демонстрируем понимание вопроса.
4. Задаем уточняющий вопрос.
5. Завершаем сделку или вновь проходим этапы снятия возражения.

Обычно после четвертого этапа заказчик либо соглашается с предложением, либо неосознанно показывает, в какую сторону двигаться в поисках оптимального варианта. В таком случае кейтеринг-менеджеру необходимо тут же предъявить аргументацию в пользу другого блюда, услуг, условий.

 Время: 30–40 минут.

### **Занятие 3**

#### **Ролевая игра “Снимаем все!”**

**Методика.** Попросите участников разбиться на пары: один будет играть роль менеджера, другой — заказчика банкета. За 10 минут они должны вдвоем придумать возражение, а также разработать сценарий, состоящий из всех пяти этапов, направленных на его снятие. Когда все пары покажут свои сценки, можно попросить участников поменяться ролями и отвести еще 10 минут на подготовку. После демонстрации второй “серии” сценок пригласите группу к дискуссии, основной вопрос которой: снято ли

возражение? В течение презентаций можно попросить слушателей заполнить таблицу, приведенную ниже. Напомните о том, что суждения должны быть безоценочными. В конце, по традиции, имеет смысл обсудить ход игры.

Имя активного участника (в роли менеджера)	Выдвинутое возражение	Механизм снятия возражения

⌚ Время: 30 минут.

#### **Занятие 4**

##### Мини-лекция с элементами групповой дискуссии “Не сопротивляйтесь, я информирован”

**Методика.** Для начала напомните участникам основные правила работы с сопротивлениями:

— “Шаг назад”: даем заказчику почувствовать его значимость, а потом возвращаемся к предложению банкета. Особенно хорошо это правило работает в случае, если инициатива проведения торжества исходит от заведения.


— “Разбить на части”: решаем ситуацию, при которой предложение выслушивают, а потом просят продублировать по электронной почте, причем забывая хоть как-то прореагировать на письмо. В этом случае специалисты советуют попробовать следующий маневр: разбить предложение на составные части и уточнить, какая из них наиболее интересна потенциальному заказчику.

— “Уйти от обстоятельств”: находим правильные ответы в ситуациях, когда потенциальный заказчик ссылается на постоянную занятость, из-за которой не может найти время, чтобы обсудить детали банкета, или — другой распространенный вариант —

на лимит бюджета. Показываем, что понимаем проблему клиента, и ищем пути дальнейшего взаимодействия.

Попросите участников заполнить следующую таблицу, а потом обсудите предложенные ими варианты.

Правило снятия возражения	Пример из практики
“Шаг назад”	
“Разбить на части”	
“Уйти от обстоятельств”	

 Время: 30 минут.

## **Занятие 5**

### Мини-лекция “Возражение о конкурентах”

**Текст лекции.** Когда есть рынок, есть и конкуренция — это закон, данность, с которой надо смириться. Естественно, при наличии в нашем городе такого числа ресторанов потенциальный заказчик кейтеринговых услуг получает право выбора. А когда есть право выбора, есть и надежда получить в заведении дополнительную скидку. В противном случае менеджерам придется иметь дело с возражениями о конкурентах. Они могут быть высказаны к какой угодно форме, но в любом случае в них присутствует сравнение нашего банкетного предложения с аналогичным по сути предложением, полученным от ресторана, расположенного через дорогу. Возражения по поводу конкурентов можно разделить на две категории:

1. Возражения людей, которые находятся в процессе принятия решения о том, где именно провести банкет (“В этом ресторане мне понравился интерьер”, “А там на горячее можно заказать молочных поросят”). В данном случае задача менеджера — помочь заказчику принять нашу сторону.

2. Возражения людей, которые уже пользуются услугами другого ресторана (“Спасибо, Новый год мы, по традиции, будем отмечать в “Т...”, “Банкеты в “М...” нам обходятся совсем недорого”). Подобный вариант предусматривает честную конкурентную борьбу со всеми вытекающими последствиями.

Чтобы успешно работать с возражениями о конкурентах, надо быть прекрасно информированными о полном спектре предложений других ресторанов и ни в коем случае нельзя их ругать. Первая установка вытекает из того, что менеджер, информированный обо всех предприятиях-конкурентах, может парировать почти любое возражение клиента. “Почти” — потому, что даже опытные продавцы иногда попадают в ловушку сравнительных характеристик, высказанных заказчиком (“через дорогу все выгоднее и вкуснее”). Вторая связана с тем, что люди подсознательно испытывают недоверие к тому, кто очерняет других. Когда менеджер критикует чужое заведение, у клиентов складывается впечатление, что он не уверен в заведении, которое представляет, или почему-то боится конкуренции. Иными словами, выражая слишком явное недовольство работой другого ресторана, вы тем самым невольно делаете ему рекламу.

Возражения, которые может услышать кейтеринг-менеджер, весьма разнообразны. Например:

— “У них лучше музыкальное сопровождение, к тому же на время спецобслуживания они закрывают ресторан, а вы — только один зал”.

— “У них за такие же деньги стол получается в два раза богаче”.

— “Они разрешают приносить свое спиртное”.

Парировать такие сентенции трудно, если не знаешь, соответствуют они действительности или нет. Возражения о конкурентах могут заставить менеджера взять “тайм-аут” для наведения справок, “погрузиться” в придумывание перевешивающих аргументов (что приводит к потере инициативы и переходу в состояние защиты) либо даже согласиться (“Значит, в том месте действительно лучше”). Разумеется, мы не можем ничего подобного допустить! А потому от нас требуются честность, дипломатичность, уверенность и четкое знание всех основных конкурентов, предлагающих кейтеринговые услуги. Очень полезно завести на них своеобразное досье и регулярно его обновлять. В него важно включить следующие аспекты: описание ресторанов, предлагающих банкеты, их меню, преимущества и недостатки.


Совет: не упоминайте о конкурентах и их предложениях, пока вас о них не спросят. Говорите только о предложении нашего за-

ведения. Вполне возможно, что потенциальный заказчик вообще не слышал о конкурентах. Однако если он заговорил о них сам, значит:

- имеет информацию о кейтеринговых услугах других ресторанов, возможно, уже успел сравнить их друг с другом, а также с нашим заведением;
- что-то его у нас не устраивает;
- — он является постоянным заказчиком конкурентов, и его что-то не устраивает у них.

Важно помнить, что техника снятия возражений о конкурентах опирается на пятиступенчатую систему действий:


- узнать, с каким заведением делается сравнение;
- выразить одобрение или понимание;
- узнать, что клиенту нравится у конкурентов (в меню, сервисе или дополнительных предложениях), то есть критерии, которыми он руководствуется при выборе ресторана;
- узнать, что клиенту не нравится у конкурентов, то есть аспекты, которых он хотел бы избежать;
- сделать повторную презентацию своего предложения с учетом полученной информации.

 Время: 30 минут.

## **Занятие 6**

### **Упражнение “Договорились, но...”**

**Методика.** См. основной тренинг.

 Время: 40 минут.