

# Содержание

Предисловие..... 7

Введение

РАЗМЫШЛЕНИЯ О ТРЕНИНГЕ.

ОПЫТ. ПРАКТИКА. КНИГИ..... 10

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ И КЕЙСЫ:

ТЕОРИЯ НЕ ПРОСТАЯ И НЕ СЛОЖНАЯ.

МЕТОДИКА..... 42

    Распределение ролей. Кто кого играет?..... 48

    Когда? Ролевые игры и кейсы

    в тренинге, их место в программе ..... 50

    Сколько? Ролевые игры и кейсы

    в тренинге, их место в программе ..... 52

    Цена? Ролевые игры и кейсы в тренинге,

    их стоимость ..... 56

    Урок жизни №1

    все ресурсы должны быть проверены

    самим тренером до тренинга;

    эта та ситуация, когда ни на кого нельзя

    полагаться. .... 59

    Как? Инструкции к ролевым играм

    и кейсам в тренинге ..... 62

Зачем? Записи, которые делают участники во время ролевых игр и кейсов к ролевые играм и кейсам в тренинге.....	65
Что? Анализ и обсуждение при проведении ролевых игр и кейсов. Задаем вопросы .....	66
Роли и формы. Звезды и массовка. ....	73
Сценарии. Готовимся снимать кино.....	74
<b>ТРЕНИНГ ПРОДАЖ.....</b>	<b>84</b>
Тренинг продаж. Играем. Продаем.....	86
Тренинг продаж. Играем. Общаемся по телефону .....	95
Тренинг продаж. Играем. Вступаем в контакт. ....	99
Тренинг продаж. Играем. Продаем ассесмент-центры. ....	<b>101</b>
<b>ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ... 104</b>	
<b>АССЕМЕНТ-ЦЕНТРЫ. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА. ТЕОРИЯ НЕ ПРОСТАЯ И НЕ СЛОЖНАЯ. РОЛЕВЫЕ ИГРЫ И КЕЙСЫ.....</b>	<b>117</b>
Ассесмент. Оцениваем навыки телефонного общения.....	122

Ассесмент. Оцениваем навыки ведения переговоров и навыки продаж . . . .	125
Ассесмент. Оцениваем навыки ведения переговоров и навыки продаж . . . . .	131
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТРЕНИНГИ . . . . .</b>	<b>135</b>
Управляем. Тренинг развития управленческих навыков. . . . .	138
Управляем. Мотивируем и дисциплинируем, даже в IT. . . . .	150
Управляем. Общаемся в команде . . . . .	158
Управляем. Управляем группами и командой. Смотрим кино и делаем кинозадание . . . . .	162
Управляем. Делегируем полномочия и контролируем исполнение. . . . .	167
Управляем. Локализуем и импортзамещаем. Презентуем. . . . .	170
<b>ТРЕНИНГ ИННОВАЦИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ. . . . .</b>	<b>176</b>
<b>ТРЕНИНГ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА . . . . .</b>	<b>180</b>
Мотивируем. Внедряем гибрид и удаленку . .	183
Мотивируем. Вводим KPI . . . . .	193

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. ТРЕННИНГ МОНИТОРИНГА РЫНКА ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ .....	200
ТРЕНИНГ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА .....	215
ТРЕНИНГ ПЕРЕГОВОРОВ.....	226
Переговоры. Строим дорогу в город .....	228
Переговоры. Трудные клиенты. ....	230
Заклучение.....	237
Рекомендуемая литература для подготовки бизнес-тренингов.....	239

# Предисловие

Сегодня одним из самых распространенных инструментов обучения персонала в организациях являются тренинги.

Эта книга посвящена только бизнес-тренингам и только одному практическому аспекту проведения бизнес-тренингов — составлению ролевых игр и кейсов.

Я намеренно употребляю выражение «бизнес-тренинги», имея в виду программы, проводимые для обучения, оценки и развития персонала современных организаций, для формирования и выявления определенных навыков и умений (например, тренинги продаж, мотивации, общения, проведение ассессмент-центров). Спорность оценки в процессе обучения очевидна и будет рассмотрена, и обсуждена в дальнейшем.

