

Л.Н. АКСЕНОВСКАЯ

**ПРАКТИКУМ
ПО ОРДЕРНОЙ ДИАГНОСТИКЕ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

**САРАТОВ
2016**

УДК 159.9
ББК 88
А40

Рецензенты:

Кафедра общей и социальной психологии
факультета психологии СГУ имени Н.Г. Чернышевского

Доктор психологических наук,
заведующая кафедрой психологии личности
факультета психологии СГУ имени Н.Г. Чернышевского
Е.В. Рягузова

Аксеновская Л.Н.

Практикум по ордерной диагностике организационной культуры. Учебное пособие для студентов психологических специальностей. – Саратов: СГУ, 2016. – 147 с.

В учебном пособии представлены три авторских методики социально-психологической диагностики организационной культуры: 1) методика ордерной диагностики степени *выраженности* субордеров организационной культуры, 2) методика ордерной диагностики степени *сформированности* субордеров организационной культуры и 3) сотериологическая ордерная методика уровня развития лидерских качеств. Приведены примеры заполнения опросных листов, обработки, анализа и интерпретации полученных данных для каждой методики.

Учебное пособие предназначено для магистрантов программы «Организационная психология», изучающих дисциплину «Ордерный подход к управлению организационной культурой», а также для практических психологов, занимающихся диагностикой организационной культуры.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие

Глава I. Теоретические основания ордерной диагностики организационной культуры

- 1.1. Ордерный подход к социально-психологическому изучению организационной культуры: концепция, методология, модель (включая сотеринг) и технология изменения.
- 1.2. Результаты формирования субордеров, степень их выраженности и критерии сформированности.
- 1.3. Ордерная диагностика как вид качественного исследования.

Глава II. Ордерная диагностика степени выраженности субордеров организационной культуры

- 2.1. Описание методики.
- 2.2. Практика работы с методикой.
 - 2.2.1. Диагностика на уровне руководителя (лидера) организации (уровень №1).
 - 2.2.2. Диагностика на уровне генерального директора организации (уровень №2).
 - 2.2.3. Диагностика межуровневых различий в системе управленческого взаимодействия (сравнительный анализ).
 - 2.2.4. Групповая диагностика (пример обработки результатов).

Глава III. Ордерная диагностика степени сформированности субордеров организационной культуры

- 3.1. Описание методики.
- 3.2. Практика работы с методикой.

Глава IV. Сотериологическая диагностика уровня развития лидерских качеств

- 4.1. Сотеринг: история, идеология и технология.
- 4.2. Описание методики.
- 4.3. Практика работы с методикой.

Заключение

Список использованной литературы

Предисловие

Проблема социально-психологической диагностики организационной культуры является одной из наиболее актуальных в современных научных и практикоориентированных исследованиях этого сложного феномена. Именно с организационной культурой в первую очередь связывают поиск ответов на вопрос о возможностях повышения эффективности деятельности современных организаций. И действительно, именно культура максимально охватывает все аспекты и грани жизнедеятельности людей, работающих вместе над достижением поставленных целей.

В основе любой диагностической методики, разработанной для оценки состояния организационной культуры, находится определенное теоретическое представление о сущности и строении организационной культуры (теория, концепция, модель). Параметры этих теоретических построений находят свое отображение в строении диагностического инструмента. В полной мере сказанное относится к классу ордерных диагностических инструментов, разрабатываемых в рамках ордерного подхода к социально-психологическому изучению организационной культуры. В основе ордерных методик диагностики находится ордерная модель организационной культуры, включающая аспекты «внешнего» (организационного) и «внутреннего» (личностного) порядков, связанных друг с другом и друг на друга влияющих.

В рамках настоящего учебного пособия представлены три ордерных методики диагностики организационной культуры, которые наиболее часто используются в практических, исследовательских и учебных целях.

В основе учебного пособия лежат материал курса «Ордерный подход к управлению организационной культурой», который читается магистрантам программы «Организационная психология» Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского с 2010 года, а также наши публикации по этой теме. Основой для самого курса послужила практика консультирования по вопросам изменения организационной культуры и опыт применения ордерной технологии изменения и управления организационной культурой. Диагностические процедуры входят в состав первой (диагностической) части ордерной технологии, их количество со временем увеличивается, как и количество измеряемых аспектов организационной культуры.

Л.Н. Аксеновская

Глава I. Теоретические основания ордерной диагностики организационной культуры

1.1. Ордерный подход к социально-психологическому изучению организационной культуры: концепция, методология, модель и технология изменения.

Систематические исследования феномена организационной культуры в социальной психологии начались с восьмидесятых годов XX столетия (G. Hofstede, 1980; E. Shain, 1985). Помимо общей тенденции социальной психологии к развороту в сторону культурологической перспективы понимания и объяснения социально-психологических явлений и процессов, основной причиной интереса к феномену организационной культуры стала практическая потребность в выявлении дополнительных возможностей повышения эффективности деятельности деловых организаций, находящихся в условиях жесткой конкуренции. Выход в свет в 1982 году бестселлера консультантов «McKinsey» Т. Питерса и Р. Уотермана-мл. «В поисках совершенства» укрепил представление о выдающихся компаниях как самостоятельных культурах и раскрыл возможности культуры в достижении организациями высоких результатов. С этого момента работа по созданию методик диагностики организационной культуры, технологий ее изменения и их применение в работе с деловыми организациями стала важной областью развития такой прикладной области социальной психологии как организационная психология.

Одним из системных решений организационно-культурной проблемы стал ордерный подход к социально-психологическому изучению и изменению организационной культуры. В структуре ордерного подхода (от лат. *ordo* - порядок и по аналогии с ордерной системой в архитектуре) выделяются четыре части: 1) ордерная концепция организационной культуры, 2) ордерная методология ее изучения, 3) ордерная модель организационной культуры, 4) ордерная технология ее изменения [2;7;8].

В соответствии с ордерной концепцией организационная культура является сложным социально-психологическим *порядком организационно-управленческих взаимодействий*, конституируемым и регулируемым подсистемами этических смыслов смысловых систем участников взаимодействия. Это значит, что сигнал, направляющий активность участников организационного взаимодействия, идет от этических смыслов взаимодействующих членов группы. Этические смыслы отвечают за сортировку информации по критерию «правильно» («хорошо») - «неправильно» («плохо»). При этом в составе подсистемы этических смыслов выделяются две подгруппы:

а) *базовые этические смыслы* (жизнь - смерть; сотрудничество - борьба; улучшение - ухудшение; ответственность - безответственность, б) *функциональные этические смыслы* (забота о людях; забота о результатах деятельности; забота о совпадении принятого идеала с реальным поведением). Поэтому если, например, оценки «правильного/неправильного» у двух участников группы совпадают, то их взаимодействие носит характер сотрудничества. Если оценки не совпадают, то их взаимодействие носит характер борьбы.

В ордерном подходе принято следующее понимание влияния внутриорганизационной «борьбы» на эффективность деятельности организации, сформулированное Т. Питерсом и обозначенное им как «организационное трение»: «организационное трение» приводит к потере энергии организации и снижает качество и скорость ее движения к поставленной цели. Другими словами, если эффективность есть получение запланированного результата за счет использования минимального ресурса без потери качества, то «трения» этот ресурс увеличивают и, тем самым, снижают эффективность совместной деятельности. Безусловно, что речь идет об определенных этапах работы над достижением поставленной цели, поскольку технология групповой работы в обязательном порядке включает этапы дискуссий, обсуждений и, соответственно, споров до момента принятия решения. После принятия решения энергия группы должна быть сфокусирована на выполнении этого решения.

Ордерная методология социально-психологического исследования организационной культуры относится к классу этических методологий, то есть ориентирована на учет этических аспектов изучаемых явлений. По характеру применяемых методов исследования она является качественной и ориентирована на качественный анализ этико-смысловых детерминант организационного взаимодействия, порождающего культуру.

Для построения ордерной модели организационной культуры в качестве моделиобразующего параметра использовано управленческое взаимодействие. Выделены три модели управленческого взаимодействия, порождающие соответствующие им аспекты организационной культуры. Они имеют метафорическую маркировку: 1) «родительская» модель управленческого взаимодействия (формирует «семейный» аспект организационной культуры), 2) «командирская» модель управленческого взаимодействия (формирует «армейский» аспект организационной культуры, 3) «пастырская» модель управленческого взаимодействия (формирует «церковный» аспект организационной культуры). Эти аспекты имеют название субордеров

целостного социально-психологического ордера (порядка) организационной культуры.

Таким образом, организационная культура как социально-психологический ордер включает в себя три основных субордера: а) «семья» (эмоционально-ценностное единство членов организации), б) «армия» (целевое единство членов организации) и в) «церковь» (смысловое единство членов организации). Сильная культура имеет хорошо развитыми, выраженными и сбалансированными все три субордера. Каждый из субордеров решает свою функциональную задачу, поэтому доминанция того или иного субордера может меняться в зависимости от ситуации и обстоятельств, в которых организация (группа) реализует свою деятельность. Этические смыслы, направляющие взаимодействие участников совместной деятельности, также соотносятся с моделями управленческого взаимодействия и названными субордерами. Так, забота о людях соотносится с субордером «семья», забота о результатах деятельности - с субордером «армия», забота о соответствии принятого идеала с реальным поведением группы - с субордером «церковь».

Ордерная технология изменения организационной культуры предполагает работу по коррекции, формированию и развитию каждого субордера организационной культуры в последовательности «семья» - «армия» - «церковь».

В структуре ордерной модели организационной культуры и, соответственно, в ордерной технологии изменения организационной культуры представлена важная для процессов изменения область – область так называемого «внутреннего порядка» личности лидера. Эта область теоретически и технологически описывается *сотерингом* [8;9;10] - разновидностью менеджерской терапии, ориентированной на работу с внутренним психологическим порядком личности лидера организации. Подробнее сотеринг будет представлен при знакомстве с сотериологической диагностической методикой.

1.2. Результаты формирования субордеров, степень их выраженности и критерии сформированности

В результате активного использования лидером организации моделей управленческого взаимодействия («родительской», «командирской» и «пастырской») формируются и развиваются аспекты (или субордеры) организационной культуры («семья», «армия» и «церковь»). Поскольку в лидерском взаимодействии находят применение все три модели, формируются также и все три аспекта (субордера) организационной культуры. Однако у разных лидеров наиболее предпочитаемыми моделями оказываются различные

модели взаимодействия. Это зависит от ордерного типа личности самого лидера, который может быть в большей степени либо «родителем», либо «командиром», либо «пастырем». Редко встречается гармонично организованный лидер с равно выраженными ордерными характеристиками. Однако именно такие гармонично «устроенные» лидеры создают гармонично развитые культуры в своих организациях. Отсюда одной из первых задач ордерной диагностики организационной культуры оказывается задача определения степени выраженности всех трех субордеров целостного социально-психологического ордера (порядка) организационной культуры. Мы можем установить, что в организационной культуре преобладает тот или иной субордер, а также выявить отношение лидера и членов организации к сложившейся пропорции (или диспропорции) субордеров, понять, какого рода изменения организационной культуры являются наиболее предпочтительными для членов организации и согласуются ли эти предпочтения между собой. «Идеальным» результатом степени выраженности субордеров является их равномерная представленность в организационной культуре – по 33 процента для каждого из трех субордеров.

Помимо *степени выраженности* субордеров организационной культуры большое значение имеет их *степень сформированности*. Сформированность прежде всего указывает на достижение качественного результата развития того или иного ордерного аспекта организационной культуры. Поэтому сравнительный анализ результатов двух типов диагностики (степени выраженности и степени сформированности) иногда демонстрирует несовпадение между выраженностью и сформированностью субордеров: доминирующий субордер может иметь низкие показатели сформированности (поэтому в ордерной диагностике говорят не просто о существовании «семьи», «армии» или «церкви», но также о том, насколько она – «семья», «армия» или «церковь» - является «хорошей» или, наоборот, «плохой»). Определить степень сформированности (и, значит, ее качества, «хорошести») мы можем исходя из задачи, стоящей перед субордером и того, насколько каждый из субордеров с этой задачей справляется, насколько выполняет свою функцию. Последнее связано достижениями определенных показателей при формировании субордеров (или результатами формирования субордеров).

Так, результатом формирования «*семейного*» субордера является *эмоционально-ценностное единство* организации. Результатом формирования «*армейского*» субордера является *целевое единство* организации. И результатом формирования «*церковного*» субордера является *смысловое (идеологическое) единство* организации. Критерием достижения таких результатов в ордерной диагностике оказываются соответствующие каждому

субордеру социально-психологические эффекты, возникающие при достижении требуемого уровня сформированности субордеров.

Критерием сформированности *эмоционально-ценностного единства* организации является такой социально-психологический эффект как взаимное *доверие* друг к другу всех участников организационно-управленческого взаимодействия. Доверие интерпретируется в логике «семейной» метафоры как позитивное переживание в диапазоне от чувства безопасности («не причинят вреда» - физического, психологического, репутационного) до чувства защищенности («помогут в случае необходимости»).

Критерием сформированности *целевого единства* организации является такой социально-психологический эффект как *уверенность*. Уверенность интерпретируется в логике «армейской» метафоры как позитивное переживание способности достичь поставленную цель и внести существенный вклад в получение запланированного результата. Именно уверенность определяет уровень мотивированности и этот неожиданный факт требует дополнительных исследований.

Критерием сформированности *смыслового единства* организации является такой социально-психологический эффект как *вера*. Вера интерпретируется в логике «церковного» субордера как позитивное переживание абсолютного и вдохновляющего принятия образа мыслей и образа действий своей организации и себя в ней, как своего рода знака равенства между собой и своей организацией, возвышающего обе стороны.

Таблица 1

Результат формирования и критерий сформированности субордеров

№ п/п	Субордер	Результат формирования субордера	Критерий сформированности субордера (социально-психологический эффект)
1.	«Семья»	Эмоционально-ценностное единство организации	Доверие
2.	«Армия»	Целевое единство организации	Уверенность
3.	«Церковь»	Смысловое единство организации	Вера

Таким образом, возникает триада «доверие – уверенность - вера», которая позволяет ориентироваться при оценке результативности формирования субордеров организационной культуры [4;5].

Третьим важным показателем в ордерной диагностике организационной культуры (помимо степени выраженности субордеров и степени их сформированности) является сотериологический уровень развития лидерских качеств руководителя, которые напрямую влияют на показатели организационной культуры. Оценка состояния сотериологического уровня развития лидерских качеств руководителя позволяет определить комплекс мер, которые может и должен принять лидер, для того, чтобы начать управление процессом изменения организационной культуры, либо поддержать существующие тенденции.

Таким образом, наиболее полную картину состояния организационной культуры дает комплексное использование всех трех диагностических методик, позволяющих не только описать существующее состояние организационной культуры и имеющиеся тенденции к ее изменению, но также выявить качественные характеристики организационно-культурной системы и установить возможные причины проблемных состояний на уровне лидера организации и членов управленческой команды.

1.3. Ордерная диагностика как вид качественного исследования

Система ордерной диагностики организационной культуры развивается преимущественно в рамках методологического стандарта гуманистической психологии и характерного для этого стандарта использования качественных методов исследования.

К отличительным особенностям методологического стандарта гуманистической психологии относятся следующие:

- 1) отказ от культа эмпирических методов;
- 2) признание научным не только верифицированного знания, подтвержденного внесубъектным эмпирическим опытом;
- 3) легализация интуиции и здравого смысла исследователя;
- 4) возможность обобщений на основе изучения частных случаев (case study);
- 5) единство исследования и практического воздействия;
- 6) изучение целостной личности, включенной в «жизненный контекст» [13].

Из данного перечня методологических принципов гуманистического исследования для ордерной диагностики наиболее близкими являются три последних принципа из представленного выше списка. Ордерная диагностика построена на личном общении исследователя - психолога с каждым участником диагностической процедуры, в ходе которой подробно обсуждаются все вопросы и сомнения, связанные с утверждениями в опросных листах. Поэтому собранный материал оказывается весьма ёмким и всесторонне изученным. И,

соответственно, может быть использован для создания обобщающих выводов моделей ad hoc (для конкретного случая) (принцип №4). Также ордерная диагностика часто используется не самостоятельно, а в рамках проектов по изменению организационной культуры (принцип №5), а это возможно только в реальных условиях профессиональной деятельности членов организации, вне стен лабораторий (принцип №6).

Особенностями ордерной диагностики, в отличие от других видов диагностики организационной культуры, являются:

1) использование опросных листов как «карты» для проведения диагностической беседы с респондентами-экспертами и сопровождающего эту беседу наблюдения. Опросные листы не раздаются респондентам для самостоятельного заполнения;

2) в начале совместной работы с респондентом - экспертом психолог коротко рассказывает об ордерной модели организационной культуры и показывает, как в опросных листах отображены параметры трех субордеров. Респондент - эксперт может задать свои вопросы о сути ордерной модели организационной культуры, высказать свое мнение, уточнить процедурные детали;

3) в ходе беседы психолог и респондент - эксперт задают друг другу вопросы, уточняют смысл утверждений из опросных листов, приводят друг другу примеры, поясняющие смысл своих высказываний и оценок респондентов - экспертов. Психолог делает пометки по результатам обсуждения на своем экземпляре опросных листов, которые впоследствии использует при обработке и анализе полученных результатов;

4) при сборе информации и ее последующей обработке учитываются: а) числовые значения, б) комментарии к данным оценкам, в) результаты наблюдения в ходе беседы;

5) числовой подсчет носит вспомогательный характер. В качестве примера достаточно привести случай, когда респондент сказал, что не будет пользоваться шкалой от 0 до 10, поскольку «в принципе пользуется шкалами до 7 баллов». Точность оцениваемой информации обеспечивается точностью фиксации и представления всех получаемых данных в ходе заполнения опросных листов.

Опрос одного респондента может занимать до 2-х часов. Поэтому психолог должен позаботиться об отсутствии ограничений по времени у респондента на период диагностики и о создании удобных условий для разговора (чай/кофе, спокойная обстановка).

Обработка опросных листов также занимает довольно много времени и представляет собой кропотливую работу по описанию и анализу собранных данных.

Количество респондентов из одной организации может быть разным для различных уровней организационно-культурной системы. Так, для примера, укажем, что на 1-м уровне системы (лидер организации), как правило, находится один человек, который и является ключевой фигурой процесса культуротворчества и поставщиком «ключевой информации» (К.Вейк). На 2-м уровне это может быть от 1-го до 15 (и больше) человек, на третьем – 20-60 человек, а на 4-м уровне (исполнительском) это могут быть тысячи человек. Для ордерной диагностики считается достаточным сделать вертикальный срез организационно-культурной системы, взяв по одной «пробе» на каждом уровне (для каждого структурного подразделения на 3-м и 4-м уровнях) и сравнить межуровневые «пробы» между собой для выявления расхождений между этико-смысловой системой лидера и его сотрудников. Более полно и тщательно проводится диагностика управленческой команды. Также есть опыт диагностики полного состава рабочей команды. То есть, целесообразность масштаба столь сложной диагностической процедуры определяется необходимостью для организации.

Как пишет К. Вейк [11], 50% исследований, связанных со смыслопроизводством в организациях – это качественные исследования. Они требуют больших временных затрат и высокой квалификации исследователя в области «живой» коммуникации и интерпретативного мастерства.

Проблема верификации полученных в ходе ордерной диагностики данных на сегодняшний день решается двумя способами. Первый связан с преимущественным использованием ордерной диагностики в рамках ордерных проектов по изменению организационной культуры. Он предполагает долгосрочную погруженность психолога в организационно-культурную среду и, соответственно, возможность наблюдать в течение длительного времени различные ситуации, которые уточняют данные диагностики. Вторым способом был применен в ходе совместного исследования по разработке метода прогностического моделирования организационно-культурного взаимодействия, предпринятого совместно с доктором физико-математических наук, профессором О.Е. Глухой (2016 г.). В результате исследования были взаимно валидизированы данные количественной диагностики организационного взаимодействия в рабочей группе (методика DEF О.Е. Глухой) и данные качественной ордерной диагностики, подтвердившие друг друга [12].

В настоящее время в исследованиях наиболее часто используются три диагностических инструмента: 1) методика диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры [3], 2) методика оценки степени сформированности субордеров организационной культуры [6] и 3) методика оценки уровня развития лидерских качеств руководителя (сотериологическая методика), поскольку, как ранее было сказано, выраженность субордера в структуре целостного ордера организационной культуры еще ничего не говорит о его сформированности и развитости. Последнее же трудно оценить, не сравнив полученные результаты с данными о состоянии способности лидера справиться с задачей развития каждого субордера. Применение диагностических инструментов в комплексе обеспечивает точность и всесторонность оценки состояния организационной культуры и улучшает перспективы управления ее изменениями.

Рассмотрим последовательно строение каждой методики и примеры применения методик для ордерной диагностики организационной культуры.

Глава II. Ордерная диагностика степени выраженности субордеров организационной культуры

2.1. Описание методики

Общая схема диагностики включает в себя четыре уровня: 1) уровень личности лидера организации (выявление базовых параметров стандарта корпоративной культуры); 2) уровень генерального директора предприятия; 3) уровень управленческой команды предприятия (руководители филиалов и отделов); 4) уровень исполнительского персонала отделов/ структурных подразделений.

В рассмотренном ниже примере первый уровень организации (эталонный) представлен должностной позицией председателя Совета директоров (лидер организации), а второй уровень - должностной позицией генерального директора.

Сущность применения методики состоит: а) в диагностике каждого уровня по двум позициям («как есть» и «как должно быть»), б) в сравнении результатов полученных на каждом уровне между собой и выявлении расхождений с эталоном (1-й уровень), в) в разработке мер по сближению позиций 2 - 4 уровней с позицией (видением/культурой) лидера.

Описание методики структурировано следующим образом: а) принципы, лежащие в основе разработки диагностической процедуры; б) методы получения результата; в) описание концептуальной модели, лежащей в основе диагностической процедуры; г) цель диагностики; д) процедура; е) бланки

опросных листов; ж) интерпретация опросных листов; з) заполненные председателем Совета директоров опросные листы; и) таблицы и графики с обработкой результатов; к) описание результатов и их анализ.

Следует отметить, что в тексте опросных листов используются специфические формулировки, *характерные для языка данной корпоративной культуры*. Рассмотрим подробнее указанные выше позиции.

Принципы: а) системность; б) единство диагностики и изменения; в) сочетание количественных и качественных методов с акцентом на качественные.

Методы: 1) опрос; 2) индивидуальное и групповое интервью по результатам заполнения опросных листов; 3) групповая дискуссия по обсуждению образа желательного состояния корпоративной культуры и способов ее изменения (в настоящем примере не рассматривается).

Описание концептуальной модели, лежащей в основе диагностической процедуры (тезисы): 1) Организационная культура – это сложный социально-психологический порядок организационно-управленческих взаимодействий, регулируемых смысловыми системами участников взаимодействия. 2) Этот порядок задается двумя параметрами: а) доминирующим типом управленческого взаимодействия («родительским», «командирским», «пастырским») и б) структурой социально-психологического механизма порождения организационной культуры (культура – социальное – взаимодействие – отношения – избирательные психологические связи – потребности и восприятие (оценка, убеждение) – смысл). 3) Целостная структура сформированной организационной культуры содержит в себе три пропорционально развитых субордера: «семейный» (33%), «армейский» (33%), «религиозный» (33%). Структура и содержание каждого субордера и организационной культуры в целом задаются моделями управленческого взаимодействия («родительской», «командирской», «пастырской»).

Цель диагностики:

Выявить степень выраженности каждого субордера корпоративной культуры и ее содержательное наполнение на предприятии «А»: а) на уровне лидера, б) на уровне генерального директора. Для этого необходимо: а) сравнить полученные результаты между собой; б) выявить совпадения и рассогласование в культурных стандартах; в) наметить пути ликвидации рассогласований с уровнем культуры лидера.

Структура методик

Методика состоит из шести опросных листов:

1) функциональный смысл деятельности руководителя (о чем заботиться руководитель и в какой степени: о людях, о результатах производственной

деятельности, о соответствии умонастроения и поведения членов организации принятым ценностям и правилам);

2) убеждения (об организации, об отношении к организации, об отношении организации к сотруднику, об отношении к работе, об отношении к вышестоящим руководителям, об отношении к коллегам, об отношении к подчиненным, об отношении к организационным правилам);

3) доминирующая в организации модель управленческого взаимодействия (руководители-подчиненные);

4) психологический климат (вклад каждого субордера в формирование социально-психологического климата);

5) взаимодействие руководителей между собой;

6) доминирующий субордер.

Процедура диагностики

1. В каждом листе необходимо оценить по шкале от 0 до 10 утверждения, относящиеся к одному из трех базовых субордеров по двум позициям – существующее состояние (СС) и желательное состояние (ЖС). Для листов № 5 и № 6 также имеются дополнения в виде утверждений, относящихся к субодерным миксам (переходным состояниям между основными субордерами). Опросные листы заполняются психологом в процессе беседы с сотрудником организации. Комментарии, которые дает сотрудник, учитываются при обработке результатов.

2. Сама обработка результатов производится путем простого сложения цифровых значений. Для каждого субордера определяется сумма баллов, свидетельствующая о степени выраженности субордера.

3. Каждая сумма цифр переводится в проценты. Проценты более наглядно показывают долю субордера в целостном социально-психологическом порядке организационной культуры, в то время как баллы оказываются более «чувствительными» к обнаружению изменений в желательном состоянии организационно-культурной системы.

4. Используя шкалу от 0 до 10 баллов необходимо проставить в узкой колонке напротив каждого утверждения, маркированного буквой, балл.

5. Пункт «е)» в случае желания респондента нужно заполнить при помощи компактного образа метафоры (например, «спортивная команда», «дачный кооператив» и т.п.).

6. Подсчет результатов производится путем сложения баллов в каждой строке. Полученные цифровые данные должны подкрепляться результатами интервью, бесед и наблюдения, которые записываются на полях опросных листов в экземпляре, принадлежащем психологу.

2.2. Практика работы с методикой

2.2.1. Диагностика на уровне руководителя (лидера) организации (1-й уровень)

Ниже представлены заполненные опросные листы лидером организации «А».

Таблица 2

Опросный лист № 1: «Функциональный смысл деятельности»

№ п\п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл
I. Руководители заботятся прежде всего:				
а)	О сотрудниках	6	О сотрудниках	6
б)	О результатах производственной деятельности	7	О результатах производственной деятельности	10
в)	О соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся на предприятии целям, ценностям и правилам	1	О соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся на предприятии целям, ценностям и правилам	10
г)	Как о сотрудниках, так и о результатах их деятельности	6	Как о сотрудниках, так и о результатах их деятельности	6
д)	Как о результатах деятельности, так и о соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у предприятия целям, ценностям и правилам	2	Как о результатах деятельности, так и о соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у предприятия целям, ценностям и правилам	10
е)	Другое.	-	Другое.	-

Таблица 3

Опросный лист № 2: «Убеждения»

№ п\п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл	
II. Я считаю, что:					
Об организации	а)	Предприятие - второй дом	5	Предприятие – второй дом	5
	б)	Предприятие – передовая на фронте экономической войны	7	Предприятие – передовая на фронте экономической войны	10

	в)	Предприятие – круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершенствуешься	2	Предприятие – круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершенствуешься	10
	г)	Другое: Вынужденная занятость; Место, откуда можно что-нибудь утащить	4 1	Другое.	-
Об отношении к организации	а)	Предприятие – организация, к которой я испытываю чувство благодарности	4	Предприятие – организация, к которой я испытываю чувство благодарности	6
	б)	Предприятие – организация, которую я уважаю	7	Предприятие – организация, которую я уважаю	10
	в)	Предприятия – организация, которая для меня почти как религия (смысл моей жизни)	3	Предприятия – организация, которая для меня почти как религия (смысл моей жизни)	10
	г)	Другое	-	Другое	-
Об отношении организации к сотрудникам	а)	Предприятие – организация, которая поддерживает меня	3	Предприятие – организация, которая поддерживает меня	6
	б)	Предприятие – организация, которая «применяет» меня для решения профессиональных задач	8	Предприятие – организация, которая «применяет» меня для решения профессиональных задач	8
	в)	Работа – это смысл моей жизни	4	Работа – это смысл моей жизни	7
	г)	Другое	-	Другое	-

№ п/п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл	
II. Я считаю, что:					
Об отношении к работе:	а)	Работа – это большая, но не единственная часть жизни	10	Работа – это большая, но не единственная часть жизни	10
	б)	Работа – это захватывающая борьба с нерешенными задачами	6	Работа – это захватывающая борьба с нерешенными задачами	8
	в)	Работа – это смысл моей жизни	4	Работа – это смысл моей жизни	6
	г)	Другое	-	Другое	-
Об отношении к вышестоящим руководителям:	а)	Мои руководители учат и поддерживают меня	5	Мои руководители учат и поддерживают меня	10
	б)	Мои руководители ставят мне задачи и требовательно спрашивают за результаты	8	Мои руководители ставят мне задачи и требовательно спрашивают за результаты	10
	в)	Мои руководители помогают мне становиться более сильным специалистом и более зрелой личностью	4	Мои руководители помогают мне становиться более сильным специалистом и более зрелой личностью	10
	г)	Другое	-	Другое	-
Об отношении к коллегам:	а)	Равные со мной по положению в организации понимают и эмоционально поддерживают меня	6	Равные со мной по положению в организации понимают и эмоционально поддерживают меня	8
	б)	Равные со мной по положению в организации сосредоточены на решении своих задач	6	Равные со мной по положению в организации сосредоточены на решении своих задач	8
	в)	Равные со мной по положению в организации являются моими соратниками и единомышленниками и в жизни, и в работе	4	Равные со мной по положению в организации являются моими соратниками и единомышленниками и в жизни, и в работе	8
	г)	Другое	-	Другое	-

Об отношении к подчиненным:	а)	Мои подчиненные – это младшие братья и сестры (порой дети), с которыми приходится много «возиться», чтобы они делали необходимое	5	Мои подчиненные – это младшие братья и сестры (порой дети), с которыми приходится много «возиться», чтобы они делали необходимое	10
	б)	Мои подчиненные – это мои солдаты, которые точно и быстро должны выполнять мои приказы	10	Мои подчиненные – это мои солдаты, которые точно и быстро должны выполнять мои приказы	10
	в)	Мои подчиненные – это поверившие мне и идущие вместе со мной по профессиональному и жизненному пути соратники	3	Мои подчиненные – это поверившие мне и идущие вместе со мной по профессиональному и жизненному пути соратники	10
	г)	Другое	-	Другое	-
Об отношении к организационным правилам:	а)	Основные правила предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Принятие друг друга ▪ Взаимная поддержка ▪ Терпимость друг к другу ▪ Лояльное отношение к организации 	7	Основные правила предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Принятие друг друга ▪ Взаимная поддержка ▪ Терпимость друг к другу ▪ Лояльное отношение к организации 	10
	б)	Основные правила предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Дисциплинированность ▪ Подтянутость ▪ Функциональность отношений и распоряжений ▪ Субординация 	4	Основные правила предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Дисциплинированность ▪ Подтянутость ▪ Функциональность отношений и распоряжений ▪ Субординация 	10
	в)	Основные правила: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Единомыслие и единомушие ▪ Стремление к совершенству во всем ▪ Постоянное завоевание все новых сторонников ▪ Максимальное совпадение того, что нам нравится и того, какими мы являемся (совпадение наших идеалов и нашего поведения) 	5	Основные правила: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Единомыслие и единомушие ▪ Стремление к совершенству во всем ▪ Постоянное завоевание все новых сторонников. ▪ Максимальное совпадение того, что нам нравится и того, какими мы являемся (совпадение наших идеалов и нашего поведения) 	10
	г)	Другое	-	Другое	-

Таблица 4

**Опросный лист № 3: «Доминирующая в СП модель
управленческого взаимодействия»**

№ п/п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл
III. Руководители ведут себя как:				
а)	Заботливые родители	3	Заботливые родители	5
б)	Строгие командиры	4	Строгие командиры	10
в)	Вдохновляющие пастыри (священники)	2	Вдохновляющие пастыри (священники)	10
г)	Строгие родители	8	Строгие родители	8
д)	Заботливые командиры	6	Заботливые командиры	9
е)	Верующие командиры	0	Верующие командиры	10
ж)	Другое	-	Другое	-

Таблица 5

Опросный лист № 4: «Психологический климат»

№ п/п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл
Я считаю, что психологический климат предприятия способствует эффективной работе, потому что обеспечивает				
а)	Эмоциональную поддержку сотрудников	-	Эмоциональную поддержку сотрудников	10
б)	Четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы	-	Четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы	10
в)	Творческую вдохновляющую обстановку в работе и в отношениях	-	Творческую вдохновляющую обстановку в работе и в отношениях	10
г)	Другое	-	Другое	-

Опросный лист № 5: «Взаимодействие руководителей СП»

№ п/п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл
V. Руководители взаимодействуют между собой				
а)	Как два родителя	-	Как два родителя	-
б)	Как два командира	-	Как два командира	-
в)	Как два священника	-	Как два священника	-
г)	Как родитель и командир	-	Как родитель и командир	-
д)	Как родитель и священник	-	Как родитель и священник	-
е)	Как командир и священник	-	Как командир и священник	-
ж)	Как два верующих командира	-	Как два верующих командира	-
з)	Другое	-	Другое	-

Опросный лист № 6: «Доминирующий субордер»

№ п/п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл
VI. Наше предприятие больше похоже:				
а)	На семью	7	На семью	9
б)	На армию	5	На армию	10
в)	На церковь	1	На церковь	10
г)	На вооруженную семью	8	На вооруженную семью	9
д)	На верующих бойцов	4	На верующих бойцов	10
е)	Другое	-	Другое	-

Интерпретация опросных листов:

1. В опросном листе 2 колонки: а) в настоящее время (как есть); б) должно быть (как должно быть), позволяющие зафиксировать различие, либо сходство между существующим состоянием культуры предприятия и желательным.

