



## СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Аксеновская Л.Н.

### Модель ордерной технологии изменения организационной культуры

*Представлена модель социально-психологической технологии изменения организационной культуры (ордерная технология). Дано описание и рассмотрены принципы работы технологии, обсуждены методы диагностики организационной культуры. Показано как система ордерных тренингов функционирует в качестве ключевого технологического процесса.*

**Ключевые слова:** организационная культура, ордерная модель, ордерная технология, диагностика, ордерные тренинги.

#### Введение

Социально-психологические аспекты организационных изменений привлекают к себе внимание как практиков (консультантов по управлению, топ-менеджмент деловых организаций), так и теоретиков из числа социальных психологов и специалистов в области менеджмента и теории организаций. Причина этого интереса кроется в острой необходимости решать вопросы развития и трансформации деловых организаций в постоянно меняющихся условиях рыночной конкуренции.

Проблема организационных изменений является частью более широкого проблемного поля – темы социальных изменений, заявленных А. Тешфелом в качестве ключевой проблемы развития социальной психологии в целом [3]. Тема организационных изменений и её социально-психологическая феноменология рассматривается в работах целого ряда отечественных исследователей – Г.М. Андреевой [3], Т.Ю.Базарова [4], А.В. Булгакова [5], А.А. Грачева [6], А.Л. Журавлева [7], С.А. Липатова [8] и др. Особый интерес в контексте проблемы организационных изменений представляет вопрос о социально-психологических технологиях организационных изменений и конкретно – социально-психологических технологиях изменения организационной культуры.

Цель статьи – представить компактное описание модели ордерной технологии изменения организационной культуры, разработывавшейся и апробировавшейся автором на протяжении последних десяти лет.

#### **Общее описание ордерной технологии изменения организационной культуры**

Ордерная технология изменения организационной культуры является прикладной частью ордерного подхода к работе с организационной культурой – её



исследованию и изменению [1]. Будучи социально-психологической технологией, ордерная технология опирается на представление об организационной культуре как сложном социально-психологическом порядке организационно-управленческих интеракций, конституируемых и регулируемыми системами этических смыслов участников взаимодействия. Основные параметры ордерной технологии заданы социально-психологической (ордерной) моделью организационной культуры, моделиобразующим параметром которой явилось управленческое взаимодействие. Эмпирическим путем были выявлены и метафорически смоделированы три основных типа управленческого взаимодействия («родительская», «командирская», «пастырская»). Каждый из этих типов (моделей управленческого взаимодействия) инициирует развитие соответствующего типа организационной культуры («семьи», «армии», «церкви»). В развитом виде организационная культура как социально-психологический порядок (ордер) содержит в себе все три аспекта – «семейный», «армейский» и «церковный», каждый из которых выполняет свою специфическую функцию и обеспечивает жизнеспособность организационной культуры. Помимо трех основных аспектов (субордеров) культуры как социально-психологического порядка (ордера), выделены два дополнительных – синкретический субордер (характеризуется недифференцированным состоянием всех трех аспектов) и синтетический субордер (характеризуется состоянием гармоничного и сбалансированного развития трех основных субордеров). Выделенные субордера (три основных и два дополнительных) могут рассматриваться как этапы формирования организационной культуры: синкретический этап – «семейный» этап – «армейский» этап – «церковный» этап – синтетический этап [2].

В соответствии с ордерной моделью технология изменения организационной культуры строится как последовательная работа с пятью субордерами психосоциокультурного порядка – синкретическим, «семейным», «армейским», «церковным» и синтетическим, порождаемыми соответствующими типами управленческого взаимодействия.

Архитектура ордерной технологии задается совокупностью согласованных между собой и определенным образом структурированных последовательностей этапов и действий, имеющих собственное назначение, но жестко сфокусированных на достижении единой цели перевода организационно-культурной системы из существующего в желательное состояние.

Наиболее общим алгоритмизированным фреймом изменения организационной культуры является регулятивный цикл, включающий в себя следующую последовательность этапов: 1) предварительная диагностика и диагностика; 2) разработка плана изменения; 3) реализация плана изменения; 4) оценка полученного результата; 5) сопровождение полученного изменения.

По отношению к вышеуказанной последовательности действий вторая последовательность выступает как содержательное наполнение первой и представляет собой собственно социально-психологическую (ордерную) технологию изменения организационной культуры. Она включает в себя следующую последовательность



этапов: 1) синкретический этап работы с организационной культурой; 2) работа с «семейным» субордером организационной культуры; 3) работа с «армейским» субордером организационной культуры; 4) работа с «церковным» субордером организационной культуры; 5) синтетический этап работы с организационной культурой.

Сущность изменения организационной культуры, выполняемого на базе ордерного подхода, заключается в последовательной проработке (диагностике, коррекции, формировании и развитии) каждого субордера организационно-культурной системы и приведение их в сбалансированное высокофункциональное состояние с целью повышения управляемости организации и повышения эффективности её деятельности.

Третья последовательность этапов и действий традиционно определяется как системная и предполагает следующий порядок проработки каждого субордера: 1) уровень личности лидера; 2) уровень управленческой команды; 3) уровень среднего менеджмента; 4) уровень исполнительского персонала; 5) уровень организации в целом. Изменение, таким образом, осуществляется «сверху вниз» и затем фиксируется специальными методами на всем «пространстве» организационно-культурной системы.

Технологическая последовательность изменения организационной культуры задается: а) движением «сверху вниз» в рамках субордерного этапа (например, работа в рамках субордерного этапа «семья» проходит пять уровней – лидер, управленческая команда, средний менеджмент, исполнительский персонал, уровень организации в целом); б) движением по субордерным этапам: от синкретического этапа через «семейный», «армейский» и «церковный» к синтетическому этапу (например, когда завершается проработка субордерного этапа «семья», начинается проработка по принципу «сверху вниз» субордерного этапа «армия», затем – «церкови» и цикл завершается проработкой синтетического субордерного этапа).

