3

ГЕЙМИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

В 1994 году три пионера теории игр — Джон Нэш, Райнхард Зелтен и Джон Харсаньи — получили Нобелевскую премию по экономике. Каждый из них разрабатывал и совершенствовал новаторские математические теории, касающиеся финансовой сферы и игр. В частности, они добились известности благодаря своей работе о *некооперативных играх* — таких, где соглашение между сторонами в принципе невозможно. Шахматы, шашки, покер и т. п. стали базисом для их работы на обширном поле теории игр, которая сейчас признана наиболее удобной системой для анализа того, как принимаются стратегические решения. До этого момента награждались всего двое ученых, работающих в области теории игр, но затем плотину прорвало. Специалисты этого направления получали премию в следующие два года, а затем еще пять раз только за последнее десятилетие.

Теория игр — это изучение математических моделей конфликта и кооперации между сторонами, принимающими рациональное решение. Иными словами, она использует *систему игр* для моделирования потенциальных конечных результатов. Несмотря на то что теория игр — это вовсе не то же самое, что разработка игр (или даже разработка геймификации), кое-что их все-таки объединяет: все они поначалу встречали сопротивление в корпоративной Америке. Впервые теория игр была описана в XVIII веке, но нашла широкое применение только после того, как получила популярность в знаменитой аналитической фирме RAND в послевоенное время. В настоящее время теория игр используется во множестве ведущих мировых компаний и даже в правительствах.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Фундаментальная ошибка этой теории — то, что за аксиому здесь берется «рациональное принятие решений». В конце концов, как часто в основе человеческих поступков лежит разумное решение, а не эмоции? И каков процент людей, которые используют заранее подготовленные критерии принятия решений, а не действуют, основываясь на рефлексах и инстинктах? В бестселлерах «Озарение»* (Малкольма Гладуэлла) и «Легкий толчок» (Ричарда Талера и Кэсс Санстейн) авторы приводят убедительные доказательства того, что мы часто действуем иррационально и под влиянием стереотипов.

Не надо воспринимать сказанное как обвинение теории игр. Скорее, это попытка увязать ее с контекстом для надлежащего дальнейшего использования — в качестве мощного инструмента корпоративной стратегии, подкрепленного эмоциональным поведением сотрудников и клиентов. Возможно, вам удастся выстроить более устойчивый стратегический процесс, если вы посмотрите на проблему принятия решений более широким взглядом — с точки зрения как математики, так и эмоций. Это, в свою очередь, позволит вам лучше подготовить свою организацию к будущему.

Геймификация стратегии заключается в улучшении стратегического процесса с помощью сильных сторон игрового подхода, что, в свою очередь, улучшает эффективность проекта в долгосрочной перспективе. Геймификация стратегии предлагает следующие возможности:

- определение конца игры;
- моделирование вариантов развития;
- создание вовлеченности;
- развитие интеллекта.

Давайте рассмотрим поближе, как можно применять геймификацию в этих областях, чтобы улучшить стратегические процессы и итоговые результаты.

Определение конца игры

Одна из причин, из-за чего так много руководителей неравнодушны к геймификации в стратегии, — предубежденность, которую легко

* *Гладуэлл М.* Озарение. Сила мгновенных решений. — М. : Альпина Паблишер, 2010.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

понять. В бизнесе, как и в развлечениях, мы играем, чтобы победить — хотя *победа* в разных ситуациях значит совершенно разные вещи. Иногда случаются краткосрочные проигрыши, обеспечивающие длительную выгоду. И, что наиболее важно, мы должны быть способны мыслить на несколько шагов вперед, предугадывать, что произойдет дальше, и готовиться к этому.

Определение термина «конец игры» устанавливает основное отличие между игровой и бизнес-стратегией. В то время как большинство классических игр приходят к завершению — хотя бы по причине истощения ресурсов, — большинство организаций осуществляют планирование так, будто никакого конца не существует. Очень важно подобрать стратегический геймифицированный подход, который позволит определить нужный временной горизонт для процесса планирования, не рассчитывая на то, что вовлеченность игроков будет бесконечной.

