М.А. Костеева

ДЕЛОВАЯ ИГРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В условиях растущей конкуренции между социальными организациями особую актуальность приобретают вопросы развития персонала. Этому способствовали три фактора.

Первый: двадцатый век отличался большой технологичностью, поэтому воздействующая сфера не могла остаться без выработки наиболее эффективных технологий, обеспечивающих результат.

Второй: человечество движется в сторону информационной цивилизации, что отражается на пересмотре основных его силовых линий.

Третий: именно на рубеже веков наблюдается феномен новой значимой роли человеческого фактора.

Поэтому сегодня столь остро стоят вопросы обучения и переобучения персонала организаций, согласования с сотрудниками процессов, происходящих в фирме. На это и нацелена деловая игра, способствующая решению различных задач при обучении сотрудников, в том числе государственных служащих.

Вопросы применения деловых игр в практике управления глубоко разрабатывали такие социологи и психологи, как О.С. Анисимов, А.К. Зайцев, В.С. Дудченко, А.И. Пригожин, Г.П. Щедровицкий, Н.И. Лапин, Б.В. Сазонов[1].

Социологические исследования*, проведенные в 2003 – 2007 гг. среди госслужащих (руководящих работников органов исполнительной власти), показали, что наиболее предпочтительной фор-

[1] См.: *Дудченко В.С.* Основы инновационной методологии. М., 1996; *Зайцев А.К.* Малтилог. М., 2001; *Щедровицкий Г.П.* Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной мыследеятельности. М., 1983; *Щедровицкий Г.П.* Организационно-деятельностная игра. Сборник текстов / Из архива Г.П. Щедровицкого. Т. 9. М., 2005; *Пригожин А.И.* Социология организации. М., 1980; *Сазонов Б.В.* Игровая форма развития коммуникации, мышления, деятельности. М., 1989; Нововведения в организациях / Под ред. Н.И. Лапина. М., 1987; *Соловьева Н.В., Анисимов О.С.* Научно-педагогическая практика: Учебное пособие / Под общ. ред. А.А.Деркача. М., 2007.

* Социологическое исследование «Кадровый потенциал государственной службы: исследование мотивации к учебе и условий профессионального продвижения кадров» под руководством В.Э. Бойкова проведено Социологическим центром РАГС в декабре 2003 г.

мой профессиональной переподготовки является обучение по месту работы.

Таблица 1

Какая из форм профессиональной переподготовки предпочтительнее для ваших сотрудников?

(%)

Повышение квалификации по месту работы	42,9
Обучение в ближайшей региональной академии госслужбы	31,3
Другое	8,9
Обучение в РАГС при Президенте РФ	8,8
Стажировка в научном или другом учреждении	4,1
Обучение в вузе с целью получения новой специальности	2,0
Стажировка за рубежом	2,0

Согласно данным социологического исследования, проведенного среди госслужащих в 2007 г.,* процент желающих пройти переобучение по месту работы остался прежним (табл. 2).

Таблица 2

Где бы вы хотели повышать квалификацию в будущем?

(в %)

В Российской академии государственной службы при Президенте РФ	77,1
На курсах, организуемых вашим министерством (ведомством)	43,3
В региональных академиях государственной службы	8,8
В других учебных заведениях	6,9

Сегодня стремление к обучению, повышению квалификации требует применения нестандартных форм обучения, в частности таких, как тренинги, «мозговые штурмы», деловые игры. Это серьезная, большая проблема, требующая решения. Как один из приемов – деловая игра.

Методики, успешно применяемые консультантами по управлению при организации деловых игр, – фасилитация** и медиация.

---

* Социологическое исследование «Эффективность и востребованность программ профессиональной подготовки и повышения квалификации государственных служащих» под руководством В.Э. Бойкова проведено Социологическим центром РАГС в феврале 2007 г.

** Фасилитация – от англ. facilitate – облегчать, способствовать, содействовать, создавать благоприятные условия.

Занимаемся ли мы повышением квалификации сотрудников при помощи активных методов обучения, стратегическим планированием, разработкой имиджа, обсуждаем концепцию выборной кампании или просто хотим грамотно провести собрание акционеров – во всех случаях возникает целый ряд процедурных вопросов. Как учесть мнения всех участников процесса? Как препарировать эти мнения в приемлемом для всех варианте? Как составить план действий, адекватный возможностям тех субъектов, которые должны обеспечивать его выполнение? Как при этом не утонуть в дискуссиях и согласованиях? Как избежать острых конфликтов в ходе обмена информацией? Как найти оптимальный режим всех этих согласований?

На помощь приходит широко распространенная на Западе, но менее известная в России процедура фасилитации. Она представляет собой процесс, в котором специалист (фасилитатор), устраивающий всех членов группы, нейтральный и не имеющий права принимать решение, помогает группе улучшить способы идентификации проблем и принятия решений за счет организации конструктивной совместной деятельности. Фасилитация также – одна из форм работы, наряду с широко практикуемыми продуктивными способами решения проблем (спор, дискуссия, простой обмен мнениями, административное решение, волевой приказ). В целом фасилитация – это эффективная технология решения проблем групповой работы.

