

АБОЛМАСОВ А. В.

НОВАК А. И.

БИЗНЕС- ВЕСТИ: ВЕСЕЛОСУМОМ



3000 КЛИЕНТСКИХ ПРОЕКТОВ

86 РАЗРАБОТАННЫХ ПРОДУКТОВ

150 ОБЩИХ ЛЕТ ПРАКТИКИ

90000 ОБУЧЕННЫХ ЧЕЛОВЕК

СОЗДАНИЕ ПРОРЫВНЫХ ПРОДУКТОВ В СФЕРЕ T&D

Алексей Аболмасов

**Бизнес-квесты: веселосумом.
Создание прорывных
продуктов в сфере T&D**

«Издательские решения»

Аболмасов А.

Бизнес-квесты: веселосуммом. Создание прорывных продуктов в сфере T&D / А. Аболмасов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-904636-9

Два Алексея — Аболмасов и Новак — из компании «Ёрд» разработали новый метод — бизнес-квест (БК). А эта книга — рассказ о нём. БК — активное обучение нового поколения. Это формат, в котором обучение происходит ярко, кратко, интересно и в готовом виде. Использовать знания и опыт можно сразу, через минуту после окончания бизнес-квеста. Если вы фасилитатор, тренер, консультант и хотите сдвинуться в сторону новой парадигмы развития, эта книга для вас.

ISBN 978-5-44-904636-9

© Аболмасов А.
© Издательские решения

Содержание

Прелюдия	7
ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ БИЗНЕС-КВЕСТ?	8
Изменился мир ¹ и участники тренингов	9
Изменился бизнес и его задачи	12
Нам это интересно	14
ГЛАВА 2. ОТКУДА ЧТО ВЗЯЛОСЬ?	15
ДЕЛОВАЯ ИГРА	17
КОНСАЛТИНГ	20
БИЗНЕС-ТРЕНИНГ	21
ШОУ	23
ГЛАВА 3. БК БЫВАЮТ РАЗНЫЕ	25
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Бизнес-квесты: веселосумом Создание прорывных продуктов в сфере T&D

Алексей Аболмасов
Алексей Новак

Книжный продюсер Светлана Станиславовна Ерохова

© Алексей Аболмасов, 2018

© Алексей Новак, 2018

ISBN 978-5-4490-4636-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

«Квест» – это, конечно, «Игра», а в самом этом слове заложено предвкушение удовольствия! Веками человечество искало все новые и новые развлечения, в наше время интеллектуалы дошли до квестов. Все мы знаем, что бесплатный сыр только в мышеловке, любишь кататься – люби и саночки возить, вкусно поел – иди, отработывай в спортзале и т. д. Поверите ли вы, что нечто из разряда удовольствий способно принести вам невероятную пользу, дать больший эффект, чем изнурительный труд? Ммм... А вот же – случилось! Ёрд предлагает нам этот великолепный коктейль. Бизнес-квесты – это одно из лучших открытий в мире бизнес-развития. Я сам знаю, как много значит участие в процессе всей аудитории, это крайне сложно, но результат совершенно иной, насколько люди любят новые ситуации, незнакомый опыт, перевоплощения, я активно использую это сам. Главное, что при этом поставленные цели достигаются в разы быстрее. Читая истории и технологии, которые описаны в этой книге, я завидовал тем, кому предстоит это пройти! Я завидую HR и другим директорам, когда неожиданно они приготовят столь радикальную и увлекательную форму обучения, нет, даже не обучения, а развития и взлета! Стоит лишь сказать еще о том, что Ёрд – это люди ред-кого профессионального азарта. За годы накоплены сундуки опыта и мешки знаний, и уж если они после стольких лет работы и поисков набрали на эту пещеру Али-Бабы, ушли в бизнес-квесты с головой, а теперь приоткрыли эту дверь для нас, то нам точно по пути!

*Роман Герасимов,
журналист, телеведущий, бизнес-тренер*

Книга А. Новака и А. Аболмасова вызывает огромный интерес. Читать ее увлекательно и очень полезно. Каждый, кто попробовал решить задачи пробуждения мотивации и объединения команды, наверняка захочет провести бизнес-квест в своей компании для своих сотрудников.

Не в назиданиях, но в приключениях пройдет день корпоративного бизнес-квеста. Каждый участник откроет для себя много нового и в Мире идей, и в Мире людей, и в собственном Мире. В зависимости от задач компании главной целью будет осознание, объединение, воодушевление или переоценка прежних способов действия. И все это произойдет добровольно, без всякого давления или принуждения. Идея о необходимости изменений станет личным открытием каждого участника бизнес-квеста.

Кроме того, книга будет полезна консультантам и тренерам, которые ищут свежие методы работы с большими группами. Книга даст множество новых идей и технологий для эффективной работы. Приятного чтения!

Елена Сидоренко

Прелюдия

Почему прелюдия? Потому что предисловий мы не любим, предпочитаем действия. А введение уже на первой странице – это как-то слишком сексуально. Так что пусть будет нечто нейтрально музыкальное.

Мы – это два Алексея – Аболмасов и Новак, из компании «Ёрд», разработчики нового метода – бизнес-квеста (БК). А эта книга – рассказ о нём и попытка разобраться, прежде всего, для самих себя, чем же мы занимаемся второй год.

Это лишь в бизнес-учебниках всё по плану: ставишь цель, потом движешься к ней, и в конце тебя ждут слава и успех. А в жизни обычно бывает коряво и неправильно. Сначала делаешь что-то непонятное, впадаешь в крайности и лишь лет через несколько понимаешь, «что» и «зачем» делал.

По нашим прикидкам, мы где-то в середине маршрута под названием «Бизнес-квест». Общее направление уже понятно, границы проясняются, задачи решаются по ходу. Но масса деталей, в которых, как известно, дьявол, ещё требуют своих пытливых и азартных исследователей.

В общем, поехали!

ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ БИЗНЕС-КВЕСТ?

Со стороны наша профессиональная «мутация» выглядит, наверное, так. Два успешных (по словам клиентов и собственному мнению) бизнес-тренера, у которых в совокупности больше 40 лет тренерского стажа, вдруг добровольно свернули с накатанной тренинговой колеи и двинулись в terra incognita.

Изнутри всё было не совсем вдруг и не совсем добровольно. Как говорится, на то были причины. ***И первая —***

Изменился мир¹ и участники тренингов

Слова об «изменчивом мире, в котором мы живём», давно уже стали банальностью. Что, правда, не отменяет самих изменений. Мы живем в мире, который меняется не на словах, он трансформируется на деле и прямо на наших глазах.

Раньше на принципиальные изменения уходило несколько поколений. Прапрадед ездил на телеге, дед – на паровозе, внук – на автомобиле². Потом изменения стали укладываться в среднестатистическую жизнь человека. В детстве, чтобы позвонить по телефону, мы бегали к уличному автомату, сжимая в руке 2 копейки, а в зрелом возрасте просто достаём из кармана мобильник.

Сегодня цикл изменений занимает считанные годы. На наших глазах видеокассеты превратились сначала в компакт-диски, а потом в цифровые файлы. Пейджеры сменились мобильными телефонами, которые вытесняются смартфонами. «Войнушка» во дворе переродилась в сетевые

«Battlefield» и «Counter Strike». Ряд бесконечный...

Причём изменения происходят не только в материальном мире или на границе реального и виртуального. Не менее масштабные трансформации протекают в области изначально нематериальной, например, в сфере обучения и развития. Правда, в силу своей «невещественности» они не так заметны. Поэтому об этом поподробнее.

На наш взгляд, сейчас происходит очередная смена парадигмы обучения. В античности обучение шло напрямую от учителя к ученику. Обучали в буквальном смысле собой, словами и действиями формируя картину мира ученика. Обучение продолжалось всю жизнь, ученик был один или несколько. Концепция живёт до сих пор в виде наставничества, передачи традиции в йоге и боевых искусствах.

В средние века появилось «классическое обучение». Гимназии и университеты с помощью учебников и лекций преподавателей передавали их (преподавателей) знания и иногда опыт десяткам учеников. Обучение занимало десятилетия. Большинство современных школ и ВУЗов практически копируют эту модель.

Со второй половины 20-го века массово развивается «активное обучение» – деловые игры, тренинги, ситуационное моделирование и т. п. Эти методы позволяют попробовать новые способы поведения в безопасных условиях, закрепить навыки, скорректировать установки. Обучение занимает несколько дней, количество учащихся иногда доходит до сотни. Типичный пример из этой парадигмы – современный тренинг.

Если следовать этой логике, то в конце концов должен появиться метод, позволяющий за несколько часов обучать сотни и тысячи людей. Он уже есть.

Подержим интригу ещё пару страниц и рассмотрим предпосылки для смены парадигмы. Всё же глобальные сдвиги происходят не каждый день. Обещаем потом не растекаться мыслью³ по древу и сфокусироваться исключительно на БК. Итак, что же изменилось:

¹ Факт про то, как изменился мир, насколько он стал сложным. Нобелевская премия за два противоположных утверждения. Экономика – наука, где два человека могут получить Нобелевскую премию за диаметрально противоположные утверждения. Впервые подобное случилось в 1974 году, когда премию получили: Гуннар Мюрдаль – теоретик «шведского социализма» и Фридрих фон Хайек – последовательный враг социализма. В 2013 году премию вручили двум известным экономистам: Юджину Фаме – за «гипотезу эффективных рынков» и Роберту Шиллеру – за критику данной гипотезы.

² Как изменения в способе передвижения влияют на отношения. Велосипед и любовь. В Англии изобретение велосипеда увеличило среднее расстояние между местами рождения супругов с одной мили до тридцати.