Отличным примером может послужить игра в альтернативной реальности World Without Oil («Мир без нефти»), разработанная в 2007 году Кеном Эклундом и Джейн Макгонигал для проекта Independent Lens американской некоммерческой общественной службы телевизионного вещания. Участникам World Without Oil предлагалось примерить на себя разнообразные роли в условиях последствий мощного нефтяного шока. В течение 32 дней (которые имитировали 32 недели) 1800 участников (и 60 тысяч наблюдателей) пытались выяснить, на что будут похожи Соединенные Штаты, если нефть исчезнет. В худшем случае стоимость газа достигнет 7 долларов за галлон, 2 миллиона человек потеряют свою работу, городам будет причинен ущерб в размере 1 миллиарда долларов из-за массовых беспорядков, а огромное число людей станут переселенцами и вынуждены будут жить в лагерях Федерального агентства по чрезвычайным ситуациям (FEMA) или передвигаться по всей стране в поисках работы (рис. 3.1).

У World Without Oil не было конца — то есть необходимости точно определить, что случится со страной, лишенной основного источника энергии. От игроков не требовалось смоделировать точную цену на газ, число погибших или серьезно пострадавших. Задачей было создание контента (в форме текстов, видео- и аудиозаписей и предметов искусства). Игра происходила с открытым населением в течение

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ограниченного периода, и это предоставило в альтернативной реальности бесценную информацию о том, как люди способны реагировать на подобный кризис. Организациям этот тип геймифицированного подхода к разработке стратегий может открыть «вид со стороны человека» и послужить важным дополнением к статистическим результатам, полученным с помощью других способов моделирования.

Рис. 3.1. World Without Oil дала игрокам возможность представить США в разгар нефтяного кризиса, способы разрешения которого люди должны были предложить

Перед World Without Oil стоял конкретный вопрос: на что станет похоже будущее без черного золота? Подобное условие может быть с тем же успехом использовано для любой бизнес-стратегии. Пытаясь вычислить цену, определить конкурентов или найти партнера для слияния, компании почти всегда задаются вопросом: *что произойдет в будущем*? Так же как шахматисты разрабатывают последовательность действий в обратном направлении от постановки мата до своего следующего хода, стратегическая геймификация помогает найти новаторские решения важных проблем будущего.

Интересно, что геймификация стратегии работает как для общих, так и для *конкретных* вопросов о будущем. В то время как принципы классической теории игр, акцентирующие внимание на количественных результатах и универсальном микромоделировании, лучше всего подходят для поиска ответов на специфические вопросы, мягкие геймифицированные подходы (вроде World Without Oil) помогают восста-

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

новить вторую часть уравнения — точку зрения человека. Применяя их вместе, мы сможем сформировать более четкую картину будущего. Наиболее успешные люди, занимающиеся стратегическим планированием, обладают способностью разрабатывать, исполнять и применять результаты воспроизведения моделей развития. Данный навык можно развить и серьезно улучшить с помощью геймификации — и это уже практически стало самой сильной стороной ведущих организаций по всему миру.

Знаете ли вы, что слово «стратегия» произошло от греч. strategia, означавшего «должность полководца» или «генеральский чин»? Не кажется ли вам странным, что язык войны бывает так же популярен на собрании совета директоров, как и на поле битвы?

Давно известно, что великие шахматисты — великие стратеги, поэтому нет ничего удивительного в том, что самые успешные руководители компаний современности некогда были талантливыми игроками. Business Insider составил список топ-менеджеров, которые в прошлом профессионально играли в шахматы. В него вошли, к примеру, чемпион Канады Дункан Саттлз, ныне президент Magnetar Games, и чемпионка Литвы Виктория Лившиц, основатель и руководитель компании Grid Dynamics.

Моделирование сценариев: имитационная игра как шар предсказаний

Сценарное планирование было основным корпоративным стратегическим подходом с момента его появления в RAND в 1950-х. Изначально разработанное для осмысления геополитических угроз и возможностей, сейчас оно используется для представления всех аспектов сложного будущего — и не только в сфере политики. Сегодня сценарное планирование во всех своих вариантах фокусируется на использовании историй (сценариев) для получения обратной связи от людей или созданных на компьютере объектов. Эти реакции затем компилируются, обрабатываются и применяются для управления изменениями или подготовки.