Имеющийся в нашем распоряжении опыт показывает, что сроки прохождения одного субордерного этапа могут быть ограничены одним годом (12 месяцев). Это минимально достаточный срок для закрепления в психологии и поведении персонала новых установок и моделей взаимодействия.

Таким образом, полный цикл ордерного изменения организационной культуры занимает пять лет (по одному году на каждый субордерный этап). Результатом пятилетней работы является сформированный и запущенный механизм перманентной самотрансформации организации (помимо оперативного решения стоящих перед ней актуальных задач деятельности).

### **Принципы функционирования ордерной технологии изменения организационной культуры**

Разработка ордерной технологии изменения организационной культуры осуществлена на основе ряда принципов, продиктованных как требованиями потребностей практики (реалий деятельности предпринимательских организаций),



так и требованиями теоретической (интеллектуальной) дисциплины. Выделим основные принципы.

1. Принцип примата задачи, стоящей перед организацией.

Ордерная технология изменения организационной культуры является способом решения задач, стоящих перед организацией, и ориентирована на осуществление социально-психологических изменений на базе актуального для организации предметного содержания (например, организация заявляет в качестве актуальной задачи формирование финансовой дисциплины и постановку системы учета. Эта задача берется в качестве предметной основы проекта и решается в ходе его реализации вместе с формированием необходимых организации социально-психологических характеристик культуры).

2. Принцип примата социально-психологического изменения организационной культуры.

Примат изменения устанавливается по отношению к изучению, исследованию организационной культуры. Исследовательская задача является сопровождающей задачей изменения в ходе решения стоящей перед организацией производственной (в широком смысле слова) задачи. Вместе с тем, исследовательская задача является принципиально значимой, поскольку отвечает за «производство» нового знания, «конвертируемого» в эффективные управленческие решения.

3. Принцип научной и практической обоснованности социально-психологической технологии.

Ордерная технология изменения организационной культуры: а) является важным элементом и прикладной частью ордерной концепции, методологии и социально-психологической модели организационной культуры; б) элементы и методы ордерной технологии сформировались в процессе решения практических задач и прошли селекцию в ходе практического применения.

4. Принцип единства изменения и диагностики организационной культуры.

В ордерной технологии диагностика «встроена» в процесс изменения и, как правило, является методом изменения организационной культуры. Это позволяет: а) экономить время организации и б) удерживать фокус внимания на цели изменения и разработке средств достижения этой цели.

5. Принцип метафорического моделирования.

Глубинным психологическим механизмом изменения организационно-культурной системы является смыслообразование, осуществляемое средствами метафоризации. Для формирования единой смысловой подсистемы организационно-культурной системы в ордерной технологии применяется метод метафорического моделирования значимых аспектов организационно-управленческого взаимодействия.

Совокупность названных принципов интерпретирует и в ряде случаев уточняет отдельные аспекты системы методологических принципов ордерного подхода к изучению и изменению организационной культуры.



### **Методы ордерной диагностики организационной культуры**

Ордерная диагностика организационной культуры есть описание состояния различных системных уровней и отдельных элементов организационно-культурной системы при помощи широкого класса ордерных моделей.

Ордерная диагностика максимально сближена с процедурами и методами изменения организационной культуры, в ряде случаев прямо тождественна им и сама является методом изменения организационной культуры в процессе своего применения.

В соответствии с методологическим принципом радикальной (когнитивной) плюральности в ордерной диагностике: а) используется широкий набор методов из различных подходов, б) модифицируются известные методы и в) разрабатываются собственные методы.

Методы применяются избирательно в соответствии со стоящей задачей, спецификой ситуации, особенностями групп и отдельных людей. Применяемые методы ордерной диагностики можно классифицировать по критерию признака (формальные признаки различения методов и содержательные признаки различения методов). Представим классификацию методов ордерной диагностики по формальному признаку.

I. Методы: а) диагностики; б) аутодиагностики.

II. Методы: а) индивидуальные; б) командные; в) организационные.

III. Методы: а) диагностики «внешнего» порядка; б) диагностики «внутреннего» порядка; в) диагностики совмещенных аспектов «внешнего» и «внутреннего» порядков.

IV. Методы: а) основные; б) поддерживающие (или вспомогательные).

V. Методы: а) игровые; б) «трудовые».

VI. Методы: а) рационально-рефлексивные; б) эмоционально-образные.

Коротко прокомментируем данную классификацию.

По I-ой группе методов: аутодиагностика (самоописание и самооценка) является ведущим методом диагностической работы в ордерных проектах. В процессе обучения отдельному человеку передаются модели, на базе которых заказчик изменения самостоятельно выполняет описание существующего состояния и дает ему оценку. Метод и умение использовать его самостоятельно являются полученными в ходе проекта специальными результатами.

Методы диагностики являются латентными приемами мониторинга ситуации и ее субъектов со стороны консультанта и неочевидны (либо не актуальны) для заказчика.

По II-ой группе методов: данная группа отражает классический системный подход к диагностике организационной культуры. В ордерном подходе обычно применяется следующая последовательность выполнения: а) описание существующего состояния (СС) организационной и организационно-культурной системы лидером организации, б) описание СС лидера, в) описание СС управленческой команды, г) описание СС организационно-культурной системы.



По III-ей группе методов: существует различие между методами диагностики «внешних» аспектов организационно-культурного порядка (уровень организации и ее культурных субордеров) и методами диагностики «внутренних» аспектов организационно-культурного порядка (уровень личности и сотеринг-технология менеджерской терапии). Особое место занимает система матричных моделей, позволяющая делать оценочные описания совмещенных аспектов «внешнего» и «внутреннего» порядков.

По IV-ой группе методов: это методы аутодиагностики и диагностические таблицы, используемые заказчиком и консультантом. Все остальные методы считаются поддерживающими (вспомогательными), поскольку обладают диагностическим потенциалом, не являясь в строгом смысле слова методами диагностики.

