



## Изменение организационной культуры на уровне лидера: опыт индивидуального сотеринга

АКСЕНОВСКАЯ Людмила Николаевна

*Саратовский национальный исследовательский государственный университет, Саратов, Россия*

Статья посвящена проблеме изменения организационной культуры (ОК) методом сотеринга. Кратко представлены теоретические положения ордерного подхода к изменению ОК, концепция и технология сотеринга как метода изменения ОК. Проанализирован конкретный случай применения индивидуального сотеринга с лидером организации (элемент «Воля»). Ордерная технология обеспечивает формирование либо развитие трех основных субордеров организационной культуры — «семейного» (эмоционально-ценностное единство организации), «армейского» (целевое единство) и «церковного» (смысловое единство). Работа с одним субордером осуществляется в течение года на трех уровнях: уровень личности лидера, уровень управленческой команды и уровень организации. Согласно ордерному подходу ключом к изменению ОК является личность лидера. Представлен и проанализирован фрагмент протокола индивидуального тренинга по сотерингу для лидера организации, в которой был начат ордерный проект (элемент «Воля»). Технологию сотеринга описывает модель «сотериологического круга», которая включает шесть элементов: внимание, волю, веру, видение, время, власть. Подробно описано тренинговое занятие, упражнения для аутодиагностики и аутокоррекции воли, результаты упражнений, представлены записи обсуждений с субъектом сотеринга значимых для него вопросов, связанных с волей. Показан и проанализирован процесс принятия лидером решения о будущем компании в изменившейся рыночной ситуации. Результаты анализа кейса демонстрируют значимость усиления этико-волевых качеств лидера на этапе развития «семейного» аспекта ОК (эмоционально-ценностное единство) в критических условиях для организации. Показана связь между личностными характеристиками лидера и характеристиками ОК. Сделаны выводы: а) об эффективности использованных упражнений для решения поставленной задачи, б) об особенностях применения сотеринга на этапе формирования «семейного» субордера, в) о необходимости дополнительного изучения важности «семейного» аспекта организационной культуры в кризисный для организации период, г) о связи этических аспектов мировосприятия лидера с потенциалом духовного лидерства. Обсуждается эффективность применения сотеринга для изменения ОК.

**Ключевые слова:** организационная культура, сотеринг, тренинг, лидер, воля.

### Введение

Успех организационных изменений напрямую зависит от скорости и качества изменения культуры организаций. Скорость изменения организационной культуры имеет ограничения, которые обусловлены ограничениями в скорости изменения человеческой психики и психологии. В ордерном подходе к социально-психологическому изучению организационной

культуры эмпирически подтверждена возможность получить глубокие и устойчивые результаты изменения культуры не ранее, чем через четыре-пять лет с начала проекта изменений (Аксеновская, 2007). Организационная культура, определяемая нами как сложный социально-психологический порядок организационно-управленческих интеракций, конституируемых и регулируемыми системами этических смыслов участников взаимодействия (Аксеновская, 2005), подвергается изменению на трех социально-психологических уровнях (личность лидера, управленческая команда и организация в целом). Мы выделяем два аспекта культуры как социально-психологического порядка: «внешний» порядок (уровень организации) и «внутренний» порядок (уровень личности лидера), постулируя жесткую зависимость уровня развития организационной культуры от уровня развития личности лидера организации.

В ордерных проектах изменения организационной культуры нами применяется специальная технология менеджерской терапии — сотеринг. Сотеринг является частью ордерной концепции и ордерной технологии изменения организационной культуры и ориентирован на осуществление изменений, в первую очередь, на уровне личности лидера организации. Таким образом, цель статьи — дать краткую характеристику концепции и технологии сотеринга, представить и обсудить конкретный случай применения сотеринга в проекте по изменению организационной культуры (на примере элемента «Воля»). Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи: 1) кратко охарактеризовать сотеринг, показать его место и роль в ордерной технологии изменения организационной культуры; 2) уточнить связь модели «сотериологического круга» с психологическими процессами лидера; 3) дать сравнительную характеристику сотеринга с другими концепциями и подходами менеджерской терапии; 4) представить и обсудить конкретный случай применения элемента индивидуального сотеринга в проекте по изменению организационной культуры.

### **Общая характеристика сотеринга: концепция и технология**

Термин «сотеринг»<sup>1</sup> введен для маркировки ордерной технологии менеджерской терапии по аналогии с коучингом, который начинался как менеджерская терапия и только позднее стал использоваться для работы с различными клиентскими группами, выйдя за пределы своей изначальной специфики. Помимо того, что сотеринг продолжает сохранять свою ориентацию на представителей управленческой профессии, имеются и другие, более значимые отличия от коучинга. Прежде всего, это: а) статус части ордерной технологии изменения организационной культуры, обуславливающий его применение только в соответствующих проектах; б) самоизменения управленцев осуществляются для решения задачи изменений выбранных параметров деятельности организации; в) технология передается в распоряжении организации для обеспечения возможности автономного применения на любом уровне без участия психолога-консультанта; г) технология реализуется каскадно: уровень лидера организации, уровень управленческой команды, уровень структурных подразделений; д) функции тренера по сотерингу выполняются лидером организации в работе с членами управленческой команды и членами управленческой команды в работе с сотрудниками других уровней.

Идея создания термина «сотеринг» связана с работой М. Фуко «Герменевтика субъекта» (Фуко, 1991) и отражает связь с концептом спасения как значимым для технологии идеоло-

<sup>1</sup> «Сотеринг» — микс греческого слова «сотёр» (спаситель, целитель, освободитель, избавитель) и английского «ингового» окончания. Термин используется нами с 1987 года. Первая публикация с использованием этого названия вышла в 1997 году.

гическим компонентом античной концепции «заботы о себе», а также подчеркивает автономность лидера в процессе работы над собой, которая в значительной степени является процессом самоспасения. Более глубокое изучение темы спасения и самоспасения привело к выявлению ряда исторических фактов и прецедентов, связанных с поисками идей и построением систем, позволяющим субъектам власти организовывать работу над собой с целью получения положительных эффектов в своей деятельности для достижения общественно полезных целей.

Использование слова «сотер» с античных времен и до наших дней свидетельствует о принципиальной связи между уровнем возможностей субъекта спасения с уровнем ответственности за других людей в процессе реализации сотериологической функции лидерства: чем выше уровень возможностей и властных полномочий, тем выше уровень ответственности за «принятых в управление» людей. Изначально слово «сотер» было эпитетом богов-избавителей (Асклепий, Сабазий, Сарапис и др.) и героев (Диоскуры), затем стало почетным титулом знатных граждан полиса и царей-диадохов (полководцев Александра Великого), а также титулом римских императоров. Сотером именуют Бога в греческом переводе Ветхого и Нового Заветов.

Власть богов и власть людей содержат в себе сотериологическую идею и связанную с ней сотериологическую функцию: правитель приходит в мир людей, чтобы спасти их от угрозы гибели как в физическом, так и в духовном смысле. Центральной идеей и отправной точкой в сотериологических практиках является забота о душе. Как показали исследования дискурсивных практик античности, связанных с «руководством душой» (Пауль Раббов, Изельтраут Мартен, Пьер Адо, Мишель Фуко), осуществление власти требует власти над собой и способности к самоизменению (Гро, 2011, с. 407). «Самопревосхождение» у П. Адо и «культура себя» у М. Фуко — это темы сократовской «заботы о себе», которая связана, прежде всего, с осуществлением власти. Отметим, что М. Фуко удалось компактно описать античную идеологию и практику заботы о себе, которая составляла ядро «культуры себя» античных правителей (Фуко, 1991). Эта концепция просуществовала, по мнению М. Фуко, со времен Сократа и Платона, когда и появилось понятие «забота о себе», вплоть до IV–V вв. н.э., когда идея заботы о себе нашла свое продолжение в христианстве. «Золотым веком» заботы о себе М. Фуко называет два первых века нашей эры в истории римской империи, а эталонной личностью «культуры себя» следует считать императора Марка Аврелия, прозванного «праведником на троне» (Фонтен, 2005).

Кратко характеризуя идеологию и практику «заботы о себе» отметим, что ее целью являлась саморализация индивидуума, а критерием успеха на этом пути считалось умение человека властвовать над самим собой. Суть целенаправленной работы правителя над собой заключалась в формировании особой этики, определявшей «правильное» отношение к самому себе. Ключевые положения этой этики таковы: а) независимость от своего статуса и недопустимость отождествления с ним, б) признание в человеке главным «качеством» Разума, имеющего божественное происхождение и требование заботиться о нем, в) запрет на подчинение правителя кому-либо или чему-либо, кроме своего Разума. Такая этическая позиция полностью исключала саму возможность переложить ответственность за все, происходящее с человеком или с вверенным ему делом, на какую-либо внешнюю силу. Именно такое отношение правителя к себе считалось правильным, «хорошим», т.е. этичным.