К 1980 году более 50% компаний из списка Fortune 500 использовали сценарное моделирование, и с тех пор их число только растет.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Энергетический гигант Royal Dutch Shell является одним из главных сторонников такого подхода. В этой компании сценарное планирование характеризуют следующим образом: «Обстоятельно проработанные истории о будущем, воплощающие широкий спектр [практично] интегрированных идей», утверждая, что создание сценариев помогает людям связать неопределенное будущее с решениями сегодняшнего дня.

Игры вида «бизнес-это-война» (BIW) — наиболее частый вариант геймифицированных инструментов стратегии, основанных на сценариях. BIW-игры обычно включают в себя моделирование и задания, которые позволяют участникам шаг за шагом проходить испытания, используя игровую обстановку для оценки возможных результатов.

Переговорные игры — одни из наиболее популярных в BIW-категории. Как правило, они смоделированы так, что позволяют руководителям проиграть два варианта сценария и попытаться провести переговоры за обе соперничающие стороны. Новейшие подходы встраивают в игровой процесс бизнес-разведку и изменяющиеся условия окружающей среды, позволяя убедиться, что переговорщик готов к успеху в реальном мире. Признаком популярности этого типа игр можно считать то, что с 2007 года каждый офицер Сухопутных войск США должен пройти переговорный тренинг, прежде чем ему разрешат контактировать с гражданским населением.

Сценарии Shell и World Without Oil

Shell использует сценарии как для внутреннего планирования, так и в качестве части своей глобальной коммуникационной стратегии. Вы можете ознакомиться с некоторыми из них и узнать результаты стратегических игр, подобных World Without Oil, с помощью приложения The Gamification Revolution, доступного на сайте http://gamrev.com.

Несмотря на поддержку военных, стратегии (и тренинги) на основе сценариев остаются предметом споров из-за отсутствия очевидного доказательства того, что они способны точно предсказать будущее. Но все же эти методы стали чрезвычайно популярны, получив импульс к развитию после краха Lehman Brothers в 2008 году,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

который был предсказан в одном из сценариев инвестиционной компании PIMCO. Другие, ориентирующиеся в основном на количественные методы модели, не сумели предсказать предстоящий коллапс, а PIMCO в своих сценариях учитывала человеческий фактор, что помогло попасть точно в цель.

Использование формальных игровых концепций в сценарном планировании давно не новость. После публикации в 1980 году в журнале Management Science статьи «Конкурентные системы сценарного моделирования» (написанной Биплабом Даттой и Уильямом Кингом) ученые и эксперты-технологи начали рассматривать использование геймификации в сценариях. Конкуренция, команды, списки лидеров, очки, судейство и награждение — вот методики, описанные в литературе в качестве подходов, которые применяются для более тщательного планирования. Такие непохожие компании, как Apple и AutoNation, использовали продвинутые геймифицированные сценарии, чтобы рассмотреть главные рыночные изменения — снижение цен и приспособляемость к предпочтениям потребителей соответственно — и их влияние на будущее компании.

Строгий анализ геймифицированного стратегического планирования — даже в сравнении с негеймифицированными сценариями — проявляет тенденцию к неоднозначным результатам. Как и исследование Датты и Кинга, важная работа Мюррея Туроффа 2005 года — «Игры для разработки сценариев» — показывает, что люди предпочитают игровой подход традиционным методам (ручка и бумага, лекции и т. д.). Хоть это и показалось неудивительным — кто бы не предпочел сыграть во что-нибудь вместо того, чтобы весь день сидеть за столом и писать! — но определить ощутимые выгоды было нелегко.

Участники, использовавшие геймифицированные подходы к стратегическому планированию, подтвердили, что увеличение объема получаемой информации было главным преимуществом в сравнении со старыми методами. Другим очевидным плюсом оказалось то, что игровые подходы имеют тенденцию сильнее изменять основополагающие допущения игроков, вынуждая их прорабатывать специфические подробности текущего повествования, иногда даже заставляя находить альтернативную точку зрения. Это крайне важная возможность, когда процесс опирается на внутрикорпоративные заинтересованные стороны — особенно в случаях, когда тяжело обнаружить предвзятость.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Эвристические выгоды от геймифицированных сценариев сами по себе способны стать серьезным основанием для того, чтобы компании приняли на вооружение этот подход. Однако сейчас многие организации используют геймификацию планирования и демонстрируют ее ценность более наглядно.