По V-ой группе методов: игровые методы используются в специальных условиях в свободное от производственной деятельности время. «Трудовые» методы диагностики связаны с изучением профессиональной деятельности (ее организации, процессов, документации, взаимодействия и т.д.) в реальных, естественных условиях. Таким образом, акцентируется внимание на диагностическом потенциале собственно производственной деятельности (производственная деятельность понимается широко как производство товара, услуги и в материальном и в нематериальном смысле слова).

По VI-ой группе методов: к рационально-рефлексивным относятся все методы, за исключением первых и метафорических.

Другой способ классификации методов ордерной диагностики выполнен по критерию содержательного признака:

- наблюдение (в игровых условиях; в производственных условиях);
- беседа (в формате консультативных сессий; в формате работы с диагностическими таблицами);
- работа с документами (разработка документов; анализ документов);
- опрос;
- групповая диагностика (по элементам организационной культуры; по типам организационной культуры);
- метафорическое моделирование (метод метафорического моделирования управленческого взаимодействия; метафорическая визуальная репрезентация существующего и желательного состояний; метафорическая комплексная репрезентация существующего состояния; ордерные тренинги как прием «совмещения с метафорой»);
- игровое моделирование (моделирование бизнес-процессов, управленческого взаимодействия, стратегических решений и т.д. Выполняется: а) в помещении, б) в природных условиях, в) в смешанных условиях). В ряде случаев совместимо с метафорическим моделированием, например, – ордерные тренинги);
- сотериологические методы (аутодиагностика при помощи «сотериологического круга» (включает модифицированные методы психосинтеза и др.), сотериоло-



гические игры (методы сотеринга как разновидности менеджерской терапии, применяемой в ордерном подходе);

– корпоративные мероприятия (совещания, презентации, праздники, спортивные соревнования, специальные ордерные мероприятия – церемонии, ритуалы и т.д.).

Кроме того, в ордерных программах используются различные дополнительные методы, давно и хорошо зарекомендовавшие себя в практике социально-психологических тренингов – психогимнастика, синемалогия, восточные единоборства и др.

Результатом ордерной диагностики является следующее. На уровне «внешнего» порядка: а) определение доминирующего субордера и его состояния, б) определение желательного состояния доминирующего субордера, в) определение «зоны ближайшего субордерного развития» – какой ордерный аспект подлежит развитию. На уровне «внутреннего» порядка: а) определение состояния В6 – элементов модели «сотериологического круга»; б) определение проблемных зон в управленческом взаимодействии (посредством сотериологических игр). Таким образом, ордерная диагностика организационной культуры, будучи плюралистичной по своим методам, тем не менее, жестко ориентирована на содержательную и формальную параметрику ордерной модели организационной культуры и ордерное понимание организационной культуры как сложного социально-психологического порядка, регулируемого смысловыми системами участников взаимодействия.

### **Система ордерных тренингов как социально-психологическая технология изменения организационной культуры**

Социально-психологическое изменение организационной культуры осуществляется, в первую очередь, посредством системы тренингов, отражающих ордерное видение организационной культуры и социально-психологический механизм её формирования, развития, функционирования.

Ордерные тренинги, являясь разновидностью социально-психологического тренинга, специализированного на решении задач изменения организационной культуры, могут определяться способом, принятым для общего определения социально-психологического тренинга. Это значит, что ордерные тренинги включены в сферу практической психологии, ориентированной на использование методов групповой психологической работы для достижения поставленных целей [9]. Такой целью процитированная выше часть определения социально-психологического тренинга называет «развитие компетентности в общении» и это коррелирует с ордерным пониманием сущности изменения организационной культуры, в соответствии с которыми культура порождается и изменяется в процессе управленческого взаимодействия, т.е. интерактивного аспекта общения.

К принципам проектирования ордерных тренингов, в первую очередь, относятся следующие принципы:

1) принцип содержательно-структурного соответствия тренингов ордерной модели организационной культуры. Система тренингов строится как последо-



вательное движение от синкретического субордера через «семейный», «армейский», «церковный» – к синтетическому субордеру организационно-культурного порядка;

2) принцип распределения ордерных тренингов по критерию принадлежности к «внешнему», либо «внутреннему» порядку. К аспекту «внешнего» порядка относятся тренинги «семейного» и «армейского» уровней, к аспекту «внутреннего» порядка относятся тренинги «церковного» уровня;

3) принцип движения тренинговых программ от «внешнего» порядка к «внутреннему» порядку. Ордерная технология предполагает следующую последовательность тренингов: «семейный» субордер («внешний» порядок) – «армейский» субордер («внешний» порядок) – «церковный» субордер («внутренний» порядок). Данная логика отражает логику развития организационно-культурного ордера и логику социально-психологической «интериоризации», логику движения от «объективного» (очевидного) к «субъективному» (неочевидному);

4) принцип «1+1». Ордерный тренинг конституируется по двум основаниям: а) базовая организационно-культурная метафора и б) актуальное для организации предметное содержание. Т.е., при помощи определенной социально-психологической технологии осваивается, либо создается конкретное профессиональное (производственное) содержание, обеспечивающее повышение эффективности деятельности организации;

5) принцип ведущей роли лидера организации в подготовке и проведении тренинговых программ.

Проведению тренинга и тренинговой программы предшествует этап их разработки/проектирования, которое осуществляет лидер (лидеры) организации при методической и методологической помощи консультанта. Тренинг не только разрабатывается, но проводится лидером (лидерами) организации, что позволяет максимально сблизить теоретический и практический уровни решения поставленных перед организацией задач.

Структурное строение системы ордерных тренингов как социально-психологической технологии изменения организационной культуры повторяет структурное строение ордерной модели организационной культуры. В последней выделяются три основных субордера: «семья», «армия», «церковь», являющиеся этапами развития организационно-культурного порядка, и два дополнительных субордера – синкретический (начальная стадия формирования организационной культуры) и синтетический (завершающая стадия формирования целостной организационной культуры).

