

ПСИХОЛОГИЯ

Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2023. Т. 23, вып. 4. С. 419–423

Izvestiya of Saratov University. Philosophy. Psychology. Pedagogy, 2023, vol. 23, iss. 4, pp. 419–423
<https://phpp.sgu.ru> <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2023-23-4-419-423>

EDN: OPVJMA

Научная статья
УДК 316.354+316.6

Ордерный тренинг как метод управления сформированными субординатами организационной культуры (программа «Касталия»)

Л. Н. Аксеновская

Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Россия, 410012, г. Саратов, ул. Астраханская, д. 83

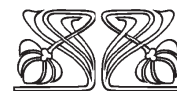
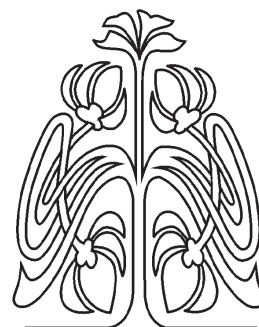
Аксеновская Людмила Николаевна, доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой социальной психологии факультета психологии, liudmila_aksenovskaya@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4867-4197>

Аннотация. Введение. Организационно-культурный подход к управлению современными организациями остается приоритетным в условиях повышающегося разнообразия применяемых управленческих технологий. Причиной этого является главенствующая функция культуры в жизнедеятельности человека и создаваемых им организаций. **Теоретический анализ.** Теоретической основой понимания феномена организационной культуры и социально-психологического тренинга как метода управления ею является ордерный подход к социально-психологическому изучению и изменению организационной культуры. Согласно данному подходу организационная культура рассматривается как сложный социально-психологический порядок организационно-управленческих интеракций, конституируемых и регулируемых подсистемами этических смыслов участников взаимодействия. В структуре организационной культуры выделяются три основных субордината («семейный», «армейский», «церковный»), формируемых в процессе применения соответствующих моделей управленческого взаимодействия. **Эмпирический анализ** выполнен на материале тренингового кейса. Впервые показано и обсуждено содержание четвертого этапа ордерной тренинговой технологии (программа «Касталия»), предназначенной для управления ранее сформированными субординатами организационной культуры. **Заключение.** Основой проектирования ордерного тренинга «Касталия» является модель этико-смысловых кодов организационной культуры. Базисом социально-психологического механизма тренингового метода управления субординатами организационной культуры служит пошаговая перекодировка этико-смыслового кода культуры, учитывающая одновременно особенности сложившейся культуры организации и актуальную управленческую задачу.

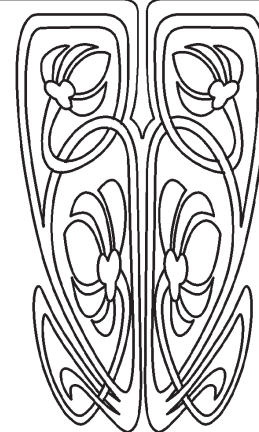
Ключевые слова: организационная культура, субординат, ордерный тренинг, этико-смысловые коды, управление субординатами, Касталия

Для цитирования: Аксеновская Л. Н. Ордерный тренинг как метод управления сформированными субординатами организационной культуры (программа «Касталия») // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2023. Т. 23, вып. 4. С. 419–423. <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2023-23-4-419-423>, EDN: OPVJMA

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ





Article

Order training as a method of managing the formed suborders of organizational culture (Castalia program)

L. N. Aksenovskaya

Saratov State University, 83 Astrakhanskaya St., Saratov 410012, Russia

Liudmila N. Aksenovskaya, liudmila_aksenovskaya@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4867-4197>

Abstract. Introduction. The organizational and cultural approach to the management of modern organizations remains a priority in the context of an increasing variety of management technologies. **Theoretical analysis.** The theoretical basis for understanding the phenomenon of organizational culture and socio-psychological training as a method of managing it is the order approach to the socio-psychological study and change of organizational culture. In the order approach organizational culture is considered as a complex socio-psychological order of organizational and managerial interactions, constituted and regulated by subsystems of ethical meanings of participants in interaction. **Empirical Analysis.** The analysis is based on the material of the training case. **Conclusion.** The socio-psychological mechanism underlying the training method of managing the suborders of organizational culture is a step-by-step recoding of the ethical and semantic code of culture, taking into account at the same time the features of the existing culture of the organization and the actual management task.

Keywords: organizational culture, suborder, order training, ethical and semantic codes, suborder management

For citation: Aksenovskaya L. N. Order training as a method of managing the formed suborders of organizational culture (Castalia program). *Izvestiya of Saratov University. Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 2023, vol. 23, iss. 4, pp. 419–423 (in Russian). <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2023-23-4-419-423>, EDN: OPVJMA

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

Введение

Подходы к управлению современными организациями и управленческие технологии обсуждаются регулярно. На первый взгляд, круг этих подходов технологий постоянно обновляется и расширяется. Однако более пристальное внимание к данному вопросу позволяет зафиксировать два факта: во-первых, несмотря на смену «управленческих мод», менеджмент остается в рамках трех сложившихся парадигм («менеджмент 1.0», «менеджмент 2.0» и «менеджмент 3.0») [1]; во-вторых, сквозной темой всех обсуждаемых и применяемых подходов и технологий является феномен *организационной культуры*, которая присутствует в организации вне зависимости от того, через какую методологическую «оптику» ее анализирует тот или иной специалист. Бесспорен тот факт, что культура выступает неотъемлемой частью любого явления, так или иначе связанного с человеком и его организованными (организационными) формами деятельности. Сама человеческая психика возникает на пересечении двух реальностей – природной и культурной. Поэтому актуальность культурального (организационно-культурного) подхода к управлению организацией не подвержена влиянию времени. Однако на количество публикуемых материалов существенно влияет сложность самого феномена культуры, который нелегко поддается изучению.

Научных исследований, посвященных феномену организационной культуры, по-прежнему немного. В то же время практики, преимущественно в лице консультантов по управлению,

неизменно проявляют активный интерес к ресурсу организационной культуры как наиболее значимому инструменту в арсенале средств управления современной организацией. Отметим ряд наиболее заметных работ, вышедших за последнее время и посвященных феномену организационной культуры. Это книги Дэвида Логана [2], Фредерика Лалу [3], Джона Катценбаха [4], Рида Хастингса [5].

К числу наиболее значимых проблем, связанных с феноменом организационной культурой, относятся такие проблемы как социально-психологический механизм формирования и изменения культуры, а также тесно связанная с предыдущей *проблема управления организационной культурой* в целях повышения эффективности деятельности организации в постоянно изменяющихся условиях.

Цель статьи – анализ и обсуждение тренингового метода управления организационной культурой в рамках ордерного подхода к изучению и изменению данного феномена.

Теоретический анализ

Основные идеи ордерного подхода к социально-психологическому изучению и изменению организационной культуры изложены в наших работах [6, 7]. В ордерном подходе организационная культура рассматривается как этико-детерминированный порядок управленческих взаимодействий. Порядок квалифицируется как имеющий высокую степень сложности и анализируется с помощью теорий сложности. Этиче-



ский компонент изучается на уровне подсистемы этических смыслов в рамках смысловых систем участников взаимодействия. Этические смыслы, определяющие «хорошее (правильное)» и «плохое (неправильное)» направляют и регулируют управленческое взаимодействие, обуславливая его характер – сотрудничество или борьбу между участниками интеракции. Выявлены три основных модели управленческого взаимодействия – «родительская», «командирская» и «пастырская». Каждая из них при использовании порождает определенный аспект (субординат) организационной культуры, имеющий соответствующую метафорическую маркировку («семья», «армия», «церковь»). Вместе три субордината образуют целостный социально-психологический ордер организационной культуры (ордер как этико-детерминированный порядок). При ордерной диагностике организационной культуры прежде всего устанавливается степень выраженности каждого субордината в целостной структуре социально-психологического ордера культуры. Результат фиксируется первыми буквами названия каждого субордината (например, А-С-Ц, означает, что доминирует субординат «армия» (А), далее в порядке убывания находятся субординат «семья» (С) и наименее выражен субординат «церковь» (Ц)).

После того, как была установлена связь каждого варианта возможного результата диагностики с актуальной управленческой задачей, стоящей перед организацией, комбинация букв получила статус *ордерного культурного кода*. Выделены шесть основных ордерных кодов организационной культуры, характеризующих актуальное состояние организационной культуры, и тип стоящей перед организацией актуальной задачи, требующей решения [8].

Для изменения состояния организационной культуры применяется ордерная тренинговая технология, включающая в себя четыре основных и одну дополнительную годичную тренинговую программу. Суть технологии состоит в последовательном формировании либо коррекции каждого из трех основных субординатов организационной культуры. Четвертый этап технологии, начинающийся после формирования трех основных субординатов, рассчитан на освоение алгоритма управления сформированными ранее субординатами. Каждая тренинговая программа длится один год, имеет свои этапы, метафорическое название («Корпоративное племя», «Управленческий спецназ», «Дзенский монастырь») и предметное содержание (корпо-

ративные стандарты управления, корпоративная культура, сотеринг). Четвертая программа имеет метафорическое название «Касталия», а ее предметным содержанием является алгоритм управления всеми ранее сформированными субординатами организационной культуры. Таким образом, полный цикл изменения организационной культуры занимает 4-5 лет.

Эмпирический анализ

Тренинг «Касталия» проводился с членами управленческой команды многопрофильной организации «О2», ранее применившими три первых тренинговых программы ордерной технологии изменения организационной культуры.

На предыдущих этапах применения ордерной технологии изменения организационной культуры были решены следующие задачи: а) создание эмоционально-ценностного единства организации (формирование субордината «семья»); б) создание целевого единства организации (формирование субордината «армия»); в) создание смыслового единства организации (формирование субордината «церковь»).

Ключевая задача четвертого тренинга («Касталия») – овладение алгоритмом управления всеми ранее созданными субординатами организационной культуры.

Процедура решения данной задачи включала в себя следующие действия:

1) групповой анализ текущего состояния организации и ее культурного кода (выполняется при помощи двусторонних карточек с указанием состояния организации – первая сторона, и указанием кода – вторая сторона). Результатом является экспертная согласованная оценка текущего состояния организации и соответствующего ему культурного кода, зафиксированные в выбранной карточке;

2) принятие группового решения по порядку изменения текущего состояния, которое квалифицируется как проблемное, путем перехода к возможному желательному состоянию (выполняется путем выбора каждой необходимой следующей карточки из имеющихся шести. Финальная карточка обозначает цель и результат предпринимаемой трансформации организационной культуры. Достижение результата является завершением трансформационного цикла, который повторяется в спиральной логике необходимое количество раз);

3) разложенные в аргументированном порядке карточки представляют собой своего рода



«дорожную карту» для проектирования тренинга «Касталия». В структуре двухдневного тренинга, таким образом, выделяются 6 блоков (ордерных культурных кодов), которые распределяются по три для каждого тренингового дня;

4) для каждого блока определяется руководитель – член управленческой команды, а также шаблонная структура проведения блока, представляющего собой микротренинг (2,5 ч);

5) руководитель блока (он же со-тренер) формирует содержание блока в рамках заданной структуры;

6) подготовленный (спроектированный и обеспеченный информацией и реквизитом) тренинг проводится членами управленческой команды.

Шаблонная структура каждого блока («партии игры в бисер культуры») включает в себя следующие элементы:

1) характеристика актуальной управленческой ситуации, представленной ордерным кодом (например, для кода С-Ц-А актуальной управленческой задачей является стабилизация состояния или восстановление ресурсности организации);

2) демонстрация исторических примеров и примеров из практики современных организаций;

3) характеристика основных угроз в данной ситуации (например, для кода С-А-Ц – это потеря тонуса, скорости и концентрации, влекущих за собой снижение качества процессов и результата);

4) определение условий выполнения задачи (например, постановка мотивирующей цели);

5) принятие необходимых решений (например, развитие стратегического менеджмента, развитие внутрикорпоративной соревновательности, информирование о положении дел у конкурентов и др.);

6) определение требований к лидеру команды по субордерным параметрам (что он должен делать и каким быть в качестве «родителя», «командира», «пастыря»);

7) характеристика основных ошибок лидера в данных условиях (например, отсутствие необходимого внимания к психофизиологическому состоянию сотрудников и организации помощи им в восстановлении ресурсности);

8) требования к подбору или разработке тренинговых заданий (упражнений) (что именно отработывается и с помощью какого упражнения);

9) сквозное упражнение, используемое в каждой «партии» с формулировкой ответа на три основных вопроса: какова наша задача («армия»? Ради чего мы должны ее решить

(«церковь»)? Как мы будем сохранять свою психологическую и физическую форму («семья»)?

10) соблюдение правил работы и взаимодействия в условиях стабилизации или восстановления ресурсности организации (например, анализ завершеного этапа работы, использование физической, эмоциональной и интеллектуальной «подзарядки» и т.д.).

В обсуждаемом кейсе участниками был выбран следующий порядок «партий»: 1 день С-Ц-А, А-С-Ц, Ц-С-А; 2 день А-Ц-С, С-А-Ц, Ц-А-С. Команда определила существующее состояние как «стагнацию» и, выбрав порядок своих действий, за два дня перешла из состояния стагнации в состояние идеологически заряженной целеориентированности на длительную перспективу.

