



Галина Тартышная

**Создай
бизнес-
симуляцию
за пять дней**

методическое пособие

Галина Тартышная
Создай бизнес-
симуляцию за пять дней.
методическое пособие

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57109910

ISBN 9785005118028

Аннотация

Эта книга не будет теоретическим исследованием, теорию – Вы сможете найти в интернете, это практическое пособие по разработке, которое поможет читателю создать свою собственную симуляцию или использовать на практике те игры, которые в полном объеме будут опубликованы в книге, также в книге я поделюсь примерами игровой механики и математических моделей реальных бизнес-симуляций, разработанных для компаний различных секторов бизнеса.

Содержание

Об авторе	5
О книге	7
Введение	10
Глава 1: Проблематика и задачи бизнес-симуляции	16
Задание 1	21
Глава 2: Разработка ролевых игр и ролевых/функциональных моделей для симуляции	23
Задание 2	36
Глава 3: Создание игровой механики: основные ресурсы/критерии/параметры или продвижение по карте	38
Конец ознакомительного фрагмента.	40

**Создай бизнес-
симуляцию за пять дней
методическое пособие**

Галина Тартышная

© Галина Тартышная, 2020

ISBN 978-5-0051-1802-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об авторе



Разрешите представиться, мое имя Галина Тартышная. Мне 43 года, я магистр психологии, после университета два

с половиной года работала в школе психологом и преподавателем психологии, в 2001 году начала карьеру тренинг-менеджера в крупном ресторанном холдинге, в 2004 году выросла до позиции Директора по персоналу, сменила на этой должности пару компаний и в 2008 году ушла в консалтинг. В 2009 году получила степень MBA по Маркетингу и PR, в 2010 году создала свой консалтинговый бизнес, специализируюсь на разработке и проведении бизнес-симуляций. Как и все мои коллеги, имею бесконечное количество сертификатов о прохождении тренингов, сертифицированный фасилитатор и коуч. Ежегодно провожу не менее 70 дней тренингов и симуляций и являюсь счастливой мамой двух очень творческих детей. Приглашаю Вас в увлекательное путешествие в страну бизнес-симуляции!

О книге

Эта книга написана для всех, кому интересен формат бизнес-симуляции:

– Если Вы **тренер или представитель другой профессии, но** хотели бы научиться разрабатывать бизнес-симуляции;

– Если Вы **собственник бизнеса или руководитель**, хотели бы разработать симуляцию для своей компании или заказать разработку;

– Если Вы хотели бы заказать проведение симуляции для своей компании или команды и у Вас есть желание обратиться в этом инструменте;

– Если Вам интересны технологии изменения мышления и сдвига парадигмы.

Эта книга не будет теоретическим исследованием, теорию – Вы сможете найти в интернете, это практическое пособие по разработке, которое поможет читателю создать свою собственную симуляцию или использовать на практике те игры, которые в полном объеме будут опубликованы в книге, также в книге я поделюсь примерами игровой механики и математических моделей реальных бизнес-симуляций, разработанных для компаний различных секторов бизнеса.

Вас, наверное, удивляет, что я очень легко и открыто де-

люсь с Вами своими наработками? Причины этого четыре:

– Я точно знаю, что если Вы сможете это использовать, то Вы очень умный человек, прошедший долгий путь для того, чтобы создать свою бизнес-симуляцию, а значит Вы достойны получить эту информацию.

– Чем больше будет создаваться бизнес-симуляций, тем более популярными они будут становиться, тем больше людей будет в них участвовать, тем больше будет спрос на этот продукт, а значит добро, которое я сегодня создаю и бросаю в море – оно ко мне через некоторое время добром вернется, то что я делаю станет более востребовано на рынке и у меня будет больше заказов.

– Чем больше будет проводиться бизнес-симуляций, тем больше будет появляться людей с новым мышлением, что будет развивать наше бизнес-пространство, а это будет сказываться на всех сферах нашей жизнедеятельности.