WikiStrat — американско-израильский стартап, позиционирующий себя как первая «многопользовательская онлайн-консалтинговая компания». Идея его основателей заключалась в том, чтобы привнести возможности геймификации в стратегические процессы и аналитику с акцентом на геополитические стратегии и военные игры.

WikiStrat рассматривает каждый проект как соревнование, в котором глобальная сеть проверенных аналитиков и специалистов в конкретных областях создает сценарии в ответ на запросы клиентов. Такие проекты могут быть всеобъемлющими и иметь абстрактные формы (к примеру, «Каким будет влияние России на мир в 2050 году?») или максимально конкретными (например, «Как этнические конфликты в Китае повлияют на полупроводниковую промышленность?»). В каждом отдельном случае аналитики — большей частью рассеянные по всему миру — разрабатывают сценарии на основе своего опыта и предоставляют их сообществу WikiStrat (а также заинтересованным клиентам). Лучший сценарий определяется при помощи системы голосов и откликов, а лучшие аналитики получают деньги.

По словам сооснователя WikiStrat Дэниела Грина, компания предоставляет легче регулируемые и экономически более эффективные проекты, чем ее конкуренты. Поскольку большинство аналитиков работают в других организациях на похожих должностях, WikiStrat получает выгоду от их опыта, который при этом обходится дешевле. Потому крайне важно, что WikiStrat старается увеличить вовлеченность своих аналитиков.

Грин сообщает, что компания провела исследование и выяснила: участники проекта часто говорят, что эта «подработка» намного интереснее их основной деятельности. Именно компонент удовольствия стал причиной увеличения вовлеченности, которая позволила молодой компании иметь дело с серьезными сценарными аналитиками из крупнейших правительственных организаций и компаний из списка Fortune 100, отбирая контракты у давно существующих фирм по всему

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

миру. Кроме того, особенно важными для победы над скептиками оказались элементы геймификации.

Грин изложил историю высокопоставленного сотрудника, назовем его Б., который к 50 годам построил выдающуюся карьеру в разведке, а затем начал подрабатывать на WikiStrat. Он сразу выказал неприязнь к элементам геймификации, сообщив основателям, что не собирается обращать внимание на очки и уровни, которые он счел детской забавой. Спустя несколько недель Б. стал одним из наиболее активных сторонников системы: он каждый день сообщал по электронной почте, что нашел новый способ поднять свой рейтинг, и приглашал остальных побить его результат, при этом существенно улучшив производительность. Хорошо продуманные игровые решения WikiStrat нашли дорожку к стремлению Б. совершенствоваться и к скрытому духу соперничества, вызвав как раз ту ответную реакцию, что и была задумана: более качественный, быстрый и дешевый стратегический анализ.

Другая организация, которая оценила преимущества игровых сценариев планирования, — Fuld & Company, один из ведущих мировых консультантов по анализу деятельности конкурентов. В течение шести лет она устраивала конкурс Fuld War Game Battles, сталкивая друг с другом лучших студентов программ MBA (магистров делового администрирования) для оценки данных разнообразных задач. Последние соревнования были посвящены таким темам, как будущее продовольствия, электросетевая инфраструктура Китая и мобильная телефония, — они объединили студентов из Северо-Западного университета, Йеля, Гарварда, Массачусетского технологического института и Дартмутского колледжа.

В задаче для соревнования 2011 года Battle for Designer Foods компании Abbot, Danone, GlaxoSmithKline и Nestlé были подвергнуты стрессовому тестированию, позволяющему увидеть, как они станут позиционировать свои бренды для завоевания развивающегося потребительского рынка объемом в 20 миллиардов долларов. Команды получили задание разработать стратегию, которая принесла бы максимальный доход за трехлетний срок, на основе предлагаемых данных и специфических переменных в сценарии.

За прошедшие годы конкурс зарекомендовал себя как на удивление точный в прогнозировании некоторых «непредсказуемых» вариантов

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

развития событий. К примеру, результаты предыдущих соревнований предсказали доминирование Google на рынке рекламы и удачную попытку Apple заняться телевидением и социальными сетями. Конечно, ошибаются участники так же часто, как бывают правы, но все-таки с помощью данных, полученных во время конкурсов Fuld, студенты и привлеченные компании делают невозможное: предсказывают будущее.

