

Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА МАСШТАБНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ: КОНФЕРЕНЦИАЛЬНЫЕ И ИГРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Статья посвящена проблемам управления событиями в рамках программ организационного и трансорганизационного развития. Авторы обсуждают возможности и ограничения, присущие конференциальным и игровым моделям в контексте порождения и развертывания событий. Степень культурной укорененности модели определяет сферу приложения и эффективность использования того или иного подхода.

Ключевые слова: управление событиями, организационное развитие, конференциальные и игровые модели, укорененность в культуре, масштабные изменения.

The article is devoted to the problems of event management for organizational and transorganizational development programs. The authors analyze opportunities and restrictions of conference and game models for event producing and event enlarging. There is a cultural background, which determines the area of application (implementation) and amount of effectiveness for concrete models.

Key words: event management, organizational development, conference and game models, cultural background, whole scale change.

Полномасштабные преобразования и организационные трансформации

Участие психологов в планировании и проведении заметных и существенных изменений — явление не столь частое, но вовсе и не такое уж редкое. Можно выделить две формы такого участия — частичное, когда специалисты-психологи привлекаются к выполнению каких-либо частей объемного проекта, и полноценное (или полномасштабное), когда речь идет о включенности психологов в планирование и осуществление сердцевины (ядра) программы масштабных преобразований.

Словосочетание «масштабные преобразования» давно уже бытует в публицистической и деловой русскоязычной прозе и является

Жуков Юрий Михайлович — докт. психол. наук, профессор кафедры социальной психологии ф-та психологии МГУ. *E-mail:* zhukovury@rambler.ru

Журавлев Алексей Вячеславович — канд. психол. наук, ст. науч. сотр. кафедры социальной психологии ф-та психологии МГУ. *E-mail:* allo-o@yandex.ru

наиболее адекватным семантическим эквивалентом понятию *Whole Scale Change*, введенному в 1982 г. известным консультантом в области организационного развития К. Даннемиллер (Dannemiller, Jacobs, 1992). Данное понятие используется в настоящее время для именованя обширного круга технологий (организационно-методических разработок), основанных на привлечении значительного количества людей для участия в проектах организационного и трансорганизационного развития.

Начало истории создания и совершенствования данных технологий датируется 1960 г. — временем проведения Барфордской конференции. Барфордская конференция была проведена для решения проблем, возникших в результате слияния в 1959 г. двух фирм, занимающихся производством ракетных двигателей. Непродуманность проекта и поспешность его осуществления привели к тому, что в течение года новая организация не располагала стратегией и планами своего развития. Правительство Великобритании (а именно оно было инициатором проекта слияния) обратилась к специалистам Тавистокского института Э. Тристу и Ф. Эмери с предложением разработать стратегический план и миссию создающейся организации. Решению этих задач и была посвящена Барфордская конференция (Emery, Trist, 1960). Эта конференция стала первой из разряда поисковых конференций — организационно-методической формы, созданной сотрудниками Тавистокского института для «раскрытия внутренних сил группы».

Дизайн конференции основывался на многолетних разработках Тавистокской клиники и созданного на ее базе Тавистокского института. Особо ценными в данном случае оказались методики работы с группами, созданные сотрудником Тавистокской клиники известным британским психоаналитиком У. Байоном, и разработанная учеными Тавистока концепция социотехнических систем как организаций, способных эффективно функционировать и развиваться в турбулентных средах. Созданный в Тавистокке формат оказался чрезвычайно жизнеспособным. Счет проведенных поисковых конференций ведется на тысячи, а ареал распространения чрезвычайно широк, хотя наибольшую популярность он имеет в Великобритании, Канаде, США, Индии и особенно в Австралии — на родине Ф. Эмери.