– И последняя и наверное самая важная причина: я отдаю Вам все свои наработки для того, чтобы стимулировать себя на создание новой неведомой по своей механике бизнес-симуляции, которая будет не просто менять сознание людей, она будет способствовать тому, чтобы сознание человека поднималось на уровень выше по спиральной динамике Грейвза (автор теории Грейвз Клер Уильям, рекомендую почитать Фредерика Лалу <http://biryuzovie.ru/stati/frederik-lalupisyvaya-organizacii-budushhego>), тогда и компании возглавляемые такими руководителями будут развиваться, будут со-

здаваться условия для развития сотрудников и социума в целом. Такую удивительную механику и симуляцию, и все ее уровни я опишу в своей следующей книге.

Введение

– Что такое бизнес-симуляция?

Бизнес-симуляция – это уникальный формат, в котором, моделируют ситуации рынка, участники принимают решения и видят их последствия, при этом реальный бизнес не страдает. Мы живем в период, когда все ускорилося и нам нужно за 1 час прожить неделю реального времени и посмотреть на последствия нашего эксперимента. Симуляции 10 лет назад позволяли за 1 день прожить календарный год, но сейчас, год – слишком долго, сейчас нужны новые решения каждую неделю. Отличительная особенность симуляции: она разрабатывается для решения конкретного запроса бизнеса, под специальную бизнес-цель или бизнес-задачу. В данной книге, я рассматриваю симуляцию как универсальный жанр, в котором есть и экономическая модель и ролевая структура и далее буду использовать слово «симуляция» – подразумевая именно универсальный жанр.

Особенности бизнес-симуляции:

- создается для решения конкретной проблемы и задач бизнеса;
- в ней присутствует математическая модель;
- в ней может быть ролевая модель, а может и нет;
- в ней может быть фабула/идея, а может и нет, часто

сценарий бизнес-симуляции – это, моделирование ситуации из бизнеса.

– Как это работает?

Формат бизнес-симуляции отличается тем, что Вы не получаете бесполезные знания – здесь меняют мышление, а следовательно, с Вами происходят необратимые последствия, Вы уже никогда не сможете мыслить старыми шаблонами, Вы принимаете новые решения и это приводит Ваш бизнес к новым результатам.

– На чем основан эффект?

Во время бизнес-симуляции человек за пару часов может прожить нескольких лет ведения бизнеса и увидеть результат своих действий и решений, главное, это принятие аксиомы – что все, что происходит – это моя зона ответственности и это результат моего поведения, моих установок, моих мыслей и решений.

– Для кого это полезно?

Если Вы собственник бизнеса или руководитель и понимаете, что достигли потолка, что Вы принимаете стандартные решения, которые не выводят бизнес на новый уровень;

Если Вы хотите совершить квантовый скачок в своем развитии и в развитии бизнеса;

Если Вы хотите использовать кризис – как время возможностей;

Если Вы открыты для обратной связи от мира, других людей, если готовы работать над собой, если готовы меняться, если хотите выйти из зоны комфорта;

Тогда бизнес-симуляция – это то, что Вам нужно!

– Какие проблемы можно решить?

Любые. Чем сложнее проблема, тем интереснее будет разрабатывать симуляцию, именно сложные проблемы стимулируют мышление и создается уникальный продукт!

– Почему бизнес-симуляция актуальна именно сейчас?

Мы с Вами живем в удивительное время: сценарий фильма антиутопии уже реализовался, мир уже никогда не будет прежним и сейчас нужны новые нестандартные решения. Компании, которые решили «пересидеть» онлайн эпоху – перестанут существовать и только те, кто смог использовать этот период, как время возможностей – не только устоят на рынке, но и уйдут в отрыв. Для того, чтобы «перестроить» мышление и «пересоздать» компанию – нужна бизнес-симу-

ляция способная осуществить сдвиг парадигмы и это должна быть игра, созданная под Ваш бизнес и Ваших клиентов с их изменившимися в онлайн эру – потребностями.

– Почему повышается вовлеченность и ответственность сотрудников после симуляции?

