

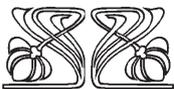


## ПСИХОЛОГИЯ

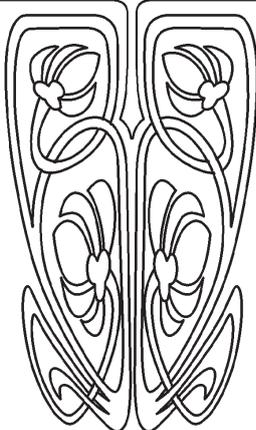
УДК 316.6

### СРАВНИТЕЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ЗВЕНА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Аксеновская Людмила Николаевна** – доктор психологических наук, профессор, заведующая кафедрой общей и социальной психологии, декан факультета психологии, Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского. E-mail: [liudmila\\_aksenovskaya@mail.ru](mailto:liudmila_aksenovskaya@mail.ru)



НАУЧНЫЙ  
ОТДЕЛ



В статье представлен опыт сравнительного анализа результатов ордерной диагностики организационной культуры на уровне высшего звена системы управления. В рассматриваемом кейсе сравниваются данные, полученные в ходе работы с лидером организации и следующим за ним должностным лицом в системе организационной иерархии. Показано, что ордерная диагностика выявляет существование различий и рассогласований двух типов – незначительных (влияние на характер организационно-управленческого взаимодействия не имеет существенных последствий) и значительных (влияние имеет искажающий характер и смысл для передачи культурального сигнала на следующие уровни организационно-культурной системы). Делается вывод о возможности снятия рассогласований в оценках организационной культуры (количественных и содержательных) при условии специальной работы в данном направлении.

**Ключевые слова:** организационная культура, ордерная диагностика, лидер, субордер, «семья», «армия», «церковь».

DOI: 10.18500/1819-7671-2017-17-1-56-61

#### Введение

Ордерная диагностика организационной культуры относится к качественным методам изучения организационно-культурных систем [1]. Особенностью качественной методологии социально-психологического исследования является пристальное внимание к частным случаям, отдельным личностям и отдельным организациям. Структура такого исследования включает как оценку состояния организационной культуры на каждом уровне организационно-культурной системы, так и сравнительный анализ полученных на разных уровнях данных между собой. Большинство имеющихся публикаций по проблемам ордерной диагностики организационной культуры содержит информацию о способах обработки, анализа и интерпретации данных, полученных на каком-то из уровней организационно-культурной системы (уровень лидера, топ-менеджмента, среднего менеджмента, исполнительского персонала). В настоящей статье предлагается материал, демонстрирующий приемы сравнительного (межуровневого) анализа полученных данных при помощи методики ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры.

#### Описание полученных результатов и их сравнительный анализ

Ниже мы сравним между собой результаты диагностики выраженности субордеров организационной культуры, полученные в ходе опроса лидера компании и его первого заместителя (генерального директора) (табл. 1).



Таблица 1

**Результаты сравнительного анализа  
существующего и желательного состояний  
организационной культуры**

Субордер	Лидер		Ген. директор	
	СС	ЖС	СС	ЖС
«семья»	61	95	77	84
«армия»	72	111	80	79
«церковь»	33	111	69	118

Примечание. СС – существующее состояние; ЖС – желательное состояние.

В таблице отражены три субордера организационной культуры («семья», «армия», «церковь») в двух состояниях – существующем (СС) и желательном (ЖС). Для каждого из двух сравниваемых руководителей (лидера – собственника компании и наемного топ-менеджера в лице генерального директора) выставлены цифровые значения оценки состояний организационной культуры. В табл. 2 представлены обобщенные сравнительные данные результатов руководителей для существующего состояния и желательного.

Таблица 2

**Сумма баллов из всех опросных листов**

Лидер		Ген. директор	
СС	ЖС	СС	ЖС
166	317	226	281

Анализ представленных для сравнения данных показывает как сходство в оценках двух руководителей предприятия, так и существующие различия.

Отмечая сходство в оценках, прежде всего следует обратить внимание на общее понимание степени выраженности культурных субордеров в существующем состоянии. Оба руководителя ставят на первое «армейский» субордер, на второе – «семейный» субордер и на третье – «церковный». Также обращает на себя внимание стремление обоих руководителей увеличить в желательном состоянии степень выраженности «семейного» и «церковного» субордеров (см. табл. 1). На этом сходство оценок руководителей заканчивается.

