

مدیریت

با بازی



مترجمان:
آزاده کرشاسبی و ایمان ارسطو

نویسندگان:
دیو گری، سانی بران، و جیمز مکانوفو

به نام خدا

مدیریت با بازی

نویسندگان:

دیو گری، سانی بران، و جیمز مکانوفو

مترجمان:

آزاده گرشاسبی و ایمان ارسطو



Game Storming

A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers

سرشناسه	: گری، دیو Gray, Dave
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت با بازی/نویسندگان دیو گری، سانی بران، جیمز مکائوفو؛ مترجمان آزاده گرشاسبی، ایمان ارسطو.
مشخصات نشر	: تهران : سارگل، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۳۱۲ ص.: مصور
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۴۶-۱۳-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers.
موضوع	: سیال‌سازی ذهن
موضوع	: Brainstorming
موضوع	: بازی‌های مدیریت
موضوع	: Management games
موضوع	: گروه‌های کار -- آموزش
موضوع	: Teams in the workplace -- Training of
موضوع	: حل گروهی مسائل
موضوع	: Group problem solving
شناسه افزوده	: براون، سانی
شناسه افزوده	: Brown, Sunni
شناسه افزوده	: مکائوفو، جیمز
شناسه افزوده	: Macanufu, James
شناسه افزوده	: گرشاسبی، آزاده، ۱۳۶۴-، مترجم
شناسه افزوده	: ارسطو، ایمان، ۱۳۵۹-، مترجم
رده بندی کنگره	: BF۴۰۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۲۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۷۲۸۸۷۲

حق هرگونه تکثیر برای ناشر و مترجمان محفوظ است.

نویسندگان	: دیو گری، سانی بران، و جیمز مکائوفو
مترجمان	: آزاده گرشاسبی و ایمان ارسطو
ناشر	: انتشارات سارگل
ویراستار	: سارا علیمیرزایی
صفحه‌آرایی	: سارگل (محرم‌پور)
نوبت چاپ	: اول - پاییز ۱۳۹۸
تیراژ	: ۵۰۰ نسخه
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۴۶-۱۳-۴
قیمت	: ۴۵،۰۰۰ تومان



تهران، میدان فاطمی، خیابان یکم، پلاک ۱۲، طبقه پنجم
 تلفن: ۸۸۹۸۳۳۲۴ - ۸۸۹۵۴۰۴۱
www.goto847.ir

فهرست مطالب

پیش‌گفتار	۹
مقدمه	۱۱

فصل ۱

بازی چیست؟	۱۳
تکامل دنیای بازی	۱۵
بازی کسب و کار	۱۷
اهداف نامعلوم	۱۸
طراحی بازی	۲۲

فصل ۲

ده اصل اساسی طوفان فکری با بازی‌سازی	۳۱
۱- افتتاحیه و اختتامیه	۳۱
۲- روشن کردن آتش	۳۳
۳- دست‌سازها	۳۳
۴- ایجاد گره	۳۵
۵- فضای معنادار	۳۶
۶- نقشه‌کشی و مدل‌سازی	۳۸
۷- تصادفی بودن، برگشت و چارچوب‌بندی مجدد	۳۹
۸- بداهه‌پردازی	۴۱
۹- انتخاب	۴۲
۱۰- چیز جدیدی را امتحان کردن	۴۳

فصل ۳

- مهارت‌های اصلی طوفان فکری با بازی‌سازی ۴۵
- سؤال پرسیدن ۴۵
- ساخت اشیای دست‌ساز و ایجاد فضای معنادار ۵۲
- استفاده از زبان تصویری ۶۰
- بداهه پردازی ۷۱
- تمرین ۷۴

فصل ۴

- بازی‌های اصلی ۷۷
- چارچوب 7P ۷۸
- نمودار نزدیکی روابط ۸۰
- طوفان فکری با استفاده از بدن ۸۴
- مرتب کردن کارت ۸۷
- رای‌گیری نقطه‌ای ۸۹
- نمودار همدلی ۹۱
- رتبه‌بندی اجباری ۹۳
- پُست‌آپ ۹۶
- استوری بورد ۹۸
- چه کسی چه کاری انجام دهد ۱۰۱

فصل ۵

- بازی‌های افتتاحیه ۱۰۳
- طوفان فکری ۳-۱۲-۳ ۱۰۴
- ضد مسئله ۱۰۷
- مکتوب کردن محتویات ذهن ۱۰۹

۱۱۱	نقشه محدوده
۱۱۵	طرح روی جلد
۱۱۸	تشریح مسئله
۱۲۰	تُنگ ماهی
۱۲۳	قیاس اجباری
۱۲۵	مانع گرافیکی
۱۲۸	تکنیک اندیشه پردازی ابتکاری
۱۳۰	نقشه تاریخچه
۱۳۴	خیال پردازی
۱۳۶	شبکه اجتماعی قدیمی
۱۳۸	مأموریت غیرممکن
۱۴۰	طوفان فکری اشیا
۱۴۲	پچاکوچا / شروع کنید
۱۴۴	دستور جلسه نمودار دایره‌ای
۱۴۶	جلسه پوستر
۱۴۹	پیش از وقوع اتفاق
۱۵۱	نشان بده و بگو
۱۵۳	ارزش‌هایت را به من نشان بده
۱۵۶	تحلیل افراد ذینفع
۱۶۰	ترسیم نقشه طیف‌های مختلف
۱۶۳	کارت‌های بازرگانی
۱۶۵	دستور جلسه تصویری
۱۶۷	به دنیای من خوش آمدید

فصل ۶

۱۷۱	بازی‌هایی برای کاوش
۱۷۲	چهار C (اجزا، ویژگی‌ها، چالش‌ها، و شخصیت‌ها)

۱۷۵ پنج چرا
۱۷۸ نمودار نزدیکی روابط
۱۸۲ تقسیم کردن به اجزای تشکیل دهنده
۱۸۴ نقطه کور
۱۸۷ درست کردن فهرست
۱۸۹ تصویر مدل کسب و کار
۱۹۲ دکمه
۱۹۴ گردهمایی خودمانی
۱۹۷ کارت‌های چالش
۱۹۸ مشتری، کارمند، سهامدار
۲۰۰ طراحی جعبه
۲۰۴ انجام بده، دوباره انجام بده و به حالت قبل برگردان
۲۰۶ بیانیه آسانسور
۲۱۱ اجماع پنج انگشتی
۲۱۲ شیر یا خط آوردن
۲۱۶ تحلیل میدان نیرو
۲۲۰ ماتریس بده-بستان
۲۲۲ قلب، دست، ذهن
۲۲۴ به من کمک کن بفهمم
۲۲۷ یک دنیا بساز
۲۲۹ مورد وضع و حالت
۲۳۱ فضای باز
۲۳۴ نقشه خوشی‌ها-ناخوشی‌ها
۲۳۶ بیانیه
۲۳۸ محصول پینوکیو
۲۴۵ مشخص کردن مسیر
۲۴۸ ماتریس RACI

۲۵۱	کارت‌های قرمز/سبز
۲۵۲	قایق سریع‌السير
۲۵۵	نمودار پرسش و بینش ترتیبی
۲۵۷	انتخاب کردن یک روند
۲۵۹	تحلیل سوات
۲۶۴	احساس متقارن
۲۶۵	ژتون صحبت کردن
۲۶۶	زنجیره درک
۲۶۹	نقشه ارزش
۲۷۱	چرخه درست
۲۷۳	واژه‌نامه تصویری
۲۷۵	جادوی از
۲۷۷	کافه جهانی

فصل ۷

۲۷۹	بازی‌های اختتامیه
۲۸۰	تست ۱۰۰ دلاری
۲۸۲	چشم‌انداز ۲۰/۲۰
۲۸۶	صفات و شخصیت، منطق، احساس
۲۸۷	برنامه بازی گرافیکی
۲۹۱	ماتریس تأثیر و تلاش
۲۹۲	دیوار خاطرات
۲۹۵	تست جمش (جدید، مفید و شدنی)
۲۹۷	مثبت/دلنا
۲۹۸	هرس کردن آینده
۳۰۱	شروع کردن، متوقف کردن، ادامه دادن
۳۰۲	ماتریس چه کسی/چه چیزی/چه وقت

