

СОТЕРИОЛОГИЧЕСКАЯ ИГРА «ОСОБОЕ ЗАДАНИЕ» КАК МЕТОД ДИАГНОСТИКИ И ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА УРОВНЕ ЛИДЕРА И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ (АНАЛИЗ КЕЙСА)

Лукина Е. А., магистрант 1 курса (профиль «Ордерные технологии в психологии») факультета психологии СГУ им. Н. Г. Чернышевского

В статье представлены описание и анализ опыта применения новой сотериологической игры «Особое задание» как элемента тренинга «сотеринг». В статье также представлены возможности метода, его цели, задачи, методические аспекты и обсуждение результатов. Основной проблемой, выявленной с помощью метода, является понимание лидером инструкций и распоряжений руководителей и организация лидером взаимодействия членов команды в изменяющихся условиях.

Ключевые слова: лидерство, организационная культура, ордерный подход, сотеринг, сотериологическая игра.

The article presents description and analysis of experience of the using of the new soteriological games «Special mission» as an element of the «sotering». The article also presents potential for use of this method, its purposes, problems, methodical aspects of the game and main results. The key problem identified by the method is the leader's understanding of the instructions and orders of higher-level managers and the leader's organization of interaction between team members in changing conditions.

Key words: leadership, organizational culture, order approach, sotering, soteriological game.

Введение

Одной из важнейших стратегических задач развития региональной системы управления является подготовка кадрового резерва руководителей из числа молодых людей в возрасте до 30 лет. Талантливая молодежь с лидерским потенциалом и опытом работы в практическом секторе экономики и органах муниципального управления с 2018 года участвует в губернском проекте «Школа молодых управленцев». Участие предполагает прохождение отборочных конкурсов, в том числе психологическое тестирование и обучение по программе «Психотехнологии лидерства и менеджмента» (со стороны СГУ им. Н. Г. Чернышевского).

Методологической и методической основой применяемых психотехнологий является ордерный подход Л. Н. Аксеновской к социально-психологическому изменению организационной культуры [1; 2]. Основная идея подхода заключается в понимании организационной культуры как сложного социально-психологического порядка

организационно-управленческих интеракций, конституируемых и регулируемыми подсистемами этических смыслов участников взаимодействия. Технологически – это формирование эмоционально-ценностного, целевого и смыслового единства организации, которая осуществляется с помощью тренинговых программ, ориентированных на формирование субордеров организационной культуры: «семьи» – тренинг «Корпоративное племя», «армии» – тренинг «Управленческий спецназ», «церкви» – тренинг «Дзенский монастырь» (или «сотеринг») [3; 4].

Цель статьи – описание и анализ опыта применения новой сотериологической игры «Особое задание» как активного метода социально-психологической диагностики и изменения организационной культуры на уровне лидера и управленческой команды, апробированной в рамках областного проекта «Школа молодых управленцев» (2020).

Игра «Особое задание» как элемент тренинга по сотерингу

Сотериологическая игра «Особое задание» (автор игры – Л. Н. Аксеновская) используется в заключительном блоке тренинга по сотерингу («Власть»).

Игра является эффективным и гибким методом решения поставленных задач по диагностике и изменению организационной культуры на уровне команды, так как предполагает возможность оперирования набором ролей с разнообразными характеристиками и особенностями для участников.

Цели и задачи игры. Игра предназначена для диагностики качества понимания лидером распоряжений и инструкций вышестоящих руководителей и организации лидером взаимодействия членов команды по выполнению этих инструкций в изменяющихся условиях. Игра позволяет формировать организационную культуру на уровне лидера и управленческой команды посредством анализа результатов ее участниками. Размышляя над своими решениями и действиями, они оценивают состояние сложившейся культуры и проектируют новую, более эффективную культуру.

Участники игры. Участники игры – слушатели губернского проекта «Школа молодых управленцев» 2020 года в количестве 16 человек (десять мужчин и шесть женщин) в возрасте от 23 до 30 лет.

Методические аспекты игры. Все участники игры были разделены случайным образом на две команды (по пять мужчин и по три женщины в каждой). Они избрали лидеров, отвечавших за командное взаимодействие. После того, как лидеры были выбраны, команды разместились в отдельных помещениях (аудиториях).

Сюжет игры для каждой команды был представлен так: «Два предприятия оборонно-промышленного комплекса получили особое задание (прохождение определенного маршрута за восемь минут)». По

завершению задания командам («предприятиям») необходимо остановиться у центральной лестницы. Задача лидеров: организовать работу команд по выполнению «особого задания».