Анализируя различия в оценках руководителей, прежде всего отметим.

1. Рассогласование в отношении к «армейскому» субордеру. Если лидер организации оценивает «армейский» субордер как существенно «не довыраженный» (72 балла в СС) и нуждающийся в развитии (111 баллов в ЖС, «дефицит» в 39 баллов, по сравнению с СС), то генеральный

директор не удовлетворен чрезмерной выраженностью «армейского» субордера (80 баллов в СС) и озабочен уменьшением его доли на 1 пункт (79 баллов в ЖС) (см. табл. 1). Несмотря на то, что один балл – это весьма незначительная величина, на уровне сравнения тенденций очевидно, что два руководителя имеют противоположные стремления, касающиеся работы с «армейскими» аспектами культуры (целевое единство организации, ориентация на освоение новых рынков сбыта, оттачивание строгих правил взаимодействия, точность и исполнительность). Если «армейский» субордер воспринимается лидером организации как условие, инструмент и даже синоним организованности, целеустремленности и результативности, то для генерального директора «армейский» субордер ассоциируется с «тяготами службы», интенсивной нагрузкой, которая может повлечь за собой проблемы со здоровьем. Идея «войны с комфортом» («война должна вестись на основе создания комфортных условий для бойцов», – генеральный директор) представляется генеральному директору возможным компромиссом во взаимодействии с лидером, который, наоборот, склонен «разделять контексты» и считает, что сотрудники должны работать в хороших условиях, но понятие «комфорт» воспринимает как чрезмерное и соотносит с нерабочей обстановкой.

Таким образом, первое зафиксированное в ходе ордерной диагностики рассогласование в оценках и стремлениях двух руководителей связано с «армейским» субордером: для лидера его развитие представляется важным, для генерального директора важно уменьшение его влияния.

2. Существенное различие имеется в оценках лидера и генерального директора по поводу дистанции между существующим и желательным состоянием организационной культуры. Рассогласования между ними существенно выше у лидера организации, что свидетельствует о более низкой оценке лидером существующего состояния организационной культуры, по сравнению с оценками генерального директора. Для «семейного» субордера, по оценке лидера, «дефицит» составляет 34 балла, для генерального директора – 7 баллов (разница почти в 5 раз). Для «армейского» субордера, по оценке лидера, рассогласование составляет 39 баллов («дефицит»), в то время как для генерального директора +1 балл («переизбыток»), и разница между оценками двух руководителей составляет 40 баллов (разница в 40 раз). При этом векторы предполагаемой коррекции прямо противоположны друг другу и обозначают наметившуюся точку конфликта в управленческом взаимодействии. Для «цер-



ковного» субордера, по оценке лидера, рассогласование составляет 78 баллов, в то время как для генерального директора это 49 баллов (разница в 1,5 раза). Оценка рассогласования между существующим и желательным состояниями «церковного» субордера хотя и не совпадает, но схожа с оценками состояния других субордеров.

Таким образом, в целом у лидера организации более критичное восприятие субордерных характеристик корпоративной культуры компании, нежели у генерального директора, который считает, что усилия следует приложить к развитию характеристик «церковного» субордера (смысловое единство членов организации).

3. Существуют различия в отношении к субордерным характеристикам у лидера организации и генерального директора.

«Семейный» субордер для лидера организации связан с образом «глубокого тыла», который живет за счет усилий «фронта» и не знает (и не должен знать) о «законах войны». Образ семьи – образ «иждивенца», слабого и женственного, поэтому у него вызывает опасения возможность развития подобных настроений и черт в сотрудниках, склонных, в связи с патерналистскими особенностями национальной культуры, искать опоры в сильном лидере и/или государстве. Кроме того, он не доверяет менеджерам, которые «погрязли в семейных заботах», стали «обывателями, не способными на большую игру» и серьезную отдачу. Вместе с тем у лидера существует интерес к психологическим ресурсам, имеющимся в «семейном» субордере, и возможностям их использовать в организации: в их числе неравнодушное отношение к организации как ко «второму дому», чувство благодарности к ней, поддержка друг друга в трудных ситуациях и наставничество.