فصل ۸

- ۳۰۵ استفاده از طوفان فکری با بازی سازی
- ۳۰۵ دنیایی را تصور کنید: داستان بتاکاپ
- ۳۰۷ بازی ۱: جلسه پوستر
- ۳۰۸ بازی ۲: قدم زدن
- ۳۰۹ بازی ۳: چیزی را ملموس کردن
- ۳۰۹ بازی ۴: طوفان فکری با استفاده از بدن
- ۳۱۱ نتایج طوفان فکری با بازی سازی

پیشگفتار

با توجه به افزایش ارزش منابع انسانی مسئله آموزش کارکنان به سمت کسب مهارت‌های ضروری امری حیاتی است. در بین تمام روش‌های آموزش و توسعه کارکنان بازی و شبیه‌سازی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در بازی‌ها محیطی فراهم می‌شود تا افراد توانایی‌های خود را محک‌زده و چالش‌های جدید را تجربه کنند. به تعبیر دکتر انصاری رنایی بازی‌ها نه تنها می‌توانند به عنوان ابزارهای کمک آموزشی به کار گرفته شوند، بلکه می‌توانند همچون ابزارهای آموزشی منشأ اثر باشند. با توجه به سه حوزه مهارت‌های مدیریتی (یعنی مهارت‌های فنی، انسانی، و ادارکی) توانایی در سازگاری و تعامل با افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بازی یکی از ابزارهای مهم و مناسب جهت پرورش مهارت‌های ارتباطی مدیران است.

در بازی به کارکنان فرصت داده می‌شود افکار و احساسات خود را بیان و رفتارهای خود را اصلاح کنند. خنده و شادی افراد را به هم نزدیک می‌کند و باعث کسب مهارت‌های جدید می‌شود.

اگر چه بازی‌های مدیریتی نسبت به دنیای واقعی از پیچیدگی‌های کم‌تری برخوردارند، اما یک امتیاز ویژه دارند و آن این است که می‌توانند منجر به یادگیری اثربخش تفکر راهبردی و سیستمی شوند. بازی‌ها ابزارهای قدرتمندی برای پشتیبانی آموزش‌های شغلی هستند. در این میان، کارکنان در معرض فرصت‌هایی جهت بهبود تصمیم‌گیری گروهی و تمرین عملکرد در محیطی بدون ترس از اقدامات بدون بازگشت قرار می‌گیرند.

نکته ضروری این است که کاربرد این روش تنها در کنار سایر روش‌های توانمندسازی کارکنان اثربخش خواهد بود. یافته‌های تجربی نشان داده‌اند که طراحی درست بازی‌های متناسب با اهداف آموزشی و برنامه‌ریزی دقیق برای اجرا و ارزشیابی می‌تواند نقش بسزایی در توانمندسازی و توسعه کارکنان سازمان ایفا کند.

مقدمه

ما بهترین زمان از روزهای عمر خود را در سازمان‌ها مشغول به کار هستیم؛ کارهایی که با ورود تکنولوژی‌های الکترونیک، سریع‌تر و با هزینه کمتر از قبل انجام می‌شوند. اما هرچه که فضای الکترونیک و بوروکراسی اداری در سازمان‌ها بیشتر می‌شود، ارتباطات انسانی کمتر و جدی‌تر می‌شوند. به همین دلیل است که در بسیاری از سازمان‌ها کارکنان دچار روزمرگی و خستگی روحی هستند. ساده‌ترین راه حل برای رفع این مشکل، بازی است. منظور از بازی همان رفتاری که از بدو تولد با پدر و مادر شروع می‌شود، در دبستان با معلم و همشاگردی‌ها تقویت می‌شود و در دوران نوجوانی و جوانی در رشته‌های ورزشی یا مسابقات فرهنگی و اجتماعی ادامه می‌یابد.

با شروع کار در سازمان‌ها انگار انسان ناگزیر به دوری از بازی است. سازمان‌ها برنامه‌ای برای ادامه دادن این لذت‌ها ندارند. بخشی از درون افراد گم می‌شود. در تجربه سازمانی خود، بازی‌های مختلفی را با کارکنان تمرین کردیم که نتایج آن شگفت‌انگیز بود. آن‌ها ابراز می‌کردند که انرژی و نشاط آن‌ها بیشتر شده است. اگر کدورتی از فرد دیگری داشتند، پس از بازی برطرف شده است. نکته‌های جدید آموخته‌اند که در بهبود کارشان مفید است.

به نظر شما آیا محل کارتان نیاز به خلاقیت و جنب و جوش بیشتر ندارد؟ آیا کار گروهی و همکاری متقابل برای افزایش میزان کارایی و موفقیت شما مهم است؟ در محیط‌های امروزی کسب و کار افراد، تیم‌ها، همکاران، و مشتریان باید یاد بگیرند که چگونه خلاقانه‌تر با هم کار کنند. این نوع همکاری متقابل و خلاقانه نیازمند کسب و توسعه مهارت‌ها و روش‌های جدید است.

این کتاب شامل بیش از ۸۰ بازی است و به عنوان یک تسهیل‌گر طی یک فرایند بازی به همراه یک سری فعالیت‌های ساختارمند برای شکستن موانع، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، حل مسئله، برقراری ارتباط بهتر و ایجاد ایده‌ها، بینش و استراتژی‌های جدید کمک می‌کند.

نویسندگان ابزار و تکنیک‌های مورد استفاده بعضی از حرفه‌ای‌ترین نوآوران را جمع‌آوری کرده‌اند. یک بازی می‌تواند یک جلسه کسب و کار باشد. بازی‌های مدیریتی یک رویکرد همکاری جامع دارند که باعث می‌شود همه افراد در سازمان در فعالیت‌های خلاقانه و طراحی‌گرا شرکت کنند.

امید است این کتاب که حاوی بازی‌های گوناگون با رویکرد طوفان فکری و نوآوری است بتواند گام کوچکی در جهت افزایش بهره‌وری سازمانی بردارد.

آزاده گرشاسبی - ایمان ارسطو

پاییز ۱۳۹۸

فصل ۱

بازی چیست؟

بازی و سرگرمی دو مفهوم متفاوت هستند.

پسر بچه‌ای را تصور کنید که مشغول سر و کله زدن با یک توپ است. او توپ را به دیوار می‌زند و توپ به سمت او باز می‌گردد. با پاهایش توپ را می‌گیرد و مجدداً به توپ ضربه می‌زند. با انجام دادن این کار پسر بچه یاد می‌گیرد حرکات بدنش را با حرکات توپ هماهنگ کند. این سرگرمی، سرگرمی مشارکتی نامیده می‌شود.

حال تصور کنید پسر بچه منتظر دوستش است. دوستش ظاهر می‌شود و هر دو شروع می‌کنند به حرکت در پیاده‌رو و پاس دادن توپ به یکدیگر. اکنون بازی بُعد اجتماعی به خود می‌گیرد. عمل یکی از پسر بچه‌ها عکس‌العملی به همراه دارد و بالعکس. این نوع سرگرمی بیشتر شبیه یک گفتگوی بداهه است که این دو پسر از توپ به عنوان واسط استفاده کرده‌اند تا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. این نوع سرگرمی شروع و پایان مشخصی ندارد و بدون وقفه از یک حالت به حالت دیگر جریان پیدا می‌کند. این سرگرمی، سرگرمی جاری نامیده می‌شود.