2. Баллы суммируются отдельно для правых (как должно быть) и левых (как есть) колонок опросных листов.

3. Пункты: «а)» - в опросных листах дают информацию о степени выраженности «семейного» субордера; «б)» - «армейского» субордера; «в)» - «церковного» субордера.

4. Баллы суммируются по пунктам а), б), в) во всех опросных листах, после чего составляются сводные гистограммы и диаграммы (в баллах и в процентах).

5. Пункты: г) и д), а также, возможно, последующие (е, ж) дают информацию о степени выраженности смешанного субордера (микса), а также

дополнительных субордеров (особенно для развернутых ответов в графе «другое»).

6. Заполнение опросных листов происходит индивидуально, в присутствии психолога, проводящего опрос. Психолог отвечает на вопросы опрашиваемого, дает ему разъяснения и сопровождает опрос беседой и наблюдением, результаты которых фиксирует на своем экземпляре опросных листов.

7. Диагностика данного типа позволяет: 1) оценить характер и степень выраженности лидерских качеств руководителей предприятия. В структуре лидерских качеств выделены 3 позиции: а) лидер – «родитель» (Л-Р) с функцией обеспечения наличия и удержания нужных предприятию специалистов; б) лидер – «командир» (Л-К) с функцией обеспечения четкой постановки задач и жесткого контроля их выполнения; в) лидер – «священник» (Л-С) с функцией обеспечения необходимого уровня увлеченности персонала работой и организацией (мотивированность и лояльность); 2) оценить степень выраженности каждого из основных субордеров и общую конфигурацию культурного ордера; 3) получить субъективную оценку уровня благоприятности психологического климата предприятия; 4) при сравнении результатов, полученных на каждом системном уровне (лидер – управленческая команда – исполнительский персонал), выявить зоны рассогласования в культурных представлениях и стандартах и разработать пути их сближения и интеграции на базе культуры лидера предприятия.

8. Результаты опроса оформляются в виде отчета, который далее используется: а) для обсуждения путей решения выявленных проблем на уровне руководства предприятия; б) в групповой работе сотрудников конкретного подразделения, которая будет носить характер параллельного изменяющего воздействия (формирования, оптимизации, корректировки, трансформации).

Общие данные по опросным листам и особенностям опроса:

1. Использовались 6 опросных листов: 1) Функциональный смысл деятельности руководителей структурных подразделений (РСП), 2) Убеждения (об организации; об отношении к организации; об отношении организации к сотрудникам; об отношении к работе; об отношении к вышестоящим руководителям (руководителю); об отношении к равностатусным коллегам; об отношении к подчиненным; об отношении к организационным правилам), 3) Доминирующая в структурном подразделении (СП) модель управленческого взаимодействия, 4) Психологический климат, 5) Взаимодействие руководителей СП, 6) Доминирующий субордер в организации.

2. Общее количество ответов по опросным листам в одной позиции (субордер) составляет 26. Из них: а) вопросы 1, 3, 4, 5, 6 – простые; б) вопрос 2-сложный, включает в себя 8 утверждений, которые нумеруются 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8.

3. 26 ответов делятся поровну на две части: 13 ответов даются для оценки существующего состояния (СС) и 13 ответов даются для оценки желательного состояния (ЖС).

4. Каждый ответ может быть максимально оценен в 10 баллов и минимально – в 0 баллов. Соответственно, при условии оценки каждого утверждения по СС, общий максимальный балл составляет $13 \times 10 = 130$ баллов. Также максимальная оценка ЖС составляет 130 баллов.

5. Максимальная оценка СС всех трех субордеров, таким образом, равна $130 \times 3 = 390$ баллов. Максимальная оценка ЖС всех трех субордеров также равна $130 \times 3 = 390$ баллов.

6. Расчет уровня субъективной неудовлетворенности существующим состоянием (СС) корпоративной культуры осуществляется путем сравнения полученного общего числа баллов по всем трем субордерам, как при оценке СС, так и при оценке ЖС (процент совпадения СС и ЖС и процент несовпадения).

7. В представленном опросе не использовались листы : а) СС - №4 (психологический климат) и №5 (взаимодействие руководителей РПК между собой); б) ЖС- №5 (взаимодействие руководителей СП между собой). Если ответы по СС для прогностики не существенны, то неиспользованная оценка (ответ) ЖС №5 предполагает снятие 10 баллов. Таким образом, из возможного максимума в 390 баллов мы снимаем 10 баллов. Максимально возможное количество баллов по данному опросу составляет 380 баллов.

8. При подведении итогов вместо 13 высказываний в сравнительные таблицы были включены 11 высказываний (без результатов опросных листов №4 и №5). Таким образом, максимально возможные значения оценки были также изменены.

9. В опросе №1 не измерялась степень выраженности каждого субордера, но обсуждалось их существование.

10. Лидер организации давал свои оценки в режиме предположений.

Таблица 8

Сравнительные данные по всем субордерам (СС и ЖС)

№ п/п	№ позиции	Название позиции	«Семья»		«Армия»		«Церковь»	
			СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС

1	1	Забота о людях/целях/единомыслии	6	6	7	10	1	10
2	2.1	Организация – это дом/передовая/сообщество единомышленников	5	5	7	10	2	10
3	2.2	Отношение к организации	4	6	7	10	3	10
4	2.3	Отношение организации к сотрудникам	3	6	8	8	4	7
5	2.4	Отношение к работе	10	10	6	8	4	6
6	2.5	Отношение к вышестоящим руководителям	5	10	8	10	4	10
7	2.6	Отношение к коллегам	6	8	6	8	4	8
8	2.7	Отношение к подчиненным	5	10	10	10	3	10
9	2.8	Отношение к правилам	7	10	4	10	5	10
10	3	Модель управленческого взаимодействия	3	5	4	7	2	10
11	4	Психологический климат	-	10	-	10	-	10
12	5	Взаимодействие руководителей СП	-	-	-	-	-	-
13	6	Доминирующий субордер	7	9	5	10	1	10
		Итого	61	95	72	111	33	111

Результаты обработки опросных листов.

1) *Пункт А («семья»)* по сумме баллов всех опросных листов набрал в СС - 61 балл, в ЖС - 95 баллов. Рассогласование составляет 34 балла.

Пункт Б («армия») по сумме всех опросных листов набрал в СС - 72 балла, в ЖС - 111 баллов. Рассогласование составляет 39 баллов.

Пункт В («церковь») по сумме всех опросных листов набрал в СС - 33 балла, в ЖС - 111 балл. Рассогласование составляет 68 баллов.

Таблица 9

Выраженность субордеров

Субордер	СС	ЖС	Рассогласование	Доминанта
А («семья»)	61	95	34	А- 2
Б («армия»)	72	111	39	Б – 1
В («церковь»)	33	111	78	В-3

Таким образом, в СС доминирует «армейский» субордер (72 балла), на втором месте – «семейный» субордер (61 балл), на третьем месте – «церковный» субордер (33 балла). При этом, наименьшее рассогласование между СС и ЖС наблюдается у «семейного» субордера (34), а наибольшее рассогласование мы видим у «церковного» субордера (78).

В настоящем опросе оценка субордерных миксов носила вспомогательный характер и показала интерес лидера к миксу Д («армия» + «церковь»/ «верующая армия»), выбранному в качестве ориентира для дальнейшего развития.

Анализ данных показывает:

по опросному листу №1 «Функциональный смысл деятельности руководителей структурных подразделений (СП)»

а) СС- доминирует забота о результатах производственной деятельности (Б) с высшим баллом 7; на один балл отстает забота о персонале (А) – 6 баллов; по мнению лидера почти отсутствует забота руководителей СП о приведении умонастроения и поведения сотрудников в соответствие с ценностями, целями и правилами компании (В) – 1 балл.

б) При этом уровень проявляемой заботы о персонале признается достаточным (эталонным) – 6 баллов (ЖС).

Как недостаточный оценивается уровень заботы о производственных результатах (7 против 10) и как недостаточный оценивается уровень заботы об «идеологической заряженности» («совести» по словам лидера) (1 против 10).

Таблица 10

Сводные результаты по Опросному листу №1

№ п/п	Руководители заботятся	Субордер	СС	ЖС	Рассогласование
1.	О сотрудниках	А	6	6	0
2.	О результатах деятельности	Б	7	10	- 3
3.	О соответствии умонастроений ценностям	В	1	10	- 9
4.	О сотрудниках и результатах	Г (А+Б)	6	6	0
5.	О результатах и соответствии умонастроений ценностям	Д (Б+В)	2	10	-8

В комментариях лидера к своим оценкам было отмечено:

по СС:

а) **Б («армия»)** доминирует, поскольку имеет «цифровое выражение» (т.е. понятные для руководителей критерии оценки хорошего/плохого результата производственной деятельности, которые они могут донести до подчиненных);

б) **А («семья»)** вначале получила балл 4, позже оценка была исправлена на 6. Отмечен разрыв между общей заботой о персонале (как стараниях руководства устранить любые претензии сотрудников) и заботой об устранении помех, мешающих работе. Поэтому «забота о персонале в компании имеет «не ту направленность» (лидер);

в) **В («церковь»)** – «самый сложный пункт», «о нем никто не задумывается», поэтому 1 балл. Но именно он определяет степень идентификации сотрудников с компанией;

г) **Г (А+Б)** - в представлении о «хорошем руководителе» доминирует показатель «результат». В получении высоких результатов должен видеть свою миссию «хороший руководитель»;

д) **Д (Б+В)** – пока «руководители слабо влияют на сотрудников через умонастроение».

По ЖС:

а) **Д (Б+В)** – «это главное». Люди должны быть единомышленниками. Сейчас тоже иногда сотрудники ощущают себя единомышленниками (пример: в связи с сезонным спадом спроса на продукцию одного из подразделений, его деятельность остановлена, но рабочим по-прежнему выплачивается зарплата (2/3 месячной зарплаты). Рабочие понимают, что эти деньги не зарабатываются ими и испытывают чувство признательности к руководству компании, принявшему такое решение. Это - «адекватная оценка со стороны сотрудников подразделения. Мне этого не хватало»;

б) **А («семья»)** – «в этот сосуд не добавляли». «Процент адекватности» - 30%. Нужно научить сотрудников ценить и материальную заботу и, главное, принадлежность к компании («не каждому выпадает счастье работать в нашей компании»).

Общий вывод:

«Лучший результат на сегодня – это производственные показатели. Теперь нам нужны приверженцы».

По опросному листу №2 «Убеждения»

1. Убеждения об организации:

а) СС – доминирует убеждение, что СП – это «передовая на фронте экономической войны» (Б) с высшим баллом 7; на 2 балла отстает

представление об СП как «втором доме» (А) – 5 баллов; 2 балла получает убеждение В («СП – это круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершенствуешься»).

В графе «другое» были отмечены некоторые дополнительные тенденции («СП воспринимается как работа по необходимости» (4 балла) и «СП воспринимается как место, где можно что-нибудь украсть, как источник наживы» (1 балл)). При обсуждении было отмечено, что такое отношение к СП может быть характерно для отдельных людей при низком уровне развития любого из субордеров организационной культуры. Очевидно, что заметная оценка тенденции считать СП «вынужденным местом работы» (4 балла) свидетельствует об обеспокоенности наличием подобного отношения;

б) ЖС – в будущем хотелось бы видеть развитыми до 10 баллов (максимума) аспекты Б («армия»)- необходимо подняться на 3 пункта и В («церковь»)- необходимо подняться на 8 пунктов. При этом развитие субордера А («семья») не считается желательным (и в СС и в ЖС – 5 баллов).

Таблица 11

Сводные результаты по Опросному листу №2 (Убеждения об организации)

№ п/п	Организация- это:	Субордер	СС	ЖС	Рассогласование
1.	«Второй дом»	А	5	5	0
2.	«Передовая»	Б	7	10	-3
3.	«Сообщество единомышленников»	В	2	10	-8
4.	«Вынужденное место работы»	-	4	-	-
5.	«Место, где можно пожить»	-	1	-	-

2. Убеждения об отношении к организации:

а) СС - доминирует аспект Б (7 баллов), для него предложена специальная редакция – вместо «отношение уважения» поставить «СП - организация, в которой можно испытать чувство достигнутого результата («кайф от захвата»); на втором месте «отношение благодарности» (4 балла); на третьем месте - «религиозное отношение (смысл жизни)» (3 балла);

б) ЖС – хотелось бы повысить отношение благодарности (А) на 2 пункта (с 4 до 6 баллов) и развить отношения «кайф от захвата» (Б) и «смысл жизни» (В) до 10 баллов (соответственно, с 7 до 10 и с 3 до 10).

Таблица 12

Сводные результаты по Опросному листу №2 (Убеждения об отношении организации к сотрудникам)

№ п/п	Отношение к организации	Субордер	СС	ЖС	Рассогласование
1.	Чувство благодарности	А	4	6	-2
2.	Кайф от захвата (азарт)	Б	7	10	-3
3.	Смысл жизни	В	3	10	-7

3. Убеждения об отношении организации к сотрудникам:

а) СС – по предположению лидера в СП на настоящий момент времени может доминировать убеждение Б («организация применяет меня для решения профессиональных задач») – 8 баллов; на 2-м месте стоит предположительно убеждение В («СП – организация, которая дает смысл моей жизни») - 4 балла; на третьем месте предположительно находится убеждение А («СП - организация, которая поддерживает меня») - 3 балла. Неожиданным является в этом блоке вывод на 2-ю позицию аспекта В («церковный» субордер);

б) ЖС - хотелось бы сохранить уровень развития аспекта Б (8 баллов) в убеждениях об отношении организации к сотрудникам, а также повысить уровень значимости аспекта В с 4 до 7 баллов (на 3 пункта) и повысить уровень значимости аспекта А с 3 до 6 баллов (на 3 пункта). Последнее обстоятельство является также неожиданным, поскольку ранее уровень аспекта А считался развитым достаточно.

Таблица 13

Сводные результаты по Опросному листу №2 (Убеждения об отношении к работе)

№ п/п	Отношение организации к сотрудникам	Субордер	СС	ЖС	Рассогласование
1.	Поддерживает меня	А	3	6	-3
2.	«Применяет» меня	Б	8	8	0
3.	Дает смысл жизни	В	4	7	-3

4. Убеждения об отношении к работе:

а) СС – доминирует убеждение А («работа - большая, но не единственная часть жизни») - 10 баллов. Т.е. предполагается, что такое отношение к работе в СП не просто доминирует, но еще и имеет максимальный уровень развития. На 2-м месте стоит убеждение, что Б («захватывающая борьба с нерешенными задачами») - 6 баллов; на 3-м месте предположительно находится убеждение В («работа - это смысл моей жизни») – 4 балла;

б) ЖС - первая реакция на доминирование убеждения А – желание понизить степень его выраженности (с 10 до 8 баллов), но затем был оставлен уровень в 10 баллов для ЖС. В качестве причины этого можно предположить время от времени проявлявшееся внимание к ранее сказанным словам психолога о том, что «идеальная» организационная культура имеет в максимально развитом состоянии все три субордера.

Убеждение Б нуждается в развитии (с 6 до 8 баллов), как и убеждение В (с 4 до 6 баллов), т.е. требуется небольшое усиление убеждений Б и В.

Таблица 14

Сводные результаты по Опросному листу №2 (Убеждения об отношении к вышестоящим руководителям)

№ п/п	Отношение к работе	Субордер	СС	ЖС	Рассогласование
1.	Не единственная часть жизни	А	10	10	0
2.	Борьба с нерешенными задачами	Б	6	8	-2
3.	Смысл жизни	В	4	6	-2

5. Убеждения об отношении к вышестоящим руководителям:

а) СС - доминирует убеждение Б («мои руководители ставят мне задачи и требовательно спрашивают за результаты») – 8 баллов; на 2-м месте убеждение А («мои руководители учат и поддерживают меня») - 5 баллов; на 3-м месте убеждение В («мои руководители помогают мне становиться более сильным специалистом и более зрелой личностью») - 4 балла;

б) ЖС - хотелось бы поднять уровень развития каждого из аспектов (Б, А, В) до максимума – 10 баллов. Это означает, что аспект А должен быть развит на 5 пунктов, аспект Б - на 2 пункта и аспект В – на 6 пунктов. Второй раз уже (первый видим в п.4) аспект А вместо сдерживания предполагается развить до

максимального значения (очевидно, в процессе осмысления происходит переформирование позиции).

Таблица 15

**Сводные результаты по Опросному листу №2
(Убеждения об отношении к вышестоящим руководителям)**

№ п/п	Отношение к вышестоящим руководителям	Субордер	СС	ЖС	Рассогласование
1.	Учат и поддерживают	А	5	10	-5
2.	Ставят задачи и требовательно спрашивают за результат	Б	8	10	-2
3.	Помогают в профессиональном и личностном росте	В	4	10	-6

б. Убеждения об отношении к коллегам:

а) СС - предположительно в равной степени развиты аспекты А и Б («равные со мной по положению в организации понимают и эмоционально поддерживают меня» и «равные со мной по положению в организации сосредоточены на решении своих задач») – по 6 баллов; на 2 - м месте предположительно находится убеждение В («равные со мной по положению в организации являются моими соратниками и единомышленниками») - 4 балла;

б) ЖС - хотелось бы поднять уровень развития аспектов А, Б, и В до 8 баллов, т.е. А и Б повысить на 2 единицы, В – на 4 единицы.

Таблица 16

**Сводные результаты по Опросному листу №2
(Убеждения об отношении к коллегам)**

№ п/п	Отношение к коллегам	Субордер	СС	ЖС	Рассогласование
1.	Понимают и поддерживают	А	6	8	-2
2.	Сосредоточены на решении своих	Б	6	8	- 2

	задач				
3.	Соратники и единомышленники	В	4	8	- 4

Комментарий лидера: «отношения между сотрудниками не являются существенным фактором на сегодняшний день. Важнее отношения между руководителями и подчиненными, угроза существует на этом уровне». Кроме того, отметил лидер, положительные эмоции, радость должны быть вызваны успехами предприятия, а не успехами отдельных специалистов и подразделений. Людям не свойственно радоваться чужим успехам и победам. Поэтому: а) у каждого должна быть своя победа, б) должна быть общая победа (победа предприятия).

7. Убеждения об отношении к подчиненным:

а) СС – доминирует убеждение Б («мои подчиненные – это мои солдаты, которые точно и быстро должны выполняют мой приказы») - 10 баллов; на 2-м месте – убеждение А («мои подчиненные - это младшие братья и сестры..») - 5 баллов; на 3-м месте убеждение В («мои подчиненные – это поверившие мне и следующие за мной соратники») - 3 балла;

б) ЖС - хотелось бы сохранить уровень в 10 баллов (максимум) для убеждения Б и до 10 баллов поднять убеждения А и В (соответственно на 5 и 7 пунктов).

Таблица 17

**Сводные результаты по Опросному листу №2
(Убеждения об отношении к подчиненным)**

№ п/п	Отношение к подчиненным	Субордер	СС	ЖС	Рассогласование
1.	Младшие братья и сестры	А	5	10	-5
2.	Солдаты	Б	10	10	0
3.	Соратники	В	3	10	-7

8. Убеждения об отношении к организационным правилам:

а) СС – доминирует аспект А (правила «семьи»: принятие друг друга, взаимная поддержка, терпимость друг к другу, лояльность к организации) - 7 баллов; на 2-м месте – субордер В (правила «церкви»: единомыслие и единокордие, стремление к совершенству во всем, постоянное завоевание новых сторонников, жизнь по совести) - 5 баллов; на 3 - м месте - аспект Б (правила

«армии»: дисциплинированность, подтянутость, собранность, функциональность отношений, четкий распорядок, субординация) - 4 балла;
 б) ЖС - хотелось бы развить до максимальных значений все три аспекта корпоративных правил.

Таблица 18

**Сводные результаты по Опросному листу №2
 (Убеждения об отношении к организационным правилам)**

№ п/п	Отношение к организационным правилам	Субордер	СС	ЖС	Рассогласование
1.	Правила «семьи»	А	7	10	-3
2.	Правила «армии»	Б	4	10	-6
3.	Правила «церкви» (совести)	В	5	10	-5

Комментарий лидера : «Совесть- это отсутствие лицемерия».

По опросному листу №3 «Доминирующая в компании модель управленческого взаимодействия»

а) СС – из основных моделей управленческого взаимодействия доминирует модель Б («строгие командиры») - 4 балла; баллом ниже оценивается модель А («заботливые родители») - 3 балла; на 3-м месте модель В («вдохновляющие пастыри») - 2 балла.

Субордерные миксы оценены более высоко - Г (Б+А) («строгие родители») получил 8 баллов; микс А+Б («заботливые командиры» - как версия предыдущего микса - 6 баллов. По сути, речь идет об одном и том же;

б) ЖС - общий выбор сделан в пользу микса Д (Б+В) («верующие командиры»), который получил 10 баллов и в комментарии назван «необходимым уровнем развития руководителей». При этом ЖС А («заботливые родители») - 5 баллов; Б («строгие командиры») - 10 баллов, В («вдохновляющие пастыри») - 10 баллов; Г(б) (Б+А) («строгие родители») - 8 баллов; Г(а) (А+Б) («заботливые командиры») - 9 баллов, Д (Б+В) («верующие командиры») - 10 баллов.

Таблица 19

**Сводные результаты по Опросному листу №3
 (Доминирующая модель управленческого взаимодействия)**

№ п/п	Тип взаимодействия	Субордер/ Микс	СС	ЖС	Рассогласование
-------	--------------------	----------------	----	----	-----------------

1.	«Заботливые родители»	А	3	5	-2
2.	«Строгие командиры»	Б	4	10	-6
3.	«Вдохновляющие пастыри»	В	2	10	-8
4.	«Строгие родители»	Г (Б+А)	8	8	0
5.	«Заботливые командиры»	Г (А+Б)	6	9	-3
6.	«Верующие командиры»	Д (Б+В)	0	10	-10

По опросному листу №4 «Психологический климат»

Оценивалось только ЖС, в котором все три аспекта культуры (А, Б, В) получили по 10 баллов.

Таблица 20

Сводные результаты по Опросному листу №4 (Психологический климат)

№ п/п	Слагаемые психологического климата	Субордер	СС	ЖС	Рассогласование
1.	Эмоциональная поддержка сотрудников	А	-	10	не оценивалось
2.	Четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы	Б	-	10	не оценивалось
3.	Творческая вдохновляющая обстановка в работе и отношениях	В	-	10	не оценивалось

По опросному листу №5 «Взаимодействие руководителей СП»

Оценка СС не производилась по причине отсутствия фактической информации из конкретных СП. Высказано желание видеть взаимодействие двух руководителей СП как двух «верующих командиров» (Д).

По опросному листу №6 «Доминирующий субордер в СП компании»

а) СС – в настоящее время доминирует субордер А («семья») - 7 баллов; на 2-м месте по степени выраженности находится субордер Б («армия») - 5 баллов; на 3-м месте - субордер В («церковь») - 1 балл.

Из субордерных миксов с 8-ю баллами лидирует Г (А+Б) («вооруженная семья»); за ним следует микс Д (Б+В) («верующие бойцы»)- 4 балла.

б) ЖС - хотелось бы до максимума (10 баллов) развить субордера Б («армия»), В («церковь») и микс Д («верующая армия»); до 9 баллов хотелось бы развить субордер А («семья») и микс Г (А+Б) («вооруженная семья»).

Таблица 21

Сводные результаты по Опросному листу №6 (Доминирующий субордер)

№ п/п	Выраженность субордера	Субордер/микс	СС	ЖС	Рассогласование
1.	«Семья»	А	7	9	-2
2.	«Армия»	Б	5	10	-5
3.	«Церковь»	В	1	10	-9
4.	«Вооруженная семья»	Г (А+Б)	8	9	-1
5.	«Верующие бойцы»	Д (Б+В)	4	10	-6

Анализ и обсуждение результатов

В итоговом опросном листе лидером делается вывод о преимущественной выраженности «семейного» субордера, который имеет отчетливые тенденции к движению в сторону «армейского» субордера. Однако пока «армейские» характеристики не стали безусловными и бесспорными.

Итоговая оценка лидера не совпадает с другими его оценками. В предыдущих опросных листах «армейские» характеристики получили большее количество баллов в сравнении с «семейными» характеристиками при оценке конкретных аспектов корпоративной культуры (объект заботы, отношение сотрудников к организации, общее понимание организации, отношение к подчиненным в организации, доминирующая модель управленческого

взаимодействия) - 7 позиций из 11 рассмотренных, т.е. более 50% показали доминирование «армейского» субордера в СС.

Таблица 22

Общий результат оценки степени выраженности субордеров

Субордер	Общее количество баллов	
	СС	ЖС
А («семья»)	61	95
Б («армия»)	72	111
В («церковь»)	33	111

Представленные цифры показывают преимущественное развитие в культуре «армейских» характеристик, несмотря на общий вывод о доминировании «семейных» характеристик культуры. И, если 7 позиций из 11 демонстрируют доминацию субордера Б («армия»), то важно увидеть, каковы остальные 4 позиции из 11.

Так, «семейный» субордер в оценке СС доминирует в 3-х позициях из 11 (отношение к работе, отношение к организационным правилам и доминирующий субордер). При этом последняя из 3-х позиций (доминирующий субордер) – это итоговая оценка особенностей сложившейся культуры и как таковая может не учитываться в данном перечне значимых характеристик. Отсюда «отношение к работе» и «отношение к организационным правилам» выделяются как оппонирующие доминирующему «армейскому» субордеру. Об этом свидетельствует первоначальное желание понизить с 10 до 8 баллов существующее отношение к работе (как к «не единственной части жизни»). Затем, очевидно, это желание было оценено лидером как нереалистичное и в графе ЖС были оставлены 10 баллов. Вместе с тем, в ЖС было заявлено желание увидеть усиление «религиозного» отношения к работе (с 4 до 6 баллов), что в совокупности может повысить роль работы в жизни сотрудников предприятия. Только по одной позиции («отношение к коллегам») «семейный» и «армейский» подходы уравновешены и составляют 6 баллов («церковный» отстает от них на два пункта). В ЖС лидеру видится равномерное и пропорциональное развитие отношений между равно статусными сотрудниками по всем трем аспектам (8 баллов).

В оценках лидера предприятия «армейский» субордер в СП не только доминирует, но и должен наращивать доминацию. Так, из 11-ти оцениваемых позиций «армейского» субордера в СС только одна оценена максимальным количеством баллов (10) – это «отношение к подчиненным». Восемью баллами оценены две позиции («отношение организации к сотрудникам» и «отношение к вышестоящим руководителям»). семью баллами оценены три позиции-

«забота о результате», убеждения об организации («передовая»), «отношение к организации» (уважение). Четырьмя баллами оценены две позиции- «отношение к правилам», «доминирующая модель управленческого взаимодействия».

Из 11-ти оцениваемых позиций «армейского» субордера в ЖС уже 8 позиций предполагается развить до максимального значения в 10 баллов и 3 позиции - до 8 баллов («отношение организации к сотрудникам», «отношение к работе», «отношение к коллегам»).

При этом осмысление тенденций, связанных с существованием и развитием «семейного» субордера иное: из 11-ти оцениваемых позиций «семейного» субордера в СС также только одна оценена максимальным количеством баллов (10) – это «отношение к работе». При этом характерное для «семейного» субордера понимание отношения к работе строится лидером так: убеждение «работа - большая, но не единственная часть жизни» интерпретируется как убеждение, сдерживающее активность сотрудников, а потому нежелательное, хоть и неизбежное (неизбежное зло, с которым нужно как-то мириться). Другие интерпретации (в том числе представленные в субордерах Б и В) не рассматриваются как развивающие, либо развивающиеся из убеждения А, т.е. как согласующиеся между собой.