Использование геймификации в методиках построения сценариев в приведенных здесь многочисленных примерах способно помочь улучшить точность предсказываемых результатов и снизить на этом затраты. Используя игровые подходы, предприятия могут задействовать для выполнения этой работы огромный резерв интеллектуального капитала с помощью внутренних и внешних заинтересованных сторон. Вне зависимости от того, какое сообщество и какую тактику вы изберете, вовлечение экспертов в решение проблемы уже сегодня скажется на успешности и самом существовании вашего бизнеса завтра.

Создание вовлеченности

Вовлеченность важна, потому что она определяет эффективность проекта в долгосрочной перспективе. В связи с этим эксперты из Futures Strategy Group (FSG) в своем аналитическом обзоре сценарного моделирования FSG Outlook кратко сформулировали ценность геймификации таким образом: «игры привносят в жизнь конкурентную среду». Чем более реальным кажется участникам сценарий, тем более достоверные результаты он покажет.

Необходимость задействовать вовлеченность в сценарном планировании и анализе стояла первым пунктом в повестке дня на заседаниях по стратегическому планированию, которые компания Adobe проводила в 2011 году более чем для 40 членов своей команды. Как и на большинстве подобных мероприятий, многие стремились на него, желая блага компании (а также стремясь хотя бы на один день избавиться от рабочей рутины), но от каждого из участников все чаще требовалось и присутствие на рабочем месте. Несмотря на все старания организаторов, важные электронные письма, звонки и другие помехи не позволяли участникам полностью погрузиться в процесс. Но при помощи игровых методик, таких как *геймшторминг* (сочетание игры

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

и мозгового штурма), более 90% членов команды присоединились к программе и оставались до самого конца.

Ораторские жезлы североамериканских индейцев

В культуре коренных народов Америки существовало приспособление, которое использовалось также и в племенах аборигенов по всему миру и позволяло обеспечивать демократический процесс во время собраний. Сейчас, конечно, совсем не обязательно, чтобы это был именно жезл, главное — идея должна оставаться той же: кто держит этот предмет, может сейчас говорить.

Ораторские жезлы использовались для того, чтобы гарантировать: все, кто хочет высказаться, будут услышаны (и не получится ситуации, в которой несколько голосов забьют остальные). Многие приспособления для геймшторминга разрабатываются таким образом, чтобы обеспечить выражение креативных идей на рабочем месте, позволяя даже самым тихим людям быть услышанными. Узнайте больше о геймшторминге с помощью приложения The Gamification Revolution. Зайдите на сайт http://gamrev.com прямо сейчас.

Сам факт, что люди не выходят из комнаты, не единственный способ измерить уровень вовлеченности. Больше подходит, например, то, насколько активно человек участвует в создании и поддержании проекта. Именно на это и направлен геймшторминг. Заменив скучные деловые заседания и мозговой штурм на более игровой подход, можно затронуть больше интересов, а люди сумеют увидеть весь путь своих идей. Несмотря на то что приемы геймшторминга известны с древних времен, сейчас они оказались очень крепко связаны с языком игр и деловой культурой.

Одной из отличительных особенностей геймшторминга является его нацеленность на описательную часть опыта — иначе говоря, собрания начинаются с определения правил. В завершающей фазе мир игры закрывают, предоставляя несколько убедительных вариантов решения. Этот подход позволяет игрокам сдерживать недоверие и забывать о повседневной рутине, чтобы сосредоточить внимание на том, что происходит прямо сейчас.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Геймшторминг на практике

Во многих геймшторминговых практиках используются типичные стратегические процессы, такие как анализ доходов, и представление их в виде игры при помощи разных игровых механизмов — например, очков и наград. Скажем, игра «3-12-2», адаптированная для книги «Геймшторминг»*, использует ограничения по времени, задачноориентированный интерфейс, вынужденное ранжирование и завершение обсуждения для интенсивного создания идей за короткое время.

Игра начинается с постановки открытых вопросов перед группой, например: «Как мы можем увеличить доходы в ближайшие пять лет?» Каждый участник в течение первых трех минут делает записи на своей индивидуальной карточке — но это должен быть не *ответ* на поставленный вопрос, а *аспекты* проблемы. Обычно используются простые предложения (состоящие из глаголов и существительных), и участникам рекомендуется записывать все идеи, какие только придут в голову.