Далее тренер отделил лидеров от команд (и друг от друга, в том числе). Он посетил каждого лидера и объявил о двух изменениях в «особом задании»: 1) об изменении срока выполнения «особого задания» с 8 минут на 11 минут (то есть время было увеличено, и задача состояла в том, чтобы завершить задание строго через 11 минут). Об изменении тайминга знали только лидеры, а члены команд продолжали считать, что в их распоряжении есть только 8 минут; 2) об изменении финальной части маршрута – теперь он заканчивался не у центральной лестницы, а на полууровня выше (между шестым и седьмым этажами).

В отсутствие лидеров с каждой командой была проведена работа по распределению внутрикомандных функций на период выполнения «особого задания». Распределение ролей осуществилось на основе пожеланий игроков.

Роли участников. Роли для «Особого задания» отражали текущие возможности участников тренинга и заключались в исполнении некоторых действий по ходу движения в рамках игрового маршрута. Предписания ролей на лидеров не распространялись. Лидеры игровых команд – Николай и Виктор (имена изменены).

В каждой команде имелся: 1) директор, негласно «лидер»; 2) менеджер по безопасности, негласно «врач», следивший за социальной дистанцией в 1,5 м. между членами команды; 3) маркетолог, негласно «спортсмен», контролировавший выстраивание членов команды по росту и движение их по маршруту в таком порядке; 4) конструктор, негласно «скульптор», наблюдающий за тем, чтобы все члены команды держали левую руку на поясе; 5) администратор, негласно «хрономастер», следивший за временем выполнения командой задания; 6) менеджер по рекламе, негласно «дизайнер», наблюдающий за тем, чтобы наручные часы всех членов команды располагались на правой руке; 7) бухгалтер, негласно «фотограф», снимавший на камеру мобильного устройства цифру «1» в номера аудиторий учреждения, мимо которых проходил маршрут; 8) начальник цеха, негласно «библиотекарь», контролировавший соблюдение абсолютной тишины во время выполнения задания членами команды.

После распределения ролей между участниками лидеры вернулись к своим командам и по сигналу вывели их на маршрут для выполнения «особого задания».

Игровой маршрут. Игровой маршрут подразумевал последовательное движение по этажам (лестницам и коридорам) образовательного учреждения. Каждый этаж имел центральную и боковые лестницы.

Командам было предписано покинуть помещения и разойтись в разные стороны: (в правое и в левое крылья коридора): а) начать движение

от центральной лестницы и спуститься с шестого на четвертый этаж по боковой лестнице; б) пройти по коридору от боковой лестницы и подняться с четвертого на пятый этаж по центральной лестнице; в) пройти по коридору от центральной лестницы и подняться с пятого на шестой этаж по боковой лестнице; г) пройти по коридору от боковой лестницы и остановиться у центральной лестницы шестого этажа. Лидерам же было необходимо привести участников команд на лестницу – на уровень между шестым и седьмым этажами.

Описание хода игры.

А. Старт и движение первой команды. Участники первой команды, покинув аудиторию, надели часы на нужную руку и выстроились по росту.

Лидер Николай постарался поставить участников в пары, но те промолчали и не поддались. Он захотел «разговорить» команду, но та не пошла на «компромисс». Позднее Николай согласился двигаться в предписанном участниками формате.

Ответственные за другие функции выстроили участников с соблюдением дистанции между ними в 1,5 метра и дали знак поставить руку на пояс. Николай же снова старался поговорить с командой, но безуспешно. Лидер и все участники отправились в путь.

Участок «А» команда преодолела тихо и в заданном порядке (по росту), но движение осуществила самостоятельно.

Далее команда подождала «фотографа», когда тот делал снимок. «Хрономастер» ускорил участников, когда Николай оказался не во главе команды (лидер перемещался по всей длине колонны – придерживал двери открытыми для участников возле лестниц). В дальнейшем участники нарушили дистанцию на лестнице, но «врач» исправил ситуацию. В результате, команда успешно спустилась на четвертый этаж.

Старт и движение второй команды. Участники перед выходом из аудитории надели часы и выстроились по росту под молчаливым руководством ответственных членов команды.

Члены второй, как и первой команды, перешли к общению жестикуляцией и мимикой. Лидер Виктор молчаливо пронаблюдал за действиями команды и ничего той не сказал. «Фотограф» достал мобильное устройство, чтобы сделать снимок. Участники выстроились в колонну с соблюдением дистанции, а Виктор встал впереди нее.

Команда отправилась в путь. Она преодолела участок «А» молчаливо; лидер Виктор не попытался ни с кем поговорить. Он подал жест, когда хотел ускориться. Команда проследовала за ним.