Далее, по степени «убывания силы», оцениваются 7 - ю баллами «отношение к правилам организации», а также доминирующий субордер; 6-ю баллами - «забота о сотрудниках» и «отношение к коллегам»; 5 - ю баллами – общее понимание организации, «отношение к вышестоящим руководителям» и «отношение к подчиненным»; 4 -мя баллами – «отношение к организации»; низшими 3-мя баллами- «отношение организации к сотрудникам» и «модель управленческого взаимодействия».

ЖС для «семейного» субордера легче понять в сравнении с перспективами двух других субордеров. Если для «церковного» субордера планируется развитие до 10 максимальных баллов восьми из 11-ти характеристик, включая итоговую, для «армейского» субордера планируется развитие также восьми из 11-ти характеристик до максимального значения, то для «семейного» субордера планируется развитие четырех из 11-ти характеристик до максимального значения (т.е. в два раза меньше). Учитывая, что минимум одна характеристика, получившая 10 баллов (отношение к работе только как некоторой части жизни), имеет скорее отрицательную смысловую нагрузку, нежели положительную (вынужденная ситуация), то развитие планируется реально не для четырех характеристик, а для 3-х («отношение к вышестоящим руководителям», «отношение к подчиненным» и «отношение к правилам»).

Повысить существующий уровень развития на несколько пунктов предполагается для таких «семейных» характеристик как «отношение к организации» (с 4 до 6 баллов), «отношение организации к сотрудникам (с 3 до 6 баллов), отношение к коллегам (с 6 до 8 баллов), модель управленческого взаимодействия (с 3 до 5 баллов). «Законсервировать» существующий уровень развития предполагается для таких «семейных» характеристик как «забота о сотрудниках» (6 баллов) и понимание организации как «второго дома» (5 баллов). В целом, предполагается в будущем (ЖС) развить «семейные» характеристики еще на 2 пункта (с 7 до 9 баллов) и это - планируемое сдерживание по сравнению с 10-ю баллами запланированного развития «армейских» и «церковных» характеристик.

Очевидно, что значительные надежды на улучшение организационной эффективности связаны с развитием «корпоративной религии» (Й. Кунде) - развитием связей между сотрудниками посредством усиления веры в предприятие, его цели и ценности.

Сумма всех баллов оценки СС составила 166 баллов из 320 возможных. Таким образом, разрыв между СС и ЖС составил 154 балла или почти 50%. Эти данные могут быть проинтерпретированы как уровень субъективной неудовлетворенности лидера уровнем развития и качественным состоянием сложившейся корпоративной культуры.

В то же время сумма всех баллов оценки ЖС составила 317 баллов из 380 возможных (в некоторых случаях оценивалось только ЖС). Разрыв между ЖС и возможным «идеалом» составил 63 балла. Эти данные могут быть проинтерпретированы как реализм лидера, предполагающего последовательное, поэтапное улучшение имеющихся показателей.

Выводы по результатам оценки степени выраженности субордеров организационной культуры компании «А»:

Полученные результаты диагностики степени выраженности субордеров корпоративной культуры на уровне лидера компании свидетельствуют о следующем:

1) в центре внимания лидера находится развитие «армейских» характеристик культуры компании (и одного из его структурных подразделений), которые понимаются а) на уровне организации как ведение «захватнических» торговых войн с расширяющейся территорией; б) на уровне персонала – как оттачивание исполнительской дисциплины и повышение скорости выполнения приказов; в) на уровне критериев оценки деятельности и уровне сотрудников - как улучшение результативности деятельности.

2) Существующий уровень развития «армейских» характеристик компании оценивается как недостаточный, нуждающийся в дальнейшем развитии (максимальном).

3) Причиной недостаточно быстрого и полноценного развития «армейских» характеристик компании лидер, очевидно, считает наличие в организационной психологии «семейных» характеристик, которые воспринимаются как «фактор сдерживания» для проявления и развития «армейских» характеристик («семья отвлекает от работы»).

4) С другой стороны, в восприятии лидера компании, помимо «отрицательной» функции, «семейные» характеристики придают или могут придать дополнительную устойчивость рабочим группам компании (подразделениям, отделам, командам), что может проявиться во взаимной поддержке сотрудниками друг друга, в формировании эмоциональной приверженности компании т.п. Отсюда, в целом, отношение лидера к «семейным» аспектам корпоративной культуры неоднозначно и содержит элементы противоречивости.

5) «Армейские» характеристики, таким образом, в представлении лидера развиваются «в борьбе» с «семейными» характеристиками и подавление/контроль «семейных» характеристик выбирается в качестве индикатора успешности процесса построения «армейского» субордера. Образ «бойца» строится «от обратного» - «боец» - это не «погрязший в семье обыватель».

6) Если «армейское» начало оппонирует «семейному» в представлении лидера компании, то союзнические отношения «армейский» субордер готов строить с «церковным» началом, которое пока является предметом обдумывания (для лидера вопрос о том, может ли «религиозное» измерение усилить «армейские» характеристики или, наоборот, ослабить их, является открытым).

Таким образом, в восприятии лидера компании корпоративная культура на уровне структурного подразделения (СП) строится как система, реализующая «армейскую» модель организации и психологии на таких ключевых принципах как результативность, дисциплинированность, «бодрость» (на уровне тела и духа). «Армейская» модель поведения оттачивается на противостоянии и противодействии своему антиподу в виде «семейной» психологии и модели поведения (она понимается как иждивенчество по контрасту с поведением «добытчика», сила по контрасту со слабостью - физической и эмоциональной, нечто «мужественное» по контрасту с чем-то «женственным»). Иначе говоря, имеет место функциональный конфликт между двумя субордерами – «семейным» и «армейским» при том, что отношение к третьему субордеру

(«церковному») еще не сформировалось, поскольку не сложилось его понимание. Таково состояние существующей корпоративной культуры.

Функциональный конфликт - это используемый структурами психики способ решения актуальной задачи – задачи управления растущей организационно-культурной сложностью в виде проявляющихся разноплановых аспектов культуры предприятия («семейного», «армейского», «религиозного» аспектов и их версией и модификацией). Функциональный конфликт как способ решения задачи предполагает упрощение реальности за счет столкновения существующих разных аспектов или тенденций (одного «правильного» и одного «неправильного»). Для нужд этого способа образ «неправильного» аспекта должен постоянно утрироваться и пополняться отрицательными значениями и характеристиками.

Прогноз относительно дальнейшего развития ситуации таков: а) если «армейский» субордер вступит «в союз» с «церковным» субордером, то нужно будет дополнительно заботиться о развитии отрицательного образа «семейного» субордера; б) если «армейский» субордер вступит в конфронтацию с «церковным» субордером, он сможет иметь дополнительного «врага», который даст новый импульс развитию «армейского» субордера.

Функциональный конфликт - это неожиданная стратегия формирования корпоративной культуры, хотя и известная в истории. Другие стратегии (например, используемые японскими корпорациями) предполагают поиск синергетических эффектов от соединения «разностей» и их согласования в целое. Тем не менее, способ мышления и поведения задает личность. Выбор лидера компании в настоящий момент времени - это выбор в пользу зафиксированного в данном отчете способа формирования корпоративной культуры.

Вопросы для обсуждения:

1) Если возможны два основных способа развития корпоративной культуры компании: а) конфронтация между субордерами и б) синергия между субордерами – какой из них реально выгоднее и почему? (например, известно, что конфронтация позволяет получать быстрые, но неустойчивые результаты; синергетические эффекты могут возникать и быстро, и медленно в зависимости от точности воздействия);

2) Под выбранный способ нужна программа поддержки и закрепления в мышлении и поведении сотрудников новых правил и критериев (их нужно сформулировать так же ясно, как цифровые показатели продаж). Ее содержание нужно обсуждать.

2.2.2. Диагностика на уровне генерального директора (2-й уровень)

Ниже представлены результаты заполнения опросных листов генеральным директором той же компании.

Описание результатов и их анализ.

1. Общие данные по опросным листам и особенностям опроса.

Использовались 6 стандартных опросных листов методики ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры

2. Особенность данного опроса заключалась в том, что ему предшествовала короткая беседа с генеральным директором, в ходе которой он сформулировал собственное понимание сущности каждой из организационно-культурных метафор – корпоративной «семьи», корпоративной «армии» и корпоративной «церкви», а также сформировал свои наборы организационных правил для каждого субордера.

Так, первой ассоциацией со словом «семья» стала ассоциация с супружеской семьей («семья – это муж, жена, ребенок»). При переносе «семейных» характеристик на организацию, генеральный директор в качестве сущности корпоративной «семьи» выделил отношение к членам организации как к «своим», которое заключается во «взаимопомощи и взаимовыручке».

Сущность корпоративной «армии» была выражена через ключевое понятие «мотивированность» («хорошая армия – это мотивированная армия, плохая армия – это не мотивированная армия»).

Сущность организации как «церкви» была выражена через ключевое понятие «вера» (предметом веры является «возможность материального благополучия для компании и каждого»). В комментариях к данному тезису было отмечено, что «вера в материальное благополучие – это вера, которая должна объединять менеджеров («священников»). Для сотрудников («прихожан») вера формулируется по-другому. Людей можно «держат страхом, жизненными обстоятельствами» и т.д. «Церковь существует для священников», хотя «в идеале вера должна быть общей», но реальность от идеала часто далека.

3. Правила, сформулированные для «семьи», «армии» и «церкви», имеют «общее правило» в виде «принципа демократического централизма» (общее обсуждение проблемы, принятие решения большинством голосов, выполнение принятого решения). Таким образом,

Правила «семьи»: взаимовыручка; выполнение своих обязанностей; толерантность; демократический централизм.

Правила «армии»: демократический централизм; верность и преданность; не отступать перед трудностями; целеустремленность.

Правила «церкви»: демократический централизм; толерантность; вера в идею (в личную мечту об успехе); жертвенность.

4. Оценки в опросных листах выставлялись стандартным способом в соответствии с интерпретациям содержания субордеров, скорректированных после опроса лидера компании.

Таблица 23

Опросный лист № 1: «Функциональный смысл деятельности»

№ п\п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл
I. Руководители заботятся прежде всего:				
а)	О сотрудниках	6	О сотрудниках	6
б)	О результатах производственной деятельности	8	О результатах производственной деятельности	10
в)	О соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у предприятия ценностям и правилам	4	О соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у предприятия ценностям и правилам	10
г)	Как о сотрудниках, так и о результатах их деятельности	5	Как о сотрудниках, так и о результатах их деятельности	5
д)	Как о результатах деятельности, так и о соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у предприятия целям, ценностям и правилам	4	Как о результатах деятельности, так и о соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у предприятия целям, ценностям и правилам	10
е)	Другое	-	Другое	-

Таблица 24

Опросный лист № 2: «Убеждения»

№ п\п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл
II. Я считаю, что:				
Об организации	а)	Предприятие - второй дом.	Предприятие – второй дом.	10
	б)	Предприятие – передовая на фронте экономической войны	Предприятие – передовая на фронте экономической войны	5

	в)	Предприятие – круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершенствуешься	8	Предприятие – круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершенствуешься	10
	г)	Другое		Другое	
Об отношении к организации	а)	Предприятие – организация, к которой я испытываю чувство благодарности	5	Предприятие – организация, к которой я испытываю чувство благодарности	5
	б)	Предприятие – организация, которую я уважаю	10	Предприятие – организация, которую я уважаю	10
	в)	Предприятия – организация, которая для меня почти как религия (смысл моей жизни)	5	Предприятия – организация, которая для меня почти как религия (смысл моей жизни)	8
	г)	Другое		Другое	
Об отношении организации к сотрудникам	а)	Предприятие – организация, которая поддерживает меня	5	Предприятие – организация, которая поддерживает меня	5
	б)	Предприятие – организация, которая «применяет» меня для решения профессиональных задач	1	Предприятие – организация, которая «применяет» меня для решения профессиональных задач	1
	в)	Работа – это смысл моей жизни	9	Работа – это смысл моей жизни	9
	г)	Другое	-	Другое	-

№ п/п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл	
II. Я считаю, что:					
Об отношении к работе:	а)	Работа – это большая, но не единственная часть жизни	5	Работа – это большая, но не единственная часть жизни	5
	б)	Работа – это захватывающая борьба с нерешенными задачами	5	Работа – это захватывающая борьба с нерешенными задачами	5
	в)	Работа – это смысл моей жизни	10	Работа – это смысл моей жизни	10
	г)	Другое		Другое	
Об отношении к вышестоящим руководителям:	а)	Мои руководители учат и поддерживают меня	10	Мои руководители учат и поддерживают меня	10
	б)	Мои руководители ставят мне задачи и требовательно спрашивают за результаты	8	Мои руководители ставят мне задачи и требовательно спрашивают за результаты	8
	в)	Мои руководители помогают мне становиться более сильным специалистом и более зрелой личностью	5	Мои руководители помогают мне становиться более сильным специалистом и более зрелой личностью	5
	г)	Другое		Другое	
Об отношении к коллегам:	а)	Равные со мной по положению в организации понимают и эмоциональной поддерживают меня	5	Равные со мной по положению в организации понимают и эмоциональной поддерживают меня	8
	б)	Равные со мной по положению в организации сосредоточены на решении своих задач	10	Равные со мной по положению в организации сосредоточены на решении своих задач	8
	в)	Равные со мной по положению в организации являются моими соратниками и единомышленниками и в жизни, и в работе	5	Равные со мной по положению в организации являются моими соратниками и единомышленниками и в жизни, и в работе	8
	г)	Другое		Другое	

Об отношении к подчиненным:	а)	Мои подчиненные – это младшие братья и сестры (порой дети), с которыми приходится много «возиться», чтобы они делали необходимое	8	Мои подчиненные – это младшие братья и сестры (порой дети), с которыми приходится много «возиться», чтобы они делали необходимое	6
	б)	Мои подчиненные – это мои солдаты, которые точно и быстро должны выполнять мои приказы	5	Мои подчиненные – это мои солдаты, которые точно и быстро должны выполнять мои приказы	6
	в)	Мои подчиненные – это поверившие мне и идущие вместе со мной по профессиональному и жизненному пути соратники	5	Мои подчиненные – это поверившие мне и идущие вместе со мной по профессиональному и жизненному пути соратники	8
	г)	Другое		Другое	
Об отношении к организационным правилам:	а)	Основные правила предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Принятие друг друга. ▪ Взаимная поддержка. ▪ Терпимость друг к другу. ▪ Лояльное отношение к организации. 	9	Основные правила предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Принятие друг друга. ▪ Взаимная поддержка. ▪ Терпимость друг к другу. ▪ Лояльное отношение к организации. 	5
	б)	Основные правила предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Дисциплинированность ▪ Подтянутость ▪ Функциональность отношений и распоряжений ▪ Субординация 	7	Основные правила предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Дисциплинированность ▪ Подтянутость ▪ Функциональность отношений и распоряжений ▪ Субординация 	6
	в)	Основные правила предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Единомыслие и единогодушие ▪ Стремление к совершенству во всем ▪ Постоянное завоевание все новых сторонников ▪ Максимальное совпадение того, что нам нравится и того, какими мы являемся (совпадение наших идеалов и нашего поведения) 	5	Основные правила предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Единомыслие и единогодушие ▪ Стремление к совершенству во всем ▪ Постоянное завоевание все новых сторонников ▪ Максимальное совпадение того, что нам нравится и того, какими мы являемся (совпадение наших идеалов и нашего поведения) 	10

	г) Другое		Другое	
--	-----------	--	--------	--

Таблица 25

Опросный лист № 3: «Доминирующая в СП модель управленческого взаимодействия»

№ п/п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл
III. Руководители ведут себя как:				
а)	Заботливые родители	5	Заботливые родители	5
б)	Строгие командиры	8	Строгие командиры	5
в)	Вдохновляющие пастыри (священники)	5	Вдохновляющие пастыри (священники)	10
г)	Строгие родители	8	Строгие родители	5
д)	Заботливые командиры	5	Заботливые командиры	10
е)	Верующие командиры	5	Верующие командиры	5
ж)	Другое	-	Другое	-

Таблица 26

Опросный лист № 4: «Психологический климат»

№ п/п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл
IV. Я считаю, что психологический климат предприятия способствует эффективной работе, потому что обеспечивает				
а)	Эмоциональную поддержку сотрудников	5	Эмоциональную поддержку сотрудников	5
б)	Четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы	8	Четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы	10
в)	Творческую вдохновляющую обстановку в работе и в отношениях	5	Творческую вдохновляющую обстановку в работе и в отношениях	10
г)	Другое	-	Другое	-

Опросный лист № 5: «Взаимодействие руководителей СПК»

№ п\п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл
V. Руководители взаимодействуют между собой				
а)	Как два родителя	-	Как два родителя	8
б)	Как два командира	-	Как два командира	-
в)	Как два священника	-	Как два священника	10
г)	Как родитель и командир	3	Как родитель и командир	-
д)	Как родитель и священник	-	Как родитель и священник	-
е)	Как командир и священник	8	Как командир и священник	-
ж)	Как два верующих командира	6	Как два верующих командира	8
з)	Другое	-	Другое	-

Опросный лист № 6: «Доминирующий субордер»

№ п\п	В настоящее время	Балл	Должно быть	Балл
VI. Наше предприятие больше похоже:				
а)	На семью	6	На семью	6 (8)
б)	На армию	5	На армию	5 (6)
в)	На церковь	3	На церковь	10 (10)
г)	На вооруженную семью	8	На вооруженную семью	5 (5)
д)	На верующих бойцов	8	На верующих бойцов	10 (10)
е)	Другое	-	Другое	-

Данные, представленные в опросных листах, обобщим в двух сводных таблицах (для СС и ЖС).

Сравнительные данные по всем субордерам (СС и ЖС)

№№ п\п	№ позиции	Название позиции	Семья		Армия		Церковь	
			СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
1	1	Забота	6	6	8	10	4	10
2	2.1	Организация	8	10	5	5	8	10
3	2.2	Отношение к	5	5	10	10	5	8

		организации						
4	2.3	Отношение организации к сотрудникам	5	5	1	1	9	9
5	2.4	Отношение к работе	5	5	5	5	10	10
6	2.5	Отношение к вышестоящим руководителям	10	10	8	8	5	5
7	2.6	Отношение к коллегам	5	8	10	8	5	8
8	2.7	Отношение к подчиненным	8	6	5	6	5	8
9	2.8	Отношение к организационным правилам	9	5	7	6	5	10
10	3	Модель управленческого взаимодействия	5	5	8	5	5	10
11	4	Психологический климат	5	5	8	10	5	10
12	5	Взаимодействия руководителей	-	8	-	-	-	10
13	6	Доминирующий субордер	6	6	5	5	3	10
			77	84	80	79	69	118

Результаты обработки опросных листов.

Пункт А («семья») по сумме баллов всех опросных листов набрал в СС - 77 баллов, в ЖС - 84 балла. Рассогласование составляет 7 баллов.

Пункт Б («армия») по сумме всех опросных листов набрал в СС - 80 балла, в ЖС - 79 баллов. Рассогласование составляет 1 балл (переразвитие).

Пункт В («церковь») по сумме всех опросных листов набрал в СС - 69 баллов, в ЖС - 118 баллов. Рассогласование составляет 49 баллов.

Таблица 30

Выраженность субордеров

Субордер	СС	ЖС	Рассогласование	Доминанта
А («семья»)	77	84	- 7	А-2
Б («армия»)	80	79	+1	Б-1
В («церковь»)	69	118	- 49	В-3

Таким образом, доминирует «армейский» субордер (80 баллов), на 2-ом месте – «семейный» субордер (77 баллов), на 3-м месте – «церковный» субордер (69 баллов).

При этом наименьшее рассогласование между СС и ЖС у «семейного» субордера (7), наибольшее – у церковного (49). Обращает на себя внимание рассогласование СС и ЖС в «армейском» субордере – как «переразвитие» «армейского» субордера (+1).

Миксы^{1*} получили следующие оценки:

Таблица 31

Результаты оценки субордерных миксов

Микс	СС	ЖС	Рассогласование	Доминанта
Г (А+Б)	5	5	0	
Д (Б+В)	4	10	6	Д-1
Е (В+А)-	-	-	-	-

Анализ данных показывает:

По опросному листу № 1: «Функциональный смысл деятельности руководителей СП»:

а) СС – доминирует забота о результатах производственной деятельности (Б) с высшим баллом 8, на 2 балла отстает забота о персонале (А) – 6 баллов, на последнем месте с 4 баллами находится забота руководителей о приведении в соответствие умонастроения и поведения сотрудников с ценностями, целями и правилами компании (В) – 4 балла;

б) уровень проявляемой заботы о персонале считается достаточным – 6 баллов (ЖС).

Как недостаточные оцениваются уровень заботы о производственных результатах (8 против 10) и уровень заботы об идеологии (4 против 10).

Таблица 32

Результаты оценки по опросному листу № 1

№ п\п	Руководители заботятся	СО	СС	ЖС	Рассогласование
1.	О сотрудниках	А	6	6	0
2.	О результатах деятельности	Б	8	10	2
3	О соответствии	В	4	10	6

Оценка миксов носила вспомогательный характер.

	умонастроениям и ценностям				
4	О сотрудниках и о результатах	Г (А+Б)	5	5	0
5	О результатах и о соответствии умонастроения ценностям	Д (Б+В)	4	10	6

В комментариях генерального директора к своим оценкам было отмечено: главный критерий заботы о людях в современных условиях – своевременная выплата заработной платы. В компании, в отличие от многих других предприятий, зарплата выплачивается вовремя. Поэтому уровень заботы о персонале может быть признан достаточным.

По опросному листу № 2 «Убеждения»:

1) Об организации:

а) СС – доминируют с равным количеством баллов (8) два убеждения компания - это «второй дом» и компания – это «круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершенствуешься». На 3 балла от них отстает убеждение, что компания – это «передовая»;

б) ЖС – в будущем хотелось бы, чтобы компания была бы в большей степени «вторым домом» (10 баллов) и в большей степени сообществом единомышленников (10 баллов).

При этом развитие аспекта Б («армия») не считается желательным (в СС и в ЖС – 5 баллов).

В комментарии было отмечено, что для хорошей работы нужен комфорт («домашняя обстановка»). В отличие от войны (кратковременное состояние) работа длится всю жизнь. А если война носит хронический характер, то «это может привести к инвалидности».

Таблица 33

Результаты оценки по опросному листу № 2 (Убеждения об организации)

№ п\п	Организация – это	СО	СС	ЖС	Рассогласование
1	«Второй дом»	А	8	10	2
2	«Передовая»	Б	5	5	0
3	«Сообщество единомышленников»	В	8	10	2

2) Об отношении к организации:

а) СС – доминирует аспект Б (10 баллов) – «организация, в которой можно испытать чувство достигнутого результата» (в комментарии: «это характерно и для 2/3 персонала компании»); на 2-ом месте аспект А и В (по 5 баллов). «Чувство благодарности» (А – 5 баллов) прокомментировано как нечто, что должно иметь симметричную природу: «я благодарен и мне должны быть благодарны в той же мере» (поэтому 5 баллов в СС и 5 баллов в ЖС);

б) ЖС – хотелось бы сохранить на имеющемся уровне «отношения благодарности» (5) и возможность «испытать чувство достигнутого результата» (10) и повысить на 3 пункта аспект В (с 5 до 8) – «организация как смысл жизни» (в комментарии: «Хотелось бы, чтобы люди больше поверили в организацию»).

Таблица 34

**Результаты оценки по опросному листу № 2
(Убеждения об отношении к организации)**

№№ п\п	Отношение к организации	СО	СС	ЖС	Рассогласование
1	Чувство благодарности	А	5	5	0
2	«Кайф от захвата»	Б	10	10	0
3	Религиозное отношение	В	5	8	3

3) От отношении организации к сотрудникам:

а) СС – доминирует убеждение В («организация дает смысл моей жизни») (9 баллов), на 2-ом месте – убеждение А («организация поддерживает меня») (5 баллов) и на 3-ем месте – убеждение Б («организация применяет меня») (1 балл);

б) ЖС – в желательном состоянии фиксируются те же оценки, что и в существующем. Очевидно, аспект А («помощь») в соответствии с логикой генерального директора имеет «симметричный характер» («организация помогает мне, и я помогаю организации») (5 баллов). Аспект В («дает смысл жизни») достаточно сильно развит (9 баллов). По аспекту Б («применяет меня») был дан следующий комментарий. «Применяет – это плохое слово, имеющее плохой смысл. Все равно что “имеет”. Словно человек может быть отработанным шлаком. Лучше – использует мои возможности, мой потенциал».

**Результаты оценки по опросному листу № 2
(Убеждения об отношении организации к сотрудникам)**

№ п\п	Отношение организации к сотрудникам	СО	СС	ЖС	Рассогласование
1	Поддерживает меня	А	5	5	0
2	«Применяет меня»	Б	1	1	0
3	Дает смысл жизни	В	9	9	0

4) Об отношении к работе:

а) СС – доминирует убеждение В («работа – смысл моей жизни». В комментарии – «смысл заключается в самовыражении») – 10 баллов. На 2-ом месте с одинаковым количеством баллов (5), т.е. вдвое меньше – убеждение А («работа большая, но не единственная часть жизни») и убеждение Б («работа – это захватывающая борьба с нерешенными задачами»);

б) ЖС – хотелось бы в будущем сохранить имеющее состояние дел: 10 баллов для убеждения В («смысл жизни»), по 5 баллов для убеждения А и Б («большая, но не единственная часть жизни» и «захватывающая борьба с нерешенными задачами»).

**Результаты оценки по опросному листу № 2
(Убеждения об отношении к работе)**

№ п\п	Отношение к работе	СО	СС	ЖС	Рассогласование
1	Не единственная часть жизни	А	5	5	0
2	Борьба с нерешенными задачами	Б	5	5	0
3	Смысл жизни	В	10	10	0

5) Об отношении к вышестоящим руководителям:

а) СС – доминирует убеждение А («руководители учат и поддерживают меня») (10 баллов), на 2-ом месте убеждение Б («ставят мне задачи и требовательно спрашивают за результат») (8 баллов) и на 3-ем месте убеждение В («помогают становится более сильным специалистом и более зрелой личностью») (5 баллов);

б) ЖС – в будущем хотелось бы сохранить зафиксированные результаты. В комментариях было отмечено, что «задачи я ставлю себе сам», в этом своеобразии аспекта Б, а личностный и профессиональный рост (аспект В) – в основном результат собственных усилий, поскольку «я - самообучающаяся личность».

Таблица 37

**Результаты оценки по опросному листу № 2
(Убеждения об отношении к вышестоящим руководителям)**

№ п\п	Отношение к вышестоящим руководителям	СО	СС	ЖС	Рассогласование
1	Учат и поддерживают	А	10	10	0
2	Ставят задачи и требовательно спрашивают за результат	Б	8	8	0
3	Помогают в профессиональном и личностном росте	В	5	5	0

б) Об отношении к коллегам:

а) СС – доминирует аспект Б («сосредоточены на решении своих задач») (10 баллов). Очевидно этим обстоятельством объясняются вдвое меньшие показатели по аспекту А («понимают и эмоционально поддерживают меня») – (5 баллов) и аспекту В («являются моими соратниками и единомышленниками» - 5 баллов);

б) ЖС – хотелось бы уменьшить выраженность аспекта Б («сосредоточенность на решении своих задач») с 10 до 8 баллов в пользу большего развития аспектов А и В (понимания, эмоциональной поддержки и единомыслия) – с 5 до 8 баллов.

Таблица 38

**Результаты оценки по опросному листу № 2
(Убеждения об отношении к коллегам)**

№ п\п	Отношение к коллегам	СО	СС	ЖС	Рассогласование
1	Понимают и поддерживают	А	5	8	- 3
2	Сосредоточены на решении своих задач	Б	10	8	+ 2
3	Соратники	В	5	8	- 3

	единомышленники				
--	-----------------	--	--	--	--

7) Об отношении к подчиненным:

а) СС – доминирует убеждение А («младшие братья, сестры, дети») – 8 баллов, на 2-ом месте убеждение Б («солдаты») и В («соратники») – по 5 баллов;

б) ЖС – в будущем хотелось бы понизить с 8 до 6 баллов выраженность аспекта А («братья, сестры, дети»), на пункт 1 повысить выраженность «армейских» характеристик (в комментарии – «этому сейчас мешает отсутствие демократического централизма. Решение принято, но все равно продолжает обсуждаться») и на 3 пункта хотелось бы повысить уровень развития аспекта В («соратники») – с 5 до 8 баллов.

Таблица 39

**Результаты оценки по опросному листу № 2
(Убеждения об отношении к подчиненным)**

№ п\п	Отношение к подчиненным	СО	СС	ЖС	Рассогласование
1	Младшие братья и сестры	А	8	6	+ 2
2	Солдаты	Б	5	6	- 1
3	Соратники	В	5	8	- 3

8) Об отношении к организационным правилам:

а) СС – доминирует аспект А («правила семьи»: принятие друг друга, взаимная поддержка, терпимость друг к другу, лояльное отношение к организации») – 9 баллов. На 2-ом месте – аспект Б («правила армии»: дисциплинированность, подтянутость, собранность, функциональность отношений, четкий распорядок, субординация) – 7 баллов. На 3-ем месте – аспект В «правила церкви»: единомыслие и единокорие, стремление к совершенству во всем, постоянное завоевание новых сторонников, жизнь по совести) – 5 баллов;

б) ЖС – хотелось бы уменьшить значение и выраженность «семейных» и «армейских» правил (с 9 до 5 и с 7 до 6 баллов соответственно) и вдвое увеличить выраженность «церковных» правил. В беседе прозвучало следующее объяснение: развитие «церковного» аспекта автоматически решит все остальные вопросы, главный из которых – самомотивированность сотрудников. «Если она есть – внешний контроль не нужен».

По опросному листу №3: «Доминирующая модель управленческого взаимодействия».

а) СС – из основных субордеров в настоящее время доминирует субордер Б («строгие командиры») – 8 баллов, на 2-ом месте субордер А («заботливые родители») и субордер В («вдохновляющие пастыри») с одинаковыми баллами – 5.

Субордерные миксы оценены следующим образом: на 10-ом месте Г (Б+А) («строгие родители») – 8 баллов, на 2-ом месте Г² (А+Б) («заботливые командиры») – 5 баллов и Д (Б+В) («верующие командиры») – 5 баллов;

б) ЖС – в перспективе хотелось бы максимального развития (до 10 баллов) субордера В («вдохновляющие пастыри») и миксы Г² (А+Б) («заботливые командиры»). Все остальные – «семейные», «армейские» характеристики, а также миксы «верующие командиры» и «строгие родители» хотелось бы удержать и даже понизить («строгие командиры») до уровня в 5 баллов.

