

# ГЛАВА 4

## Игровые контексты для создания прорывных идей в бизнесе

### Деловая игра (бизнес-симуляция)

Одной из форм сессии организационного развития может стать деловая игра, иначе говоря, *бизнес-симуляция*. Обращаем внимание, что традиционно эта техника используется для активного *обучения*. Мы же рассматриваем деловую игру в том числе и как инструмент моделирования идеальных (*желаемых*) бизнес-процессов и поиска наилучших вариантов решения актуальных задач компании, иначе говоря, как еще один возможный формат сессии организационного развития.

Было бы наивно полагать, что решения, найденные в ходе деловой игры, можно как есть целиком перенести на практику. Условия задач для *бизнес-симуляции*

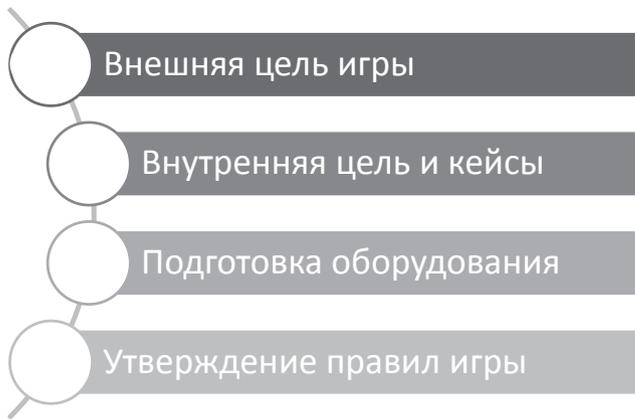
[300] в любом случае являются искусственными и при всем желании не способны отразить всех сценариев развития реальной бизнес-*ситуации*. Учитывая данное обстоятельство, практическая польза от деловой игры может заключаться в том, чтобы разработать некую *общую* модель решения (план-каркас), которая впоследствии будет наполняться *конкретным* содержанием в зависимости от ситуации.

Мы выделяем внешние и внутренние цели деловой игры. Под *внешней* целью мы подразумеваем максимально эффективное решение реальной бизнес-задачи. Что же касается цели *внутренней*, то она представляет собой попытку решения той же самой реальной задачи, но уже в *искусственных* (придуманных) условиях.

## Конструирование деловой игры

Участники объединяются в две-четыре команды (в зависимости от общего числа участников). Ключевая цель игры «разбивается» на несколько последовательно решаемых промежуточных задач-кейсов. Команды работают *параллельно*, решая *одни и те же* задачи. Их активность довольно жестко структурирована по времени и максимально динамична: на решение той или иной задачи отводится 5–20 минут. По истечении установленного срока команды по очереди представляют свои варианты решения, а затем переходят к очередной задаче, на которую отводится также 5–20 минут. Каждый раз результаты работы команд оцениваются экспертами.

Экспертная комиссия (жюри) формируется до начала деловой игры из специалистов в тех бизнес-областях, которые связаны по смыслу с игровыми условиями и заданиями (если нет возможности пригласить экспертов, кто-либо из организаторов игры берет на себя их роль). [301]



Функции экспертов таковы:

- *оценка качества* решения задач и начисление командам баллов;
- консультирование участников команд по ходу работы над той или иной задачей *в обмен на заработанные командой баллы* или за авансовые баллы, которые команде еще предстоит заработать («консультации в кредит»);
- эксперты также могут разыгрывать роль целевой аудитории, на которую в ходе выполнения

[ 302 ]

заданий воздействуют команды (например, избирать активных или потенциальных клиентов, которым предлагают тот или иной продукт).

### **Первый шаг: формулировка внешней цели деловой игры**

Участникам следует ответить на приведенные ниже вопросы.

- Какие задачи, относящиеся к реальной бизнес-практике, предстоит решить в ходе игры в игровых условиях?
- Какой именно бизнес-процесс должен быть смоделирован?
- Какие навыки и умения необходимо отработать на практике?
- Какова ключевая цель деловой игры и ее промежуточные задачи, в чем кроется ее практический смысл с точки зрения возможностей применения полученных результатов в реальной бизнес-деятельности?

### **Второй шаг: формулировка внутренней цели деловой игры и подготовка кейсов**

Далее участники должны задуматься о следующем:

- Какова *внутренняя* цель всей игры и ее промежуточные задачи? Здесь следует сделать акцент на том, что достижение игровой (внутренней)

цели подскажет участникам пути достижения целей вполне реальных (внешних).

[ 303 ]

- В каких игровых условиях и ситуациях предполагается решать те или иные бизнес-задачи? Следует обговорить, что названные условия могут либо полностью соответствовать реальной рабочей ситуации, либо быть абсолютно вымышленными.
- Какие роли участникам предстоит разыгрывать? Фасилитатор должен обратить внимание присутствующих, что роли, возможно, совпадут с их реальными профессиональными амплуа (в таком случае участники станут играть самих себя), а возможно, будут существенным образом отличаться (тогда от участников потребуются актерское перевоплощение).

### **Третий шаг: подготовка специального оборудования для каждого игрового этапа**

Назначение оборудования — погрузить участников в сюжетный контекст игры, поставив их в ситуацию принятия решений и применения тех или иных умений и навыков.

Примеры специального игрового оборудования:

- искусственная валюта;
- условные обозначения материалов, из которых планируется производить продукт, символы необходимых ресурсов, карточки покупателей-клиентов;
- театральные реквизиты и т. п.

## Четвертый шаг: утверждение общих правил игры

[304] Общие правила игры представляют собой так называемую *систему возможностей и ограничений*, отражающую условия, максимально приближенные к реальной бизнес-ситуации.

Базовые правила деловой игры таковы:

- правило игровой территории (участники могут действовать только в пределах физического пространства, заранее очерченного ведущим);
- правило игровых средств (для достижения внутренней цели игры участники могут использовать только те средства, которые предусмотрены игровыми условиями или не запрещены ими);
- правило игрового образа (участник может действовать только в соответствии с выбранной им ролью).