В настоящее время дизайн поисковой конференции выглядит следующим образом. Она состоит из трех частей: предварительное планирование, проведение конференции и использование результатов. Длительность собственно конференции — два с половиной дня. Оптимальным считается численный состав участников 20—35 человек, которые отбираются на основе таких критериев, как знание организации и возможность и готовность взять на себя ответственность за внедрение разработанных в ходе конференции проектов. Содержательно работа разделяется на три фазы — оценку окружающей среды,

системный анализ организации и выработку способов взаимодействия организации со средой.

Конференциальный дизайн Тавистока явился первой ласточкой в целой веренице технологий, использующих сравнительно большие группы участников для разработки и осуществления программ организационного развития. Второй стала созданная девять лет спустя Р. Липпитом совместно с Ф. Лидеманом технология, известная под названием «Предпочитаемое будущее» (Lippitt, 1980). Р. Липпит последовательно реализовывал идеи своего учителя, К. Левина, касающиеся групповой динамики и исследования действием, а Ф. Лидеман — один из активных участников проекта «Аполлон» — привнес свойственную участникам этого аэрокосмического проекта ориентацию на будущее. В названии разработанного ими дизайна конференции акцент ставится на слове «предпочитаемое» и делаются пояснения того рода, что *прогнозируемое* будущее — это продукт оценочной деятельности экспертов, в то время как *предпочитаемое* будущее — это результат активной работы группы заинтересованных лиц, заинтересованных в том, чтобы их надежды, мечты и желания были осуществлены.

В течение последующих двадцати лет было разработано еще несколько технологий, преимущественно конференциального формата, которые применяются для решения разных задач организационного развития. В 1982 г. М. Вейсборд и С. Джаноф предлагают «Поиск будущего», в котором объединены идеи предыдущих проектов, К. Даннемиллер презентует «Полномасштабные изменения», а Х. Оуэн дебютирует с «Технологией открытого пространства». Затем с интервалами в 5 лет появляются «Благодарный запрос» и «Четырехконференциальная модель» Р. и Э. Аксельродов (Петрушин, 2010; Cady, Dannemiller, 2005).

Все вышеперечисленные подходы имеют нечто общее — видение способа обращения с реальностью, способа организации работы людей в проектах от стадии планирования до момента полной реализации. А видение самой технологии может быть выражено в следующей метафоре: это такой путь (траектория) изменения или развития, в котором заинтересованные лица (физические и юридические) привлекаются к участию на всех участках пути (траектории). Сходным моментом является и то, что у каждого подхода есть как своя технологическая схема (дизайн игры/конференции), так и свойственная именно ему идейно-теоретическая база либо яркая идеологема. В то же время именно это обстоятельство порождает сонм их различий, самым важным из которых является целевая фокусировка. Вся совокупность перечисленных технологических подходов может быть разделена на три группы: первая — технологии для формирования общего видения и выработки стратегий, вторая — для реструктурирования организаций и третья — для перманентного совершенствования деятельности или для проведения экспресс-преобразований. Так, «Поисковая конференция»,

«Предпочитаемое будущее» и «Поиск будущего» нацелены на формирование видения и стратегий, «Четырехконференциальная модель» предназначена для проведения организационного реструктурирования, а «Технология открытого пространства» ориентирована на проведение постоянных изменений в режиме реального времени. Интересно и то, что технологии первой группы используют преимущественно конференциальный формат, в то время как в третьей группе активно используются разработки игрового характера; вторая группа (технологии реструктурирования) занимает промежуточное положение.

Конференциальные модели организационного и трансорганизационного развития

В узком смысле слова термин «конференциальная модель» используется для обозначения концепции, разработанной Р. и Э. Аксельродами (Axelrod, Axelrod, 2000). В этом подходе используется многоконференциальный дизайн. Классический вариант модели включает 4 конференции, следующие друг за другом с определенными интервалами и в определенной последовательности. Первой проводится визионерская конференция, в ходе которой происходит формирование общего видения, определяются базовые ценности, намечается стратегическая линия развития. Вторая конференция «партнерская». Она проводится для согласования стратегических планов организации с партнерами по бизнесу (поставщики и потребители) и другими заинтересованными лицами (местная администрация, общественные организации). Вслед за партнерской проводится «технологическая конференция», целью которой является преобразование (реструктурирование) бизнес-процессов. Последней в ряду стоит «дизайн-конференция», в ходе которой прорабатывается система управления обновленными бизнес-процессами.