Забота о себе осуществлялась в двух формах — форме самопознания и форме самоспасения. Если линия самопознания сохранилась в западной культуре, пройдя сквозь века, то линия самоспасения из светской жизни ушла практически полностью. Поэтому одной из особенностей сотеринга является задача восстановления и возвращения в повседневную

жизнь темы самоспасения в том смысле, в каком она интересовала римских императоров. Самопознание и самоспасение имели также характер «практик себя», которых насчитывалось пять: а) забота о душе при помощи разума, б) комплекс практических дел (от забот домовладельца и задач правителя до физических упражнений и переписки с единомышленниками), в) контроль за «патосом» (состояниями нездоровья на уровне души и тела. Критерий патоса — произвольность физических, физиологических или психоэмоциональных проявлений), г) процедуры самоиспытания (самоограничения; «отчеты души»; контроль мыслей и представлений), д) фокусировка внимания на главной цели — движения к себе и соотнесения с собой во всех ситуациях. Аналогичные идеи можно обнаружить и в духовно-культурных течениях Древнего и средневекового Китая (чань-буддизм, даосизм, конфуцианство) (Абаев, 1989).

Сотеринг изначально разрабатывался нами как современная психологическая технология работы над собой, адресованная лидерам российских организаций — создателям новых предприятий, а также новым руководителям, возглавившим организации в новых условиях. И если идеология сотеринга базируется на историческом прецеденте (Древняя Греция, Древний Рим, Древний Китай), то его практика связана с инструментарием современной практической психологии (хотя, несомненно, многие психотехники, демонстрирующие в руках психологов высокую эффективность, порой имеют очень древнее происхождение).

Рассматривая методологически сотеринг как один из вариантов постмодернистской психотерапии, мы подчеркиваем такую его особенность как центрацию на культурно-этической задаче и выделяем пять основных принципов: 1) учет и обогащение культурного контекста взаимодействия с клиентами терапии; 2) ориентация на взаимосвязь и взаимопроникновение науки, экономики, искусства и религии; 3) поиск смысла и его символизация; 4) творческая забота о себе, 5) выстраивание этических оснований жизни и деятельности (Аксеновская, 2007).

Базовым психологическим подходом, на который опираются многие решения в сотеринге, является аналитическая психология К.-Г. Юнга и работы его последователей (Кэмпбелл, 1997; Нойманн, 1999; Юнг, 1991; 1995; 2008). Уровень конкретных методик работы с проблемными состояниями представлен широким спектром психотехник из различных терапевтических практик. Прежде всего следует назвать психосинтез Р. Ассаджоли (1994), а также позитивную психотерапию Н. Пезешкиана (1995) и многие другие. Каждый из шести элементов технологической модели имеет соответствующую элементу обширную библиографию (Аксеновская, 2007). В рамках сотеринга активно разрабатываются собственные методы и психотехники для каждого из шести элементов модели «сотериологического круга», а также для решения конкретной задачи, специфика которой обусловлена особенностями клиента (личности или команды) (Аксеновская, 2014).

Одновременно с темой идеологии и методов самоизменения в сотеринге актуализируется тема лидерства, а именно, духовного лидерства. Духовное лидерство в сотеринге определяется как способ прохождения жизненного пути человеком, который управляет. Особенности этого способа являются: а) творческое взаимодействие с другими людьми, б) целенаправленная работа по самотрансформации для обретения нравственного совершенства и познания истины, в) самореализация на вышеназванных принципах и условиях. Если духовный аспект отсутствует, тогда такого рода «лидерство» попадает в фокус внимания сотеринга как область «психотерапевтически нездоровой власти».

Понимание лидерства в сотеринге наиболее созвучно теории суперлидерства Ч. Манца и Г. Симса (Sims, Manz, 1995), в соответствии с которой человек должен стать сначала лидером для самого себя, а затем передать эти навыки подчиненным. В то же время значимый для

сотеринга духовно-этический аспект лидерства наиболее активно развивается в работах Д. Зохар о концепции духовного интеллекта лидера, SQ (Zohar, 1997), Я. Митроффа о духовности и менеджменте как искусстве этических способов достижения нравственных целей (Mitroff, Denton, 2008), Б. Голдберг об этическом лидерстве и этическом поведении как основном факторе, определяющем культуру организации (Goldberg, 1999), Р. М. Кантер о социальной ответственности и этике (Kanter, 2001).

Причина фокусировки внимания в сотеринге на психологических процессах лидера связана с базовой установкой ордерного подхода к изменению организационной культуры: ключем к организационно-культурному порядку является личность лидера организации. «Внутренний порядок» личности лидера есть инструмент влияния на «внешний порядок» организации. Поэтому применение технологии сотеринга в организации имеет следующую этапность: лидер организации, управленческая команда, персонал структурных подразделений (организация). Изменения, таким образом, осуществляются на всех уровнях организационно-культурной системы, начиная с уровня лидера.

### Модель «сотериологического круга»

Сотеринг представляет собой хорошо структурированный процесс аутодиагностики, аутокоррекции и совершенствования своей психологической формы лидером организации. Это своего рода процесс самоспасения лидера, который предполагает обретение или восстановление внутреннего психологического порядка (Аксеновская, 2007). Внутренний психологический порядок личности лидера представлен моделью «сотериологического круга» (Рисунок 1.).

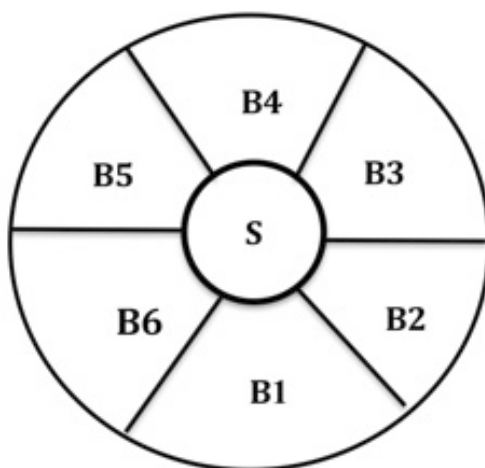


Рисунок 1. Модель «сотериологического круга»

В модели отображены шесть критических точек психологической структуры управленческой деятельности: внимание, воля, вера, видение, время, власть. В центре сотериологического круга находится седьмой элемент — «внутренний сотер», представляющий собой субличностное образование, которое «курирует» состояние шести других элементов. Формирование и развитие «внутреннего сотера» является целью психотерапевтической сотериологической практики. При помощи «внутреннего сотера» осуществляются аутодиагностика и аутокоррекция состояния всех шести элементов.

Модель сотериологического круга описывает порядок потери психологической формы лидером организации и одновременно представляет собой алгоритм ее восстановления.

Потеря психологической формы начинается с ослабления функций внимания, что последовательно влечет за собой снижение волевых характеристик лидера и его уверенности в себе, в своих силах (веры). Как следствие, утрачиваются яркость и четкость видения («образа достижения», по К. Прибраму), что не позволяет правильно структурировать время, используемое для реализации видения. Ошибки в структурировании времени, а также отказ от структурирования времени, приводят к тому, что задачи и цели ставят или предъявляют лидеру другие люди, к которым, фактически, и переходит власть.

Восстановление психологической формы как переход от «гибели» к «спасению» происходит по той же схеме: внимание — воля — вера — видение — время — власть. Каждый из шести элементов представлен самостоятельной тренинг-сессией, содержащей базовую модель элемента, набор психотехник для его аутодиагностики и его аутокоррекции. Сотеринг выполняется в режиме индивидуальных, командных и групповых тренингов. В последнее время сотеринг начал использоваться также и вне рамок ордерных проектов. Появились прецеденты успешного применения сотеринга для групповой работы с менеджерами, для реадaptации потерявших зрение взрослых людей, для обучения студентов вузов в рамках проекта «Школа сотеринга». Все это является достаточно новым опытом, который не имеет систематического характера и, соответственно, его анализ в настоящее время не является актуальным.

В структуре ордерной технологии изменения организационной культуры сотеринг заявлен как главная тема третьего этапа реализации проекта по изменению организационной культуры. За последние годы произошли изменения в порядке применения технологии сотеринга, что было обусловлено запросом со стороны лидеров, реализующих ордерные проекты. Поскольку индивидуальный сотеринг начал применяться на первом этапе реализации ордерного проекта — этапе формирования «семейного» субордера (а не на третьем, как это происходило ранее), технология сотеринга получила дополнительное развитие (Aksenovskaya, 2014). Теперь, как обеспечивающая эффективность лидера в процессе подготовки к управлению процессом организационных изменений, технология применяется на всех этапах ордерного проекта. Особенностью применения сотеринга на третьем этапе является его внедрение в командную и организационную работу, а также усложнение сотериологической практики на уровне лидера.

Каждый сотериологический тренинг в базовой версии занимает от 7 до 15 часов (как за счет увеличения количества упражнений, так и за счет обсуждения проблем, важных для участника или участников). Базовая версия тренинга предполагает проработку всех шести элементов модели «сотериологического круга».

### **Опыт применения технологии сотеринга**

В ордерном подходе изменение организационной культуры не рассматривается в качестве самостоятельной цели организационных изменений. Изменение организационной культуры является условием и психотехнологической платформой для системных изменений производственных, экономических, финансовых результатов деятельности организации.

#### **Характеристика ситуации проекта**

Проект организационных изменений был инициирован в 2014 году собственником компании «Х» (разработка, производство и продажа высокотехнологичного оборудования). В ходе предварительной диагностики состояния компании «Х» была выявлена проблема скачкообразного роста уровня конкуренции в связи с приходом более крупной компании на

отраслевой рынок. Управляющий собственник компании (далее — лидер) охарактеризовал ситуацию для своего бизнеса как критическую, а свое состояние — как состояние «потери уверенности» и «страха за будущее». Вместе с тем, он принял решение улучшить характеристики своей компании, осуществив проект по изменению ее организационной культуры («слишком добродушной и беспечной»), но не имел полной уверенности в том, что следует остаться на этом рынке. До принятия окончательного решения о том, что следует сделать — продолжить борьбу с более сильным конкурентом или перепрофилировать бизнес, — лидер запросил тренинговую программу по сотерингу («чтобы привести свои мысли и чувства в порядок»).