Таким образом, алгоритм управления субордерами организационной культуры был освоен и результативно применен командой.

Заключение

Управление организационной культурой традиционно относится к одной из наименее разработанных проблем социальной психологии организационной культуры. Отсутствие понятных и удобных в использовании технологий работы с организационной культурой делает затруднительным применение организационно-культурного подхода в полном объеме его возможностей. Успешно зарекомендовала себя на практике ордера тренинговая технология изменения организационной культуры. Она включает в себя три основных части – диагностическую, формирующую субордера организационной культуры и алгоритм управления субордерами (тренинг «Касталия»). Управление осуществляется за счет компактного представления шести ордерных кодов организационной культуры в рамках двухдневной «Игры в бисер» (при отработке по три кода в каждый тренинговый день), проработки содержания каждого кода, отработки скорости перехода от одного кода к другому и освоения моделей взаимодействия участников в рамках шести различных культурных программ.

Результатами использования технологии управления субордерами организационной культуры являются: сформированность в сознании руководителей различий между кодами, а также связанными с ними управленческими ситуациями и правилами взаимодействия в их рамках; навыки быстрого переключения культурных кодов в зависимости от складывающейся управленческой ситуации.



В современных условиях эффективность и результативность организаций в существенной степени зависят от умения быстро трансформироваться под новые условия и новые задачи. Освоение сценариев функционирования организационной культуры руководителями и сотрудниками организаций, предлагаемых в ордерном подходе, позволит управлять организационными изменениями с максимальным сохранением сотрудников и их энергии, обеспечивающей жизнеспособность организации.

Список литературы

1. *Аппело Ю.* Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами. М. : Альпина Паблшер, 2021. 543 с.
2. *Логан Д.* Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. 304 с.
3. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 432 с.
4. *Катценбах Дж., Томас Дж., Андерсон Г.* Трансформация корпоративной культуры: Важные детали, без которых ничего не работает. М. : Интеллектуальная литература, 2020. 176 с.
5. *Хастингс Р., Мейер Э.* Никаких правил: уникальная культура Netflix. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. 384 с.
6. *Аксеновская Л. Н.* Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии. Саратов : Издательство Саратовского университета, 2005. 348 с.
7. *Аксеновская Л. Н.* Ордерная модель организационной культуры. М. : Академический проект ; Трикста, 2007. 303 с.
8. *Аксеновская Л. Н.* Этико-смысловые коды организационной культуры // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2019. Т. 19, вып. 4. С. 413–421. <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2019-19-4-413-421>

References

1. *Appelo J.* *Agile-menedzhment: Liderstvo i upravlenie komandami* [Agile Management: Leadership and Team Management]. Moscow, Alpina Pablisher, 2021. 543 p.
2. *Logan D.* *Lider i plemya. Pyat urovney korporativnoy kultury* [Leader and Tribe. Five Levels of Corporate Culture]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2020. 304 p.
3. *Laloux F.* *Otkryvaya organizatsii budushchego* [Discovering the Organizations of the Future]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2021. 432 p.
4. *Katzenbach J., Thomas J., Anderson G.* *Transformatsiya korporativnoy kultury: Vazhnye detali, bez kotorykh nichego ne rabotaet* [Transformation of Corporate Culture: Important Details, Without Which Nothing Works]. Moscow, Intellektualnaya literatura, 2020. 176 p.
5. *Hasting R., Meyer E.* *Nikakikh pravil: unikalnaya kultura Netflix* [No Rules: The Unique Culture of Netflix]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2021. 384 p.
6. *Aksenovskaya L. N.* *Ordernaya kontseptsya organizatsionnoy kultury: voprosy metodologii* [Organizational Culture Order Concept: Methodology Issues]. Saratov, Saratov State University Publ., 2005. 348 p. (in Russian).
7. *Aksenovskaya L. N.* *Ordernaya model organizatsionnoy kultury* [Order Model of Organizational Culture]. Moscow, Akademcheskiy proekt; Triksta, 2007. 303 p. (in Russian).
8. *Aksenovskaya L. N.* Ethical and semantic codes of organizational culture. *Izvestiya of Saratov University. Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 2019, vol. 19, iss. 4, pp. 413–421 (in Russian). <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2019-19-4-413-421>

Поступила в редакцию 20.08.2023; одобрена после рецензирования 30.08.2023; принята к публикации 13.11.2023
The article was submitted 20.08.2023; approved after reviewing 30.08.2023; accepted for publication 13.11.2023