Аспекты проблемы могут быть такими:

- экономика нестабильна;
- главные заказчики отходят от дел;
- цикл разработки продукта устаревает.

Очень важно строго придерживаться графика, поэтому по прошествии трех минут карточки собираются и перемешиваются.

Игроки создают команды из двух человек, и в течение следующих двенадцати минут они берут карточки из общей стопки, используя их как источники вдохновения для поиска решений проблемы. Участники не должны ограничивать себя аспектами, которые им достались, но им следует использовать эти подсказки в качестве отправной точки. Несмотря на то что каждый имеет право выдвинуть столько идей, сколько сумеет, в конечном счете надо будет выработать одну, самую лучшую (можно напомнить об этом заранее).

После того как двенадцать минут истекут, пары собираются в группы от шести до восьми человек. Каждая пара должна объяснить другим суть своей лучшей идеи за две минуты. Еще по две минуты группы

---

* *Грей Д., Санни Б., Макануфо Дж.* Геймшторминг. Игры, в которые играет бизнес. — СПб. : Питер, 2012.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

тратят, выбирая, какую из идей нужно донести до остального коллектива. Каждая команда предлагает большой группе (состоящей из всех участников) одну, иногда несколько идей. Результат игры считается хорошим, если на выходе у вас имеется не меньше десятка неплохих предложений.

Каждое из них нужно затем поместить перед группой (например, записать на доске), после чего можно будет приступить к выбору лучшего варианта. Количество голосов, имеющихся у каждого участника, равно количеству идей, выдвинутых его группой, *плюс один*. Это сделано для того, чтобы избежать ситуации, где все будут голосовать не за лучшую идею, а за свою. Участникам все равно придется проголосовать еще за один вариант, который, скорее всего, победит, потому что на самом деле является лучшим.

После завершения голосования результаты подсчитываются и объявляется победитель. Таким образом, мир игры закрывается, а решение вырабатывается. Ощущение завершенности особенно важно для людей соревновательного склада, но оценят его все игроки. Вы наверняка обратите внимание, что обещаниями применить предложенные идеи сама игра не заканчивается. Напротив, возникает другая цель, в данном случае одна из выигравших идей. Сосредоточившись на придумывании и ранжировании идей, мы всегда достигаем цели игры, независимо от качества этих идей. У игроков возникает ощущение, что они не потратили время зря, таким образом, мы увеличиваем их доверие к компании. Более того, жесткие временны́е рамки помогают людям сосредоточиться, а по завершении — почувствовать облегчение.

Такие игры, как «3-12-2», невероятно эффективны для генерации идей. Во время одного из экспериментов на GSummitX в Бостоне 80 незнакомых людей, собравшихся в одной комнате, полностью погрузились в проблемы вовлечения Бостонского музея науки. Музей — один из наиболее успешных представителей своей области — хотел увеличить количество взрослых посетителей и членов сообщества. В течение 45 минут игры участники придумали сотни решений. Победители получили памятные сувениры, но больше не было предложено никакой награды. Игра эффективно повлияла на человеческое желание принести пользу, ограничение по времени сделало цель более достижимой, а правила и вытекающая из них необходимость кооперации привнесли элемент увлекательности.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Подобные методы геймшторминга постоянно применяются в компаниях по всему миру. Ничто так не усиливает вовлеченность в стратегический процесс, как сила игры, и не важно, состоят ли группы из людей, которые давно и успешно работают вместе, или из незнакомых друг с другом участников, собравшихся вместе впервые специально для решения конкретной задачи. Итогом станет рост продуктивности, удовлетворенности и, что важнее всего, качества.

Развитие интеллекта

Многие не обращают внимания на один способ улучшить качество стратегического анализа внутри организации, потому что, на первый взгляд, он кажется неправдоподобным. Однако повышение коэффициента интеллекта тех, кто вовлечен в разработку стратегии, на самом деле является эффективным решением — это означает, что игры можно использовать, чтобы делать людей умнее.

