

Коммерсантъ-Деньги, 5 декабря.

Игры для взрослых.

Елена Алеева

Единственный и проверенный способ увлечь и чему-то научить взрослых людей -- предложить им поучаствовать в деловой игре. Тренинги, на которые руководство компаний отправляет своих сотрудников, далеко не всегда эффективны. Особенно если сотрудники посещают их для галочки.

Сама по себе деловая игра представляет собой последовательность действий, которые необходимо выполнить игрокам для достижения определенного результата. Сюжет игры прописан в сценарии, а каждый шаг регламентирован по времени. Часто деловые игры входят в состав тренингов, но в отличие от последних в них нет теоретической части. Ведущий лишь знакомит участников с правилами игры и следит за ее ходом. Деловые игры бывают разные, в них могут участвовать как рядовые сотрудники, так и высший менеджмент. В зависимости от поставленных целей деловые игры можно разделить на две группы -- обучающие и моделирующие. Первые направлены на развитие навыков, вторые -- на подготовку изменений в компании. По словам **Павла Безручко**, исполнительного директора компании "ЭКОПСИ Консалтинг", деловые игры -- это специфический вид консалтинга: *Если игра моделирует реальность, человек может оценить свою эффективность в специально созданной ситуации и получить примеры успешного поведения. Если игра моделирует изменения в компании, сотрудники могут сначала прожить их в игре. Тогда в реальной ситуации степень понимания и принятия этих изменений существенно возрастет.* С помощью деловой игры можно обкатать любые нововведения и даже смоделировать реструктуризацию бизнес-процессов. Успешно применяются деловые игры и для аттестации персонала. Директор по обучению тренинговой компании ProTraining **Дмитрий Лазарев** считает: *Если тренинг по навыкам продаж стоит в плане обучения компании чаще чем два раза в год и при этом никаких ощутимых сдвигов в компании не происходит, деловая игра может стать хорошим способом взбодрить людей, уставших от формального тренингового обучения.* Деловые игры, моделирующие ситуации, близкие к реальной деятельности компании, называют также бизнес-симуляциями или даже мини-MBA, так как вместо длительных программ обучения человек может поучаствовать в двух-трехдневной игре и получить багаж актуальных знаний. Бизнес-симуляция позволяет оценить навыки презентации или ведения переговоров непосредственно в процессе игры. Часто деловые игры подразумевают решение кейсов -- бизнес-задач с описанием ситуации, начальными условиями и вопросами, на которые нужно успеть ответить во время игры. Эти учебные задания могут содержать таблицы, статистические данные, графики и диаграммы. **Ксения Сухотина**, ведущий тренер, консультант по управлению персоналом компании "PRADO Банкир и консультант": *Кейсы никогда не содержат формулировку проблемы, только описание ее симптомов. Для решения кейса необходимо определить и сформулировать заложенную проблему, проанализировать различные варианты ее решения и предложить наиболее подходящий вариант, обосновав свой выбор.* По мнению Ксении Сухотиной, интересным может быть создание в кейсе экстремальной ситуации, не имеющей аналогов. Ситуация может предполагать негативные изменения или даже разрушение существующих систем. От участников в этом случае потребуются немалые усилия для привлечения незапланированных и непредусмотренных материальных и человеческих ресурсов. Они должны мобилизовать и раскрыть необходимые менеджерские качества.

Компании, которые играют в игры.

По наблюдению бизнес-консультантов, большей популярностью деловые игры пользуются у западных компаний, для которых тренинги навыков уже не столь актуальны. Среди российских компаний наиболее востребованы деловые игры, направленные на внутрикорпоративные нужды -- внедрение изменений или обучение. И в некоторых ситуациях деловая игра становится единственным возможным способом в очень сжатые сроки добиться необходимых результатов. Рассказывает **Павел Безручко**: *Руководство компании ТНК-ВР поставило задачу внедрить систему краткосрочного стимулирования на всех уровнях и во всех региональных предприятиях, чтобы она не стала формальной, а реально работала. Мы поняли, что тренинги, семинары, презентации и иные привычные подходы едва ли окажутся эффективными. Большое количество вопросов со стороны сотрудников гарантировано. На обучение одних только руководителей, которых в компании более 3 тыс., уйдет масса времени. Наша задача состояла в том, чтобы создать обучающий формат, который бы способствовал внедрению изменений в сжатые сроки. Таким форматом стала одна из разновидностей деловых игр -- бизнес-симуляция, которая помогла сотрудникам ТНК-ВР шаг за шагом прожить процесс, который только предстояло реализовать.* В последнее время среди российских компаний получили распространение деловые игры, которые компании устраивают для своих партнеров и клиентов. Совместная деловая игра -- это не только поддержка существующих дружеских связей, но и способ поделиться своими планами, обсудить варианты дальнейшего сотрудничества, представить новые услуги или продукты. Для компаний сферы IT-консалтинга деловые игры постепенно становятся альтернативой конференций и семинаров. **Елена Данилова**, директор департамента HR-консалтинга КГ "Борлас", поясняет: *Слушать в течение двух дней выступления спикеров скучно, если только это не мировые знаменитости. Наша задача состояла в том, чтобы провести живое мероприятие, интересное по форме и по содержанию, которое бы запомнилось всем присутствующим. Сценарий последней деловой игры мы обкатывали на себе в течение двух недель, игра длилась ровно восемь часов. Она проходила в виде тендера, клиенты выступали в роли консультантов. В конкурсе по реализации комплексного проекта (внедрение ERP-системы в том числе) участвовали четыре консалтинговые компании. Каждая из компаний-участниц тендера предложила свое решение, включая концепцию изменений, мастер-план и бюджет. Эти решения*