### Структура индивидуального тренинга

Сотеринг проводился в виде семи индивидуальных тренинг-сессий (каждая длительностью по три часа). Общее время — 21 час. Структура занятия включала:

- 1) обсуждение в диалоговом режиме содержание элемента «В»;
- 2) обсуждение актуальных ситуаций и проблем, связанных с этим элементом;
- 3) выполнение упражнений и их обсуждение;
- 4) анализ прошедшего занятия с выделением значмых идей/мыслей и определение заданий себе на следующий день.

Фактически в данном случае сотеринг явился миксом индивидуальной консультативной сессии с тренингом. Общая структура работы с содержательным компонентом личной и организационной ситуации/проблематики может быть представлена в виде таблицы (Табл. 1).

Таблица 1. Структура работы с содержательным компонентом личной, командной и организационной ситуации

Уровни	Элементы					
	Внимание	Воля	Вера	Видение	Время	Власть
<i>Организация</i>	На что должно быть обращено внимание организации.	Что является трудным и насколько для организации.	Во что верит организация. Во что должна верить. Уровень уверенности в достижение цели.	Есть ли видение будущего, какое оно. Как видение отображено в целях и задачах.	Каким временем располагает организация для решения своих задач.	Наличие творческого потенциала организации и его структура для реали-зации поставленных целей
<i>Команда</i>	...	...	...	...	...	...
<i>Лидер</i>	Диагностика и коррекция функций внимания. Совместное проектирование техник на базе реальных ситуаций.	Диагностика и коррекция волевых характеристик лидера. Совместное проектирование техник усиления воли.	Диагностика и коррекция веры и уверенности. Совместное проектирование техник для укрепления веры и уверенности.	Диагностика и коррекция видения.	Диагностика и коррекция времени (управление количественными и психологическими аспектами времени).	Сотериологическая диагностика и коррекция власти

Характеристики управленческой команды в целом и ее отдельных членов также обсуждаются в процессе занятий по мере необходимости для лидера. В соответствии с правилами ордерной технологии изменения организационной культуры лидер готовится к проведению сотериологического тренинга со своей командой и в дальнейшем использует полученные знания, опыт и свои разработки для проведения аналогичного тренинга в качестве тренера.

### Описание тренингового занятия «Воля» (кейс)

Результаты предыдущего занятия позволили лидеру выделить три задачи, на которых необходимо сфокусировать внимание: 1) привлечение молодых талантливых разработчиков, 2) улучшение конструкции и удешевление производства наиболее продаваемого продукта, 3) улучшение системы послепродажного обслуживания. Наибольшей трудностью для организации лидер назвал ситуацию неопределенности, которая возникает в период подбора новой команды разработчиков и ожидания результата ее работы («*понадобятся терпение, железная выдержка и готовность повторить все сначала*»). Организация «*верит в две вещи*»: а) есть дружественные потребители, которые поддержат компанию в период подготовки нового продукта и не перейдут к конкуренту (опыт доверительных отношений и взаимной поддержки в трудные моменты), б) есть успешный опыт решения разноплановых задач, обеспечивающий уверенность в своих силах (вера в себя как успешную организацию). Видение будущего организации оформлено в одностороннем тексте, написанный лидером организации. На листке зафиксирована этапность выхода компании на международный уровень деятельности (страны ближнего зарубежья) с указанием конкретных дат в годах. Для решения трех актуальных задач, связанных с повышением уровня конкурентоспособности в изменившихся условиях, по оценке лидера, имеется семь месяцев. Творческий потенциал организации нуждается в усилении инженерно-конструкторской части. Сильными аспектами творческого потенциала являются маркетинг и управление финансами.

Результаты аутодиагностики и аутокоррекции функций внимания имели высокие показатели (по критериям, принятым в сотеринге) по всем шести параметрам внимания.

#### **Шаг 1 (40 минут). Обсуждение сущности воли**

Психолог (Псх): Вы хотели подготовиться к сегодняшнему занятию. Получилось?

Лидер (Л.): Да, я прочел раздел о воле в книге, прочел короткую версию в Практикуме и сделал тест, который там нашел (Аксеновая, 2014).

Псх. Возникли вопросы?

Л. Да. Вы знаете, что я могу, когда надо, собраться и сделать то, что надо. Нет проблем. Воля в деле, я это умею. Но приведите мне пример, когда надо применить волю в отношениях с противостоящими тебе людьми. Особенно, когда не можешь их уволить по разным причинам.

Псх. Ликург подходящий пример?

Л. Не знаю, давайте уж с подробностями.

Псх. Спартанский царь Ликург. Его законы позволили Спарте доминировать в регионе в течение 500 лет. Он учреждал новые законы и претворял их в жизнь. Это вызывало сопротивление части влиятельных людей. Однажды на глазах у всех его попытались убить. Вооруженный юноша напал на него, но успел только выколоть Ликургу глаз. Юношу схватили и отдали для справедливого возмездия царю. Как Вы думаете, что надо сделать с тем, кто хотел тебя убить и сумел серьезно ранить?

Л. Наказать можно по-разному. Я бы мараться не стал, отдал бы под суд и пусть с ним решают, как положено, по закону. В те времена, наверное, неудачливого царевубийцу разрезали на кусочки?

Псх. Все выяснилось ровно год спустя. Ликург появился в публичном месте в сопровождении этого юноши. Народ ахнул. А Ликург сказал им: « Вы выдали мне его как моего обидчика и злодея, а я возвращаю его вам честным и добрым человеком».

Л. (улыбаясь) Неужели это был гипноз?



Псих. У Плутарха есть рассказ о том, что происходило в течение года с момента «выдачи». Ликург поселил парня в своем доме и обязал присутствовать во время всех своих забот и хлопот, а также делить с ним трапезу. Целый год тот наблюдал изнутри работу и жизнь царя-реформатора, почти круглые сутки. И стал его сторонником.

Л. Не каждому такое под силу, согласен. Воля стальная и самообладание. Верит в себя, верит в человека. Способен долго ждать.

Псих. Вы помните какое-нибудь из определений воли?

Л. Да, воля — это способность достигать поставленных целей, преодолевая трудности на пути к ним. А еще мне понравилось, что воля — это же свобода по-русски. Свобода от мешающих мыслей, чувств, привычек. Свобода делать то, что тебе надо, тогда, когда тебе надо.

Псих. Так, в чем была цель Ликурга? Почему он не убил противника?

Л. Если он — новатор, творец..., то есть я хотел сказать реформатор, то, конечно, царю важнее было изменить государство, чем «разбираться» с каким-то юнцом (да и с любым отдельно взятым человеком). Царь, значит, умел расставить приоритеты и умел вкладываться в более ценные цели, чем месть. А попутно, в силу натуры, изменил не только государство, но и человека. Но меня больше другое интересует...

Псих. Что?

Л. Как он это делал. Как можно так «рулить собой», так себя использовать. Ведь чтобы так управлять собой, надо или заранее подготовиться и выработать принципы, план действий, либо...

Псих. Либо что?

Л. ...либо все равно иметь некоторую тренированность в использовании силы воли, иметь понимание того, как в ней все устроено, как включить, переключить, выключить, в конце концов. Мы можем это попробовать?

Псих. Хорошо, попробуем чуть позже. А пока пойдем по пунктам нашего плана и обсудим один вопрос.

### **Шаг 2 (1 час). Обсуждение актуальных ситуаций и проблем, связанных с волей**

Псих. Цари царями, но ведь любому руководителю в жизни приходится применять силу воли. Воля обнаруживает себя при встрече с трудностью, а трудности дают о себе знать постоянно. Вы могли бы теперь привести пример того, как проявляются в Вашей работе и жизни Ваши волевые качества?

Л. К сожалению, ничего героического. Рутинка. Это считается?

Псих. Сейчас узнаем. Пожалуйста, вспомните 11 волевых качеств из прочитанного текста.

Л. Решительность, самостоятельность, смелость, выдержка, инициативность... Пять волевых качеств, больше не помню.

Псих. А если не вспоминать, а просто подумать? Вы смогли бы назвать какие-нибудь еще качества человека волевыми?

Л. Дисциплинированность и, может быть, настойчивость.

Псих. Поздравляю, качества прямо из списка. Итого семь. Оставшиеся четыре вспомните завтра.

Л. У меня же книжка с собой. Давайте я сейчас посмотрю. Зачем мучиться?

Псих. Это мучительно?

Л. (рассмеявшись) Да, я нетерпелив. Качество номер восемь — терпение. Смотреть не буду, вспомню по факту своих спотыканий.

Псих. ?

Л. Просто осознал сейчас, что бывает так, то спешу, то медлю и каждая ситуация вызывает эмоции, и каждую можно связать с каким-нибудь волевым качеством.

Псих. Есть пример?

Л. Вот сейчас я медлю с принятием решения. Уйти с рынка или продолжить бороться и победить? Боюсь совершить ошибку. Как узнать правильный ход? Гарантий никаких. Поэтому придумал себе способ сделать «легальной» свою нерешительность — консультируюсь с психологом вот.