Роль фасилитатора становится более ясной при ответе на вопрос, кем не является фасилитатор:

– он не член группы и не имеет права голоса при принятии групповых решений (в игре это не всегда так: в случае, когда фасилитатор выступает экспертом в обсуждаемом вопросе, он также имеет право голоса);

– его роль не предполагает выполнение функций клерка-порученца при группе;

– он не является посредником в отношениях между данной группой и другими группами в одной организации либо другими организациями;

– фасилитатор не арбитр и не судья. Только члены группы несут ответственность за принятие собственных решений и разрешение конфликтов, в которые вовлечены.

Стоит отметить, что, с одной стороны, цель классической фасилитации – разрешить некоторый конфликт внутри группы и по-

мочь ей прийти к приемлемому для всех соглашению. Часто фасилитатора приглашают тогда, когда группа не может решить эту задачу самостоятельно. С другой стороны, как и происходит в процессе деловой игры, функция игротехника-фасилитатора может быть более широкой и конструктивной и заключаться в том, чтобы согласовать мнения внутри группы, помочь ей определить пути решения той или иной проблемы, показать разнообразные методы принятия решений. Все это и означает повышение групповой эффективности.

В идеале профессиональный фасилитатор не просто помогает некой группе принять решение в конкретном случае, но и в ходе процесса обсуждения и принятия решений обучает членов группы навыкам фасилитации. Таким образом, зависимость группы от профессионального фасилитатора постепенно ослабляется, и в перспективе она может сохранять достигнутый уровень групповой эффективности и без его помощи. Так, на играх одной из целей работы является передача клиенту технологии группового взаимодействия. Затем руководство организации может использовать полученные методы при проведении совещаний, планерок и дискуссий. Так, у некоторых руководителей, эффективно управляющих своими группами-организациями, фасилитация является составной частью их лидерской роли.

Фасилитатор повышает групповую эффективность прежде всего за счет улучшения процесса совместной работы. Под процессом понимаются формы и способы взаимодействия внутри группы, а именно: как члены группы разговаривают друг с другом; как они находят общее понимание проблем; как принимают решения; как находят пути разрешения конфликтов.

Процесс фасилитации базируется на трех главных составляющих: 1) валидной (приемлемой, адекватной) информации; 2) свободном и компетентном выборе; 3) внутренней ответственности за этот выбор.

Принцип валидной информации предполагает, что члены группы делятся всей относящейся к делу информацией, которой обладают; делают это в манере, понятной другим членам группы; постоянно привлекают новую информацию, чтобы определить необходимость корректировки принятых ранее решений.

*Принцип свободного и компетентного выбо*ра заключается в том, что участники обсуждения четко формулируют и ищут общее понимание целей и задач, что в дальнейшем способствует их луч-

шей реализации; не испытывают давления и не подвергаются манипулятивному воздействию; основывают свой выбор на валидной информации.

Принцип внутренней ответственности за свой выбор предполагает, что субъекты фасилитаторского процесса чувствуют личную ответственность за принятые решения, делают свой выбор на основе внутреннего убеждения.

В конечном счете фасилитатор обеспечивает реализацию приведенных выше позиций за счет: а) согласования фундаментальных правил группового общения и действия, где определяются формы как допустимого, так и недопустимого поведения; б) обучение членов группы способам более эффективного поведения.

Но чтобы решить эту задачу, фасилитатор должен четко представлять, из каких элементов складывается групповая эффективность и как эти элементы взаимодействуют. Для этого выделяются три блока элементов, составляющих в комплексе *модель групповой эффективности*.

Первый блок этой модели – *групповой процесс* (поиск и решение проблем, принятие решений, коммуникация, определение границ существования группы).

Эффективность этого блока определяется в большей степени тем, *как* происходят те или иные процедуры, нежели тем, *что* происходит.

Остановимся на наиболее важных, на наш взгляд, аспектах.

Процесс эффективного решения проблем предполагает наличие, как минимум, двух условий:

1. Поиск осуществляется последовательно. Это кажется очевидным только теоретически, поскольку на практике в ходе решения многие группы крайне непоследовательны. Например, члены группы зачастую предлагают варианты решений еще до того, как достигнуто согласие по поводу проблем или их причин. Такого рода «ускоренное» решение редко способно стать эффективным.

2. В один и тот же промежуток времени члены группы сосредоточиваются на одном и том же этапе группового процесса. Он неизбежно остановится, когда одни члены группы будут вести разговор, например, о причинах ситуации, а другие – параллельно предлагать варианты ее решения.

При налаживании процесса принятия решения целесообразно ответить на следующие вопросы:

Кто будет вовлечен в поиск решений?