обсуждались как участниками игры, так и экспертами КГ "Борлас" и компаний-партнеров IBM, Oracle, APC. Победитель один, но призы получала каждая компания. По словам Елены Даниловой, в игру закладывалось одновременно шесть-семь целей, в том числе обмен опытом: *При внедрении ERP-систем внутри компании-заказчика часто возникает недопонимание. Поэтому еще одна наша цель состояла в том, чтобы научить всех разговаривать на одном языке. Нам было важно, чтобы для каждого участника игры, будь то генеральный или финансовый директор, IT-директор или директор по персоналу, игра оказалась полезной.*

Компании, которые проводят игры.

Готовых кейсов предостаточно, их можно разыскать во многих переводных учебниках по менеджменту. За основу деловой игры взят даже бестселлер бизнесмена и писателя Роберта Кийосаки "Квадрант денежного потока". Классическим примером обучающей деловой игры может служить игра "Дебаты". Ее сценарий достаточно прост и пришел к нам от самой Маргарет Тэтчер. Рассказывают, что когда в конце 1970-х годов госпожа Тэтчер приехала в СССР с визитом, ее пригласили выступить на телевидении. На все вопросы журналистов она отвечала без малейшей запинки, и аргументированного спора с ней у наших корифеев-международников не получилось. Позднее во время интервью госпожа Тэтчер призналась, что это ей удалось благодаря игре "Дебаты", которая развивает навыки структурированного спора. Игра учит говорить на публике без подготовки, убеждать и оказывать влияние. В нее играют все известные мировые политики, а российские депутаты включают в свой арсенал во время подготовки к выборам. Но определить цели компании, создать сценарий и расписать все возможные шаги, которые может предпринять группа участников, -- задача не из простых. Услуги по подготовке и проведению деловых игр как самостоятельных мероприятий оказывают консалтинговые фирмы. Разработка сценария с учетом потребностей компании занимает от двух недель до полутора месяцев. По некоторым оценкам, разработка и проведение деловой игры под задачу компании стоит от \$2,5 тыс. до \$5 тыс. в день. Сама деловая игра может проходить в течение нескольких часов, а может длиться неделю. В основе сценария может быть абсолютно любой сюжет. Цель консультантов -- создать захватывающую фабулу, которая позволит завладеть вниманием участников и максимально вовлечь их в игру. Чтобы добиться этого, консультанты готовы адаптировать под деловую игру сценарий "Звездных войн" или какого-нибудь фильма об агенте 007. Из существующих на рынке готовых западных сценариев моделирующих игр известны "Золото королей пустыни" и "Promises, Promises!", официальным провайдером которых на российском рынке является компания Advance Group. По словам тренера компании Михаила Рязанцева, игру "Золото королей пустыни" можно использовать для командообразования, с целью повышения мотивации к обучению и для поверхностного асесмента, когда каждый понимает, какие навыки и компетенции у него развиты. Вторая игра создает ситуации, в которых оказываются взаимозависимые команды участников. Суть этой игры состоит в том, что каждый сотрудник в организации одновременно является поставщиком и клиентом. "Игра предназначена для улучшения коммуникаций и партнерских взаимоотношений. У сотрудников одной компании могут быть разные задачи, но все они работают на общий результат", -- поясняет Михаил Рязанцев. Стоимость участия в обеих играх -- от \$150 в зависимости от количества участников. Например, число участников "Promises, Promises!" -- не менее 20 и не более 60 человек, а в "Золото королей" могут играть и 2,5 тыс. человек -- нашлось бы место.

Необходимое и достаточное.

Какие бы цели ни ставила перед собой компания накануне деловой игры, важнее всего конечный результат, в том числе, например, рост объемов продаж. Однако эффективность в денежном выражении подсчитать не так просто. Зная расценки тренинговых и консалтинговых компаний, можно сделать вывод, что проведение деловой игры выгоднее обучающих семинаров. Впрочем, если деловая игра выбрана как форма взаимодействия с партнерами и клиентами, от нее быстрого эффекта и не ожидают. Сами компании такие мероприятия относят скорее к имиджевым. Хотя пользу она приносит не только компании в целом, но и каждому из участников. Игра может помочь людям оценить себя, полученная информация позволяет спланировать собственное развитие. Случается и так, что после игры люди пишут заявление "по собственному", если понимают, что в этой новой реальности им места нет. Впрочем, взрослые люди, которым хотя бы раз довелось окунуться в деловую игру, как правило, делали это с удовольствием. А командообразующий эффект в любой деловой игре точно присутствует.