Псих. Я назову сейчас девятое волевое качество. Мне кажется, что дело в нем. Это целеустремленность. Вопрос цели и способности удерживать на ней фокус внимания.

Л. (задумавшись). Согласен. Я спортсмен. Серьезно занимался бегом. В спорте все построено на самопреодолении на пути к достижению цели. Но одно дело ломать себя, рисковать собой, и другое – когда за тобой люди, их ожидания.

Псих. Вы вспомнили сейчас какую-то историю из спортивной жизни?

Л. Действительно, вспомнил. Но, почему-то, не из спорта. Для меня это история очень трудная. Я не могу о ней рассказывать. Но и забыть о ней невозможно.

Мне было лет десять и на лето меня отправили к бабушке, в деревню. Там у меня был приятель, и мы вместе с ним то рыбачили, то помогали взрослым на сенокосе, то исследовали леса окрестные и овраги. Однажды прибежали голодные к нему домой, как частенько бывало. И его бабушка сказала, что мы должны подождать немного, пока она разогреет нам обед. Мы заныли: мол, руки уже вымыты, есть хотим, готовы до горячего съесть все, что угодно. А баба Галя, очень спокойная женщина, сказала: сядьте рядом и послушайте. И рассказала, что росла в семье, где было восемь детей. Что шла война, отец ушел на фронт, и ее мама одна работала и кормила всех восьмерых. И что они, дети, сидели целый день голодные и ждали, когда мама придет с работы и принесет что-нибудь поесть. Иногда мама приходила с пустыми руками. Тогда она усаживала детей вокруг себя и говорила: «Давайте будем петь». И они пели вместе с мамой разные песни — грустные и веселые, – пока совсем не уставали и не засыпали. Песни помогали им терпеть голод.

Иногда я думаю о силе этой женщины. Выдержать это можно было, только имея цель – выжить. Не сломаться, не упасть. Выжить. Если не физически, то духовно.

Псих. А Ваша цель сейчас в чем состоит?

Л. Я точно хочу, чтобы мое дело выжило.

Псих. Вместо песни мы используем отработку модели волевого действия для гарантированного достижения поставленной цели. Как и песню, его сначала нужно разучить и отрепетировать.

### **Шаг 3 (1 час). Выполнение упражнений и их обсуждение**

Упражнение «Овладение моделью волевого действия» (Р. Ассаджиоли)

Псих. Существует алгоритм, по которому выполняется волевое действие. Он включает пять шагов: 1) выбор цели, 2) принятие решения, 3) убежденность в правильности выбора, 4) планирование и организация, 5) выполнение программы по достижению цели.

Наша задача простая: 1) выбрать цель, достижение которой возможно в течение пяти минут, 2) заполнить таблицу, расписывая все, что связано с достижением Вашей цели, 3) выполнить все пункты заполненной таблицы и достичь поставленной цели, 4) повторить упражнение еще два раза с другими маленькими целями, 5) заполнить первую версию таблицы-шаблона для Вашей первой реальной цели, 6) приступить к ее реализации в запланированный час.

Л. Я готов. Покажите, как выглядит таблица.

Псих. Вот две ее версии: таблица с проставленными для заполнения позициями и шаблон для заполнения (Таблица 2 и 3). Хотите что-нибудь спросить?

Л. Я могу поставить сейчас любую цель?

Псих. Любую. Только она обязательно должна включать физические действия.

Л. Моя цель — навести порядок на своем рабочем столе.

Псих. Хорошо, заполняйте таблицу-шаблон.

Таблица 2. Модель волевого действия, по Р. Ассаджиоли (Аксеновская, 2014)

№	Волевое действие	Содержание
1	Выбор цели	1.1. Постановка цели. 1.2. Намерение достичь ее («хочу»). 1.3. Пробуждение «мотивации» (почему я хочу достичь ее). 1.4. Оценка выбранной цели (привлекательность, полезность, реалистичность, потенциал (доступ к каким следующим возможностям откроет достижение этой цели; степень трудности: умеренная, большая, максимальная, непреодолимая; каким я должен быть, чтобы достичь поставленной цели). 1.5. Размышление («взвешивание») (все «за» и все «против»).
2	Принятие решения	Хочу достичь поставленной цели. Могу это сделать. Начинаю подготовку прямо сейчас.
3	Убежденность в правильности выбора	3.1. Три аргумента в пользу правильности выбранной цели. 3.2. Разработка формул самонастройки. 3.3. Определение принципов нового образа жизни.
4	Планирование и организация	4.1. Разработка плана конкретных действий по достижению цели. 4.2. Организация ресурсов и мероприятий по реализации плана.
5	Выполнение программы по достижению поставленной цели	5.1. Ежедневный контроль и оценка выполненных действий из плана. 5.2. При необходимости — корректировка действий. 5.3. Применение формул самонастройки. 5.4. Повторение принципов нового образа жизни.

Таблица 3. Заполненная таблица-шаблон модели волевого действия

А. Микропроект № 1 (15 минут)		
I. Выбор цели		
<b>Постановка цели</b>	Порядок на рабочем столе.	
<b>Намерение достичь ее</b>	Я очень хочу, чтобы мои бумаги и предметы на столе были на своих местах.	
<b>Почему я хочу достичь этой цели</b>	1) я не переносу беспорядок; 2) я устал искать на столе то, что мне нужно — потеря времени сил, нервов; 3) мне нужно выполнить важную работу и поэтому необходимо все подготовить для эффективной работы.	
<b>Оценка выбранной цели</b>	а) моя цель меня привлекает и вдохновляет. Она сто процентов полезна (мне поможет ее достижение в работе). Она реалистична (это можно сделать за 5-10 минут). Ее достижение откроет доступ к выполнению следующей важной для меня работы, которую я откладывал из-за неподготовленности рабочего места; б) степень трудности — умеренная. Чтобы справиться, я должен быть сосредоточенным, энергичным и настойчивым.	
<b>«Размышление»</b>	<b>«Против»</b>	<b>«За»</b>
Нет		Порядок на столе радует, облегчает поиск нужных документов и предметов, создает комфортные условия для выполнения серьезной работы. Выполнение этой работы поможет мне заработать ( а деньги сейчас нужны).

---

## II. Принятие решения

---

**Хочу.** Я точно хочу это сделать.

**Могу.** Я точно могу это сделать.

**Начинаю.** Я уже кое-что для этого делаю, даже в своей голове.

---

## III. Убежденность в правильности выбранной цели

---

**Три аргумента в пользу выбранной цели:**

- 1) порядок на рабочем столе поможет сделать хорошо нужную и важную работу;
- 2) снимет чувство раздражения, которое вызывает беспорядок;
- 3) поможет заработать.

**Формула самонастройки:**

Я лучший мастер наведения порядка на моем столе — самый сообразительный и самый быстрый.

**Принципы нового образа жизни:**

- 1) приводить в порядок бумаги каждый вечер, в конце рабочего дня (даже если устану);
  - 2) держать и пополнять запас папок разного формата под рукой (в ящике стола);
  - 3) уничтожать ненужные бумаги один раз в месяц (когда станет ясно, что они точно не нужны).
- 

## IV. Планирование и организация

---

**1. План:**

определить необходимые ресурсы и места их нахождения;  
принести и положить рядом ресурсы (лотки, папки, коробку для флэш-карт, емкость для карандашей и ручек);  
разложить на столе все на две «горки»: бумаги и предметы;  
рассортировать бумаги и разложить их в папки;  
рассортировать предметы и разложить их по своим местам.

**2. Организация ресурсов и мероприятий:**

Путем отдачи себе приказа «Время пошло!»

---

## V. Выполнение программы по достижению поставленной цели

---

1. Контролировать выполнение каждого пункта и давать ему оценку;
  2. Если нужно — корректировать план и действия;
  3. Повторять свою формулу самонастройки (что я самый сообразительный и быстрый),
  4. Повторить, когда выполню задание, свои принципы нового образа жизни.
- 

### Описание выполнения упражнения (микропроект А)

Лидер установил время в телефоне и отдал самоприказ «Время пошло!». Каждый выполненный пункт им отмечался в таблице и сопровождался оценкой «отлично!». Был момент, когда лидер испытал что-то вроде замешательства, открыв один из документов. Тут же он произнес: «Я самый сообразительный и быстрый!» и перешел к следующему действию. По сигналу будильника в телефоне через пять минут процесс наведения порядка на рабочем столе завершился. После этого им сразу были повторены три принципа «нового образа жизни», сформулированные ранее.

### Обсуждение выполненного упражнения (микропроект А)

Псих. Вы уложились в отведенное время: 10 минут заняло заполнение таблицы-шаблона и пять минут выполнение задания по достижению цели. Что для Вас оказалось трудным в этом упражнении?

Л. Первое, что приходит в голову, — ограничение во времени. Это вызывало беспокойство, что не уложусь в отведенные минуты.

Псих. Откуда такие мысли? Вы часто не вписываетесь во временные лимиты?

Л. Пожалуй, причина беспокойства в другом. Нет опыта выполнения таких заданий на время и нет даже предположений о том, сколько минут какая операция занимает.

Псих. Сейчас Вы смогли бы сказать, что имеете представление о количестве времени, нужном для выполнения упражнения?

Л. Да. Уверен, что два других проекта сделаю с меньшим напряжением нервов.

Псих. Что-то было для Вас легким?

Л. Планирование действий, описание процесса — это привычно и поэтому понятно.

Псих. Какие у Вас возникли в ходе выполнения упражнения чувства, мысли?