«Ну конечно, — скажете вы (вероятно, закатив глаза). — Кто бы не хотел уметь одним щелчком пальцев сделать своих сотрудников сообразительнее?» Многие компании придерживаются мнения, что повысить уровень интеллекта в команде можно, только наняв кого-то со стороны. В конце концов, если набирать самых умных, мотивированных и наилучшим образом взаимодействующих людей в мире, то, по логике вещей, можно будет достигнуть наилучших результатов. Вы были бы правы, если б интеллект представлял собой что-то неизменное, не способное развиваться.

Однако современные исследования доказывают, что мы *можем интенсивно увеличивать уровень интеллекта*, во всяком случае те два его качества, которые больше всего нужны для стратегического планирования: *эмоциональный интеллект* (его обычно обозначают EI или EQ) и *подвижный интеллект* (Gf).

Эмоциональный интеллект представляет собой возможность влиять на нужное в данной ситуации эмоциональное состояние. Он в значительной степени считается показателем будущего успеха. Многочисленные научные работы — в том числе интереснейшее исследование EI в бескомпромиссных видах спорта, сделанное Институтом исследования максимальной производительности (Peak Performance Institute), — обнаружили, что люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

обычно справляются с заданиями лучше остальных. Основная мысль заключается в том, что, если вы можете осознанно управлять эмоциональной энергией, подходящей для конкретной ситуации, ваша производительность улучшается.

Подвижный интеллект — способность решать проблемы и мыслить логически в новых ситуациях, особенно когда нет ясного понимания, с чего начинать. Это отличает его от так называемого *кристаллизовавшегося интеллекта* (Gc) — способности использовать накопленные знания и опыт. Кристаллизовавшийся интеллект — как раз те навыки, что ценятся при прохождении стандартных испытаний, включая большинство тестирований при найме нового сотрудника.

Очевидно, что для стратегического планирования полезен и эмоциональный, и подвижный интеллект. EI означает способность членов команды конкурировать друг с другом, не устраивая истерик. В его основе лежит способность понимать закономерные эмоциональные реакции, равно как и склонность к сопереживанию. Подвижный интеллект позволяет членам команды проявить максимум умений для решения проблем, а также скорость и сообразительность. Само собой разумеется, что идеальная команда по разработке стратегий должна состоять из сотрудников с достаточным уровнем развития обеих способностей. Выводы, полученные в результате реальных или виртуальных сценариев, сильно зависят от того, обладают ли участники высоким уровнем эмоционального и подвижного интеллекта. А что делать, если люди показывают не настолько высокие результаты, как вам хочется? Или если высокие результаты могли бы быть выше?

Барбара Керр, эксперт по проектированию рабочего пространства, создала одну из первых в мире игр, направленных на развитие эмоционального интеллекта. Creating an Emotionally Intelligent World («Создание эмоционально развитого мира») — это игра, разработанная для того, чтобы помочь сотрудникам корпораций увеличить уровень EI при помощи серии ролевых упражнений, смоделированных в реальных ситуациях. Двенадцатилетний опыт Керр в исследовании эмоционального интеллекта в корпорациях привел ее к созданию этой игры как улучшенного тренинга. Сама игра, описанная как «быстроразвивающаяся, увлекательная и дающая пищу для размышлений», была разработана после того, как Керр поняла, что традиционные методы, такие

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

как лекции или брошюры, не могут в полной мере передать другим людям ее точку зрения.

«Мне не понадобилось много времени для осознания того, что подробная презентация в PowerPoint не является эффективным способом донести как мои идеи, так и мое воодушевление возможностями развития эмоционального интеллекта», — говорит она.

Игра Керр стала следствием ее подходов к профессиональному развитию, и в качестве условной валюты в ней используется время, а не деньги (что означает «чем лучше ты работаешь, тем больше у тебя свободного времени»). С продвижением по игре вы переходите на клетки «заданий» или «возможностей», которые позволяют вам совершать действия, основанные на вашем уровне эмоционального интеллекта. Кроме того, вы можете попасть на клетку «непредвиденного события» (ULE), где вам придется иметь дело с крайне сложными ситуациями (такими как смерть любимого человека или потеря работы), которые ориентируются не на ваш реальный уровень, а на тот, что был вам назначен на время игры. Игра показывает, как люди с разным уровнем эмоционального интеллекта справляются с различными ситуациями, и помогает им управлять другими и развивать собственные навыки.