Для генерального директора образ семьи ассоциируется не только с необходимостью заботы и опеки, но и с эмоциональной безопасностью, тесным кругом очень близких («родных») людей, интересы которых стоят на первом месте или одном из первых мест. «Семейный» субордер связан с ощущением «своих», которые никогда не оставят, помогут и поддержат. Это формирует ожидания в отношениях с сотрудниками, которые должны уметь вести себя как «свои», оказывать поддержку руководителю и помогать друг другу. Тем не менее для генерального директора «семья» делится на две – большую (организационную/корпоративную) и малую (реальную, личную): он стремится, чтобы интересы «большой семьи» не ущемляли интересов «малой».

Таким образом, отношение к «семейному» субордеру для руководителей неодинаково. Его

восприятие нагружено смыслами, отражающими личный семейный опыт. Генеральный директор относится к «семейным» характеристикам корпоративной культуры более спокойно, чем лидер организации, испытывающий недоверие к «семейным» аспектам как источнику угроз (иждивенчества, «обывательства», немужественности). Вместе с тем лидер более прагматично, исследовательски относится к потенциалу «семейного» субордера и считает, что его надо использовать максимально (рост на 34 пункта). Генеральный директор считает, что в целом «семейные» обязательства по отношению к персоналу выполнены, и этот рост может быть небольшим (7 пунктов).

Оценки «армейского» субордера более всего расходятся и даже противоречат у лидера и генерального директора. Оба руководителя имеют опыт службы в армии: офицерский – лидера и солдатский – генерального директора. Разница в личном опыте накладывает определенный отпечаток на восприятие «армейских» аспектов корпоративной культуры у двух руководителей: прежде всего это касается временных характеристик – для офицера не существует временных границ пребывания на службе, поскольку это профессия, которую получают долго и навсегда, даже если впоследствии офицер уходит в отставку, он остается «военным» человеком. Поэтому вопрос «тягот службы» в сознании профессиональных военных отсутствует, так как они не ждут ее скорейшего окончания. Более того, офицер находится на службе 24 часа в сутки: уйдя домой, он продолжает нести ответственность за состояние вверенных ему личного состава, оружия и техники. Это обуславливает то, что лидер организации имеет долгосрочную установку на результативную интенсивную деятельность с определенными краткосрочными передышками. Можно охарактеризовать эту установку как «стайерскую»: лидер «бежит» на длинную дистанцию. Понятно и стремление лидера усилить в корпоративной культуре «армейские» характеристики (на 39 пунктов), гарантировать интенсивную работу с большой отдачей.

Временной горизонт солдата срочной службы совершенно иной: армейский период – относительно короткий в большой гражданской жизни, сама служба воспринимается как нечто экстремальное, непривычное и иногда – избыточно трудное и временное. Генеральный директор ориентирован на законы более «вольной» гражданской жизни, где «службе/работе» отдается регламентированное количество времени, а если возникает необходимость в «переработке», то она должна быть эпизодической и особым образом



вознагражденной. Если «переработка» носит постоянный характер, то ресурс, физический и психологический, истощается, а фиксированное вознаграждение обесценивается. Кроме того, пришедший на временную службу «наемник/контрактник» определяет для себя размер «военной добычи», достаточный для того, чтобы оставить это трудное занятие хотя бы на время. Можно охарактеризовать такую установку как «спринтерскую» – генеральный директор «бежит» на короткую дистанцию. Понятно и его стремление ослабить «армейские» характеристики организационной культуры (на 1 пункт). В этом случае существующее и желательное состояния сравниваются на уровне 79 баллов.

Оценка «церковного» субординации демонстрирует общий вектор развития данного аспекта как у лидера, так и у генерального директора. Оба считают, что «церковные» характеристики корпоративной культуры – смысловое единство организации – необходимо развивать. Степень выраженности «церковного» субординации в существующем состоянии лидер оценивает ниже, чем генеральный директор (33 против 69 баллов). Однако параметры желательного состояния сближаются у обоих руководителей (111 баллов у лидера и 118 баллов у генерального директора). Причиной более оптимистичной оценки СС и более амбициозного плана для ЖС у генерального директора является предшествующий профессиональный опыт. Речь идет о педагогическом образовании и опыте работы по этой специальности у генерального директора, которые предполагают: а) склонность к формулированию идей и ценностей для других; б) умению их объяснить, в них убеждать, ими увлекать. Впоследствии этот опыт был применен генеральным директором в другой работе, связанной со СМИ. Поэтому, когда генеральный директор оценивает существующее состояние в 69 баллов (лидер – 33), он характеризует уровень своей включенности в идеологическую работу с персоналом, которая ему нравится и которая у него хорошо получается. Поэтому разрыв с желательным состоянием у генерального директора меньше, чем у лидера (49 баллов у первого и 78 у второго), и уровень притязаний выше (118 баллов у генерального директора и 111 – у лидера). Другими словами, генеральный директор – умелый и опытный идеолог, пропагандист идей, ценностей и смыслопроизводитель (К. Вейк).