Л. Азарт, желание превзойти ожидания.

Псих. Вы довольны результатом?

Л. Все графы таблицы заполнил, все запланированные действия совершил, стол в порядок привел, во временные границы уложился.

Псих. То есть, довольны?

Л. Почти. Есть проблема с качеством выполнения. Если бы я делал эту работу один, то внимательно прочел бы некоторые документы, некоторые бы уничтожил за ненужностью.

Псих. Это упражнение стоило затраченных на него усилий?

Л. Конечно. У меня есть сейчас в сознании все пять основных шагов, и я пытаюсь понять, как алгоритм можно довести до автоматизма.

Псих. Опривычивание происходит за счет повторения. Мы сейчас еще два раза выполним эту схему для достижения других целей. А пока скажите, какие полезные рекомендации себе Вы могли бы дать после выполнения первого упражнения?

Л. Надо включить в план указание минут и секунд на выполнение. Знание того, что времени не очень много, позволит выбирать более скромные цели. Их реализация не скажется отрицательно на качестве выполнения.

Следующими двумя микропроектами стали а) изготовление бумажного кораблика (20 минут) и б) замена батарейки в настольных часах (15 минут). Обсуждение выполнения этих микропроектов прошло по ранее использованной схеме. Лидером было отмечено, что беспокойство уступило место уверенности, что заполнение шаблона происходило более осмысленно и творчески, а сам шаблон «уложился» в голове во всех деталях.

Псих. Какую реальную цель Вы хотели бы поставить перед собой и отработать ее затем по освоенному алгоритму?

Л. Цель номер один — удержаться и закрепиться на рынке в изменившихся условиях. Я хочу расписать для себя с помощью шаблона работу над достижением этой цели.

Псих. У Вас уже есть идеи как это сделать?

Л. В планировании надо подробнее указать мероприятия по поиску талантливых разработчиков и организации их деятельности. Нужно будет добавить в эту группу маркетологов. И тогда они вместе смогут комплексно подойти к решению наших задач. Важно везде посчитать время и определить ресурсы, которые понадобятся, чтобы мы могли справиться с временными ограничениями. В общем, проект будет рассчитан на семь месяцев. И две трети времени должны, как я теперь понимаю, уйти на подготовку к реализации плана действий. Кстати, хорошая идея — с группой проработать этот шаблон. Еще меня заинтересовала тема проектирования нового образа жизни под поставленную цель. На нашем управленческом языке это ведь переформатирование нашей корпоративной культуры... Завтра в 10:00 я начну в этом кабинете работу по заполнению таблицы-шаблона для своей приоритетной цели.

Псих. Хорошо. Так что же Вы считаете полезным результатом освоения алгоритма выполнения волевого действия?

Л. Освоение алгоритма не занимает много времени, а его использование полностью снимает состояние тревоги и неуверенности. Я думаю, что происходит переключение внимания с переживания на действие. Ну, а дальше — азарт!

### ***Упражнение «Инвентаризация приемов противодействия»***

Псих. Теперь, после обсуждения «трудностей» в делах, можем вернуться к вопросу о «трудных» людях. О каком типе «трудного» сотрудника шла речь — об агрессивном? О самолюбивом? О каком?

Л. Мне сложно его охарактеризовать. По совокупности разных своих качеств ему удается приводить меня в состояние раздраженности. Это трудность психологическая и пока я с ней плохо справляюсь.

Псих. Можете назвать пять его особенностей или качеств, которые Вас раздражают?

Л. (думает). Шесть. Могу назвать шесть таких вещей: перебивает, понижает силу своего голоса и «глотает» конец фразы, вдруг навязчиво проявляет заботу, льстит, во время совещаний начинает переговариваться с соседом и не слушает, все время потирает руки.

Псих. Давайте попробуем собрать воедино все, что Вам уже удалось успешно применять в качестве «противоядия» в общении с этим сотрудником, а также то, что Вы, возможно, видели полезного для себя в поведении других людей в сходных обстоятельствах. Напишите себе этот «инвентаризационный» список по принципу «действие — противодействие».

Л. (через 15 минут). У меня получился неожиданно удачный список приемов. Итак:

1) если перебьет и задаст свой вопрос: я подожду, когда он закончит говорить, и продолжу свои слова с того места, на котором он меня перебил, как ни в чем не бывало. Для меня это будет игра на запоминание своей мысли, которую должен буду донести до него строго по своему плану;

2) если начнет «проглатывать» слова и мне станет трудно понимать, о чем он говорит: вариант первый — попрошу его повторить еще раз, и еще раз, и еще раз — столько, сколько понадобится для того, чтобы он понял необходимость делать свою речь понятной собеседнику; вариант второй — не буду вникать в его слова и переведу разговор на другую тему, более актуальную для меня;

3) если начнет листать сам для меня документы со словами «Вам так будет удобнее»: я медленно встану из-за стола, возьму документы в свои руки из его рук, перейду на другое место со словами: «Посидите, пожалуйста, здесь, пока я ознакомлюсь с документами». Если это его не остановит, дам ему какое-нибудь поручение (принести другую информацию, например) и буду смотреть документы в его отсутствие. Тут у меня много появилось идей как можно поступить;

4) если начнет льстить: а) проигнорирую, б) холодно поблагодарю и попрошу перейти к делу, сославшись на ограничение во времени, в) скажу ему, что он — почти эталон сотрудника, осталось только избавиться от мелкого недостатка. Недостаток заключается в ошибочном мнении, что ему к лицу стиль поведения моей бабушки, которая любит меня хвалить в тех же словах и выражениях. Но, что позволено бабушке, то не к лицу моему сотруднику (а в следующий раз просто скажу «выключите бабушку!»);

5) если начнет переговариваться с кем-либо, когда я говорю: а) буду останавливаться, б) буду делать замечания, в) буду отправлять его на обучение поведению на совещаниях в отдел обучения;

б) если будет потирать руки: буду учиться игнорировать это действие как несущественное и расценивать его как индикатор своей способности менять свои реакции по своему усмотрению.

Псих. Ну что ж, Вы теперь подготовлены к встрече со своим «трудным» сотрудником не хуже Ликурга. Возможно, через год Вы тоже сможете «вернуть» его в коллектив «честным и добрым человеком». Воистину царское дело.

Л. Действительно, чувствую себя спокойнее и свободнее. Появилось ощущение возможности большего маневра.

**Шаг 4 (20 минут). Анализ прошедшего занятия с выделением значимых идей/мыслей и определения заданий себе на следующий день**

Псих. В заключение сегодняшнего общения хочу попросить Вас подвести итоги. Что Вы запомнили? Что хотели бы запомнить? Что было для Вас важным?

Л. Начну в произвольном порядке. Первое: появилась необъяснимая пока убежденность в том, что мои тревоги и переживания опасности из-за сложившейся ситуации, отражаются на моей компании, на моих сотрудниках. Словно один человек подхватил простуду, а остальные заразились от него. У нас источник «болезней» — это я. И об этом я хочу подумать.

Псих. Я правильно понимаю, что Вы ощущаете взаимосвязь между своим психологическим состоянием и психологическим состоянием Вашей команды?

Л. Именно. Если я сконцентрируюсь, настроюсь на решение задач, это немедленно вызовет сходное состояние у моих людей. Второе: выполнение упражнения по овладению алгоритмом волевого действия было сегодня очень ценным событием. Прежде всего, я почувствовал решимость устоять, удержать завоеванную часть рыночной ниши. Возникла уверенность, что это можно сделать. Кстати, не только интуитивная... Сейчас у меня появилась пара идей по поводу изменения бизнес-модели. Мозг заработал в правильном направлении. Третье: я сегодня лучше понял наши обсуждения связи этики и организационной культуры. Вы мне рассказываете про спартанского царя, а я Вам про деревенскую женщину. И думаю: «Почему?». И понимаю, что это как раз о «правильном» и «не правильном» в поведении, о том, как это бывает в сознании людей с разными этическими и культурными программами. Царь и женщина похожи по своим этическим стандартам. Баба Галя высветила «родительское» отношение царя к людям своего народа.

Псих. Можете объяснить?

Л. Есть большие трудности — и объективные, и субъективные. Там — реформы, тут — голод. Плюс огромный эмоциональный накал: там — гнев, тут — отчаяние. Оба могли поступить так, как это делается другими — наказать врага, отказаться от детей как от непосильного бремени. А что? Разве сейчас детей не оставляют на попечение госучреждений из-за «невозможности содержать»? У бабы Гали были не просто дети. У нее была семья. И чтобы ни происходило, семью нужно было сберечь. Согласен и с тем, что в семье держалось все на доверии: дети доверяли матери полностью. Она не бросит, она, если не сегодня, то завтра найдет еду. И мать доверяла детям. Они поймут, потерпят, не уйдут, не устроят бунт.

Думаю, что Ликург тоже строил эмоционально-ценностное единство, «семейный» субордер, которым мы сейчас занимаемся. И напавший мальчишка был членом его «государственной семьи». Поэтому надо было не просто стиснуть зубы и простить, но и вложить еще много сил и терпения, чтобы тот смог подрасти до уровня понимания управленческих дел и уровня управленческого поведения своей несостоявшейся жертвы.