Бизнес-тренинг в общепринятом понимании может способствовать налаживанию эффективного коммуникативного взаимодействия между сотрудниками, достижению согласия относительно необходимости и способов реализации изменений, повышению уверенности в себе, участию в принятии решений, формированию команд, мотивации сотрудников, оценке и подбору персонала, снижению личностной тревоги, страха и неуверенности и т. д. Тренинги необходимы при формировании навыков продаж, переговоров, управление конфликтами, на-

ставничества. Сегодня тренинги учат не только общению в соц.сетях и их эффективному использованию, но и помогают быстро и более спокойно привести новые технологии для их совместного эффективного использования. Например, тренинг управления изыманиями поможет нам сегодня и при изменении структуры компании, локализации и импортозамещении IT-решений для бизнеса; при поглощении, слиянии компаний; для работы с маркетплейсами и франшизой.

Я не хочу (и считаю это оправданным) останавливаться в данной книге на теоретических аспектах проведения тренингов. Анализу достоинств и ограничений этого метода посвящена масса прекрасной литературы<sup>1</sup>, к тому же подробное освещение этих вопросов не является целью данной книги. В своей практической деятельности я опираюсь на книги, методические тренинги и просто советы таких своих очных и заочных учителей, как Н. Ю. Хрящева, Е. В. Сидоренко, на методические тренинги, пройденные в СПбГУ и в компаниях JTI Петро, Hoffmann-La Roche и Hoesst/Behring Diagnostics.

Своим рождением эта книга обязана одной моей коллеге, которая однажды, будучи участником проводимого мной тренинга, получив имя Шарлотта и задание создать турецкий ресторан, сказала о том, что хорошо бы собрать все мои юмористические

---

<sup>1</sup> См. список рекомендуемой литературы.

кейсы и серьезные ролевые игры воедино и издать, чтобы и другие это пережили.

Также я хочу поблагодарить участников тренингов, всех своих заказчиков, партнеров и коллег за поддержку и помощь в создании той атмосферы серьезного и доброго юмора, которую мне и хотелось передать в этой книге.

Не могу не отметить вклад своих детей и жителей деревни Морино в Псковской области, которые помогли мне в это лето сосредоточиться на работе.

И главная благодарность, наверное, самой жизни и тем изменениям, которые привнесены в нее с момента первого издания книги: уход западных компаний и технологий, выход IT-компаний на крупнейшего потребителя тренингов не могли не изменить и сами тренинги и, естественно, кейсы и ролевые игры.

В это издание включено новое, сохраняя проверенное временем.

Я старалась учесть и смену поколения заказчиков и участников, и форматы проведения.

Спасибо еще раз моим читателям и коллегам, которые все эти годы спрашивали — как адаптировать, и где уже наконец продолжение?

Спасибо!

Огромное спасибо Людмиле Мургулец за долгие годы дружбы и поддержки, и Диане Тонгоновой, и нашему любимому отелю Новый Петергоф, где в атмосфере красоты и вкрасоты делового завтрака родилась и оформилась идея переиздания этой книги.

# Введение

## РАЗМЫШЛЕНИЯ О ТРЕНИНГЕ.

### ОПЫТ. ПРАКТИКА. КНИГИ

*Эта Единственность  
и Неповторимость как раз есть  
то, что каждому поручено развить  
и привести в действие,  
ни в коем случае не повторяя  
деяний, которые уже осуществлял  
другой, хотя бы и величайший.*

Мартин Бубер, «Путь человека  
по хасидскому учению»

Идея о том, что невозможно научить и научиться без практики, а практика лучше та, которая приятна, не навязчива и доступна, наверное, стара, как и сами понятия «учеба», «знания», «теория» и «опыт». Люди способны научиться только в том случае, если они сами этого хотят и если они умеют учиться. Важны, как мы сегодня отчетливо понимаем, не сами передаваемые конкретные знания, а создание у человека внутренней системы, эти знания воспринимающей. Это интуитивная педагогическая теория появилась у меня еще в 1988 году, когда я работала руководителем кружка юных натуралистов Ленинградского Дворца Пионеров. О роли интуитивного опыта