³ Выражение «растекаться мыслью по древу» пошло в народ из переводов «Слова о полку Игореве». Боянь бо вѣщій, аще кому хотяше пѣснь творити, то растѣкашеться мыслью по древу, сѣрымъ вѣлкомъ по земли, шизымъ орломъ подь облакы. По одной из версий этот перевод неверный, возник из-за ошибки переписчика. В оригинале подразумевается не МЫСЛЬ,

– Исчезла граница между «реальным» и «виртуальным» (по крайней мере, для людей моложе 40, проживающих в городах с быстрым Интернетом и повсеместным wi-fi). Сколько раз (часов) в день вы заглядываете в сеть, проверяете электронную почту, сидите в социальных сетях, общаетесь по Skype? Мы уже живём в мире «дополненной реальности», в котором отделить «настоящее» от «виртуального» невозможно. А в Интернете всё ярко, красиво и кратко. Того же хочется и в офлайне.

– На наших глазах и при нашем непосредственном участии (у авторов на двоих 6 детей) появилось поколение Y, «цифровых от рождения» людей. Для них компьютер был всегда. Они смотрели на нём мультики и играли.

Они выросли в Интернете. И большинство из них ненавидит классическую школу, потому что они хотят учиться по-другому. Им нужен edutainment (entertainment (развлечение) + education (обучение) в одном флаконе). Ну, или по-русски – «весело с умом», а иначе неинтересно.

– Темп жизни ускоряется. Всё происходит «здесь и сейчас». Поисквик позволяет сравнить предложения десятков электронных площадок и оплатить покупку (вплоть до автомобиля или квартиры) онлайн. Решения принимаются быстро. То же с обучением. Нет нужды учиться впрок или ждать будущего семестра, чтобы пройти необходимый курс. Обучайся сегодня тому, что требуется сейчас. Посттренинг через 2 месяца не имеет особого смысла, потому что ситуация в компании и на рынке уже изменилась. Обучение превращается в ряд мероприятий «к случаю».

– Информационный перегруз. Парадоксальная ситуация, сейчас можно найти практически любую книгу на любом языке, а люди стали читать в разы меньше. Просто, чтобы разобраться в этом бесконечном потоке данных, нужно знать, как искать, что читать и где настоящее. Отсюда такой спрос на рецепты, практические советы, «лайфхаки». Зачем думать и искать, когда можно взять готовое решение, уже проверенное на практике?

Первое резюме.

БК – «активное обучение» нового поколения. Это формат, в котором обучение происходит ярко, кратко, интересно и «в готовом виде». Использовать знания и опыт можно сразу, через минуту после окончания бизнес-квеста.

Полезные советы. Если вы фасилитатор, тренер, консультант и хотите сдвинуться в сторону новой парадигмы развития.

Тенденция	Примеры реализации на практике
Размытие границ между реальным и виртуальным.	<p>Консультируйте и обучайте дистанционно. Например, устраивайте переговорные пединки по Skype.</p> <p>Используйте смартфоны для передачи учебного контента, как вариант, вместо рабочей тетради участника на тренинге. Высылайте на телефоны картинки с блок-схемами, приемами, краткими тезисами, инструкциями к заданиям.</p> <p>Создавайте учебные группы в социальных сетях. В частности, выкладывайте домашнее задание или посттренинг в группе ВКонтакте, там же проверяйте сделанное, мотивируйте и инструктируйте участников тренинга.</p>
Поколение Y.	<p>Создавайте игровые механики. Превратите весь тренинг в большую ролевою игру со сквозным сюжетом и персонажами.</p> <p>Динамично чередуйте виды и формы работы, максимально «заземляйте» учебный контент. К примеру, после короткой лекции (не более чем 5 минут) с релевантными примерами из бизнеса и корпоративной специфики сразу начинайте тренировку.</p>
«Здесь и сейчас».	<p>Все, что можно сделать «здесь и сейчас», делайте здесь и сейчас. Так, все домашние задания лучше превратить пусть не в полноценный, но все-таки формат очной работы, очного упражнения.</p> <p>Проходите цикл Колба целиком за один раз: вводите информационные основы действия, тут же приступайте к пробам и тренировкам, сразу оценивайте прогресс и давайте обратную связь, всегда подводите итоги.</p>
Информационный перегруз.	<p>Давайте участникам тренинга информацию маленькими порциями и оформляйте в виде готового решения: рецепт, совет, лайфхак, алгоритм. Тщательно прорабатывайте информацию: вычлняйте суть, безжалостно отсеивайте лишнее. Всё, что можно сократить, сокращайте, а потом сокращайте еще раз. Научитесь писать просто и кратко.</p>

Вторая причина создания БК —

Изменился бизнес и его задачи

С середины 90-х годов мы профессионально занимаемся тренингом. Нам до сих пор нравится работать с группами, мы умеем развивать людей и организации. Поэтому мы видим не только достоинства, но и ограничения тренинга как метода.

За 20 лет на наших глазах бизнес-тренинг вырос и достиг стадии насыщения. Если в 1996 году практически для каждого участника банальный (сегодня) тренинг продаж становился событием, то сегодня это рядовое мероприятие по повышению квалификации. 20 лет назад в полумиллионном городе (мы оба жили в Набережных Челнах) было всего 5—6 человек, рискнувших назваться бизнес-тренерами. Сегодня это рядовая профессия, точнее, одна из компетенций хорошего руководителя (хочешь развиваться – учи подчинённых).

Конечно, тренинг как метод никуда не исчезнет. Он прочно занял свою нишу в арсенале активных методов обучения и развития. Тренинг – замечательный инструмент, когда нужно взрослого человека за 2—3 дня подтянуть по какой-либо компетенции или скорректировать его установки. Например, научить методам аргументации, повысить уверенность в себе и т. д. И с этим уже лет 10 неплохо справляются корпоративные тренеры.

Когда клиенты обращаются к тренинговым компаниям (читай, с чем не справляются корпоративные тренеры)? Когда нужно поработать с топ-менеджерами (ну, не воспринимают они своего сотрудника как референтного гуру). Когда тренинг редкий или нестандартный (например, год назад один из нас обучал методам управляемой креативности руководителей службы инкассации крупного банка). Когда задача сложная из-за своей комплексности (нужно и потренироваться, и людей помирить, и пару полезных корпоративных документов разработать). Этот хлеб никто у тренинговых компаний тоже отбирать не собирается.

Но в бизнесе есть и другие задачи. Как вариант, за год внедрить в компании, где работают 17 тысяч сотрудников, систему управления по целям, или «инсталлировать» новые корпоративные ценности одновременно в несколько сотен голов, или потренировать за один день навыки публичного выступления (ура, тренинговая задача!) только не у 15 сотрудников, а у 150. И здесь тренинг реально буксует.

Десять лет мы всеми правдами и неправдами пытались расширить границы тренингового жанра. Брались за неклассические и нестандартные тренинги, уходя от рутины. (Где-то в начале второй сотни тренингов по продажам один из авторов ощутил абсолютно реальную тошноту. Какая тонкая все-таки грань между идеальным и материальным миром). Фишка в том, что у тренинга есть методические ограничения. Он не может, расширяясь сверх меры, решить все бизнес-задачи. Поэтому нужны не мутации метода, а принципиально новые форматы.

И тут пришёл кризис 2009-го, а через пять лет – его младший брат. Тогда российский бизнес сильно изменился (авторы дозрели, а среда помогла).

Тенденции 2016 года на родном нам рынке T&D:

– *Бизнес должен меняться быстро. «Окно возможностей» (например, пресловутое импортозамещение) открывается не навсегда. А изменения в бизнесе = изменения в головах. Кто пробовал «переформатировать» взрослых людей, тот знает, что это совсем не банальная задача. А тут ещё нужно уложиться в сжатые сроки.*

– *Изменения должны быть масштабными. Компания меняется лишь тогда, когда перемены поддерживает критическая масса сотрудников (больше 60—70 процентов). Легко вычислить, сколько это будет в случае среднего и крупного бизнеса. Счёт пойдёт на сотни и тысячи.*

– Бизнес обязан оставаться рентабельным, поэтому стоимость «человеко-воздействия» не должна выходить за рамки разумного. В идеале цена должна даже снижаться. Таки кризис, господа! (В следующей книге мы напишем ещё об одном нашем детище – СМС-тренинге. Расскажем, как можно полноценно и одновременно обучать сотрудников из разных городов и стран без отрыва от производства).

– Наконец, задачи обучения и развития усложняются, становятся более комплексными, кросс-функциональными, междисциплинарными (можете сами продолжить этот ряд синонимов). Важными компетенциями в компаниях становятся: командная работа, системное мышление, совместное творчество (co-creation). Нужно одновременно бежать за несколькими зайцами и желательно поймать сразу всех.

Второе резюме «на дне стакана».

Необходим недорогой (в пересчёте на одного сотрудника) и комплексный (по части решаемых задач) метод, позволяющий за несколько часов эффективно воздействовать на сотни людей. Он существует.

Полезные советы. Если вы HR или владелец бизнеса и хотите сдвинуться в сторону комплексного, массового, оперативного и недорогого решения бизнес-задач.

Тенденция	Примеры реализации на практике
Быстрые изменения.	Вослепайте по максимуму в любое знаковое мероприятие топ-менеджеров. Страна должна знать своих героев и видеть правильные ролевые модели. В рамках любых проектов смешивайте сотрудников из разных отделов, подразделений. Заранее планируйте и провоцируйте горизонтальные и вертикальные коммуникации между работниками, подразделениями, филиалами.
Массовость воздействия.	Проводите более массовые мероприятия. Людей легче изменить в составе группы, чем по отдельности. Создавайте не реактивные программы, а проактивные, долгосрочные, рассчитанные на развитие библиотеки компетенций.
Бюджетность.	Внедряйте любые решения и системы, которые позволяют знания и навыки каскадировать на всю организацию. Добивайтесь решений в жанре «3 в 1». Например, в тренинге должна быть оценка. В оценке должен быть тренинг. Во время рабочей или креативной сессии должны быть элементы обучения, к примеру, совместному творчеству или системному мышлению. Учтите только тех, в кого есть резон вкладывать, когда есть шансы получить дивиденды на инвестиции. Не заставляйте учиться и развиваться тех, кто не может, не хочет, не ценит.
Комплексность решаемых задач.	Ставьте любым поставщикам HR-решений (тренинги, оценка, аттестация, корпоратив) сразу несколько задач, пусть ищут адекватные решения. Развивайте не только конкретные навыки, всегда тренируйте базовые компетенции: - системное мышление; - управляемую креативность; - командный стиль работы; - co-creation.