Далее участники остановились и помогли «фотографу», чтобы он не пропустил номер аудитории. Участок «А» команда прошла в заданном порядке (по росту).

К концу участка «А» члены команды «застряли» в дверных арках, пытавшись придержать друг другу двери открытыми; Виктор не помог им. Несмотря на это, команда тоже спустилась на четвертый этаж.

Б. Движение первой команды. На лестнице и в коридоре участка «Б» лидер Николай сопровождал участников дружелюбными словами: «Прошу» и «Проходите». Он не потерял надежды разговорить команду – постарался пообщаться с ней, но та ему не ответила, соблюдая тишину.

«Фотограф» присматривал за другим членами команды, так как не делал много снимков (номера аудиторий, располагавшихся на маршруте, почти не имели цифры «1»). «Хрономастер» продвигался по участку «Б» неторопливо, соблюдая темп лидера Николая.

На участке команда верно выполнила предписания игры и всех ролей. Преодолев коридор, она поднялась на пятый этаж по центральной лестнице.

Движение второй команды. Вторая команда снова столкнулась с трудностями, проходя дверные арки. Участок «Б» она преодолела, в целом, медленно, потому что такую скорость установил лидер Виктор. В коридоре команда постаралась ускориться, но Виктор замедлил ее ход, не позволив себя обогнать. В результате, участники следовали за лидером.

На участке «Б» некоторые члены команды забыли удерживать руку на поясе, но «скульптор» исправил ситуацию. «Хрономастер» не раз старался поторопить лидера Виктора, но тот не реагировал на давление.

На лестнице дистанция между членами команды нарушилась, но «врач» ее восстановил. Далее вторая команда успешно достигла пятого этажа.

В. Движение первой команды. На участке «В» лидер Николай снова постарался поговорить с участниками, но те все также ему не ответили. Он потерял контроль над командой (она преодолела участок сама по себе), а инициативу перехватили «хрономастер» и «фотограф».

Участники приноровились и преодолели лестницу участка «В» без нарушений дистанции. Несмотря на это, забыли удерживать руку на поясе, но «скульптор» напомнил команде об этом. В остальном, команда справилась с участком «В» и достигла шестого этажа.

Движение второй команды. Вторая команда на участке «В» двигалась точно за лидером Виктором. Он снова с помощью жестикологии подавил попытки «хрономастера» и других участников обогнать или поторопить его. В результате, «хрономастер» смирился с истекшим временем – восемь минут уже прошло.

На участке «В» члены команды соблюли необходимые тишину и дистанцию, а также удержали руку на поясе. Далее участники поднялись по лестнице и оказались на шестом этаже.

Г. Движение и финиш первой команды. Члены первой команды подошли к финишу самостоятельно, так как лидер Николай не шел во

главе колонны. Он потерял управление, инициативу перехватили другие участники.

Команда Николая прошла маршрут за четыре минуты. Лидер не повел ее на центральную лестницу шестого и седьмого этажей, все участники остановились в коридоре неподалеку. Николай предпринял усилие, чтобы заставить «хрономастера» выйти на финиш (подойти к лестнице), но тот не поддался. Другие участники последовали примеру «хрономастера». Лидер Николай согласился с командой, на восьмой минуте все подошли к лестнице, но не поднялись на нее.

Движение и финиш второй команды. Вторая команда сильно замедлилась, соблюдая темп лидера Виктора (он игнорировал любые помехи со стороны команды и точно руководил ею на протяжении всего пути).

Участники достигли конечной точки маршрута за 10 минут. Виктор подождал до 11 минут, а после привел участников на центральную лестницу шестого и седьмого этажей. В результате, вся команда финишировала, а после отправилась в помещение.

Обсуждение результатов игры.

В течение 8-11 минут на плечи лидеров легла большая ответственность: они организовали управление и взаимодействие с участниками в ситуации изменений.

Обе команды выполнили маршрут. После игры они начали обсуждать произошедшие события и пришли к выводу, что задание нужно было завершить по истечении 11 минут. Команда Николая начала бурную дискуссию: поиски «виноватых» и причин неудавшегося коллективного взаимодействия в процессе игры.

Лидер Николай признал, что пребывал в большом недоумении от действий команды и был в замешательстве от изменения времени. Он чувствовал какой-то «подвох» и считал, что его желают запутать, «подставить» и ввести в заблуждение, поэтому хотел прийти на финиш как можно скорее. Николай также признал, что не понимал, почему его команда молчала. В начале игры он старался поставить участников в пары, чтобы сплотить всех и дружно прийти к финишу.