Таблица 40

Результаты оценки по Опросному листу № 3

№ п\п	Тип руководителя	СО	СС	ЖС	Рассогласование
1	Заботливые родители	А	5	5	0
2	Строгие командиры	Б	8	5	+ 3
3	Вдохновляющие пастыри	В	5	10	- 5
4	Строгие родители	Г (Б+А)	8	5	+ 3
5	Заботливые командиры	Г ² (А+Б)	5	10	- 5
6	Верующие командиры	Д (Б+В)	5	5	0

По опросному листу № 4 «Психологический климат»:

а) СС – доминирует в создании благоприятного психологического климата аспект Б («четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы») – 8 баллов.

На втором месте находятся аспекты А («эмоциональная поддержка сотрудников») и аспект В («творческая обстановка») с 5-ю баллами каждый.

б) ЖС – в будущем хотелось бы усилить значение аспектов Б («четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы») с 8 до 10 баллов и В («творческая обстановка») с 5 до 10 баллов.

При этом уровень эмоциональной поддержки сотрудников (А) признается развитым достаточно – 5 баллов.

Таблица 41

Результаты оценки по опросному листу № 4

№ п\п	Слагаемые психологического климата	СО	СС	ЖС	Рассогласование
1	Эмоциональная поддержка сотрудников	А	5	5	0
2	Четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы	Б	8	10	- 2
3	Творческая вдохновляющая обстановка в работе и в отношениях	В	5	10	- 5

По опросному листу № 5: «Взаимодействие руководителей предприятия».

Оценка производилась путем определения характеристики взаимодействия между лидером компании и генеральным директором компании.

а) СС – основные субордера не были использованы как подходящие для характеристики существующих отношений.

Доминирует в настоящее время модель взаимодействия «командир» (генеральный директор) – «священник» (лидер) – 8 баллов, на 2-ом месте модель взаимодействия «два верующих командира» - 6 баллов и на 3-м месте модель взаимодействия «родитель» (лидер) – «командир» (генеральный директор).

Параллельно дана была характеристика взаимодействия руководителей структурных подразделений (директора и главного специалиста): «человек человеку волк» (специальное уточнение генерального директора: «Ното homini lupus – произносить по латыни»);

б) ЖС – желательным в перспективе видится взаимодействие генерального директора с лидером в режиме «два священника» (10 баллов), «два родителя» (8 баллов) и «два верующих командира» (8 баллов).

Таблица 42

Результаты оценки по Опросному листу № 5

№	Взаимодействие лидера и генерального	СС	ЖС
---	--------------------------------------	----	----

п\п	директора		
1	Как два родителя	0	8
2	Как два командира	0	0
3	Как два священника	0	10
4	Как родитель и командир	3	0
5	Как родитель и священник	0	0
6	Как командир и священник	8	0
7	Как два верующих командира	6	8

По опросному листу № 6: «Доминирующий субордер»:

а) СС – доминируют характеристики миксов – «вооруженная семья» (8 баллов) и «верующие бойцы» (8 баллов).

При этом «чистые» субордерные аспекты получили следующие баллы: «семья» (А) – 6 баллов; «армия» (Б) – 5 баллов; «церковь» (В) – 3 балла.

Таким образом, доминирует «семья», но «хорошо вооруженная».

б) ЖС – хотелось бы видеть в будущем максимально развитыми аспекты «церкви» (10 баллов) и «верующих бойцов» (10 баллов). Для других характеристик предполагается положительный рост субордера «семья» - с 6 до 8 баллов, субордера «армия» с 5 до 6 баллов, а также понижение степени выраженности «вооруженной семьи» - с 8 до 5 баллов.

В комментарии было отмечено, что «семейные» характеристики не должны уменьшаться, но их развитие должно произойти за счет развития характеристик «церкви».

Таблица 43

Результаты оценки по Опросному листу № 6

№ п\п	Доминирующие субордер	СО	СС	ЖС	Рассогласование
1	Семья	А	6	8	- 2
2	Армия	Б	5	6	- 1
3	Церковь	В	3	10	- 7
4	«Вооруженная семья»	Г (А+Б)	8	5	+ 3
5	«Верующие бойцы»	Д (В+Б)	8	10	- 2

Анализ и обсуждение результатов

Для более точного понимания полученных результатов важно учесть то обстоятельство, что ответы и оценки генерального директора

характеризуют его личное отношение к различным аспектам корпоративной культуры, которую он рассматривает в более широком формате, чем просто культуру компании «А» и культуру ее отдельных структурных подразделений.

Личные отношения генерального директора к различным аспектам корпоративной культуры в своей основе имеет хорошо сформированную и хорошо согласованную внутреннюю модель, которая обнаруживает себя при интерпретациях основных субордеров корпоративной культуры.

Прежде всего эти субордера имеют отчетливую доминанту в виде «церковного» субордера. Очевидно, «вера» является ключевым элементом в организации самой личности генерального директора. И поскольку для него «вера» - это главная внутренняя точка опоры, основной способ самоорганизации и самомотивации, генеральный директор легко переносит свойственные ему «идеологические» характеристики на различные аспекты сложившейся корпоративной культуры и подчеркивает их выраженность. Так, организация для него – это «сообщество единомышленников» (п. 2.1 - 8 баллов), организация «дает смысл жизни» (п. 2.3 – 9 баллов), работа для него является «смыслом жизни» (в плане самовыражения. Иначе: смысл жизни – в самовыражении через работу – п.2.4 – 10 баллов). Поскольку данная доминанта тесно связана с потребностью в творчестве (личностное и профессиональное самовыражение), то становится понятным, как связаны с этой потребностью (и с «церковным» субордером) два других субордера («семейный» и «армейский»), которые по значимости распределяются так: сначала «семейный» (в ЖС – 84 баллов), затем с отставанием в 5 баллов – «армейский» субордер (в ЖС – 79 баллов). Доминирует над ними «церковный» субордер (в ЖС – 118 баллов против 84 баллов «семейного» и 79 баллов «армейского» субордера).

Чтобы «самовыражение» состоялось, нужны соответствующие условия и задачи. Этот вопрос решается через «армейский» субордер, являющийся так называемой «культурой задачи» (Ч. Хэнди). Здесь предлагаются задачи и необходимое для ее решения ресурсы (включая саму организацию).

И третье значимое обстоятельство, позволяющее успешно выполнять свою «религиозную миссию» - это условия, в которых выполняется «служение» и «самопожертвование». Условия должны быть «комфортными», «как дома». Рабочее место мыслится продолжением своего личного жизненного мира, поэтому важно чувствовать, что организация – это «второй дом» (п. 2.1, СС – 8, ЖС – 10 баллов).

Понятия «работа» и «война» четко разделяются. «Война» - это профессиональный экстрим. Краткосрочный победоносный проект, которому

должно быть место в целом хорошо налаженном производственном процессе. Но это никак не образ профессиональной жизни (п. 2.1 – «передовая» и в СС и в ЖС – 5 баллов).

Можно предположить, что генеральный директор не против «хронической войны, ведущей к инвалидности», но силами своих подчиненных, которыми нужно руководить в «пастырском» (воодушевляющем) стиле и в стиле «заботливого командира» (соответственно по 10 баллов, опросный лист №3). Об этом косвенно может свидетельствовать жесткая установка на иерархию и субординацию, в соответствии с которой генеральный директор проводит «административную» границу между менеджерами и другими сотрудниками («церковь для священников» и «две правды» для руководства и для подчиненных).

При этом подчеркивается принципиальное неприятие «пользовательского» отношения к людям в организации (а. 2.3, СС – 1 балл, ЖС – 1 балл). Четко разделяются две вещи: способности человека, которые может использовать организация, и сам человек, личность (она неприкосновенна и «применяться» не может). В отношении самого себя это является принципом. Чувство собственного достоинства, проявляющееся в этой установке, имеет продолжение и развитие в темах отношения к организации (так, характерное для генерального директора «религиозное» отношение, по его оценкам, в данном случае недостаточно: в СС – 5 баллов, в ЖС – 8, п.2.2), в отношениях с вышестоящими руководителями («религиозный» аспект: СС – 5 и ЖС – 5, п. 2.5).

Внутренняя модель генерального директора, таким образом, построена вокруг «церковной» доминанты содержанием которой является вера в возможность достижения личного успеха и материального благополучия (В) через решение задач компании (Б), успех решения зависит от уровня комфортности условий (как психологических, так и материальных).

Предпочтения генерального директора в плане будущего (ЖС) таковы: «церковный» субордер – 118 баллов, «семейный» -84, «армейский» - 79.

Рассогласование ЖС с СС составляют уровень субъективной неудовлетворенности генерального директора (соответственно – 49 баллов по «церковному» субордеру, - 7 по «семейному» и + 1 («перебор») по «армейскому»).

При этом личные предпочтения скорее всего, могут не отразиться на идеологии, транслируемой для подчиненных. Если будет достигнута договоренность внутри топ-менеджмента о двух «верах» (для руководства и для подчиненных, и обязательства по отношению к генеральному директору

будут выполняться), он постарается выполнить любую задачу полученную от учредителей по отношению к подчиненным.

Выводы по результатам оценки степени выраженности субордеров организационной культуры компании «А»:

Полученные результаты диагностики корпоративной культуры на уровне личности генерального директора свидетельствуют о следующем:

1. Генеральный директор оценивает как доминирующие в культуре предприятия «армейские» характеристики, несмотря на заключительный вывод о небольшом (3 балла) преобладании «семейного» субордера над «армейским».

2. На 2-ом и на 3-ем месте, соответственно, находится «семейный» и «церковный» субордера.

3. В качестве желательной перспективы заявляется доминирующее влияние «церковного» субордера, усиление которого рассматривается как ключ к решению всех остальных проблем.

4. Также предполагается небольшое усиление «семейного» субордера и ослабление влияния «армейского» субордера. В целом они дополняют друг друга, но способны вступить в конфликт между собой, если будет нарушена «мера комфортности». «Армейский» субордер должен иметь ограниченный радиус применения и не «перенапрягать».

5. Практически и «семейный» и «армейский» субордера играют вспомогательную роль для «церковного» субордера. Содержание «церковного» субордера имеет два уровня: для «внешнего» потребления и для «внутреннего» потребления (т.е. для сотрудников и для топ-менеджмента). Содержание «веры» для сотрудников может быть любым (вопрос заказа со стороны учредителей), для генерального директора и топ-менеджмента – это вера в мечту о персональном успехе в составе команды (как в спорте, возможность быть «звездой» в сильной команде).

Вопросы для обсуждения:

1. Действительно ли возможно полностью развить «церковный» субордер без достаточно сформированных «семейных» и «армейских» характеристик? Не будет ли такая «корпоративная церковь» (идеология) демагогией?

2. Действительно ли правильным направлением развития культуры является движение в сторону «раздвоения» (двойных стандартов)? Как быть с неприятием «лицемерия» со стороны лидера и его чувствительностью к вопросу «совести»?

3. Важно обсудить содержание «корпоративной веры» и согласовать его.

«Вопросы для обсуждения» - это выявленные рассогласования с культурой лидера и «обсуждение» в контексте данной ситуации предполагает а) диалог генерального директора с лидером организации, б) согласование несовпадающих позиций и их интерпретация в ходе диалога.

2.2.3. Диагностика межуровневых различий в системе управленческого взаимодействия (сравнительный анализ результатов лидера и генерального директора)

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

Таблица 44

Результаты сравнительного анализа СС и ЖС ОК

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

Сумма баллов из всех опросных листов такова

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

Анализ представленных для сравнения данных показывает как сходство в оценках двух руководителей предприятия, так и существующие различия. Отмечая *сходство* в оценках, прежде всего следует обратить внимание на общее понимание степени выраженности культурных субордеров в существующем состоянии (СС). Оба руководителя ставят на первое «армейский» субордер, на второе место «семейный» субордер и на третье место - «церковный» субордер. Также обращает на себя внимание стремление обоих руководителей увеличить в желательном состоянии (ЖС) степень выраженности «семейного» и «церковного» субордеров. На этом сходство оценок руководителей заканчивается.

Отмечая *различия* в оценках руководителей, прежде всего отметим:

1) рассогласование в отношении к «армейскому» субордеру. Если лидер организации оценивает «армейский» субордер как существенно

недовыраженный (72 балла в СС) и нуждающийся в развитии (111 баллов в ЖС, «дефицит» в 39 баллов по сравнению с СС), то генеральный директор не удовлетворен чрезмерной выраженностью «армейского» субордера (80 баллов в СС) и озабочен уменьшением его доли на 1 пункт (79 баллов в ЖС). Несмотря на то, что один балл – это весьма незначительная величина, на уровне сравнения тенденций очевидно, что два руководителя имеют противоположные устремления в плане работы с «армейскими» аспектами культуры (целевое единство организации, ориентация на освоение новых рынков сбыта, оттачивание строгих правил взаимодействия, точность и исполнительность). Если «армейский» субордер воспринимается лидером организации как условие, инструмент и даже синоним организованности, целеустремленности и результативности, то для генерального директора «армейский» субордер ассоциируется с «тяготами службы», интенсивной нагрузкой, которая может повлечь за собой проблемы со здоровьем. Идея «войны с комфортом» представляется генеральному директору возможным компромиссом во взаимодействии с лидером, который как раз наоборот, склонен «разделять контексты» и считает, что сотрудники должны работать в хороших условиях, но понятие «комфорт» воспринимает как чрезмерное и соотносит с внерабочей обстановкой.

Таким образом, несмотря на выделение «армейского» субордера в качестве значимого для обеспечения результативности деятельности компании, оба руководителя вкладывают разный смысл в понимание «армейского» аспекта корпоративной культуры – позитивный смысл вкладывает лидер компании и скорее негативный – генеральный директор.

2) Существенное различие существует в оценках лидером и генеральным директором имеющегося разрыва между существующим (СС) и желательным состоянием (ЖС) организационной культуры. Баллы рассогласования между СС и ЖС существенно выше у лидера организации, что свидетельствует о более низкой оценке лидером СС организационной культуры по сравнению с оценками генерального директора. Так, для «семейного» субордера, по оценке лидера, рассогласование («дефицит») составляет 34 балла, в то время, как для генерального директора всего 7 баллов (разница почти в 5 раз). Для «армейского» субордера, по оценке лидера, рассогласование составляет 39 баллов («дефицит»), в то время как для генерального директора +1 балл («переизбыток») и разница между оценками двух руководителей составляет 40 баллов (разница в 40 раз). При этом вектора предполагаемой коррекции прямо противоположны друг другу и обозначают наметившуюся точку конфликта в управленческом взаимодействии. Для «церковного» субордера, по оценке лидера, рассогласование составляет 78 баллов, в то время как для генерального директора это 49 баллов (разница в 1,5 раза). Оценка рассогласования между СС и ЖС «церковного» субордера корпоративной

культуры хоть и не совпадает, но наиболее схожа по сравнению состояния других субордеров.

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

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

Так, «*семейный*» субордер для лидера организации связан с образом «глубокого тыла», который живет за счет усилий «фронта» и не знает (даже не должен знать) о «законах войны». Образ семьи - это образ «иждивенца», слабого и женственного. Поэтому вызывает опасение возможность развития таких настроений и черт в сотрудниках, склонных, в связи патерналистскими особенностями национальной культуры, искать опоры в сильном лидере и/или государстве. Кроме того, вызывают недоверие руководители/менеджеры, которые «погрязли в семейных заботах», стали «обывателями, не способными на большую игру» и серьезную отдачу. Вместе с тем, существует интерес к возможным психологическим ресурсам, имеющимся в «семейном» субордере, которые можно с пользой применить в организации. К их числу относятся стремление относиться неравнодушно к организации как ко «второму дому», чувство благодарности к организации, поддержка друг друга в трудных ситуациях и наставничество более опытных по отношению к новичкам.

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

Таким образом, отношение к «семейному» субордеру для обоих руководителей является не вполне однозначным. Его восприятие нагружено смыслами, отражающими личный опыт. При этом отношение генерального директора к «семейным» характеристикам корпоративной культуры более миролюбивое, спокойное, чем отношение лидера организации, испытывающего недоверие к «семейным» аспектам культуры как источнику угроз (иждивенчества, обывательства, не мужественности). Вместе с тем, лидер более прагматично, исследовательски относится к потенциалу «семейного» субордера и считает, что его надо использовать максимально (рост на 34 пункта). Генеральный директор считает, что в целом «семейные»

обязательства по отношению к персоналу выполнены и этот рост может быть небольшим (7 пунктов).

Оценка *«армейского» субординера* вызвала наибольшие расхождения и даже противоречия у лидера и генерального директора. Следует отметить, что оба руководителя имеют опыт службы в армии: офицерский опыт у лидера и солдатский опыт у генерального директора. Соответственно, разница в личном опыте армейской службы накладывает определенный отпечаток на восприятие «армейских» аспектов корпоративной культуры у двух руководителей. Прежде всего это различие касается временных характеристик восприятия: для офицера не существует временных границ пребывания на службе, поскольку это профессия, которую получают долго и навсегда, даже если в последствии человек уходит в отставку он остается «военным» человеком. Соответственно, вопрос «тягот службы» в сознании профессиональных военных отсутствует, поскольку они не ждут ее скорейшего окончания. Более того, офицер находится на службе 24 часа в сутки. Даже уйдя домой, он продолжает нести ответственность за состояние вверенных ему личного состава, оружия и техники. Это обстоятельство можно назвать причиной того, что лидер организации имеет долгосрочную установку на результативную интенсивную деятельность с определенными краткосрочными передышками. Можно охарактеризовать эту установку как «стайерскую» (лидер «бежит» на длинную дистанцию). Понятно стремление лидера усилить в корпоративной культуре «армейские» характеристики (на 39 пунктов).

Временной горизонт солдата срочной службы совершенно иной. Армейский период жизни – это относительно короткий островок времени в океане большой гражданской жизни и сама служба воспринимается как нечто экстремальное, непривычно и порой избыточно трудное и временное. Генеральный директор ориентирован на законы более «вольной» гражданской жизни, где «службе/работе» отдается регламентированное количество времени. А если возникает необходимость в «переработке», то она должна быть эпизодической и особым образом вознагражденной. Если «переработка» носит постоянный характер, то ресурс (физический и психологически) истощается, а фиксированное вознаграждение обесценивается. Кроме того, пришедший на временную службу «наемник/контрактник» определяет для себя размер «военной добычи», достаточный для того, чтобы оставить это трудное занятие хотя бы на время. Можно охарактеризовать эту установку как «спринтерскую» (генеральный директор «бежит» на короткую дистанцию). Понятно стремление генерального директора ослабить «армейские» характеристики организационной культуры (на 1 пункт. В этом случае СС и ЖС сравниваются на уровне 79 баллов).

Оценка *«церковного» субординера* демонстрирует общий вектор развития данного аспекта корпоративной как у лидера, так и у генерального директора. Оба считают, что «церковные» характеристики корпоративной культуры (смысловое единство организации) необходимо развивать. При

этом степень выраженности «церковного» субордера в СС лидер оценивает ниже, чем генеральный директор (33 против 69 баллов). Однако параметры ЖС сближаются у обоих руководителей (111 баллов у лидера и 118 баллов у генерального директора). Следует отметить, что причиной более оптимистичной оценки СС и более амбициозного плана для ЖС у генерального директора снова является наличие предшествующего профессионального опыта. В частности, речь идет о педагогическом образовании и опыте работы по этой специальности, которые предполагают а) склонность к формулированию идей и ценностей для других и б) умению их объяснять, в них убеждать, ими увлекать. В последствии этот опыт был применен генеральным директором в другой работе, связанной со СМИ. Соответственно, когда генеральный директор ставит в СС 69 баллов (лидер-33), он характеризует уровень своей включенности в идеологическую работу с персоналом, которая ему нравится и которая у него хорошо получается. Отсюда и разрыв с ЖС у генерального директора меньше, чем у лидера (49 баллов у генерального директора против 78 баллов у лидера), и уровень притязаний выше (118 баллов ЖС у генерального директора и 111 – у лидера). Другими словами, генеральный директор – умелый и опытный идеолог, пропагандист идей, ценностей, а так же смыслопроизводитель.

Лидер имеет более скромный опыт в этом виде деятельности, но испытывает серьезный и деятельный интерес к созданию и развитию корпоративной идеологии. В этот период времени лидер занимается разработкой идеологически обоснованной системы управления компанией, центральной частью которой является продуманный и написанный им текст.

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

Так, генеральный директор достаточно подробно изложил свое понимание сущности «церковного» субордера, отметив, что «вера организации необходима, как клей, соединяющий всех» и что предметом веры менеджеров должно стать «материальное благополучие сотрудников». Менеджеры являются своего рода «священниками», которые должны работать с сотрудниками («прихожанами»), формулируя для них другую идею, в которую те могут верить. Корпоративная «церковь» существует для «священников». Возникший вопрос о двойных стандартах вызвал спокойную реакцию в виде констатации того факта, что единый стандарт и общая вера - это хорошо, но нереалистично.

На фоне этой позиции генерального директора позиция лидера выглядит противоположной. Лидер формулирует систему общих принципов и

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

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

1) сравнительный анализ СС и ЖС организационной культуры компании на уровне создателя – лидера организации и уровне генерального директора (1-й и 2-й уровни) обнаружил существование глубоких противоречий в области «армейского» субодера корпоративной культуры. Вышестоящий и нижестоящий руководитель оценивают «армейский» аспект культуры противоположным образом и намерены действовать в отношении «армейских» характеристик разнонаправленно. Результатом смыслового рассогласования является развитие интеракции по типу «борьба». Генеральный директор будет организовывать дискуссии с целью убедить в корректировке идеологии и методов управления в организации в части касающейся «армейских» аспектов. Лидер организации не сможет принять в целом предлагаемые гендиректором интерпретации «армейского» аспекта. Дискуссии приведут к потере времени, энергии и доверия между руководителями. Формальная ретрансляция на нижние уровни организационной системы позиции лидера генеральным директором будет содержать искажения и ошибки, обусловленные внутренним неприятием, что отрицательно отразится на отношении среднего менеджмента и далее исполнительского персонала к позиции лидера. Возникнут сомнения и возражения. В свою очередь, лидер не сможет не заметить «лицемерие» генерального директора (то есть его несогласие или неуверенность) и будет иметь причины считать его ненадежным, «иждивенцем» («семейный» аспект), «не единомышленником» («церковный» аспект). Разрешение противоречия возможно в случае системной работы по согласованию этико-смысловых систем в рамках управленческой команды.

2) Наименьшее напряжение существует области «семейного» субодера. Оба руководителя готовы относиться положительно к перспективам использования «полезных» для деятельности организации характеристик «семейного» аспекта культуры. Однако они имеют различные стартовые позиции: для лидера организации исходное отношение к «семейным» аспектам организационного взаимодействия является недоверчивым/подозрительным и даже агрессивным, что связано с ожиданием худшего в поведении персонала на работе. Для генерального директора исходное отношение скорее нейтральное с элементами позитивного восприятия. Поскольку оба прагматично относятся к ресурсному потенциалу культуры и их этико-смысловые позиции,

спроецированные в будущее, близки, оба смогут конструктивно сотрудничать в плане развития требуемых «семейных» характеристик культуры. Продуманный и подготовленный план в этом поможет.

3) Область «церковного» субордера культуры является благополучной внешне и проблемной внутренне. В чем ее коварство и заключено. Оба руководителя высоко оценивают ресурсный потенциал корпоративной идеологии («религии»), владеют методами ее создания и применения. Однако содержание этой идеологии и стратегию ее внедрения видят совершенно по-разному. Фактически, различие состоит в собственно этико-смысловом содержании. Миссию и ценности лидер воспринимает как личное кредо, которое должно разделяться всеми членами организации, а связанные с ними правила - как собственные правила, которые должны выполнять все члены организации. В этом лидер видит залог способности организации развиваться быстро и устойчиво, сохраняя высокую степень управляемости в изменяющихся внешних условиях. Для гендиректора идеология распадается на две части: для руководителей и для подчиненных. Если «первая идеология» является основой взаимопонимания и согласованного взаимодействия высшего звена руководителей, то «вторая идеология» очевидно задумывается как инструмент манипулятивного воздействия на персонал. Различие между лидером и гендиректором состоит в том, что признавая преимущество, ценность и эффективность идеологического воздействия в процессе управления по сравнению с другими способами воздействия, лидер полагает, что сила идеологии заключается в ее целостности и тотальности, а гендиректор видит возможности достижения успеха в применении идеологии тактически – на определенных участках, в определенных обстоятельствах, воспринимая самого себя как своего рода «оператора», «модератора» идеологического процесса, не погруженного во внутрь, но остающегося всегда «снаружи».

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

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что выявленные противоречия могут быть предметом специальной работы по их изменению и при наличии соответствующей цели и воли со стороны лидера организации, могут быть нивелированы или устранены. Если такая работа не будет проводиться и события станут развиваться произвольно, выявленные противоречия обострятся и взаимная неудовлетворенность субъектов совместной управленческой деятельности приведет к прекращению сотрудничества. В описанном случае так и произошло.

2.2.4. Групповая диагностика

Научно-исследовательская работа в наши дни - это работа коллективная, командная. Большие научные коллективы состоят зачастую из небольших научно-исследовательских команд, которые классифицируются как малые группы [12].

Выполняемая ими работа носит проектный характер, что позволяет предположить преимущественное развитие таких аспектов их организационных культур, которые описаны при изучении проектных культур (культура задачи у Хэнди, адхократическая культура у Камерона и Куинна, «культура «армии» в ордерном подходе и т.п.).

Характеризуя научную группу (команду) как социально-психологический феномен следует отметить: а) большую роль, которую играет лидер группы - ее научный руководитель, генерирующий идеи, обладающий наибольшей квалификацией и опытом в научной работе; б) участие в группе молодых учеников научного руководителя- аспирантов, а также магистрантов и даже студентов бакалавриата), что накладывает дополнительные обязанности на руководителя не только по обучению, но и воспитанию начинающих исследователей; в) особые требования к коммуникативной культуре группы - научный поиск ведется успешно благодаря соблюдению целой системы правил академических учреждений; г) наличие конкурентной среды.

Особого внимания заслуживают предъявляемые сегодня к научным группам критерии эффективности их деятельности. К числу наиболее значимых относятся:

- 1) публикационная активность,
- 2) результативное участие в конкурсах на получение грантов,
- 3) регистрация результатов интеллектуальной деятельности (патенты, авторские свидетельства и т.п.).

Описание эмпирического объекта исследования. В состав научной группы (НГ) входит 10 человек, включая лидера (руководителя) группы. Группа существует с 2010 года и является структурным подразделением НИИ национального исследовательского университета. Возглавляет группу ученый, имеющий более 150 публикаций, 7 патентов на изобретения, 10 выполненных грантов.

Данные об участниках группы обобщены в ниже представленной таблице №45.

Таблица 45

Характеристика членов научной группы

Номер	Статус	Уровень	Возраст	Пол	Стаж
-------	--------	---------	---------	-----	------

участника		достижений (объективные показатели эффективности)			
0	Лидер группы (руководитель)	доктор физ.-мат. н., профессор, зав. кафедрой, автор 4 монографий, 153 научных публикаций, 7 патентов и авторских свидетельств; подготовила 3 кандидата наук.	46	ж	созда- тель
1	инженер	аспирант	26	м	с 2011
2	помощник руководителя	канд. физ.-мат. н., доцент кафедры радиотехники и электродинамики	26	м	с 2010
3	документовед	студентка бакалавриата	20	ж	с 2014
4	программист	аспирант	25	м	с 2012
5	программист	аспирант	25	м	с 2012
6	программист	студент бакалавриата	20	м	с 2014
7	инженер	магистрант	21	м	с 2014
8	инженер	магистрант	21	м	с 2014
9	программист	аспирант	26	м	с 2015

Таким образом, в составе НГ работают 1 доктор физико-математических наук, 1 кандидат наук, 4 аспиранта, 2 магистранта, 2 студента бакалавриата.

Объективные показатели эффективности деятельности НГ. За период своего существования НГ добилась следующих результатов:

- 1) публикации: 90 публикаций в Web of Science и Scopus;
- 2) гранты: 10 командных, 5 индивидуальных;

- 3) патенты на изобретения: 2;
 4) свидетельства на ПО (программное обеспечение): 5.

Подгруппы. НГ имеет три рабочих места, что обуславливает более активные контакты и общение между членами группы, работающими на одном рабочем месте. Таким образом, по территориальному признаку (место работы) было выделено три подгруппы:

Таблица 46

Состав подгрупп НГ

Подгруппа	Номера участников
№1 (А)	1, 2, 3
№2 (В)	4, 5, 6, 7
№3 (С)	8, 9

В состав первой подгруппы (А) входят три человека. Из них №2 является помощником руководителя группы, №1 – аспирант руководителя группы, №3 - самый младший член группы- студентка бакалавриата, выполняющая в группе преимущественно функцию обеспечения деятельности (как документовед кафедры). В состав второй подгруппы (В) входят два аспиранта, магистрант и студент бакалавриата. В состав третьей подгруппы (С) входят аспирант и магистрант.

Анализ результатов ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры (ОК) научной группы

Результаты обработки опросных листов представлены в сводных таблицах по уровням: 1) уровень личности, 2) уровень подгруппы, 3) уровень НГ в целом. Ниже в таблице №47 представлены обобщенные данные диагностики ОК по каждому члену группы. Результаты представлены как в виде цифр, так и в виде процентов.

Таблица 47

Общие результаты ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры НГ (уровень личности)

Субордер	«Семья»		«Армия»		«Церковь»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
№ участника						
0	65 28,2%	69 27,4%	93 40%	98 39%	74 31,8%	84 33,4%
1	76 31%	84 30%	94 38%	110 40%	76 31%	83 30%
2	80	81	106	108	74	85

	31%	29,5%	39%	39,4%	28%	31,1%
3	73 32,3%	77 32,6%	83 36,7%	86 36,4%	70 30,9%	73 30,9%
4	75 32%	80 33,89%	79 34%	74 31,3%	80 36%	82 34,7%
5	112 36,7%	105 34,3%	109 35,7%	115 37,6%	84 27,5%	86 28,1%
6	79 32,9%	87 33,6%	84 35%	83 32%	77 32,1%	89 33,4%
7	96 31,78%	104 32,3%	106 35,1%	111 34,47%	100 33,11%	107 33,23%
8	84 35%	104 38,4%	77 32,1%	81 29,9%	79 32,9%	86 31,7%
9	55 32%	71 35%	53 31%	56 28%	65 37%	75 37%

Анализ полученных результатов выполняется в следующей последовательности: 1) лидер группы, 2) участники группы, 3) подгруппы, 4) научная группа в целом.

1) Лидер группы.

