

ЧТО ТАКОЕ МЕТАФОРИЧЕСКАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА

ЛЕГКОСТЬ В ТРЕНИНГЕ И НОВЫЙ ЗАПАС ЭНЕРГИИ

Любая деловая игра — это метод организации активной работы участников тренинга, направленный на смену их установок и/или на выработку определенных рецептов эффективности в той или иной профессии. Деловая игра позволяет организовать пространство тренинга таким образом, что участники, опираясь на свой профессиональный опыт, могут создать новый продукт, предназначенный для решения их реальных проблем. Деловая игра всегда несет в себе содержательный результат, что очень важно для участников тренинга.

Все эти качества есть и у Метафорической деловой игры. Уникальность ее в том, что для решения бизнес-проблем в качестве сюжета берется метафора. Напомним: метафора — это аналогия, которая построена на общем признаке, сход-

стве явления или предмета. Она может содержать-ся в сказке, притче, легенде, анекдоте, которые по аналогии передают проблематику отношений вымышленных героев и их проблем с реальными ситуациями в бизнесе: в сферах маркетинга, менеджмента, закупок, продаж, телефонных переговоров. Использование метафоры позволяет активизировать у участников тренинга творческие процессы, снять психологические и/или ментальные блоки и стереотипы, которые уже сформировались при неудачных попытках решить ту или иную проблему на практике. Также метафоры помогают мягко переключить внимание участников с видения преград на видение возможностей. Проведение Метафорической деловой игры дает особую легкость в тренинге, пробуждает новый запас энергии у ее участников.

НА ЧЕМ БАЗИРУЕТСЯ МЕТОД ИГРЫ

Метод МДИ и его влияние на людей базируется на следующих положениях:

- 1.** Сказка — это форма безопасного метафорического описания реальности, где отношения между героями повторяют отношения людей в реальности, а за счет виртуальности (говоря современным языком) персонажей делают описание безопасным для психики. И поэтому при слушании сказок не включа-

ются личностные защиты. Сюжет проникает глубоко в бессознательное и там начинает вести свою работу — передавать ключи от эффективного поведения, которое позволит справиться с той или иной ситуацией. Не даром говорится: «Сказка ложь, да в ней намек — добрым молодцам урок».

- 2.** Метафора, как утверждают ученые, своей образностью активирует правое полушарие головного мозга, отвечающее за восприятие визуальных образов, цветов, творчество, образное мышление, восприятие происходящего в целом, местоположение, пространственную ориентацию. Использование метафор в деловых играх, таким образом, включает в первую очередь в работу правое полушарие мозга каждого участника игры.
- 3.** Наша цивилизация в основном левополушарная: мы воспринимаем информацию через слова и цифры, последовательно. И бизнес-процессы устроены тоже последовательно. Усиленная работа энергетически затратного левого полушария с годами приводит человека к функциональной асимметрии мозга, к накоплению усталости, что начинает мешать решению проблем.
- 4.** Что касается МДИ, то она, наоборот, с помощью метафор активирует правое полушарие участников и тем самым возвращает симметрию в функционирование мозга, добавляет

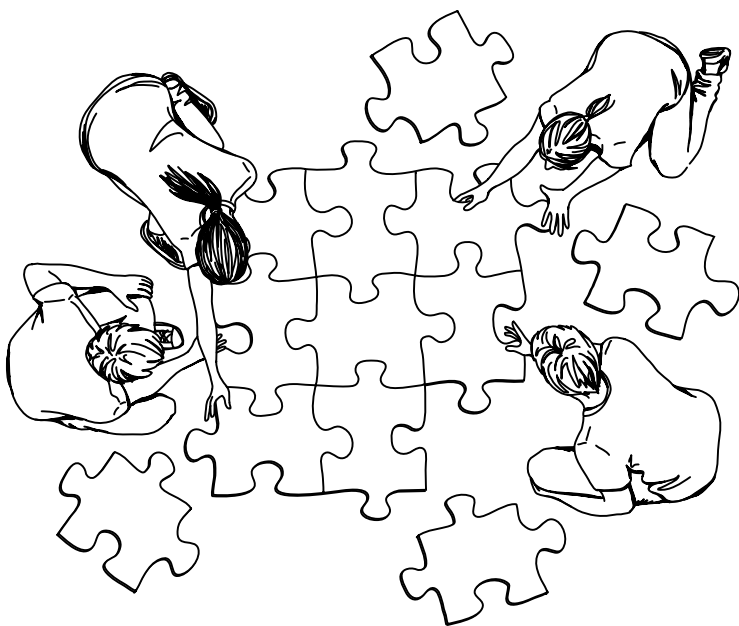
много энергии. За счет этого люди во время игры в МДИ получают дополнительный ресурс для решения бизнес-проблем, в том числе ускоряются процессы поиска всевозможных вариантов и комбинаций.