Лидер Виктор отметил, что рассчитывал пройти маршрут за 11 минут. Он также был в замешательстве от странного поведения команды, но преодолевал эти переживания, предположив, что у участников были свои причины к такому поведению или свои инструкции. Виктор доверился команде и решил, что пусть та делает то, что задумала, но соблюдает его временные предписания.

Лидер Николай проявлял заботу и помогал участникам преодолевать дверные арки, а лидер Виктор не делал этого. Предположительно, Николай пытался помочь команде, но «оставлял» место руководителя, поэтому терял над ней контроль. Он двигался вместе, но не во главе команды.

Первая команда отметила, что не видела в Николае лидера, так как тот проявлял неуверенность и несобранность. Команда Виктора отметила, что их лидер четко обозначал позицию и не позволял отклоняться от своего курса.

Из наших наблюдений следует, что Николай действительно запутался. Он не понимал, что происходит и что при этом должен делать. В частной беседе с психологом признался, что перед стартом переживал за «расклеивание» команды: что участники потеряются и разбредутся, или их кто-то «похитит» для усложнения выполнения задания. Из-за переживаний и попыток навязать свои правила (например, встать парами) Николай не заметил, как потерял статус лидера и выпустил управление командой из рук. По данной причине роль лидера брали на себя другие члены команды.

Виктор же принял правила, установившиеся в команде: изучил и оценил действия членов команды и тоже стал им следовать, однако сюжет игры ему этого не предписывал, но и не запрещал. Виктор соблюдал тишину и дистанцию – в действительности стал частью команды, а в обмен, по ходу игры, получил от нее принятие и доверие.

Участники обозначили игру как ситуацию понимания лидером инструкций и распоряжений вышестоящих руководителей и организацию лидером взаимодействия между ними. Они пришли к выводу, что каждый член команды, и организация в целом, имеют собственные задачи и цели, и с ними необходимо, тем или иным образом, считаться. Участники отметили, что были рады пережить столь разнообразный и поучительный опыт, особенно благодаря возможности сравнить стратегии поведения обоих лидеров и обеих команд.

Игра смоделировала реальную рабочую ситуацию и вызвала различные переживания и мысли, благодаря которым удалось проанализировать сильные и слабые стороны внутрикомандного взаимодействия всеми присутствующими.

Заключение

Одной из ключевых особенностей ордерного подхода является понимание культуры как этико-детерминированного порядка. «Этика» и «порядок» – понятия, раскрывающие сущность культуры [1]. Этика есть универсальный закон, регулирующий отношения Частей внутри Целого и отношения Целого и Частей. Этические убеждения в организациях выступают представлениями о «хорошем» и «плохом», «добре» и «зле» [1; 2].

Лидер организации выполняет культуротворческую функцию, задавая содержательные и формальные параметры организационной культуры. Культура раскрывается во взаимодействии участников организации друг с другом и с лидером в процессе принятия решений и преодоления трудностей. Сотериологические игры моделируют такие ситуации с

установлением необходимых условий, в которые попадает команда и в реальной жизни [5]. В отличие от реальной жизни, которая не всегда терпелива к «ошибкам», игра дает возможность индивиду точно проанализировать произошедшие события и обсудить их с другими индивидами в спокойной обстановке. Игра не наносит большой удар по личностным ресурсам, как могла бы нанести сложившаяся ситуация в реальности.

Игра «Особое задание» позволила ее участникам отрефлексировать свое поведение и культуру, осознать тонкости принятия решений и взаимодействия в командной работе. Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что игра «Особое задание» является гибким инструментом диагностики и изменения организационной культуры на уровне лидера и управленческой команды.

Список использованной литературы

1. Аксеновская, Л. Н. Ордерная модель организационной культуры: монография / Л. Н. Аксеновская – М.: Академический Проект ; Трикста, 2007. – 303 с. – (Технологии психологии).

2. Аксеновская, Л. Н. Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии: В 3 кн. / Л. Н. Аксеновская – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2005. Кн. II. – 348 с.

3. Аксеновская, Л. Н. Ордерная диагностика организационной культуры. Учебное пособие для студентов психологических специальностей / Л. Н. Аксеновская – Саратов: ИЦ «Наука», 2016. – 190 с.

4. Аксеновская, Л. Н. Сотеринг: Практикум (учебное пособие) / Л. Н. Аксеновская – Саратов: Саратовский государственный университет, 2014 г. – 109 с.

5. Аксеновская, Л. Н. Методы командного сотеринга: сотериологическая игра «путь героя» (анализ кейса) / Л. Н. Аксеновская // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика. – 2017. – Т. 17, № 3. С. 292–297.