И, наконец, третья причина появления БК

Нам это интересно

В общем, тут и разьяснять особо не надо. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить её на скучное и нелюбимое. Поэтому мы давно превратили работу в хобби.

Умный человек сказал: «Счастье – это когда „хочу“, „могу“ и „надо“ совпадают». Про «хотим» мы только что сказали. Про «можем» – все последующие главы. Сейчас про «надо». Мы приверженцы традиционного ролевого поведения, когда мужчина много работает и хорошо зарабатывает. Один из нас покупает квартиру, второй строит дом. Так что деньги нужны. Закажите у нас бизнес-квест. Внесите свою лепту в наше счастье.

Ну, а вам, дорогой читатель, знакомство с БК тоже пойдёт на пользу. Если вы тренер, то это возможность изменить свою жизнь к лучшему, развить библиотеку компетенций, освоить самые современные методы обучения. Если руководитель или собственник бизнеса, вы сможете быстрее внедрять свои идеи, решать смелые бизнес-задачи. Если HR-специалист, то будете в курсе и в тренде. В общем, все тридцать три удовольствия.

Когда мы говорим клиентам и коллегам, что разрабатываем и проводим бизнес-квесты, то часто слышим в ответ: «Сейчас все это делают». После уточнения выяснялось, что БК путают с реальными (живыми) квестами, деловыми играми, тренингами, корпоративными ивентами и т. д. Так что задача этой главы – развести понятия и дать внятное определение БК.

ГЛАВА 2. ОТКУДА ЧТО ВЗЯЛОСЬ?

*Вечерет. Двое в лесу:
– Ты взял что-нибудь от комаров?
– Только самое лучшее – скорость, ловкость, смелость, упорство
и жажду крови!*

Месяц назад мы «постучались» в Википедию, выложив туда статью «Бизнес-квест». Провисел материал там полчаса, после чего модератор удалил статью с комментарием «понятие не обладает энциклопедической ценностью». Надеемся, через год-полтора такое примечание потеряет смысл. Пока обогнали время.

Однако работа над публикацией была небесполезной. В статье мы впервые дали определение БК.

«Бизнес-квест (англ. business-quest) – метод активного обучения и развития, направленный на комплексное (одновременное) решение нескольких HR- и бизнес-задач: тренировку умений и навыков, оценку персонала, формирование установок, внедрение ценностей и т. д.

БК проводится в многочисленных группах до нескольких сотен человек и объединяет технологии деловой игры, консалтинга, бизнес-тренинга и шоу. БК позволяет цивилизованно влиять на сотрудников и в сжатые сроки решать различные задачи, связанные с изменениями организации».

Книга – это не Википедия, так что можно разобраться в источниках БК поподробнее. «В жизни важны три вещи – у кого родиться, у кого учиться и на ком жениться». И так, про «родителей» БК⁴.

⁴ День «Если» (https://ru.wikipedia.org/wiki/If_Day). «If Day» (букв. «Если однажды») – мероприятие, проведённое 19 февраля 1942 года во время Второй мировой войны в городе Виннипег, провинция Манитоба, Канада, и прилегающих к нему районах. Представляло собой имитацию вторжения войск нацистской Германии и оккупации ими этой территории. Мероприятие было организовано силами общества Greater Winnipeg Victory Loan («Большой виннипегский военный заём»), которое возглавлял видный виннипегский бизнесмен Джон Перрен. Стало крупнейшим военным учением в Виннипеге из проведённых к тому времени. Включало постановочное сражение между канадскими войсками и добровольцами, одетыми в форму германских солдат, интернированные «нацистами» известных городских политиков, установление в городе «нацистского режима» антивоенный парад. Было посвящено сбору средств для войны: в этот день в Виннипеге было собрано более трёх миллионов канадских долларов. По мотивам события в 2006 году был снят документальный фильм. День «Если». Игры: Канадские власти, обеспокоенные тем, что население воспринимает войну с Германией как нечто, совершенно его не касающееся, крайне неохотно и скудно жертвует деньги на облигации военного займа, разыграли гитлеровскую оккупацию. Весомо, грубо, зримо. Для этого была затеяна акция под названием «If Day» (День «Если») – беспрецедентная по своей масштабности живая инсценировка вторжения немцев. Местом действия была выбрана провинция Манитоба (одна из центральных) и её столица – город Виннипег. «Вторжение» произошло 19 февраля 1942 года. В нём участвовали три с половиной тысячи виннипегских стрелков, игравших самих себя (то есть защитников территории), и несколько тысяч актёров, изображавших солдат и офицеров Вермахта. Нападение: В полшестого утра началась инсценированная, но настоящая война. Через полтора часа «отчаянного сопротивления» окружённый и численно уступающий противнику канадский гарнизон, отступивший почти к самой мэрии Виннипеге, капитулировал. Его солдат разоружили и «взяли в плен». По главной улице города двинулась колонна победителей. Оккупация: Ворвавшись в город, «оккупанты» грабили, закрывали церкви, арестовывали жителей, в ресторанах посетителей вытаскивали на улицу, а новых хозяев кормили и поили бесплатно. В общественном транспорте были расклеены объявления о том, что под страхом наказания запрещается сидеть в присутствии немецкого офицера. Все наличные деньги изымались, вместо них выдавались «оккупационные рейхсмарки». Торговцев газетами хватало прямо на улицах, газеты отбирали как «антинацистскую канадскую пропаганду» и на месте рвали в клочья или сжигали. Вместо этого распространялся спецвыпуск газеты «Виннипег Трибьюн», переименованной в «Дас Виннипегер Люгенблатт». С флага штата перед мэрией был сорван флаг Британского Содружества и на его месте поднят флаг со свастикой. Мэр и городской совет были «арестованы» – их, подгоняя прикладами, провели по центральной площади, погрузили в автомобиль и увезли в неизвестном направлении. Все городские служащие были вывезены в оперативно возведённый за городом «фильтрационный лагерь». Было объявлено, что город отныне переименован в Гиммлерштадт, а главная улица – в Гитлерштрассе. По радио запустили пропагандистский спектакль «Свастика над Канадой», а после его окончания крутили объявление, содержащее новые законы, устанавливаемые «оккупантами»: комендантский час, запрет собрания, упразднение всех организаций, нормирование продуктов и ресурсов, изъятие остального в пользу германской армии. В пользу германской армии также реквизировался весь автомобильный транспорт. Всем владельцам домов было приказано приготовить место для размещения

на постой пяти немецких солдат. Владение огнестрельным оружием, утаивание продуктов, попытки покинуть провинцию без письменного разрешения и оказание сопротивления оккупационным властям обещали карать смертью. Всех, кто выказывал малейшее возмущение происходящим, хватали и отправляли в лагерь. Итоги: Несмотря на то что об инсценировке несколько раз предупреждали заранее (впервые – за две недели), немалое количество людей приняло происходящее за чистую монету. Жители узнали о своих соседях такие подробности, о которых, может быть, знать совсем не хотели. Например, некоторые побежали к ряженым «фашистам» со списками адресов проживания еврейских семей. Никаких официальных санкций к таким «сознательным гражданам» по итогам инсценировки применено не было, но отношение окружающих, думается, приобрело соответствующую окраску. Организации мероприятия остаётся только восхищённо аплодировать – невзирая на количество привлечённых людей и технических средств, а также рискованную импровизационную сущность этапа, подразумевавшего общение «захватчиков» с гражданскими, пострадали всего два человека. Один из солдат потянул лодыжку, а горожанка порезала от неожиданности палец, когда в её доме внезапно погас свет. В пять часов вечера власти поблагодарили всех участников инсценировки за труды, а граждан – за понимание и сочувствие. Всё вернули, ущерб оплатили, убитых оживили, арестованных выпустили. Участники спектакля – канадские военные и актёры, изображавшие нацистов, прошли парадом по главной улице Виннипега. После этого на здании Монреальского банка была вывешена огромная карта «оккупированной» провинции, разделённая на 45 секторов. По мере того как граждане Канады жертвовали деньги на военные облигации, на сектора по очереди прикреплялся британский флаг, и они считались символически «освобождёнными» – по одному за каждый миллион канадских долларов. За первые двенадцать часов было собрано три миллиона, всего же канадцы пожертвовали более 60 миллионов – на треть больше изначально планировавшейся организаторами суммы в 45 миллионов. Двенадцать часов, которые жителям провинции пришлось прожить хоть и в игрушечной, театральной, но всё же оккупации, произвели неизгладимое впечатление на граждан – даже на тех, кто следил за происходящим только по радиорепортажам. В истории это мероприятие осталось как единственный, пожалуй, пример столь масштабной и проработанной реклам-но-пропагандистской акции, осуществлённой не в виртуальном пространстве газет и радиоэфира, а в реальности.

ДЕЛОВАЯ ИГРА

От деловой игры⁵ БК досталась, во-первых, квестовая вселенная, обеспечивающая атмосферу и глубокое эмоциональное погружение участников.

(Вспомните любую хорошую книгу или фильм, например, «Гарри Поттер», «Парфюмер», «Побег из Шоушенка». С первых страниц или кадров вы попадаете в особую реальность, мир, который захватывает и не отпускает до конца). Это «проживание» необходимо человеку для выхода из накатанной колеи, повседневной рутины и получения полимодального (то есть по нескольким каналам ощущений одновременно) опыта, испытанного «на своей шкуре». Как говорится, «одна драка дороже сотни боевиков».

Руководители компаний часто отмечали по окончании БК: «Вы за один день смогли „на пальцах“ объяснить нашим людям, что такое лидерство (переговоры, публичные выступления, креативность и т.д.)». А мы и не объясняли. Просто сами участники БК побывали в роли лидера, переговорщика, оратора и т. п.