Мой вывод по поводу своего раздражения из-за сотрудника сегодня такой: мне нужно еще формировать и формировать у себя «родительскую» этику — учиться справляться со своим раздражением. По крайней мере, для этого нашлись два аргумента: во-первых, мой сотрудник, в отличие от того парня, уже сделал немало полезного для компании; во-вторых, доверие нам в этот период времени — период «реформ и голода» — необходимо. Нам нужно держаться заодно, чтобы справиться.

Псих. А что насчет рутины? Является ли деловая рутина трудностью?

Л. Для меня это трудность, я понял. Преодолевать эту трудность можно только за счет терпения и самодисциплины.

Псих. Какое задание Вы даете себе на следующий день?

Л. У меня для себя два задания получаются по результатам сегодняшнего дня. Первое: ровно в 9:00 я приступлю к заполнению таблицы-шаблона, чтобы расписать порядок достижения цели для спасения компании. (Улыбаясь) Как и положено сотеру. Да, в 9:00. Решил начать на час раньше. Второе: я уделю 20 минут для работы со своим «эмоциональным убийцей». Объясню, что ему надо поработать над некоторыми своими качествами и предложу помощь.

Псих. Хорошо. Все, что Вы сделаете завтра, мы сможем обсудить в начале нашей следующей встречи.

### Обсуждение результатов

Представленный фрагмент протокола с описанием трёхчасового занятия по программе «Сотеринг: Воля» обсуждается и анализируется с учетом того обстоятельства, что к моменту данного занятия работа с лидером организации уже продолжалась полтора месяца. В течение этого периода времени были обсуждены и согласованы основные подходы, методы и сроки выполнения поставленных задач. В частности, был принят к реализации ордерный подход и шла параллельная работа на уровне лидера организации по подготовке к изменению бизнес-модели, стандартов менеджмента и к формированию «семейного» субордера корпоративной культуры компании.

Обсудим содержание и результаты каждого из четырёх «шагов» занятия.

**Шаг 1. Обсуждение в диалоговом режиме сущности воли.** Каждому занятию предшествует небольшая самостоятельная подготовка (чтение) и выполнение данных себе заданий практического характера. В ходе работы с психологом внимание уделяется, прежде всего, возникшим вопросам, анализу самостоятельно сделанных тестов (аутодиагностика) и краткому повторению основных сведений об элементе сотериологического круга.

В представленном фрагменте протокола обращает на себя внимание вопрос лидера о способах применения волевых качеств в отношениях с «противостоящими» людьми. В качестве образца такого «противника» лидер позднее представил одного из членов своей управленческой команды. Обсуждение этого значимого для лидера вопроса строится при помощи метафоры — рассказывается история об одном из правителей древнего мира, подвергнутому нападению со стороны противника его политики. Лидер формулирует свою позицию по отношению к такому нападению, которую можно назвать достаточно отстраненной и, судя по выражению лица, даже несколько брезгливой («отдать под суд»). Способ решения проблемы, примененный царем, вызвал у лидера уважительное удивление. Он охарактеризовал такой способ поведения как «стальную волю», «самообладание» и «терпение».

Поскольку слово «воля» прозвучало, и было связано с конкретными управленческими обстоятельствами, появилась возможность обратиться к определению воли и лидер легко вспомнил определение, отметив две особенности этого явления: наличие трудности, препятствия и состояние свободы от «мешающих» действовать «мыслей, чувств, привычек». На фоне этого понимания воли лидер пересмотрел цель действий царя в отношении своего противника, обратившись к его приоритетам, как инициатора изменений и реформатора. На первом месте, отметил для себя лидер, закономерно стоит задача изменения государства, а следом — изменение отдельных людей. Для лидера было важным осознание того, что



фокусировка на достижении приоритетной цели позволяет не просто не увязнуть в разбирательствах с отдельными людьми, но позволяет вовлечь этих людей в большое общее дело, участие в котором способно изменить их в нужном направлении (в направлении большего единомыслия).

Далее лидер выделил для себя наиболее значимый, с точки зрения идеологии сотеринга, вопрос о технологии самоуправления, овладение которой и является задачей сотеринга. Таким образом, обсуждение с клиентом сущности воли обнаружило:

- 1) наличие интереса к использованию волевых качеств в отношении с «трудными» (противостоящими) людьми;
- 2) признание превосходства волевого поведения (самоконтроль, терпение, способность парадоксально действовать и долго ждать результата) над поведением реактивным (мщение), либо поведением индифферентным (решение суда, статья трудового кодекса и т.п.) в ситуациях фундаментальной ответственности за дело и в процессе изменения организации;
- 3) наличие интереса к овладению приемами эмоционально-волевой саморегуляции;
- 4) погруженность в самостоятельную работу (выполнение маленьких заданий по чтению).

**Шаг 2. Обсуждение актуальных ситуаций и проблем, связанных с волей.** Первый вопрос к лидеру в этой части занятия был направлен на повторение (припоминание) списка волевых качеств, о которых он прочитал в ходе подготовки к занятию. Им легко были названы пять качеств из одиннадцати. Можно считать, что первые три качества имеют для лидера особое значение. Время от времени он характеризует себя как решительного, самостоятельного и смелого человека, приводя тому убедительные примеры. Вопрос о выдержке для него, тем не менее, не является столь однозначным. Это качество обсуждается как задача, которую надо решить. Другими словами, качество проявляется не стабильно. Вместе с тем, в момент разговора подвергается сомнению и качество «номер один» — решительность («Вот сейчас я медлю с принятием решения»). Слова психолога о важности целеустремленности стали причиной появления целого ряда ассоциаций — спортивных и детских. Очевидно, на данный момент существует двойственность в понимании лидером ценности и значимости целеустремленности. Она не рассматривается как безусловное достоинство («Одно дело ломать себя, рисковать собой, и другое, когда за тобой люди, их ожидания»). Неожиданным стал переход к детскому воспоминанию о рассказе деревенской женщины. Лидер, очевидно, считает ярким примером целеустремленности поведение женщины по отношению к семье, к своим детям в трудной жизненной ситуации. Он формулирует свой тезис о целеустремленности как источнике силы воли («Выдержать это можно было, только имея цель — выжить»). И переходит к определению своей приоритетной цели — выживанию компании в неблагоприятных обстоятельствах.

Таким образом, обсуждение ситуаций и проблем, связанных с волей, показало:

- 1) неоднозначную оценку лидером выраженности у себя значимых волевых качеств (решительность стоит на первом месте в самохарактеристике, и одновременно имеет место признание своей нерешительности в принятии решения о будущем компании). Это может свидетельствовать в данном случае о том, что процесс подготовки к принятию решения еще не завершен;
- 2) выделение своего «нетерпения» как признака недостаточного уровня развития выдержки и необходимости работы над ней (есть книжка, которую хочется тут же открыть). Но ситуация используется для отмены этого «логичного» действия, то есть как упражнение;

3) произошло осознание связанности между собой целеустремленности и ответственности, а также ценности этой связи для самого лидера;

4) оформилась цель в виде «выживания дела». Возникший ассоциативный ряд позволяет полагать, что компания воспринимается лидером как семья, которую надо сохранить во что бы то ни стало («Выжить. Если не физически, то духовно»). Эти слова предполагают готовность идти до самого конца, даже если это не обещает успеха. Следовательно, лидер принял на себя какие-то обязательства, нарушение которых не сможет оправдать перед самим собой.

**Шаг 3. Выполнение упражнений и их обсуждение.** В данном фрагменте представлены два упражнения: 1) отработка модели волевого действия (три микропроекта) и 2) «инвентаризация» приемов «противодействия противнику». Сначала была обсуждена структура волевого действия, названы и охарактеризованы его компоненты. Затем последовала инструкция по выполнению упражнений. Всего было выполнено три микропроекта с целью выработки навыка осознанно начинать и завершать волевое действие. Представленный фрагмент протокола с описанием выполнения микропроекта А (наведение порядка на рабочем столе) и его обсуждения показывает, что наибольшую сложность при выполнении первого упражнения представляло ограничение по времени. Лидеру удалось соблюсти установленные временные рамки, но ценой этого стало неудовлетворительное качество выполненной работы. В дальнейшем он выбирал более простые задачи и успешно решил вопрос качества. Кроме того, лидер фиксировал в таблицах-шаблонах для следующих микропроектов предполагаемое количество минут и секунд на выполнение операций. То есть, начал совершенствовать свои «бизнес-процессы».

Результатом выполнения всех трех микропроектов стало запоминание алгоритма волевого действия и появление идеи по применению этого упражнения для подготовки и реализации действительной цели деятельности компании. Большой интерес был проявлен к теме проектирования «нового образа жизни», поддерживающего движение к цели. Лидер связал этот пункт в алгоритме волевого действия с темой организационной культуры.

Психологическим результатом выполнения упражнения явилось снятие состояния тревоги и неуверенности, вызванного неопределенностью положения компании на изменившемся рынке.

Второе упражнение стало возвращением к первому вопросу занятия — выработке способов взаимодействия с «трудным» человеком. Лидер назвал шесть особенностей сотрудника, которые вызывают у него раздражение. Реальной причиной напряженного отношения к сотруднику явилось обязательство перед деловым партнером взять на работу этого человека, чьи деловые качества не были бесспорными. Поэтому его личностные особенности еще больше ухудшали восприятие и являлись не причиной, а поводом к раздражению. Обсуждать причину лидер не стал, заявив в качестве «трудности» именно личностные особенности сотрудника. Этого было достаточно для того, чтобы начать работу по формированию объективного отношения лидера к подчиненному. Кроме того, в ходе выполнения задания по «инвентаризации» известных приемов снятия раздражения, а также создания новых приемов, лидер упражнялся в выработке множественных способов реагирования и поведения в сходных ситуациях взаимодействия с не очень приятными людьми.