حال تصور کنید این دو پسر بچه به پارک کوچکی می‌روند و از پاس دادن توپ به یکدیگر خسته می‌شوند. یکی از آن دو به دیگری می‌گوید: «بیا نوبتی به آن درخت ضربه بزیم. باید از پشت این خط شوت کنیم.» پسر با کنار زدن آشغال‌های روی زمین با پاشنه‌اش خطی می‌کشد. «نوبتی به توپ ضربه می‌زنیم. هر که به درخت ضربه بزند یک امتیاز می‌گیرد. هر کسی پنج بار این کار را انجام بدهد، برنده است.» پسر دیگر قبول می‌کند و شروع می‌کند به بازی کردن. حال این سرگرمی به بازی تبدیل شده که خود یک نوع سرگرمی متفاوت محسوب می‌شود.

چه چیزی بازی را از سرگرمی متمایز می‌کند؟ می‌توان این بازی بسیار ساده را به اجزای اولیه آن تقسیم کرد تا آن را از دیگر انواع سرگرمی متمایز کند.

فضای بازی: وارد شدن به یک بازی یعنی وارد شدن به فضایی که قوانین زندگی روزمره موقتاً کنار می‌روند و قوانین بازی جای آن را می‌گیرند. در عمل، بازی یک دنیای جایگزین، یک دنیای نمونه و مدل ایجاد می‌کند. بازیکنان با وارد شدن به فضای بازی باید

بپذیرند که قوانین آن را رعایت کنند و این کار را باید مشتاقانه انجام دهند. توافق بازیکنان مبنی بر رها کردن موقتی قوانین دنیای واقعی، جای امنی را برای آن‌ها ایجاد می‌کند و باعث می‌شود رفتارهایی از خود نشان بدهند که ممکن است نیاز به ریسک داشته باشد و حتی نسبت به زندگی عادی‌شان راحتی کمتری داشته باشد.

آن دو پسر بچه با پذیرفتن چنین قوانینی (مانند ایستادن پشت خط، ضربه زدن نوبتی به توپ و غیره) وارد یک دنیای مشترک شدند. بدون این توافق، بازی امکان‌پذیر نیست.

محدودیت‌ها: بازی، حدود زمانی و مکانی دارد. با وارد شدن بازیکنان به زمین، بازی شروع می‌شود و وقتی آن را ترک می‌کنند بازی به پایان می‌رسد. با توافق بازیکنان می‌توان بازی را متوقف کرد یا از سر گرفت. می‌توانیم تصور کنیم که بازیکنان توافق می‌کنند برای صرف نهار بازی را متوقف کنند یا یکی از آن‌ها می‌تواند برود و دوش بگیرد. بازی معمولاً محدودیت‌هایی دارد که مربوط به زمین بازی می‌شوند و خارج از آن این محدودیت‌ها اعتباری ندارند. به عنوان مثال تصور کنید تماشاچیان جمع می‌شوند تا مسابقه بوکس را تماشا کنند. بدیهی است تماشاچیان مسابقه لگدزنی با ساق پا نمی‌توانند بدون تغییر نتیجه بازی، خود را بین ورزشکاران و درخت قرار دهند یا حواس آن‌ها را پرت کنند.

قوانین تعامل: بازیکنان در زمین بازی توافق می‌کنند قوانین و مقرراتی که نحوه انجام آن را شرح می‌دهند را رعایت کنند. قوانین بازی، محدودیت‌های زمین بازی، مانند قوانین فیزیکی مثل جاذبه، که به دنیای واقعی تحمیل می‌شود را تشریح می‌کنند. بر اساس قوانین بازی، پسر بچه بیش از تعداد خاصی نمی‌تواند از سمت مخالف خط به توپ ضربه بزند. البته می‌تواند این کار را انجام دهد، اما نباید قوانین بازی را نقض کند. اگر نقض کند به عنوان متقلب شناخته می‌شود.

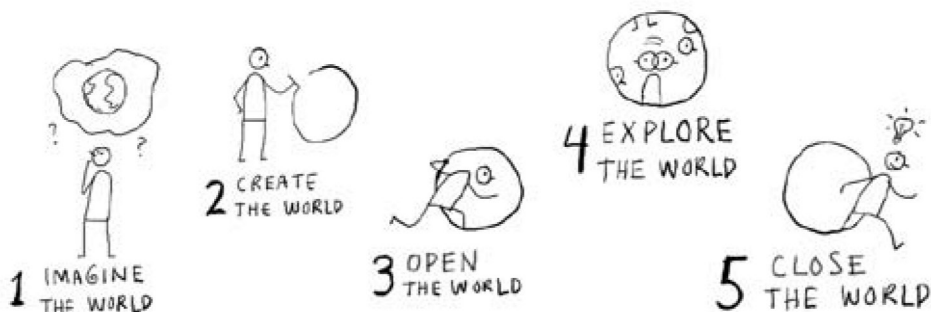
ابزار: بیشتر بازی‌ها از یک سری ابزارهای فیزیکی استفاده می‌کنند؛ اشیائی که به طور ذاتی یا به واسطه موقعیت خود حاوی اطلاعاتی درباره بازی هستند. توپ و درخت در بازی ما نمونه این اشیاء هستند. وقتی توپ به درخت ضربه وارد می‌کند، یک امتیاز کسب می‌شود. این همان اطلاعات است. از اشیاء می‌توان برای پیگیری پیشرفت بازی و ساختن تصویری از وضعیت کنونی بازی استفاده کرد. برای مثال به راحتی می‌توانیم تصور کنیم با هر امتیازی که به دست می‌آید پسر بچه سنگی را روی زمین می‌گذارد یا علامتی را بین آشغال‌های روی زمین می‌کشد تا امتیازها ثبت شوند (نوع دیگری از اطلاعات). بازیکنان نیز خود یک شیء محسوب می‌شوند، زیرا موقعیت آن‌ها حاوی اطلاعاتی درباره بازی است. موقعیت بازیکنان

یک زمین ورزشی را با اشیای موجود در بازی شطرنج مقایسه کنید.

هدف: بازیکنان باید به طریقی متوجه شوند که بازی تمام شده؛ یعنی یک حد نهایی که همه آنها دوست دارند به آن دست یابند و همه بازیکنان آن را قبول دارند. گاهی اوقات بازی زمان معینی دارد؛ مانند بسیاری از ورزش‌ها مثل فوتبال. در این مورد خاص، هدف این است که هر یک از بازیکنان در هر باری که به توپ ضربه می‌زنند، توپ به درخت برخورد کند، و بازی وقتی تمام می‌شود که یکی از بازیکنان، پنج بار این کار را انجام داده باشد و پنج امتیاز بگیرد.

تکامل دنیای بازی

هر بازی دنیایی است که طی مراحل تکامل پیدا می‌کند؛ مانند: تصور کردن، خلق کردن، شروع کردن، جستجو کردن، و اتمام دنیا. این روند این گونه است:



تصور کردن بازی: قبل از شروع بازی باید یک دنیای ممکن را تصور کنید؛ یک فضای موقتی که بازیکنان آن بتوانند ایده‌ها و امکان‌های مختلف را بجویند.

خلق کردن بازی: دنیای بازی با محدودیت‌ها، قوانین و مقررات، و ابزارهای آن شکل می‌گیرد. محدودیت‌ها عبارتند از محدودیت‌های زمانی و مکانی دنیای بازی، شروع و پایان، و حواشی آن. قوانین، همان قوانین و مقررات حاکم بر دنیا هستند. ابزارها وسایلی هستند که در دنیای بازی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

شروع کردن بازی: ورود به دنیای بازی فقط با توافق بین بازیکنان امکان پذیر است. به همین منظور آنها باید از محدودیت‌ها، قوانین و مقررات و ابزارهای دنیا آگاه باشند؛ باید بدانند چه چیزی می‌خواهند ارائه دهند و عملکرد آنها باید چگونه باشد و غیره.