В модели Аксельродов важными представляются перечень и последовательность конференций, но не менее важным является создание системы планирования, проведения и использования результатов конференций. Такая целереализующая система состоит из нескольких компонентов. Первой является *оргкомитет*. В нем представлены самые влиятельные и важные фигуры организации. Возглавляет оргкомитет первое лицо организации. Задача оргкомитета — утверждение программ, планов и отчетов *рабочей группы*, являющейся важнейшей составляющей целереализующей системы. Именно рабочая группа, в состав которой входят 3—4 человека, осуществляет управление работой конференций в режиме реального времени. Рабочая группа тесно контактирует с *консультативной группой*, состоящей из 2—3 профессиональных консультантов по управлению.

В широком смысле слова конференционными моделями называют разнообразные формы коммуникативного дискурса, отвечающего двум основным требованиям — многосторонность и формальное равен-

ство всех участников. Эти признаки можно обнаружить практически во всех видах и разновидностях конференций — научных, корпоративных, партнерских и учебных. В свою очередь, многосторонность и формальное равенство всех участников позволяют реализовывать функции, присущие именно конференциям. Первая функция — обмен мнениями по поводу темы (проблемы) или группы тем (проблем) с целью обогащения и развития первоначальных идей. Участники укрепляют, завоевывают свой профессиональный авторитет и получают дополнительный материал для дальнейших раздумий и исследований. В конференциях, проводимых в рамках программ организационного развития, важнейшей целью считается формирование общего видения. Вторая функция — вовлечение большего числа участников в обсуждение заявленных тем и проблем и, что самое главное, поиск единомышленников. Часто формальное возникновение новых школ, парадигм, течений в науке ознаменовывается проведением конференции и выпуском соответствующего сборника материалов, в котором освещаются ход и итоги конференции.

Но самое важное — конференция представляет собой механизм порождения и регуляции событий. Конференция есть событие, источник событий, а также средоточие средств обнаружения, идентификации, квалификации и интерпретации событий. Ведь событием мы называем то, что привлекает внимание, ощущается и воспринимается, пробуждает эмоциональную реакцию, то, что заставляет задуматься и что откладывается в памяти. Те события, о которых люди говорят друг с другом, естественно обозначить как социальные события. В рамках той или иной формы коммуникативного дискурса социальное событие облекается в словесные одежды, идентифицируется, квалифицируется и интерпретируется, т.е. приобретает статус социального факта и в качестве такового входит в историю группы, организации, сообщества.

Итоги конференции преимущественно персонализированы: общественное признание открытий и изобретений, сделанных автором или группой авторов; новые идеи, «зацепки», которые помогают автору или группе авторов продвинуться в своих исследованиях. Постфактум о конференции могут говорить, что она была поворотной, ключевой (открывающей или закрывающей) для направления и т.п.

Важной особенностью конференции по сравнению с другими формами работы в событийном пространстве является ее глубокая культурная укорененность. Знаниями о том, как проходят конференции, какие функции выполняют органы конференции, каковы права и обязанности участников, каковы критерии успешности отдельных конференционных действий (мероприятий), обладают даже те люди, которые никогда не принимали никакого участия в конференциях. Знаниями, зачастую достаточными не только для того, чтобы успешно

участвовать в конференции, но и чтобы ее организовать и провести на приемлемом уровне.