В бизнесе, когда мы принимаем решения, производим какие – либо действия у нас всегда есть возможность переложить ответственность за последствия на других людей или обстоятельства, мы не всегда связываем последствия с той причиной, которая запустила эту череду событий, у нас всегда есть возможность уйти от ответственности и спрятаться, а следовательно наш внутренний психологический образ самого себя остается незыблем и совершенен и у нас нет необходимости что-то менять, мы остаемся в зоне комфорта. Бизнес-симуляция позволяет принять ответственность и когда человек возвращается на рабочее место он принимает решения, основываясь на мышлении собственника, а это уже совсем другие решения!

– Как я познакомилась с форматом бизнес-симуляции?

В 2007 году я впервые попала на бизнес-симуляцию и поняла, что влюбилась в эту идею, в этот продукт, в этот способ

трансформации сознания. За три дня участия в данном формате мероприятия, у меня произошел такой сдвиг парадигмы, которого не дадут годы тренингов, чтения книг и опыта в бизнесе. Я работала в тот момент директором по персоналу, не имела никакого отношения к участию в переговорах и заключению договоров, но даже это не помешало симуляции оказать на меня такой сильный эффект. И только сейчас – много лет спустя, создав десятки моделей игры, я до конца поняла, всю трансформационную мощь этого инструмента. Это некое подобие бизнеса, но в симуляции искривлено и сжато время, и то, на что в бизнесе, уходят годы – здесь можно понять за считанные часы. Очень часто люди сопротивляются осознанию своих ошибок, стремясь перенести ответственность за происходящее на партнеров, ведущего, правила – это, происходит потому, что результат их действий и решений не отсрочен во времени, как в реальной жизни, а следует тут же. Наша психика подвергается массовой атаке, а именно: обратная связь от игры, партнеров, ситуации – приходит моментально и мы через несколько минут видим последствия нашего поведения и наших решений. Конечно, наша психика – выставляет мощную защиту в виде агрессии в отношении окружающих, ведущего, формата, а иногда в виде отсутствия понимания происходящего. В этой ситуации я всегда рекомендую участникам записать все то, что они чувствуют, думают, слышат, говорят – чтобы в дальнейшем проанализировать и понять, а бывают ли у ме-

ня подобные ситуации в жизни и работе? Благодаря сжатию времени, человек за пару часов может прожить нескольких лет жизни или ведения бизнеса и увидеть результат своих действий и решений. Если Вы читаете эту книгу, значит Вы заинтересованы в создании своей собственной симуляции, а значит, мы отправляемся в увлекательное путешествие, которое нам поможет понять сложную механику и сотворить уникальный продукт, позволяющий менять сознание людей, делать сдвиг парадигмы, понимать за несколько часов или дней то, на что могли уйти годы. Вы готовы? Тогда пристегните виртуальные ремни, и мы стартуем!

Глава 1: Проблематика и задачи бизнес-симуляции

В основе симуляции всегда лежит конкретная проблема бизнеса, а также несколько задач, которые этот формат решает. Конечный продукт игры содержит в себе несколько уровней и планов:

А также иногда, симуляция включает в себя:

1. проблему, которую решает симуляция;
2. задачи симуляции;
3. ролевую функциональную модель;
4. игровую механику;
5. математическую модель;
6. материалы;
7. игровое поле (не всегда);
8. фабулу или сценарий (не всегда).

Эти уровни не выстроены в очередность, они не линейны, они накладываются друг на друга, но не имеют четкой этажности, они проникают друг в друга, а поэтому Вы можете начинать разработку бизнес-симуляции с любого из них. Например, Вы придумали уникальный сюжет, и он настоль-

ко вдохновляет Вас, что Вы готовы положить его в основу Вашей симуляции. Или, проанализировав проблему бизнеса у Вас появилась модель механики, а может быть Вы обозначили список стейкхолдеров, вовлеченных в бизнес-процесс и посмотрев на ситуацию глазами каждого из них, Вы готовы описать функционально-ролевую модель. Думаю, что все-таки создание математической модели не может опережать остальные, так как математика выступает в бизнес-симуляции прикладным инструментом. Мы с Вами будем разбирать уровень за уровнем, так подробно, чтобы Вы могли самостоятельно разработать каждый из них и создать шедевр, который удивит всех окружающих. Начнем мы с определения проблематики и задач бизнес-симуляции. Давайте более подробно сосредоточимся на первом и втором шаге разработки бизнес-симуляции и на конкретном примере увидим, как определить неразрешимую проблему и задачи бизнес-симуляции.

Ситуация в компании	Проблема	Задачи симуляции
Опишите ситуацию со слов руководителя, собственника или другого Заказчика	Опишите ситуацию глазами стороннего, незаинтересованного наблюдателя	Опишите конкретные задачи симуляции, какие необходимы шаги, решения, какие изменения в установках, понимание и осознание чего, помогло бы решить ситуацию.
Пример: К нам обратился владелец компании, у которого есть офис в Алматы, Нур-Султане и еще трех городах по Казахстану. У него был успешный бизнес и в новой социально-экономической ситуации он оказался на пороге закрытия компании из-за невозможности платить налоги и зарплату.	Высокий уровень расходов, низкий уровень доходов, штат 120 человек в 5 городах, слабая ориентация на работу в онлайн формате, потеря клиентов и доходов. Владелец хочет для себя решить: закрыть компанию или нет, если оставить бизнес, то, как генерировать доходы и сокращать расходы.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение компетенций команды изменений; 2. Отбор участников команды изменений; 3. Создание новой мобильной модели бизнеса: закрытие офисов и сокращение людей, сокращение всех ненужных постоянных расходов; 4. Перевод всех продуктов и услуг в онлайн формат, создание новых продуктов; 5. Мобилизация команды на создание новых способов генерации доходов.
Описание Вашей ситуации:	Описание проблемы	Задачи симуляции:

Мы сейчас не будем создавать бизнес-симуляцию для этой компании и даже не стоит думать о том, что это может

быть за сюжет. Наша задача научиться описывать проблему бизнеса и задачи симуляции по примеру того, как это сделано выше. Наверное, у Вас множество примеров подобных компаний и ситуаций и именно в этом случае, может помочь бизнес-симуляция, потому что другие способы будут менее действенны и не так быстры в своем эффекте. Новая социально-экономическая модель дает нам возможность использовать симуляцию и демонстрировать её эффективность. Когда в компании все хорошо – востребованы тимбилдинги и корпоративы, а когда все плохо – нужны другие инструменты. Если бы компании, находящиеся в пиковом состоянии доходов каждые 2—3 года, заказывали бы бизнес-симуляцию, и проводили перестройку бизнес-модели, и создавали новый продукт, то они могли бы уверенно чувствовать себя в новой реальности. Но когда в бизнесе все хорошо, мало кто задумывается о плохом и начинает перестройку бизнеса, как в пословице говорится: «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится».

Давайте подведем итоги первой главы:

– Разработка симуляции начинается с определения ключевой неразрешимой проблемы компании, которая не может быть решена стандартными методами и требуется изменение мышления одного или многих действующих лиц.

– Определяются задачи симуляции, а именно какие изменения в поведении или мышлении действующих лиц долж-

ны произойти после симуляции.

– Далее разрабатывается ролевая модель, игровая механика, математическая модель и материалы.

Задание 1

Для того, чтобы нам начать путешествие, и чтобы это было не просто интересное чтение, а разработка Вами реального прототипа бизнес-симуляции, рекомендую выполнить следующие шаги:

- опишите реальную проблему в компании, в которой Вы работаете, работали или наблюдали со стороны, проблема должна быть на таком неразрешимом уровне, что только глобальная перестройка мышления многих или всех участников процесса могла бы помочь;

- опишите основных действующих лиц: это могут быть как сотрудники компании, так и партнеры, акционеры, клиенты, поставщики, далее мы будем называть их стейкхолдеры;

- сформулируйте задачи бизнес-симуляции: что должны осознать, понять стейкхолдеры, какие решения принять, как должны действовать, чтобы проблема была решена, то есть какие изменения в поведении и мышлении должна вызвать симуляция.

Ситуация в компании	
Проблема	
Стейкхолдеры	
Задачи симуляции	

Глава 2: Разработка ролевых игр и ролевых/функциональных моделей для симуляции

После того, как Вы выполнили задание первой главы, мы начинаем с Вами рассматривать один из уровней бизнес-симуляции – создание ролевой модели. У Вас уже готов список стейкхолдеров и мы начинаем работать с ним более подробно. Некоторые проблемы возможно решить если составить список стейкхолдеров, написать задачи и создать модель взаимодействия стейкхолдеров, в которой они могут решить проблему, однако не будем торопиться и подробно разберем, что такое ролевая игра и ролевая модель. Ролевая игра представляет собой моделирование событий, происходящих в определённом месте и в определённое время. Её участники отыгрывают собственных персонажей, руководствуясь при этом характером своей роли и внутренними убеждениями персонажа в рамках игровых реалий. Индивидуальные и коллективные действия игроков составляют сюжет игры. Как правило, существуют правила проведения ролевой игры, где описаны рамки действий игроков, их поведения, моделирования игровых ситуаций. Действия игроков представляют из себя вольную импровизацию в рамках выбранных правил, а также определяют суть игры и её результат. В биз-

нес обучении уже очень давно используется метод Ролевой игры. Когда в 2001 году я начала работать внутренним тренером в крупном ресторанным холдинге, то этот метод обучения новых сотрудников был у нас самым популярным. Ну а как еще можно научить нового официанта взаимодействовать с гостем, так мы называли клиентов? За пять лет работы в этом бизнесе я подготовила около 15 выпусков внутренних тренеров по 15 человек в каждом и все 225 тренеров знали тонкости этой методики и ее использования на практике.

Ролевая игра – единственный метод, позволяющий отработать навыки коммуникации, но этот метод обладает и недостатками – людям свойственно увлекаться и тогда обучение уходит на второй план, а на первый план выходит актерское мастерство. В симуляции мы используем ролевую модель, но она не является основной, чтобы люди не увлеклись и не забывали об основной цели. Поэтому в симуляции чаще используется не ролевая, а функциональная модель, когда участники выбирают себе функциональные роли: капитан, переговорщик, казначей. Или, например, участники объединяются в команду топ менеджеров и каждый из них курирует свое направление. Основное отличие функциональной модели от ролевой в том, что участники выполняют определенные задачи своего функционала, нет риска заиграться. Если Вы хотите разработать симуляцию, Вам необходимо научиться прописывать деловые ролевые игры с распределением функциональных ролей, так как ролевая

функциональная модель будет лежать в основе бизнес-симуляции. Давайте мы с Вами возьмем реальную ситуацию и пропишем ролевую игру, которая моделировала бы такую ситуацию. Бывают ситуации, когда ролевая игра уже решение проблемы и бизнес-симуляция не нужна. Ситуация реальная, происходила в одной из компаний, которую я консультировала.

Ситуация:

Компания занимается дистрибьюцией сельскохозяйственных удобрений и семян. Планы по продажам выполняются и перевыполняются, продавцы получают бонусы, а вот оборотных средств в компании не хватает, так как за поставленный товар клиенты не всегда рассчитываются вовремя. Для оплаты налогов и зарплаты, деньги приходилось собирать и выпрашивать у клиентов. Владельца эта ситуация не устраивала, и он решил обратиться к нам. Мы пообщались с каждым из стейкхолдеров и выяснили позицию, интересы и степень вовлеченности в решение проблемы. И в ходе ролевой игры решили собрать на совещание всех заинтересованных в данной ситуации лиц, чтобы выработать решения. На совещании будут присутствовать: главный бухгалтер, начальник отдела продаж, старший юрист компании и владелец. Задача для всех: выработать решение ситуации, которое бы устраивало всех. Но функциональные роли в симуляции, будут от-

личатся от их ролей в компании, то есть бухгалтер станет юристом, а юрист – возглавит отдел продаж. Таким образом, мы их «переобуем в тапочки другого отдела».

Далее расписываем задачи каждого участника:

Функциональная роль	Описание роли
Главный бухгалтер	Важно, чтобы деньги от клиентов поступали вовремя, чтобы на расчетном счете всегда было достаточно средств для всех обязательных платежей. И в соответствии с этим, главный бухгалтер должен быть заинтересован в решении вопроса, но готов ли он взять на себя ответственность за определенные шаги? Оказалось, что нет.
Начальник отдела продаж	Считает, что в компании все в порядке, продажи высокие, отдел продаж работает хорошо и он не понимает по какому поводу устраивают совещание.
Старший юрист	Работает недавно, организовал работу по заключению договоров с клиентами и считает необходимым с каждым клиентом в договоре прописать штрафные санкции на случай задержки оплаты.
Владелец компании	Считает, что нельзя обижать постоянных клиентов недоверием и штрафами, что пункт о санкциях нужно вносить в договора с новыми и неизвестными клиентами.

Для каждого участника делаем отдельные карточки с описанием роли и позиции, определяем время для совещания.

Цель совещания: выработать решения, с которыми будут согласны все. Общее время совещания не должно превышать 40 минут, можно сделать пару раундов по 15—20 ми-

нут, в перерыве напомнить участникам о цели совещания.

У нас в тоже время должен быть вариант идеального решения, он не так прост, как кажется на первый взгляд и очень зависит от уровня спиральной динамики, на котором находится корпоративная культура компании (автор теории Грейвз Клер Уильям, рекомендую почитать Фредерика Лалу <http://biryuzovie.ru/stati/frederik-lalu-opisyvaya-organizacii-budushhego>). Если принимать решения с точки зрения красного уровня: нужно выбивать деньги из клиентов, можно лишать бонуса продавцов, чьи клиенты не рассчитались, на синем – можно подавать иски в суд и так далее. Принятие решений таким образом в будущем грозит нам: потерей мотивации продавцов, потерей части клиентов и судебными издержками. Поэтому решение должно быть многоуровневое с разделением ответственности между всеми подразделениями компании:

Описание решения	Цвет уровня спиральной динамики
<p>Ответственность отдела продаж: выплата бонусов только при условии оплаты клиентом поставки, а также заключение со всеми клиентами договоров со штрафными санкциями, причем обращение внимания клиентов на новый пункт договора. При заключении договора на сумму свыше (установленного максимума) необходимо предоставление залогового имущества.</p>	<p>Красный, синий</p>
<p>Ответственность бухгалтерии: общение с действующими клиентами на предмет погашения долгов, составление графика погашения и подписание дополнительных соглашений с предупреждением о том, что в случае нарушения сроков - будет подан иск в суд; передача клиентов с большой и длительной просрочкой сотрудникам юридического отдела.</p>	<p>Синий</p>
<p>Ответственность юридического отдела - разработка новых договоров, дополнительных соглашений, консультирование сотрудников отдела продаж и бухгалтерии по данным вопросам. Работа с клиентами, которые после подписания дополнительного соглашения и нового графика погашения задолженности имеют просрочку платежей. Составление и отправка уведомлений, в дальнейшем подача исковых заявлений и работа с судебными исполнителями.</p>	<p>Синий</p>
<p>Владелец поддерживает все данные решения и новые бизнес-процессы</p>	<p>Синий</p>
<p>Система KPI's для сотрудников всех подразделений, позволяющая решить данную проблему</p>	<p>Оранжевый</p>

Неудачными будут решения, когда вся ответственность за решение ситуации будет возложена на одно из подразделений, это приведет к излишней нагрузке, накоплению недовольства и взрыву и как следствие к отказу от данной ответственности. Разделение ответственности позволяет распре-

делить ответственность и показать всем, что каждый из нас вовлечен в решение ситуации, каждый заинтересован в том, чтобы получать зарплату вовремя и все мы в одной лодке и только от того, как слажено мы действуем, зависит насколько устойчива, будет наша лодка и как быстро поплывет. Далее проводим совещание, но всех участников меняем местами и даем возможность им прожить роль коллег. Можно провести несколько совещаний, чтобы каждый побывал в роли каждого, а последнее итоговой совещание проводим уже по-настоящему, каждый выступает от своего имени, но учитывая интересы всех сторон. Договоренности фиксируем в простой план (Кто? Что? Когда?). Если команда найдет вариант оранжевого уровня, то есть будет разработана модель KPI's (ключевых показателей деятельности) для каждого подразделения, которая поможет решить проблему компании – будет лучшим решением, а если они будут внедрять управление по ценностям – решение зеленого уровня, то это превзойдет все наши ожидания.

Приведу Вам еще один пример сложной ситуации, с которой ко мне обращались руководители компании и как мы смогли решить проблему, с помощью создания Ролевой модели, в данном случае нам не нужна была симуляция, мы решили проблему через ролевую игру.

Ситуация:

Руководство подозревало нескольких руководителей отделов в создании схемы нелегального заработка внутри компании, под подозрение попадали главный бухгалтер, начальник отдела закупок и один из директоров департамента тарифов. Доказательств не было, были только подозрения, нужно было сделать сдвиг парадигмы, но каким-то очень экологичным и не вызывающим подозрения способом. В компании мы проводили тренинг по личной эффективности и было принято решение зашить в тренинг в качестве одного из упражнений удивительную бизнес-игру. Она была рассчитана на 7 участников и так как в тренинге участвовали группы по 14 человек, то мы проводили ее в двух группах.

Пример разработанной функциональной модели:

Генеральный директор	Мне доподлинно известно, что в компании совершается компьютерное мошенничество. Я подозреваю всех! Потому - как в наше время можно верить только себе. Поэтому я должен: собрать руководство компании и системных администраторов, и запустить процесс по выявлению возможного мошенника.
Главный бухгалтер	<p>Не совсем понятно зачем я нужен на этом собрании, так как в компьютерах я мало понимаю, тем более в различных программах.</p> <p>Моя задача учетная политика, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Возможно, задача собрания, следующая:</p> <ul style="list-style-type: none"> • П ознакомить сотрудников с планами на год. • О бсуждение корпоративного отдыха <p>В этой компании я работаю недавно и еще не совсем вошел в курс дел. Но предварительный анализ финансовых отчетов компании заставляет немного нервничать, тем более ходят слухи о возможном мошенничестве руководства компании. Возможно, будут подозревать и меня. Но я точно знаю, что мошенничеством я не занимался.</p>

<p>Руководитель службы безопасности</p>	<p>Я не знаю, почему я это сделал. Это мое первое преступление – и последнее. Возможно, я сделал это потому, что рухнули все мои инвестиции. А может быть, потому что у меня скучная работа – я хотел приключений, хотел изведать опасность. Не имеет значения, какова причина – я сделал это. Я воспользовался своими компьютерными знаниями, создал фиктивный счет, на который перевел деньги компании – примерно в размере моей годовой заработной платы. Потом я снял деньги со счета.</p> <p>К сожалению, я не могу найти код, который мне позволит скрыть навсегда этот перевод. Я знаю, что имеется, по крайней мере, один такой код, который состоит из названий животных в алфавитном порядке: первая буква второго животного на одну букву дальше в алфавите, чем первая буква первого животного. Поэтому я ищу такие комбинации как «антилопа-бизон», «дикобраз-еж», но не «бизон-антилопа» или «дикобраз-шиншилла». Я почти уверен, что эти два названия разделены черточкой.</p> <p>Системные аналитики могут знать код. Если мне не удастся их разговорить, я могу попытаться их подкупить. Денежная взятка может быть опасной, но я мог бы предложить им повышение, может быть в отделе зарубежных операций – это дало бы им возможность увидеть мир.</p>
<p>роли системных аналитиков,</p>	<p>4 каждый мечтает о карьерном продвижении и знает какое-то слово кода, но у каждого из них оно свое.</p>

Процесс: 7 человек вовлекаются в собрание продолжительностью 40 минут, системных аналитиков чаще всего решают приглашать по одному и Руководитель СБ медленно, но уверенно выведывает все части кода, для того чтобы скрыть факт мошенничества. Я использую эту игру 12 лет и всегда все проходит по одному и тому же сценарию, ни-

кто не подозревает Руководителя СБ и он достигает своих целей. Если у меня есть ассистент, то я прошу его вне пределов аудитории поставить камеру на штатив и записать после окончания симуляции 30 секундные интервью с каждым участником с ответами на два вопроса:

Какие у Вас были цели?

Удалось ли Вам их достичь?

Анализ и выводы: в общей группе мы просматриваем видео или живые интервью: сначала выступают системные аналитики и рассказывают как они добились карьерного продвижения, затем слушаем бухгалтера и генерального директора, что они думают о своих целях и их достижении, а под завязку приглашаем Руководителя СБ, он рассказывает о своих целях и хвастает их достижением, все в аудитории в шоке, но ведущий просит всех поаплодировать тому, кто лучше всех достиг своих целей и вот здесь на лице взрослого человека Вы увидите действие феномена «горькой конфеты» – целей достиг, а удовольствия нет, порой я иду дальше и спрашиваю: «А почему Вы не осознались в содеянном?» Ну и как Вы понимаете, на роль Руководителя СБ я специально назначала тех самых подозреваемых. Дальнейшее развитие событий в компании было таким: главный бухгалтер пришел к руководству и рассказал о том, как они с коллегами заработали в обход кассы компании и руководство даже не стало менять этих руководителей, у них уже произошел сдвиг парадигмы, и схема уже раскрыта и заблокирована, а при-

дут новые и придумают новую схему. Вот такие непростые и интересные задачи иногда приходится решать при помощи бизнес-игры.

Также очень популярна **переговорная модель симуляции**: у двух команд совершенно разные инструкции и они вовлекаются в переговоры, пример такой симуляции знаменитая «Store Wars» (<https://ru.storewars.net>), в которых задействованы несколько команд и они предполагают взаимодействие между командами с целью достижения договоренностей. В интернете Вы найдете массу ситуаций про орехи, грибы или апельсины, когда одной стороне нужна одна скорлупа, а другой ядро, одной нужна мякоть – а другой сок и так далее. Установки участников симуляции на конкуренцию не дают им увидеть друг в друге партнеров, они видят врагов и конкурируют за ресурсы.

Давайте подведем итоги второй главы и второго шага разработки бизнес-симуляции:

– У Вас уже описана реальная неразрешимая проблема реальной компании, которая не решается привычными способами и требует перестройки мышления и сдвига парадигмы стейкхолдеров процесса.

– У Вас уже сформулированы задачи бизнес-симуляции, а именно ожидаемые изменения поведения и мышления стейкхолдеров, а также то, что Вы должны получить в результате проведения симуляции.

– У Вас уже есть список стейкхолдеров.

– В этой главе, Вы познакомились с тем, как описывать ролевую или функциональную модель, прописывать информационные карточки для каждой роли и выстраивать взаимодействие.

Задание 2

на основе прописанной Вами до начала чтения ситуации в компании:

- напишите список стейкхолдеров;
- опишите каждую функциональную роль, посмотрите на ситуацию глазами каждого из героев, в чем его цели, почему он не видит и не слышит оппонентов, какие у него интересы, проведите интервью с каждым стейкхолдером и узнайте, необходимую информацию;
- придумайте модель взаимодействия функциональных ролей и идеальное желаемое решение ситуации;
- подготовьте информационные карточки стейкхолдеров.

Наименование стейкхолдера	Описание ситуации глазами стейкхолдера

Модель взаимодействия стейкхолдеров: _____

Информационные карточки стейкхолдеров:

Глава 3: Создание игровой механики: основные ресурсы/критерии/параметры или продвижение по карте

Мы с Вами уже умеем разрабатывать ролевые игры и вполне готовы двигаться дальше и учиться создавать тематическую модель и механику симуляции. И начинаем мы с создания механики. **Игровая мехника** ([англ. game mechanics](#)) – набор правил и способов, реализующий определённым образом некоторую часть интерактивного взаимодействия участников и игры. Все множество игровых механик игры формируют конкретную реализацию её [игрового процесса](#). Игровая механика – метод взаимодействия, изменяющий состояние игровой среды. Игровая среда в данном случае является набором правил и состояний игры. Игровые механики могут быть простыми (неделимыми) и составными (состоящими из простых). Простые игровые механики представляют собой элементарное действие, совершаемое игроком в игре, к примеру – бросок кубика или перемещение в пространстве из одной точки в другую. Кубик для бизнес симуляции использовать не рекомендую, люди бизнеса не могут понять, почему судьбу их компании определяет

случайность. В механике закладывается несколько важных составляющих:

– исходное/текущее состояние игры;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.