جستجو کردن بازی: هدف، همان نیروی تحریک‌کننده‌ای است که جستجو را ممکن می‌سازد؛ بازیکنان همیشه کشمکش ضروری بین شرایط اولیه و شرایط مطلوب دارند. اهداف را می‌توان از قبل تعیین کرد یا بازیکنان در حین بازی تعریف کنند. وقتی بازیکنان وارد بازی می‌شوند سعی می‌کنند اهدافشان را بر اساس محدودیت‌های سیستم دنیای بازی قبول کنند. آن‌ها برای رسیدن به اهداف خود با ابزارها ارتباط برقرار می‌کنند، ایده‌ها را مورد آزمایش قرار می‌دهند، استراتژی‌های مختلف را امتحان می‌کنند، و با پیشرفت بازی شرایط را تغییر می‌دهند.

اتمام بازی: بازی وقتی تمام می‌شود که به اهداف آن دست یافته باشیم. با این که دست یافتن به هدف احساس رضایت و کمال در بازیکن ایجاد می‌کند، در واقع هدف امتیاز محسوب نمی‌شود، بلکه نشانه‌ای است از اتمام بازی طی انجام مراسم. امتیاز بازی همان خود بازی است؛ جستجوی یک دنیای خیالی که در طول بازی اتفاق می‌افتد و بینشی که از آن جستجو به وجود می‌آید.

دنیای بازی را تصور کرده، خلق کنید، آن را شروع کرده، جستجو کنید، و به اتمام برسانید. دو مرحله اول در بخش طراحی جای می‌گیرند و سه مرحله بعدی خود بازی هستند.

می‌توانید مشاهده کنید که وقتی بازی طراحی می‌شود می‌توان آن را به دفعات نامحدود بازی کرد؛ بنابراین اگر یک بازی که در قبل از مرحله طراحی قرار دارد را بازی می‌کنید، فقط سه مرحله وجود دارد که عبارتند از شروع بازی، جستجو و پایان بازی.

طوفان فکری با بازی‌سازی درباره خلق دنیاهای بازی است که مختص جستجو و آزمایش چالش‌های شغلی و افزایش همکاری می‌باشد و نیز برای ایجاد بینش‌های جدید درباره نحوه کارکرد دنیا و چگونگی امکان‌هایی که آن‌جا خواهیم یافت، است. دنیای بازی‌ها همان واقعیت جایگزین یا دنیاهای موازی است که می‌توانیم خلق کرده و جستجو کنیم و محدودیت‌های آن را فقط تخیلات ما تعیین می‌کنند. می‌شود یک بازی را به دقت از قبل طراحی کرد یا با موادی که یافت می‌شود در لحظه ساخت. کامل شدن یک بازی، ۱۵ دقیقه تا چند روز طول می‌کشد. تعداد بازی‌های ممکن و قابل اجرا، مانند تعداد دنیاهای ممکن، محدود است. با تصور، خلق و جستجو کردن دنیاهای ممکن، دری رو به تفکر غیرمنتظره و ابتکار واقعی به روی شما باز می‌شود.

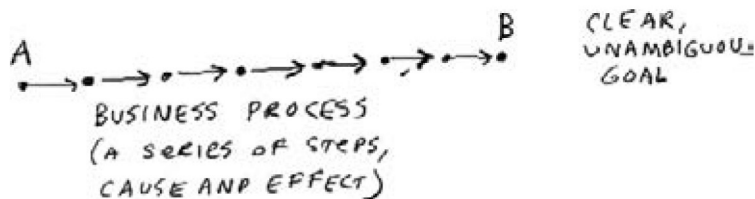
بازی کسب و کار

اجازه دهید با برشمردن اجزای تشکیل دهنده «بازی کسب و کار» شروع کنیم.

کار، مانند بسیاری دیگر از فعالیت‌های بشر، اهدافی دارد. اهداف باعث می‌شوند ما از نقطه (الف) به نقطه (ب) برویم؛ از جایی که هستیم به جایی که می‌خواهیم. اهداف، تنشی را بین وضعیت کنونی (الف)، شرایط ابتدایی، و وضعیت هدف آینده (ب)، همان هدف، ایجاد می‌کند. بین نقاط (الف) و (ب) را فضای چالش می‌نامیم، فضایی که برای رسیدن به هدف باید از آن بگذریم.



در صنعت برای رسیدن به نتایج پایدار، قابل تکرار و قابل پیش‌بینی نیاز داریم کار را مدیریت کنیم. اهداف صنعتی اگر معین و قابل سنجش باشند بهترین اهداف هستند. در این گونه موارد می‌خواهیم تا حد امکان اهدافمان شفاف و صریح باشند. هر چه هدف مشخص‌تر و قابل سنجش‌تر باشد، بهتر است. وقتی یک هدف صنعتی شفاف و دقیق داریم، بهترین راه اشاره کردن به فضای چالش فرایند کاری است؛ مجموعه‌ای از گام‌ها که اگر دقیقاً دنبال شوند زنجیره‌ای از علت و معلول‌هایی ایجاد می‌کنند که همیشه یک نتیجه خواهند داشت.



در کارهای دانشی، برای انجام فعالیت‌ها باید مدیریت کنیم؛ در واقع به پیش‌بینی‌هایی مانند ایده‌های موفق که ذاتاً غیرقابل پیش‌بینی هستند نیاز نداریم. در کارهای خلاقانه، هدف این نیست که پله پله در گذشته پیشرفت کنیم، بلکه مقصود، به وجود آوردن ایده‌های جدید است.

جدید در لغت یعنی «قبلاً دیده نشده باشد». بنابراین اگر واقعاً گروهی می‌خواهد تشکیل شود، هیچ راهی وجود ندارد مگر این که اهداف آن از قبل تعریف شوند، زیرا تعداد زیادی اهداف ناشناخته وجود دارد. انجام دادن چنین پروژه‌ای نیازمند انجام جستجوی اکتشافی است. شما نیز شاید مانند «کلمب»^۱ سفرتان را با سفر به سمت هند آغاز کنید، اما به چیزی شبیه آمریکا برسید؛ کاملاً متفاوت اما احتمالاً ارزشمند.

اهداف نامعلوم

مانند کلمب، برای رفتن به سمت یک آینده نامطمئن باید مسیری را مشخص کنید. اما وقتی مقصد نامعلوم است چگونه می‌توان مسیر را مشخص کرد؟ این جا ضرورت تصور کردن یک دنیا مشخص می‌شود؛ دنیای آینده که با دنیای ما فرق دارد. به طریقی باید دنیایی را تصور کنیم که واقعاً آن را درک نکرده‌ایم، دنیایی که تیره و تاریک بوده و گویا همه‌ی آن را فراگرفته است.

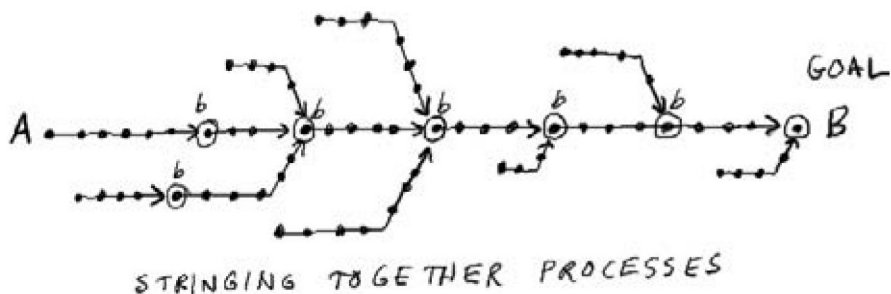


در کارهای دانشی باید اهدافمان نامعلوم باشند.