Если первым примером использования конференциального формата для задач организационного развития на Западе явилась проведенная в 1960 г. Барфордская конференция, то, по-видимому, первой попыткой масштабного использования конференциальной формы на территории России был предпринятый в 1989 г. проект реорганизации производственной деятельности одного московского научно-производственного объединения, занятого разработкой и выпуском компонентов электронного оборудования. К этому времени объем оборонного заказа, под который в свое время и создавалось объединение, снизился в несколько раз, и встал вопрос о том, чем нужно заниматься. Необходимо ли пойти по пути более широкой диверсификации или же выбрать один-два фокуса отраслевой специализации? Оставаться ли в организационных рамках интегрированного холдинга или рассыпаться на ряд мелких и средних фирм и фирмочек? Центральным звеном программы организационного развития предприятий объединения было проведение конференции, в ходе которой была выработана (а в дальнейшем и реализована) стратегия развития объединения. Сто участников конференции съехались в один из уикендов на загородную базу и в течение двух суток, работая в различных проектных группах и встречаясь вместе в рамках пленарных сессий, выработали и приняли проект, в основу которого заложена специализация объединения в разработке и выпуске элементной базы для современной радиоэлектронной аппаратуры. Также было принято решение продолжить основную деятельность в рамках интегрированного объединения.

Успех данной конференции во многом объяснялся тщательностью и объемом подготовительной работы, на которую ушло несколько месяцев. Во-первых, сотня участников была выбрана из более десяти тысяч сотрудников объединения на основании обработки данных нескольких серий опросов, проведенных среди персонала объединения. Так выделились наиболее авторитетные и влиятельные лица, которые могли принять ответственность за реализацию принимаемых решений. Все участники заранее прошли 40-часовой тренинг умений ведения организационных проектов и навыков эффективной коммуникации. Проектные группы формировались с учетом личностных особенностей сотрудников, которые были определены в ходе предварительного тестирования.

Если для решения проблем одного из этапов организационного развития вполне пригодна одноконференциальная модель, то задачи кардинальных трансформаций требуют применения более сложных конструкций. В ход идут многоконференциальные модели. Рассмотрим работу психологов-консультантов на примере выполнения заказа, поступившего из одной московской торговой фирмы. Фирма, занимающаяся

торговлей пищевыми продуктами, представляла собой на тот момент типичный пример дистрибутора, занимающегося поставкой продуктов в магазины розничной торговли и на предприятия общественного питания и сырья предприятиям пищевой промышленности. Проблема состояла в том, что возникла угроза потери части рынка в связи с экспансией торговых сетей, которые стремились и стремятся заключать прямые договоры с производителями и брать на себя некоторые дистрибуторские функции. Предварительная диагностика проблемы показала необходимость коренной реорганизации деятельности фирмы с учетом интересов бизнес-партнеров. В связи с этим консультанты предложили организовать и провести серию конференций для разработки и реализации системы мероприятий, позволяющих эффективно работать с проблемой. От канонической модели Аксельродов предлагаемый дизайн отличался тем, что вместо одной партнерской конференции проводилось три в связи с тем, что характер деятельности и интересы производителей, с одной стороны, предприятий розничной торговли и общественного питания — с другой, а предприятий пищевой промышленности — с третьей, существенным образом различались, и трудно было рассчитывать на быстрое достижение взаимопонимания между столь различными участниками. В то же время особой необходимости в отдельной проработке бизнес-процессов и системы управления этими процессами не было, что позволило совместить соответствующие конференции. В итоге получился пятиконференциальный дизайн, который и был осуществлен в течение полугода.

Особенность данного проекта состояла в том, что необходимые трансформации системы функционирования и совершенствование бизнес-процессов могли эффективно осуществляться только при тесном взаимодействии всех участвующих и заинтересованных сторон, в качестве которых оказались подразделения различных организаций с разными собственниками и находящиеся под юрисдикцией разных государств. Поэтому есть все основания утверждать, что проведенный проект относится не к классу проектов организационного развития, а является примером реализации программы трансорганизационного развития.

Экспертно-проектная игра как этап организационного и трансорганизационного развития

Если конференциальная модель основывается на культурно укорененных нормах, правилах, сценариях, то экспертно-проектные игры — это конструкции, создаваемые и удерживаемые преимущественно игротехниками.