⁵ Эксперимент «Вселенная-25»: как рай стал адом. Джон Би Кэлхун (англ. John B. Calhoun, 11 мая 1917, Элктон, Теннесси – 7 сентября 1995) – американский этолог и исследователь психологии по вопросам, связанным с проблемами популяционной плотности и её влияния на поведение. Кэлхун получил известность благодаря своим опытам с сообществами грызунов – мышей и крыс. Он считал, что логических причин, по которым наблюдаемые в экспериментах социальные эффекты не могут произойти в человеческом обществе, не существует (Википедия). Целью эксперимента был анализ влияния плотности популяции на поведенческие паттерны грызунов. Кэлхун построил настоящий рай для мышей в условиях лаборатории. Эксперимент стартовал с момента помещения внутрь бака четырех пар здоровых мышей. Период освоения Кэлхун назвал фазой А. С момента рождения первых детенышей началась вторая стадия В – стадия экспоненциального роста численности популяции в баке в идеальных условиях. Число мышей удваивалось каждые 55 дней. Начиная с 315 дня проведения эксперимента темп роста популяции значительно замедлился, теперь численность удваивалась каждые 145 дней, что ознаменовало собой вступление в третью фазу С. В этот момент в баке проживало около 600 мышей, сформировалась определенная иерархия и некая социальная жизнь. Стало физически меньше места, чем было ранее. Появилась категория «отверженных», которых изгоняли в центр бака, они часто становились жертвами агрессии. Отверженные состояли, прежде всего, из молодых особей, не нашедших для себя социальной роли в мышиной иерархии. После изгнания самцы ломались психологически, меньше проявляли агрессию, не желали защищать своих беременных самок и исполнять любые социальные роли, хотя периодически нападали либо на других особей из общества «отверженных», либо на любых других мышей. Самки, готовящиеся к рождению, становились все более нервными и агрессивными, так как в результате роста пассивности среди самцов они становились менее защищенными от случайных атак. Однако агрессия парадоксальным образом была направлена не только на окружающих, не меньшая агрессивность проявлялась по отношению к своим детям. В результате рождаемость значительно упала, а смертность молодняка достигла значительного уровня. Вскоре началась последняя стадия существования мышиного рая – фаза D или фаза смерти, как ее назвал Джон Кэлхун. Символом этой стадии стало появление новой категории мышей, получившей название «красивые». К ним относили самцов, демонстрирующих нехарактерное для вида поведение, отказывающихся драться и бороться за самок и территорию, не проявляющих никакого желания спариваться, склонных к пассивному стилю жизни. «Красивые» только ели, пили, спали и очищали свою шкурку, избегая конфликтов и выполнения любых социальных функций. Средний возраст мыши в последней стадии существования мышиного рая составил 776 дней, что на 200 дней превышает верхнюю границу репродуктивного возраста. Смертность молодняка составила 100%, количество беременностей было незначительным, а вскоре составило 0. Вымирающие мыши практиковали гомосексуализм, девичье и необъяснимо агрессивное поведение в условиях избытка жизненно необходимых ресурсов. Процветал каннибализм при одновременном изобилии пищи, самки отказывались воспитывать детенышей и убивали их. Мыши стремительно вымирали, на 1780 день после начала эксперимента умер последний обитатель «мышиного рая». Предвидя подобную катастрофу, Д. Кэлхун при помощи коллеги доктора Х. Марден провел ряд экспериментов на третьей стадии фазы смерти. Из бака были изъятые несколько маленьких групп мышей и переселены в столь же идеальные условия – в условия минимальной численности и неограниченного свободного пространства. Никакой скудности и внутривидовой агрессии. К удивлению ученых, «красивые» и самки-одиночки свое поведение не меняли, отказались спариваться, размножаться и выполнять социальные функции, связанные с репродукцией. В итоге не было новых беременностей, и мыши умерли от старости. Подобные одинаковые результаты были отмечены во всех переселенных группах. В итоге все подопытные мыши умерли, находясь в идеальных условиях. Джон Кэлхун создал по результатам эксперимента теорию двух смертей. Д. Кэлхун назвал отказ от сложных поведенческих паттернов «первой смертью» или «смертью духа». После наступления первой смерти физическая смерть («вторая смерть» по терминологии Кэлхуна) неминуема и является вопросом короткого времени. В результате «первой смерти» значительной части популяции вся колония обречена на вымирание даже в условиях «рая». Возможно, у вас остался вопрос, почему эксперимент Д. Кэлхуна назывался «Вселенная-25»? Это была двадцать пятая попытка ученого создать рай для мышей, все предыдущие закончились смертью всех подопытных грызунов...

Во-вторых, правила. Любая игровая вселенная живёт по своим определённым законам. Когда требования БК не совпадают с привычными, то это тоже «рвёт шаблон», подталкивает человека к изменениям. Например, если в задании запрещено разговаривать, то участники вынуждены придумывать новые способы коммуникации.

Правила БК нужны ведущему для управления процессом, участникам – для понимания и адекватного поведения в «новой реальности» квеста, заказчику – для достижения поставленной перед БК цели. Например, после каждого задания участники должны работать в новых группах. Шесть ротаций в течение БК позволяют каждому участнику поработать с 40—60 сотрудниками из других служб, подразделений, филиалов. Так, задача – перезнакомить друг с другом коллег – выполнена.

Из психологии личности известно, что есть лишь несколько причин трансформации ценностей у взрослого человека: смерть близких, тяжёлая болезнь, переживание экстремальной ситуации (связанной с реальной угрозой для жизни) и радикальное изменение среды обитания. Как видим, смена среды – это наименее травматичный способ коррекции установок. Правила БК как раз и задают «нужные» параметры обстановки.

Третий элемент деловой игры в БК – это сама игра и роли участников (играем в космический полёт, вы – первые земляне на Марсе). Это позволяет экспериментировать в безопасных условиях, даёт возможность «примерить» новую модель поведения, снижает критичность по отношению к себе и коллегам (никто не знает, как должен вести себя мандарин из средневекового Китая).

Наконец, ещё одно «наследство» деловых игр – это система оценок в БК: результаты выполнения заданий, обратная связь, игровая валюта, наблюдения экспертов и т. д. Всё это позволяет изучить компетенции участников, составить рейтинг сотрудников, поддерживать их мотивацию, отслеживать прогресс, легитимизировать развитие сюжета («дальше пойдут только те, кто набрал не меньше 50 очков»).

Тем не менее БК – это не деловая игра. На наш взгляд, есть, как минимум, два существенных отличия. Первое: в деловой игре моделируются реальные условия профессиональной деятельности специалиста. То есть в ней среда имитационная. А в БК моделируются психологические условия, необходимые для решения поставленных задач. Среда уже метафорическая.

Для развития лидерских качеств в деловой игре мы «играли» бы в руководителей компаний, а в БК поднимаемся на Олимп с командой древнегреческих героев. Деловая игра работает «с тем, что есть», БК – «с тем, что может быть», в том числе и в прошлом, и в будущем, и в альтернативном настоящем. Называется – «почувствуйте разницу».

Почему метафорическая среда с точки зрения изменений эффективнее имитационной? Дело в том, что обстановка, близкая к реальной, автоматически «включает» уже существующие паттерны (образцы) поведения (стереотипы у взрослого человека кованы из легированной стали). И выпрыгнуть из этой программы почти невозможно. В то время когда образы, метафора позволяют пойти иным путём.

Второе отличие. В деловых играх декларируется многоальтернативность решений. Это значит, участники теоретически могут принимать различные решения, которые, образуя цепочку, воздействуют на имитационную модель. Тем не менее правилами и самой логикой игры неявно подразумевается, что есть ходы «правильные» и «неправильные». Такое особенно заметно в «коробочных» деловых играх. При повторном прохождении игры участник имеет заметное преимущество, обходя заведомо проигрышные решения.

Кстати, то же происходит в реальных (живых) квестах. Сейчас в любом крупном городе вас приглашают «за 2 часа в компании друзей пережить захватывающее приключение», допустим, совершить побег из тюремной камеры и т. п. Предлагается лишь одна цепочка из пра-

вильных действий, которую и должны методом проб и ошибок «нащупать» участники. Если группа «тупит», то ведущий подсказывает им следующий (правильный) шаг. В остальном для квеста он не нужен и обычно находится вне квестовой комнаты.

В БК же количество вариантов решения задания не ограничено, подавляющее большинство задач остаются с «открытым ответом». Мы сталкивались с ситуацией, когда, решая инженерную задачу, 10 команд выдали 10 принципиально разных вариантов. Поэтому БК практически бесконечно мутируют и кастомизируются. Для заказчика БК – это большое благо. Для разработчиков – головная боль и профессиональный вызов.

	<i>Деловая игра</i>	<i>Бизнес-квест</i>
<i>Среда</i>	<i>Имитационная</i>	<i>Метафорическая</i>
<i>Моделируемые условия</i>	<i>Реальные</i>	<i>Психологические</i>
<i>Задания</i>	<i>С «правильными» и «неправильными» решениями</i>	<i>С открытым решением</i>

Отличия БК от деловой игры.

КОНСАЛТИНГ

От консалтинга БК получил кастомизацию и фокус на решении конкретных бизнес- и HR-задач. Поэтому, как и консалтинг, БК подразумевает организационную диагностику (пусть и в меньшем масштабе) и совместное с клиентом творчество (co-creation) при разработке «сильного» решения (основной признак последнего – оно одновременно решает несколько проблем, строится по принципу «и – и – и» или «3 в 1»).

Профессиональный БК напоминает точечную лазерную операцию. Два часа на операционном столе, один небольшой надрез, и пациент уже вечером возвращается домой. Понятно, что такая технологичность невозможна без участия клиента. Практически все БК разрабатывались при активном участии заказчика, который часто подсказывал не только что, но и как можно сделать в конкретном случае.