Таблица 48

Результаты ордерной диагностики участника №0 (лидер группы)

Субордер	«Семья» (1)		«Армия» (2)		«Церковь» (3)	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
№ участника						
0	65 28,2%	69 27,4%	93 40%	98 39%	74 31,8%	84 33,4%

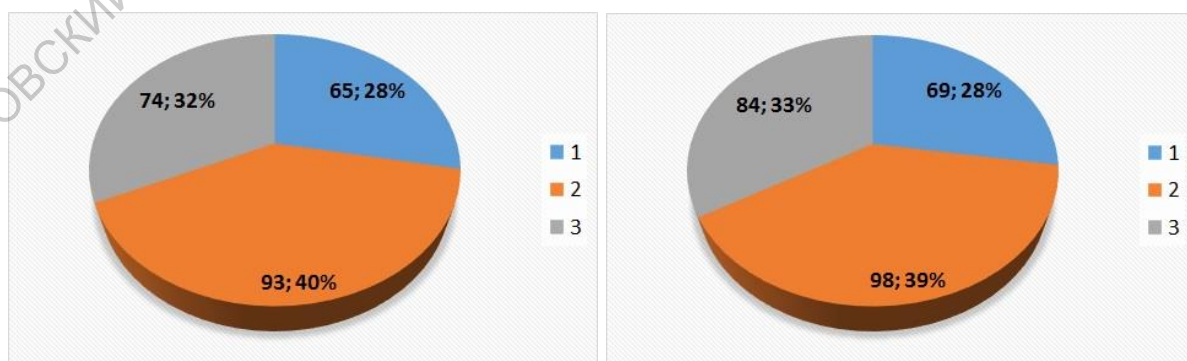


Рис.1. Лидер НГ (СС и ЖС организационной культуры)

Представим данные, приведенные в таблице, в виде круговых диаграмм. На левой диаграмме представлен результат лидера, отражающий оценку СС организационной культуры, на правой диаграмме - оценку лидером ЖС организационной культуры. В каждом их трех секторов зафиксированы результаты в виде суммы баллов и в виде процентов. Например, на левой диаграмме выделенный серым цветом сектор Ц (субордер «церковь») в СС имеет 74 баллов и 32%.

Опросный лист №1. Функциональный смысл деятельности руководителя.

Лидер группы оценила свою заботу о сотрудниках на 9 баллов (в СС и в ЖС), заботу о результатах производственной деятельности на 10 баллов (в СС и в ЖС), заботу о соответствии ценностей и реального поведения в группе на 8 (в СС) и на 10 (в ЖС). Было отмечено, что забота о сотрудниках занимает достаточно большое место в деятельности лидера, но реализуется не напрямую через непосредственное общение с членами группы, например, по поводу каких-то их жизненных ситуаций, а через своего заместителя, которому делегируются «родительские» функции (проявить интерес, участие, организовать поход в кино и т.п.). «Командирские» заботы оценены максимально, поскольку лидер видит смысл своей деятельности и свою главную функцию в обеспечении высокой результативности деятельности НГ. Идеологическая функция оценивается лидером как очень важная, но которая нуждается в развитии (до максимума).

Опросный лист №2. Убеждения.

Убеждения «Об организации» (2.1) показывают, что для лидера НГ – это прежде всего целеориентированная команда, созданная для решения поставленных научных задач («армейская» составляющая получила по 10 баллов в СС и в ЖС). «Семейный» аспект НГ оценивается лидером на 4 балла (в СС и в ЖС), «церковный» аспект оценивается лидером на 3 балла (в СС и в ЖС). Комментарий к выставленным невысоким баллам двум последним субордерам раскрывает причину этого следующим образом: отношения с более молодыми, в том числе, с начинающими исследователями, в значительной степени являются традиционными отношениями между учителем и учениками. Одновременно это не позволяет говорить о том, что группа является для лидера средой для обретения смысла жизни и самосовершенствования. С точки зрения лидера, для этого надо общаться с людьми, имеющими значительное превосходство в знаниях, опыте и уровне личностного развития.

Убеждения «Об отношении к организации» (2.2) показывают высокий уровень чувства благодарности к членам группы (8 баллов СС и 9 в ЖС), а также высокий уровень уважения к НГ (8 баллов в СС и в ЖС). В то же время

НГ как «смысл жизни» лидер оценивает на 1 балл (в СС и в ЖС), объясняя это, как и в предыдущий раз, существующим положением наставника/учителя по отношению к членам группы, и полагает, что в будущем эта ситуация также не изменится.

Убеждения «Об отношении организации к сотруднику» (2.3). Отмечая высоким баллом поддержку группы своим усилиям (9 в СС и 10 в ЖС), лидер считает, что НГ на 7 баллов из 10 «применяет» ее для решения профессиональных задач, а в ЖС выражает желание снизить этот показатель до 5 баллов, объясняя это надеждой и планами на развитие большей самостоятельности у членов НГ. Лидер полагает, что НГ не выполняет по отношению к ней функцию ориентира в работе и в жизни (0 баллов в СС и в ЖС).

Убеждения «Об отношении к работе». Лидер считает, что работа занимает большую часть жизни (9 из 10 баллов) и хотела бы на 1 балл уменьшить эту долю (8 баллов в ЖС). В то же время «армейский» и «церковный аспекты» отношения к работе выражены максимально (на 10 баллов в СС и в ЖС).

Убеждения «Об отношении к вышестоящим руководителям». В деятельности НГ лидер является полностью автономным руководителем, работающим без вышестоящего руководителя. Поэтому все позиции в данном виде убеждения оценены нулями, т.е. не оценивались.

Убеждение «Об отношении к коллегам». Поскольку в НГ равностатусных коллег у лидера нет, этот вид убеждений также не оценивался.

Убеждение «Об отношении к подчиненным». «Семейный» аспект отношения оценен лидером на 5 баллов в СС и в ЖС. «Армейский» и «церковный» аспекты оценены лидером максимально в 10 баллов (в СС и в ЖС).

Убеждение «Об отношении к организационным правилам». Лидер отмечает, что «семейные» правила организационной культуры выражены на 6 баллов в СС и должны быть усилены до 8 в ЖС. «Армейские» правила выражены на 9 баллов в СС и должны быть усилены до 10 баллов в ЖС. Максимальные оценки лидер поставила «церковным» правилам в СС и в ЖС (10 баллов).

Опросный лист №3. «Доминирующая в НГ модель управленческого взаимодействия».

По мнению лидера, руководители (лидер и ее помощник) ведут себя как «родители» на 3 балла из 10 в СС и должны в будущем сохранить этот уровень. Как «строгие командиры» они взаимодействуют на 7 баллов в СС и должны усилить этот аспект взаимодействия в ЖС до 8 баллов. Как «вдохновляющие пастыри» руководители ведут себя в СС на 9 баллов и должны в ЖС усилить этот аспект до 10 баллов.

Опросный лист №4. «Психологический климат».

С точки зрения лидера, психологический климат научной группы способствует эффективной работе благодаря эмоциональной поддержке сотрудников в СС на 4 балла, в ЖС - на 3 балла; по причине четкого понимания целей, методов и правил выполнения работы в СС на 6 баллов, в ЖС на 8 баллов; по причине творческой вдохновляющей обстановки в работе и в отношениях в СС на 8 баллов, в ЖС на 10 баллов.

Таким образом, лидер видит возможности позитивного влияния психологического климата группы на эффективность работы в наличии и дальнейшем развитии творческой вдохновляющей обстановки в работе и в отношениях (максимальные значения), затем - в четком понимании членами группы методов и правил выполнения работы (средние значения) и считает, что эмоциональная поддержка членов группы должна несколько уменьшиться, поскольку результаты достигаются не за счет «подбадривания» сотрудника, а за счет творчества, вдохновляющей обстановки как основных мотиваторов, а также за счет понимания целей, знания методов и правил выполнения работы.

Опросный лист №5. «Взаимодействие руководителей между собой».

Одинаково высоко оценены «пастырское» и «командирское» взаимодействие (8 баллов в СС, 10 баллов в ЖС). «Родительское» взаимодействие оценено в СС на 6 баллов и предполагается его развитие до 8 баллов в ЖС.

Анализ субординерных миксов показал доминирование модели «родитель» (помощник) - «пастырь» (лидер).

Таким образом, лидер считает, что во взаимодействии со своим помощником прежде всего решает задачи, связанные с производственными и идеологическими аспектами деятельности и полагает, что необходимо усилить эти аспекты взаимодействия в будущем. Также существенное, но меньшее внимание, уделяется в управленческом взаимодействии вопросам внимания к сотрудникам. В будущем лидер считает необходимым усилить и «родительский» аспект взаимодействия.

Опросный лист №6. «Доминирующий субордер».

По оценкам лидера, НГ более всего напоминает «армию» (8 баллов в СС, 9 баллов в ЖС). На втором месте - «церковь» (сообщество единомышленников, объединенных одной идеей) (7 баллов в СС, 10 баллов - в ЖС). Субордер «семья» получил и в СС, и в ЖС только 2 балла.

Таким образом, лидер полагает, что невзирая на то, что НГ в СС более всего сопоставима с «армией», в перспективе наибольшее развитие должен получить «церковный» субордер. «Семейные» характеристики должны быть представлены существенно меньше.

2) Участники 1- 9 (члены группы).

Рассмотрим результаты членов НГ в сравнении с результатами лидера группы.

2.1. Сравнение результатов диагностики: лидер (0) - №9.

По 1-му опросному листу («Функциональный смысл деятельности руководителя») видно, что:

№1 оценивает заботу о сотрудниках со стороны лидера на 6 баллов (существенно ниже, чем сам лидер- 9 баллов) и ставит заботу о сотрудниках на третье место из трех возможных. №1 подтверждает слова лидера о том, что «родительскую» функцию активнее выполняет помощник лидера (№2). При этом оценка участником заботы лидера о результатах производственной деятельности и идеологии находится очень близко к оценкам самого лидера (с разницей в 1 балл на понижение): а) оценка производственной деятельности (9 баллов в СС и в ЖС) находится на первом месте и б) оценка идеологической составляющей (7 баллов в СС и в ЖС) – второе место.

Таблица 49

Сравнение результатов №0 и №1

Субордер	«Семья»		«Армия»		«Церковь»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
№ участника						
0	9	9	10	10	8	10
1	6	6	9	9	7	7

№2 оценивает заботу о сотрудниках на 10 баллов в СС и в ЖС, поскольку по поручению лидера делает максимально возможное для реализации «семейного» аспекта ОК. Также он максимально оценивает «армейские» заботы (10 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте с высоким показателем в СС и в ЖС стоит забота о соответствии умонастроения и поведения членов группы ее ценностям и правилам (9 в СС и в ЖС). Помощник считает, что все делается на максимально возможном уровне и не может уже быть усилено. Совпадение с лидером касается «семейного» и «армейского» аспектов культуры и расхождение существует в понимании ситуации с «церковным» аспектом: лидер считает, что развитие его меньше, чем в восприятии помощника, и лидер стремится к его развитию до 10 баллов (максимум). Участник №2 считает, что этот аспект развит уже достаточно.

Таблица 50

Сравнение результатов №0 и №2

Субордер	«Семья»		«Армия»		«Церковь»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
№ участника						
0	9	9	10	10	8	10
2	10	10	10	10	9	9

№3 оценивает заботу о сотрудниках на 6 баллов и хотела бы ее усиления до 7 баллов (третье место). На 9 баллов оценивает заботу о результатах деятельности и считает, что этого вполне достаточно (первое место). Также без необходимости развития видит ситуацию с заботой об идеологической составляющей (8 баллов в СС и в ЖС) (второе место).

Таблица 51

Сравнение результатов №0 и №3

Субордер	«Семья»		«Армия»		«Церковь»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
№ участника						
0	9	9	10	10	8	10
3	6	7	9	9	8	8

Таким образом, в первой подгруппе существует сходство с видением лидера: на первом месте все члены подгруппы указывают заботу о результатах производственной деятельности («армейский» аспект). При этом два участника из трех на второе место ставят идеологию («церковный» аспект), а третий- заботу о сотрудниках («семейный» аспект), также, как и лидер.

№4 на 6 баллов оценивает заботу о сотрудниках в СС и в ЖС (третье место), на 8 баллов в СС и в ЖС оценивает заботу о результатах производственной деятельности (первое место), и на 7 баллов оценивает заботу об идеологии, считая, что нужно понизить уровень внимания к этому аспекту культуры (до 6 баллов в ЖС)- второе место.

Таблица 52

Сравнение результатов №0 и №4

Субордер	«Семья»		«Армия»		«Церковь»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
№						

участника						
0	9	9	10	10	8	10
4	6	6	8	8	7	6

№5 оценивает заботу о сотрудниках на 8 баллов и в СС, и в ЖС (первое место). Также на 8 баллов оценивает заботу о результатах производственной деятельности в СС и в ЖС (первое место). На 7 баллов оценивает заботу об идеологии в СС и в ЖС (второе место).

Таблица 53

Сравнение результатов №0 и №5

Субордер	«Семья»		«Армия»		«Церковь»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
№ участника						
0	9	9	10	10	8	10
5	8	8	8	8	7	7

№6 оценил заботу о сотрудниках на 7 баллов в СС и выразил надежду на то, что показатель вырастет в ЖС до 8 баллов (второе место). Максимально оценена забота о результатах производственной деятельности (10 баллов в СС и в ЖС)- первое место. Забота об идеологической составляющей оценена на 6 баллов в СС и выражено стремление усилить ее до 8 баллов в ЖС (третье место).

Таблица 54

Сравнение результатов №0 и №6

Субордер	«Семья»		«Армия»		«Церковь»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
№ участника						
0	9	9	10	10	8	10
6	7	8	9	9	6	8

№7 оценивает заботу о сотрудниках в СС и ЖС на 7 баллов (второе место), заботу о результатах производственной деятельности (8 баллов в СС и в ЖС) и об идеологии на 8 баллов в СС и 9 баллов в ЖС – первое место по обоим показателям.

Таблица 55

Сравнение результатов №0 и №7

Субордер	«Семья»		«Армия»		«Церковь»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
№ участника						
0	9	9	10	10	8	10
7	7	7	8	8	8	9

Таким образом, вторая подгруппа разделилась на две части: два человека поставили на первое место заботу о результатах производственной деятельности («армейский» аспект). При этом один из них на второе место поставил идеологию, а другой-заботу о сотрудниках. Другие два человека на первое место поставили сразу по два параметра, один из которых всегда «армейский» (при этом второе место у одного участника заняла забота о сотрудниках, у другого- идеология).

№8 считает преимущественной заботой руководителей производственные результаты (8 баллов в СС и в ЖС)- первое место. На второе место он поставил заботу о сотрудниках (7 баллов в СС и 9 баллов в ЖС) и заботу об идеологии (7 баллов в СС и в ЖС).

Таблица 56

Сравнение результатов №0 и №8

Субордер	«Семья»		«Армия»		«Церковь»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
№ участника						
0	9	9	10	10	8	10
8	7	9	8	8	7	7

№9 на первое место поставил заботу о результатах производственной деятельности (7 баллов в СС и в ЖС). На второе место- заботу о сотрудниках (5 баллов в СС и 7 баллов в ЖС). На третьем месте- забота об идеологии ИГ (3 балла в СС и в ЖС).

Таблица 57

Сравнение результатов №0 и №9

Субордер	«Семья»		«Армия»		«Церковь»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
№						

участника						
0	9	9	10	10	8	10
9	5	7	7	7	3	3

Таким образом, в третьей подгруппе существует сходство представлений о степени выраженности заботы со стороны руководства к ключевым аспектам организационной культуры научной группы (НГ): на первом месте указана забота о результатах производственной деятельности, на втором - о сотрудниках, на третьем - об идеологических аспектах культуры. Различие заключается в представлении о степени внимания к идеологии: один из участников считает, что это внимание в два с половиной раза больше, чем другой. При этом оба хотели бы, чтобы забота о сотрудниках была усилена.

В целом, результаты по первому опросному листу показывают сходство восприятия культуры лидером НГ и ее членами. На первое место все без исключения, как и лидер, поставили заботу о результатах производственной деятельности («армейский» аспект). При этом часть членов НГ также на первое место вместе с «армейским» аспектом поставила другие аспекты культуры («семейный» и «армейский» - №2 и №5). Одинаковые с лидером приоритеты выделили №6 и №9. Близкие с лидером позиции продемонстрировали №2 и №5, поставившие «семейный» и «армейский» аспекты культуры на одинаковую позицию (первую).

Опросный лист №2. Убеждения.

Таблица 58

Убеждения «Об организации» (2.1)

Участник	«Второй дом» («семья»)		«Передовая» («армия»)		«Сообщество единомышленников» («церковь»)	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
0	4	4	10	10	3	3
1	4	5	5	5	4	5
2	8	9	8	8	6	7
3	4	4	8	8	5	5
4	5	5	1	0	8	6
5	7	7	9	10	8	9
6	4	4	8	9	6	6
7	6	7	8	8	9	10

8	6	8	5	5	8	9
9	3	5	5	5	7	7

С точки зрения лидера, НГ – «передовая» (10 баллов в СС и в ЖС). На втором месте с существенным отставанием в 6 баллов и с одинаковыми показателями в СС (4) и в ЖС (4) находится «второй дом». На третьем месте (СС и ЖС - 3 балла) - «сообщество единомышленников». Имеет место существенное преобладание «армейского» аспекта.

№1 считает, что НГ – это скорее всего «передовая» (5 баллов в СС и в ЖС). На втором месте с отставанием в 1 балл и с одинаковыми показателями в СС (4) и в ЖС (5) находятся «второй дом» и «сообщество единомышленников». Все показатели близки друг к другу и выражены средне.

№2 считает, что НГ- это в значительной и равной степени как «второй дом» (8 баллов в СС и 9 –в ЖС), так и « передовая» (8 баллов в СС и 8 баллов в ЖС) - первое место. В качестве «сообщества единомышленников» НГ оценивается на 6 баллов в СС и на 7 баллов в ЖС- второе место.

№3 убеждена, что НГ- это бесспорно «передовая» (8 баллов в СС и в ЖС), затем- «сообщество единомышленников» (5 баллов в СС и в ЖС) и менее всего «второй дом» (4 балла в СС и в ЖС).

Таким образом, подгруппа №1 разделяет убеждение лидера об организации как о «передовой».

№4 считает, что НГ- это прежде всего и в значительной степени «сообщество единомышленников» (8 баллов в СС), которое должно ослабить выраженность этого единомыслия (6 баллов в ЖС). На втором месте – «второй дом» (5 баллов в СС и в ЖС), что представляется сотруднику правильным. На третьем месте с символическим баллом (1 в СС) - «передовая», которая должна в будущем прекратить свое существование (0 баллов в ЖС).

№5 убежден, что «передовая» ярко выражена и должна быть усилена до максимума в будущем (9 баллов в СС, 10 баллов в ЖС). На втором месте с отставанием всего в 1 балл - «сообщество единомышленников» (8 баллов в СС, 9 баллов в ЖС). На третьем месте - «второй дом» (7 баллов в СС и в ЖС).

№6 также убежден, что наиболее ярко выражена «передовая» (8 баллов в СС) и этот показатель необходимо усилить (9 баллов в ЖС). На втором месте - «сообщество единомышленников» (6 баллов в СС и в ЖС) и на третьем месте - «второй дом» (4 балла в СС и в ЖС).

№7 воспринимает НГ как прежде всего «сообщество единомышленников» (9 баллов в СС и 10 баллов в ЖС). Далее отмечает высокую выраженность «передовой» (8 баллов в СС и в ЖС). И на третье место ставит «второй дом»

(6 баллов в СС), считая, что этот показатель должен быть усилен (7 баллов в ЖС).

Таким образом, во второй подгруппе убеждения разделились поровну: два участника считают НГ прежде всего «сообщество единомышленников», два человека считают НГ «передовой». При этом 3 человека ставят на третье место «второй дом», а один человек - «передовую», которую почти не ощущает и не хотел бы видеть ее признаков в будущем.

№8 убежден, что НГ- это «сообщество единомышленников» (8 баллов в СС и 9 баллов в ЖС). На втором месте он поставил «второй дом» (6 баллов в СС, 8 баллов в ЖС). И на третьем месте находится «передовая» (5 баллов в СС и в ЖС).

№9 также убежден, что НГ- это «сообщество единомышленников» (7 баллов в СС и в ЖС). Но на второе место он поставил «передовую» (5 баллов в СС и в ЖС), а на третье место поставил «второй дом» (3 балла в СС, 5 баллов в ЖС).

Таким образом, в третьей подгруппе убеждения по поводу сути организации совпали: оба сотрудника воспринимают НГ в значительной степени как «сообщество единомышленников». Вместе с тем, у них расходится восприятие степени выраженности параметров «второй дом» и «передовая», которые они ставят на разные места.

Мы видим, что первая подгруппа полностью разделяет убеждение лидера о НГ как о «передовой» («армейский» аспект), а третья подгруппа полностью не разделяет это убеждение, считая, что НГ- это «сообщество единомышленников». Вторая подгруппа разделилась на две части- половина примыкает в своем восприятии к первой подгруппе, другая половина примыкает к третьей подгруппе.

Таблица 59

Убеждения « Об отношении к организации» (2.2)

Участник	Благодарность		Уважение		Смысл жизни	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
0	8	9	8	8	1	1
1	8	10	9	10	5	6
2	7	7	8	8	5	5
3	7	7	8	8	3	3
4	7	7	8	8	6	5
5	10	10	10	10	8	8
6	9	9	9	9	6	8
7	8	8	9	10	7	8
8	7	9	7	9	3	3

9	5	7	5	7	3	3
---	---	---	---	---	---	---

Лидер демонстрирует высокий уровень чувства благодарности к членам группы (8 баллов СС и 9 в ЖС), а также высокий уровень уважения к НГ (8 баллов в СС и в ЖС). В то же время НГ как «смысл жизни» лидер оценивает на 1 балл (в СС и в ЖС), объясняя это своим положением наставника/учителя по отношению к членам группы, и полагает, что в будущем эта ситуация также не изменится.

№1 прежде всего уважает НГ (1 место- 9 баллов в СС и 10 баллов в ЖС). На втором месте стоит благодарность (8 баллов в СС и 10 баллов в ЖС). На третьем месте – НГ как «смысл жизни» (5 баллов в СС и 6 баллов в ЖС).

№2 также прежде всего уважает НГ (8 баллов в СС и в ЖС), затем испытывает к ней чувство благодарности (7 баллов в СС и в ЖС) и считает ее «смыслом жизни» на 5 баллов в СС и в ЖС.

№3 как и другие члены подгруппы на первое место ставит уважение (8 баллов в СС и в ЖС), на второе место ставит благодарность (7 баллов в СС и в ЖС) и на третье место ставит «смысл жизни» (3 балла в СС и в ЖС).

Таким образом, члены первой подгруппы повторяют, в целом, результат лидера. Отличие состоит только в степени выраженности восприятия НГ как «смысла жизни»: у сотрудников он выражен больше.

№4 испытывает к НГ прежде всего уважение (8 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - благодарность (7 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте - «смысл жизни», который должен уменьшиться (6 баллов в СС и 5 баллов в ЖС).

№5 максимально высоко оценивает в СС и в ЖС чувство благодарности и уважение (10 баллов). На второе место ставит с высоким показателем «смысл жизни» (8 баллов в СС и в ЖС).

№6 также высоко оценивает в СС и в ЖС чувство благодарности и уважение к НГ (9 баллов) - первое место. На второе место ставит с высоким показателем «смысл жизни», который хочет увеличить (6 баллов в СС и 8 баллов в ЖС).

№7 на первое место ставит уважение (9 баллов в СС и 10 баллов в ЖС), на второе место ставит чувство благодарности (8 в СС и в ЖС). На третье место ставит «смысл жизни» с тенденцией к росту (7 баллов в СС и 8 баллов в ЖС).

Таким образом, члены второй подгруппы продемонстрировали сходство позиций, поставив на первое место уважение, уважение и благодарность, а на третье место - «смысл жизни». При этом снова заметно разделение подгруппы на две части: два человека поставили уважение на первое место, два человека на первое место поставили одновременно и уважение, и

благодарность. «Смысл жизни» при этом выражен достаточно сильно, однако три человека хотели бы увеличить выраженность показателя, а один, наоборот, его снизить.

№8 первое место отдает благодарности и уважению (по 7 баллов в СС и по 9 баллов в ЖС). На второе место ставит «смысл жизни» (3 балла в СС и в ЖС).

№9 также на первое место ставит благодарность и уважение (5 баллов в СС и 7 баллов в ЖС), а на второе место ставит «смысл жизни» (3 балла в СС и в ЖС).

Таким образом, члены третьей подгруппы продемонстрировали сходство убеждений в отношении группы, поставив на первое место благодарность и уважение, а на второе - «смысл жизни». При этом один из участников хотел бы изменить свое отношение в сторону увеличения чувства благодарности и уважения. Другой считает, что это не может измениться.

Первая подгруппа показала результат, сходный с результатом лидера (уважение, благодарность, «смысл жизни»). Третья подгруппа показала результат, несколько отличающийся (благодарность и уважение, «смысл жизни»). Вторая подгруппа разделилась на две части: одна продемонстрировала результат, более схожий с результатом первой подгруппы, другая часть - результат более схожий с результатом третьей подгруппы.

Таблица 60

Убеждения «Об отношении организации к сотруднику» (2.3)

Участник	Поддержка		Использование/ Применение		Ориентир в жизни и работе	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
0	9	10	7	5	0	0
1	8	9	7	7	6	8
2	5	5	9	9	8	8
3	7	8	4	6	4	4
4	6	7	7	7	7	6
5	9	9	10	10	9	9
6	7	7	5	7	6	7
7	6	7	8	9	9	9
8	7	9	7	7	7	8
9	6	7	2	2	7	7

Отмечая высоким баллом поддержку группы (9 в СС и 10 в ЖС), лидер считает, что НГ на 7 баллов из 10 «применяет» его как «инструмент» для решения профессиональных задач, а в ЖС выражает желание снизить этот

показатель до 5 баллов, объясняя это надеждой и планами на развитие большей самостоятельности у членов НГ. Лидер полагает, что НГ не выполняет по отношению к нему функцию ориентира в работе и в жизни (0 баллов в СС и в ЖС).

№1 на первое место ставит «поддержку» со стороны организации (8 баллов в СС и 9 баллов в ЖС). На втором месте находится «применение» организацией себя в качестве «инструмента решения задач» (7 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте стоит функция НГ как «ориентира в жизни и в работе» (6 баллов в СС и 8 баллов в ЖС). Результат схож с результатом лидера, не считая последней позиции («ориентир», который лидер оценил нулем).

№2 на первое место поставил «применение» (9 баллов в СС и в ЖС), на второе место функцию НГ как «ориентира» (8 баллов в СС и в ЖС), на третье место - «поддержку» (5 баллов в СС и в ЖС).

№3 на первое место поставила «поддержку» (7 баллов в СС и 8 баллов в ЖС). Второе место разделили «применение» (4 балла в СС, 6 баллов в ЖС) и «ориентир» (4 балла в СС и в ЖС).

Таким образом, в первой подгруппе два человека из трех повторили результат лидера (не считая позицию «ориентира»), указав на поддержку в НГ (первое место) и на «применение» своих возможностей для решения стоящих задач (второе место), а также выполнение НГ функции ориентира в жизни и работе (третье место). Один человек (№2) продемонстрировал «обратный» порядок приоритетов НГ в отношении себя (применение, ориентир, поддержка).

№4 на первое место поставил «применение» (7 баллов в СС и в ЖС) и «ориентир» (7 баллов в СС и 6 баллов в ЖС). На втором месте - поддержка (6 баллов в СС и 7 баллов в ЖС), что может быть как желание большей поддержки и нежелание получать ориентиры от НГ.

№5 на первое место поставил «применение» (10 баллов в СС и в ЖС). На втором месте указаны «поддержка» и «ориентир» (9 баллов в СС и в ЖС в обоих случаях).

№6 на первом месте указал «поддержку» (7 баллов в СС и в ЖС), на втором - «ориентир» (6 баллов в СС и 7 баллов в ЖС) и на третьем месте - «применение» (5 баллов в СС и 7 баллов в ЖС), что может быть понято как желание иметь со стороны НГ больше ориентиров и желание быть более востребованным в работе.

№7 на первое место поставил функцию «ориентира» (9 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - «применение» (8 баллов в СС, 9 – в ЖС). На третьем месте - «поддержка» (6 баллов в СС, 7 баллов в ЖС).

Таким образом, во второй подгруппе только один человек указал на первом месте *поддержку*, как и лидер,- это №6, но в тоже время отметил большую роль НГ как «ориентира», что предполагает разные причины выделения «поддержки» у сравниваемых сотрудников. №6, в целом, опирается на ресурс группы и хотел бы в будущем быть более полезным для нее, более «применяемым». Два сотрудника выделили в качестве приоритетной функцию НГ как «ориентира» (№7 и №4). Причем №4 поставил также на первое место «применение» вместе с «ориентиром» и выразил желание уменьшить влияние «ориентира». №7 хотел сохранить высокое значение функции «ориентира». Один участник поставил на первое место «применение» (№5).

В целом, два человека во второй подгруппе отмечают ее ориентирующую роль, один- поддерживающую и еще один- «пользовательскую» («применение»).

№8 поставил все три функции группы (поддерживающую, «применяющую» и ориентирующую) на одно место (7 баллов в СС). При этом в ЖС он хотел бы увеличить поддержку (9 баллов в ЖС) и увеличить функцию ориентира (8 баллов в ЖС), оставив неизменным показатель «применения» (7 баллов в ЖС).

№9 на первое место поставил «ориентир» (7 баллов в СС и в ЖС), на второе – «поддержку» (6 баллов в СС и 7 баллов в ЖС). На третьем месте- «применение» (2 балла в СС и в ЖС).

Таким образом, члены третьей подгруппы продемонстрировали в целом сходство позиций в указании на важную роль НГ как «ориентира в жизни и в работе».

Члены первой подгруппы показали близкий результат к результату лидера («поддержка» и «применение»). Члены третьей подгруппы показали другой результат, поставив на первое место «ориентир». Члены второй подгруппы разделились в оценках: 2 человека поставили на первое место «ориентир», один - «поддержку» и еще один - «применение».

Таблица 61

Убеждения « Об отношении к работе»

Участник	Большая часть жизни		Борьба с нерешенными задачами		Смысл жизни	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
0	9	8	10	10	10	10
1	8	8	6	8	6	8
2	9	9	9	9	5	5

3	10	10	4	5	3	3
4	6	8	8	6	7	6
5	7	7	9	9	8	8
6	8	8	8	8	4	5
7	7	7	9	9	8	8
8	9	9	8	9	5	7
9	1	1	4	4	1	1

Лидер считает, что работа занимает большую часть жизни (9 из 10 баллов) и хотела бы на 1 балл уменьшить эту долю (8 баллов в ЖС). В то же время «армейский» и «церковный аспекты» отношения к работе выражены максимально (на 10 баллов и в СС, и в ЖС).

№1 считает, что работа занимает большую часть жизни (8 баллов в СС и хотел бы сохранить в будущем долю работы в своей жизни- 8 баллов в ЖС). На втором месте стоят работа как «борьба с задачами» (6 баллов в СС и 8 баллов в ЖС) и работа как «смысл жизни» (6 баллов в СС и 8 баллов в ЖС).