в обучении мы поговорим чуть ниже. Позже, возвратившись к преподаванию, как к основной работе (а было это в бытность мою преподавателем иврита в прославленном позже Диной Рубиной «Синдикате»<sup>1</sup> в 1998–2002 годах), я догадалась, что если солидные дяди и тети, повесив на себя табличку с именем (не всегда, кстати правильной стороной вверх), ходят с ней по коридору и знакомятся друг с другом, то мифический страх «не заговорить» на другом языке так навсегда и останется для них мифом. Преподавая на курсах иврита для врачей, я просила учеников разыгрывать смешные сценки «Пациент — Больной», эти сценки мы снимали на видео и затем разбирали. Эффект был потрясающий. Сегодня, имея за плечами высшее психологическое образование, написанную кандидатскую диссертацию по психологии, собственную методику проведения тренингов и опыт ведения более 30 разнообразных тренинговых программ, я могу оперировать для объяснения этого эффекта такими понятиями, как «эффект группы» и «внутренняя мотивация на обучение». Я испытываю огромную благодарность к своим ученикам, вынесшим все мои эксперименты по использованию ролевых игр, и еще — гордость за то, что все они сдали свои безумно сложные врачебные экзамены, освоили иврит и сейчас лечат и, надеюсь, вылечивают этих бесконечных г-жей Сар Рабинович не только от изобретенных мной болезней.

---

<sup>1</sup> Рубина Д. Синдикат. М.: Эксмо, 2004. 576 с.

Занимаясь преподавательской работой, я поняла всесильную власть юмора и необходимость активности учеников в процессе обучения. Мне кажется, что смех имеет невиданную чудодейственную силу над людьми, он делает их сильнее, уменьшает напряженность, помогает бороться с тревогой. Тогда я впервые почувствовала, что, дав человеку право побыть кем-то другим и самому организовать свое пространство (например, свой врачебный кабинет), часто совершая при этом несметное количество ошибок, а потом увидеть себя на экране телевизора, я получаю результат, который по эффективности сравним, наверное, только — только с... психологическим тренингом.

В ранних 90-х обучая инженеров основам биологии в рамках специальной программы Hoffmann-La Roche, только сочиняя сказки, истории и комиксы про путешествия белков в крови, мы смогли преодолеть сопротивление и сделать так, чтобы инженеры и технические специалисты, в основном посещающие наших клиентов — работников и врачей диагностических лабораторий, вышли из постоянного стогнирующего противоречия, и перешли на общий взаимопонимаемый язык клинических лабораторных исследований.

Возвращаясь к теме книги, к использованию рольевых игр и кейсов в тренингах, проводимых в современных организациях, хотелось бы кратко остановиться на нескольких понятиях современного менеджмента. Одна из основных идей, лежащих

в основе модели развития современной организации, заключается в том, что в действительности происходящие в организации события характеризуются навыками, знаниями, умениями и опытом ее сотрудников. Современные теории управления придают основное значение таким компетенциям современных руководителей, как умение переживать изменения, мотивировать персонал в условиях неопределённости, умение общаться, умение ставить цели и управлять проектами и т. д. Масштабы и формат данной книги не позволяют представить эти вопросы во всей их сложности и глубине. Можно только посоветовать читателю обратиться, например, к книге М. Мескона «Основы менеджмента» и к книге М. Армстронга «Практика управления человеческими ресурсами».

Я все больше убеждаюсь в том, что бизнес-тренинги, как тренинги именно для менеджеров (управленцев), направлены именно на формирование тех навыков и компетенций, которые в итоге позволяют самому человеку разумно оценивать свои достоинства и недостатки, свои сильные и слабые стороны, соответствие своих знаний и умений уровню решаемых им задачам, свои возможности, и — самое главное — определять и вычленять то, что необходимо ему для достижения успеха. И вычленив, поняв, чего именно ему не хватает, человек постигает новое или корректирует уже имеющееся, используя сформированные на тренинге навыки.