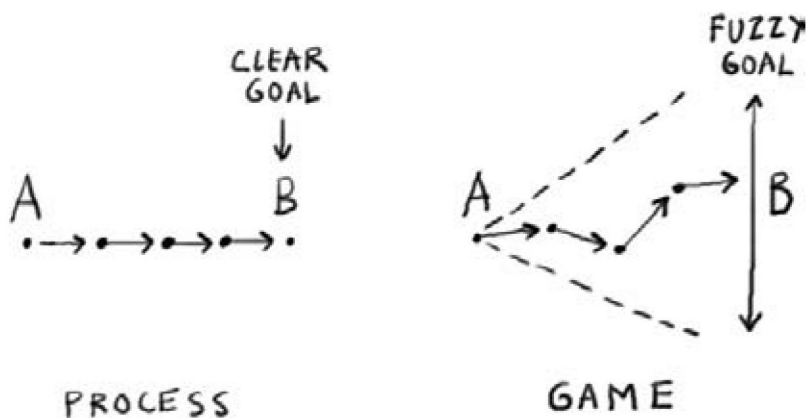
طوفان فکری با بازی‌سازی یک شیوه جایگزین برای فرایند کاری سنتی است. اهداف در آن دقیق نیستند و نه می‌شود شیوه نزدیک شدن به فضای چالش را از قبل طراحی کرد و نه می‌توان آن را کاملاً پیش‌بینی کرد.

فرایند کاری، یک زنجیره پایدار و ایمن از علت و معلول‌ها ایجاد می‌کند. طوفان فکری با بازی‌سازی، اتفاق متفاوتی را رقم می‌زند. مسیر سمت هدف، شفاف نیست و ممکن است هدف تغییر کند.

1. Columbus



این موضوع در مقیاس کوچک و بزرگ صادق است. به منظور ساختن یک محصول صنعتی پیچیده فرایندهای بسیاری را باید با هم متحد کرد. وقتی از مجموعه‌ای از فرایندها با هم استفاده می‌کنید، خواهید دید که ساختاری به وجود می‌آید که وابسته‌های زیادی دارد. اگر گام‌ها با دقت طی شوند و هیچ چیز بین راه تغییر نکند، هر بار دقیقاً به همان هدف پیش‌بینی شده می‌رسید. چالش مدیریت یکی از چالش‌های دقت، صحت و هماهنگی محسوب می‌شود.



مدیریت کارهای خلاقانه به رویکرد دیگری نیاز دارد. به دلیل این که هدف را نمی‌توان دقیقاً از قبل تعیین کرد، پروژه را باید بر اساس کشف و شهود، نظریه‌پردازی و حدس زدن پیش ببرید. این نوع رویکرد بسیار در دنیای نظامی رواج دارد، جایی که محیط‌های مبهم، مشکوک و ناپایدار، عادی تلقی می‌شوند.

همه می‌دانیم ارتش از بسیاری از این بازی‌ها برای تمرین جنگ استفاده می‌کند. آن‌ها همچنین از چیزی استفاده می‌کنند به نام مفهوم عملیات یا «کوناپس»^۱، (۱) خلق یک تصویر کلی از سیستم و اهدافی که می‌خواهند به آن‌ها برسند، و (۲) در میان گذاشتن این تصویر با افرادی

1. CONOPS

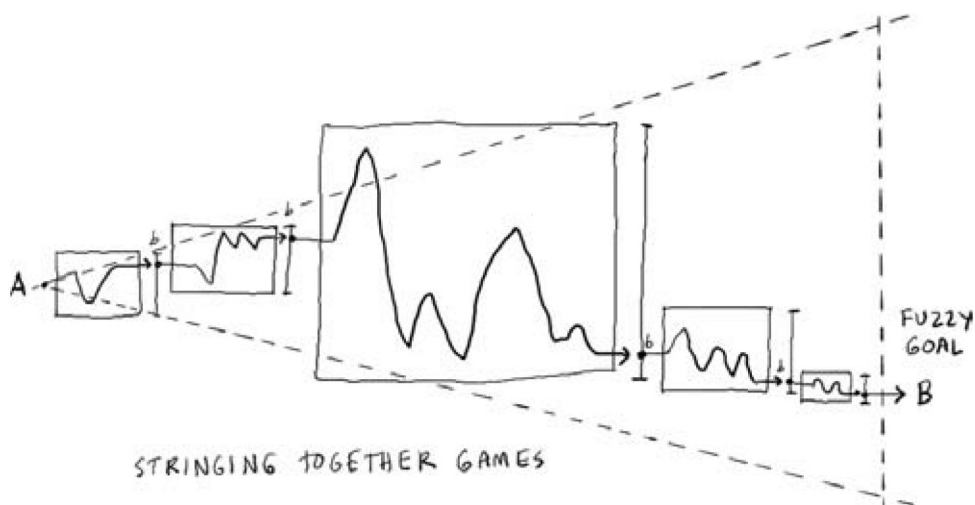
که برای رسیدن به آن هدف می‌خواهند با هم کار کنند. مفهوم عملیات، شیوه دیگری است برای گفتن این‌که: «با چیزهایی که امروز می‌دانیم، درمی‌یابیم که این سیستم چگونه کار می‌کند و برای رسیدن به آن برنامه ریزی می‌کنیم».

مفهوم عملیات، راهی برای تصور یک دنیا است.

شاید یک چالش بزرگ تلقی شود، اما به دو پسر بچه‌ای که با توپ بازی می‌کردند فکر کنید: دنیایی که خلق می‌کنیم لازم نیست برای جالب بودن و راهنمایی ما برای رفتن به مرحله بعد، پیچیده باشد. دنیایی را با توجه به هدفی که مشخص می‌کنید، موقعیتان و زمانی که در اختیار دارید، تصور کنید. هر قدر می‌خواهید آن را ساده یا پیچیده بسازید.

بر خلاف یک فرایند بزرگ و پیچیده که باید از قبل برنامه‌ریزی شود، مفهوم عملیات بر اساس چیزهایی که طی پیشرفت در بازی می‌آموزید دائماً بازبینی شده و تغییر می‌کند. پس، بله باید هدف داشته باشید، اما از آن جا که اطلاعات زیادی درباره فضای چالش ندارید، به احتمال زیاد با امتحان کردن ایده‌های جدید و یادگرفتن مطالب بیشتر درباره مطالب کارآمد و غیرکارآمد، هدفان تغییر خواهد کرد.

در طوفان فکری با بازی‌سازی، بازی‌ها ارتباط بین زنجیر نیستند، بلکه نبردهای یک مبارزه تلقی می‌شوند.



محقق دانشگاه کمبریج، «آلن بلک ول»^۱ و همکارانش در مقاله‌ای با عنوان «نوآوری بنیادی: گذر از مرزها با استفاده از گروه‌های میان‌رشته‌ای»، اهداف نامعلوم (که آن‌ها را بیش‌ستاره

1. Alan Blackwell

قطبی می‌نامند) را عامل اصلی یک نوآوری موفق می‌دانند. هدف نامعلوم، هدفی است که «حرکت در مسیر کلی کار را موجب می‌شود، البته بدون این که توجه اعضای گروه را از فرصت‌های موجود در مسیر سفر پرت کند». یکی از پیشگامان، رویکرد خود را «مدیریت راه‌های جانبی» نامیده است. عوامل مهمی که اعضای گروه تحقیق کمبریج شناسایی کرده‌اند عبارتند از تعادل میان تمرکز و شانس و هماهنگ کردن اهداف گروه و اهداف فردی هر یک از همکاران.

اهداف نامعلوم، فضا را بین دو معیار متضاد نگه می‌دارند. در یک طرف این طیف یک هدف شفاف، مشخص و قابل سنجش مانند ۱,۰۰۰ واحد یا ۱,۰۰۰ دلار قرار دارد. در طرف دیگر هدفی قرار دارد که بسیار مبهم بوده و دستیابی به آن غیرممکن است؛ مانند برقراری صلح روی کره زمین یا نظریه همه چیز. با این که این نوع اهداف اصیل هستند و حتی از لحاظ نظری نیز قابل دسترسی می‌باشند، اما تعریف کافی برای تمرکز روی فعالیت خلاقانه در آن‌ها گنجانده نشده است. اهداف نامعلوم حس هدفمندی و جهت‌یابی به اعضای گروه می‌دهند و اعضا نیز قادر خواهند بود آزادانه کشف و شهود خود را دنبال کنند.

مطلوب‌ترین سطح ابهام چیست؟ برای تعریف یک هدف مبهم به مقدار معینی «ع.ح.ت.» نیاز دارید: اهداف نامعلوم «عاطفی، حسی، و تدریجی»^۱ هستند.

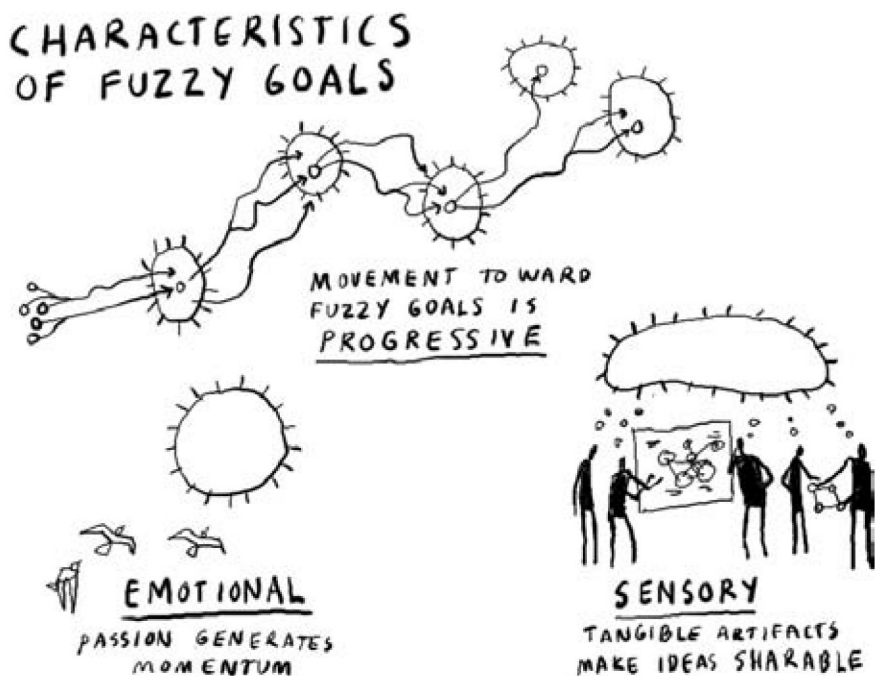
عاطفی: برای انجام شدن یک پروژه، اهداف نامعلوم باید با احساس و انرژی افراد هماهنگ باشند. همین احساس و انرژی است که نیروی محرکه پروژه‌های خلاقانه را فراهم می‌کند؛ بنابراین اهداف نامعلوم باید یک جزء عاطفی قانع‌کننده داشته باشند.

حسی: هر چه هدف ملموس‌تر باشد، راحت‌تر می‌توان آن را با دیگران در میان گذاشت. مدل‌ها و طرح‌های فیزیکی خام کمک می‌کنند که یک فرم به ایده تبدیل شود؛ در غیر این صورت مبهم باقی می‌ماند و نمی‌توان به آن دست یافت. شاید بتوانید هدف را تصویرسازی کنید یا بتوانید اثری از هدف، مانند تجربه یک مشتری، را تصویرسازی کنید. در هر دو صورت قبل از به اشتراک گذاشتن هدف باید به نحوی آن را شفاف کرد.

تدریجی: اهداف نامعلوم ساکن نیستند و در طول زمان تغییر می‌کنند. این روند به این دلیل اتفاق می‌افتد که وقتی شروع می‌کنید به حرکت به سمت یک هدف نامعلوم، نمی‌دانید چه چیزی را نمی‌دانید. فرایند حرکت به سمت هدف یک فرایند یادگیری به شمار می‌رود که گاهی اوقات «تقریب متوالی» نامیده می‌شود. با یادگیری اعضای تیم،

1. Emotional· Sensory· Progressive (ESP)

ممکن است هدف تغییر کند؛ بنابراین مهم این است که هر چند وقت یک بار توقف کرده و به اطراف خود نگاه کنید. اهداف نامعلوم باید با مطالبی که در مسیر فرایند می‌آموزید هماهنگ شوند (و گاهی اوقات به کلی تغییر کنند).

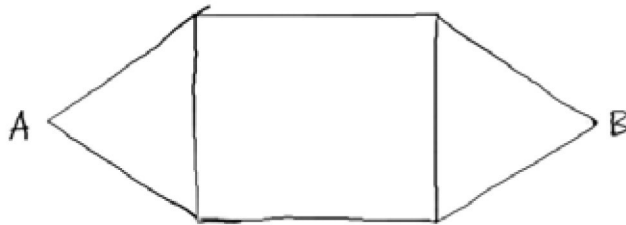


گروه‌های نوآور باید بتوانند فضاها را با اطلاعاتی مبهم، نامعلوم و اغلب پیچیده را هدایت کنند. معمولاً مطالبی که نمی‌دانیم از مطالبی که می‌دانیم با ارزش‌تر هستند. از بسیاری جهات شبیه سفر کردن در مه است؛ گزینه‌ای که مطالعات موردی درباره آن هنوز نوشته نشده و نمونه‌ای از موفقیت در این سفر در گذشته وجود ندارد. سفرهای اکتشافی نسبت به سفرهای دیگر ریسک بیشتری دارند و شکست‌های بیشتری در راه اتفاق می‌افتد؛ اما ارزش این ریسک را دارد.

طراحی بازی

اگر فوراً می‌خواهید طوفان فکری با بازی‌سازی را شروع کنید، می‌توانید به مجموعه‌ای از بازی‌ها که از فصل ۵ شروع می‌شوند مراجعه کرده و آن‌ها را در محیط کار خود انجام دهید.

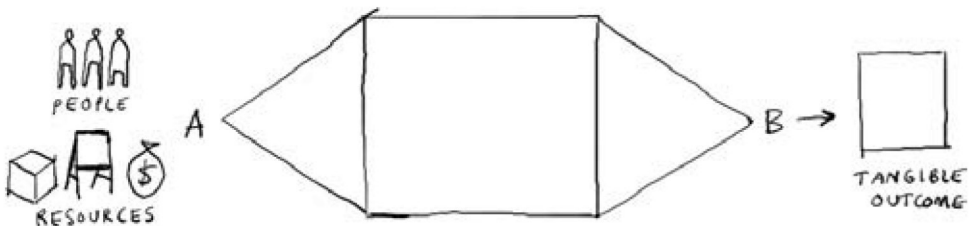
اما اگر می‌خواهید در طوفان فکری با بازی‌سازی خبره شوید، باید یاد بگیرید با توجه به اهداف و کاری که به طور اخص می‌خواهید انجام دهید، خودتان بازی‌هایتان را طراحی کنید. بیایید با این ایده شروع کنیم. بازی یک شکل دارد؛ شبیه مداد کوتاه کلفتی که دو طرف آن با تراش تیز شده است. هدف بازی این است که از نقطه (الف)، وضعیت ابتدایی، به نقطه (ب)، وضعیت هدف یا هدف بازی بروید. بین نقاط (الف) و (ب) مداد کوتاه و کلفت قرار دارد؛ همان شکلی که باید با طراحی بازی خود آن را پُر کنید.



وضعیت هدف: وقتی می‌خواهید بازی را طراحی کنید در ذهنتان به انتهای آن هم فکر می‌کنید؛ شما باید هدف بازی را بدانید. با پایان بازی به چه چیزی می‌خواهید برسید؟ پیروزی چه شکلی است؟ بُردن چگونه است؟

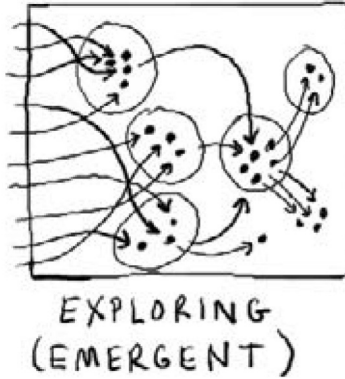
وضعیت هدف، همان نتیجه بازی است. من دوست دارم وضعیت هدف ملموس باشد؛ از نمونه اصلی گرفته تا طرح پروژه یا فهرست ایده‌ها برای اکتشافات بعدی. به خاطر داشته باشید اگر هدف ملموس باشد، داشتن وضعیت هدف کمک بسیاری می‌کند، انگیزه افراد برای اقدام کردن بیشتر می‌شود و با تمام کردن کار، افراد احساس موفقیت می‌کنند. وقتی کار انجام می‌شود اعضای گروه می‌توانند با هم به چیزی که خلق کرده‌اند نگاه کنند.