№2 убежден, что работа в равной степени занимает большую часть жизни и является «борьбой с нерешенными задачами» (9 баллов в СС и в ЖС). На втором месте стоит оценка работы как «смысла жизни» (5 баллов в СС и в ЖС).

№3 убежден, что работа занимает и должна занимать большую часть жизни (10 баллов в СС и в ЖС). На втором месте- работа как «борьба» (4 балла в СС, 5 баллов в ЖС). На третьем месте- работа как «смысл жизни» (3 балла в СС и в ЖС).

Таким образом, первая подгруппа в отношении к работе не смогла приблизиться к восприятию лидера, для которого максимальные значения имеют «смысл жизни» и «борьба с нерешенными задачами», в то время как для членов подгруппы на первом месте стоит количество времени, затрачиваемого на работу, без соотнесения этой работы с жизненным предназначением.

№4 убежден, что работа – это прежде всего «борьба с задачами» (8 баллов в СС), которая должна снизить свой накал (6 баллов в ЖС). На втором месте стоит «смысл жизни» (7 баллов в СС), доля которого должна сократиться в будущем (6 баллов в ЖС). На третьем месте- доля работы в жизни (6 баллов в СС и 8 баллов в ЖС). Последний показатель (8 баллов в ЖС) прокомментирован не как увеличение доли работы в жизни, а наоборот, как «снижение трудоголизма». Также участник развел понятия «работа» и «профессиональное призвание», указав, что под работой будет понимать именно его.

№5 на первое место поставил отношение к работе как к «борьбе» (9 баллов в СС и в ЖС), на второе- как к «смыслу жизни» (8 баллов в СС и в ЖС), на третье место поставлено утверждение «большая, но не единственная часть жизни» (7 баллов в СС и в ЖС).

№6 на первое место поставил сразу две позиции – «большая часть жизни» и «борьба» (по 8 баллов в СС и в ЖС для обеих позиций). На третьем месте убеждение о работе как о «смысле жизни» (4 балла в СС и 5 баллов в ЖС).

№7 на первое место поставил убеждение о работе как о «борьбе» (9 баллов в СС и в ЖС). На втором месте- «смысл жизни» (8 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте- «большая часть жизни» (7 баллов в СС и в ЖС).

Таким образом, вторая подгруппа продемонстрировала различие в убеждениях о работе между №5 и №7, с одной стороны, и №6, с другой стороны. №5 и №7 присвоили совершенно одинаковые баллы всем оцениваемым утверждениям. На первое место они поставили «борьбу», на второе - «смысл жизни», на третье - «большую часть жизни». Особое место в подгруппе занял №4, который продемонстрировал такую же последовательность как №5 и №7, но с тенденцией к желанию уменьшить все показатели в будущем («борьбу» и «смысл жизни») в пользу «жизни».

№6 поставил на одно (первое) место «большую часть жизни» и «борьбу», на второе - двукратно уменьшенный показатель «смысла жизни» с желанием увеличения.

№8 на первом месте указал «большую часть жизни» (9 баллов в СС и в ЖС). На втором месте- «борьба» (8 баллов в СС, 9 баллов в ЖС). На третьем месте - «смысл жизни» (5 баллов в СС, 7 баллов в ЖС).

№9 на первом месте указал «борьбу с нерешенными задачами» (4 балла в СС, 4 балла в ЖС), на втором месте представлены сразу две позиции – «большая часть жизни» и «смысл жизни» с одинаковыми баллами в СС и в ЖС (1 балл).

Таким образом, в третьей подгруппе убеждения о работе различаются: для одного участника подгруппы работа это «большая часть жизни», для другого - это скорее «борьба с нерешенными задачами».

В целом, можно отметить, что результат лидера в отношении к работе оказался отличным от результатов членов НГ. Наибольшую близость к позиции лидера продемонстрировали члены второй подгруппы (№5 и №7), которые также выделили в качестве приоритетов «борьбу» и «смысл жизни».

Таблица 62

Убеждения «Об отношении к вышестоящим руководителям»

Участник	Обучение	и	Постановка задач	Профессиональное
----------	----------	---	------------------	------------------

	поддержка		и оценка		и личностное развитие	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
0	0	0	0	0	0	0
1	8	9	9	9	9	8
2	2	2	10	10	10	10
3	7	7	8	8	7	7
4	6	8	8	8	7	8
5	9	9	7	9	10	10
6	7	9	6	6	7	9
7	7	9	8	8	9	9
8	6	8	7	7	6	8
9	10	10	6	6	10	10

В деятельности НГ лидер является полностью автономным руководителем, работающим без вышестоящего руководителя. Поэтому все позиции в данном виде убеждения оценены нулями, т.е. не оценивались.

№1 на первое место поставил сразу два убеждения - «учат и поддерживают» (8 баллов в СС, 9 баллов в ЖС) и «ставят задачи и спрашивают за результат» (9 баллов в СС и в ЖС). На втором месте стоит «помогают стать сильным специалистом и зрелой личностью» (9 баллов в СС, 8 баллов в ЖС).

№2 на первое место поставил также два убеждения «ставят задачи» и «помогают в личностном и профессиональном развитии» (по 10 баллов в СС и в ЖС). На втором месте стоит убеждение «учат и поддерживают меня» (2 балла в СС и в ЖС).

№3 на первое место поставил два убеждения – «учат и поддерживают меня» и «помогают в личностном и профессиональном развитии» (по 7 баллов в СС и ЖС). На втором месте- «ставят задачи и спрашивают за результат» (8 баллов в СС и в ЖС).

Таким образом, в первой подгруппе два участника выделили в качестве доминанты отношений с руководителем обучение и поддержку, поставив в пару помощь в развитии либо постановку задач. Участник №2 (помощник лидера) соответственно выделил постановку задач и помощь в развитии, на последнее место поставив обучение и поддержку, поскольку сам обязан выполнять эти функции по отношению к членам НГ.

№4 на первое место поставил «ставят задачи» (8 баллов в СС и в ЖС), на второе место - «помогают в личностном и профессиональном развитии» (7 баллов в СС, 8 баллов в ЖС) и на третье место- «учат и поддерживают меня» (6 баллов в СС, 8 баллов в ЖС).

№5 на первое место поставил «помогают в личностном и профессиональном развитии» (10 баллов в СС и в ЖС), на второе место- «учат и поддерживают меня» (9 баллов в СС и в ЖС), на третье место- «ставят задачи» (7 баллов в СС, 9 баллов в ЖС).

№6 на первое место поставил два убеждения- «учат и поддерживают меня» (7 баллов в СС, 9 баллов в ЖС) и «помогают в личностном и профессиональном развитии» (7 баллов в СС, 9 баллов в ЖС). На второе место поставил убеждение «ставят задачи» (6 баллов в СС и в ЖС).

№7 на первое место поставил убеждение «помогают в личностном и профессиональном развитии» (9 баллов в СС и в ЖС). На втором месте стоит убеждение «ставят задачи» (8 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте убеждение «учат и поддерживают меня» (7 баллов в СС, 9 баллов в ЖС).

Таким образом, во второй подгруппе три человека на первое место поставили «помощь в личностном и профессиональном развитии». Один из них в пару этому выбору поставил «учат и поддерживают». Особую позицию продемонстрировал **№4**, который на первом месте указал «ставят задачи».

№8 на первое место поставил два убеждения - «учат и поддерживают меня» и «помощь в личностном и профессиональном развитии» (с 6 баллами в СС и 8 баллами в ЖС). На второе место поставлено убеждение «ставят задачи» (7 баллов в СС и в ЖС).

№9 на первое место поставил сразу два убеждения - «учат и поддерживают меня» и «помощь в личностном и профессиональном развитии» (с 10 баллами в СС и в ЖС оба утверждения). На втором месте стоит убеждение «ставят задачи» (6 баллов в СС и в ЖС).

Таким образом, третья подгруппа продемонстрировала полное единство в восприятии отношения к себе со стороны руководителей.

В целом, в подгруппах НГ заметно выделение своих приоритетов в отношениях с руководителями: в первой подгруппе это обучение и поддержка, во второй подгруппе- это помощь в личностном и профессиональном развитии, в третьей подгруппе результат можно назвать синтезом результатов двух других подгрупп, поскольку ее члены поставили на первое место оба выше названных убеждения.

Особое место в первой подгруппе занимает **№2**, который имеет обязанность выполнять все три функции в отношениях с членами группы. Для себя он отмечает развивающую функцию лидера группы и постановку задач с его стороны в первую очередь.

Во второй подгруппе особое место занимает **№4**, который на первое место поставил «постановку задач».

Убеждение «Об отношении к коллегам»

Участник	Понимание и поддержка		Сосредоточенность на своих задачах		Единомыслие в работе и жизни	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
0	0	0	0	0	0	0
1	5	5	10	10	5	5
2	6	6	9	9	6	7
3	6	6	2	2	3	4
4	7	7	7	7	7	7
5	7	7	8	8	6	6
6	7	7	5	6	8	8
7	8	8	7	7	9	9
8	8	9	6	6	9	9
9	4	6	5	5	3	6

Поскольку в НГ равностатусных коллег у лидера нет, этот вид убеждений также не оценивался.

№1 считает, что коллеги прежде всего «сосредоточены на своих задачах» (10 баллов в СС и в ЖС) - первое место. На втором месте находятся сразу два убеждения- «понимают и поддерживают меня» и «являются моими соратниками в жизни и в работе» (5 баллов в СС и в ЖС).

№2 считает, что равные по положению в НГ «сосредоточены на своих задачах» (9 баллов в СС и в ЖС)- первое место. Второе место занимают сразу два убеждения- «понимают и поддерживают меня» (6 баллов в СС и в ЖС) и «являются моими соратниками в жизни и в работе» (6 баллов в СС и 7 в ЖС).

№3 считает, что коллеги «понимают и поддерживают меня» (6 баллов в СС и в ЖС) - первое место, «являются моими соратниками в жизни и в работе» (3 балла в СС, 4 балла в ЖС) - второе место, «сосредоточены на своих задачах» (2 балла в СС и в ЖС) - третье место.

Таким образом, в первой подгруппе два из трех участников проявили полное сходство в убеждениях, поставив на первое место «армейский» аспект (все сосредоточены на решении своих задач). Третий участник в силу специфики своих функций и возраста на первое место поставил «семейный» аспект (понимание и поддержка), а «армейский»- на последнее место.

№4 поставил на одну позицию все три убеждения, присвоив им в СС и в ЖС 7 баллов.

№5 считает, что коллеги «сосредоточены на своих задачах» (8 баллов в СС и в ЖС) - первое место, «понимают и поддерживают меня» (7 баллов в СС и в

ЖС) - второе место, «являются моими соратниками в жизни и в работе» (6 баллов в СС и в ЖС) - третье место.

№6 на первое место поставил «являются моими соратниками в жизни и в работе» (8 баллов в СС и в ЖС), на второе - «понимают и поддерживают меня» (7 баллов в СС и в ЖС), на третье - «сосредоточены на своих задачах» (5 баллов в СС, 6 баллов в ЖС).

№7 на первое место поставил «являются моими соратниками в жизни и в работе» (9 баллов в СС и в ЖС), на второе - «понимают и поддерживают меня» (8 баллов в СС и в ЖС), на третье - «сосредоточены на своих задачах» (7 баллов в СС и в ЖС). Т.е. результаты почти идентичны результатам №6

Таким образом, вторая подгруппа разделилась на две части: полное сходство в порядке выборов продемонстрировали №6 и №7 (соратничество, понимание и поддержка, сосредоточенность на своих задачах); порядок выборов №5 отличается (сосредоточенность на своих задачах, понимание и поддержка, соратничество); №4 все убеждения оценил одинаково.

№8 на первое место поставил «являются моими соратниками в жизни и в работе» (9 баллов в СС и в ЖС), на второе - «понимают и поддерживают меня» (8 баллов в СС, 9 баллов в ЖС), на третье - «сосредоточены на своих задачах» (6 баллов в СС и в ЖС).

№9 на первое место поставил «сосредоточены на своих задачах» (5 баллов в СС и в ЖС), на второе - «понимают и поддерживают меня» (4 балла в СС, 6 баллов в ЖС), на третье - «являются моими соратниками в жизни и в работе» (3 балла в СС, 6 баллов в ЖС).

Таким образом, в третьей подгруппе можно видеть прямо противоположное восприятие ситуации с проявлениями «армейского» и «церковного» аспектов культуры, которые поставлены на первые места каждым из сотрудников.

В целом, видно, что в первой подгруппе на первом месте находится «армейский» аспект (два из трех участников), во второй группе к ним примыкает №5 и в определенной степени №4 (поставил равное количество баллов всем убеждениям), из третьей подгруппы к ним примыкает №9.

Два человека из второй подгруппы (50%) на первое место поставили соратничество («церковный» аспект). К ним примкнул №8 из третьей подгруппы.

Таблица 64

Убеждение «Об отношении к подчиненным»

Участник	«Младшие братья/ сестры; дети»		«Солдаты»		«Соратники»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС

0	5	5	10	10	10	10
1	3	5	8	9	2	5
2	4	4	1	1	3	5
3	3	3	5	5	7	8
4	8	6	6	6	5	7
5	6	6	5	5	10	10
6	5	5	5	5	6	7
7	9	9	6	7	6	7
8	7	7	4	4	5	5
9	3	1	1	0	1	4

«Семейный» аспект отношения оценен лидером на 5 баллов в СС и в ЖС. «Армейский» и «церковный» аспекты оценены лидером максимально в 10 баллов (в СС и в ЖС).

Члены НГ считают, что не имеют подчиненных. Их система взаимоотношений структурируется по другим основаниям. Так, например, обладая формально равным статусом в НГ, они сами считают более статусными тех сотрудников, которые у них вели учебные занятия (преподаватели) или учатся на более высоких уровнях образовательной системы (аспирантура для магистрантов и магистратура для студентов бакалавриата). Поэтому оценка в данном случае касалась «новичков», студентов - дипломников и студентов младших курсов, которые приходят в НГ на практику (их решили называть «подопечные»/ «подшефные»).

№1 на первое место поставил «солдаты» (8 баллов в СС, 9 баллов в ЖС). На второе место поставил «братья/дети» (3 балла в СС, 5 баллов в ЖС). На третьем месте - «соратники» (2 балла в СС, 5 баллов в ЖС).

№2 на первое место поставил «братья/дети» (4 балла в СС и в ЖС). На втором месте – «соратники» (3 балла в СС, 5 баллов в ЖС). На третьем месте – «солдаты» (1 балл в СС и в ЖС).

№3 на первое место поставила «соратники» (7 баллов в СС и 8 баллов в ЖС). На втором месте - «солдаты» 5 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте - «братья/дети» (3 балла в СС и в ЖС).

Таким образом, первая подгруппа в данном случае продемонстрировала совершенно разные выборы. Наиболее близко к позиции лидера дали ответы №1 и №2, на первый план выведя характеристики, отмеченные лидером, но не приравнивая их значения друг к другу, как это сделал лидер.

№4 на первое место поставил «братья/дети» (8 баллов с СС и 6 баллов в ЖС). На второе место - «солдаты» (6 баллов в СС и в ЖС). На третье место - «соратники» (5 баллов в СС, 7 баллов в ЖС).

№5 на первое место поставил «соратники» (10 баллов в СС и в ЖС). На второе - «братья/дети» (6 баллов в СС и в ЖС). На третье место - «солдаты» (5 баллов в СС и в ЖС).

№6 на первое место поставил «соратники» (6 баллов в СС, 7 баллов в ЖС). На втором месте сразу два убеждения - «братья/дети» и «солдаты» (5 баллов в СС и в ЖС в обоих случаях).

№7 на первое место поставил «братья/дети» (9 баллов в СС и в ЖС). На втором месте сразу два убеждения - «солдаты» и «братья/дети» (6 баллов в СС и 7 баллов в ЖС в обоих случаях).

Таким образом, вторая подгруппа разделилась на две части: два человека поставили на первое место «соратники» (№5 и №6), другие два человека на первое место поставили «братья/дети» (№4 и №7), приблизившись к позиции лидера.

№8 на первое место поставил «братья/дети» (7 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - «соратники» (5 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте - «солдаты» (4 балла в СС и в ЖС).

№9 на первое место поставил «братья/дети» (3 балла в СС и 1 балл в ЖС). На втором месте сразу два убеждения - «солдаты» (1 балл в СС, 0 баллов в ЖС) и «соратники» (1 балл в СС, 4 балла в ЖС).

Таким образом, третья подгруппа продемонстрировала вполне сходную позицию, поставив на первое место «братья/дети» (сходство с позицией лидера) и продемонстрировав тенденцию к минимизации «армейского» отношения к младшим (расхождение с позицией лидера).

В целом, подгруппы показали преимущественное отношение к младшим сотрудникам как к «братьям/детям» («семейный» аспект) – 1 человек в первой подгруппе, два человека во второй подгруппе и два человека (все) в третьей подгруппе.

Особую позицию заняли один человек и первой подгруппы (№3) и два человека из второй подгруппы (№5 и №6), поставив на первое место «соратники».

Таблица 65

Убеждение « Об отношении к организационным правилам»

Участник	Принятие друг друга		Дисциплина		Совпадение идеалов и поведения	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
0	6	8	9	10	10	10

1	8	8	7	7	6	5
2	5	5	7	8	5	7
3	7	7	9	9	6	7
4	7	7	6	6	5	7
5	10	10	8	9	9	9
6	5	7	7	7	6	8
7	8	9	8	9	7	8
8	6	8	6	6	6	6
9	3	5	5	5	7	7

Напомним перечень организационных правил, выраженность которых оценивалась членами НГ:

- 1) «семейные» правила: вежливость (назвал №1), принятие друг друга, взаимная поддержка, терпимое отношение к друг другу, лояльное отношение к НГ;
- 2) «армейские» правила: дисциплинированность, подтянутость, функциональность отношений и распоряжений, субординация;
- 3) «церковные» правила: единомыслие и единодушие, стремление к совершенству во всем, постоянное завоевание новых сторонников.

Лидер отмечает, что «семейные» правила организационной культуры выражены на 6 баллов в СС и должны быть усилены до 8 в ЖС. «Армейские» правила выражены на 9 баллов в СС и должны быть усилены до 10 баллов в ЖС. Максимальные оценки лидер поставила «церковным» правилам в СС и в ЖС (10 баллов).

№1 на первое место поставил «семейные» правила (8 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - «армейские» правила (7 баллов в СС и в ЖС). На третьем - «церковные» правила (6 баллов в СС, 5 баллов в ЖС). Также участник заметил, что для НГ характерно такое правило как соблюдение вежливости.

№2 на первое место поставил «армейские» правила (7 баллов в СС, 8 баллов в ЖС). В комментариях участник №2 заметил, что соблюдение «армейских» правил особенно важно в стрессовых ситуациях, поскольку позволяют концентрировать внимание на задаче и способствуют мобилизации психологических ресурсов. На втором месте сразу две группы правил - «семейные» (5 баллов в СС и в ЖС) и «церковные» (5 баллов в СС, 7 баллов в ЖС).

№3 на первое место по степени выраженности поставил «армейские» правила (9 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - «семейные» правила (7 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте - «церковные» правила (баллов в СС, 7 баллов в ЖС).

Таким образом, в первой подгруппе два человека из трех назвали наиболее выраженными в НГ «армейские» правила и один - «семейные». Подгруппа не приблизилась к результатам лидера в понимании высокой представленности «церковных» правил.

№4 на первое место поставил «семейные» правила (7 баллов в СС и в ЖС). Второе место - «армейские» правила (6 баллов в СС и в ЖС). Третье место - «церковные» правила (5 баллов в СС, 7 баллов в ЖС).

№5 на первое место поставил «семейные» правила (10 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - «церковные» правила (9 баллов в СС и в ЖС). На третьем - «армейские» правила (8 баллов в СС, 9 баллов в ЖС).

№6 на первое место поставил «армейские» правила (7 баллов в СС и в ЖС). На второе - «церковные» правила (6 баллов в СС, 8 баллов в ЖС). На третьем месте - «семейные» правила (5 баллов в СС, 7 баллов в ЖС).

№7 на первое поставил сразу «семейные» и «армейские» правила (8 баллов в СС, 9 баллов в ЖС для обеих групп правил). На второе место - «церковные» правила (7 баллов в СС, 8 баллов в ЖС).

Таким образом, во второй подгруппе наиболее выраженными названы «семейные» правила. Один участник НГ назвал на первом месте «армейские» (№6), и еще один участник поставил «семейные» и «армейские» правила на первое место (№7). «Церковные» правила, значимые для лидера, занимают преимущественно второе место (исключение - №4 : третье место).

№8 считает, что все группы правил выражены в равной степени (на 6 баллов в СС). В ЖС он хотел бы сохранить этот уровень для всех групп, за исключением группы «семейных» правил, для которой желательно усиление до 8 баллов. Особо отметил, что правила должны помогать реализации ценностей НГ, которых, по его мнению, две: освоение нового и улучшение навыков исследовательской работы.

№9 считает наиболее выраженной группу «церковных» правил (7 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - «армейские» правила (5 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте - «семейные» правила (3 балла в СС, 5 баллов в ЖС).

Таким образом, третья подгруппа показала результат, близкий к результату лидера, расставив выраженность правил практически в том же порядке, что и лидер. Также члены группы совпадают с лидером в стремлении усилить выраженность «семейных» правил, но не стремятся к усилению «армейских» правил, что лидер считает желательным.

В целом, по данному опросному листу результаты группы свидетельствуют о том, что третья подгруппа показала результат, близкий к результату лидера, отметив высокий уровень выраженности «церковных» правил в НГ, в то время как в других подгруппах наиболее выраженными

назвали «армейские» правила (первая подгруппа) и «семейные» правила (вторая подгруппа).

Таблица 66

По 3-му опросному листу « Доминирующая модель управленческого взаимодействия»

Участник	«Заботливые родители»		«Строгие командиры»		«Вдохновляющие пастыри»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
0	3	3	7	8	9	10
1	3	3	9	9	8	9
2	5	5	10	10	5	7
3	3	4	8	8	7	7
4	7	7	8	6	5	7
5	7	7	7	7	9	9
6	6	6	5	6	7	8
7	7	8	9	9	8	8
8	6	8	6	5	7	6
9	7	8	4	4	6	7

Для лидера доминирующей моделью управленческого взаимодействия представляется модель «вдохновляющие пастыри». На второе место лидер ставит модель «строгие командиры». И на третьем месте - «заботливые родители».

№1 на первое место поставил взаимодействие с руководителями по типу «строгие командиры» (9 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - «вдохновляющие пастыри» (8 баллов в СС, 9 баллов в ЖС). На третьем месте - «заботливые родители» (3 балла в СС и в ЖС).

№2 на первое место поставил «строгие командиры» (10 баллов в СС и в ЖС). На второе - сразу два определения – «заботливые родители» (5 баллов в СС и в ЖС) и «вдохновляющие пастыри» (5 баллов в СС, 7 баллов в ЖС).

№3 на первое место поставила «строгие командиры» (8 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - «вдохновляющие пастыри» (7 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте - «заботливые родители» (3 балла в СС, 4 балла в ЖС).

Таким образом, первая подгруппа, в основном, считает доминирующей моделью управленческого взаимодействия модель «строгие командиры». Поскольку на втором месте стоит модель «вдохновляющие пастыри», то можно видеть как эти две позиции поменялись местами у

лидера и членов первой подгруппы. В отношении модели «заботливые родители» их мнения совпадают (последнее место).

№4 считает, что доминируют две модели - «заботливые родители» (8 баллов в СС, 7 баллов в ЖС) и «строгие командиры» (8 баллов в СС, 6 баллов в ЖС). На втором месте - «вдохновляющие пастыри» (5 баллов в СС, 7 баллов в ЖС).

№5 считает доминирующей модель «вдохновляющие пастыри» (9 баллов в СС и в ЖС). На втором месте сразу две модели- «заботливые родители» и «строгие командиры» (7 баллов в СС и в ЖС в обоих случаях).

№6 также считает доминирующей модель «вдохновляющие пастыри» (7 баллов в СС, 8 баллов в ЖС). На втором месте – «заботливые родители» (6баллов в СС и в ЖС). На третьем - «строгие командиры» (5 баллов в СС, 6 баллов в ЖС).

№7 считает доминирующей модель «строгие командиры» (9 баллов в СС, 9 баллов в ЖС). На втором месте - «вдохновляющие пастыри» (8 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте - «заботливые родители» (7 баллов в СС, 8 баллов в ЖС).

Таким образом, вторая подгруппа разделилась на две части: два человека считают, что доминирует модель «вдохновляющие пастыри» (№5, №6), еще два человека видят доминацию «заботливых родителей» (№7) и «заботливых родителей» и «строгих командиров» (№ 4). В видении выраженности «церковной» составляющей половина подгруппы совпадает с позицией лидера. Другая половина отмечает высокую выраженность «семейной» составляющей, что для лидера не является значимым.

№8 считает, что доминирует модель «вдохновляющие пастыри» (7 баллов в СС, 6 баллов в ЖС). На втором месте сразу две модели - «заботливые родители» (6 баллов в СС, 8 баллов в ЖС) и «строгие командиры» (6 баллов в СС и 5 баллов в ЖС).

№9 считает, что доминирует модель «заботливые родители» (7 баллов в СС, 8 баллов в ЖС). На втором месте - «вдохновляющие пастыри» (6 баллов в СС, 7 баллов в ЖС). На третьем месте - «строгие командиры » (4 балла в СС и в ЖС).

Таким образом, мнения в третьей подгруппе разделились: один участник выделил в качестве доминирующей модель «вдохновляющие пастыри» (№8), другой - «заботливые родители» (№9).

В целом, видение лидером степени выраженности «пастырской» модели управленческого взаимодействия поддерживает половина второй подгруппы и один человек в третьей подгруппе. Видение лидером степени выраженности «командирской» модели взаимодействия поддерживают

преимущественно члены первой подгруппы. Большинство членов НГ отмечает высокую, в сравнении с лидером, степень выраженности «родительской» модели управленческого взаимодействия.

Таблица 67

По 4-му опросному листу «Психологический климат»

Участник	Эмоциональная Поддержка		Четкое понимание целей, методов, правил		Творческая вдохновляющая обстановка	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
0	4	3	6	8	8	10
1	8	10	8	10	7	6
2	8	8	10	10	7	8
3	6	6	8	8	7	7
4	5	6	6	8	5	7
5	8	9	9	10	9	10
6	6	8	5	9	6	8
7	7	8	8	8	7	7
8	5	7	6	8	6	9
9	3	5	5	7	7	7

Лидер НГ считает, что наибольший вклад в достижение эффективности работы группы вносит «творческая вдохновляющая обстановка в работе и в отношениях». На второе место лидер ставит «четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы» и на третье - «эмоциональную поддержку сотрудников».

№1 считает, что психологический климат НГ способствует эффективной работе за счет «эмоциональной поддержки сотрудников» и «четкого понимания целей, методов и правил выполнения работы» (8 баллов в СС, 10 баллов в ЖС в обоих случаях) – первое место. На втором месте - за счет «творческой вдохновляющей обстановки в работе и в отношениях» (7 баллов в СС, 6 баллов в ЖС). Последний пункт №1 прокомментировал так: «Избыток творчества приводит к неэффективности при движении к цели».

№2 считает, что первое место в обеспечении эффективности деятельности принадлежит «четкому пониманию целей, методов и правил выполнения работы» (10 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - «эмоциональная поддержка сотрудников» (8 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте - «творческая вдохновляющая обстановка в работе и в отношениях» (7 баллов в СС, 8 баллов в ЖС).

№3 на первое место поставила «четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы» (8 баллов в СС и в ЖС); на второе- «творческая вдохновляющая обстановка в работе и в отношениях» (7 баллов в СС и в ЖС); на третьем месте - «эмоциональная поддержка сотрудников» (6 баллов в СС и в ЖС).

Таким образом, первая подгруппа не совпала в своем понимании влияния определенных ордерных аспектов культуры на эффективность деятельности НГ. В частности, никто не поставил на первое место, как и лидер группы, аспект творческой обстановки. Для членов подгруппы важнее «технологический», «армейский» аспект и «эмоциональная поддержка». Очевидно, речь идет о демонстрации *исполнительской* позиции сотрудников.

№4 на первое место поставил сразу две позиции - «эмоциональная поддержка сотрудников» (5 баллов в СС и 6 баллов в ЖС) и «творческая вдохновляющая обстановка в работе и в отношениях» (5 баллов в СС и 7 баллов в ЖС). На второе место - «четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы» (6 баллов в СС, 8 баллов в ЖС).

№5 на первое место поставил также две позиции - «четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы» (9 баллов в СС, 10 баллов в ЖС) и «творческая вдохновляющая обстановка в работе и в отношениях» (9 баллов в СС и 10 баллов в ЖС). На втором месте - «эмоциональная поддержка сотрудников» (8 баллов в СС и 9 баллов в ЖС).

№6 на первое место поставил две позиции - «эмоциональная поддержка сотрудников» (6 баллов в СС и 8 баллов в ЖС) и «творческая вдохновляющая обстановка в работе и в отношениях» (6 баллов в СС и 8 баллов в ЖС). На второе место - «четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы» (5 баллов в СС, 9 баллов в ЖС).

№7 на первое место поставил «четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы» (8 баллов в СС и в ЖС). На второе место поставил две позиции- «эмоциональная поддержка сотрудников» (7 баллов в СС и 8 баллов в ЖС) и «творческая вдохновляющая обстановка в работе и в отношениях» (7 баллов в СС и в ЖС).

Таким образом, вторая подгруппа разделилась на две части: два человека показали сходство позиций (№4 и №6), поставив на первое место «эмоциональную поддержку» и «творческую обстановку», а на второе - «четкое понимание целей...». Другие два участника подгруппы на первый план вывели «четкое понимание целей...», а далее по-разному расставили другие позиции: №5 рядом поставил «творческую обстановку», а №7 - «эмоциональную поддержку» и «творческую обстановку». «Творческую

обстановку», приоритетную для лидера, на первое место вместе с другой характеристикой, поставили три человека из четырех.

№8 на первое место поставил две позиции - «четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы» (6 баллов в СС, 8 баллов в ЖС) и «творческая вдохновляющая обстановка в работе и в отношениях» (6 баллов в СС, 9 баллов в ЖС). На втором месте - «эмоциональная поддержка сотрудников» (5 баллов в СС, 9 баллов в ЖС).

№9 на первое место поставил «творческая вдохновляющая обстановка в работе и в отношениях» (7 баллов в СС и в ЖС); на второе место - «четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы» (5 баллов в СС, 7 баллов в ЖС); на третьем месте - «эмоциональная поддержка сотрудников» (3 балла в СС, 5 баллов в ЖС).

Таким образом, в третьей подгруппе, в целом, существует сходное восприятие роли определенных аспектов культуры в обеспечении эффективности работы НГ: оба участника на первое место поставили «творческую обстановку», а на последнее - «эмоциональную поддержку», что соответствует видению лидера.