А вот несколько примеров частных правил игры:

- команда может «перекупить» людей из других команд или же «обменять» их на своих участников;
- стоимость каждой двухминутной консультации с экспертами оплачивается командой в размере 100 условных единиц игровой валюты;
- каждая дополнительная минута подготовки, взятая командой на выполнение задания, оплачивается в размере 10 условных единиц игровой валюты.

Как вы можете видеть, такие правила игры отражают реальные условия, в которых функционирует бизнес: если выполнение запланированной задачи по той или иной причине оказывается просрочено, бизнес-команда несет финансовые убытки. [305]

Вот пара дополнительных рекомендаций по конструированию игрового процесса.

- В ходе деловой игры у участников появляется уникальная возможность взглянуть на свою повседневную бизнес-деятельность со стороны, освоить новые способы решения профессиональных задач, а также открыть для себя новые возможности командного взаимодействия. Именно по этой причине мы особенно рекомендуем перемежать различные этапы игрового процесса с краткими *обучающими вставками*, проводимыми ведущим или приглашенными экспертами, а также с *упражнениями на командообразование*\*.
- В течение всей деловой игры желательно периодически «отвлекаться» на эмоционально-интеллектуальные разминки, логично связанные с сюжетом игры. Особенно такие разминки

---

\* Одним из командообразующих упражнений может выступать так называемая «командная игра на африканских барабанах». Участники рассаживаются по кругу, и каждому из них выдается по барабану. Специально приглашенный инструктор предварительно демонстрирует основы игры на этих инструментах. После освоения азов (когда каждый по очереди воспроизводит ту или иную технику) участники разучивают некую общекомандную композицию, в которой каждому из присутствующих отводится своя особая ролевая партия.

[306]

необходимы до и после выполнения заданий, требующих от участников максимального напряжения интеллектуальных и эмоциональных сил.

### **Пример сценария деловой игры (бизнес-симуляции)**

В качестве участников деловой игры выступают сотрудники компании, занимающейся разработкой программного обеспечения для бухгалтеров.

*Внешнее* техническое задание на игру, отражающее реальное направление профессиональной деятельности участников: на примерах из других отраслей бизнеса отработать модель продвижения продуктов компании.

*Реальный* должностной состав участников деловой игры и зона ответственности каждого (приведена в скобках):

- менеджеры проектов (организация и контроль работы по созданию и продвижению продукта на рынке);
- бренд-менеджеры продуктов (разработка и организация стратегии продвижения продукта на федеральном рынке);
- региональные менеджеры (организация работы с региональными торговыми агентами);
- региональные маркетологи (организация маркетинговых мероприятий на региональном рынке);

- финансовые аналитики (подготовка прогнозов реализации, анализ финансовой эффективности маркетинговых мероприятий) [307]

*Внешняя* ключевая цель игры: отработка *командного взаимодействия* между участниками (реальными специалистами в тех или иных ключевых областях бизнес-деятельности), что непременно положительно отразится на развитии всей системы маркетинга и продаж компании на территории России.

### Описание кейса, доставшегося первой команде

#### Зоопарк



Напоминаем, что каждый кейс состоит из:

[308]

- некой вымышленной и на первый взгляд «не совсем реальной» темы проекта;
- внутренней цели игры на вымышленную тему;
- входных данных;
- описания ролей.

Проект, который будет развивать в ходе деловой игры первая команда, — продвижение сети детских контактных зоопарков: животных в этих зоопарках можно кормить, гладить и играть с ними.

Внутренняя цель игры для команды — стать лидером на том рынке, который команда сама для себя выберет (например, на рынке учреждений детского досуга или же на рынке образовательных услуг как факультативном компоненте общего среднего образования).

Входные данные:

- текущая рыночная ситуация (платежеспособность населения, социально-демографические условия, конкурентная среда, степень эксклюзивности предлагаемых услуг и т.д.);
- бюджет проекта не ограничен (по крайней мере в условиях сугубо игровой ситуации), хотя оптимизация используемых командами ресурсов весьма приветствуется;

- рынок, на котором продвигается продукт, — вся территория Российской Федерации.

[ 309 ]

Роли, предлагаемые членам команды (в данном случае они совпадают с реальным должностным составом участников):

- менеджер проекта;
- бренд-менеджер;
- региональный маркетолог;
- финансовый аналитик;
- региональный менеджер.

Первоначально, согласно игровому сюжету, каждому предоставляется именно та роль, которую он играет в своей реальной профессиональной жизни. Между тем по ходу игры участникам предстоит периодически обмениваться ролями и осваивать новые амплуа.

Описание кейса, доставшегося второй  
[310] команде

## Завтрак для космонавтов



Проект, который будет развиваться в ходе игры вторая команда, — продвижение *пищевых продуктов, изначально разработанных для космонавтов*, на том рынке, который участники сами выберут (например, на массовом рынке продуктов питания или же рынке еды для представителей экстремальных профессий — военных, геологов, полярных исследователей, вахтовиков и т. д.).

Внутренняя цель игры для команды — стать лидером на рынке продуктов быстрого питания.

[ 311 ]

Входные данные:

- текущая рыночная ситуация (платежеспособность целевой аудитории, социально-демографические условия, конкурентная среда, степень эксклюзивности предлагаемого продукта и т.д.);
- бюджет проекта не ограничен (по крайней мере в условиях сугубо игровой ситуации), хотя оптимизация используемых командами ресурсов весьма приветствуется;
- рынок, на котором продвигается продукт, — вся территория Российской Федерации.

Роли в проекте (те же самые, что и в первой команде):

- менеджер проекта;
- бренд-менеджер;
- региональный маркетолог;
- финансовый аналитик;
- региональный менеджер.

Так же как в случае с первой командой, вначале каждому дается та функциональная роль, которую он играет в своей реальной профессиональной жизни, однако по ходу игры участникам предстоит периодически меняться ролями друг с другом.