В бизнесе существуют специфические и типовые задачи, соответственно, и БК имеют два условных полюса. На одном – уникальные квесты, созданные в единственном экземпляре. Например, БК «Путь дракона», направленный на внедрение системы PRM. На другом полюсе – «коробочные» БК, решающие стандартные задачи. Типичный образец – квест «Дела семейные», позволяющий активно тренировать переговорные навыки сотрудников коммерческой службы практически любой компании.

Отличия БК от консалтинга лежат на поверхности. Это яркость и эмоциональность квеста в противовес рациональности консалтинга; охват большого количества сотрудников различного уровня в отличие от консалтинга, в основном имеющего дело с топ-менеджерами и собственниками. Это и решение задачи непосредственно в момент проведения БК, тогда как консалтинг подразумевает активные действия силами заказчика после его выполнения.

Продолжим медицинскую метафору. «Лечение ребёнка в стиле консалтинга» – это амбулаторный приём у педиатра. Вам объяснили, в чём проблемы, дали рецепт, рекомендации и отправили домой. Выздоровление любимого чада – это ваша ответственность. А теперь, господа топы-родители, попробуйте сами заставить ребенка выполнять предписания врача. Тот, кто лечил деток, знает, сколько слёз и капризов с их стороны бывает. При этом чем сильнее давление родителей, тем больше сопротивление.

«Лечение в стиле БК» – это операция. Вместе с врачом вы обсудили симптомы, продумали, что и как можно сделать с ребёнком. Вы присутствуете в операционной, сын (дочка) в хорошем настроении, им нравится лечиться. Играет музыка, доктор шутит, и медсёстры очень симпатичные. К вечеру проблема решена, и вы с ребёнком уже дома. Вот написали, и самим такой медицины захотелось.

	<i>Консалтинг</i>	<i>Бизнес-квест</i>
<i>Атмосфера</i>	<i>Рациональная</i>	<i>Эмоциональная</i>
<i>Участники</i>	<i>Топ-менеджеры, несколько человек</i>	<i>Сотрудники всех уровней, несколько сотен</i>
<i>Изменения</i>	<i>После окончания</i>	<i>В процессе проведения</i>

Отличия БК от консалтинга.

БИЗНЕС-ТРЕНИНГ

Тренинг⁶ подарил БК многие методы и механизмы, содержательную основу и командную работу. Инструкции к заданиям, процедуры и виды совместной работы, управление временем, смена различных заданий, чек-листы, богатство стимульного материала – всё это пришло в БК из различных тренингов.

В основе любого организационного изменения, любой тренировки лежит какая-то содержательная (информационная) основа – модель, концепт (обычно они представлены схемами в рабочих тетрадах). Например, метод СПИН, концепция ситуационного руководства и т. д. Именно они задают логику и содержание упражнений. Это в БК тоже от тренинга.

В БК «Кузинатра» (вспомните «Смешарики») мы «зашили» в механики и сюжет квеста модель ADKAR. Напомним её. Чтобы успешно управлять изменениями в компании, необходимо обеспечить изменения каждого конкретного сотрудника:

– *AWARENESS* – осведомленность и понимание. Каждый должен знать, зачем нужны изменения, и понимать, что они действительно нужны.

– *DESIRE* – желание и готовность. Каждый должен быть готов под- держать изменения и лично в них участвовать.

– *KNOWLEDGE* – знание. Каждый должен знать, как именно будут происходить изменения, свою роль в них.

– *ABILITY* – возможность. Изменения должны быть осуществимы и реалистичны; у людей должны быть необходимые ресурсы и умения.

– *REINFORCEMENT* – подкрепление. Чтобы изменения были стабильными и стойкими, они должны позитивно подкрепляться.

В общем, то, что для детей выглядит как весёлый пикник на природе, для педагогов – воспитательное мероприятие, имеющее серьёзную методическую основу.

Наконец, командная (групповая) работа. Известны несколько десятков групповых феноменов. Пожалуй, самый важный из них: изменения в группе происходят намного эффективнее

⁶ *Millennium Challenge 2002 (Вызов Тысячелетия 2002)* – самые масштабные учения, проведённые Вооружёнными Силами США с 24 июля по 15 августа 2002 года. Размах позволяет назвать их самыми дорогими – 250 миллионов долларов. Крупные маневры состоялись на полигонах в Калифорнии и Неваде, в них приняли участие до 13,5 тысяч человек. В ходе реальной и компьютерной фаз учений подразделения армии, флота, ВВС и морской пехоты отрабатывали вторжение в некую страну Персидского залива (по смыслу – Ирак или Иран). Учения включали в себя тактические упражнения личного состава и компьютерные имитации боевых действий, планировались как грандиозный тест будущих военных «преобразований» – перехода на новые сетевые технологии ведения боя, предоставляющие более мощное вооружение и тактику. В процессе имитированного столкновения силы США были обозначены как «Синие», а неизвестный представитель Ближнего Востока – «Красные». «Красные» под командованием генерал-лейтенанта корпуса морской пехоты (в отставке) Пола К. Ван Рипера для уклонения от более современных электронных систем слежения и целеуказания «Синих» использовали старые методы передачи данных – связистов на мотоциклах для передачи приказов на передовые линии обороны, а также световые сигналы времен Второй мировой войны для запуска самолётов в условиях полного радиомолчания. «Красным» был поставлен ультиматум от «Синих», фактически требующих их полной капитуляции в течение 24 часов. Получив разведанные о приближении флота «Синих», «Красные» использовали небольшие суда для обозначения местоположения кораблей на второй день учений. «Красными» был нанесен массированный упреждающий удар крылатыми ракетами по корабельным соединениям «Синих». Это вызвало перегрузку систем ПВО/ПРО, условно было уничтожено 16 кораблей, среди которых: авианосец, 10 крейсеров и пять из шести десантных кораблей. Эквивалент такого успеха в реальных боевых действиях привел бы к гибели более чем 20 тысяч человек личного состава. Вскоре после первого удара значительная часть сил «Синих» была условно потоплена «Красными», применившими наряду с классическими боевыми действиями тактику «камикадзе», действия которых «Синие» не смогли ни отразить, ни предугадать. В этот момент учения были приостановлены, силы «Синих» «оживлены», а правила учений изменены. После перезагрузки обеим сторонам было предписано следовать определённому сценарию, составленному таким образом, чтобы обеспечить победу «Синих». Все это привело к обвинениям, что учения из честного боевого соревнования, направленного на проверку боеспособности американских соединений, превратились в строго контролируемую последовательность действий, гарантированно приводящую к победе сил США, по определённому сценарию, что означало «совершенно бесполезную растрату 250 миллионов долларов» (Википедия).

и быстрее. (Если человеку сто раз сказать «свинья», то на сто первый он хрюкнет. Но если «свинья» скажут сто человек сразу, то захрюкать можно уже через минуту. Разумеется, «инсталлировать» можно и позитивные установки. Мы обозначили лишь механизм, а содержание – дело выбора).

Отличия БК от тренинга. Во-первых, многочисленность группы. Тренинг как метод рассчитан в идеале на 12—16 участников, БК – на 50—100 человек. Во-вторых, тренинг и БК управляются по-разному. В тренинге «рулит» ведущий,

в БК – инструкции и процедуры. Кстати, это обеспечивает его более высокую управляемость и предсказуемость. (Если в тренинге кто-то закашляется или «поползут» колготки у симпатичной участницы, это может выключить из работы всю группу. В квесте, скорее всего, этого просто никто не заметит. По крайней мере, мы за два года проведения БК с такими заминками не сталкивались).

Снова про ведущего. В тренинге он главный, он сам – основной инструмент изменений, важны его личностные качества. В БК самый значимый

– разработчик. Оставаясь за кадром, именно он выстраивает «скелет» квеста, последовательность заданий, пишет инструкции, разрабатывает процедуры и механики. Ведущий «на сцене» только реализует его замысел. Позиция, безусловно, важная, но не ключевая. Особенно это заметно в «коробочных» БК, где ведущему вообще сложно что-то «испортить». Действуй по инструкциям и получишь запланированный результат. Чем-то напоминает автомат Калашникова, который Михаил Тимофеевич разработал в Ижевске, а стреляет из него какой-нибудь подросток в Нигерии или Сомали.

	<i>Бизнес-тренинг</i>	<i>Бизнес-квест</i>
<i>Оптимальная численность</i>	<i>12-16 человек</i>	<i>50-100 человек</i>
<i>Управление</i>	<i>Тренер – своим поведением</i>	<i>Ведущий – инструкциями и процедурами</i>
<i>Изменчивость</i>	<i>Высокая</i>	<i>Низкая</i>

Отличия БК от бизнес-тренинга.

ШОУ

Шоу⁷ привнесло в БК драматизм происходящего, эмоции и переживания, а также зрелищность, благодаря которой участники вовлечены в процесс от начала и до конца. Элементы шоу в БК – сюжет, антураж, интрига.

В сюжетах БК активно используются мифы, отсылки к истории человечества, воспоминания, образы, символы, архетипы, четкие маркёры места, времени и контекста ситуации. Герои ставятся в ситуации онтологического выбора, где наиболее ярко проявляются человеческие ценности.

Антураж, обеспечивающий погружение во вселенную БК, задаётся деталями, музыкой, костюмами ведущих и участников, декорациями и визуальным рядом, спецэффектами, стильными раздаточными материалами и т. д.

Интрига создаётся и поддерживается неожиданными поворотами сюжета, динамичностью происходящего, обещанными и неожиданными сюрпризами, амбивалентным (противоречивым) поведением ведущего, контрастными полимодальными стимулами, резкими переходами между заданиями и т. п.

Основные отличия БК от шоу – разные цели и активность участников. Цель шоу – развлечение, позитивные эмоции, цель БК – решение конкретных задач и проблем. Эмоции в БК – лишь один из инструментов мотивации участников. В шоу часть зрителей может вести себя активно, например, танцуя у сцены. Остальные пассивно созерцают действо. В БК подавляющее большинство участников активны с первой и до последней минуты.

	Шоу	Бизнес-квест
Цели	Развлечение, позитивные эмоции	Решение конкретной задачи (проблемы)
Включённость участников	Различная	Высокая

Отличия БК от шоу.