- 5.** Метод МДИ заменяет собой мозговой штурм. При этом по количеству и качеству идей и их продуктивности МДИ более эффективна, чем метод brainstorming — опять же за счет своей метафоричности и правополушарности. Метафорическая деловая игра создает более легкую атмосферу творения, игры, где все возможно.
- 6.** И это еще не все. Кроме генерации новых идей и создания из них оптимального решения бизнес-проблем и/или бизнес-задач, МДИ помогает решить еще одну не менее важную проблему деловой деятельности при развитии персонала — смену установок. Наверняка многим из вас знаком пресловутый человеческий фактор, когда человек все знает и умеет, но на деле поступает неэффективно, потому что так относится к своей работе, а то и к себе самому или к другим людям. Например, продавцы могут не любить своих клиентов, начальники — не верить в свою команду/коллектив, подчиненные — не уважать руководителя, сотрудники — обесценивать цели бизнеса и т. д. И вот из-за такого неправильно-

го отношения к делу и оно страдает, и вся жизнь человека порой летит под откос. Это сродни тому, что если армия потеряет силу духа, то она уже ни за что не победит. И если спортсмен веру в победу потеряет, то первое место никогда ему не достанется. Что с этим делать? Как лечить эту «болезнь» человеческого фактора? Вот как раз МДИ и помогает преобразовать отношение человека к своему делу из неэффективного в оптимальное. На психологическом языке это называется сменить установку. Советский ученый-психолог Дмитрий Узнадзе, который изучал феномен установки, дал ей такое определение: «Установка — это комплекс осознаваемых и неосознаваемых мыслей и чувств». Безусловно, есть в этом что-то иррациональное, корни которого уходят глубоко в бессознательное. А ведь и сказка туда же проникает. Вот почему Метафорической деловой игре по силам трансформировать установку из неэффективной в оптимальную.

7. Как этого добиться? Сначала важно понять, какую задачу вы собираетесь решить. Затем подобрать под нее метафору. И третьим шагом станет проведение МДИ строго по алгоритму. На выходе будет четко сформулированное решение и/или новая оптимальная установка у всех, кто в МДИ участвовал.

Остается только действовать: трудовая деятельность нам в помощь.



КАК ПРОВОДИТЬ МДИ ПРИ ГРУППОВОЙ РАБОТЕ

КОГДА В ТРЕНИНГЕ, А КОГДА МОЖНО ОБОЙТИСЬ БЕЗ НЕГО

...Шел однажды мужик по проселочной дороге. Идет и видит: на высоком дереве сидит дядька и истошно орет: «Помогите! Спасите».

Неравнодушен был путник к чужой беде. Решил мимо не проходить, а помочь. Спрашивает несчастного:

— Ты чего орешь?

— Да вот, понимаешь, давеча мой кот забрался на это самое дерево, а слезть не может, мяукает, о помощи просит. Я забрался на дерево, а кот спрыгнул и убежал. И тогда я понял, что высоты боюсь. И не могу уже от страха ни одного движения сделать. Хуже кота я теперь...

— Не волнуйся. Я тебя спасу! Вот у меня веревка, видишь?

— Вижу.

— Я тебе один конец веревки сейчас наверх закину, а второй сам буду держать. Поймаешь?

— Поймаю.

С этими словами путник размотал веревку. Один конец в руке держит крепко, а второй подбрасывает вверх. Поймал бедолага на дереве другой конец веревки, еле-еле справился.

— Держишь?

— Держу.

— Крепко?

— Крепко!

— Тогда прыгай!

Прыгнул дядька с дерева, да чуть не убилися. Ушибся здорово, ибо высоко было. С обидой и досадой стал упрекать мужика:

— Я тебе поверил с твоей веревкой, а ты меня чуть жизни не лишил! Зачем эта веревка? Как она мне помогла... да и как могла помочь? Я бы и без тебя смог бы прыгнуть, да опасно это.

— Странно... А я на прошлой неделе одного мужика из колодца вытаскивал, так тогда веревка помогла!

О чем эта метафора-сказка-анекдот? О том, что один и тот же способ выхода из сложного положения не всегда помогает. Потому что задачи бывают разных типов. И важно сначала учесть условия, прежде чем подбирать способ. В ситуации с колодцем сила тяжести работает на нас, когда мы вытягиваем человека с помощью веревки. А в ситуации с деревом — против нас.

СОДЕРЖАНИЕ

Автор о себе и о своей книге	5
--	---

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Что такое Метафорическая деловая игра	13
Легкость в тренинге и новый запас энергии	13
На чем базируется метод игры	14
Как проводить МДИ при групповой работе	19
Когда в тренинге, а когда можно обойтись без него	19
В какой момент тренинга проводить игру . . .	28
Игра, тренинг и тренер.	29
Алгоритм проведения МДИ для группового очного формата	35
Игра для группы в онлайн-формате	41
Особенности МДИ во время индивидуальной консультации/коуч-сессии	45
Как играть соло или быть игротехником во время индивидуальной консультации	51
Ритуал благодарности	56
Как подбирать метафоры	60

Результаты и эффекты от использования МДИ . . .	64
Как игра помогла решить реальные бизнес-проблемы	66
Сражение Стариков и Старух	66
Царевна и богатыри	75

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Сборник бизнес-задач/проблем
и метафор к ним, а также инструкций МДИ
к каждому случаю

Задачи/Проблемы роста компаний.	81
Как давать развивающую обратную связь. . .	81
Выбор направлений для инвестирования . .	84
Масштабирование бизнеса: как перейти к этому этапу	86
Как увеличить масштаб компании, товары/услуги которой пользуются на рынке успехом	87
Переход на дистанционное управление бизнесом	89
Личная эффективность и переход в ресурсные состояния	91
Прокрастинация... Как «встать и пойти» . . .	91
Лекарство от синдрома самозванца	92
Страхи вплоть до панических атак	94
Сильная тревога за будущее.	96
Нет видения будущего, нет личной стратегии	98

Подавленность, апатия...	
Как это преодолеть	100
Эффективность руководителя	102
Руководитель не верит	
в свой коллектив.	102
Начальник — подозрительный	
негативист.	104
Начальник «жестит» с сотрудниками	106
Продажи B2B	109
Работа по шаблону, без индивидуального	
подхода к клиенту.	109
Перехват клиента у конкурента.	110
От агрессивных продаж к выстраиванию	
отношений с клиентами.	112
Продавцы обесценивают товар/услугу —	
продажи падают	114
Розничные продажи в торговом зале	117
Против агрессивного подхода	117
Слишком скромные продавцы	118
Большая очередь и качество	
обслуживания покупателей	120
Низкая клиентоориентированность	122
Продавцы не верят в свой товар.	124
Продавать дорого.	126
Не меняя цены, раскрутить товар	126
Жесткий торг, атмосфера давления.	
Как быть?	127
Работа с VIP-клиентами	130
Заискивающая манера общения	
с «випами»	130

VIP-клиенты манипулируют менеджерами . . .	132
Внедрение новых высоких стандартов качества	134
Упущенная прибыль: «не узнали» покупателя	136
Дистанционное управление представительствами компании	139
Региональные коллеги не придерживаются рекомендованных цен	139
Неравноценный обмен	141
Нарушение единых стандартов в регионах	142
Коммуникации и деловые взаимоотношения . . .	144
Абьюзинг в коммуникациях	144
Настороженность и недоверие в переговорах/взаимоотношениях	145
Не могут договориться	147
Разлад. Нет согласованности	149
Как победить в тендере	151
Интернет/онлайн/телефонные переговоры	154
Неэффективный колл-центр	154
Многоканальные деловые коммуникации . . .	157
Стресс у сотрудников при общении п о телефону и в чатах	158
Избыточная переадресация	160
Паразитирование на ресурсах компании	162
Привлечение новых клиентов — телемаркетинг	164
Почему избегают «холодных»	164

Дела «на потом» и потеря качества в телемаркетинге	167
Маркетинг	169
Как привлечь внимание клиентов к товару: стратегия.	169
Низкие продажи из-за ошибок в упаковке и продвижении товара	171
Позиционирование товара при высокой конкуренции	173
Как создать ценность и значимость товара	175
Управление сотрудниками (менеджмент).	177
Снижение лояльности в коллективе при изменениях системы оплаты труда	177
Нарушение системы мотивации при росте плана продаж	179
Внедрение новых корпоративных стандартов	181
Как «разбудить» инертный коллектив	184
Проектная группа: деятельности много, а результатов мало	186
Саботаж со стороны коллектива	187
Нематериальная мотивация.	190
Подразделения	192
не могут договориться	192
Споры при стратегическом планировании	194
Как замотивировать коллектив работать добросовестно	196

Напряжение и беспокойство	
из-за характера руководителя	198
«Кот из дома — мыши в пляс»	200
HR-менеджмент	202
Изменение рынка труда и незакрытые	
вакансии	202
Неуверенность при подборе кандидатов	
на ТОП-вакансии	204
Проблема согласования кандидатов —	
вкусовщина	206
К чему ведет заниженный бюджет	
на развитие персонала	207
Формализм	
аттестационной комиссии	209
Обиды и трудовая дисциплина	211
Высокая текучесть кадров	
на испытательном сроке	213
Обучение внутри компании	
безрезультатно	215
Тренинг вместо изменений	
бизнес-процессов	216
Начальство занято.	
Как провести тренинг.	218
Закупки	220
Закупщика не устраивают	
условия поставок	220
Незаинтересованность поставщика	221
Закупщик выбирает генерального	
поставщика	223
Отсрочки платежа: конфликт интересов	224

Эксклюзив на закупки: как этого добиться?225
Все услуги за те же деньги227
Нарушение обещаний со стороны поставщика229
Пишите, звоните, приезжайте.232