Creating an Emotionally Intelligent World не уникальна в своем сегменте. Компания Franklin Learning из Коннектикута выпускает игры EQ for Success (для компаний) и Emotional Intelligence Game (для детей). Также продолжают появляться и индивидуальные решения. В одном впечатляющем ситуационном исследовании игровые условия были применены для увеличения эмоционального интеллекта среди американских морских пехотинцев. Идея межкультурной ролевой игры заключалась в том, чтобы развивать самосознание с помощью прохождения «тяжелых» испытаний, когда игроки оказываются вынуждены на самом деле расти как личности. Сложно представить себе использование стресс-ориентированного дизайна, подобного тому, о котором идет речь, на обычном рабочем месте, но, если это помогло развить эмоциональный интеллект морпехов, его, безусловно, можно адаптировать для использования в корпоративной среде.

С ростом эмоционального интеллекта приходит более эффективное взаимодействие и принятие решений в группе. С увеличением подвижного интеллекта организации получают преимущество в решении стратегических задач. Подтолкнуть этот рост помогут решения вроде «*n* назад» (N-Back) — игры, которая стала известна относительно недавно.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Идея, лежащая в основе таких игр, довольно проста. Участникам предлагается последовательность букв и некая переменная *(n)*, обозначающая число. Их цель — запоминать порядок букв и сигнализировать, когда появляется совпадающая с той, что была *n* букв назад.

Приведем пример, когда *n* равно 3 и предлагается такая последовательность букв (читать следует слева направо):

L H M F **H** E Z R Z X **R**

О выделенных жирным шрифтом буквах H и R как раз нужно просигнализировать, потому что те же буквы встречались три (то есть *n*) символа назад. Не нужно называть другие буквы, потому что они не соответствуют условиям задачи. К примеру, в последовательности встречается две Z, но их разделяет всего одна буква. Поэтому не следует называть Z, так как конкретно в этой игре *n* равно трем.

Вы можете усложнить задание, присвоив переменной *n* большее значение (с увеличением интервала становится сложнее запомнить последовательность). Существует разновидность игры «двойная *n* назад» (Dual N-Back), в которой участникам нужно одновременно следить за двумя параметрами, к примеру за буквами и цветом или звуком.

По данным многочисленных исследований, игры N-Back и Dual N-Back существенно увеличивают подвижный интеллект участников — до пяти пунктов всего за четыре недели игры. Существен и эффект памяти игры — результаты остаются стабильными в течение восьми и более месяцев после окончания эксперимента. И в то время как одни сообщают об увеличении уровня на 20 пунктов, другие все еще сомневаются в эффективности экспериментов. Одно можно сказать наверняка: игра N-Back оказывает большое влияние на наше представление о подвижном интеллекте и его стабильности. Возможно, становиться умнее так же легко, как играть?

Кажется неизбежным, что когда-нибудь организации будут обязывать или поощрять своих сотрудников тренироваться при помощи игр типа «*n* назад» в надежде, что те увеличат уровень подвижного интеллекта и в конечном счете — стратегические результаты. Но с введением обязательности игр уровень веселья неизбежно упадет — и эта проблема, в свою очередь, потребует игрового решения! Потому что, если организации сосредоточат внимание на развитии как подвижного, так и эмоционального интеллекта, они обеспечат себя стратегическим конкурентным преимуществом.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Геймификация стратегии, примененная должным образом, уже сегодня создает преимущества мировым лидирующим компаниям. Ее суть заключается в том, что организации в первую очередь должны добиваться исключительных результатов от своих сотрудников. Имея стратегическую базу и правильно применяя геймификацию, можно переходить к следующему шагу — вовлечению сотрудников для обеспечения выдающихся результатов.

ЧИТАЙТЕ И ИГРАЙТЕ

Отгадайте загадку!

Теперь, когда вы прочли главу и нашли подсказки, ответьте на загадку: при какой погоде гром, молния и сильный ливень вызывают чувство удовольствия?

Чтобы проверить, правильно ли вы ответили, получить дополнительные задания и посостязаться с другими читателями, скачайте приложение The Gamification Revolution с сайта http://gamrev.com!

Также вы можете посмотреть правильный ответ в конце книги.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание, рецензии
и купить на сайте

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Mifbooks Mifbooks Mifbooks

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР
Максимально полезные книги