Лидер имеет более скромный опыт в этом виде деятельности, но испытывает серьезный и деятельный интерес к созданию и развитию корпоративной идеологии: во время обследования он занимался разработкой идеологически обо-

снованной системы управления предприятием, оформленной в продуманный и написанный им текст.

Оба руководителя, будучи зрелыми людьми, сформировали собственную жизненную, деловую и профессиональную философию, продвигаясь до определенного момента параллельными курсами. К моменту диагностики у каждого существовали собственные смысловые и связанные с ними системы ценностей, которые не были достаточно согласованы между собой. Не углубляясь в подробности их мировоззрений, отметим только некоторые элементы, проявившиеся в ходе беседы в процессе заполнения опросных листов.

Генеральный директор достаточно подробно изложил свое понимание сущности «церковного» субординации, отметив, что «вера организации необходима, как клей, соединяющий всех» и что предметом веры менеджеров должно стать «материальное благополучие сотрудников». Менеджеры являются своего рода «священниками», которые должны работать с сотрудниками («прихожанами»), формулируя для них «другую идею», в которую те могут верить. Корпоративная «церковь» существует для «священников». На возникший вопрос о двойных стандартах отреагировал спокойно, констатируя, что единый стандарт и общая вера – это хорошо, но нереалистично.

Позиция лидера иная: он формулирует систему общих принципов и ценностей для всех сотрудников и выстраивает систему управления таким образом, чтобы менеджеры доносили до подчиненных общую для всех идеологию. Он неоднократно подчеркивал, что обеспокоен несовпадением того, что менеджеры и персонал говорят публично, что они думают на самом деле и что говорят кулуарно. Неоднократно звучит слово «совесть», которой дается определение: «это отсутствие лицемерия». Вероятнее всего, наличие двух «совестей» в организации для лидера, в отличие от генерального директора, будет представлять проблему.

### **Выводы**

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующие выводы. Сравнительный анализ существующего и желательного состояний организационной культуры предприятия на уровне создателя – лидера организации (1-й уровень) – и уровне генерального директора (2-й уровень) обнаружил существование глубоких противоречий, касающихся «армейского» субординации. Вышестоящий и нижестоящий руководители оценивают этот субординации по-разному и наме-



рены действовать в отношении «армейских» характеристик разнонаправленно. Результатом смыслового рассогласования является развитие интеракции как «борьбы». Генеральный директор будет организовывать дискуссии с целью убедить корректировать идеологию и методы управления в организации, касающиеся «армейских» аспектов. Лидер организации не сможет принять предлагаемые гендиректором интерпретации «армейского» аспекта. Дискуссии приведут к потере времени, энергии и доверия между руководителями. Формальная ретрансляция на нижние уровни организационной системы позиции лидера генеральным директором будет содержать искажения и ошибки, обусловленные внутренним неприятием, что отрицательно скажется на отношении среднего менеджмента, затем исполнительского персонала к позиции лидера; возникнут сомнения и возражения. В свою очередь, лидер не сможет не заметить «лицемерия» генерального директора, т.е. его неогласия или неуверенности и у него будут причины считать генерального директора неэффективным («армейский» аспект), «иждивенцем» («семейный»), «не единомышленником» («церковный»). Разрешение противоречия возможно в случае системной работы по согласованию этико-смысловых противоречий в рамках управленческой команды.

Наименее расходятся позиции, касающиеся «семейного» субординации. Оба руководителя готовы относиться положительно к перспективам использования «полезных» для деятельности организации характеристик «семейного» аспекта культуры, но у них разные стартовые позиции: лидер изначально к «семейным» аспектам организационного взаимодействия относится с недоверием и подозрительностью (даже несколько агрессивно), что связано с ожиданием худшего в поведении персонала на работе. Для генерального директора исходное отношение – нейтральное с элементами позитивного восприятия. Поскольку оба прагматично относятся к ресурсному потенциалу организационной культуры и их этико-смысловые позиции, спроецированные в будущее, близки, они смогут конструктивно сотрудничать, развивая требуемые «семейные» характеристики. Продуманный и подготовленный план в этом поможет.