Каким образом этот вопрос решается при консультировании игровыми методами? Возможно привлечение четырех типов людей: ответственных за планирование; ответственных за исполнение; тех, чьи интересы данное решение затрагивает прямо; тех, чьи интересы данное решение затрагивает косвенно. Две последние категории важны постольку, поскольку могут повлиять на то, как принятое решение будет выполняться.

Когда следует вовлекать участников в поиск решений?

Здесь необходимо иметь в виду три типичных этапа: до того, как ситуация четко определена; после того, как затруднения определены, но до того, как выбраны варианты решения; после того, как решение выбрано, но до того, как оно начало выполняться.

Как члены группы будут принимать решение? На основе принципа – «один человек – один голос». Право принятия решения делегируется группам в процессе игры.

Определение границ существования группы включает анализ признаков, по которым можно отличить эту группу в структуре игры среди других групп, выявление уровня ее компетентности, отношения с другими группами. Все эти проблемы решаются на этапе самоопределения групп в начале игры. Выделяя себя в структуре игры определенным образом, группа отвечает на вопросы, кем являются ее члены, за выполнение каких заданий отвечают и какими полномочиями располагают.

Второй блок модели групповой эффективности – *групповая структура (ясные цели, мотивированные задания, оптимальное количество членов группы, четкое распределение ролей, достаточное время деятельности, групповая культура, групповые нормы).*

Если под ясными целями подразумевается видение членами группы общих перспектив ее развития, то мотивированные задания – это те способы, с помощью которых группа способна свои цели достичь.

Оптимальное количество членов группы определяется формулой «7±2». Когда группа становится слишком большой, то много времени уходит на координацию внутригрупповых процессов; к тому же интерес членов группы к процессу ослабевает.

Роль каждого члена группы определяется задачами, индивидуальными особенностями личности, персональным пониманием роли, ожиданием окружающими ее исполнения, межличностными отношениями в группе.

Групповая культура в широком понимании термина – это набор принципов и ценностей, которые все члены группы разделяют и которых придерживаются. Чем больше таких принципов и ценностей, тем большим потенциалом для эффективной работы группа обладает.

Непосредственно для фасилитаторского процесса наибольшее значение имеет поддержка членами группы таких принципов, как валидная информация, свободный и компетентный выбор и внутренняя ответственность за него.

Групповые нормы дают представление о том, как можно и как нельзя вести себя. Их разделяют все или большинство членов группы, например:

во время групповой работы нельзя выходить из рабочего помещения (здесь действует правило, которое обычно оговаривается руководителем игры в начале мероприятия: «движение ускоряющегося поезда». Это значит, что если человек временно покидает группу, то по возвращении он вынужден спрашивать, что произошло за время его отсутствия. Группа должна останавливать всю работу и объяснять логику своих рассуждений. Это тормозит и сбивает работу.);

если высказывается игротехник, все внимательно слушают его;

высказываются члены группы по очереди, давая возможность сказать каждому.

В деятельности, в процессе обсуждения в группе, нормы помогают лучше структурировать групповые процессы.

Третий блок модели групповой эффективности – *организационный контекст* (взаимодействие с вышестоящей организацией). Если члены всех групп – представители одной организации, то на их деятельность накладывает отпечаток культура этой организации, ее видение, миссия и другие компоненты.

При размещении группы необходимо стремиться к тому, чтобы группа была, с одной стороны, обособлена от других и могла работать без помех, а с другой – чтобы эта обособленность не затрудняла межгрупповую координацию. На игре эти проблемы решают пленарные заседания, где группы докладывают наработанное содержание в присутствии всех групп.

Каждый из показанных блоков играет уникальную роль в повышении групповой эффективности, и усиление одного из блоков не компенсирует ослабления другого. В то же время эти блоки тесно

связаны между собой, и происходящие в том или ином блоке изменения оказывают влияние на соседние секторы. Таким образом, фасилитатор должен стремиться к перманентному гармоничному анализу и оптимизации всех трех блоков, равно как и составляющих данные блоки элементов.

Медиацию применяют при решении конфликтов, споров участников группы, когда они не могут принять общее решение.

В такого рода мероприятиях все виды обучения в совокупности содействуют более эффективному решению социально-экономических задач, в частности – росту производительности труда, улучшению психологического климата в коллективе, пониманию общей стратегии организации ее членами. Овладение различными технологиями способствует решению широкого спектра задач в управлении социальной организацией.

Деловая игра интересна следующими результатами: возможностью межличностного общения членов коллектива; многообразием применяемых методов; выработкой общего решения участниками мероприятия; отсутствием давления и навязывания одного мнения всем участникам; обучением участников способам более эффективного поведения в организации; повышением эффективности, устойчивости и прибыльности организаций различного типа; формированием сильной и надежной управленческой команды; становлением эффективной корпоративной культуры организации; повышением эффективности работы персонала организации; снижением конфликтной напряженности в коллективе; решением конкретных проблем в области управления и бизнеса.