



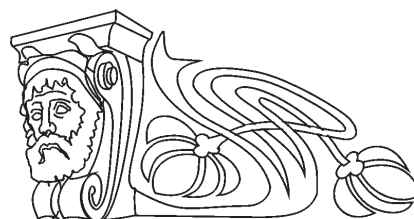
- (The Human factor: Social psychologist), 2007, no. 1(13), pp. 39–43.
4. Nazaretyan A. P. Nasilie i nenasilie v istoricheskoy retrospektive (Violence and non-violence in historical retrospect). *Istoricheskaya psikhologiya i sotsiologiya istorii* (Historical psychology and sociology history), 2008, no. 1, pp. 8–32.
  5. Akopov G. V. *Psikhologiya soznaniya. Voprosy metodologii, teorii i prikladnyh issledovaniy* (Psychology of consciousness. Questions of methodology, theory and applied research). Moscow, 2010. 592 p.
  6. Petrenko V. F. *Mnogomernoe soznanie: psikhosemanticheskaya paradigma* (Multidimensional consciousness: Psycho-semantic paradigm). Moscow, 2010. 496 p.
  7. Andreeva G. M. *Sotsial'naya psikhologiya segodnya: poiski i razmyshleniya* (Social psychology today: search and reflection.). Moscow, 2009. 221 p.
  8. Shkuratov V. A. *Istoricheskaya psikhologiya* (Historical psychology). Moscow, 1997. 320 p.
  9. Labunskaja V. A. *Eekspressiya cheloveka: obchshenie i mezhlichnostnoe poznanie* (Expression of man: communication and interpersonal cognition). Rostov-on-Don, 1999. 440 p.
  10. Merezhkovskiy D. S. M. Yu. Lermontov. Poyet sverkhchelovechestva (M. Yu. Lermontov: The poet of superhumanity). *V Tihom omute*. Moscow, 1991, pp. 378–115.
  11. Yarushkin N. N. *Psikhologicheskie mehanizmy sotsial'nogo povedeniya lichnosti* (Psychological mechanisms of social behaviour, personality). Samara, 2010. 157 p.
  12. Prohorov A. O. *Samoregulyaciya psikhicheskikh sostoyaniy: feno-menologiya, mehanizmy, zakonomernosti* (Self-regulation of mental States: phenomenology, mechanisms, patterns of). Moscow, 2005. 505 p.
  13. Akopov G. V. Metodologicheskie osnovaniya koncepta «sozertsanie» v sovremennoy psikhologii (Methodological foundations of the concept of «contemplation» in modern psychology). *Sozertsanie kak sovremennaya nauchno-teoreticheskaya i prikladnaya problema* (Contemplativeness as a modern theoretical and applied [practical] problem): materialy Vserossiyskoy konferentsii, Samara, 21 maya 2013 g. Pod red. G. V. Akopova, E. V. Bakshutovoy. Samara, 2013, pp. 10–17.

УДК 316.6

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ОРДЕРНОЙ ТЕХНОЛОГИИ ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

**Аксеновская Людмила Николаевна**

доктор психологических наук, доцент,  
заведующая кафедрой общей и социальной психологии,  
Саратовский государственный университет  
E-mail: aks@s-post.ru



В статье обсуждаются данные, полученные в ходе реализации ордерного проекта по изменению организационной культуры. Установлены три социально-психологических эффекта, возникающих при формировании каждого из трех субордеров организационной культуры («семья», «армия», «церковь»). В число эффектов входят доверие (для «семейного» субордера), уверенность (для «армейского» субордера) и вера (для «церковного» субордера). Утверждается, что данные социально-психологические эффекты являются критериями для оценки сформированности каждого субордера организационной культуры; ставится задача создания инструментов измерения уровня полученных социально-психологических эффектов.

**Ключевые слова:** организационная культура, ордерная технология, субордеры, доверие, уверенность, вера.

Особенностью жизни современного мира является необходимость постоянно что-то изменять и изменяться самим. Поток изменений охватывает предметную сферу жизнедеятельности человека, когнитивные модели и процессы, область социальных интеракций и социокультур-

ные формы поведения. Изменяя мир, условия и способы присутствия в нем, человек неизбежно изменяется сам. В этих обстоятельствах для социальной психологии принципиально важным вызовом становится необходимость найти решение задачи построения прогностических моделей непрерывно изменяющейся системной социокультурной триады «производитель – процесс – продукт». Решение такой задачи тесно связано с возможностью разработки и развития социально-психологических технологий управления процессами изменений в разных сферах жизнедеятельности человеческого сообщества как системного целого.

Очевидным представляется тот факт, что источником (производителем) изменений является человек. Будучи не просто агентом изменений, но агентом культуродетерминированным, человек действует в культурной реальности как субъект культуры. Процессы, в которые он включен,



являются культуродетерминированными, а продукты – культурными. Другими словами, какое бы изменение ни запланировал и ни осуществил человек, это изменение будет изменением культуры, но если источником изменений в природной и социальной реальности является человек, то источником изменений в нём является его психика и его психология. Таким образом, любое культуральное (объективное) изменение есть изменение психологическое. Именно эта логика лежит в основе исходного тезиса ордерного подхода к социально-психологическому изучению и изменению организационной культуры.

Перефразируя известное высказывание Д. В. Й. Шеллинга о музыке и архитектуре, можно сказать, что культура – это «застывшая» психология (хотя, в отличие от архитектуры, нематериальные культурные формы могут характеризоваться большей подвижностью). Существуют, следовательно, веские причины при работе с организационными изменениями любого типа на первый план выводить изменения организационно-культурные. Именно в этом культуральном контексте могут и должны планироваться, осуществляться и сопровождаться организационные изменения. Изменения, осуществляемые без учета психологии людей, участвующих в деятельности организации, а значит, без учета культуры как объективированной формы имеющихся психологических содержаний и психической активности, возможны, но дорогостоящи по затратам.

В ордерном подходе (в части сотеринга) большое внимание уделяется парадигмам власти – силовой, несиловой и постмодернистской (как диалогу между первой и второй). Очевидно, что управленческая воля при осуществлении организационных изменений реализуется при помощи одной из вышеназванных парадигм. Очень часто в силу сложившейся культурной привычки спешить при осуществлении изменений (фактор скорости считается ключевым) менеджмент многих организаций не выделяет достаточного количества времени для подготовки проектов изменений. В результате активные действия опережают мыслительный процесс. При этом ставка делается (бессознательно) на возможность «употребить силу» (административные меры или способность убедить, как правило, сочетая одно с другим). Можно назвать такой способ управления изменениями «принуждением к изменениям». Принуждение к новым формам работы, взаимодействия, поведения дает свои, в том числе быстрые, результаты, но, поскольку не затрагивает глубинного содержания и процессов, постоянно требует дорогостоящего контроля, предполагающего затраты как на технические

средства контроля за деятельностью и поведением персонала, так и на постоянное обучение менеджеров технологиям контроля. Принуждение и контроль, с одной стороны (менеджеров), непонимание и протест, с другой стороны (исполнительского персонала), приводят к постоянной борьбе первых и вторых, в ходе которой теряются ресурсы (внимание, энергия, время, деньги) и, конечно, персонал, который в ряде случаев приходится «перезакупать» полностью.

Безусловно, экстенсивные технологии развития имеют право на существование. Однако все больше организаций задумываются над поиском интенсивных технологий развития: именно они понимают стоимость психологической составляющей своей деятельности. Сегодня речь идет уже не только о стоимости сопротивления изменениям, но и о стоимости упущенной выгоды от не- или недоиспользования способностей, талантов, поддержки и преданности персонала. Эти организации находятся в поиске гуманитарных, в частности, социально-психологических технологий, позволяющих решать задачи изменения продуктов – процессов – продуцентов в рамках своих организаций, понимая, что «быстрое изменение» силовым путем – это чаще всего ловушка, последствия которой выражаются в затяжном характере начатых изменений, и что в организационных изменениях действуют законы нелинейной физики и синергетики.

Ордерная технология изменения организационной культуры является платформой для реализации организационных изменений любого типа. Ее использование предполагает как дифференциацию, так и совмещение обоих планов изменения – предметного (на уровне бизнес-моделей, бизнес-процессов и продуктов деятельности) и психологического/культурального (внутренних моделей и процессов, форм взаимодействия и поведения). Поскольку предметное содержание в каждой организации специфично, целесообразно сфокусировать внимание в рамках данной статьи на универсальных социально-психологических и психолого-культуральных закономерностях процесса изменения организационной культуры в ходе реализации ордерных проектов.

В основе технологической схемы ордерного подхода лежит логика исторического развития базовых типов социальной организации, присутствующих всем обществам – семье, армии, церкви. Культурные паттерны этих базовых типов образуют целостный социально-психологический порядок (ордер) организационной культуры. Каждый из этих паттернов имеет метафорическую маркировку и статус субордера («семья», «армия», «церковь»), вместе они образуют своего рода «поверхность» культурного целого, в то же



время имея и «глубину» в виде смысловых систем участников взаимодействия, особую роль в составе которых играют подсистемы этических смыслов, отвечающих за сортировку информации по критерию «правильно – неправильно», «хорошо – плохо». В свою очередь, последние (этические смыслы) обуславливают характер организационно-управленческих интеракций (внутриорганизационного сотрудничества или внутриорганизационной борьбы).

Поскольку суть применения ордерной технологии изменения организационной культуры состоит в пошаговом изменении (оптимизации, развитии, трансформации) каждого из трех субордеров – «семейного», «армейского» и «церковного», – постольку возникает вопрос о результате этого изменения, критериях результативности и социально-психологических эффектах применения ордерной технологии.

Описание желательного результата изменения «семейного» субордера включает в себя достижение такого состояния, как эмоционально-ценностное единство членов организации. Именно оно характеризует в значительной степени уровень и качество интеграционных процессов в организации. Члены организации имеют небольшое количество безусловно принимаемых и разделяемых организационных ценностей («что для нас важно»), которые служат основой определения «своих» (сходство) и «чужих» (различие). Эмоциональное единство интерпретируется как положительное отношение к ценностям организации и положительное отношение к носителям этих ценностей («наш человек», «университетский человек» и т.п.). В качестве иллюстрации показательна известная советская песня времен Великой Отечественной войны «Огонек»: «Парня встретила славная фронтовая семья, Всюду были товарищи, всюду были друзья...» И хотя «фронтовая семья» в ордерной терминологии – это не чистый «семейный» субордер, а субордерный микс, эмоциональный фон, характерный для «семейного» субордера, слова песни передают достаточно точно.

Критерием результативности формирования «семейного» субордера и, более строго, эмоционально-ценностного единства организации является, как показали наши исследования, такой социально-психологический эффект применения ордерной технологии, как взаимное доверие всех участников организационно-управленческого взаимодействия. Доверие интерпретируется участниками ордерного проекта в логике «семейной» метафоры как позитивное переживание определенного аспекта своих отношений с другими членами организации (от руководства до подчиненных), касающегося прогноза пове-

дения других членов организации по отношению к себе в формальной и неформальной системах организационных отношений. Были отмечены два полюса этого позитивного переживания («чувства доверия»): безопасность («не причинят вреда» – физического, психологического, репутационного) и чувство защищенности («помогут в случае необходимости»).

Доверие как социально-психологический феномен возникает двояким способом: первый связан с положительным опытом отношений между участниками совместной деятельности и, по сути, является результатом неоднократно подтверждающихся положительных взаимных ожиданий («заслужить доверие»); второй – с необходимостью принятия на себя риска в отношениях и «авансированием» этих отношений («оказать доверие») без гарантий того, что доверие будет «оправдано». Второй способ является наиболее распространенным в случае с новым персоналом (причем ситуация риска симметрична как для руководства, так и для сотрудников) и во время развертывания процесса организационных изменений.

Этимология слова «доверие» указывает на наличие некоей центральной социально-психологической конструкции, представленной корнем слова – вера, с которым доверие связано. Понимая веру как абсолютную убежденность в реальности неочевидного для остальных, мы можем интерпретировать доверие как предварительную готовность принять без доказательств некую систему тезисов (ценностей), для глубокого осмысления и внутренней проработки которой у человека еще не было возможности (времени, опыта, ситуаций). И если последующие события подтверждают эти утверждения, то доверие укрепляется, развивается, если нет – оно уменьшается и исчезает.

Важным обстоятельством для понимания доверия как социально-психологического эффекта применения ордерной технологии является принятая в ордерном подходе шкала для оценки развития каждого субордера. Она сконструирована путем совмещения трех базовых субордеров с так называемой «Лао-шкалой», маркирующей уровни развития управленческого мастерства лидера организации. Таким образом, для «семейного» субордера оказались возможны четыре основные стадии развития, три из которых находятся в проблемной зоне. Проблемные стадии развития семейного субордера исключают возможность достижения социально-психологического эффекта в виде доверия при применении ордерной психологии. Область решения данной проблемы связана с применением сотериологической технологии работы лидера над собой.



Описание желательного результата изменения «армейского» субордера включает в себя достижение такого состояния, как целевое единство членов организации. В его основе лежит эмоционально-ценностное единство. Организация заявляет некую цель своей деятельности, которая декомпозируется для каждого системного уровня организации, подразделения и сотрудника. Эта цель не просто принимается членами организации, но имеет мотивирующую способность, т.е. вызывает желание вкладывать силы в ее достижение. Наличие вдохновляющей цели также можно проиллюстрировать историческим примером советского времени, в частности, трудовым энтузиазмом «покорителей целины». В контексте данного обсуждения использование кавычек прежде всего призвано заострить внимание на слове «покорители», вызывающем ассоциации со словом «победители» и ощущением благородства масштабного деяния.

Критерием результативности формирования «армейского» субордера или целевого единства организации является социально-психологический эффект применения ордерной технологии – уверенность. Она интерпретируется как положительное переживание достижения поставленной цели, своей безусловной способности внести в это вклад и целесообразности этого вклада. Уверенность, как показали наши исследования, определяет уровень мотивированности персонала организации, соответственно, её недостаток снижает готовность к активному сотрудничеству для достижения поставленной цели. Выделяя в структуре уверенности три компонента, следует учитывать необходимость положительного решения этих трех связанных с ними вопросов: о достижимости цели, способности внести свой значимый вклад, о целесообразности этого вклада. Последнее подразумевает наличие либо отсутствие у интересующего сотрудника материального или иного вознаграждения. Если хотя бы один из трех вопросов не получает положительного ответа, уверенность оказывается «недостаточной» или «отсутствует».

Как и у доверия, у слова «уверенность» корень – вера. И если доверие есть некое состояние, предшествующее вере, то уверенность – это состояние близкого соседства с верой, её подножие; именно эта близость даёт уверенности силу.

Совмещение с «Лао-шкалой» даёт четыре уровня развития «армейского» субордера, три из которых лежат в проблемной зоне – психотерапевтического нездоровья: на этих стадиях уверенность как социально-психологический эффект применения ордерной технологии не может быть достигнута. Источником целеориентированного поведения персонала и его мотивации

к нему выступают отрицательные переживания (страх, гнев, стыд), и очевидно, что долгосрочных результатов на такой основе получить нельзя без дополнительных затрат на «принуждение к достижению цели».

Описание желательного результата изменения «церковного» субордера включает в себя достижение такого состояния, как смысловое («идеологическое») единство членов организации. «Смысл жизни» организации представлен ее миссией, в структуре которой содержатся ответы на три вопроса: кто мы? для чего хорошего (полезного обществу) мы существуем? как мы это делаем? Смысловое единство предполагает «единомыслие» при ответе на эти вопросы. Миссия («смысл жизни» организации) входит в состав делового кредо организации, т.е. является помимо прочего предметом веры. Например, мы можем верить в то, что являемся частью мирового университетского сообщества, что мы несем обществу знания, улучшающие его жизнь, и для этого проводим исследования, пишем книги и обучаем тому, что узнали сами, студенты. Мы можем верить, что служим в «храме науки» и «Истина» является объектом нашего поклонения. С той же долей вероятности человек, работающий в университете, может верить во что-то другое. И если разные люди, работающие в одной организации, верят в разные идеи, мы говорим о «контрастирующих культурных текстах» (С. С. Аверинцев) [1] и об «организационных трениях» (Т. Питерс) [2], которые характеризуют состояние организационной культуры как неразвитое.

Для организации как для группы людей, объединённых общей целью, критерием развитости является то, что максимально определяет её способность к достижению этой цели (например, критерием развитости пожарного расчета будет являться его способность справиться с пожаром определенного класса). При этом предметом веры оказывается смысл – предметом веры как той абсолютной убежденности в реальности неочевидного для других. И если организационная культура приходит в своем развитии к уровню обретения смыслового единства, то вслед за этим начинают меняться качественные характеристики продуцентов культуры, процессов и продуктов. Психология становится ресурсом, который восполняет нехватку либо ограничения всех других ресурсов. Вера интерпретируется в логике «церковного» субордера как положительное переживание абсолютного и вдохновляющего принятия образа мыслей и действий своей организации и себя в ней, принятия целей и средств их достижения. Наличие веры обозначает наличие ситуации, при которой человек ставит знак равенства между собой и своей организацией,



и это возвышает обе стороны, поскольку они объединяются для служения чему-то более значительному, чем они сами.

Совмещение с «Лао-шкалой», как и в других случаях, дает четыре уровня развития «церковного» субордера, три из которых лежат в проблемной зоне. На этих стадиях вера как социально-психологический эффект не формируется, возникает лишь ее видимость, которая «консервирует» реальное состояние, противоположное вере, а именно – сомнение. Поддержание такой «корпоративной религии» (Й. Кунде) [3] осуществляется директивными средствами, и, как следствие, она приобретает декоративный характер. Исторической иллюстрацией может служить советская идеология предперестроечного периода, когда идеологическая составляющая «отслоилась» от реальной жизни и в устоявшихся политико-культурных формах уже образовалось содержание, несовместимое в этих формах.

Таким образом, использование ордерной технологии изменения организационной культуры позволяет получить ряд социально-психологических эффектов, являющихся одновременно и критериями сформированности основных субордеров организационной культуры. Этими эффектами являются доверие, уверенность и вера, которые тесно связаны друг с другом и взаимообуславливают друг друга.

Большой интерес представляет дальнейшее изучение структуры, функций и психологического механизма триады «доверие – уверенность – вера», правильное понимание которых позволит перейти к работе с источниками этих состояний и им противоположных (недоверие – неуверенность – сомнения). Легко представить, какие проблемы и ограничения имеет организация, которая решает задачи своей деятельности и развития, имея дело с не доверяющими, не уверенными и сомневающимися сотрудниками. Внутренние процессы культуры, рассогласованные с внешними проявлениями, создают ситуацию повышенного риска, связанного с надежностью человеческого фактора.

Другой значимой задачей является необходимость разработки методов измерения уровня получаемых социально-психологических эффектов. Реальные проекты по изменению организационной культуры являются особым видом прикладных социально-психологических исследований, особенностью которых является отказ от использования «искусственных», лабораторных методов исследования, поскольку участники проекта не должны чувствовать себя испытуемыми и ощущать в связи с этим дополнительную нагрузку (и психологическую, и временную). К методам получения объективной информации в

условиях реализации ордера проекта относятся включенное наблюдение, индивидуальные беседы, групповые дискуссии. Это – важный набор методов, применяемых в процессе социально-психологического вмешательства, но, на наш взгляд, нуждающийся в существенном развитии с целью получения более точных инструментов регистрации и формализации данных без создания дополнительной нагрузки на персонал, участвующий в организационных изменениях.

Подводя итоги вышеизложенного, мы можем сделать следующие выводы:

1) изменение организационной культуры не может и не должно рассматриваться в качестве самостоятельной цели организационных изменений. Эта задача определяется на основе формулировки достижения желательного состояния деятельности организации;

2) изменение организационной культуры должно пониматься как изменение психологии людей, являющихся членами организации, с целью развития способностей и формирования навыков, позволяющих организации успешно решать встающие перед ней новые задачи (т.е. приведение людей и культуры в соответствие с новыми задачами деятельности);

3) планирование организационных изменений должно включать в себя предметную и организационно-культурную (психологическую) части, причем организационно-культурная часть является в этом случае общей платформой, которая по времени и по количеству мероприятий превосходит предметную часть (она начинается «до» и заканчивается «после» предметных преобразований);

4) организационно-культурные преобразования следует проводить при помощи социально-психологической технологии, упорядочивающей действия и позволяющей прогнозировать результаты и последствия применения этой технологии. В случае применения ордерной технологии критериями результативности вмешательства являются социально-психологические эффекты – доверия (для формирования «семейного» субордера), уверенности (для формирования «армейского» субордера) и веры (для формирования «церковного» субордера);

5) перспективным представляется более глубокое изучение феноменологии и психологического механизма действия триады «доверие – уверенность – вера», позволяющей осуществлять формирование и развитие организационной культуры в направлении, одинаково желательном как для организации в целом, так и для каждого отдельного сотрудника. В этом случае имеет место опора на естественные, объективные закономерности раскрытия психологического и, в



частности, творческого потенциала сотрудников; таким образом, соблюдается один из значимых синергетических законов, предполагающий отказ от навязывания системе путей развития при поддержке ее собственных конструктивных тенденций;

б) актуальной является задача создания инструментов измерения уровня получаемых социально-психологических эффектов (доверия,

уверенности, веры) при формировании субордеров организационной культуры.

#### Список литературы

1. *Аверинцев С. С.* Риторика и истоки европейской литературной традиции. М., 1996. 448 с.
2. *Питерс Т.* Представьте себе! СПб., 2004. 352 с.
3. *Кунде Й.* Корпоративная религия. СПб., 2002. 270 с.

### Socio-psychological Effects of Applying Order Technology Organizational Culture Changing

L. N. Aksenovskaya

Saratov State University  
83, Astrakhanskaya, Saratov, 410012, Russia  
E-mail: aks@s-post.ru

The article discusses data received in the course of order projects implementation. Three socio-psychological effects arise during formation of each organizational culture suborder («family», «army», «church»). The effects include: trust (for «family» suborder), confidence (for «army» suborder), faith (for «church» suborder). It is stated that above-mentioned socio-psychological effects also serve as criteria for organizational culturesuborder formation assessment. The task is set to create instruments for level measurement of achieved socio-psychological effects.

**Key words:** organizational culture, ordertechnology, suborders, trust, confidence, faith.

#### References

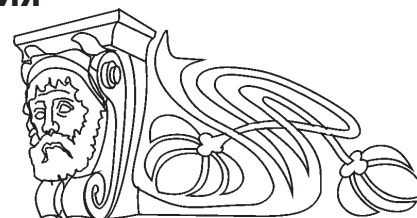
1. *Averintsev S. S. Ritorica i istoki evropeiskoy literaturnoy traditsii* (Rhetoric and sources of the European literary tradition). Moscow, 1996. 448 p.
2. *Piters T. Predstavte sebe! (Imagine!).* St.-Petersburg, 2004. 352 p.
3. *Kunde J. Corporativnaya religiya* (Corporate religion). St.-Petersburg, 2002. 270 p.

УДК 159.9 + 18.07.28

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ О ТВОРЧЕСТВЕ Л. Н. ТОЛСТОГО

Григорян Эмма Гамлетовна

кандидат психологических наук,  
доцент кафедры социальных и гуманитарных наук,  
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю. А.  
E-mail: emma-eg@rambler.ru



В статье рассматривается проблема психологизма литературного творчества Л. Н. Толстого; представлены основные научно-психологические подходы к анализу литературных произведений. В работе последовательно проведены теоретический анализ психологизма творчества Л. Н. Толстого, эмпирическое исследование социально-психологических представлений студенческой молодежи о творчестве писателя. Выявлены основные составляющие «психологического реализма» творчества Л. Н. Толстого, такие как «диалектика души», «поток сознания», «эффект присутствия» и др. Наиболее значимыми социально-психологическими характеристиками его произведений студенческая молодежь признает различные исторические события военного и мирного времени, национальные особенности русского народа, человеческие взаимоотношения, являющихся значимыми и в настоящее время.

**Ключевые слова:** психология искусства, психологизм, переживание, поступок, характер, «поток сознания», «диалектика души», внутренний монолог, социальные представления.

Художественная литература – проза, поэзия, художественная публицистика – является объектом психологического внимания. Литература содержит в себе значимую психологическую информацию, открывает психологические закономерности, обнаруживая механизмы человеческого поведения. Русская классическая литература достигла в изображении внутреннего мира человека высочайших художественных вершин. Гениальных писателей – М. Ю. Лермонтова,