В целом, полученные результаты показывают, что две подгруппы из трех, а именно вторая и особенно третья, в значительной мере воспроизводят видение лидера роли творческой обстановки в достижении эффективности деятельности НГ. Особое место заняла первая подгруппа, подчеркнувшая важность «армейского» аспекта в достижении эффективности деятельности.

Таблица 68

По 5-му опросному листу «Взаимодействие руководителей»

Участник	«Родители»		«Командиры»		«Пастыри»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
0	6	8	8	10	8	10
1	4	3	6	8	5	5
2	5	5	7	7	1	1
3	2	3	3	3	7	7
4	1	1	1	1	6	5
5	0	0	0	0	0	0
6	5	5	5	5	7	5
7	8	9	9	9	7	8
8	4	6	3	3	4	4
9	2	5	2	2	4	6

Для данного опросного листа существует приложение для оценки субордерных миксов (смешанных субордеров). В представленной выше

таблице приведены данные только по «чистым» субордерам. Поэтому значимые данные по субордерным миксам включены в описание полученных результатов.

Лидер НГ на первое место поставил две модели взаимодействия руководителей между собой - «командирскую» и «пастырскую», оценив их одинаково в СС (8 баллов) и указав одинаковые значения для развития в будущем (10 баллов).

При оценке субордерных миксов наибольшие значения получили модели «родитель и командир» (9 баллов в СС и 10 баллов в ЖС), и особенно модель «родитель и священник» (10 баллов в СС и в ЖС).

№1 считает, что наиболее выражено взаимодействие в модели «два командира» (6 баллов в СС, 8 баллов в ЖС) - первое место. На втором месте - модель «два священника» (5 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте - «два родителя» (4 балла в СС, 3 балла в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальные оценки получила модель «командир и священник» (9 баллов в СС и 8 баллов в ЖС). При этом было отмечено, что «больше всего нравится» модель «два верующих командира».

№2 на первое место оставил модель «два командира» (7 баллов в СС и в ЖС); на втором месте - «два родителя» (5 баллов в СС и в ЖС); на третьем месте - «два священника» (1 балл в СС и в ЖС).

При оценке субордерных миксов наибольшее предпочтение отдано модели «два верующих командира» (7 баллов в СС и в ЖС).

№3 на первое место поставил модель «два священника» (7 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - «два командира» (3 балла в СС и в ЖС). На третьем месте - «два родителя» (2 балла в СС, 3 балла в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальные оценки получила модель «два верующих командира» (9 баллов в СС и в ЖС).

Таким образом, в первой подгруппе два человека на первое место поставили модель взаимодействия «два командира», один - «два священника». При этом выбравшие модель «два командира» на второе место поставили разные модели: **№1** поставил «два священника» (совпадает с оценкой лидера), **№2** поставил «два родителя» (самооценка помощника). При оценке субордерных миксов все отдали предпочтение модели «два верующих командира». Это расходится с предпочтениями лидера («родитель и священник»).

№4 на первое место поставил модель «два священника» (6 баллов в СС и 5 баллов в ЖС). На второе место поставлены две модели - «два родителя» и «два командира» (1 балл в СС и в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальные оценки получила модель «командир и священник» (3 балла в СС и 4 балла в ЖС).

№5 обнаружил соответствие практикуемым моделям взаимодействия руководителей только в разделе субордерных миксов. Наибольшую оценку получила модель «командир и священник» (9 баллов в СС и в ЖС).

№6 на первое место поставил модель «два священника» (7 баллов в СС, 5 баллов в ЖС). На втором месте две модели - «два родителя» и «два командира» (5 баллов в СС и в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальные оценки получила модель «родитель и священник» (7 баллов в СС и в ЖС).

№7 на первое место поставил модель «два командира» (9 баллов в СС и в ЖС). На втором - «два родителя» (8 баллов в СС и 9 баллов в ЖС). На третьем - «два священника» (7 баллов в СС и 8 баллов в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальные оценки получила модель «два верующих командира» (9 баллов в СС и в ЖС).

Таким образом, вторая подгруппа разделилась на две части при определении модели взаимодействия между руководителями: 2 участника (№4 и №6) на первое место поставили модель «два священника», 2 других также разделились - №7 отдал предпочтение модели «два командира», №5 выбрал субордерный микс «командир и священник». Этот выбор соответствует выбору субордерного микса участником №4, который также выбрал модель «командир и священник» из предложенных миксов. Выбранные субордерные миксы других двух участников не повторяют друг друга и другие выборы: «родитель и командир» (№6) и «два верующих командира» (№7). Последний результат согласуется с большинством выборов субордерных миксов в первой подгруппе.

№8 на первое место поставил две модели - «два родителя» (4 балла в СС, 6 баллов в ЖС) и «два священника» (4 балла в СС, 8 баллов в ЖС). На второе место поставлена модель «два командира» (3 балла в СС и в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальные оценки получила модель «родитель и священник» (7 баллов в СС и в ЖС).

№9 на первое место поставил модель «два священника» (4 балла в СС, 6 баллов в ЖС). На втором месте две модели - «два родителя» (2 балла в СС, 5 баллов в ЖС) и «два командира» (2 балла в СС и в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальные оценки получили две модели - «родитель и священник» (6 баллов в СС и в ЖС) и «командир и священник» (6 баллов в СС, 4 балла в ЖС).

Таким образом, третья подгруппа продемонстрировала значительное совпадение позиций. На первом месте оказались преимущественно «два священника» и близко к ним - «два родителя». Последнее место по степени выраженности заняла модель «два командира». Выбор субордерных миксов подтвердил предыдущие оценки, поскольку основным выбором стала модель, объединяющая «священника» и «родителя» - «родитель и священник».

В целом, результаты группы показывают, что большинство участников из всех подгрупп (за исключением первой подгруппы) на первое место по степени выраженности поставили модель «два священника» (в первой подгруппе - «два командира»). Среди субордерных миксов четыре человека выбрали «верующие командиры», один - «родитель и священник» (предпочтение лидера), два - «командир и священник», один - «родитель и командир».

Таблица 69

По 6-му опросному листу «Доминирующий субордер»

Участник	«Семья»		«Армия»		«Церковь»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
0	2	2	8	9	7	10
1	3	3	9	9	6	6
2	6	6	8	9	4	6
3	5	5	7	7	3	3
4	4	5	5	3	5	5
5	8	8	6	7	8	8
6	3	4	7	7	2	2
7	8	8	9	9	6	7
8	6	7	4	4	6	5
9	2	4	2	2	6	7

Для данного опросного листа также имеется приложение с возможностью выбора субордерных миксов.

Лидер НГ выделила в качестве доминирующего «армейский» субордер. Второе место занял субордер «церковь» и третье - субордер «семья».

При оценке субордерных миксов максимальную оценку получил субордерный микс «верующие бойцы».

№1 назвал доминирующим «армейский» субордер (9 баллов в СС и в ЖС). На втором месте назван субордер «церковь» (6 баллов в СС и в ЖС). На третьем месте - субордер «семья» (3 балла в СС и в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальную оценку получил субордерный микс «верующие бойцы» (8 баллов в СС и 10 баллов в ЖС).

№2 назвал доминирующим «армейский» субордер (8 баллов в СС, 9 баллов в ЖС). На втором месте – субордер «семья» (6 баллов в СС и в ЖС). На третьем - субордер «церковь» (4 балла в СС, 6 баллов в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальную оценку получил субордерный микс «верующие бойцы» (8 баллов в СС и в ЖС).

№3 назвала доминирующим «армейский» субордер (7 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - субордер «семья» (5 баллов в СС и в ЖС). На третьем - субордер «церковь» (3 балла в СС и в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальную оценку получил субордерный микс «верующие бойцы» (8 баллов в СС и 9 баллов в ЖС).

Таким образом, в первой подгруппе два человека назвали последовательность доминирования субордеров «армия» (далее - А) - «семья» (далее- С) - «церковь» (далее-Ц), т.е. А-С-Ц, и один человек (№1) назвал последовательность А-Ц-С (что совпадает с видением лидера). Соответственно, в подгруппе существует общее видение доминирования «армейского» субордера в культуре НГ и единый выбор субордерного микса «верующие бойцы».

№4 назвал равно доминирующими и равно выраженными два субордера «армия» (5 баллов в СС, 3 балла в ЖС) и «церковь» (5 баллов в СС, 5 баллов в ЖС). На втором месте назван субордер «семья» (4 балла в СС, 5 баллов в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальную оценку получил субордерный микс «верующие бойцы» (6 баллов в СС и 5 баллов в ЖС).

№5 назвал равно доминирующими и равно выраженными субордер «семья» (8 баллов в СС и в ЖС) и субордер «церковь» (8 баллов в СС и в ЖС). На втором месте - субордер «армия» (6 баллов в СС, 7 баллов в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальную оценку получил субордерный микс «верующие бойцы» (9 баллов в СС и 10 баллов в ЖС).

№6 назвал доминирующим субордер «армия» (7 баллов в СС и в ЖС). На втором месте- субордер «семья» (3 балла в СС, 4 балла в ЖС). На третьем месте- субордер «церковь» (2 балла в СС и в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальную оценку получил субордерный микс «верующие бойцы» (7 баллов в СС и 6 баллов в ЖС).

№7 назвал доминирующим субордер «армия» (9 баллов в СС и в ЖС). На втором месте – субордер «семья» (8 баллов в СС и в ЖС). На третьем – субордер «церковь» (6 баллов в СС, 7 баллов в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальную оценку получил субордерный микс «верующие бойцы» (9 баллов в СС и в ЖС).

Таким образом, во второй подгруппе три человека их четырех назвали доминирующим субордером «армию». При этом один из отвечавших поставил этот субордер на один уровень по степени выраженности с субордером «церковь». Четвертый участник подгруппы на первое место поставил субордер «семья», который также считает равно выраженным с субордером «церковь».

Все члены подгруппы выбрали субордерный микс «верующие бойцы», как наиболее полно характеризующий культуру НГ.

№8 на первое место поставил два субордера- «семью» (6 баллов в СС, 7 баллов в ЖС) и «церковь» (6 баллов в СС и 5 баллов в ЖС). На третьем месте - субордер «армия» (4 балла в СС и в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальные одинаковые оценки получили субордерные миксы «верующие бойцы» (4 балла в СС и 5 баллов в ЖС) и «вооруженная семья» (4 балла в СС, 6 баллов в ЖС).

№9 на первое место поставил субордер «церковь» (6 баллов в СС, 7 баллов в ЖС). На второе место - два субордера сразу - «армия» (2 балла в СС и в ЖС) и «семья» (2 балла в СС, 4 балла в ЖС).

При оценке субордерных миксов максимальную оценку получил субордерный микс «верующие бойцы» (3 балла в СС и в ЖС).

Таким образом, третья подгруппа продемонстрировала сходство восприятия степени выраженности субордеров организационной культуры НГ. На первое место оба участника поставили субордер «церковь», при этом один из них (**№8**) равнозначным назвал и субордер «семья». Оба участника также выбрали субордерный микс «верующие бойцы», при этом участник **№8** равнозначным назвал и микс «вооруженная семья».

В целом, НГ проявила большое сходство в видении степени выраженности субордеров организационной культуры: 6 человек из 9 назвали наиболее выраженным субордер «армия», два человека – субордеры «церковь» и «семья» как равно выраженные, один человек - субордер «церковь». Третья подгруппа поставила на первое место субордер «церковь». В то же время для всех членов НГ характерен выбор субордерного микса «верующие бойцы» как наиболее полно характеризующего культуру НГ.

3) Подгруппы.

Обобщенные результаты ордерной диагностики организационной культуры НГ представлены в сводной таблице №70, а также в диаграммах (рис.2) и графиках (рис.3 и 4), которые ниже будут прокомментированы.

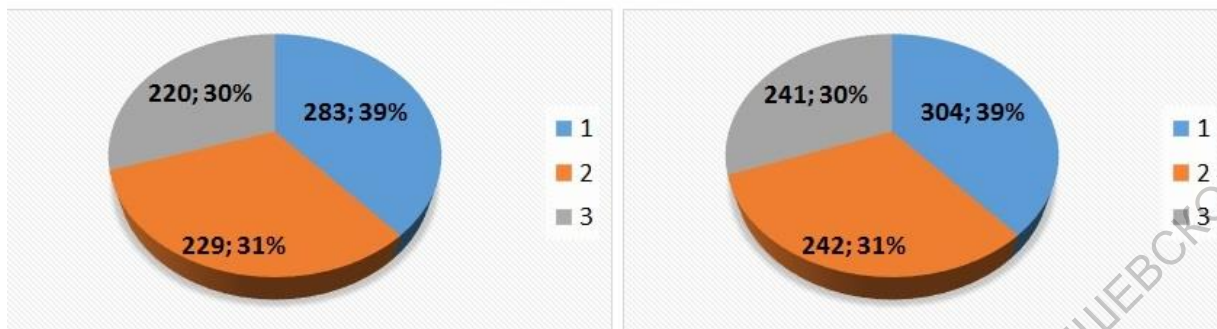
Таблица 70

**Результаты ордерной диагностики степени выраженности субордеров
организационной культуры (уровень подгруппы)**

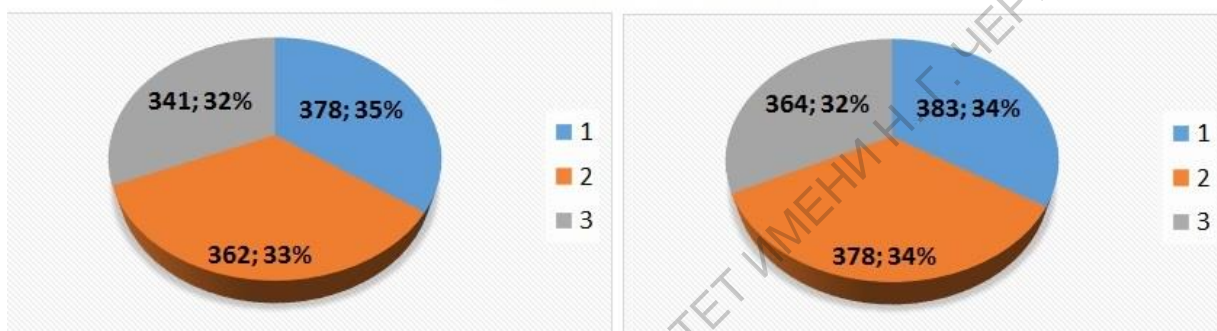
а) подгруппа «А» (3 человека)		
Место	СС	ЖС
1	А- 283	А- 304
2	С- 229	С- 242
3	Ц- 220	Ц- 241
б) подгруппа «В» (4 человека)		
Место	СС	ЖС
1	А- 378	А- 383
2	С- 362	С- 378
3	Ц- 341	Ц- 364
в) подгруппа «С» (2 человека)		
Место	СС	ЖС
1	Ц- 144	С- 175
2	С-139	Ц- 161
3	А- 130	А- 137
г) лидер группы (1 человек)		
Место	СС	ЖС
1	А- 93	А-98
2	Ц- 74	Ц- 84
3	С- 65	С- 69

1 - А 2 - С 3 - Ц

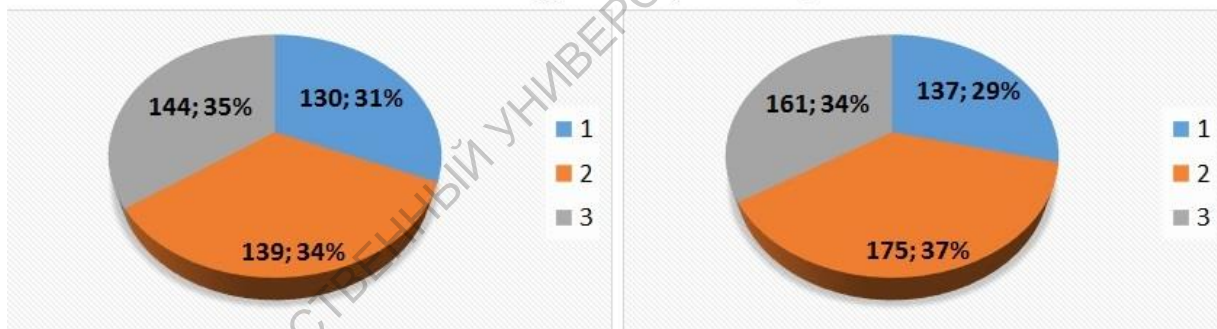
подгруппа «А» (3 человека)



подгруппа «В» (4 человека)



подгруппа «С» (2 человека)



лидер группы (1 человек)

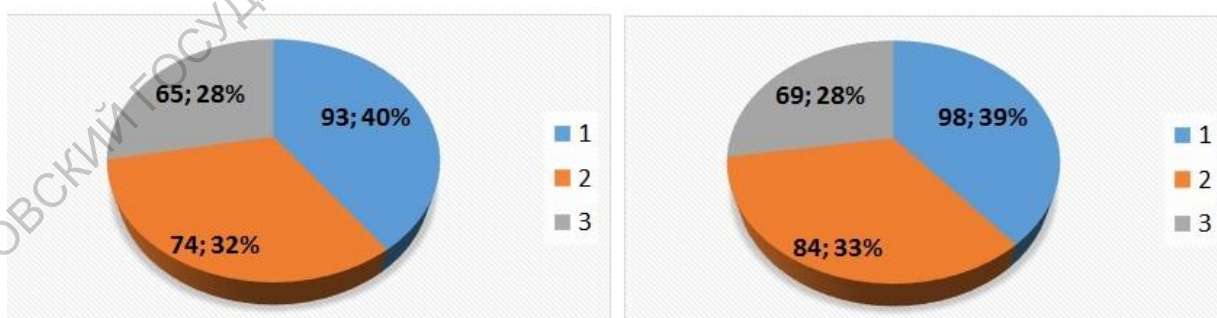


Рис.2. Выраженность субордеров : результаты подгрупп и лидера.
(1- «армия», 2- «семья», 3- «церковь»).

Графическое моделирование результатов ордерной диагностики ОК научной группы с помощью программы «Grapher» (CC).

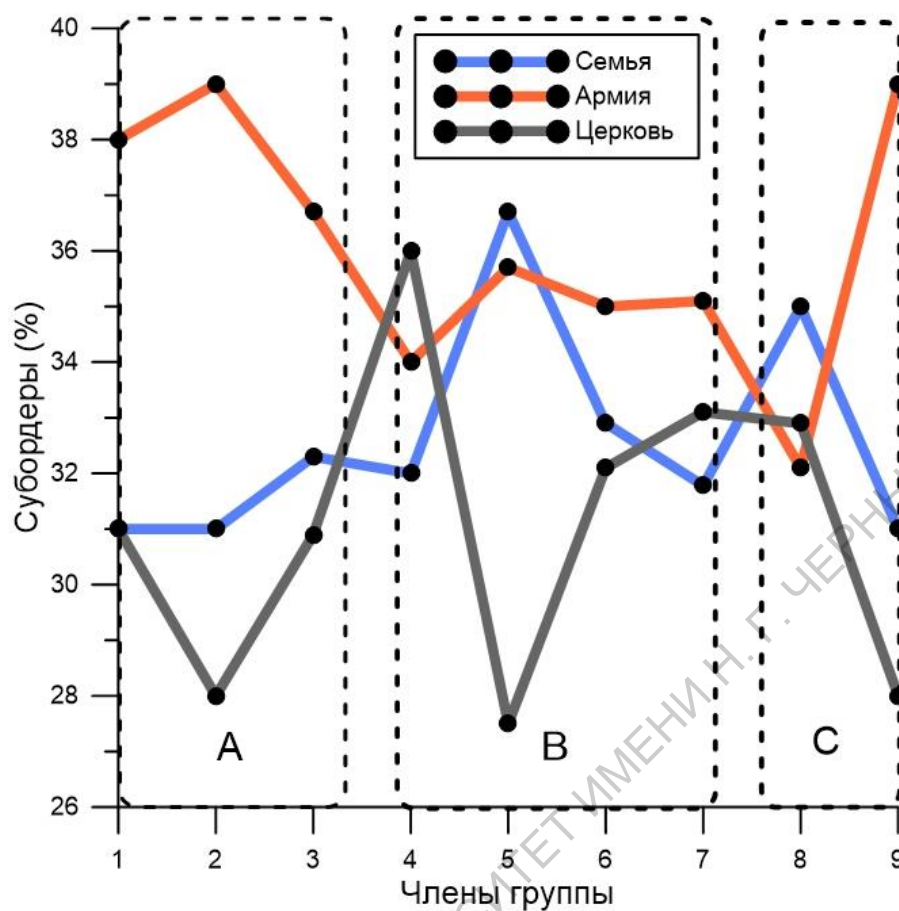


Рис.3. Сводный график результатов порядковой диагностики оргкультуры в подгруппах (СС).

Графическое моделирование результатов порядковой диагностики ОК научной группы с помощью программы «Grapher» (ЖС).

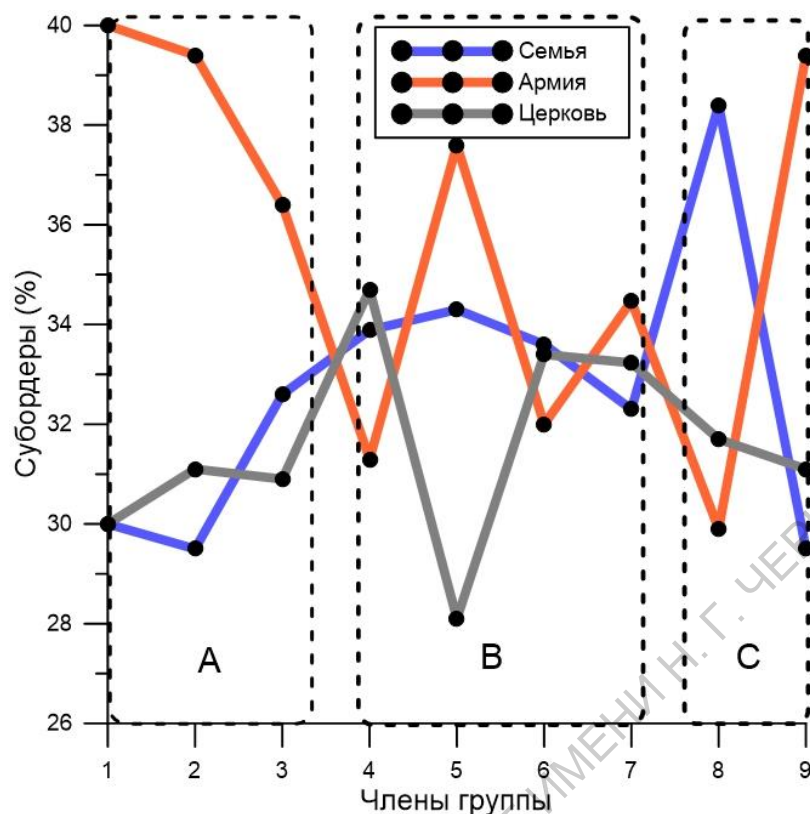


Рис.4. Сводный график результатов ордерной диагностики оргкультуры в подгруппах (ЖС).

Из данных, представленных в таблице, на диаграммах и в графиках следует, что :

1) ни одна из трех подгрупп не повторяет порядок приоритетов субординеров, представленных лидером в СС и в ЖС. Для лидера это А-Ц-С. При этом лидер последовательно стремится в ЖС увеличить степень выраженности каждого субординера.

Для первой и второй подгрупп этот порядок выглядит несколько иначе: А-С-Ц. То есть на втором месте в обеих подгруппах стоит не «церковный» субординер, как у лидера (смысловое единство членов НГ), а «семейный» субординер (эмоционально-ценностное единство НГ).

2) У третьей подгруппы порядок субординеров (степень их выраженности) отличается и от представленного лидером, и от представленного первой и второй подгруппами: Ц-С-А. То есть, этот порядок выглядит как перевернутое зеркальное отображение порядка, представленного двумя другими подгруппами. «Армейский» субординер (целевое единство), значимый для лидера и членов других подгрупп, для третьей подгруппы оказался на последнем месте и в СС, и в ЖС. Зато на первом месте в СС оказывается «церковный» субординер, значимый для лидера и недооцененный в двух других подгруппах. Желательное состояние

культуры не только предполагает дальнейшее развитие всех тех аспектов культуры, но и демонстрирует изменение приоритетов: место наиболее выраженного «церковного» субордера должен в ЖС занять «семейный» субордер (эмоционально-ценностное единство).

3) Обращает на себя внимание несоответствие в ряде случаев показателей в процентах, которые остаются неизменными в СС и в ЖС, и показателей в баллах, которые демонстрируют динамику в СС и в ЖС. Особенно это видно при анализе диаграмм. Результаты в баллах оказываются более информативными для оценки изменений, особенно небольших, в один-два балла, в то время как информативность данных в процентах обусловлена их способностью показывать пропорции субордеров относительно друг друга как в СС, так и в ЖС.

4) Сравнительные данные по подгруппам, представленные на графиках, позволяют оценить разброс значений субордеров для членов подгрупп, а также между подгруппами. Графики показывают, что в ЖС разброс значений усиливается. В тех случаях, когда разброс, наоборот, сокращается, мы видим приближение значений ордерных параметров организационной культур НГ к «идеальным» (равно выраженным, пропорциональным).

Учитывая, что деятельность НГ уже является высокоэффективной, мы выдвинули два предположения:

а) что следование приоритетам лидера и принятие его видения не является необходимым для достижения высоких результатов и возможно, наоборот, различия способствуют эффективности деятельности за счет взаимодополнения и взаимокompенсации;

б) что рассогласование в культурных параметрах между лидером и подгруппами НГ содержит в себе дополнительный нереализованный ресурс эффективности и при большем приближении культурных характеристик членов подгрупп к характеристикам лидера НГ общий уровень возможностей НГ существенно возрастет (не случайно лидер высказывает пожелание большей самостоятельности членов НГ), видимо, предполагая возможность больших достижений для группы.

Второе предположение получило большую поддержку со стороны лидера и экспертов.

4) НГ в целом.

В представленной ниже таблице №71 и диаграммах обобщены результаты оценки выраженности субордеров организационной культуры НГ всеми членами группы (в баллах и в процентах).

Таблица 71

Результаты ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры (уровень НГ в целом)

а) выраженность субордера «семья»		
СС	729	32,77%
ЖС	793	34,73%
б) выраженность субордера «армия»		
СС	791	35,55%
ЖС	724	31,71%
в) выраженность субордера «церковь»		
СС	705	31,68%
ЖС	766	33,56%

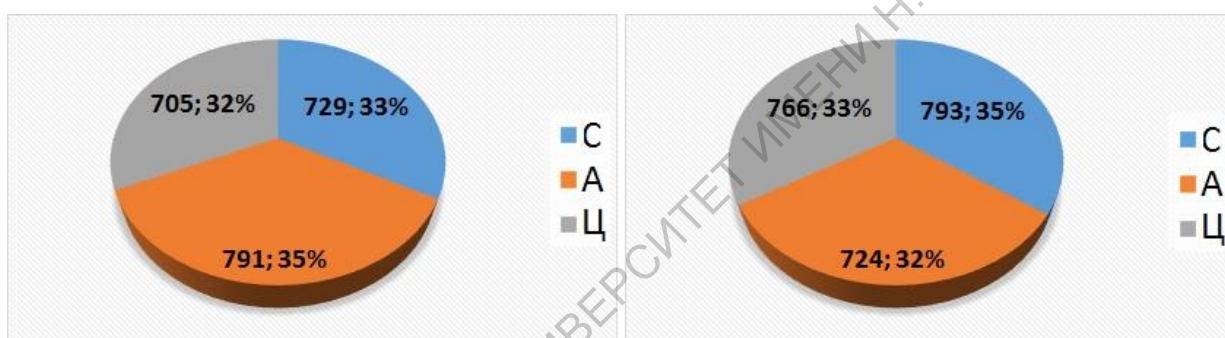


Рис. 5. Выраженность субордеров: общий результат НГ

Общий результат оценки выраженности субордеров для НГ в СС таков: **А-С-Ц**. Общий результат отличается от результата лидера (**А-Ц-С**). Более того, в ЖС НГ хотела бы изменить степень выраженности субордеров в пользу «семьи»: **С-Ц-А**. Именно так, как видят будущее культуры НГ члены третьей подгруппы. Т.е. речь идет об обратном видении лидера. В связи с этим имеют большое значение слова лидера о распределении ролей в НГ по принципу «наставник - ученики». Члены группы являются начинающими исследователями. Входя в мир серьезной «взрослой» работы они испытывают трудности роста и взросления, что и объясняет их потребность в «семье» и повышении уровня заботы со стороны руководителей (кто-то должен их поддерживать, страховать, успокаивать и т.п. пока они овладевают навыками самостоятельной работы). Другими словами, возможно, это возрастная проблема.

Очевидно, что свои силы члены группы черпают в идеологии НГ, развиваемой лидером. Это видно из «посредничающей» позиции «церковного» субордера в СС и в ЖС между желанной «семьей» и жестким давлением «армии», от которого они хотели бы уйти.

Практически единодушный выбор членами НГ в пользу субординированного микса «верующие бойцы/верующая армия», возможно, отражает коллективный рациональный идеал эффективной научной команды, ярко представленный эталонной моделью этого идеала в лице лидера НГ, в то время как на уровне индивидуальных предпочтений члены группы демонстрируют большую потребность в заботе и поддержке «семейного» типа. Тем не менее, путь профессионализации предполагает привыкание именно к «трудным» аспектам работы и развитие молодых исследователей происходит через преодоление этих трудностей.

Таблица 72

Существующее состояние ОК НГ: сравнительные данные

№ участника	Результат
0	А-Ц-С
1	А-ЦС
2	А- С-Ц
3	А-С-Ц
4	Ц-А-С
5	С-А-Ц
6	А-С-Ц
7	А-С-Ц
8	С-Ц-А
9	Ц-С-А

Опираясь на результаты, представленные в таблице № 28, обсудим степень приближенности полученных результатов к результату лидера, а также степень сходства результатов членов НГ.

В СС организационной культуры близкие с лидером (А-Ц-С) результаты показал №1.

Вторая группа (А-С-Ц) по сходству результатов включает №2, №3, №6, №7.

Третья группа (различные комбинации) включает №5 (С-А-Ц), №8 (С-Ц-А) и №9 (Ц-С-А).

В СС полностью разделяет усилия лидера по поддержанию культурных параметров №1. Активную поддержку лидер получает от №2, №3, №6 и №7.

К ним в части поддержки «семейного» аспекта примыкают сотрудники №5, №8 и №9.

Таблица 73

Желательное состояние ОК НГ: сравнительные данные

№ участника	Результат
0	А-Ц-С
1	А-ЦС
2	А- Ц-С
3	А-С-Ц
4	Ц-С-А
5	А-С-Ц
6	С-Ц- А
7	А-Ц- С
8	С-Ц-А
9	Ц-С-А

Опираясь на результаты, представленные в таблице № 29, обсудим степень приближенности полученных результатов к результату лидера, а также степень сходства результатов членов НГ.