Правила, нормы, роли, позиции конструируются организаторами мероприятия и ими же поддерживаются в процессе игры. Отсюда и возникает принципиальное отличие экспертно-проектных игр от кон-

ференций. Игротехники не только конструируют уникальную игру «под ситуацию» с учетом особенностей будущих участников, но и решают задачи, связанные с поддержанием игровой реальности.

Во-первых, игротехники обеспечивают вхождение участников в игровую миф, принятие ими ролей, правил, позиций, в то время как перед организаторами конференций эта задача даже и не возникает, так как правила культурно укоренены и известны.

Во-вторых, игротехники регулируют накал страстей и эмоций участников в процессе игры, а также выступают гарантами того, что принятые правила, роли, позиции не будут меняться волюнтаристски (Айламазян, 1989). Контролером же норм конференции является само профессиональное сообщество, которое организует ее и в ней же участвует.

В-третьих, игротехники имеют возможность (и часто ей пользуются) проводить рефлексивную смену правил, а иногда и сценария игры. Участники совместно с ведущим игры и игротехниками как бы останавливаются и смотрят на себя (на свое затруднение) со стороны с целью зафиксировать «разрыв», проблему, препятствие и выработать новые способы действия, закрепив их в новых правилах. Таким образом, правила в игре, в отличие от конференций, могут меняться в процессе мероприятия, но в соответствии с определенной процедурой и в соответствии с правилами по изменению правил (Щедровицкий, 2004).

Рассмотрим более подробно устройство и возможности экспертно-проектных игр как альтернативной дискурсивной модели порождения социальных событий. Если, например, деловые игры моделируют производственные процессы (Бельчиков, Бирштейн, 1989; Хруцкий, 1991), то экспертно-проектная игра моделирует целевые преобразования организационных субъектов (организаций, движений, объединений, министерств и ведомств и т.п.) или их подсистем и направлена на исследование возможных сценариев развития событий.

Организация экспертно-проектной игры предполагает большую подготовительную работу по исследованию и описанию объекта, который предполагается моделировать в игре. Осуществляется реконструкция ключевых процессов, протекающих в преобразуемых организационных субъектах и/или их подсистемах, а также отношений организации с заинтересованными сторонами, которые могут оказывать влияние на планируемые преобразования. Группа игротехников выезжает в районы, на предприятия, проводит там персональные глубинные интервью и фокус-группы с заинтересованными сторонами, взаимоотношения которых будут имитироваться. Осуществляется сбор фактической и статистической информации. На основе собранного материала и в соответствии с целями игры моделируются ключевые процессы преобразований и соответствующие им цепочки управленческих решений. Разработанная модель переводится в схему игрового взаимодействия

позиционных (ролевых) групп, механизмы вовлечения участников в соответствующие игровые роли. Подготавливаются общий кейс (для всех участников) и позиционные (ролевые) кейсы для игровых групп, разрабатываются программа игры, технические задания для участников и ролевых групп.

Важным этапом подготовительной работы является пилотажная апробация экспертно-проектной игры. Основная задача пилотажа — проверить динамические характеристики игры, понятность и сложность технических заданий, информативность позиционных кейсов. Только после пилотажной проверки и внесения всех необходимых корректировок проводится полноценное игровое мероприятие. Сама игра длится от одного до трех дней. Целесообразно проведение серии игр, не менее трех, так как становится возможным определение сценариев развития событий, как зависящих от варьируемых факторов, так и не зависящих от них. Количество участников — от 30 до 50 человек на одной игре.

Авторы статьи обладают разнообразным опытом организации и проведения экспертно-проектных игр. Однако в качестве реальных примеров такого рода организованных событий мы решили остановиться на двух случаях. Выбор именно этих примеров объясняется тем, что они иллюстрируют на совершенно разном материале единые принципы организации и проведения экспертно-проектных игр.