Для работы по формированию и развитию каждого субордера строится система тренингов в метафоре соответствующего ордера. Для работы с субордером «семья», например, разработана годичная программа тренингов под общим названием «Корпоративное племя» (название – аллюзия на методологический принцип неоархаики); для работы с субордером «армия» разработана годичная программа тренингов под общим названием «Управленческий спецназ»; для работы





с субордером «церковь» разработана годовая программа тренингов под общим названием «Дзенский монастырь» (сотеринг).

Каждая годовая тренинговая программа имеет свою символику, атрибутику и экипировку для участников, соответствующих метафоре субордера. Также каждая годовая программа имеет свой набор предметных тем, среди которых одна выделяется в качестве ключевой. Цель системы годовых тренинговых программ – формирование, развитие, коррекция каждого субордера в последовательности, отражающей этапность развития организационно-культурного порядка, а также приведение их в равномерно развитое, сбалансированное состояние. Вместе с достижением названной цели достигается и другая принципиально важная цель – формируется механизм перманентной трансформации организационно-культурного порядка.

Отдельно следует отметить включение в технологическую цепочку работы с двумя дополнительными субордерами – синкретическим и синтетическим. На синкретическом этапе развития организационной культуры технологически может применяться разнообразный набор инструментов вмешательства, выбор которых делается ситуативно. Цель – подготовка лидера, команды и организации к реализации полномасштабного ордера проекта. На синтетическом этапе предполагается годовая работа по овладению навыков управления созданным организационно-культурным порядком, выход лидера, команды и организации в позицию «игрока в бисер» культуры, т.е. на уровень свободного, творческого использования всех известных технологий, методов и т.п. для достижения все новых целей.

Как связаны годовые тренинговые программы с «внешним» и «внутренним» аспектами организационно-культурного порядка? Две тренинговые программы посвящены «проработке» «внешних» аспектов организационно-культурного порядка, одна тренинговая программа посвящена работе с «внутренним» аспектом организационно-культурного порядка. В целом, очевидно, что «внешние» аспекты порядка получают большее внимание и развитие, чем «внутренние». Вместе с тем, следует отметить, что существует определенное различие между программой первого года («Корпоративное племя») и программой второго года («Управленческий спецназ»). В первой программе, относящийся к работе и «внешним» аспектом порядка, формируется образ первичного элементарного порядка и его понимание. Решается задача начального социально-психологического упорядочивания управленческого взаимодействия (в широком смысле слова). Во второй программе, относящейся к работе с «внешним» аспектом порядка, доминирующим становится внешний принуждающий порядок. Внешний порядок являет свою другую грань – не поддерживающий индивидуальные проявления как в первом случае, но подавляющий и обесценивающий их.

В сложившейся практике ордера проектов предметное содержание тренинговых программ на уровне ключевых тем распределилось следующим образом: для программы «Корпоративное племя» ключевой темой является тема «Корпо-



ративные стандарты управления»; для программы «Управленческий спецназ» – тема «Корпоративная культура»; для программы «Дзенский монастырь» – тема «Сотеринг».

Следует отметить, что используемый нами набор ключевых тем может варьироваться, если организационная ситуация потребует этого. Соответственно, в ряде случаев может быть скорректирована маркировка тренинговых программ (их название). Особенно это касается названия третьей тренинговой программы («Дзенский монастырь»). Использование терминологии и атрибутики дзен-буддизма в качестве метафорической модели «религиозного»/«церковного»/«внутреннего» порядка обусловлено рядом обстоятельств: а) дзенская метафора воспринимается участниками программ (преимущественно атеистами, агностиками, христианами, мусульманами, иудеями) как сугубо игровая модель реальности внутреннего порядка; б) она не воспринимается как религиозно-идеологически «нагруженная» в том числе и потому, что является «религией без Бога», в ней образ высшей силы не персонафицирован. В результате применение данной метафоры не влечет за собой появления реально религиозных ассоциаций и является удобным решением поставленной перед программой задачи в рамках нашей культуры. Вместе с тем, если для группы «игра в дзен» неприемлема, изменение маркировки программы может быть легко осуществлено, поскольку не является принципиальным фактором (участники конструируют игровую «религию»).

Таким образом, данная тренинговая система и технология имеет двойную уровневую детерминацию и в ней выделяются: а) уровни в виде годовых тренинговых программ («семья», «армия», «церковь», синтетический уровень) и б) уровни внутри каждой годичной тренинговой программы (индивидуальный, командный, организационный).

Диагностика осуществляется внутри каждой программы, на каждом ее уровне и средствами этой программы и ее уровней. Работа начинается всегда с индивидуального уровня – уровня лидера и имеет целью подготовку/разработку как программы, так и подготовку самого лидера к ее реализации. Программа реализуется усилиями лидера и под его руководством. При этом в качестве задачи-объекта перед лидером последовательно оказываются: а) организация (целостная организационно-культурная система); б) корпоративная культура (как акцентированный/проблематизированный аспект целостной организационно-культурной системы); в) собственная личность («культура Я» как акцентированный аспект корпоративной культуры). Осуществляется последовательная фокусировка внимания на организации, на культуре организации и культуре лидера и его команды в ходе применения тренинговой технологии и ее соответствующих программ: «Корпоративные стандарты управления» (что такое управление организацией, каковы конкретные задачи, стоящие перед предприятием и как будет осуществляться управление решением этих задач); «Корпоративная культура» (что такое корпоративная культура, каковы задачи по ее изменению и как будет осуществляться управление решением этих задач); Сотеринг (что такое «Культура



себя», каковы задачи по работе с «культурой себя» и как будет осуществляться управление решением этих задач).

Каждая задача в своем решении проходит три уровня проработки: уровень лидера – уровень управленческой команды – уровень организации (в данном случае – исполнительский уровень; в другом контексте уровень организации есть совокупность всех ее уровней, т.е. целостная организационно-культурная система). По сути, логика данной последовательности задач – это логика движения от внешнего порядка (очевидного, наблюдаемого) к логике внутреннего порядка (неочевидного для прямого визуального наблюдения).

Данная технологическая схема может использоваться целиком для последовательной проработки всех системных уровней организации и ее культуры, но возможно использование отдельных блоков этой системы для оперативного решения частных задач.

### **Заключение**

Ордерная технология изменения организационной культуры является составной частью ордерного подхода к работе с организационной культурой и отражает сформированные в данном подходе понимание социально-психологической сущности феномена организационной культуры, методологию её изучения и её социально-психологическую модель.

Фазы диагностики и изменения в ордерной технологии сближены максимально. Ключевым методом технологии является система ордерных тренингов, воспроизводящая структуру ордерной модели организационной культуры и последовательность её развития.

Технология, представленная в данной статье в своём модельном виде, имеет продолжительный опыт апробации и систематического применения и стабильно показывает полезные практические результаты.

### **Литература**

1. Аксеновская Л.Н. Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии. Изд-во Саратов. ун-та, 2005. Кн. II. 348 с.
2. Аксеновская Л.Н. Ордерная модель организационной культуры. М.: Академический проект; Трикста, 2007. 303 с.
3. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Наука, 1994. 324 с.
4. Базаров Т.Ю. Импровизация как основа совместного творчества в управлении/ Национальный психологический журнал. Ноябрь, 2006. С. 120-122.
5. Булгаков А.В. Психологическая теория и практика межгрупповой адаптации. М.: Изд-во МГОУ, 2006. 228 с.
6. Грачев А.А. Прикладная психология и организационное проектирование/Национальный психологический журнал. Ноябрь, 2006. С. 69-78.
7. Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. 476 с.



8. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики/ Организационная психология. СПб.: Питер, 2001. 512 с. С. 432-443.
9. Психология. Словарь/ Под общей ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. М.: Политиздат, 1990. 494 с.



---

## General Psychology

---

Aksenovskaya L.N.

### Model of order technology of changing organizational culture

*The model of social-psychological technology of a change of organizational culture (the order technology) is represented. In the article it is given a description and considered principles of work of the technology, and discussed methods of diagnostics of organizational culture. It is shown in what way a system of order trainings functions as a key technological process.*

**Key words:** organizational culture, order model, order technology, diagnostics, order trainings

#### Introduction

Social-psychological aspects of organizational changes attract attention both practical men (business consultants, top-managers of business organizations) and theorists from among social psychologists and experts in the field of management and the theory of organizations. The reason of this interest is covered in exigency to solve questions of development and in transformation of business organizations in constantly varying conditions of a market competition.

The problem of organizational changes is a part of wider problem area, it is a part of the theme of the social changes declared by A. Teshfell as a key problem of development of social psychology as a whole [3]. The point of organizational changes and its social-psychological phenomenology is considered in works of a number of domestic researchers: G.M. Andreeva [3], T.J. Bazarov [4], A.V. Bulgakov [5], A.A. Grachev [6], A.L. Zhuravliov [7], S.A. Lipatov [8], etc. The special interest in the context of the problem of organizational changes represents a question concerning social-psychological technologies of organizational changes and specifically social-psychological technologies of change of organizational culture.

The purpose of the article is to present the compact description of a model of the order technology of change of organizational culture having been developed and approved by the author of the article during the last ten years.

#### **The general description of the order technology of change of organizational culture**

The order technology of change of organizational culture is an applied part of the order approach to work with organizational culture, to its research and change [1].



Being a social-psychological technology, the order technology is based on an idea of organizational culture as a complex social-psychological order of organizational-administrative interactions, being established and settling with systems of ethic senses of the participants of the interaction. The critical parameters of order technology have been assigned by social-psychological (order) model of organizational culture, which model-forming parameter was administrative interaction. Three basic stages of administrative interaction («parental», «commanding», «vicarial») have been empirically discovered and metaphorically simulated. Each of these types of models of administrative interaction initiates development of a corresponding type of organizational culture («family», «army», «church»). In its developed form the organizational culture as a social-psychological order (the order) includes all three aspects – «family», «army», «church», each of which performs its specific function and provides the viability of organizational culture. Besides these three basic aspects (suborders) of culture as a social-psychological order (the order), there have been singled out two additional ones – the syncretic suborder (it is characterized with the undifferentiated condition of all three aspects) and the synthetic suborder (it is characterized with a condition of harmonious and balanced development of three basic suborders). The singled out suborders (three basic and two additional) can be considered as stages of forming organizational culture: syncretic stage – a «family» stage – an «army» stage – a «church» stage – a synthetic stage [2].

According to the order model the technology of changing of organizational culture is built as a consecutive operation with five suborders of the psycho-socio-cultural level – syncretic, «family», «army», «church» and synthetic, generated by corresponding types of administrative interaction.

The architecture of the order technology is set with an aggregate of coordinated among themselves and in a definite way structured sequences of stages and actions which have their own purpose, but rigidly focused on achievement of the single goal of transfer of organizational-cultural system from existing into a desirable condition.

The most general algorithmized frame of changing of organizational culture is a regulative cycle including the following sequence of stages: 1) preliminary and basic diagnostics; 2) working out the plan of changing; 3) realization of the plan of changing; 4) an estimation of the received result; 5) support of the received changing.

In relation to the aforesaid sequence of actions the second sequence acts as substantial filling of the first one and actually represents social-psychological (order) technology of changing of organizational culture. It includes the following sequence of stages: 1) a syncretic stage of work with organizational culture; 2) work with the «family» suborder of organizational culture; 3) work with the «army» suborder of organizational culture; 4) work with the «church» suborder of organizational culture; 5) a synthetic stage of work with organizational culture.

The essence of changing of the organizational culture, which are carried out on the basis of the order approach, consists in consecutive workup (diagnostics, correction, forming and development) of each suborder of organizational-cultural system



and their putting into a balanced high-functional condition with the purpose of increase of controllability of an organization and increase of efficiency of its activity.

The third sequence of stages and actions is traditionally defined as systemic and supposes the following order of workup of each suborder: 1) a level of a personality of a leader; 2) a level of an administrative team; 3) a level of an average management; 4) a level of the performing personnel; 5) a level of the organization as a whole. Thus, changing is carried out «from top to down» and then is fixed by special methods during all «space» of organizational-cultural system.

The technological sequence of change of organizational culture is assigned with: a) «from top to down» movement within the framework of a suborder stage (for example, work within the framework of a «family» suborder stage passes five levels: a leader, a managerial team, an average management, a performing personnel, a level of the organization as a whole); б) movement throughout suborder stages: from a syncretic stage through «family», «army» and «church» to a synthetic stage (for example, when a workup of a «family» suborder stage is finishing, a workup of an «army» suborder stage is beginning in the «from top to down» principle, then «church» begins and the cycle finishes with a workup of a synthetic suborder stage).

The experience available at our disposal shows that terms of passing through one suborder stage can be limited to one year (12 months). It is minimally sufficient term for fastening new attitudes and models of interaction in psychology and behaviour of the personnel.

Thus, the full cycle of order changing of organizational culture takes five years (one year per each suborder stage). The result of five-year work is a formed and started mechanism of permanent self-transformation of the organization (besides the operative decision of actual problems of activity facing to it).

### **Principles of functioning of the order technology of changing of organizational culture**

The development of order technology of changing of organizational culture is carried out on the basis of a number of principles imposed both requirements of practical needs (realities of activity of the business enterprises), and requirements of theoretical (intellectual) discipline. We shall emphasize the main principles.

1. The principle of a primacy of the problem facing to the organization.

The order technology of changing of organizational culture is a way of solving problems facing to the organization. It is focused on implementation of social-psychological changes on the basis of a subject content which is actual for the organization (for example, the organization states forming a financial discipline and raising an accounting system as an actual problem. This task is taken as a subject basis of the project and is being solved in the course of its realization together with forming social-psychological characteristics of culture which are necessary for the organization).

2. The principle of a primacy of social-psychological changing of organizational culture.



The primacy of changing is settled in relation to studying, research of organizational culture. The research problem accompanies the problem of changing in the course of solving a productive problem (in the broad sense of the word) which facing the organization. At the same time the research problem is essentially significant as it is responsible for the «production» of new knowledge which is «convertible» into effective administrative decisions.

3. The principle of scientific and practical validity of social-psychological technology.

a) The order technology of changing of organizational culture is an important element and an applied part of the order concept, methodology and social-psychological model of organizational culture.

b) Elements and methods of order technology have been generated in the process of solving practical problems and have passed a selection during practical application.

4. The principle of unity of changing and diagnostics of organizational culture.

In the order technology diagnostics «is built» into the process of changing and, as a rule, is a method of changing of organizational culture. It allows: a) to save time of the organization and b) to keep focus of attention on the purpose of changing and on development of means of achievement of this purpose.

5. The principle of metaphorical modelling.

The deep psychological mechanism of changing organizational-cultural system is a creation of sense, implemented by the means of metaphor. In order to form of the single sense subsystem of organizational-cultural system the method of metaphorical modelling of significant aspects of organizational-administrative interaction is applied in the order technology.

The aggregate of the named principles interprets and in some cases specifies particular aspects of the system of methodological principles of the order approach to studying and changing of organizational culture.

### **Methods of order diagnostics of organizational culture**

Order diagnostics of organizational culture is a description of a state of various system levels and separate elements of organizational-cultural system by means of a wide class of order models.

Order diagnostics is approached as much as possible together to procedures and methods of changing of organizational culture, and in some cases it is directly identical to them and it itself is a method of changing of organizational culture in process of its application.

According to the methodological principle of radical (cognitive) pluralism in the order diagnostics: a) a wide set of methods from various approaches is used, b) known methods are modified, and v) own methods are developed.

Methods are applied selectively according to a facing problem, specificity of a situation, features of groups and separate people. The used methods of the order di-





agnostics can be classified by criterion of an attribute (formal attributes of distinction of methods and intensional attributes of distinction of methods). The classification of methods of the order diagnostics will be presented according to a formal attribute.

I. Methods: a) diagnostics; б) self-diagnostics.

II. Methods: a) individual; б) team; в) organizational.

III. Methods: a) diagnostics of the «external» order; б) diagnostics of the «internal» order; в) diagnostics of the combined aspects of «external» and «internal» orders.

IV. Methods: a) the basic; б) supporting (or subsidiary).

V. Methods: a) game methods; б) «labour» methods.

VI. Methods: a) rational-reflective; б) emotional-image-bearing.

Let's shortly comment on the given classification.

According to the first group of methods: the self-diagnostics (the self-description and a self-estimation) is a leading method of diagnostic work in order projects. During the process of training a separate person is given with models on the basis of which the customer of changing independently provides a description of the existing condition and evaluates it. The method and a skill of using it independently are the special results received during the project.

Methods of diagnostics are latent techniques of monitoring of a situation and its subjects on the part of the consultant and are not evident (or are not actual) for the customer.

According to the second group of methods, the given group reflects the classical system approach to diagnostics of organizational culture. In the order approach the following sequence of performance is usually applied: a) the description of existing condition (EC) of organizational and organizational-cultural system by the leader of the organization, б) description of the EC leader, в) description of the EC administrative team, г) description of EC organizational-cultural system.

In the third group of methods there is a difference between methods of diagnostics of «external» aspects of the organizational-cultural order (a level of the organization and its cultural suborders) and methods of diagnostics of «internal» aspects of the organizational-cultural order (a level of a person and sorting-technology of management therapy). The special place is taken with the system of matrix models, allowing to provide evaluating descriptions of combined aspects of «external» and «internal» orders.

The fourth group of methods includes methods of self-diagnostics and the diagnostic tables used by the customer and the consultant. All the other methods are considered as supporting (subsidiary) ones because they possess diagnostic potential, but they are not methods of diagnostics in the strict sense of the word.

As for the fifth group of methods, game methods are used in special conditions during time free from industrial activity. The «labour» methods of diagnostics are connected to studying professional occupation (its organizing, processes, documentations, interactions, etc.) in real, natural conditions. Thus, attention is focused on a diagnostic potential of a proper industrial activity (industrial activity is widely under-



stood as manufacture of goods, or service both in material and in non-material sense of a word).

In the sixth group of methods all methods except for the first and metaphorical ones belong to rational-reflective methods.

The other way of classification of methods of the order diagnostics can be made by the criterion of a substantial attribute:

- supervision (in game conditions or working environment);
- conversation (in a form of advisory sessions; or in a form of work with diagnostic tables).

### **Work with documents (documents' development and analysis)**

Polling

Group diagnostics (according to elements of organizational culture; according to the types of organizational culture).

Metaphorical modelling (a method of metaphorical modelling of administrative interaction; a metaphorical visual representation of existing and desirable conditions; a metaphorical complex representation of an existing condition; order trainings as a technique of «combining with a metaphor»).

Game modelling (modelling of business-processes, administrative interaction, strategic decisions, etc. It is implemented: a) indoors, b) in the nature, c) in the mixed conditions). In some cases it is compatible with metaphorical modelling, for example, order trainings).

Sorting methods: self-diagnostics with the help of a «sorting circle» (includes the modified methods of psychosynthesis, etc.), sorting games (sorting methods as varieties of the management therapy used in the order approach).

Corporate actions (conferences, presentations, holidays, sports competitions, special order actions – ceremonies, rituals, etc.).

Furthermore in the order programs various additional methods are used, which have well shown themselves in practice of social-psychological trainings for a long time, they are psychological gymnastics, cinemalogy, east single combats, etc.

The result of order diagnostics is the following.

At the level of the «external» order: a) defining the dominating suborder and its condition, b) defining a desirable condition of the dominating suborder, c) defining «a zone of the nearest suborder development» that is which order aspect is to be developed.

At the level of the «internal» order: a) defining B6 condition – elements of the «sorting circle» model; б) defining problem zones in administrative interaction (by means of sorting games). Thus, order diagnostics of organizational culture, being pluralist in its methods, nevertheless, is rigidly focused on substantial and formal parametrics of the order model of organizational culture and order understanding of organizational culture as a complex social-psychological order controlled by meaning systems of participants of the interaction.



### **System of order trainings as social-psychological technology of changing of organizational culture**

Social-psychological changing of organizational culture is put into practice most of all by means of a system of the trainings reflecting an order vision of organizational culture and a social-psychological mechanism of its forming, developing, and functioning.

Order trainings, being a version of a social-psychological training which is specialized in solving problems of changing organizational culture, can be determined with the method accepted for common defining of social-psychological training. It means that order trainings are included in the sphere of practical psychology focused on using methods of group psychological work for achievement of posed objects [9]. The quoted above part of definition of social-psychological training names this object as «development of competence in intercourse» and it correlates with order understanding of the essence of changing of organizational culture according to which the culture is generated and changes in the process of administrative interaction, i.e. interactive aspect of intercourse.

The following principles, first of all, concern to principles of designing of order trainings:

1) The principle of substantial-structural conformity of trainings of the order model of organizational culture. The system of trainings is built as a consecutive movement from a syncretic suborder through «family», «army», and «church» to a synthetic suborder of the organizational-cultural order;

2) The principle of distribution of order trainings according to the criterion of belonging to «external», or to the «internal» order. Trainings of «family» and «army» levels are concerned to the aspect of the «external» order, and trainings of «church» level are concerned to the aspect of the «internal» order;

3) The principle of movement trainings' programs from the «external» order to the «internal» order. The order technology presupposes the following sequence of trainings: the «family» suborder (the «external» order) – the «army» suborder (the «external» order) – the «church» suborder (the «internal» order). The given logic reflects the logic of development of the organizational-cultural order, the logic social-psychological «interiorisation», the logic of movement from «objective» (obvious) to «subjective» (unevident);

4) The principle «1+1». Order training is constituted on two bases: a) the basic organizational-cultural metaphor and b) the subject content which is actual for the organization. It means that specific professional (industrial) content providing increase of efficiency of activity of the organization is being developed or created by means of a certain social- psychological technology.

5) The principle of a leading part of a leader of the organization in preparation and carrying out trainings' programs.

Carrying out of training and training's program is preceded with a stage of their development / designing which is carried out by the leader (leaders) of the organiza-



tion with the methodical and methodological help of the consultant. Training is not only developed, but also carried out by the leader (leaders) of the organization that allows to bring together theoretical and practical levels of solving problems which are posed for the organization to the maximum.

The structural building of the system of order trainings as social-psychological technology of changing organizational culture reproduces a structural building of order model of organizational culture. In the latter three basic suborders are segregated: «family», «army», «church», which are stages of development of the organizational-cultural order. And there are also two additional suborders segregated: syncretic (an initial stage of forming organizational culture) and synthetic (a finishing stage of forming entire organizational culture).

To form and develop each suborder the system of trainings is built which is based on a metaphor of the corresponding order. For example, a year's program of trainings under the joint name «Corporate tribe» has been developed for the work with «family» suborder. (The name of the program is an allusion to a methodological principle of neoarchaic). A year's program of trainings under the joint name «Administrative special troops» has been developed for the work with «army» suborder. And a year's program of trainings under the joint name «Dzen cloister» (sortering) has been developed for the work with «church» suborder.

Every year's training program has its own symbolics, attributes and equipment for the participants which are corresponding to a metaphor of the suborder. Each year's program has also got its own set of subject themes among which one is emphasized as dominant. The purpose of the system of year's training programs is forming, developing, and correcting each suborder in the sequence which is reflecting the stage of development of the organizational-cultural order, and also reducing them to an equally developed, balanced condition. Together with achievement of the named purpose, the other fundamental important purpose is achieved that is the mechanism of permanent transformation of the organizational-cultural order is formed.

It is necessary to note separately the inclusion in a technological chain of work with two additional suborders – syncretic and synthetic. At the syncretic stage of development of organizational culture a various tool kit of intervention, which is being chosen situationally, can technologically be applied. The purpose is to prepare a leader, a team and the organization for realization of the full-scale order project. At the synthetic stage it is supposed a year's work of acquiring habits of management of the created organizational-cultural order, a transition of the leader, the team and the organization to the level of a free, creative use of all known technologies, methods, etc. for the achievement of new purposes.

How are year's training programs connected to «external» and «internal» aspects of the organizational-cultural order? Two training programs are devoted to «study» of «external» aspects of the organizational-cultural order, and one training program is devoted to work with «internal» aspect of the organizational-cultural order. As a whole, it is obvious that «external» aspects of the order receive the greater attention



and development, than «internal» aspects. At the same time, it is necessary to note that there is a certain difference between the first year program («Corporate tribe») and the second year program («Administrative special troops»). In the first program, concerning to work with the «external» aspect of the order, the image of a primary elementary order and its understanding is being formed. The problem of initial social-psychological regulation of administrative interaction (in the broad sense of the word) is being solved. In the second program concerning to work with the «external» aspect of the order, an external forcing order is becoming dominant. The external order shows its other side – it is not supporting individual displays as in the first case, but it is depressing and depreciating them.

In existing practice of order projects the subject content of training programs at the level of dominant themes has been distributed as follows: the dominant theme for «Corporate tribe» program is a theme of «Corporate standards of management»; for «Administrative special troops» program it is a theme of «Corporate culture»; for «Dzen cloister» program it is a theme of «Sortering».

It is necessary to note that the set of dominant themes used by us can vary if the organizational situation needs it. Accordingly, in some cases marking of training programs (their name) can be corrected. Especially it concerns the name of the third training program («Dzen cloister»). Using the terminology and attributes of Dzen-Buddhism as a metaphorical model of «religious» / «church» / «internal» order is caused by a number of circumstances: a) Dzen metaphor is perceived by participants of programs (mainly atheists, agnostics, Christians, Moslems, Jews) as especially game model of a reality of the internal order; b) it is not perceived as religiously-ideologically «loaded» even because it is a «religion without the God», and the image of the superior force is not personified in it. As a result the application of the given metaphor does not entail appearance of real religious associations and it is a convenient solution of the problem which has been put before the program within the framework of our culture. At the same time if the «Dzen game» is not acceptable for the group, a change of marking of the program can be implemented easily, as it is not the fundamental factor (participants design a game «religion»).

Thus, the given training system and technology have a double level determination in which are distinguished: a) levels in the form of year's training programs («family», «army», «church», a synthetic level) and b) levels inside of every year's training programs (individual, team, organizational).

Diagnostics is realized inside of each program, at its each level and by means of this program and its levels. Work always begins with an individual level – a level of the leader and its object is both preparation / development of the programs, and preparation of the leader for its realization. The program is realized by efforts of the leader and under his / her direction. At the same time as an object-problem before the leader there are sequentially appeared: a) the organization (the entire organizational-cultural system); b) corporate culture (as an accented / problematical aspect of the entire organizational-cultural system); c) the own personality («culture of Self» as a stressed



aspect of corporate culture). Consecutive focusing of attention on the organization, on its culture and on culture of the leader and his / her team is carried out in the course of application of training technology and its programs: «Corporate standards of management» (what management of the organization is, what specific targets facing to the enterprise are and in what way the management of solving these problems will be carried out); «Corporate culture» (what corporate culture is, what purposes of its changing are and in what way the management of solving these problems will be carried out); Sorting (what «Culture of Self» is, what purposes of working with the «culture of Self» are and in what way the management of solving these problems will be carried out).

Each problem in the process of its solution passes three levels of study: a level of a leader – a level of an administrative team – a level of the organization (in this case it is a performing level; in the other context the level of the organization is an aggregate of all of its levels, i.e. the entire organizational-cultural system). As a matter of fact, the logic of the given sequence of problems is logic of movement from the external order (obvious, observable) to logic of the internal order (unevident for a direct visual observation).

### **The conclusion**

The order technology of changing organizational culture is a component part of the order approach to work with organizational culture and it reflects understanding of social-psychological essence of the phenomenon of organizational culture, methodology of its studying and its social-psychological model generated in the given approach.

In order technology phases of diagnostics and changing are brought together as much as possible. A key method of technology is a system of order trainings reproducing the structure of the order model of organizational culture and a sequence of its development.

The technology submitted in given article in its modelling kind has long experience of approbation and regular application and it stably shows useful practical results.

### **Literature**

1. Aksenovskaya L.N. The order concept of organizational culture: questions of methodology. Publishing house of the Saratov University, 2005. Volume. II. 348 p.
2. Aksenovskaya L.N. The order model of organizational culture. M.: Academic project; Triksta, 2007. 303 p.
3. Andreeva G.M. Social psychology. M.: Science, 1994. 324 p.
4. Bazarov T.J. Improvisation as a basis of joint creativity in management / The national psychological magazine. November, 2006. P. 120–122.
5. Bulgakov A.V. The psychological theory and practice of intergroup adaptation. M.: Publishing house of MGOU, 2006. 228 p.



6. Грачев А.А. Applied psychology and organizational designing / The national psychological magazine. November, 2006. P. 69–78.
7. Zhuravlyov A.L. Psychology of administrative interaction (theoretical and applied problems). M.: Publishing house of «The Institute of psychology of the Russian Academy of Science», 2004. 476 p.
8. Lipatov S.A. The organizational culture: conceptual models and methods of diagnostics / Organizational psychology. Saint-Petersburg: Peter, 2001. 512 p. P. 432–443.
9. Psychology. The dictionary / edited by A.V. Peterovsky, M.G. Yaroshesky. 2nd edition revised and supplemented. M.: Politizdat, 1990. 494 p.