## Общие правила игры:

[ 312 ]

- участники могут задавать вопросы экспертам, выступающим в одной из двух ролевых позиций: либо в качестве представителей целевой аудитории (в этом случае они отвечают на вопросы абсолютно бесплатно), либо в качестве специалистов в той предметной области, к которой относится игровая задача (и тогда экспертов можно спрашивать только за плату: с команды списывается определенное количество игровой валюты);
- по взаимной договоренности команды могут обмениваться игроками в период так называемого «открытого трансферного окна»\*.

Далее начинается собственно деловая игра.

В качестве вступительного задания каждая команда должна придумать оригинальное название продукта, продвигаемого ею на рынке, а также рекламный слоган. На это дается не более пяти минут. Еще 2,5 минуты должно уйти на представление обеими командами названий своих проектов и их слоганов. Общее время, отводимое на выполнение вступительного задания, — 10 минут.

---

\* Возможность обмена объявляется фасилитатором по его усмотрению в любой момент игры. Если «трансферное окно» открывается во время выполнения командами того или иного задания, игра «ставится на паузу» до окончания обмена (он должен занимать не больше пяти минут).

## Ход деловой игры

[ 313 ]

**235**  
**МИН.**



### Первый шаг: пять вопросов («Что? Кому? Как? Где? Когда?»)

Командам дается некоторое ограниченное время на то, чтобы оперативно подготовить ответы на следующие вопросы.

1. *Что* мы предлагаем рынку? (Какие выгоды рынок и потенциальный потребитель получат от нашего продукта?)
2. *Кто* выступает в качестве целевой аудитории для нашего продукта? (Кто в первую очередь станет приобретать его?)
3. *Как* мы станем предлагать продукт нашему потенциальному потребителю? (Какие рекламно-маркетинговые мероприятия составят процесс продвижения продукта?)

[ 314 ]

4. *Где (в каком именно месте)* наш продукт будет предлагаться целевой аудитории?
5. *Когда* наиболее вероятна покупка нашего продукта (время года, день месяца и недели, в какие часы, частота покупки и т.д.)?

Общее время на выполнение задания: 15 минут.

**Второй шаг:**  
**модифицированный и сокращенный**  
**(без подсчета баллов по каждому критерию)**  
**SWOT-анализ начальной точки проекта**

Начальная точка проекта — состояние проекта *на момент старта* продвижения продукта на рынок.

Команды анализируют:

- сильные качества предлагаемого продукта и его зоны роста в контексте того, насколько он позволит компании стать лидером на выбранном рынке;
- внешние возможности и угрозы, способствующие либо мешающие эффективному продвижению продукта на рынке.

Время на выполнение задания: 10 минут каждой из команд на выявление сильных качеств и возможностей, 10 минут на выявление зон роста и внешних угроз.

Затем участники должны представить результаты работы, команде на это дается пять минут.

По окончании каждой из презентаций следуют вопросы от «зрителей»: вначале от участников другой команды, затем от экспертов. [315]

Общее время на выполнение всего задания: 50 минут.

А теперь обратите особое внимание на прием, применяемый нами в целях повышения творческой активности участников: мы неожиданно предлагаем командам обменяться продуктами, то есть проектами! Итак, с этого момента первой команде предстоит в дальнейшем работать над продвижением еды для космонавтов, а второй — творчески дорабатывать креативные идеи первой команды, касающиеся детских зоопарков.

### **Третий шаг: постановка ключевой цели проекта по продвижению продукта**

В течение 10 минут каждая команда формулирует ключевую цель своего проекта. Она должна быть, во-первых, выражена в терминах конечного результата, во-вторых, измерима и, в-третьих, определена во времени.

Команды по очереди отчитываются о проделанной работе, на это им дается по пять минут. И снова, как и ранее, «зрители» задают вопросы.

Общее время на выполнение всего задания: 30 минут.

### **Четвертый шаг: планирование проекта по продвижению продукта**

Каждой команде предоставляется следующее оборудование, необходимое для выполнения задания.

[ 316 ]

1. Полоса бумаги («лист») длиной примерно 3,5–4 метра и шириной в метр, применяемая для широкоформатной печати. Команды, каждая на своем листе, будут заполнять таблицу, дающую наглядное представление об этапах и элементах процесса рыночного продвижения (см. ниже). Листы крепятся малярным скотчем на стену.

Направления работы	I этап	II этап	III этап	IV этап
Продажи				
Маркетинг				
Сервис				

- *пункт «Продажи»* включает в себя организацию процесса продаж, разработку технологии продаж, обучение торгового персонала и т.д.;
- *пункт «Маркетинг»* подразумевает комплекс мероприятий по выстраиванию коммуникаций между компанией и клиентом, повышению узнаваемости продукта на рынке, увеличению спроса, продвижению уникальных конкурентных преимуществ и т.д.;
- *пункт «Сервис»* — это система послепродажного обслуживания клиента для повышения его удовлетворенности продуктом.

Временные рамки каждого этапа продвижения определяются командами самостоятельно и могут [317] не совпадать по продолжительности.

2. Специальные стикеры (числом до 100 штук), каждый из которых содержит следующую таблицу:

<p>Формулировка задачи:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Время начала реализации:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Время достижения конечного результата:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Формулировка конечного результата:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Ответственный исполнитель:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Участники распределяют между собой перечисленные выше направления, связанные с рыночным продвижением продукта. Таким образом, внутри каждой из команд формируются три *рабочие группы*, курирующие разные направления деятельности. При этом каждый участник в рамках отведенного ему ключевого направления (продажи, маркетинг или сервис)

[318] фиксирует на стикерах проектные задачи, соответствующие его функциональной роли (напомним, что роли определяются для каждого из участников в самом начале деловой игры).