В ЖС организационной культуры близкие результаты с лидером (А-Ц-С) показали №2, №7 и №1.

Вторая группа (А-С-Ц) включает №3и №5.

Третья группа (Ц-С-А) включает № 4, №6 и №9.

Таким образом, три человека (№2, №7 и №1) поддерживают направление развития ОК лидером практически полностью.

Вторая группа поддерживает лидера прежде всего в отношении «армейского» и «семейного» аспектов.

Третья группа поддерживает лидера прежде всего в отношении «церковного» и «семейного» аспектов.

Выводы по результатам ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры НГ

Результаты ордерной диагностики организационной культуры НГ показали наличие трех подгрупп в составе НГ. Также было установлено, что наиболее выражен в организационной культуре НГ субордер «армия», на втором месте – субордер «семья», на третьем месте- субордер «церковь». В ЖС НГ хотела бы видеть наиболее выраженным субордер «семья», на втором

месте- субордер «церковь» и на третьем месте – субордер «армия». Эти предпочтения расходятся с выбором и намерениями лидера, которая и в СС и в ЖС на первое место ставит субордер «армия», на второе - субордер «церковь» и на третье место - субордер «семья». Тем не менее, все члены группы без исключения признали субордерный микс «верующие бойцы» наиболее предпочтительным самоопределением как в СС, так и в ЖС, что свидетельствует о сознательном стремлении следовать в направлении, задаваемом лидером, невзирая на индивидуальные вкусы и предпочтения.

Глава III. Ордерная диагностика степени сформированности субордеров организационной культуры

Назначение данной методики состоит в том, чтобы оценить степень сформированности каждого субордера организационной культуры («семья», «армия», «церковь»). Критериями оценки степени сформированности субордеров выступают такие социально-психологические эффекты как *доверие* (для субордера «семья»), *уверенность* (для субордера «армия»), *вера* (для субордера «церковь»).

Напомним, что изменение организационной культуры в ордерном подходе связано с развитием каждого из трех субордеров. Эта работа осуществляется поэтапно. Первый этап - формирование «семейного» субордера. Основным результатом формирования «семейного» субордера является достижение эмоционально-ценностного единства членов организации. Получаемым социально-психологическим эффектом от достигнутого состояния эмоционально-ценностного единства является *доверие* членов организации друг к другу и к организации в целом. Второй этап предполагает формирование «армейского» субордера и достижение целевого единства членов организации как основного результата реализации второго этапа технологии. Возникающим социально-психологическим эффектом является *уверенность* членов организации в своей способности справиться с поставленными задачами и достичь поставленной цели. Третий этап направлен на формирование «церковного» субордера. Результатом является сформированное смысловое единство членов организации, а главным социально-психологическим эффектом оказывается *вера* в правильность целей организации, ее ценностей и методов получения результата.

Таким образом, возникающие социально-психологические эффекты используются в качестве критериальной базы для оценки степени сформированности субордера: субордер успешно сформирован, если

возникает социально-психологический эффект (доверие, уверенность, вера). Работа по формированию субордера не считается успешной, если социально-психологический эффект не возник.

3.1. Описание методики

Структура методики. Диагностическая методика имеет стандартный для порядковых диагностических инструментов дизайн. Это опросные листы, которые заполняются психологом в ходе беседы с респондентом. Соответственно, в результате при обработке полученных материалов включаются данные наблюдения и комментарии респондента, полученные в ходе беседы.

Методика включает в себя три опросных листа, каждый из которых предназначен для оценки одного субордера. Опросный лист включает четыре блока: лидер, менеджеры, сотрудники и элементы организационной культуры. Полученные показатели распределяются по шкале (на примере «семейного» субордера): «доверяю» - «скорее доверяю, чем нет» - «скорее не доверяю, чем да» - «не доверяю». Успешно сформированным субордером является субордер, чья интегральная оценка на шкале от 0 до 100% расположена в диапазоне 90-100% («доверяю»).

Процедура опроса предполагает заполнение всех трех листов в беседе с одним респондентом, с целью получения информации от респондента о поведенческих характеристиках членов организации, реализующих этические смысловые программы «семейного» субордера (1-й опросный лист), «армейского» субордера (2-й опросный лист) и «церковного» субордера (3-й опросный лист). Поведенческие характеристики, представленные для оценки в опросных листах, получены эмпирическим путем в ходе групповых дискуссий с персоналом 15 российских организаций. Они могут быть скорректированы психологом – исследователем путем обсуждения с сотрудниками организации ключевых характеристик организационного «уклада» («семейного», «армейского», «церковного»).

Схема диагностики. Схема диагностики имеет четыре уровня, позволяющие получить «вертикальный» срез состояния организационной культуры с точки зрения качественных характеристик, выявляемых внутри каждого уровня, и качественных характеристик, получаемых в результате сопоставления всех уровней между собой. Первый уровень представлен лидером организации (в бизнес-организации это, как правило, собственник), второй уровень представлен ключевым топ-менеджером (например, наемный генеральный директор), третий уровень - это уровень членов управленческой команды, подчиняющихся топ-менеджеру, четвертый уровень - представители

исполнительского персонала. В небольших организациях количество уровней может быть существенно меньше, поэтому важно реализовывать принцип уровневости в ордерной диагностике и обеспечивать сравнительный анализ результатов, полученных на каждом из имеющихся уровней.

Особенностью данной методики является наличие уровневой композиции внутри самого опросного листа: это три социально-психологических уровня организационной системы («наш лидер», «наши менеджеры», «наши сотрудники») и блок оценки респондентом культуральных характеристик или культуральных элементов субордера (для каждого опросного листа он представлен собственным набором).

Каждое утверждение в опросных листах подлежит оценке с двух позиций: как есть на данный момент (существующее состояние - СС) и как хотелось бы, чтобы было (желательное состояние - ЖС). Оценка каждого утверждения осуществляется при помощи шкалы от 0 до 10 баллов. 10 баллов - максимально высокое значение.

Процедура диагностики. При заполнении опросного листа сотрудник организации может задавать уточняющие вопросы, делать пометки на полях своего экземпляра опросных листов. После проставления всех числовых значений, психолог и сотрудник вместе суммируют полученные баллы в каждом листе. Полученные результаты сравниваются между собой: 1) по существующему и желательному состоянию для каждого уровня в каждом опросном листе; 2) между уровнями в каждом опросном листе (лидер, менеджеры, сотрудники); 3) между всеми опросными листами («семья», «армия», «церковь»).

Обработка результатов. Оценка степени сформированности каждого субордера осуществляется при помощи процентной шкалы:

1) доверие как социально-психологический эффект сформированности эмоционально-ценностного единства членов организации (и, следовательно, сформированности «семейного» субордера) констатируется при показателе 90-100% (в нашем примере с первой строкой 100% - это 110 баллов за 11 утверждений);

2) скорее доверяю, чем нет: от 70 до 90%;

3) скорее не доверяю, чем да: от 50 до 70%;

4) не доверяю: меньше 50%.

Таблица 74

№ п/п	Степень сформированности субордера	Диапазон сформированности (%)
1.	а) доверяю б) уверен	90-100 %

	в) верю	
2.	а) скорее доверяю б) скорее уверен в) скорее верю	70-90%
3.	а) скорее не доверяю б) скорее не уверен в) скорее не верю	50-70 %
4.	а) не доверяю б) не уверен в) не верю	до 50%

Очевидно, что все показатели ниже 90% не дают оснований быть уверенными в достижении запланированного результата формирования субордера - достижения эмоционально-ценностного единства организации для «семейного» субордера (критерий - доверие), целевого единства для «армейского» субордера (критерий - уверенность), смыслового единства для «церковного» субордера (критерий - вера).

Полученные результаты обсуждаются с участником исследования, который дает свои комментарии к полученным результатам. Окончательная обработка собранных данных осуществляется психологом и представляется участникам исследования в виде доклада, после обсуждения полученных результатов с лидером организации и разработки предложений по улучшению показателей.

3.2. Практика работы с методикой

Ниже представлены заполненные бланки опросных листов исследования, проведенного в реальной организации.

Таблица 75

Опросный лист №1 («Семейный» субордер)

Результат: эмоционально-ценностное единство

Критерий сформированности: доверие

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ №1			
№ п/п	Утверждение	СС	ЖС
1.	Заботится об обучении, развитии и продвижении сотрудников	5	10
2.	Заботится об улучшении условий труда	3	10

	персонала		
3.	Заботиться о хорошей атмосфере в организации (поздравление с праздниками, днями рождения, корпоративный отдых, корпоративные праздники и др.)		
4.	Проявляет интерес не только к работе, но и к жизненным обстоятельствам сотрудника	5	8
5.	Не оставляет «один на один» с трудноразрешимыми проблемами в жизни	5	8
6.	Помогает разрешать конфликтные ситуации на работе	5	8
7.	Защищает от несправедливости	5	8
8.	Наказывает за ошибки справедливо, не унижая личное достоинство.	5	8
9.	С ним можно обсуждать проблемы, существующие в организации.	5	8
10.	Поддерживает отношения с хорошими сотрудниками, которые перешли в другую организацию и рад их возвращению назад.	5	8
11.	Поддерживает менеджеров и не критикует их при подчиненных.	6	8
Общее количество баллов		56	94
II. Наши менеджеры			
1.	Заботятся об обучении, развитии и продвижении сотрудников	5	10
2.	Заботятся об улучшении условий труда персонала	3	5
3.	Заботиться о хорошей атмосфере в организации (поздравление с праздниками, днями рождения, корпоративный отдых, корпоративные праздники и др.)	5	5
4.	Проявляет интерес не только к работе, но и к жизненным обстоятельствам сотрудника	5	5
5.	Не оставляет «один на один» с трудноразрешимыми проблемами в жизни	5	8
6.	Помогает разрешать конфликтные ситуации на работе	5	8

7.	Защищает от несправедливости	5	8
8.	Наказывает за ошибки справедливо, не унижая личное достоинство.	5	8
9.	С ним можно обсуждать проблемы, существующие в организации.	3	8
10.	Поддерживает отношения с хорошими сотрудниками, которые перешли в другую организацию и рад их возвращению назад	5	5
11.	Поддерживают лидера во всем. Если не согласны с ним, то обсуждают свои сомнения с ним открыто	5	8
12.	Могут пожертвовать личными временем и деньгами для организации в случае необходимости	3	8
Общее количество баллов		54	86
III. Наши сотрудники			
1.	Охотно учатся и приобретают опыт, используя предоставляемые возможности	5	8
2.	Обращаются в трудных профессиональных и жизненных ситуациях к руководителям	5	8
3.	Обсуждают с руководством проблемы организации	3	8
4.	Охотно участвуют в праздниках и собраниях	3	8
5.	Охотно выступают с предложениями по улучшению своей деятельности и деятельности своего подразделения	5	8
6.	Поддерживают отношения с бывшими коллегами, ушедшими в другие организации	7	8
7.	Поддерживают лидера организации	5	10
8.	Поддерживают менеджеров организации	5	10
9.	Могут пожертвовать личным временем и деньгами для организации в случае необходимости	6	8
Общее количество баллов		44	76
IV. Насколько Вам нравится (если не знаете, не заполняйте):			
1.	Миссия организации	-	-
2.	Цели организации	5	-

3.	Ценности организации	-	-
4.	Этический кодекс организации	-	-
5.	Стандарты и правила организации	-	-
6.	Лидер организации	5	10
7.	Менеджеры организации	5	10
8.	Сотрудники организации	5	10
9.	Репутация организации (в городе, в стране)	5	10
10.	Репутация организации в СМИ	3	10
Общее количество баллов		28	50
Опросный лист №2 («Армейский» субордер) <i>Результат: целевое единство</i> <i>Критерий сформированности: уверенность</i>			
ОПРОСНЫЙ ЛИСТ № 2			
	I. Наш лидер:	СС	ЖС
1.	Уверенный в себе и в своих силах человек	7	10
2.	Всегда знает, что надо делать и как	7	10
3.	Успешен в своих действиях	6	10
4.	Умеет держать удар	7	10
5.	Бесстрашен в условиях жесткой конкуренции	7	10
6.	Хороший стратег и тактик	-	10
7.	Решителен в действиях	7	10
8.	Самостоятелен в принятии решений	7	10
9.	Всегда нацелен на победу	7	10
10.	Является примером для подражания.	7	10
11.	Умеет находить союзников	7	10
12.	Всегда учится и совершенствуется	7	10
Общее количество баллов		76	120
	II. Наши менеджеры:	СС	ЖС
1.	Уверенные в себе и своих силах люди	7	10
2.	Всегда знают, что надо делать и как	7	10
3.	Успешны в своих действиях	7	10
4.	Умеют держать удар	7	10
5.	Бесстрашны в условиях жесткой конкуренции	7	10
6.	Находят выход из любой ситуации	7	10
7.	Решительны в своих действиях	7	10

8.	Хорошие организаторы	7	10
9.	Всегда нацелены на победу	7	10
10.	Являются примерами для подражания	7	10
Общее количество баллов		70	100
III. Наши сотрудники:		СС	ЖС
1.	Уверенные в себе и своих силах люди	6	10
2.	Всегда знают что надо делать и как	6	10
3.	Успешны в своих действиях	6	10
4.	Умеют держать удар	6	10
5.	Бесстрашны в условиях жесткой конкуренции	6	10
6.	Решительны в действиях	6	10
7.	Всегда стремятся к победе	6	10
8.	Хорошо организованы и дисциплинированы	6	10
9.	Безупречные исполнители	6	10
10.	Умеют ладить с людьми	6	10
Общее количество баллов		60	100
IV. Насколько Вам нравятся:		СС	ЖС
1.	Цели организации	-	10
2.	Материально-техническая база организации	3	10
3.	Бизнес-процессы и технологии организации	4	10
4.	Символика организации и корпоративный стиль	4	10
5.	Система награждений в организации	2	10
6.	Система продвижения по карьерной лестнице	2	10
7.	Достижения организации	4	10
8.	Боевые качества лидера и менеджеров	4	10
9.	Система корпоративного обучения	6	10
Общее количество баллов		29	90
Опросный лист №3 («Церковный» субордер)			
<i>Результат: смысловое единство</i>			
<i>Критерий сформированности: вера</i>			
ОПРОСНЫЙ ЛИСТ №3			
№ п/п	Утверждения	СС	ЖС
I. Наш лидер:			

1.	Обладает мечтой и видением того, как ее осуществить	-	10
2.	Посвятил свою жизнь воплощению мечты	-	10
3.	Стремится соответствовать своему идеалу	2	10
4.	Часто рассказывает о своих идеях и идеалах, охотно общается с сотрудниками	-	10
5.	Стремится превратить всех в своих единомышленников	-	10
6.	Ревностно относится к проявлениям равнодушия к своим идеям и идеалам со стороны сотрудников	-	10
Общее количество баллов		2	60
II. Наши менеджеры:		СС	ЖС
1.	Разделяют мечту и видение лидера	-	10
2.	Посвятили свою жизнь воплощению этого видения в реальность	-	10
3.	Стремятся соответствовать идеалу	2	10
4.	Охотно обсуждают корпоративные идеи и идеалы с сотрудниками	-	10
5.	Стремятся всех превратить в своих единомышленников	3	10
6.	Ревностно относится к проявлениям равнодушия к своим идеям и идеалам со стороны сотрудников	4	10
7.	Не замечают время, проводимое на работе	3	10
8.	Работают даже дома	3	10
Общее количество баллов		15	80
III. Наши сотрудники:		СС	ЖС
1.	Разделяют мечту и видение лидера	-	10
2.	Посвятили себя профессиональному служению этим идеалам	-	10
3.	Стремятся соответствовать общему идеалу	3	10
4.	Охотно обсуждают корпоративные идеи и идеалы между собой, заботясь об их реализуемости	2	10
5.	Стремятся к тому, чтобы другие люди прониклись симпатией и уважением к корпоративным идеалам	-	10

6.	Переживают, встречаясь с равнодушным отношением к корпоративным идеалам	1	10
7.	Не замечают время, проводимое на работе	3	10
8.	Стремятся сделать единомышленниками своих домашних и друзей	-	10
Общее количество баллов		9	80
IV. Насколько Вам нравится:		СС	ЖС
1.	Мечта лидера Вашей организации	-	10
2.	Видение лидера путей и средств претворения мечты в жизнь	-	10
3.	То, как организация воплощает это видение в реальность	3	10
4.	Возможность посвятить себя профессиональному служению претворению этих идей и идеалов в жизнь	-	10
Общее количество баллов		3	40

Полученные данные фиксируются в сводной таблице.

Таблица 76

Пример заполнения сводной таблицы

Опросные листы									
Уровни	Утверждения	№1 («Семья»)		№2 («Армия»)			№3 («Церковь»)		
		Состояние							
		Существующее	Желательное	Утверждения	Существующее	Желательное	Утверждения	Существующее	Желательное
I	11	56	94	12	76	120	6	2	60
II	12	54	86	10	70	100	8	15	80
III	9	44	76	10	60	100	8	9	80
IV	10	28	50	9	29	90	4	3	40

Опросные листы разделены на три части, которые обозначают порядковый номер опросного листа с указанием в скобках одного из 3-х субордеров («семья», «армия», «церковь»). Каждая колонка, представляющая данные одного опросного листа, разделена на две части - СС (существующее состояние) и ЖС (желательное состояние). Римские цифры в первой левой колонке обозначают уровни опросного листа (лидер, менеджеры, сотрудники, характеристики или элементы культуры). Цифры в колонках перед каждым опросным листом обозначают количество утверждений, которые оцениваются. Если обратиться к первой строке слева, то можно увидеть, что в опросном листе №1 («семейный» субордер) на 1-м уровне (

«наш лидер») было предложено 11 утверждений. При максимальной оценке каждого утверждения в 10 баллов максимальный результат как для СС (существующего состояния), так и для ЖС (желательного состояния) составляет 110 баллов. В представленном случае СС для лидера оценено в 56 баллов из 110 возможных, а ЖС - 96 баллов. Комментарий респондента к баллу ЖС был таким: «Хотелось бы повысить хотя бы на немного результат».

Таблица позволяет обнаружить интересную закономерность: в двух из трех опросных листах от уровня к уровню происходит снижение результата. Это означает, что имеет место ухудшение качества организационной культуры по мере ее ретрансляции с уровня лидера к уровню исполнительского персонала. Поэтому, чем хуже результат лидера, тем слабее культура организации. Третий опросный лист - «идеологический» - показывает, что отсутствие четко артикулированной идеологии у лидера приводит к заполнению образовавшегося идеологического вакуума самим персоналом (так были прокомментированы полученные результаты респондентом).

§ 4.3. Сотериологическая методика оценки уровня развития лидерских качеств.

В настоящее время изучение организационной культуры на уровне личности лидера организации является не столь широко распространенным подходом при исследованиях организационной культуры. Тем значимее оказываются любые попытки выстроить систему знаний, позволяющих начать поиск подходов к решению этой задачи. В этом случае в центре внимания неизбежно оказывается личность лидера организации, инициирующая культуротворческие процессы в организации.

В рамках ордерного подхода тема лидерства является одной из центральных и разрабатывается в рамках концепции и технологии сотеринга как части ордерной модели. Лидерство рассматривается как духовный (этикодетерминированный) феномен, напрямую связанный с осуществлением властной функции руководителем - лидером. При этом власть в сотеринге понимается как способность лидера к социальному и организационному творчеству, зависящая от меры психотерапевтического здоровья лидера. Последнее (психотерапевтическое здоровье), в свою очередь, понимается как мера свободы от давления этико-психологических «недугов» на решения и действия лидера. Достигается эта свобода путем систематической «работы над собой» и «самопревосхождением» [1] лидера,

идеология и начальная практика которых сформировалась еще в эпоху античности. Однако эта свобода не может быть достигнута окончательно. Отсюда столь важной оказывается задача обеспечения постоянной системы мониторинга существующего в данный момент времени состояния лидера, объективирующегося в личностных и организационных культурных формах.

Рассмотрим более подробно теоретические построения, лежащие в основе сотериологической методики оценки уровня развития лидерских качеств. Знание теоретической основы диагностической процедуры является важным условием корректной интерпретации полученных с ее помощью данных.

Сотеринг и лидерство. Сотеринг является частью ордерной модели организационной культуры. Кратко характеризуя его место в структуре этой модели, отметим прежде всего, что ордерная модель организационной культуры имеет уровневый характер, отражающий системные уровни организационно-культурной системы: лидер (уровень личности) – управленческая команда (уровень малой группы) – организация (уровень большой группы).

В ордерной модели организационной культуры выделяются такие уровни культурного порядка как «внешний» порядок (культура организации), «мезопорядок» (культура управленческой команды) и «внутренний порядок» (культура лидера организации). Объектом нашего внимания в данной статье является «внутренний порядок» организационной культуры, представляемый уровнем личности лидера организации. Для работы с этим уровнем в рамках ордерного подхода используется историко-теоретическая платформа античной концепции заботы о себе и специально разработанная нами технология менеджерской терапии - сотеринг (от греч. *soter* – спаситель, целитель, избавитель, освободитель).

Сотериологическая функция власти сформулирована тысячелетия назад в различных культурных традициях и предполагает необходимость со стороны любого правителя (субъекта власти) обеспечить избавление (спасение) людей от бедствий и угроз как военного, природного, так и духовного характера. Для того, чтобы быть способным выполнить эту спасительную (сотериологическую) функцию по отношению к своим подданным, правитель должен был уметь выполнить определенную работу над самим собой. Общая идея, лежащая в основе работы лидера над самим собой, имеет свои истоки в античности и заключается в том, что процесс изменения в заданном направлении (в нашем случае – изменение организационной культуры) должен всегда начинаться с лидера организации.

Изменения, происходящие на уровне лидера, непосредственным образом инициируют изменения на уровне управленческой команды и далее – на уровне организации в целом.

Характеризуя концепцию заботы о себе как историко-теоретическую основу сотеринга, прежде всего отметим, что забота о себе как «культура себя» (М. Фуко) имеет давнюю традицию исследований (М. Хайдеггер, П. Раббов, И. Мартен, П. Адо, М. Фуко и др.), отмеченную «волнами» спада и подъема интереса к этой теме [9;10]. Новое звучание и особую актуальность эта тема приобрела относительно недавно в контексте проблемы организационно-культурных изменений. Как отмечают исследователи, в заботе о себе, практиковавшейся античными правителями, выделялись два направления – самопознание и самоспасение. Самопознание осталось одной из ключевых тем светской западной культуры на протяжении всех веков ее развития, в то время как самоспасение сохранилось только в религиозных формах западной культуры (христианство). Обращение к концепции заботы о себе в ее базовой версии предполагает равный интерес к обеим ее формам – самопознанию и самоспасению. Последняя и дала название технологии сотеринга.

Практики самопознания и самоспасения являлись в эпоху античности инструментами античных правителей для работы над собой. Выделялись пять таких практик: забота о душе с помощью Разума посредством занятий философией, комплекс практических дел правителя (выполнение долга правителя, забота о домовладении, забота о своем физическом и интеллектуальном состоянии), внимание к взаимосоответствию между этапами развития физических и душевных болезней (признаком “патоса” считалась произвольность или невозможность волевой регуляции состояний как души, так и тела), процедуры самоиспытания (самоограничения, духовные упражнения, “отчет души”, контроль представлений), а также упражнение в развитии общей установки “соотноситься во всем с собой”. Главной целью заботы о себе считалась максимально полная самореализация потенциала правителя для того, чтобы он смог успешно заботиться о своем государстве. Большой интерес представляет для нас этическая детерминация формирования “культуры себя” правителя в эпоху античности. Эталонной личностью, реализовавшей идеал заботы о себе, справедливо считается римский император Марк Аврелий (121-180 гг. н.э.).

Что касается психотехнологии сотеринга, то она описывается моделью “сотериологического круга”, включающего шесть основных элементов в структуре внутреннего психологического порядка управленческой

деятельности руководителя (внимание, воля, вера, видение, время, власть) и один центральный (“внутренний сотер”) [8;9;10].

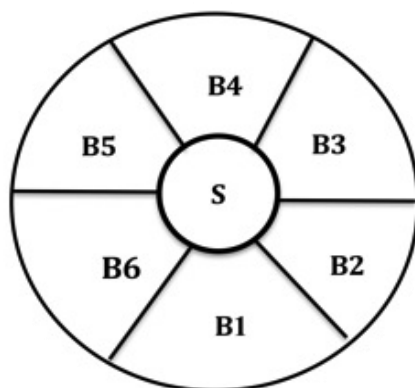


Рис.6. Модель “Сотериологического круга”

(B1- внимание, B2 - воля, B3 - вера, B4 - видение, B5 - время, B6 - власть, S - “внутренний сотер”).

Технология предполагает последовательную аутодиагностику и аутокоррекцию всех шести элементов. Для каждого элемента разработан комплекс исторических и теоретических данных, моделей, психотехник для аутодиагностики и аутокоррекции состояния каждого элемента [8;9]. Поскольку заявленной целью нашей статьи является представление методики сотериологической оценки уровня развития лидерских качеств руководителя, рассмотрим более подробно ту часть “сотериологического круга”, которая напрямую связана с темой лидерства и диагностикой уровня развития лидерских качеств руководителя. Эта часть представлена элементом “Власть”, замыкающим круг психологических функций, значимых для осуществления лидерства.

В сотеринге лидерство напрямую соотносится с властью, которая определяется как способность к социальному и организационному *творчеству* (в отличие от распространенного представления о власти как отношениях господства и подчинения). Творчество, как процесс создания нового, требует от лидера совершенно особенных способностей – умения видеть или создавать образы будущего и находить пути “перевода” своей организации из существующей реальности в реальность, которую можно назвать реальностью завтрашнего дня, реальностью мечты. Каждый творец, в этом смысле, является знаком, представителем некой возможности, неочевидной для окружающих, и поэтому получить поддержку окружения может тот лидер, который сможет ясно и точно поставить цель, организовать процесс движения к ней и, что очень важно, показать личный пример подчинения себя достижению поставленной цели. Исходя из того, что ставя

новые цели и совершая усилия по их достижению, мы постоянно работаем над своим развитием, можно утверждать, что в своем общем будущем как отдельный человек, так и организация в целом, видят себя более совершенными нежели, чем в дне сегодняшнем. Образ себя “завтрашнего” определяет для лидера набор требований, которым он должен удовлетворять, чтобы это будущее осуществилось, наступило. Таким образом, являясь человеком “завтрашнего дня”, лидер действует в дне сегодняшнем и заведомо принимает на себя избыточный уровень обязанностей и ответственности, реализуя которые, он меняется/развивается сам, меняет/развивает свою организацию и работающих в ее составе людей, поднимаясь вместе с ними на более высокий уровень развития. Этот процесс протекает за счет применения сверхусилий (то, что американские авторы называют “лишней милей”), часть которых связана с решением новых, еще не решавшихся ранее задач, освоением новых знаний и навыков, а другая часть связана с работой над собой, как переходом на более высокий уровень самоорганизации и саморегуляции.

Работа руководителя над собой предполагает его постоянное внимание к набору управленческих личностных характеристик, значимых для успешного лидерства. В сотеринге используется набор характеристик, известный человечеству более двух с половиной тысяч лет и сформулированный древнекитайским философом Лао-цзы (“Дао дэ цзин”). В определении Лао-цзы выделяются уровни развития правителя (в нашем случае, лидера) и дается характеристика представителя каждого уровня: “Лучший правитель тот, о котором народ знает лишь то, что он существует. Несколько хуже тот правитель, который требует от народа его любить и возвышать. Еще хуже правитель, которого народ боится, а хуже всех те правители, которых народ презирает”[8]. Мы смоделировали это высказывание и выделили критерий, по которому Лао-цзы провел различия между уровнями, а также разделили эти уровни на две части: область психотерапевтически здоровой власти и область психотерапевтически нездоровой власти.

Таблица 77

Уровни развития лидерских качеств руководителя

Область психотерапевтического здоровья/ нездоровья	№ п/п	Уровень развития лидерских качеств руководителя	Восприятие руководителя подчиненными

Область здоровья	1	“лучший”	о нем лишь знают
Область нездоровья	2	“хуже”	требует, чтобы его любили и возвышали
	3	“еще хуже”	его боятся
	4	“хуже всех”	его презирают

Из высказывания следует, что, во-первых, из четырех представленных уровней только один не имеет отрицательной коннотации (“лучший”). Остальные уровни, соответственно, являются своего рода деградацией единственно “нормального” состояния (психотерапевтическое здоровье): “хуже” – “еще хуже” – “хуже всех” (психотерапевтическое нездоровье). Критерий, по которому Лао-цзы проводит различие между одним “правильным” и тремя “не правильными” состояниями руководителя, - это различие между рациональным восприятием (когнитивный компонент “знают”) и эмоциональным восприятием руководителя подчиненными (требование “любви”, чувство страха и чувство презрения – все они являются негативными в силу вынужденности).

В сотеринге считается, что положение лидера на Лао-шкале подвижно: в зависимости от различных факторов, среди которых следует назвать стресс, синдром “выгорания”, физическое недомогание и др., лидер перемещается на этой шкале от самых высоких значений до самых низких и наоборот (по аналогии с повышением и понижением температуры тела). Соответственно, для руководителя важно иметь систему координат, позволяющую контролировать свое положение на Лао-шкале и в случае снижения требуемого уровня стремиться принять меры, чтобы восстановить свою физическую, психологическую, этическую формы.

Ранее нами было подробно обсуждено психологическое содержание каждого уровня и построена диагностическая таблица для оценки состояния лидера на Лао-шкале (“лучший” – “хуже” – “еще хуже” – “хуже всех”) [8, с. 239-266]. Поэтому в данной статье мы просто обозначим факт использования соответствующих параметров для конструирования измерительной методики.

Сотериологическая методика оценки уровня развития лидерских качеств

Цель методики - оценить степень соответствия сотериологических лидерских качеств руководителя приведенным в опросных листах порядковым (сотериологическим) характеристикам. Эти характеристики мы

рассмотрим ниже, а общая структура параметров, включенных в методику, представлена в виде таблицы:

Таблица 78

**Структура сотериологической диагностики
уровня развития лидерских качеств**

Области	Область психотерапевтического здоровья			Область психотерапевтического риска (нездоровья)								
				Зона 1			Зона 2			Зона 3		
Градации	«ЛУЧШИЙ»			«Хуже»			«Еще хуже»			«Хуже всех»		
Ордерный тип личности лидера (субордерный аспект)	П	К	Р	П	К	Р	П	К	Р	П	К	Р
Состояние субордерного аспекта лидерства	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс	сс/жс
Состояние (по областям и зонам)	СС			ЖС			СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС

Из таблицы видно, что все показатели распределяются по двум областям (область психотерапевтического здоровья и область психотерапевтического нездоровья/риска). