

Организационно-деятельностная игра как форма управленческого консалтинга

Верхоглазенко В.Н.

Верхоглазенко В.Н.

Генеральный директор консультационно-тренинговой компании ООО «Центр АКМЭ»

Участник ММПК с 1993 г.

Опыт проведения ОДИ с компаниями и администрациями

- **Компании**

РУСАЛ, ТРАНСОЙЛ, ЮИТ ДОН, САГ, ЦМТ (Центр Международной торговли), ТС "Магнит", МАКСИМАЙС, Вельский лес, Сеть химчисток «Диана» и др.

- **Администрации**

- Белгородская область,
- Балашихинский район МО,
- г.Рязань,
- и др.

Проблемы, которые мы решали в ОДИ (1)



- **Несогласованность** (и даже противопоставленность) **подразделений** во взаимодействии.
- **Падение объемов продаж**, связанное не только с малопродуктивной работой продавцов;
- **Низкие показатели общей эффективности** деятельности компании, относительно конкурентов

Проблемы, которые мы решали в ОДИ (2)



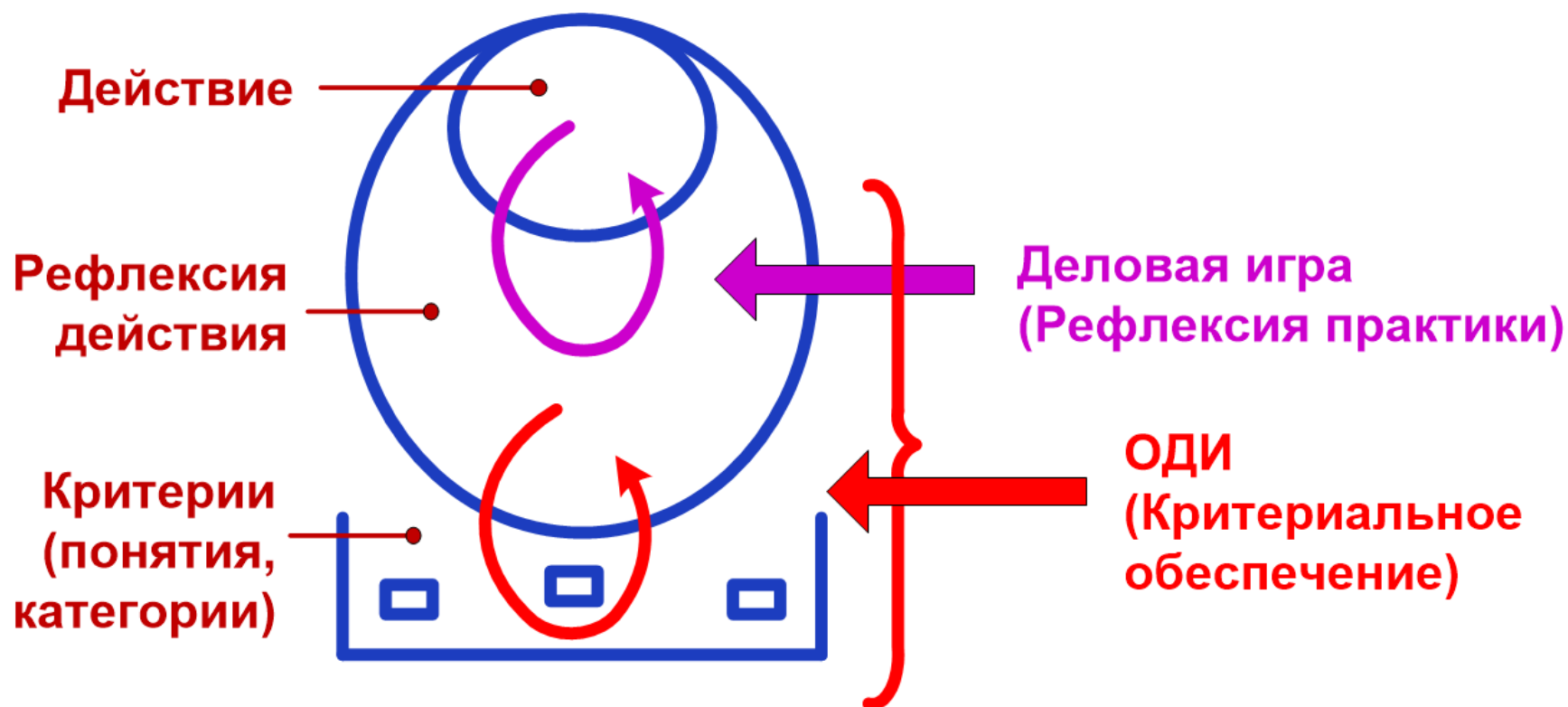
- **Сбои в работе управленческой системы** или низкая эффективность процесса совместного принятия управленческих решений;
- **Проблемы в разработке и реализации стратегии** развития компании;
- И многие другие **проблемы, препятствующие** стабильному **функционированию** и надежному **развитию** компании.

ОДИ



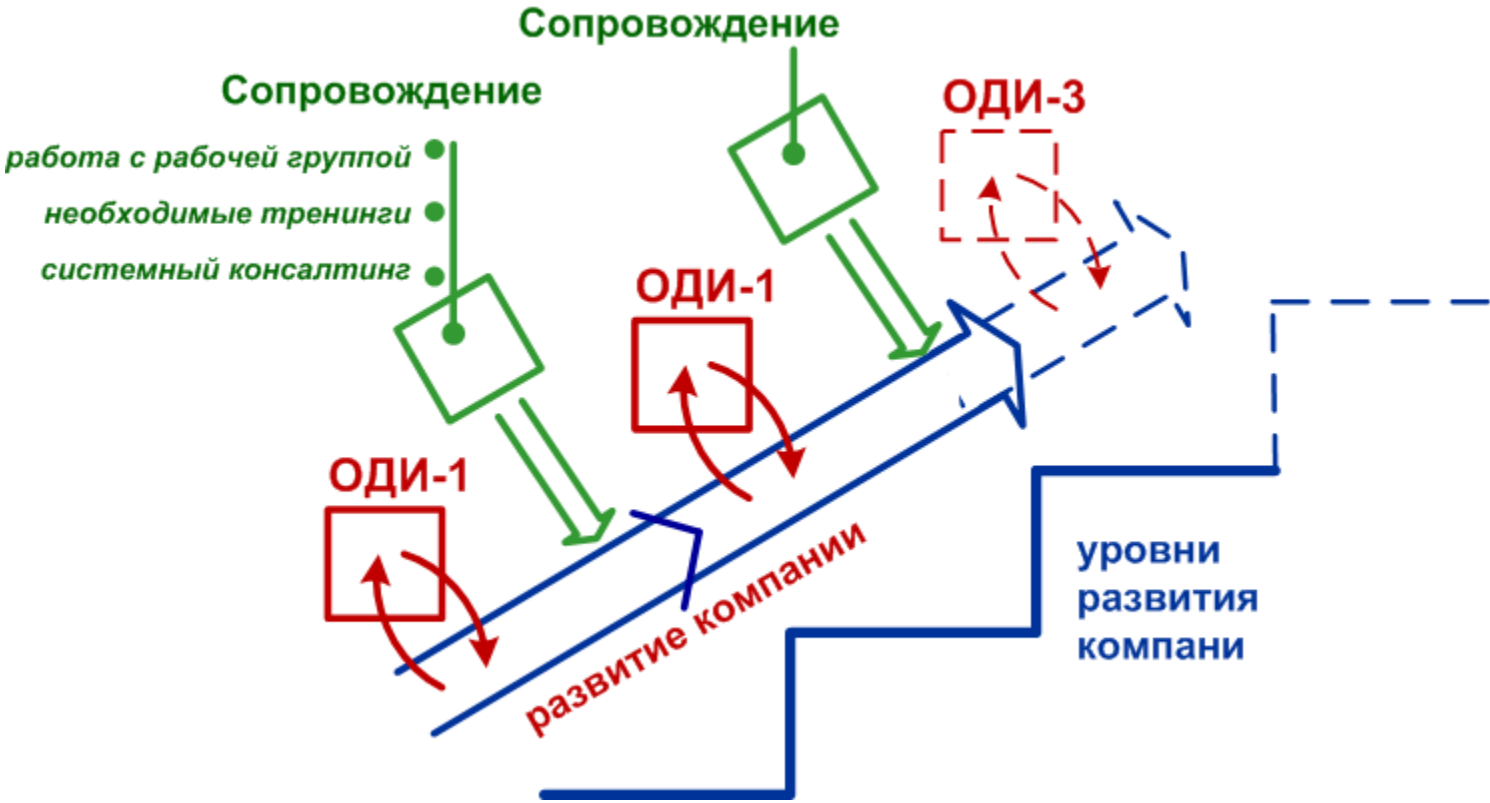
- **Организационно-деятельностная игра** – одна из наиболее прогрессивных разновидностей Деловой игры.
- Если деловые игры, как правило, направлены на обучение (бизнес-симуляции) или на анализ работы компании, то ОДИ является **методом развития деятельности компании-заказчика в целом.**
- Развитие участников в данной бизнес-игре выступает как попутная цель, лишь как необходимое условие развития компании.

Деловая игра и ОДИ



Организационно-деятельностная игра (ОДИ)

Орг-деятельностная игра (ОДИ) – особый метод решения проблем компании и её развития с помощью игрового моделирования реальной деятельности и поиска оптимального решения существующих проблем.



Как ОДИ решает проблемы заказчика?



- В рамках ОДИ создается **модельный аналог** проблемного узла, через **введение структуры ролей и соответствующих задач**.
- **Каждая группа участников получает свою роль**, от имени которой действует в бизнес-сессии. К группе прикрепляется игротехник.
- Например, если проблемы сосредоточены в **реализации продукции**, то ролевая структура групп имеет **ключевые для продаж позиции**: «продажи», «маркетинг», «реклама», «производство» и т.п.

Функция ролевой модели



- *Функция ролевой модели*, как специфического заместителя практики, состоит **в обеспечении удобства анализа и экспериментальных действий**, без ущерба и риска для текущей практики.
- В условиях игры есть возможность тщательно проанализировать и открыто обсудить **«узкие места»** деятельности, **причины воспроизводящихся сбоев** в работе и найти наиболее **оптимальные пути снятия проблем**, при этом ничем не рискуя.

Взгляд с разных сторон



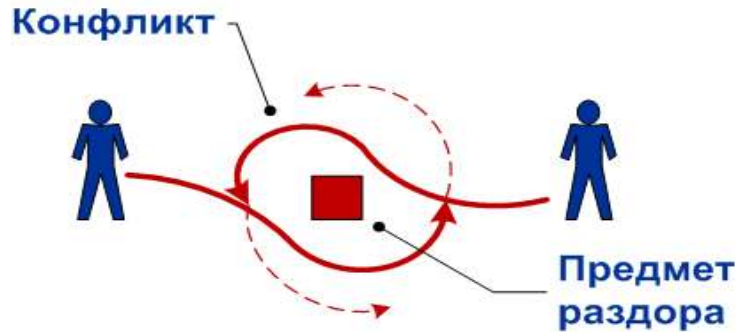
Ролевые акценты групп позволяют *рассматривать вопрос (проблемный узел) с различных сторон* с последующим выходом на взвешенное совместное решение

Типы противостояния (конфликта)

В ОДИ моделируются реальные противостояния отделов и организуется управление двумя типами конфликтов:

1. Конфликт интересов

2. Конфликт представлений

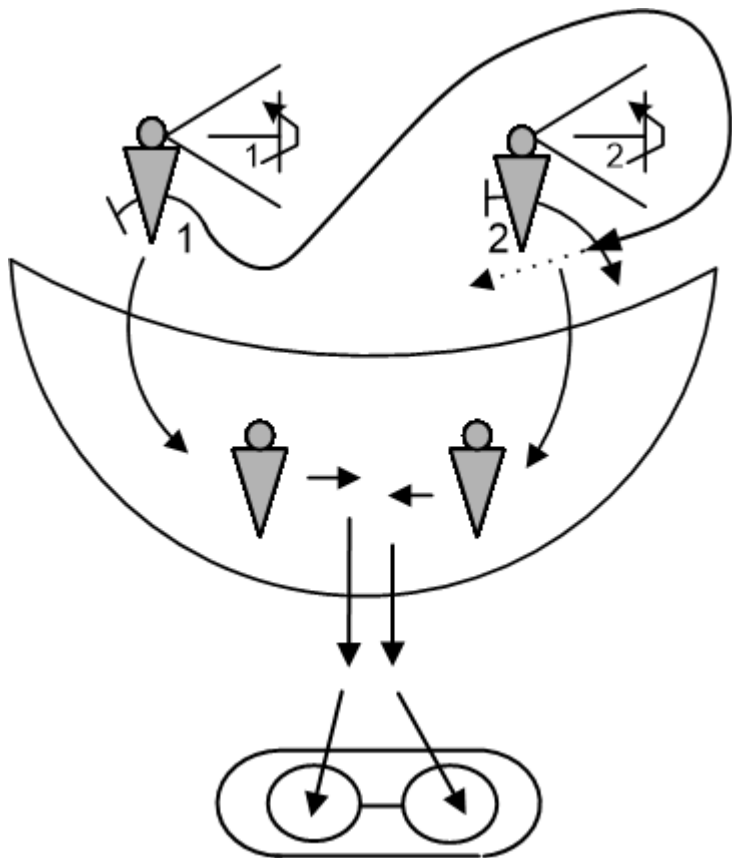


1. Конфликт интересов связан с притязаниями разных сторон на один и тот же ресурс



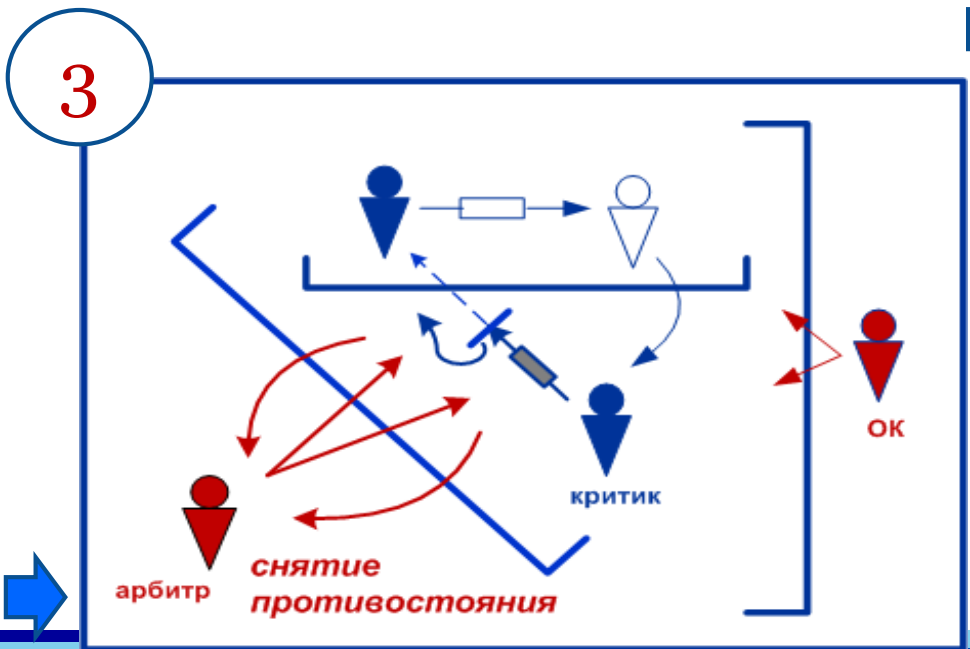
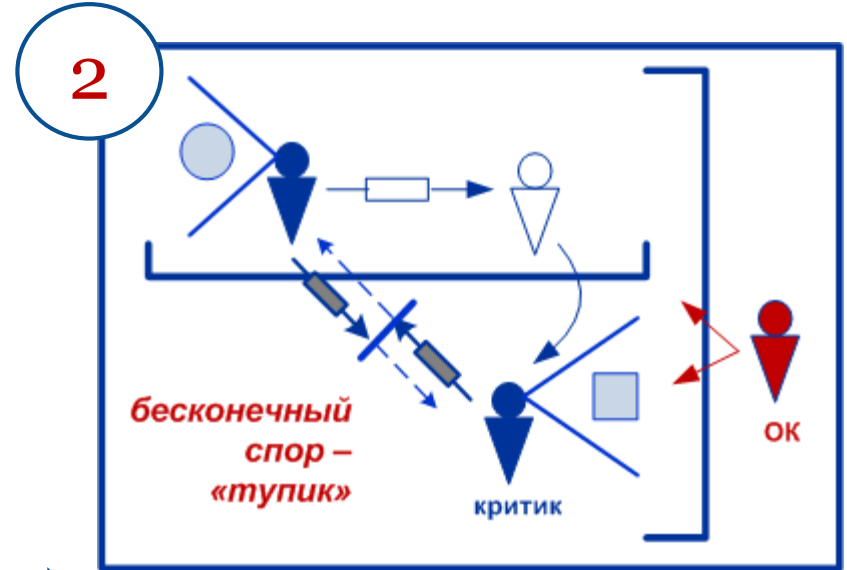
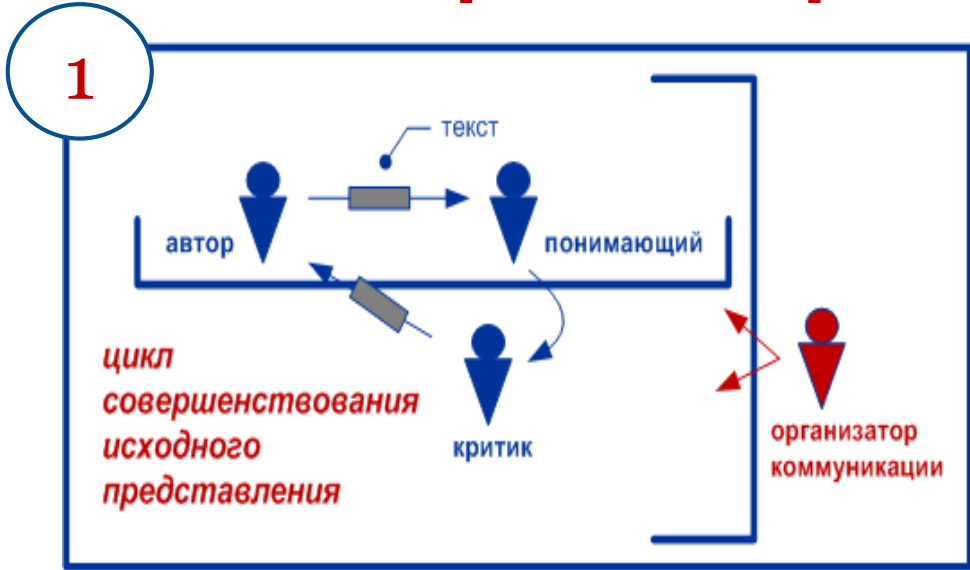
2. Конфликт представлений – принципиальное отличие у разных людей (групп) представлений об одном и том же объекте

Снятие конфликта интересов - согласование



1. Конфликт интересов
2. Выдвижение своего предложения (договора)
3. Затруднение в согласовании предложения
4. Идентификация (отождествление) с позицией другого
5. Коррекция своего предложения с учетом правильного понимания позиции другого
6. Согласование взаимоприемлемой договоренности по взаимодействию
7. Реализация договоренности (согласованное взаимодействие – конфликт снят)

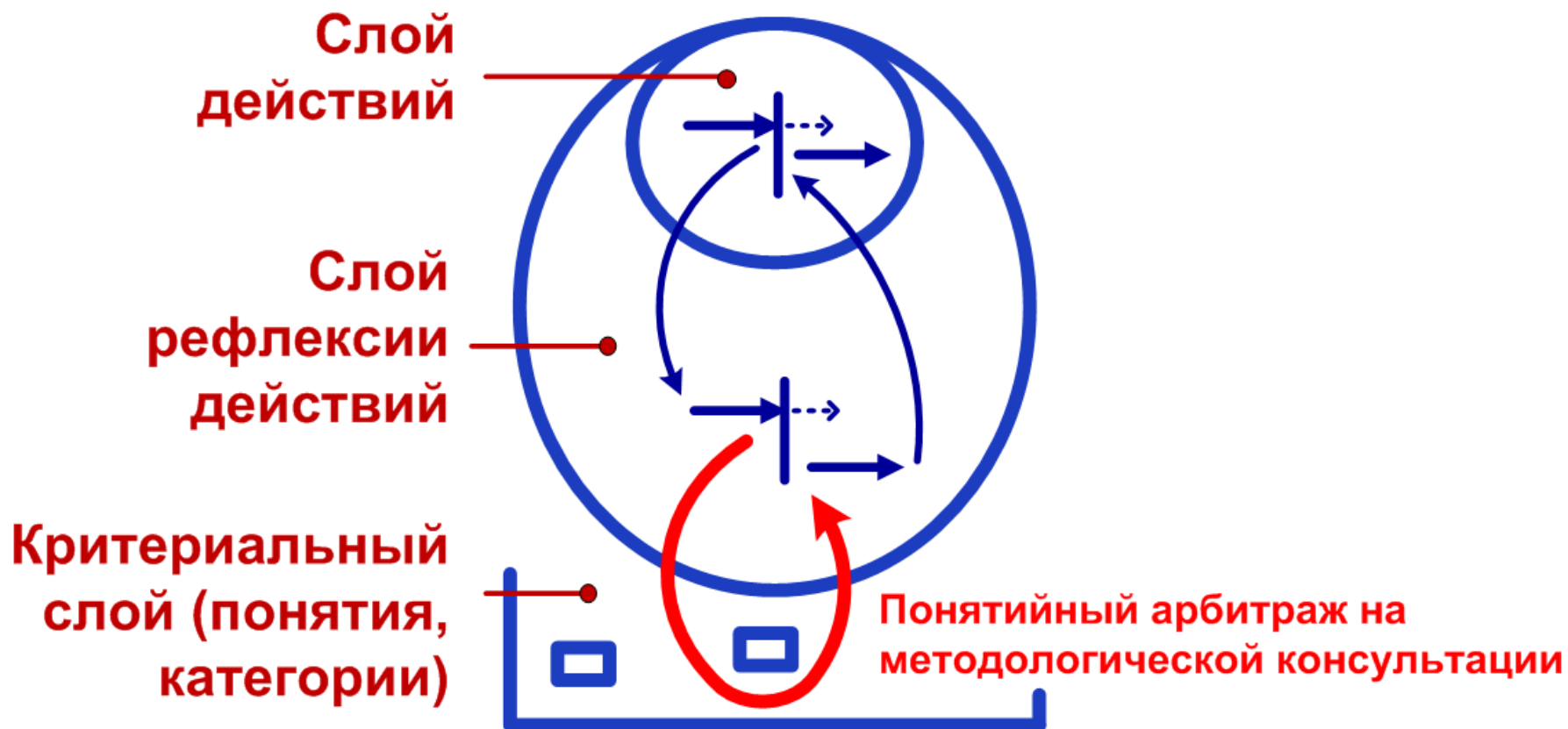
Снятие конфликта представлений



Технология арбитра



Критериальное обеспечение в арбитраже



Этапы ОДИ



Схема пятиблочной рефлексии

Этапы:

- Исследование**
↓ 1
• **Первый этап** направлен на анализ ситуации и сбор затруднений.
- Разработка ценностей и концептуальной модели**
↓ 2
• **На втором этапе**, группы согласовывают ценности и строят концептуальную (принципиальную) модель деятельности.
- Проблематизация**
↓ 3
• **Третий этап** обеспечивает выход на коренные причины, обсуждаемого проблемного поля. На этой фазе также могут обсуждаться командные ценности, правила и способы взаимодействия.
- Проектирование**
↓ 4
• **На четвертом этапе** строятся пути устранения коренных причин проблем.

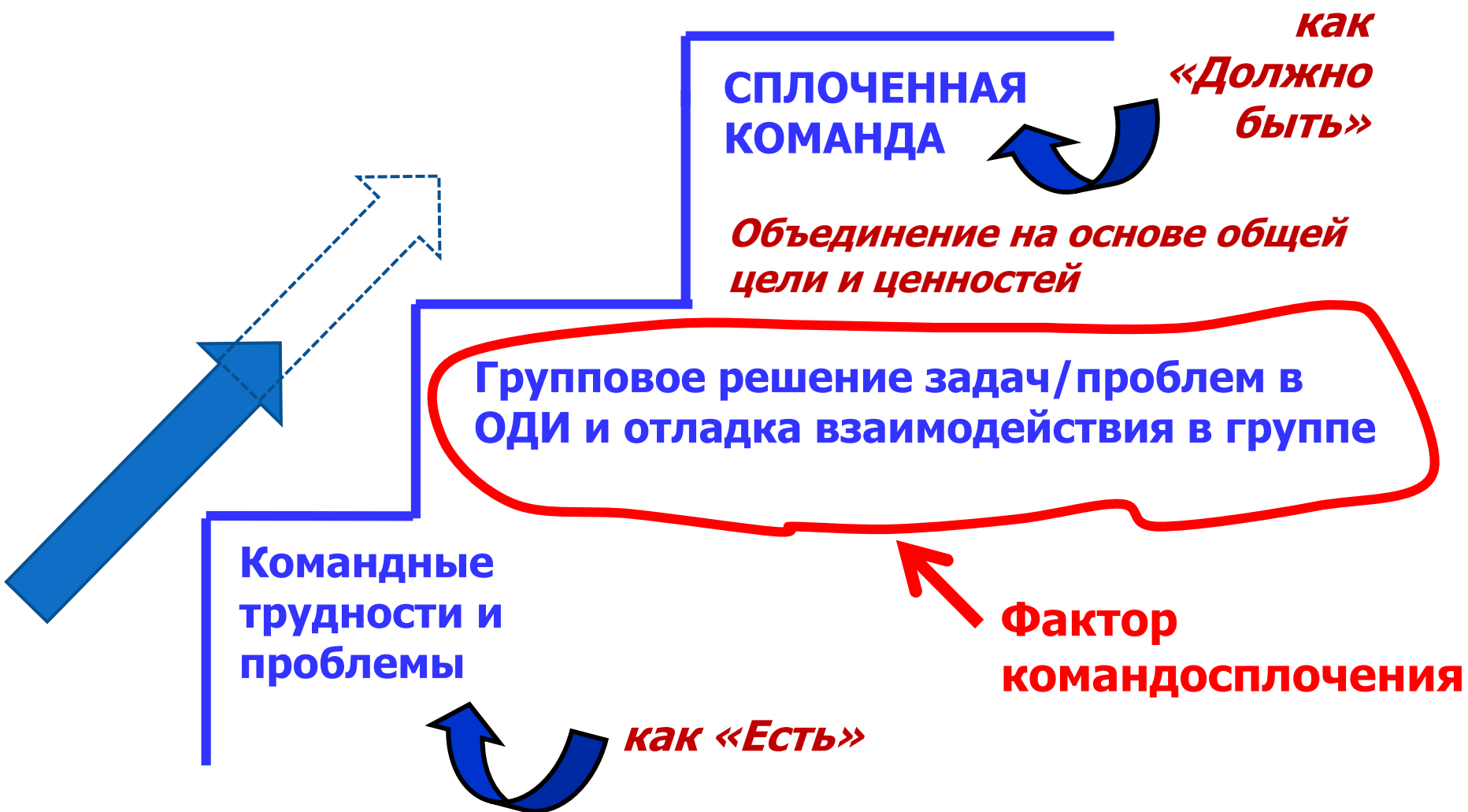
Единичный цикл и формы работы в ОДИ



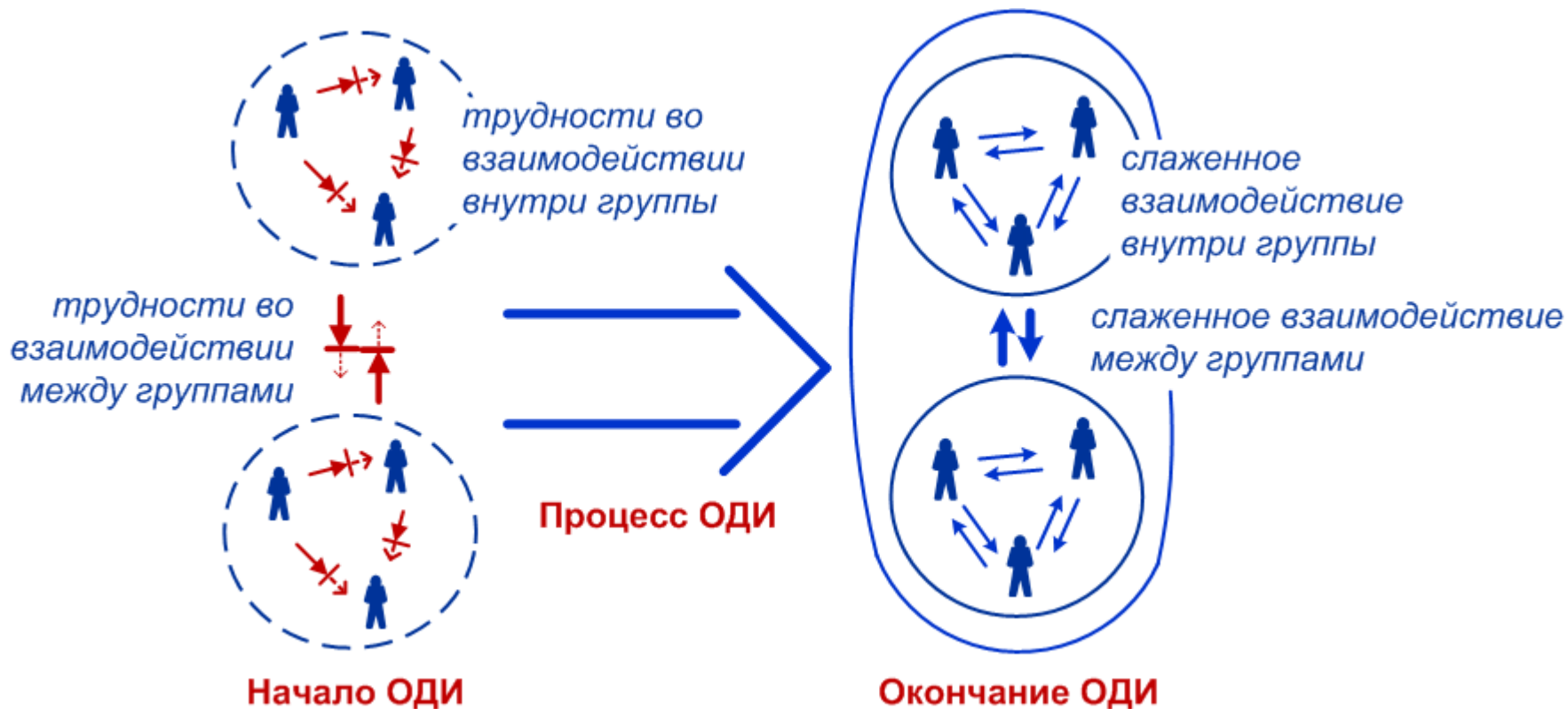
Разработка ММПК – Орг-мыслительная игра (ОМИ)

- **Организационно-мыслительная игра** - вид деловой игры, **конструирующей скрытые мыслительные процессы управления компанией** с целью их критического переосмысления и совершенствования.
- Принципиальным **отличием ОМИ** от ОДИ является то, что в ролевую структуру игры **вводятся мыслительные позиции**, а не деятельностные (т.е. не группы «Производство», «Маркетинг» и т.п., а группы "Исследователь", "Концептолог", "Проблематизатор" и т.п.)
- За счет демонстративного взаимодействия на сцене ролевых групп появляется возможность **внешне представить скрытые мыслительные процессы и скорректировать их.**

Побочный эффект ОДИ - сплочение команды



Состояние до и после ОДИ



Пример 1. ОДИ с управляющей компанией сети «Магнит»

Цель бизнес-сессии: Скорректировать стратегические цели департаментов под новую цель компании и согласовать планы департаментов по её достижению

Ролевая структура БС:

Группы «Высшее управление», «Продажи», «Закупки и логистика» и «Маркетинг и развитие»

Этапы работы:

1. Понимание общей цели компании.
2. Разработка целей и планов деятельности департаментов по достижению общей цели компании.
3. Согласование механизма взаимодействия департаментов с учетом прогнозируемых затруднений и проблем

Пример 2. Три ОДИ с ЦМТ

Цель БС: Разработка и внедрение маркетинговой политики компании

Этап 1. Подготовка и проведение однодневной *ОДИ-1 по проблемам компании*

Этап 2. Подготовка и проведение двухдневной *ОДИ-2 по разработке маркетинговой политики компании.*

Этап 3. *Сопровождение рабочей группы* по согласованию маркетинговой политики (периодичность – 1 раз в неделю)

Этап 4. Подготовка и проведение двухдневной *ОДИ-3 по согласованию схемы взаимодействия подразделений* в рамках новой маркетинговой политики компании

Группы: «Высшее управление», «Сервисы управления», «Конгресс-Центр», «Гостиница», «Клиенты»

Спасибо за внимание!