Само упражнение явилось прямой отсылкой к вопросу, заданному на первом шаге: как можно «рулить собой»? как можно подготовиться к сложной ситуации общения, какие принципы и приемы использовать? как «включать» и «переключать» волю. Лидер оценил результат выполнения упражнения положительно, отметив, что увеличилась «свобода маневра». Таким образом, обсуждение выполненных упражнений продемонстрировало:

1) наибольшую трудность при применении алгоритма волевого действия представляет выставленное ограничение по времени. Наиболее легкой частью применения алгоритма является планирование и организация деятельности;

2) соблюдение временных границ воспринимается как приоритетная задача по сравнению с достижением хорошего качества деятельности. Это вызывает неудовлетворение. Найденный выход заключается в последующем выборе менее сложных задач;

3) вдохновляющей для лидера идеей стала идея применить алгоритм для проработки цели обеспечения сохранения позиции компании на рынке. При этом в пункт «Планирование и организация» он решил включить мероприятия по поиску нужных сотрудников и формированию кросс-функциональной команды. Всюду, по его мнению, должны быть определены временные сроки и необходимые ресурсы. На вопрос, чем это отличается от обычного планирования, лидер ответил: «Погруженностью планов в мотивацию, убеждения и новый образ жизни»;

4) особое внимание лидер обратил на связь между деятельностью по достижению цели и формированием «нового образа жизни», идея которого которой помогла лидеру глубже понять роль организационной культуры в процессах организационного изменения. В своих комментариях лидер обратился к своему спортивному прошлому и заметил, что «хороший результат на соревнованиях раз в год, требует от хорошего спортсмена особой жизни в течение всего года, которая отличается не только от жизни не спортсменов, но и отличается от жизни спортсменов-неудачников»;

5) овладение алгоритмом выполнения волевого действия снимает тревогу, вызванную неопределенностью положения компании в изменившихся условиях. Причиной этого эффекта, очевидно, стало чувство уверенности, вызванное успешностью трехкратного применения шаблона (алгоритма) для решения разного рода задач и сложившимся представлением, что алгоритм может работать с любым типом задач;

6) несмотря на то, что заявленная лидером проблема подготовки к общению с «противостоящим» человеком была обсуждена без анализа причин, выполненное упражнение по инвентаризации приемов «противодействия» принесло положительный результат: приемы противодействия оказались направлены, главным образом, не на человека, а на собственное раздражение (то есть свое эмоциональное состояние). Выполненная тренировка по подбору и разработке способов реагирования в эмоционально напряженных ситуациях увеличила возможности лидера для маневра и создала у него ощущение большей подготовленности.

**Шаг 4. Анализ прошедшего занятия с выделением значимых идей/мыслей и определения заданий себе на следующий день.** Представленный в данном тексте способ подведения итогов предполагает, что итоги подводит и выделяет значимые идеи, мысли и моменты занятия сам субъект сотеринга. Лидер выделил три главных результата: а) понимание неотвратимой связи между состоянием неуверенности и тревоги лидера и аналогичным состоянием сотрудников, а также необходимость использовать свое психологическое состояние для управления психологическим состоянием своей команды; б) появление уверенности в решаемости задачи сохранения компании и ее позиции на рынке как следствие освоения алгоритма волевого действия; в) лучшее понимание связи этики и организационной культуры. При этом у него возникло понимание, что формирование «семейного» субордера означает повышение уровня доверия в организации, а частью решения этой задачи, лично для лидера, должны стать усилия по развитию у себя «родительской» этики. Такая этика не допускает квалификации даже враждебных действий своих сотрудников как требующих «возмездия», но предполагает личную включенность лидера в процесс развития и воспита-

ния своих сотрудников. Свидетельством такого понимания стало включение в свое «задание себе» на завтра пункт о встрече с «трудным» сотрудником и начале работы с ним.

Таким образом, общим итогом занятия стало принятие лидером ряда решений, общий смысл которых сводится к решению сохранить компанию, включившись в работу по: а) преодолению своих ограничений, б) по применению алгоритма волевого действия для проработки поставленной цели и в) по изменению отношения к своим сотрудникам на более «родительское».

## Выводы

Представленный в данной статье материал позволяет сделать следующие выводы.

Как часть ордерной технологии изменения организационной культуры сотеринг применяется на уровнях лидера, управленческой команды и исполнительского персонала для формирования «культуры себя» и управления собой как базиса культуры самоизменения организации, находящейся в ситуации изменения (развития, трансформации, оптимизации). Основой для формирования такой культуры является модель «сотериологического круга».

Модель «сотериологического круга» фиксирует шесть критически значимых элементов психологической структуры управленческой деятельности, которые взаимосвязаны и оказывают взаимное влияние друг на друга. Элементы модели были определены эмпирическим путем в ходе работы с руководителями организаций и структурных подразделений (с численностью от 20 человек) в период с 1987 по 1997 гг.

Методологическим основанием сотеринга являются принципы постмодернистской менеджерской терапии, центрированные на культурно-этической задаче работы с клиентом терапии. Базовым психологическим подходом, на который опираются многие решения в сотеринге, является аналитическая психология К.-Г. Юнга и его последователей. Уровень конкретных методик работы с проблемными состояниями представлен широким спектром психотехник (оригинальных и модифицированных) из различных терапевтических практик (психосинтез Р. Ассаджиоли, позитивная психотерапия Н. Пезешкиана, нейролингвистическое программирование, телесноориентированная терапия и др.). Собственные методы сотеринга формируются исходя из специфики стоящей задачи, а также особенностей клиента (личности, команды или группы).

Отличием сотеринга от коучинга, как изначально иного вида менеджерской терапии, являются: а) статус части ордерной технологии изменения организационной культуры и применение только в соответствующих проектах для работы с персоналом организации; б) осуществление самоизменений для решения задачи изменений выбранных параметров деятельности организации; в) передача технологии в распоряжении организации для обеспечения возможности автономного применения без участия психолога-консультанта; г) выполнение функций тренера лидером организации (для членов управленческой команды) и членами управленческой команды для сотрудников других уровней.

Анализ тренингового занятия по сотерингу («Воля») показал хорошие возможности упражнения, разработанного на базе модели волевого действия Р. Ассаджиоли. Второе упражнение, являющееся тренировкой в разработке собственных решений субъекта сотеринга для преодоления психологических трудностей во взаимодействии с другими людьми, также показало свою эффективность. В случае если бы предложенные упражнения не дали нужного эффекта, были бы использованы другие.

Особенностью применения сотеринга на первом этапе ордерного проекта является формирование у лидера качеств, значимых для развития «семейного» субордера корпоративной культуры (субордер отвечает за эмоционально-ценностное единство организации, критерием его сформированности является доверие членов организации к руководству и руководства к членам организации). В данном случае это этико-волевые качества лидера — «родителя».

Требует дополнительного изучения и осмысления факт акцентирования внимания лидера на «семейном» аспекте организационной культуры в критический период существования организации, в то время когда у него была возможность (он о ней знал) сосредоточиться на развитии «армейских» характеристик культуры.

Способ размышления лидера об управленческих и житейских прецедентах, их содержание, свидетельствует о внимательном отношении к этическим аспектам своего мировосприятия и деятельности. Можно добавить, что в настоящий момент у лидера преобладает прагматический интерес к этике, который в ряде случаев имеет эмоциональный, не утилитарный характер. Включение этических задач в систему управления своим делом и собой свидетельствует о наличии потенциала духовного лидерства.

## Заключение

Изменение организационной культуры напрямую связано с характером и скоростью изменения людей в организации. Безусловно, изменения могут происходить разными способами. Они могут быть внешними, принудительными, когда люди меняют мышление и поведение «технически», не имея возможности осознать происходящее и сделать осмысленный выбор. Изменения могут быть «хирургическими», когда руководители идут на почти полную замену персонала, нанимая вместо уволенных сотрудников более соответствующих новым требованиям. Но есть и стратегия трансформации, которая предполагает использование управленческих технологий, позволяющих выполнять программу самоизменения в постоянном, плановом и осмысленном режиме. Ордерная технология изменения организационной культуры и сотеринг, как его часть, относятся к числу именно таких технологий. Их роль в проектах организационных изменений со временем будет только расти, поскольку востребованность этих технологий обуславливается не только экономической целесообразностью (замена сотрудников в условиях ограниченных рынков квалифицированных специалистов не только дорогая, но и часто почти невыполнимая задача). Принципиально важной причиной роста спроса на данные технологии являются потребности социокультурного и гуманитарного порядка. Человек не может и не должен участвовать в организационных изменениях как неодушевленный предмет, который можно переставить, перепрограммировать и т.п. Человек испытывает потребность в понимании того, что происходит, как это связано с его целями и интересами, как он может сделать свой вклад в достижение общей цели. Да и сама экономика не сможет развиваться бесконечно за счет деградации участвующих в ней людей. Кроме того, распространению социально-психологических технологий изменения организационной культуры будет способствовать накопление примеров успешного их применения, совершенствование методов и методик, входящих в состав технологий, появление книг и учебных программ, формирующих необходимые компетенции для их применения.