Область «церковного» субординации является благополучной внешне и проблемной внутренне: оба руководителя высоко оценивают ресурсный потенциал корпоративной идеологии («корпоративной религии»), владеют методами ее создания и применения, но содержание этой идеологии, стратегию ее внедрения видят совершенно поразному: различие состоит в этико-смысловом

содержании. Миссию и ценности компании лидер воспринимает как личное кредо, которое должно разделяться всеми членами организации, а связанные с ними правила – как собственные, которые должны выполнять все члены организации. В этом он видит залог способности организации развиваться быстро и устойчиво, сохраняя высокую степень управляемости в изменяющихся внешних условиях. Для генерального директора идеология распадается на две части: для руководителей и для подчиненных. Если первая является основой взаимопонимания и согласованного взаимодействия высшего звена руководителей, то вторая, очевидно, задумывается как инструмент манипулятивного воздействия на персонал. Различие между лидером и генеральным директором состоит в том, что, признавая преимущество, ценность и эффективность идеологического воздействия в процессе управления, по сравнению с другими способами воздействия, лидер полагает, что сила идеологии заключается в ее целостности и тотальности, а генеральный директор видит возможности достижения успеха в применении идеологии тактически – на определенных участках, в определенных обстоятельствах, воспринимая самого себя как «оператора», «модератора» идеологического процесса, не погруженного вовнутрь, но остающегося всегда «снаружи».

Прогноз для управленческого взаимодействия в области идеологии оказывается неоднозначным, возможны следующие сценарии: 1) лидер сможет переубедить генерального директора, и тот примет его точку зрения, «поднимется» с тактического на стратегический уровень мышления, 2) лидер найдет способ использовать пропагандистские способности генерального директора в определенных пределах. Вероятность позитивных исходов, особенно второго сценария, невелика, поскольку лидер, знакомый с феноменом «неконгруэнтности» в общении, будет полагать, что идеологию нельзя «исполнить», нужно быть ее носителем («верующим»).

### **Заключение**

Подводя итоги, можно сказать, что выявленные противоречия в восприятии организационной культуры на уровне лидера компании и подчиненного ему генерального директора могут быть предметом специальной работы по их изменению и сближению. При наличии соответствующей цели и воли со стороны лидера организации эти рассогласования могут быть нивелированы или устранены. Если такая работа не будет проводиться и события станут развиваться произвольно, выявленные противоречия



обострятся, и взаимная неудовлетворенность субъектов совместной управленческой деятельности приведет к прекращению сотрудничества: в описанном случае так и произошло.

#### Список литературы

1. Аксеновская Л. Н. Ордерная модель организационной культуры. М., 2007. 303 с.

#### Образец для цитирования:

Аксеновская Л. Н. Сравнительная диагностика организационной культуры: уровень высшего звена системы управления // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2017. Т. 17, вып. 1. С. 56–61. DOI: 10.18500/1819-7671-2017-17-1-56-61.

#### Comparative Diagnostics of Organizational Culture: Level of Top Management

L. N. Aksenovskaya

Saratov State University  
83, Astrakhanskaya str., Saratov, 410012, Russia  
E-mail: liudmila\_aksenovskaya@mail.ru

In this article an experience of the results of comparative analysis of order diagnostics of organization culture at the level of top management is provided. In the considered case the data obtained in a work progress with the leader of organization and the official following the leader in system of organizational hierarchy are compared. It is shown that order diagnostics reveals existence of distinctions

and mismatches of two types – insignificant (influence on nature of organizational and managerial interaction has no substantial effects) and significant (influence makes the distorting nature and sense for transfer of a cultural signal on the next levels of organizational cultural system). The conclusion about possibility of removal of mismatches in estimates of organization culture (quantitative and qualitative) on condition of special work in this direction is drawn.

**Key words:** organizational culture, order diagnostic, leader, suborder, «family», «army», «church».

#### References

1. Aksenovskaya L. N. *Ordernaya model organizatsionnoy kultury* (The order model of organizational culture). Moscow, 2007. 303 p.

#### Cite this article as:

Aksenovskaya L. N. Comparative Diagnostics of Organizational Culture: Level of Top Management. *Izv. Saratov Univ. (N. S.), Ser. Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 2017, vol. 17, iss. 1, pp. 56–61. DOI: 10.18500/1819-7671-2017-17-1-56-61.