Итак, участники фиксируют каждый на своих стикерах те или иные проектные задачи в рамках одного из трех направлений рыночного продвижения и наклеивают заполненные стикеры на соответствующие отрезки временной оси (I–IV этапы). На работу со стикерами участникам дается 15 минут.

Затем команды по очереди представляют результаты, по пять минут каждая. Зрители, как и прежде, задают вопросы — сначала представители команды-оппонента, потом эксперты.

Общее время на выполнение всего задания: 40 минут.

И снова фасилитатор делает неожиданный ход (его цель все та же — поддержание творческой активности): после выполнения четвертого шага участники *меняются функциональными ролями!* К примеру, менеджер проекта становится финансовым аналитиком, финансовый аналитик попробует себя в роли менеджера проекта и т.д.

### Пятый шаг: форс-мажор

На пятом шаге фасилитатор вводит в игровой процесс форс-мажорные обстоятельства. Они могут быть, например, следующими.

- Ввиду наступившего экономического кризиса покупательная способность населения упала вдвое,

соответственно в два раза сократился и бюджет проекта, связанного с рыночным продвижением [319] продукта.

- Был зафиксирован выход на рынок некоего мощного конкурента, который имеет очевидные и несомненные преимущества, прежде всего в цене и качестве предлагаемого им продукта.

Задача участников — предложить, исходя из новых условий, план оптимизации проекта. Команды в течение 15 минут корректируют план действий, разработанный на предыдущем шаге, руководствуясь принципом снижения затрат и повышения эффективности для каждого мероприятия.

Затем, как и прежде, следуют презентации результатов (пять минут каждой команде) и вопросы от «зрителей».

Общее время на выполнение всего задания: 35 минут.

### **Шестой шаг: визуализация успеха (эмоциональная и интеллектуальная разрядка)**

В течение 10 минут каждая команда готовит театрализованную презентацию в виде неподвижного образа или сценки без слов. Необходимо представить свое эмоциональное и финансовое состояние на тот момент, когда проект наконец окажется реализован, а команда получит заслуженную прибыль. Участникам предлагается изобразить также, какие же новые

возможности откроются перед ними после достижения результата.

Вот необходимые условия данного творческого задания:

- в театрализованную презентацию должен быть вовлечен *каждый* из участников;
- по ходу выполнения задания нельзя произносить либо писать какие-либо слова.

После каждой сценки-презентации «зрители» задают уточняющие вопросы.

Общее время на выполнение всего задания: 25 минут.

### **Седьмой шаг: защита проектов перед инвесторами**

Каждой команде предоставляется возможность получить дополнительное финансирование от инвесторов, в роли которых будут выступать эксперты. Для этого в течение 20 минут команды готовят итоговые презентации своих проектов.

Участники должны помнить, что *задача данной конкретной презентации — привлечь инвестиции.*

После каждой презентации (продолжительностью максимум пять минут) «зрители» активно задают вопросы в обычном порядке: вначале — представители другой команды, затем — эксперты. Эксперты же и принимают решение, в каком размере следует профинансировать представленные проекты.

Общее время на выполнение всего задания: максимум 60 минут.

[ 321 ]

Подводя итоги игры, эксперты персонально выделяют участников, проявивших особую креативность и профессионализм.

## Шоу-форматы

### Проведение сессии организационного развития в формате «К барьеру!»

Автор: формат заимствован нами из телевизионного ток-шоу Владимира Соловьева «К барьеру!».

Назначение формата: защита *новых* бизнес-проектов перед представителями топ-менеджмента компании.

Ситуация, в которой начинает работу проектная команда, характеризуется следующими условиями:

- отсутствие готовых шаблонных решений;
- острая необходимость в прорывных идеях для выхода на «проектную мощность»;
- необходимость согласования действий между разработчиками креативного бизнес-проекта, с одной стороны, и представителями топ-менеджмента компании — с другой, а также высокая степень ответственности разработчиков перед руководством.

[322] *Сильная* сторона: применение данного формата приводит к естественной поляризации мнений участников по обсуждаемому вопросу, что, в свою очередь, обеспечивает эффективный поиск наилучшей (*наиболее креативной и прорывной*) идеи, связанной с развитием проекта.

Рекомендуемый размер группы: 20–40 человек.

Оборудование:

- три разноцветные (красная, зеленая и желтая) карточки формата 10 × 15 сантиметров для каждого участника;
- компьютер, проектор и экран;
- программа «Электронный секундомер»;
- две передвижные трибуны;
- флипчарт, маркеры.

Общее время: 105 минут плюс время, отводимое на предсессионную подготовку.

Контекст (описание ситуации): перед проектной командой ставится задача вывести на рынок *новый* продукт.

Цель сессии: определить стратегию развития данного продукта *на два ближайших года*.

Участники сессии: проектная команда, топ-менеджмент компании, представители смежных проектов.

## К барьеру!

[ 323 ]



\* Сбор и анализ информации занимает примерно два рабочих дня

### Первый шаг: фиксация альтернативных точек зрения на развитие проекта

Фасилитационной сессии предшествует так называемый *предварительный этап исследования*, в ходе которого участникам необходимо сделать следующее.

Руководитель проекта (он же заказчик сессии) составляет список *дискуссионных* проблемных вопросов, непосредственно связанных с развитием проекта, причем каждый из них предусматривает возможность для *диаметрально противоположных* ответов — «да» или «нет». Например: «Стоит ли привлекать *заемные* средства на развитие проекта?», «Стоит ли использовать *уже действующую* клиентскую базу для

[324] продвижения продукта на рынок?», «Следует ли использовать для производства продукта *уже имеющиеся* мощности?» Рекомендуемое количество дискуссионных вопросов в рамках одной сессии — *семь*.

Дискуссионные вопросы становятся известны участникам *за две недели до начала сессии*, при этом от них требуется заранее предоставить фасилитатору *развернутый письменный комментарий* к ответу на каждый вопрос.