Формат организации и проведения экспертно-проектной игры был использован авторами для разработки программы организационно-кадрового консультирования крупного лесоперерабатывающего холдинга. Замысел заказчика заключался в том, чтобы наряду с антикризисным планом для холдинга, который разрабатывается самой командой управленцев, получить несколько вариантов таких планов от различных консультационных групп. При этом заказать разработку программы консультирования одновременно нескольким консультационным группам не представлялось возможным как по экономическим, так и по этическим соображениям. Эта задача была решена за счет использования модифицированной технологии экспертно-проектных игр. Вместо традиционной организационно-кадровой диагностики был собран материал по предприятиям холдинга и разработана экспертно-проектная игра, моделирующая проблемные управленческие процессы. В результате данная игра была проведена на группе консультантов (около 30 человек). В ходе игры одни консультанты работали в позиции управленческой команды, разрабатывая критерии и выбирая ту или иную программу; другие консультанты играли самих себя, разрабатывая программу управленческого консультирования. Члены реальной управленческой команды играли роли представителей трех предприятий холдинга (заготовка, транспортировка, переработка), пытаясь так или иначе продвинуть свои интересы в программы консультантов. В результате были «разработаны» программы консультирования и определены

сценарии изменения «поля отношений» между ключевыми заинтересованными сторонами в ответ на ту или иную программу.

Другая задача, которая была поставлена руководством одного из республиканских институтов повышения квалификации, заключалась в следующем. Необходимо было помочь разработчикам «Модельной методики модернизации системы повышения квалификации работников образования» уйти от «кабинетного» способа ее создания. После уточнения заказа он стал звучать следующим образом: обнаружить возможности и ограничения методики модернизации системы повышения квалификации в режиме ее имитационного внедрения. Должны были быть исследованы конфликты, противоречия, точки взаимного напряжения и взаимного сотрудничества, которые возникают между заинтересованными сторонами в ходе имитационного внедрения методики. Следовало собрать критические замечания, конкретные предложения к доработке методики. За счет массового и многократного проведения такой игры планировалось вовлечь большое количество различных специалистов (не только в сфере образования, но и в сфере муниципального управления) в процесс разработки и обсуждения методики.

Организация общественно-профессиональной экспертизы в форме экспертно-проектной игры предполагает 4 этапа.

Первый этап — проектная экспедиция. Были выбраны три пилотных района, администрация которых проявила высокий интерес к проблемам образования. К разработке игры привлекались преподавательские коллективы различных школ, районные администрации и соответствующие службы (службы управления образованием, службы занятости и т.п.). Группа игротехников выезжала в районы, проводила там персональные глубинные интервью и фокус-группы с заинтересованными сторонами, взаимоотношение которых планировалось имитировать. Осуществляется сбор фактической и статистической информации. Полученная информация была обработана и подготовлены общий кейс (для всех участников) и позиционные (ролевые) кейсы для игровых групп, технические задания и собственно программа игры.

Второй этап — пилотажная апробация экспертно-проектной игры. Деловая игра сначала была проведена с экспертами института повышения квалификации, которые разрабатывали первую версию модельной методики модернизации системы повышения квалификации. Результатом пилотажа являлось внесение изменений в конструкцию деловой игры и во вводные материалы о модернизации системы повышения квалификации, предъявляемые участникам.

Третий этап — собственно проведение экспертно-проектной игры. Игра была проведена на базе института повышения квалификации. В ней участниками игры стали чиновники, преподаватели, общественные деятели, бизнесмены. В качестве внешних экспертов приглашались представители педагогических коллективов школ-прототипов, с кото-

рых «моделировалась» игра. В качестве внутренних экспертов выступал коллектив разработчиков методики.