Вместо резюме

Говорят, что у семи нянек дитя без глазу. БК – редкий случай синергии, когда, имея аж четырёх наставников, ребёнок получился на славу и пошёл намного дальше. БК не является ни деловой игрой, ни консалтингом, ни тренингом, ни шоу. Он взял от каждого метода несколько элементов и объединил их в новой гармоничной целостности, позволяющей эффективно решать различные задачи развития компаний.

⁷ Мы становимся человечеством, которое играет. Всего за 11 дней с момента выпуска игры *Tomb Raider* от рук игроков погибло 5294879 виртуальных оленей и 1417750 крабов. Обратный отсчет при запуске в космос появился в научно-фантастических романах и фильмах, а потом уже оттуда проник на реальные космодромы, где прекрасно без него обходились.

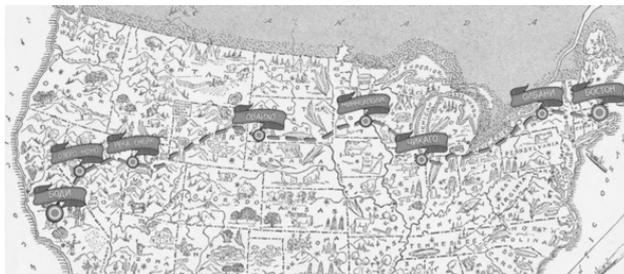
Формат обучения	Цели как идеальный образ результата	Ключевой фактор успеха	Удобство организации и проведения для HR
Деловая игра	Правильный опыт, установки	Качественно сделанный, обкатанный «коробочный» продукт	Удобно, привычно и все понятно
Консалтинг	Рецепты решения конкретной задачи или проблемы	Экспертность команды консультантов и разнообразный опыт успешных проектов	Очень тяжело преодолеть сопротивление изменениям, особенно в лице топ-менеджеров
Тренинг	Установки, знания, умения, навыки	Опытный, харизматичный тренер, репутация тренинговой компании	Удобно, привычно и все понятно
Шоу (корпоративе)	Сплочение сотрудников, хорошее времяпровождение, единое информационное поле	Надежные провайдеры услуг, безупречная организация, крепкий сценарий, холодное пиво	Очень сложно, хлопотно
Бизнес-квест	Комплексное решение бизнес- и HR-задач	Гармоничное объединение задачи, сюжета и механик квеста на этапе разработки	Хлопотно, но все алгоритмизировано и понятно

Выбор формата групповой работы с персоналом

Заземление и кастомизация	Область применения	Экономика
Как правило, не предусмотрено, поскольку решение «коробочное»	Обучение и развитие сотрудников, получение нового опыта	Цены известны, разнообразны
Обычно решение разрабатывается «в принципе», заземление и внедрение реализуется силами самой компании	Любые аспекты развития организации: стратегия, структура, бизнес-процессы, создание и внедрение систем	Цена зависит от репутации консультанта
Хороший тренер всегда может кастомизировать и заземлить любой тренинг	Обучение и развитие сотрудников	Цены известны, разные образы, можно торговаться
Как правило, на поверхностном уровне или требует активного включения сотрудников заказчика на этапе подготовки	Разделение сотрудников и развитие корпоративной культуры	Хороший корпоратив стоит дорого
Можно заказать коробочный бизнес-квест или уникальный под конкретные задачи	Любые аспекты T&D: обучение, оценка, развитие, разделение, тренировка, co-creation, маркетинг, инсталляция идеологии...	Высока за счет соотношения цена – решаемые задачи

Выбор формата групповой работы с персоналом

ГЛАВА 3. БК БЫВАЮТ РАЗНЫЕ



ПУТЕШЕСТВИЕ, МАРТ 2015

Первый БК был ответом на запрос клиента. Алексей Аболмасов проводил серию нестандартных управленческих тренингов и конкурсов профессионального мастерства для руководителей российской телекоммуникационной компании в 2013—2014 годах. Так как эти конкурсы проходили уже не раз, заказчик предложил сделать каждое новое состязание «не похожим на предыдущие». Пятая версия конкурса и превратилась весной 2015 года в полноценный БК «Дикий Запад».

Квест объединил свыше 70 человек: 20 участников, 10 членов жюри и больше 40 зрителей. «Дикий Запад» стал симбиозом деловой игры и вестерна, приключений и конкурса профессионального мастерства. Участники погрузились в атмосферу Америки 1861 года. Время, удивительно насыщенное событиями. Вот-вот начнется война между Севером и Югом, железнодорожные компании рвутся к тихоокеанскому побережью, в Бостон один за другим прибывают корабли с иммигрантами, а на Диком Западе начинается золотая лихорадка.

Задача группы участников – курьеров: доставить посылку по сложнейшему маршруту от Бостона до пригорода Сан-Франциско, решая по пути сложные и увлекательные задания. На каждом этапе – новые испытания, проверяющие компетенции руководителя и переговорщика: «самопрезентация» в речи перед судом присяжных в Чикаго, «координация» работы железнодорожной компании в Олбани, «переговоры» с вождями племени индейцев сиу, «наставничество» с группой китайских эмигрантов... Зрители БК превращаются в игроков, которые делают ставки и участвуют в командных заданиях как массовка. Жюри держит банк и следит за выполнением правил и подсчетом очков. Герои квеста демонстрируют свои умения от найма сотрудников и их сплочения до выполнения серии более сложных профессиональных задач.

Реализованная бизнес-метафора в БК – полный цикл тактического и оперативного управления руководителем отдела продаж в виде путешествия. Благодаря этому проекту стало понятно, что учить, оценивать и развивать сотрудников можно одновременно весело и с умом; а проведенный квест – это не просто дань клиентоориентированности, но ещё и методическая находка.

Методические «приобретения» первого БК: фактография как основа сюжета, презентация в PowerPoint как процедурная ось квеста, фанатичное отношение к раздаточным материалам (все инструкции были выполнены в виде иллюстраций хорошим дизайнером на качественной бумаге). Да, и название «бизнес-квест» тоже впервые прозвучало на «Диком Западе».

Не всё в первый раз прошло гладко. Из-за ошибки жюри при подсчёте баллов двое участников устроили настоящий бунт (всё-таки был конкурс, и эмоции кипели нешуточные!). Страсти тогда удалось потушить, но перед нами встало сразу несколько задач: максимальная объективация оценок, инструкции с «защитой от дурака», которые невозможно неправильно понять или исказить, и создание «коробочного» продукта, свободно отчуждаемого от разработчиков.

ТРЕНИРОВКА, ИЮНЬ 2015

Международная IT-компания заказала проект массового обучения сотрудников переговорным навыкам. Большинство работников компании оказались молодыми и энергичными людьми из поколения Y, поэтому родилась идея – превратить тренинг в БК. Заказчик согласился, и за четыре короткие майские ночи появился квест «Дела семейные».

Этот БК погружает в жизнь двух домов – Вентури и Гуерини, владельцев ресторанов на одной тихой улице в Париже. Бизнес-квест – это год из их жизни, череда грустных и весёлых событий, в которых представителям семейств нужно будет договариваться друг с другом. Участникам предстоит вместе побороться за звезду Мишлен, достойно принять у себя Звезду Кино, разобраться с бандитами и решить ситуацию «Ромео и Джульетта».

До этого в тренингах по продажам и переговорам для отработки цикла Колба мы активно использовали переговорные поединки, «доработав напильником» метод В. К. Тарасова (у него в поединках соревнуются руководители и собственники бизнесов). В БК переговорные поединки с «разбором полётов» стали основным методическим приёмом. Схема «тренировка + обратная связь» оказалась более эффективной, чем обычные тренинговые упражнения. Навыки прогрессировали прямо на глазах.

Квест «Дела семейные» позволил атмосферно и максимально плотно по- тренировать базовые переговорные компетенции. Этот БК проводился около 10 раз в одно- и двухдневном вариантах с группами численностью от 20 до 100 человек. Стало понятно, что качественно «прокачать» навыки можно не только на тренинге. Более того, формат квеста предоставил возможность значительно сократить объем теории и, «включив» массивную обратную связь участникам, сосредоточиться именно на практике, «дрилле». Редкий случай, когда большинство участников показывали заметный прогресс уже через 8 часов.

Что привнесли в методическую копилку БК «Дела семейные»? Впервые в бизнес-квесте появилась содержательная матрица (см. ниже). Все переговоры уложились в семь типовых ситуаций от делового общения до конфликта. В БК возник полноценный сюжет – нарратив (в «Диком Западе» была лишь сюжетная канва, схема, а здесь уже полноценные роли и сценарий). РТУ (рабочая тетрадь участника) с инструкциями к ролевым играм, тайминг и жёсткое управление процедурами по времени, музыка, игровая валюта.

Были и явные просчёты. Так, в двух компаниях, где переговорные компетенции сотрудников оставляли желать лучшего, БК «не пошёл». Не то чтобы участники отказывались выполнять задания ведущего, просто им реально не хватало знаний и ориентировочных основ. Руководители искренне не понимали, чем переговоры в конфликтной ситуации отличаются, например, от позиционного торга.

В результате пришли к оптимальному для таких групп варианту. Первый день – полноценный тренинг с теорией, учебными упражнениями, рабочей тетрадью. Второй день – БК, на котором можно применить всё, чему научились накануне.