На основании ответов и письменных комментариев фасилитатор *до начала сессии* выбирает из списка участников *наиболее ярких и категоричных* сторонников той или иной позиции (в пользу «да» или в пользу «нет»). Для каждого из дискуссионных вопросов формируется по две пары *«непримиримых»* оппонентов: таким образом, по каждому из проблемных вопросов одна пара будет принципиально придерживаться положительного варианта ответа (твердое «да»!), а другая — отстаивать отрицательный вариант (твердое «нет»!).

Обращаем особое внимание на две возможные ситуации.

- Если предварительный анализ ответов на дискуссионные вопросы не выявил *явных* предпочтений в пользу того или иного варианта, можно сделать вывод, что либо вопрос не столь важен для участников, и тогда он попросту снимается с повестки будущей сессии, либо для

формирования обоснованного мнения участники не обладают достаточной информацией. [325] В последнем случае уже в ходе сессии им предоставляются дополнительные сведения, на основании которых присутствующие получают возможность определиться с ответом, и только после этого фасилитатор комплекзует команды «непримиримых» оппонентов (по два человека в каждой).

- Если предварительный анализ ответов на дискуссионные вопросы выявил *единодушное* принятие всеми участниками одного из вариантов ответа (единогласное «да» либо единогласное «нет»), можно сделать вывод, что предлагаемый руководителем проекта вопрос для последующего обсуждения вовсе не является спорным, а потому его без всякого сожаления можно снять с повестки будущей сессии.

## **Второй шаг: дискуссия в формате ток-шоу «К барьеру!»**

На этом этапе ранее поставленные вопросы-проблемы обсуждаются на сессии организационного развития, проводимой в формате телевизионного ток-шоу Владимира Соловьева «К барьеру!».

Основные принципы обсуждения каждого вопроса таковы. «Непримиримые» оппоненты встают друг напротив друга. Сторона, придерживающаяся твердого «да», далее обозначается как «первый номер»,

противоположная сторона — как «второй номер». [326] Напомним, что оптимальное количество участников с каждой оппонирующей стороны — два человека. Остальные присутствующие, находящиеся в роли наблюдателей, рассаживаются полукругом.

В ходе 10-минутных переговоров оппоненты отстаивают свои точки зрения, приводя убедительные аргументы каждый в свою пользу. В течение этого времени наблюдатели сохраняют молчание. Мы рекомендуем с помощью проектора вывести на большой экран электронный секундомер, чтобы зрители и участники полемики могли вести обратный отсчет времени.

Вполне вероятно, и на это следует обратить внимание, что в ходе обсуждения обе стороны придут к общей — *уже третьей!* — точке зрения на дискуссионный вопрос. И что особенно важно, эта точка зрения может оказаться гораздо более новаторской и результативной, нежели те, что были изначально предложены руководителем проекта.

### **Третий шаг: голосование наблюдателей и подведение итогов дискуссии по ключевому вопросу**

По окончании каждой 10-минутной дискуссии наблюдатели голосуют в поддержку того или иного ответа на обсуждаемый ключевой вопрос. Обратите внимание, что по ходу дискуссии мнения наблюдателей могут меняться, несмотря на то что каждый

из них накануне сессии успел сформировать собственную точку зрения на тот или иной ключевой вопрос. [327]

Перед дискуссией фасилитатор раздает наблюдателям по три карточки:

- *зеленую*, символизирующую голос, отдаваемый сторонникам твердого «да»;
- *красную*, обозначающую голос в поддержку твердого «нет»;
- *желтую*, используемую в том случае, когда наблюдатель хочет *воздержаться* от голосования, поскольку не определился с предпочтениями.

После подведения итогов голосования по каждой из дискуссий наблюдатели, если у них есть такое желание, могут прокомментировать свой выбор и предпочтения (на это дается 10–15 минут).

В случае когда «непримиримые» стороны все-таки пришли сообща к новой, третьей точке зрения на дискуссионный вопрос, голосование наблюдателей происходит по-другому:

- *зеленая* карточка означает голос *в поддержку* новой точки зрения;
- *красная* карточка — голос *против* новой точки зрения;
- *желтая* карточка означает, что наблюдатель воздержался от оценки новой точки зрения.

[328] Каждый раз ведущий подсчитывает голоса и объявляет присутствующим итоговое соотношение оценок. Наиболее полезные выводы и идеи по каждой из 10-минутных дискуссий «у барьера» (с последующими комментариями со стороны наблюдателей) фиксируются ведущим на флипчарте, а затем заносятся в единый протокол всей сессии, текст которого впоследствии рассылается по электронной почте всем участникам.

Время обсуждения каждого проблемного вопроса, включая голосование и устные комментарии со стороны наблюдателей, а также фиксацию общекомандного вывода-решения на флипчарте и в итоговом протоколе: от 15 до 25 минут.

Напоминаем, что рекомендуемое количество дискуссионных вопросов, поднимаемых в рамках одной сессии, — не *более семи*. По завершении каждой двух-трех дискуссий рекомендуется делать перерывы по 15 минут (к примеру, три вопроса — перерыв — два вопроса — перерыв — еще два вопроса — общее подведение итогов).

Вот что может быть результатом сессии организационного развития в формате ток-шоу «К барьеру!»:

- принятие конкретного решения (или даже нескольких) по каждому из дискуссионных вопросов;
- уточнение формулировки того или иного дискуссионного вопроса;
- перенос обсуждения того или иного вопроса на другое время (если возникла необходимость в дополнительной информации).

<b>Риск, который следует учитывать фасилитатору</b>	<b>Метод минимизации риска</b>
<p>В течение всех отпущенных 10 минут одна из сторон может так и не дать высказаться другой, перебивая или перекрикивая оппонентов, а иногда и переходя на личностную критику представителей противоположного лагеря</p>	<p>Фасилитатору следует ввести жесткие правила дискуссии, касающиеся каждого из участников: во-первых, придерживаться так называемого «режима хокку» — быть лаконичным (при необходимости можно ограничить то или иное высказывание до одной минуты и контролировать соблюдение регламента с помощью секундомера); во-вторых, не повторять аргументы, уже высказанные ранее; в-третьих, неукоснительно соблюдать принцип конструктивности дискуссии, категорически не допускающий перехода на личности. Критика аргументов, высказанных представителями противоположной стороны, предполагает развернутый комментарий своего несогласия и обоснованное изложение альтернативной точки зрения. Категорически не допускаются голословные заявления типа «Это неправильно!» или «Я против!»</p>

## Метод «Управленческий поединок»

[330]

Автор: данная техника была разработана Владимиром Тарасовым. Ее главное назначение состоит в развитии управленческих компетенций у руководителей. Мы же применяем «Управленческие поединки» как один из форматов сессии организационного развития.

Назначение метода (в контексте сессии организационного развития):

- интенсивное внедрение изменений *путем подключения к процессу топ-менеджеров* (см. далее кейс № 1);
- получение обратной связи в двух направлениях — от руководителей к подчиненным и от подчиненных к руководителям (см. кейс № 2);
- разработка новых подходов к бизнес-деятельности, в том числе к продажам (см. кейс № 3).

Рекомендуемый размер группы: 20–40 человек.

Оборудование:

- девять наборов по две карточки формата 10 × 15 сантиметров с напечатанными на них цифрами 1 и 2;
- девять расставленных полукругом стульев для судей;
- расставленные полукругом стулья для зрителей (напротив судейских);

- стол и четыре стула, предназначенных для оппонентов и их секундантов, — по два стула с каждой стороны (ставятся между судьями и зрителями); [331]
- правила проведения управленческих поединков (распечатанные на листах формата А4) в количестве 20–40 штук (по числу участников сессии);
- флипчарт, маркеры.

Время, необходимое для проведения одного управленческого поединка: 45 минут.

Управленческий поединок — это *состязание в мастерстве* ведения деловых переговоров. В поединке принимают участие *два игрока*. Каждому предлагается на выбор одна из двух (или трех) ролей *в контексте той ситуации, что была предварительно подготовлена фасилитатором совместно с непосредственным заказчиком сессии*. Согласно условиям правил роли участников и их ролевые цели *диаметрально противоположны друг другу*. Задача игрока состоит в том, чтобы в ходе управленческого поединка во что бы то ни стало отстоять интересы выбранной им роли.

Поединок состоит из двух раундов продолжительностью по пять минут каждый. Перед началом поединка игроки тянут жребий и определяют, кому из них начинать первый раунд.

Игроку, начинающему первый раунд, предоставляется право определить роли для себя и для соперника.

[332] В следующем раунде право выбирать роли переходит ко второму участнику поединка. Обоим игрокам предоставляется по *одному секунданту-помощнику*. Сторона, начинающая раунд, имеет право взять дополнительную минуту на размышления, причем попросить о предоставлении такой возможности разрешается как самому игроку, так и его секунданту.

Оценивает поединки судейская бригада, состоящая *из девяти человек*. Задача судей — распределить между участниками поединков три призовые номинации: трое судей играют роль *наемных рабочих* — они будут выбирать победителя по принципу, *к кому из игроков они бы охотнее устроились на работу*; еще трое судей, играющих роль *опытных переговорщиков*, объявляют победителем того, кому бы они делегировали *представлять и отстаивать их интересы во время деловых переговоров*; и, наконец, последняя тройка судей играет роль *владельцев бизнеса* и отдает предпочтение тому игроку, которому можно смело *доверить управление предприятием*.

### Кейс № 1

Контекст (описание ситуации): в компании персонально для всех без исключения сотрудников вводится система фиксации *годовых профессиональных целей*. Суть нововведения состоит в следующем: в начале календарного года каждый сотрудник фиксирует свои профессиональные цели на ближайшие двенадцать

месяцев и согласует их со своим непосредственным руководителем. Начиная с этого момента вся система стимулирования персонала оказывается тесно связана с процентом выполнения тем или иным сотрудником *им же поставленных* целей. [ 333 ]

Между тем в компании имеет место как явное, так и неявное противодействие данному нововведению, причем и на уровне рядовых сотрудников, и на уровне топ-менеджеров.

Во время одного из аппаратных совещаний (еже-недельной встречи руководителей компании) запланировано проведение двух управленческих поединков. Их участниками выступают, с одной стороны, наиболее рьяные *поборники* вводимой системы стимулирования, а с другой — непримиримые *противники* перехода на новый формат стимулирования персонала. Сценарии этих поединков представлены далее.

### **Первый поединок: «Амбициозная цель»**

Описание ситуации: перед проектной командой поставлена масштабная, амбициозная цель. Руководителю необходимо максимально эффективно использовать имеющиеся человеческие ресурсы. Один из участников проекта затрудняется (или же не видит необходимости) четко зафиксировать свои персональные обязательства в рамках достижения общекорпоративной цели. «Моя работа творческая, а потому — малопредсказуемая, — говорит он. — Потому я лишь

обязуюсь сделать в меняющихся обстоятельствах [334] максимум, что будет в моих силах».

Роли и интересы:

- руководитель получает задание аргументированно убедить сотрудника зафиксировать (*желательно в измеряемых показателях*) свои персональные профессиональные цели на ближайший год;
- сотрудник получает задание аргументированно возражать руководителю в ходе дискуссии и согласиться на фиксацию годовых профессиональных целей лишь в том случае, если станет очевиден практический смысл данного действия (в первую очередь с точки зрения выгоды для самого сотрудника);
- *HR-специалист* (иначе говоря, работник кадровой службы) получает задание доходчиво разъяснить собравшимся практическую пользу от фиксации персональных профессиональных целей на год вперед.

## **Второй поединок: «Управленческое решение»**

Описание ситуации: в компании для всех сотрудников без исключения вводится система фиксации годовых профессиональных целей. Такой подход для компании внове, поэтому далеко не каждому сотруднику понятна практическая польза.

## Роли и интересы:

[ 335 ]

- генеральный директор, чей основной интерес — обеспечить фиксацию персональных целей каждым из сотрудников (прежде всего для повышения прозрачности управления бизнесом); участник, находящийся в роли генерального директора, получает задание раскрыть практическую пользу фиксации персональных стратегических целей как для каждого подразделения, так и для компании в целом; генеральный директор получает также и *второе задание* — обеспечить условия для успешного внедрения системы фиксации персональных целей среди работников конкретного подразделения № 1;
- руководитель подразделения № 1, перед ним стоит задача оппонировать генеральному директору и согласиться на внедрение системы у себя в подразделении лишь в том случае, если действительно станет ясно назначение нововведения (то есть в чем конкретно заключается *практическая выгода* как для компании в целом, так и для подразделения № 1 в частности); кроме того, в случае согласия руководитель подразделения № 1 обязан продумать механизм убеждения своих непосредственных подчиненных в пользу данного нововведения;
- руководитель подразделения № 2 получает задание «красиво выкрутиться», то есть, поддержав

[ 336 ]

инновационную систему стимулирования в масштабах организации в целом, не внедрять ее *у себя*, аргументированно убедив собравшихся в том, что от этого не будет практической пользы *конкретно для данного* отдела с учетом его специфики.

## Кейс № 2

Контекст: в компании, предоставляющей услуги телемаркетинга, была выделена группа специалистов по телефонным переговорам в количестве 100 человек, в свою очередь, структурированная на подгруппы (по шесть-семь человек в каждой). Кроме того, была сформирована группа из 15 супервайзеров (линейных руководителей подгрупп), чтобы организовывать и контролировать работу рядовых специалистов. Таким образом, каждому супервайзеру предстояло следить за работой шести-семи человек. Персональная оценка работы должна была осуществляться во время индивидуальных встреч рядовых специалистов с их супервайзерами. Однако в ходе взаимодействия между первыми и вторыми проявились острые противоречия и со временем накопилась масса актуальных вопросов. Возникла необходимость найти неформальный и демократичный способ ведения открытого диалога между рядовыми специалистами и их супервайзерами, для того чтобы снять возникшие противоречия.

## Поединок «На уровне опыта»

Описание ситуации: два товарища — Иван и Сергей — [ 337 ] пришли в компанию одновременно, они работают в одном кабинете и продолжают поддерживать дружеские отношения. Иван достаточно быстро сумел зарекомендовать себя как хороший линейный специалист, и совсем недавно его назначили на должность супервайзера — линейного руководителя. Однако Иван чувствует, что некоторые коллеги, в том числе и Сергей, воспринимают его повышение как не совсем справедливое. Чтобы утвердиться на позиции супервайзера и доказать окружающим, что он заслужил эту должность, Иван максимально добросовестно и ответственно выполняет возложенные на него управленческие обязанности. К тому же его действия контролируются со стороны более опытных коллег и вышестоящего руководства.

Линейного специалиста Сергея закрепили за супервайзером Иваном. Поначалу Сергей воспринимал данный факт как возможность использовать дружеские отношения, для того чтобы получать поправки. Сергей стал менее внимательно относиться к соблюдению необходимых стандартов при ведении телефонных переговоров с клиентами. Добросовестный супервайзер Иван без труда обнаружил критические ошибки в работе Сергея, что, согласно условиям договора, влечет за собой весьма существенные штрафные санкции для нарушителя. Супервайзер Иван прекрасно знает, что его друг рассчитывает получить премию в полном объеме, тем более что он собирается в отпуск. И вот

настает время первой встречи линейного специали-  
 [338] ста со своим непосредственным супервайзером...

Роли и интересы:

- «супервайзер» (Иван) хочет донести до специали-  
ста (Сергея) мысль, почему руководитель обязан,  
несмотря на дружбу, быть объективным и скру-  
пулезно фиксировать ошибки в работе своих  
подчиненных; в то же время Иван заинтересован  
в сохранении приятельских отношений с Сер-  
геем, невзирая на возникшие служебные трения;  
и, наконец, в-третьих, он должен сохранить репу-  
тацию эффективного и справедливого супервай-  
зера в глазах коллег и вышестоящего руководства;
- «специалист» (Сергей) заинтересован в том, что-  
бы получить премию в полном объеме, поэтому  
он должен убедительно оспорить значимость  
замеченных супервайзером ошибок с точки зре-  
ния их влияния на эффективность продаж.

### Кейс № 3

Контекст: на рынке консалтинговых услуг города дей-  
ствуют два непримиримых конкурента. Если быть объ-  
ективным, качество услуг у первой компании выше,  
нежели у второй. В то же время вторая компания не-  
корректно позиционирует свои услуги, делая акцент,  
что предлагает клиентам «то же самое, что и конкурент,  
*только дешевле*». И действительно, вторая компания  
предлагает свои услуги по заметно более низкой цене.

Среди руководителей первой компании, сделавшей акцент на качество предоставляемых услуг, проводится [ 339 ] управленческий поединок с целью выработки более эффективного позиционирования на рынке.

### **Поединок «Конкурентные преимущества»**

Описание ситуации: на *открытом* отраслевом семинаре происходит встреча сотрудника первой компании с представителем конкурирующей фирмы.

Роли и интересы:

- сотрудник первой компании заинтересован в том, чтобы убедительно продемонстрировать конкуренту неоспоримые преимущества услуг своей компании;
- сотрудник второй компании должен доказать, что организация, которую он представляет, оказывает услуги, в полной мере (в том числе и с точки зрения их качества) аналогичные услугам первой компании, и при этом значительно снижает финансовые затраты клиентов.