Игра складывалась из трех основных фаз. Сначала участники индивидуально анализировали исходную версию методики, письменно фиксируя свои замечания и предложения в специализированной аналитической матрице. Далее участники распределялись по позиционным группам: администрация полнокомплектных школ; администрация малокомплектной школы; администрация района; руководство районного управления образования; чиновники министерства образования и науки; проектная группа института повышения квалификации. Каждая группа в соответствии со своими позиционными кейсами и заданиями включалась в доработку методики и организацию серии совещаний по ее внедрению. Внутренние и внешние эксперты анализировали содержательную сторону коммуникации между ролевыми группами. В финале игры проводилась индивидуальная подготовка тезисов новых предложений и замечаний к первой версии модельной методики. Таким образом, предложения и замечания фиксировались в трех ситуациях: при первичном исходном прочтении методики, в ходе отстаивания позиционных интересов (собственно игры) и ситуации после игры, когда уже не было игровых позиционных интересов, но был разносторонний опыт проживания последствий внедрения методики.

Четвертый этап работ предполагал доработку методики авторским коллективом института повышения квалификации. Авторский коллектив совместно с федеральными экспертами и всеми желающими участниками игры в отдельный день собирались и корректировали методику с учетом предложений и критических замечаний, полученных в ситуации ее имитационного внедрения.

Заключение

Среди организационно-методических разработок (технологий), используемых в программах организационного и трансорганизационного развития, конференциальные и игровые модели занимают особое место. В рамках именно этих моделей наиболее успешно осуществляется порождение и оформление событийной основы, на которой развертываются процессы организационных трансформаций. И корпоративная конференция, и проектная игра представляют собой некоторые пространства для производства событий и в то же время содержат в себе инструменты (средства) управления этими событиями. Устроители и организаторы игр и конференций имеют возможность фокусировать внимание на тех или иных происходящих событиях, обеспечивать их запечатление, способствовать их обдумыванию (коллективная рефлексия), организовывать обмен впечатлениями и интерпретациями, т.е. осуществлять полноценное организационно-методическое сопровождение процессов организационного и трансорганизационного развития.

Но при значительной степени схожести конференциальной и игровой моделей они имеют существенные различия, что и определяет уместность их применения в разных программах и на разных этапах реализации программ развития. Во-первых, их отличает степень культурной укорененности. Практика организационного развития показала, что успешное проведение конференции вполне возможно даже при отсутствии у участников и даже организаторов конференции сколь-нибудь существенного опыта реальной работы в рамках данной модели. Проведение игры требует существенно большей компетентности у ведущих игрового процесса. Зато возможностей управления событиями в игре существенно больше. Одно из наиболее действенных средств — смена правил — вполне уместно в игровом дизайне, но практически невозможно в рамках конференции. Во-вторых, различна их целевая направленность. Конференции чаще проводятся для формирования общего видения и определения стратегии, а игровые модели наиболее продуктивны при решении задач конструирования или реструктурирования бизнес-процессов и систем управления этими процессами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Айламазян А.М. Актуальные методы воспитания и обучения: деловая игра. М., 1989.

Бельчиков М.М., Бирштейн М.М. Деловые игры. Рига, 1989.

Петрушин С.В. Большая контактная группа. СПб., 2010.

Хруцкий Е.А. Организация и проведение деловых игр. М., 1991.

Щедровицкий Г.П. Организационно-деятельностная игра. М., 2004.

Axelrod E.M., Axelrod R.H. Collaborating for change: The conference model. San Francisco, 2000.

Cady S., Dannemiller K. Whole systems transformation // Practicing Organizational Development: A guide for consultants / Ed. by G. Rothwell, R. Sullivan, Pfeiffer; Willey, 2005. P. 440—455.

Dannemiller K.D., Jacobs R.W. Changing the way organizations change: A revolution of common sense // J. of Applied Behavioral Science. 1992. Vol. 28. N 4. P. 480—498.

Emery F.E., Trist E.L. Report on the Barford Conference for Bristol / Siddeley Aeroengine Corporation, July 10—16 // Tavistock TTHR. 1960. N 598.

Lippitt R. Choosing the future you prefer. Washington, DC, 1980.