Ключевую роль в трансформационных процессах играет личность лидера организации. Именно поэтому особого внимания требует работа по созданию технологий работы лидеров организаций над самими собой. Исходя из видения гуманитарной перспективы развития общества и его экономики, ордерный подход во главу угла ставит разработку темы духовного

лидерства, которое понимается как этикодетерминированный социально-психологический феномен. Технологически это понимание реализуется в сотеринге.

Методологический план развития сотеринга был обозначен нами ранее при перечислении постмодернистских принципов менеджерской терапии, где одним из таких принципов является выстраивание этических оснований жизни и деятельности. Можно только добавить, что качественный компонент в социально-психологических технологиях изменения организационной культуры, все-таки, есть и будет преобладающим. Однако это не отменяет исследовательского интереса к созданию комплексов измерительных методик. Применение этих методик в рамках ордерных проектов осуществляется только по запросу заказчиков, которых часто беспокоит проблема «нецелевого» использования времени, отведенного для реализации проекта. В рамках ордерного подхода решение задачи создания измерительных методик считается актуальным, их количество растет (Аксеновская, 2010; 2015), как и интерес исследователей к их использованию. Со стороны практиков большее внимание существует к методам и приемам работы по изменению индивидуальных, групповых, организационных культурно-психологических характеристик, что и явилось содержанием данной статьи.

## Литература

- Абаев, Н. В. (1989). *Чань-буддизм и культурно-психологическая традиция в средневековом Китае*. Новосибирск: Наука.
- Аксеновская, Л. Н. (2005). *Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии*. Саратов: Изд-во СГУ.
- Аксеновская, Л. Н. (2007). *Ордерная модель организационной культуры*. М.: Академический проект; Тикста.
- Аксеновская, Л. Н. (2010). Методика ордерной диагностики организационной культуры. *Известия Саратовского университета. Том 10. Серия Философия. Психология. Педагогика*, 4. 63–68.
- Аксеновская, Л. Н. (2014). *Сотеринг: Практикум* [Электронный ресурс]. <http://library.sgu.ru/>
- Аксеновская, Л. Н. (2015). Методика диагностики степени сформированности субордеров организационной культуры. *Известия Саратовского университета. Новая серия Философия. Психология. Педагогика*, 4(15). 65–72.
- Ассаджиоли, Р. (1994). *Психосинтез: теория и практика*. М.: REFL-book.
- Гро, Ф. (2011). Обстановка курса. В кн: М. Фуко. *Управление собой и другими* (383-400). СПб.: Наука.
- Кэмпбелл, Дж. (1997). *Тысячеликий герой*. М.: Рефл-бук.
- Нойманн, Э. (1999). *Глубинная психология и новая этика*. СПб: Академический проект.
- Пезешкиан, Н. (1995). *Психотерапия повседневной жизни*. М.: Медицина.
- Фонтен, Ф. (2005). *Марк Аврелий*. М.: Молодая гвардия.
- Фуко, М. (1991). Герменевтика субъекта. В кн.: В. В. Винокуров, А. Ф. Филиппов (ред.). *Социологос* (284-311). М.: Прогресс.
- Юнг, К.-Г. (1991). *Архетип и символ*. М.: Ренессанс.
- Юнг, К.-Г. (1995). *Тэвистокские лекции*. Киев: СИНТО.
- Юнг, К.-Г. (2008). *Символы трансформации*. М.: АСТ: АСТ МОСКВА.
- Aksenovskaya, L.N. (2014). Order Technology of organizational culture change: how to form «family» suborder? *International Annual Edition of Applied psychology: Theory, Research, and Practice*, 1. 20–43. URL: <http://interpsy.sgu.ru> (15.01. 2016).

- Goldberg, B. (1999). *Overcoming High-Tech Anxiety: Thriving in a Wired World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kanter, R. M. (2001). *Evolv! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Mitroff, I., Denton, E. A. (2008). *Spiritual Audit of Corporate America: a Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sims, H. P. Jr., Manz, C. C. (1995). *Company of heroes: Unleashing the power of self-lidership*. New York: Wiley.
- Zohar, D. (1997). *ReWiring the Corporate Brain*. San Francisco: Berett Koehler.



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Change of organizational culture at the level of the leader: experience of individual sotering

Liudmila AKSENOVSKAYA

*National Research Saratov State University, Saratov, Russia*

**Abstract.** This article is devoted to the problem of organizational culture (OC) change by the method of sotering. We present: 1) theoretical aspects of the order approach to OC change, 2) concept and technology of sotering as a method of OC change, 3) analysis of the concrete case of the application of an individual sotering with the leader of the organization (element "Will"). The order technology provides formation or development of three basic suborders of organizational culture — "family" (emotional and values unity of the organization), "army" (goal unity) and "church" (sense unity). Working with one suborder is carried out within a year at three levels: level of leader, level of management team and level of organization. According to order approach, the key to OC change is the organizational leader personality. The fragment of the protocol of individual training on a sotering for the leader of the organization, where the order project (element "Will") was begun, is presented and analyzed. The technology of a sotering is described by the model of a "soteriological circle, which includes 6 elements: attention, will, belief, vision, time, power. Training program, exercises for the autodiagnosics and autocorrection of will, results of exercises are described in details, records of discussions of significant questions, related to the "Will" with the subject of a sotering are presented. Process of decision making by the leader about the future of the company in the changed market situation is presented and analyzed. Analysis findings of the case show the importance of strengthening of ethic and strong-willed qualities of the leader at the stage of development of the "family" aspect of OC (emotional and values unity of the organization) in critical conditions for the organization. Correlation between personal characteristics of the leader and OC characteristics is shown. Conclusions are drawn: a) about efficiency of the used exercises for the solution of the problem, b) about special aspects of application of a sotering at a stage of the "family" suborder formation, c) about necessity of additional studying of "family" aspect of organizational culture during the critical period for the organization, d) about correlation of ethical aspects of world perception of the leader with the potential of spiritual leadership. Efficiency of a sotering application for change of organizational culture is discussed.

**Keywords:** organizational culture, sotering, training, leader, will.

### References

- Abaev, N. V. (1989). *Chan'-buddizm i kul'turno-psikhologicheskaya traditsiya v srednevekovom Kitae* [Chan Buddhism and the cultural and psychological traditions in medieval China]. Novosibirsk: Nauka.
- Aksenovskaya, L. N. (2005). *Ordernaya kontseptsiya organizatsionnoi kul'tury: voprosy metodologii* [An order concept of organizational culture: methodological issues]. Saratov: Izd-vo SGU.



- Aksenovskaya, L. N. (2007). *Ordernaya model' organizatsionnoi kul'tury* [An order model of organizational culture]. M.: Akademicheskii proekt; Tiksta.
- Aksenovskaya, L. N. (2010). Metodika ordernoi diagnostiki organizatsionnoi kul'tury [Methods of diagnosing organizational culture of an order]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Tom 10. Seriya Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 4. 63–68.
- Aksenovskaya, L. N. (2014). *Sotering: Praktikum* [Sotering: Workshop]. Retrieved from: <http://library.sgu.ru/>
- Aksenovskaya, L. N. (2015). Metodika diagnostiki stepeni sformirovannosti suborderov organizatsionnoi kul'tury [Methods for diagnostics of degree of development suborderov the Organizational Culture]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 4(15). 65–72.
- Aksenovskaya, L.N. (2014). Order Technology of organizational culture change: how to form «family» suborder? *International Annual Edition of Applied psychology: Theory, Research, and Practice*. 1. 20–43. Retrieved from: <http://interpsy.sgu.ru> (15.01. 2016).
- Assagioli, R.(1994). *Psikhosintez: teoriya i praktika* [Psychosynthesis: Theory and Practice]. M.: REFL-book.
- Campbell, J. (1997). *Tysyachelikii geroi* [A thousand hero's faces]. M.: Refl-buk.
- Fontaine, F. (2005). *Mark Avrelii* [Marcus Aurelius]. M.: Molodaya gvardiya.
- Foucault, M. (1991). Germenevtika sub"ekta [Hermeneutics of the subject]. In: V.V. Vinokurov, A.F. Filippov (ed.). *Sotsiologos* (284–311). M.: Progress.
- Goldberg, B. (1999). *Overcoming High-Tech Anxiety: Thriving in a Wired World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gro, F. (2011). Obstanovka kursa [Rate situation]. In: Foucault M. *Upravlenie soboi i drugimi* (383-400). SPb.: Nauka.
- Jung, K.-G. (1991). *Arkhetip i simvol* [The archetype and symbol]. M.: Renessans.
- Jung, K.-G. (1995). *Tevistokskie lektsii* [Tavistock lectures]. Kiev: SINTO.
- Jung, K.-G. (2008). *Simvolny transformatsii* [Symbols of Transformation]. M.: AST: AST MOSKVA.
- Kanter, R. M. (2001). *Evolv! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Mitroff, I., Denton, E. A. (2008). *Spiritual Audit of Corporate America: a Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Neumann, E.(1999). *Glubinnaya psikhologiya i novaya etika* [Depth Psychology and a New Ethic]. SPb: Akademicheskii proekt.
- Pezeshkian, N. (1995). *Psikhoterapiya povsednevnoi zhizni* [Psychotherapy of everyday life]. M.: Meditsina.
- Sims, H. P. Jr., Manz, C. C. (1995). *Company of heroes: Unleashing the power of self-lidership*. New York: Wiley.
- Zohar, D. (1997). *ReWiring the Corporate Brain*. San Francisco: Berett Koehler.