وضعیت ابتدایی: همچنین باید بدانیم وضعیت ابتدایی چگونه است؟ اکنون چه چیزی می‌دانیم؟ چه چیزی نمی‌دانیم؟ چه منابعی در اختیار داریم؟

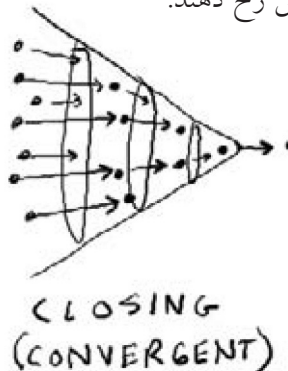


شروع: اولین حرکت، حرکت ابتدایی بوده و فقط به شروع کردن و باز کردن مربوط می‌شود؛ مانند باز کردن ذهن افراد و ممکن شدن فرصت‌ها. عمل ابتدایی درباره دیدن افراد اتاق یا کارت‌ها روی میز و جریان اطلاعات و ایده‌ها است. حرکت ابتدایی مانند یک انفجار بزرگ است که همان انفجار ایده‌ها و فرصت‌ها است.

هر چه در مرحله ابتدایی ایده بیشتری به ذهنتان خطور کند، در مرحله بعدی بهتر می‌توانید عمل کنید. مرحله ابتدایی جای تفکر بحرانی یا تردید نیست؛ زمان فکر کردن به ایده‌های جدید، طوفان فکری، انرژی و خوش بینی است. کلمه کلیدی افتتاحیه، «واگرایی» است: گسترده‌ترین طیف ممکن چشم‌اندازها را می‌خواهید؛ می‌خواهید دنیایتان پُر از ایده‌های مختلف باشد.

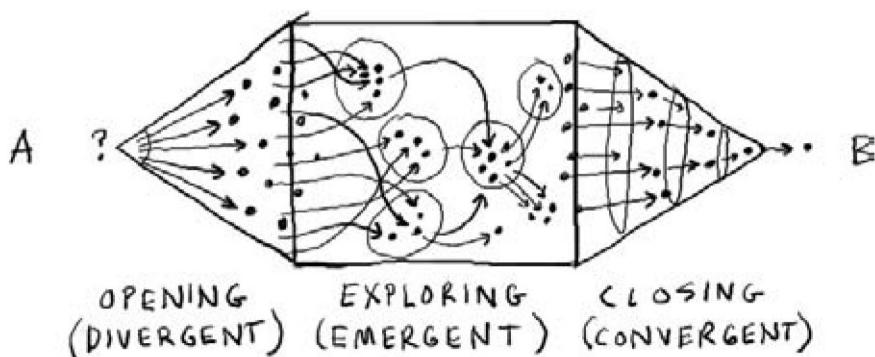


اکتشاف: وقتی انرژی دارید و ایده‌ها به ذهنتان خطور می‌کنند، باید اکتشاف و آزمایش کنید. این همان جایی است که کار شروع می‌شود. همین جا است که شما به دنبال الگوها و شباهت‌ها می‌گردید، سعی می‌کنید به شیوه جدید به اشیای قدیمی بنگرید، ایده‌ها را انتخاب و مرتب می‌کنید، اشیای را می‌سازید و آزمایش می‌کنید، و غیره. کلمه کلیدی مرحله اکتشاف، «نوظهور» است: می‌خواهید شرایطی به وجود آورید که اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی، جالب و لذت‌بخش رخ دهند.



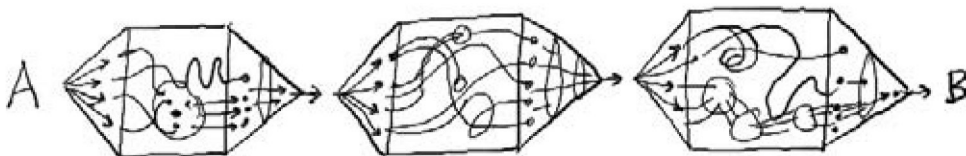
اختتامیه: در مرحله پایانی مایل هستید به سمت نتیجه، تصمیمات، اعمال و مراحل بعدی بروید. زمان سنجش ایده‌ها و نگرستن به آن‌ها با دید منتقدانه و واقع‌گرایانه فرا رسیده است. نمی‌توانید هر کاری را انجام دهید یا از هر فرصتی استفاده کنید. کدامیک امیدبخش‌تر بودند؟ دوست دارید زمان و انرژی خود را کجا سرمایه‌گذاری کنید؟ کلمه کلیدی مرحله پایانی، «همگرایی» است: می‌خواهید موضوع مورد نظر را محدود کنید تا امیدبخش‌ترین اتفاق را برای آینده انتخاب کنید.

وقتی تمرین یا کارگاهی را طراحی می‌کنید، باید مانند یک رهبر ارکستر فکر کنید؛ فعالیت‌ها را رهبری کنید تا به هارمونی درست بین خلاقیت، اندیشه، انرژی و تصمیم‌گیری دست یابید. برای طراحی یک بازی فقط یک شیوه درست وجود ندارد. هر شرکت یا هر کشور، فرهنگ مخصوص به خود را دارد و هر گروهی پویایی خود را دارد. برخی نیاز دارند سریع‌تر از دیگران حرکت کنند و برخی نیز زمان بیشتری برای اندیشیدن نیاز دارند. برای مثال در کشور فنلاند مردم قبل از پاسخ دادن به سؤالی که از آن‌ها پرسیده شده سکوت طولانی نمی‌کنند. اگر به آن فرهنگ، آشنایی نداشته باشید با این عمل راحت نخواهید بود. باید تکالیفتان را انجام دهید و جریانی درست کنید که مناسب گروهی باشد که با آن کار می‌کنید و همچنین موقعیتی که در آن قرار دارید.

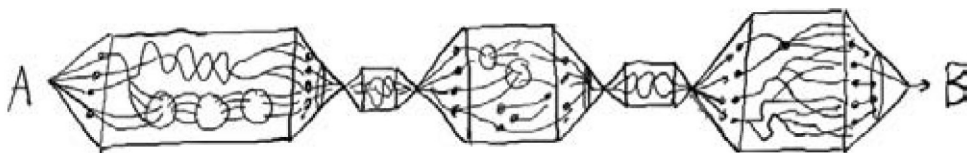


افتتاحیه، اکتشاف و اختتامیه اصول اساسی هستند که به شما کمک می‌کنند جریان را هماهنگ کنید و بهترین نتیجه را از گروه‌ها بگیرید. ممکن است بازی‌های زیادی در یک کارگاه یک روزه ارائه شوند که به شیوه‌های مختلفی به هم مرتبط باشند. بازی‌ها را می‌توان به صورت سریالی انجام داد؛ یعنی نتایج یک بازی می‌توانند شرایط ابتدایی بازی بعدی محسوب شوند.

در ادامه، یک سری را مشاهده می‌کنید که از سه بازی در یک ردیف تشکیل شده است. هر بازی یک افتتاحیه، اکتشاف و اختتامیه شفاف دارد. خروجی هر بازی به عنوان ورودی بازی بعد محسوب می‌شود. این نوع طراحی، بسیار ساده و شفاف است و اعضای گروه به راحتی آن را متوجه می‌شوند.