По окончании второго раунда для определения победителя в поединке судьи одновременно по команде ведущего поднимают над головой карточку с номером того игрока, которому они отдают победу. После вынесения решения у каждого из судей будет ровно одна минута для краткой аргументации своего решения. По окончании комментариев от судей группа

приступает к выводам относительно главной цели [340] проведения управленческого поединка:

- в кейсе № 1 участники отвечают на вопрос: «Какие способы эффективного внедрения изменений в компании мы можем взять из содержания поединка в работу?»;
- в кейсе № 2 участники отвечают на вопрос: «Какие выводы мы можем вынести из содержания управленческого поединка для повышения эффективности коммуникации между сотрудниками и руководителями компаний?»;
- в кейсе № 3 участники отвечают на вопрос: «Как мы можем повысить эффективность позиционирования наших продуктов на рынке, учитывая стратегию конкурентов?»

<b>Риск, который следует учитывать фасилитатору</b>	<b>Метод минимизации риска</b>
<p>Вполне может оказаться, что игроки получат от жюри низкие оценки за проведение поединка. В этом случае не исключено, что участники выскажут несогласие с судьейским решением, сместив тем самым фокус внимания всей группы с проблемы, заложенной в контекст поединка, на сам факт определения победителя и побежденного</p>	<p>Фасилитатору следует наложить запрет на высказывания игроков <i>по поводу выставленных судьями оценок</i> и, напротив, снять какие-либо ограничения на комментарии <i>по сути решаемой проблемы</i></p>

## Формат «Разминка КВН»

[341]

Автор: данная техника действительно имеет прямое отношение к формату, используемому в популярной телевизионной передаче «Клуб веселых и находчивых».

Назначение в контексте сессии организационного развития: формат предполагает эффективную *творческую* работу *всех* участников по поиску возможных путей развития конкретного бизнес-проекта.

Рекомендуемый размер группы: 20–30 человек.

Оборудование:

- три стола и по восемь стульев вокруг каждого;
- флипчарт, маркеры.

Необходимое время: 52 минуты.



[ 342 ]

## **Первый шаг: генерация списка сложных ситуаций**

Все участники сессии объединяются *в три команды* по пять-восемь человек. В течение пяти минут каждая из команд составляет свой список из 10 сложных проблем и конфликтных ситуаций, с которыми *реально пришлось столкнуться* участникам в ходе управления проектом. Тем самым в первом приближении создаются списки так называемых *ключевых вопросов развития проекта*. В каждой команде один из участников фиксирует каждый пункт списка на отдельном листе формата А4.

Обращаем внимание: в течение отведенного на первый шаг времени — пять минут, не более! — участники *лишь фиксируют* ключевые вопросы, не *предлагая их возможных решений* — для этого в дальнейшем им будет предоставлено дополнительное время.

По окончании первой пятиминутки команды *ранжируют* ключевые ситуации по степени их сложности: на первое место ставят наиболее тяжелую, а остальные располагают следом за ней по убывающей.

## **Второй шаг: мозговой штурм по решению проблемных ситуаций**

Один из участников первой команды озвучивает *ситуацию, открывающую список (то есть наиболее тяжелую)*. Всем трем командам, включая ту, которая выделила ситуацию как проблему, предоставляется *ровно одна минута* для нахождения возможного решения.

По окончании этой минуты условие озвучивается повторно, и *каждая из команд* (сначала вторая, затем третья и только в самом конце — первая, предложившая для обсуждения данную конкретную ситуацию) озвучивает возможное решение проблемы — причем лучше будет, если это сделает тот участник, который его и предложил первым в ходе внутриккомандного обсуждения. [ 343 ]

Во втором раунде уже вторая команда предлагает самую проблемную ситуацию из своего списка. По истечении минуты, отведенной на дискуссию внутри команд, снова предлагаются варианты решения — сначала это делает третья команда, затем первая, а завершает выступление вторая — та, что предложила всем обсудить данную проблему.

В третьем раунде все повторяется еще раз, только условия ситуации теперь озвучивает третья команда и решения по завершении минутной дискуссии предлагаются в последовательности от первой команды к третьей.

Фасилитатор записывает предлагаемые решения на флипчарт.

После озвучивания всех вариантов происходит общегрупповое голосование по поводу того, какое из предложенных командами решений следует признать наиболее сильным.

Действуя таким образом, каждая команда выносит на обсуждение по две-три ключевые проблемы, не повторяя при этом аналогичные или однотипные ситуации, уже озвученные коллегами.

[344] Время на прохождение *одного полного круга*, включающего в себя поиск и озвучивание решений *по одной* проблемной ситуации *от каждой* команды: 15–20 минут.

Результат сессии с применением формата «Разминка КВН»: получение *альтернативных* решений ключевых вопросов развития проекта и *отбор наиболее сильных* вариантов.

Риск, который следует учитывать фасилитатору	Метод минимизации риска
<p>В ходе формирования списка проблемных вопросов уже на первом шаге участники непроизвольно могут приступить к поиску их решений</p>	<p>Фасилитатору следует обращать особенное внимание на содержание работы команд в рамках пяти минут, отведенных <i>исключительно на фиксацию вопросов</i>. Фасилитатор должен переходить от команды к команде и при необходимости корректировать работу участников, резко ограничивая их желание «забежать вперед», и, записав вопрос, сразу же приступить к поиску возможных вариантов его решения</p>

Игровые методы оказываются особенно эффективными для выработки прорывных идей в бизнесе, когда участники управленческой команды утомлены

исключительно рабочим контекстом совещаний и испытывают потребность в том, чтобы взглянуть на актуальные вопросы развития компании в нестандартном ракурсе. Благодаря бесконечному разнообразию возможных сюжетных линий деловых игр этот подход к проведению сессии организационного развития оказывается поистине неисчерпаемым источником творческой энергии при его многократном применении для группы с неизменным составом. Идеи новых игровых форматов можно черпать из множества «неделовых» источников, таких как художественная литература, кинематограф, телевидение, история и спорт. Желаем вам найти множество собственных неожиданных форматов, которые помогут продвинуть вашу бизнес-команду к поистине прорывным результатам!



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