А вот и обещанная матрица переговорных ситуаций:

Этапы Ситуации	Подготовка	Контакт	Ориентация
Деловое общение	Подготовка повестки	Деловой этикет	Ориентация в ситуации
Принципиальные переговоры	Формулирование своих интересов, гипотеза об интересах партнера	Работа на отношения, принципиальное заявление	Ориентация в интересах, поиск точек пересечения
Продажа	Психологический настрой на ситуацию и собеседника	Работа на доверие	Выявление потребностей
Позиционный торг	Подготовка не менее 4 альтернативных предложений	Ритуальное установление контакта	Обозначение диапазона для торга
Спор	Определение своей позиции	Формальный контакт	Заявление своей позиции
Личный конфликт	Профилактика стереотипов восприятия	Заявление партнерской позиции	Диагностика проблемы
Борьба	Оценка последствий	Уместный ситуации контакт	Категоричное заявление своих интересов

Влияние	Решение	Резюме
Управление дискуссией	Кто, что, делает	Итоги, выход из контакта
Договор об объективных критериях оценки будущего соглашения	Совместное конструирование решения	Фиксация общих интересов и принципиальных договоренностей
Презентация под потребности	Работа с возражениями	Завершение, выход из контакта
Позиционный торг	Договоренность по цене и опциям	Четкое фиксирование пунктов договора, выход из контакта
Аргументация своей точки зрения, контраргументация	Укрепление своей позиции или отказ от нее	Разрыв отношений или смена позиции
Смягчение эмоционального напряжения, наивное поведение	Конструктивное предложение	Подтверждение договоренности
Влияние, противостояние влиянию	Фиксация победы и поражения	Разрыв отношений

Примечания:

– Чистые переговорные ситуации – редкость. Обычно в каждом раунде переговоров причудливо смешивается сразу несколько жанров взаимодействия. Именно это делает жизнь богаче и интереснее любой теории.

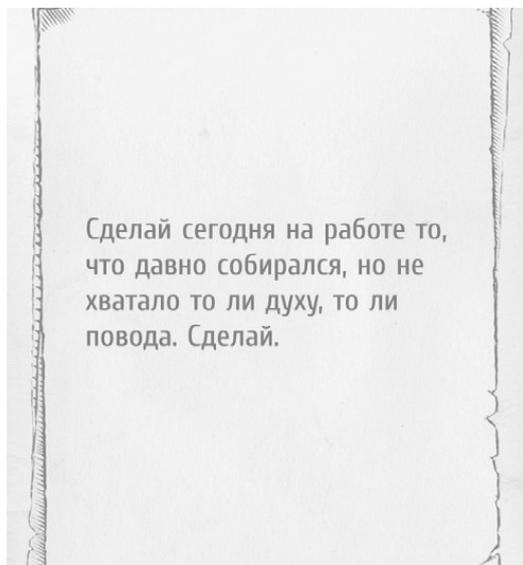
– Идеальный вариант для приложения усилий переговорщика – любая переговорная ситуация начинается как принципиальные переговоры и заканчивается как деловое общение. Все остальное: и процесс, и результат – определяется историей отношений, важностью ситуации, «рыночной силой сторон», силой самих переговорщиков.

ИДЕОЛОГИЯ, ИЮЛЬ 2015

Топ-менеджеры быстро развивающейся IT-компании разработали миссию, ценности, видение и стратегию, которые нужно было оперативно и доходчиво донести до персонала. С этой задачей справился БК «XXI век».

«Сколько бы вы заплатили за то, чтобы на машине времени заглянуть в будущее? Подарок судьбы, представьте, такое стало возможным. Генеральный директор компании при странных обстоятельствах обнаружил в лесу удивительную поляну. Каждый, оказавшийся в её центре, переносится в будущее на определенное количество лет, а через некоторое время возвращается назад. Понятно, что это шанс изменить компанию к лучшему» (цитата из пояснительной записки БК).

Суть квеста – сотрудники компании, вооруженные видением, миссией, ценностями и стратегией, проживают вместе со всем человечеством 30 лет. Каждые пять лет происходят различные, подчас радикальные изменения: в мире (на работу стали брать роботов); в обществе (появился настоящий искусственный интеллект); в бизнесе (клиентоориентированность стала абсолютной). Задача – проверить на крепость свою идеологию, успешно руководить бизнесом в новых условиях.



БК «XXI век» – это первый опыт работы не с умениями и навыками, а с такой «тонкой» материей, как идеология. Квест состоял из двух этапов. Первая часть – экспериментально-исследовательская: «Экспедиция в настоящее». Команды из сотрудников – добровольцев в течение 7 дней выполняли различные квестовые задания на своих рабочих местах. Например:



Вторая часть – практическая: «Экспедиция в будущее» – проходила на природе и заключалась в прохождении серии больших командных испытаний.

Благодаря квесту стало ясно, что можно быстро (за 6 часов) и качественно (весело и без пафоса) инсталлировать идеологию в корпоративное бессознательное (одновременно 125 сотрудникам). Лейтмотив отзывов участников: «Я понял, зачем нужны корпоративные ценности».

Методические итоги «XXI века»: впервые БК состоялся на природе в группе из 125 человек. Управление таким количеством участников оказалось возможным лишь при помощи группы помощников (стражами Будущего выступили топ-менеджеры компании) и чётких инструкций. Впервые ведущий использовал в работе микрофон (перекричать сто человек и шум природы невозможно).

Отдельный разговор про методику форсайтов (от англ. foresight – предвидение). В широком смысле «форсайт» – это применение различных способов прогнозирования будущего для достижения цели. Форсайт объединяет прогнозирование и создание плана действий, его задача – стать связующим звеном между простым предвидением будущего и принятием решений по его изменению. Практика форсайтов вошла в основу механики квеста.

Если инсталляция ценностей прошла успешно, то работу со стратегией, миссией и видением (СМВ) мы сами оцениваем ниже среднего. Задания с СМВ были откровенно «сырыми». После квеста очевидными стали две вещи. Разрабатывать сложные и уникальные БК обязательно нужно творческой командой («ум хорошо, а команда – сильнее»). Квестовые задания необходимо испытывать на репетициях – прогонах, так как это не стандартные и предсказуемые тренинговые упражнения, непонятно, как в процессе квеста поведёт себя группа.

«КОРОТКИЙ» БК, АВГУСТ 2015

Квест «Олимпик» изначально задумывался как эксперимент с двухчасовым форматом. В тренинге на тему оперативного управления не хватало блока на принятие решения. Можно было пойти традиционным тренинговым путём, но, «распробовав» бизнес-квесты, было уже трудно остановиться. В порыве творческого вдохновения два человека придумали сюжет и основные механики БК за один вечер. (Только не думайте, что всё так просто. На оформление и апгрейд того же самого «Олимпика» затем ушёл практически целый месяц. Идея – это ещё не квест).

По замыслу участники оказываются на пароходе «Олимпик» (родной брат «Титаника»), столкнувшись с айсбергом. Есть два часа, чтобы спасти жизни пассажиров и сам пароход. Герои, объединенные в команды, в режиме реального времени вырабатывают решения, позволяющие найти выход из критических ситуаций, избавить судно и людей от гибели.

Каждый участник исполняет свою роль, представляя реального члена экипажа «Олимпика» (капитана, старшего помощника, радиста, конструктора, офицера и матросов) с переч-

нем определенных полномочий и ресурсов. В БК пять раундов, по итогам каждого решение, выработанное командой, сравнивается с экспертным. Группа получает обратную связь (в виде штрафных минут) и анализирует эффективность своих действий.



Эдвард Джон Смит, капитан «Олимпика»

Благодаря своей краткости и эмоциональности (попробуйте за 5 минут принять коллективное решение, цена которому – жизнь) «Олимпик» на сегодня стал одним из лидеров по количеству проведенных (его обогнали только «Связи», см. ниже). БК одинаково продуктивно проходит как в сборных группах, так и в корпоративном варианте. Благодаря своей «сотовой» структуре (работа строится в группах по 5—8 человек) квест работает и с 10, и со 100 участниками. Стало очевидно, что БК можно проводить в сборных группах на фоне любой другой содержательной работы (конференции, съезды и т.п.).

Методические находки квеста: основа сюжета – реальная история (гибель «Титаника») с реальными персонажами. БК впервые удалось «упаковать» в два часа. Беспрецедентная гибкость по количеству участников (10 человек или 100 – две о-очень большие разницы). Это первый по-настоящему «коробочный» продукт, который с успехом проводят не только разработчики, но и самые разные ведущие.

Методические просчёты, осознанные спустя полгода проведения квеста и послужившие причиной апгрейда БК: «неполнота» сюжета, лишаящая эффекта группового управляемого катарсиса. Отсутствие цикла принятия решения (методический материал, направляющий энергию группы в нужное русло), что не позволяло сделать квест по-настоящему тренировочным. Теперь недостатки устранены, участники плачут над сюжетом и повышают компетенции одновременно.

ОЦЕНКА, СЕНТЯБРЬ 2015

Федеральная торговая сеть заказала центр оценки для сотрудников из кадрового резерва, по итогам которого нужно было принять управленческие решения. Центр оценки получился классическим, но проходил во вселенной супергероев МАРВЕЛ, потому что это любимые персонажи большинства сотрудников. Так появился БК «Будни героев» – симбиоз деловой игры и ассесмент-центра по компетенциям, «упакованный» в метафору, позволяющую максимально раскрыть потенциал участников и обеспечить высокий уровень их мотивации и вовлеченности.

Участники БК – это выпускники школы героев Щ. И. Т., кузницы кадров, способные к решению задач любого уровня сложности. Выпускной экзамен – серия испытаний, основанная на библиотеке компетенций компании. Это решает сразу несколько задач – наблюдатели и оценщики получают качественный материал для анализа поведенческих проявлений сотрудников, а участники – интересное и увлекательное событие.

По итогам бизнес-квеста готовился отчет, который включал в себя общую оценку команды, таблицу с индивидуальными результатами участников и рекомендации по кадровым решениям, обучению и развитию сотрудников.

	Управление людьми	Авторство	Лидерство	Открытые коммуникации	Креативность	Системность	Гибкость	Общий итог
Сотрудник 1	3	3	3	3	3	2	2	2,7
Сотрудник 2	4	4	2	4	4	4	3	3,2
Сотрудник 3	3	1	3	1	1	4	4	2,9
Сотрудник 4	3	3	2	2	2	3	3	3,0

Квест «Будни героев» доказал, что даже такая эмоционально непростая задача, как оценка, может быть выполнена на уровне хорошего корпоратива. Уже во время первого 15-минутного перерыва в Инстаграм появились фотографии с БК, выложенные участниками.



Методические итоги квеста: впервые удалось провести в жанре квеста оценку. (Вы можете вспомнить про БК «Дикий Запад» – конкурс руководителей и сказать, что там тоже была оценка. Так, да не так. Разница между конкурсом и ассессментом примерно такая же, как между произвольной и обязательной программами в фигурном катании. В произвольной много фантазии и творчества. В обязательной – всё намного строже, есть набор элементов, правил, которые нужно неукоснительно соблюдать).

Впервые до начала квеста была проведена тщательная подготовка группы наблюдателей. Результат того стоил. После квеста внутренним наймом было закрыто восемь критически важных вакансий. Экономия только на гонораре хэдхантеров составила более миллиона рублей.

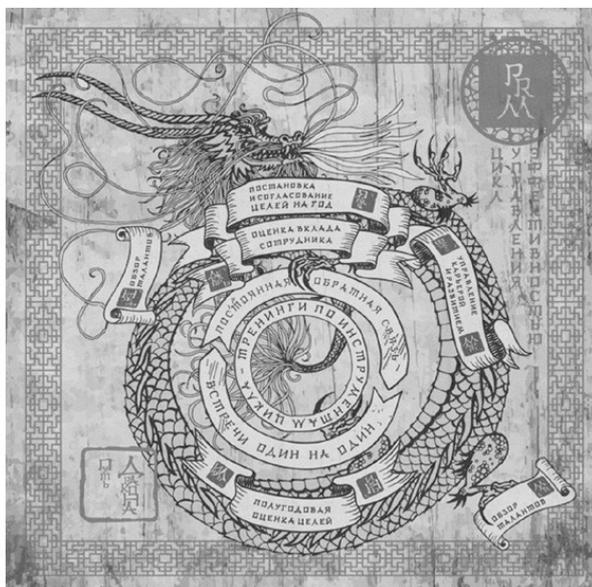
Была разработана очень сильная квестовая вселенная. Многие участники пришли на БК в арендованных костюмах. Рабочая тетрадь была выполнена в виде цветного комикса. Мотивация участников зашкаливала. Многие оценили квест как одно из самых захватывающих событий года. А после БК в HR-службе рассказали следующее: «Прошлогодня оценка в рамках ассесмент-центра продолжалась 8 дней и стоила около 25000 руб. на человека. После чего один из сотрудников уволился со словами: „Я пришел сюда работать, а не доказывать свое право на работу“. А после „Будней героев“ сотрудники из другого продуктового направления потребовали провести такой квест-оценку для себя».

И, наконец, мы в полной мере оценили для БК значение сюжета. Раньше мы рассматривали его как вспомогательный элемент, позволяющий «склеить» БК, привнести в него эмоции. Но лишь этот квест доказал, что сюжет – одна из важнейших внутренних «пружин» БК, которая может и должна работать на его цели.

ВНЕДРЕНИЕ, СЕНТЯБРЬ-НОЯБРЬ 2015

Крупная промышленная компания с производственными площадками по всей стране внедряла цикл управления эффективностью (PRM) и, ожидаемо, столкнулась с сопротивлением персонала. Для каждого из 1100 руководителей появились задачи по внедрению PRM, организации регулярных встреч с сотрудниками и другие обязательные элементы. Приказы, регламенты, обучающие электронные курсы – все это было, но многим сотрудникам не хватало ключевого компонента – внутреннего принятия.

Задачи БК: донести до участников суть новой системы управления (сделав это красиво и увлекательно), «заразить» пониманием основных принципов работы (предоставить возможность «пожить» внутри этой системы), а главное – подтвердить, что это работает, дать прочувствовать все механики и выгоды системы на себе. Так был разработан уникальный БК «Путь Дракона».



В нём участники во времена фэнтезийного средневекового Китая учились быть правителями, решали реальные бизнес-задачи и сдавали суровые экзамены Императору Поднебесной. Благодаря данному проекту стало очевидно, что внедрение большой и сложной системы проходит для персонала намного комфортнее, если перед этим провести внедренческий квест.



Особенности БК: впервые квест готовился и проводился командой из трех ведущих. Впервые использовались предварительные «прогоны» БК, позволяющие испытать на пробной группе различные механики. Состоялось эффективное, по-настоящему атмосферное мероприятие с китайской атрибутикой, костюмами и музыкой. Кроме того, была апробирована технология «гастролей», когда один и тот же квест проходит серией по всем заводам компании (9 квестов по 100 человек) и за полтора месяца решает задачу внедрения новой системы.

КОНКУРС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА, НОЯБРЬ 2015

Та же телекоммуникационная компания, имея позитивный опыт проведения БК «Дикий Запад», через полгода заказала конкурс профессионального мастерства для 50 монтажников оборудования (инсталляторов). В обсуждении с заказчиком HR-ом была выбрана фантастическая вселенная 2090 года, первая колония людей на Марсе. Основная идея квеста – имитация за один день полного цикла работы инсталлятора в оригинальных условиях будущего: от оформления заявки на выезд к клиенту – марсианину до устранения неполадок с оборудованием (полетел телепортатор).



«Марс – 2090». Не очень далекое будущее. Компания работает на Марсе, поставляет на дом местному населению услуги связи в виде телепортаторов – приборов для дальней связи с эффектом присутствия. Это чуть ли не единственное средство полноценного общения в тамошних условиях. Марсиане-колонисты обитают поодиночке в изолированных куполах далеко друг от друга. Но местные жители – те еще клиенты. Обстановка для жизни на Марсе не сахар: низкая гравитация, искусственная атмосфера, радиация, синтетическая еда. В результате, несмотря на успехи медицины, у марсиан слабый иммунитет и сдвиг по части гигиены. Отсюда нелюбовь к социальным контактам вообще, а тем более с септическими землянами. Портрет типичного марсианина – болезненный, тревожный тип, хамоватый к чужакам, дотош-

ный и занудный; странный гибрид фермера-реднека и гика-ботаника; плюс повышенный страх перед заразными землянами. Такой всю душу из монтажника вынет и придирами замучает.

Этот БК был жёстко привязан к реальной деятельности участников. Задания писались буквально под их стандарты и библиотеку компетенций. В результате в квесте были успешно достигнуты две цели. Во-первых, проведена объективная оценка профессионального уровня развития сотрудников. Во-вторых, в сознание и поведение монтажников инсталлированы необходимые стандарты работы с клиентом. «Марс – 2090» подтвердил, что БК можно использовать и для узкоспециализированных задач практически любых групп сотрудников (участниками квеста были не руководители и офисные сотрудники, а люди ручного труда, конкретные мужики, каждый день работающие «в поле»). Главное – подобрать адекватные задачам квеста метафору и вселенную.

Методические «находки» квеста: впервые в БК появился реквизит. Специально для квеста было закуплено несколько конструкторов, с которыми увлечённо работали участники. Группы вели два ведущих. Понятно, что функции у них были разные: один – фронтмен, второй – помощник, но вместе работать в разы комфортнее, чем в гордом одиночестве.

И, наконец, не самая приятная, но поучительная история. Конкурс проходил в последний день четырехдневного корпоративного мероприятия. За 15 минут до начала БК в зал зашли генеральный и финансовый директора компании, которых никто из сотрудников службы персонала не предупредил о формате конкурса. Увидев приготовления и услышав странное название «бизнес-квест», топ-менеджеры решили «прекратить эти «бесполезные игрушки». Алексею стоило большого труда и выдержки в напряжённом разговоре отстоять своё детище. В итоге финансовый директор осталась на квесте и через полчаса «втянулась», став одним из самых активных членов жюри. А когда генеральный директор в финале БК поинтересовался мнением участников, задав вопрос: «Не ерундой ли вы целый день занимались?», один из сотрудников взял микрофон и ответил, что «ерундой были первые три дня мероприятия, а сегодня мы занимались по-настоящему интересным и полезным делом».

Мораль проста – бизнес-квест обязательно нужно согласовывать с руководством.

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ, ДЕКАБРЬ 2015

Международная производственная компания столкнулась с необходимостью разработать и внедрить на уровне массового сознания сотрудников правила предоставления, принятия и обсуждения обратной связи (ОС). Задачу разработки ОС решили объединить с её интенсивной тренировкой. Вселенной бизнес-квеста «Зеркало» стала «Великая депрессия», а основной метафорой – «Зеркальная комната» – особое место, где любое действие и фраза не проходят незамеченными и находят свое отражение.

Несмотря на оптимистичный стишок про Новый год, в канун которого «всё всегда происходит и сбывается», этот БК стал нашей первой крупной неудачей. Ведущих, конечно, не валяли в перьях и не провожали свистом из зала, но отзывы участников были неутешительными: «Формат интересный, но содержание, мягко говоря, не очень».

Методические уроки: БК готовили две группы разработчиков с разными концепциями в головах. А, как известно, две хозяйки на одной кухне не помещаются... Вместо синергии случился разлад. Вселенная квеста была не адекватной поставленным задачам. Участники, увлечённые сюжетом, просто игнорировали ОС. Цель отошла на второй, если не на третий план. Наконец, механики БК тоже не соответствовали жанру. Задачей квеста была разработка, а использованные механики предназначались для тренировки. В общем, и здесь конфуз. От осины не родятся апельсины.

Выводы сделали, узелки на память завязали и двинулись дальше.

МАРКЕТИНГ И ПРОДВИЖЕНИЕ, ДЕКАБРЬ 2015

В декабре 2015 года Алексей участвовал в странном и экспериментальном мероприятии – ночном вебинаре на тему «Что такое БК?». Мы оба «жаворонки», а мероприятие началось в час ночи. В общем, спорный формат. Участников было полтора человека. То есть один послушал минут 15 и благополучно пошёл спать, а второй остался до конца. Так мы познакомились с Дмитрием Кузнецовым, директором компании «Иттилан», продвигающей сложные IT-продукты (судьба и в час ночи найдёт). Он сделал нам предложение, от которого невозможно было отказаться.

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.