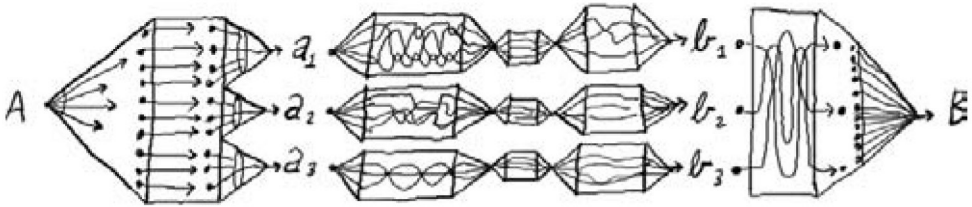
در سری بعد، سه بازی طولانی‌تر و فشرده‌تر که دارای دو بازی کوتاه‌تر هستند مشاهده می‌شوند. بازی‌های کوتاه‌تر برای استراحت اعضای گروه هنگام انجام فعالیت‌های شدیدتر در نظر گرفته شده‌اند.



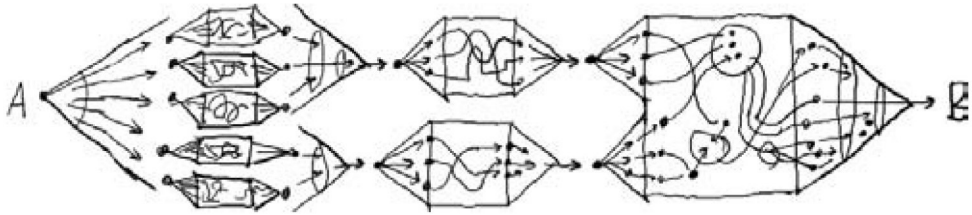
گاهی اوقات، بخصوص در گروه‌های بزرگ‌تر، چند هدف دنبال می‌شود. مفهوم اصلی در طراحی بازی عبارت است از تفاوت در افتتاحیه و اختتامیه که تقسیم شدن/گزارش دادن نامیده می‌شود و در آن گروه بزرگ‌تر با تقسیم شدن به چند زیرگروه انشعاب پیدا می‌کند، یک یا دو بازی، بازی می‌کند و با گزارش دادن نتایج تلاش مورد نظر به گروه بزرگ‌تر همگرا می‌شود. به این طریق گروه‌های کوچک و پویا باقی می‌مانند و با انجام چند بازی به صورت موازی، تنوع ایده‌ها بیشتر می‌شود.

افراد برای نشان دادن واکنش نسبت به ایده‌ها به زمان نیاز دارند. وقفه (یا مهلت)، زمان خوبی برای این منظور محسوب می‌شود. تقسیم شدن/گزارش دادن، راهی است برای متعادل کردن به اشتراک گذاری و واکنش نشان دادن برای خلق زمان خروج از بازی؛ برای مثال می‌توانید از افراد بخواهید روی فعالیت انفرادی کار کنند که بعداً می‌توانند با گروه به اشتراک بگذارند.

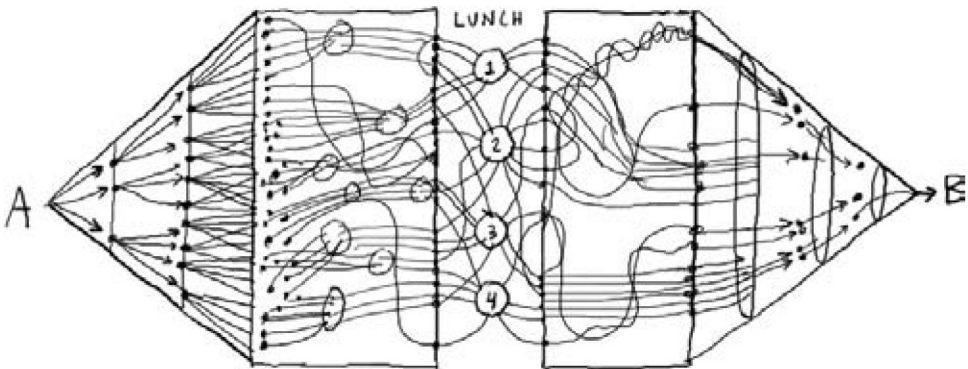
در ادامه، یک مجموعه نشان داده شده که در آن جلسه شروع و افتتاحیه، سه هدف مختلف دارد که می‌توان به صورت گروه‌های تمرین موازی آن‌ها را انجام داد. در انتهای سری، نتایج سه گروه در شکل جلسه ارائه گزارش با گروه بزرگ‌تر به اشتراک گذاشته می‌شود.



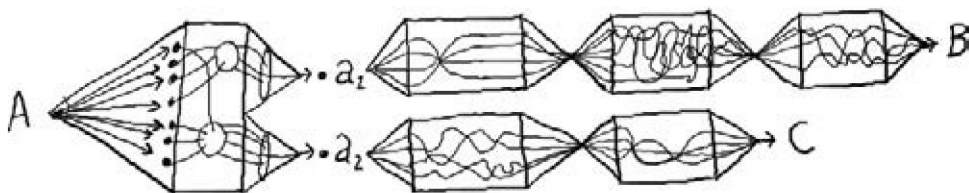
در ادامه، یک سری وجود دارد که در آن نتایج بازی اول، ورودی پنج بازی بعدی، و نتایج این پنج بازی ورودی دو بازی دیگر، و نتایج دو بازی مذکور ورودی یک بازی طولانی‌تر را تولید می‌کنند. این نوع زنجیره ممکن است کارگاهی شامل ایده‌ها و برنامه‌های مختلف را نشان دهد که باید به صورت موازی مورد بررسی قرار گیرند.



در ادامه، یک بازی یک روزه نشان داده شده که بخش عمده صبح فعالیت‌های واگرا و تولید تعداد زیادی ایده و اطلاعات می‌شود. مرحله اکتشاف به دو قسمت (همراه با یک وقت استراحت برای نهار) تقسیم می‌شود. پس از آن فعالیت‌های همگرای بعد از ظهر شروع می‌شوند که به یک نتیجه ختم می‌شوند. اعضای گروه برای صرف نهار دور چهار میز جمع می‌شوند تا یک مکالمه غیررسمی انجام دهند و قبل از شروع جلسه بعد از ظهر درباره فعالیت‌های صبح نظر دهند. این نوع طراحی، مناسب گروهی است که هر یک از اعضا به بخشی از بازی علاقه دارند و نمی‌خواهند بیرون بمانند.



گاهی اوقات در حین انجام بازی به کشفیاتی می‌رسید که نیازمند تغییر جهت هستند. در سری زیر افتتاحیه و اکتشاف اولیه هدف جدیدی را آشکار می‌کنند که اعضای گروه پیش‌بینی نکرده بودند. اعضای گروه توافق کردند به دو زیرگروه تقسیم شوند؛ یک گروه هدف اصلی و گروه دیگر هدف جدید را دنبال کردند.



خُب، حال زمان آن رسیده است که یک بازی، یا مجموعه‌ای از بازی‌ها را درست کنید. از کجا شروع می‌کنید؟ با چه چیزی بازی درست می‌کنید؟ به خاطر داشته باشید که طوفان فکری با بازی‌سازی شیوه نزدیکی به کار است، آن هم درست وقتی که نتایج غیرقابل پیش‌بینی، جالب یا غیرمنتظره می‌خواهید؛ همچنین روشی برای اکتشاف و کشف به شمار می‌رود.

یک لحظه به افرادی فکر کنید که دنیای طبیعی ما را کشف کردند؛ افرادی مانند کلمب، «لوئیس و کلارک»، «ارنست شکلتون»^۲ و «آدمیرال برد»^۳. تصور کنید یکی از این مکتشفان بودن چه حسی دارد. به دنبال چیزی گشتن که احتمال پیدا نکردن آن وجود دارد. قطعاً چیزهایی پیدا می‌کنید که انتظارش را ندارید. تصویر مبهمی از چیزی که سر راهتان قرار خواهد گرفت دارید و هنوز باید مانند لاک پشت هر چه نیاز دارید را با خود حمل کنید.

1. Lewis & Clark
2. Ernest Shackleton
3. Admiral Byrd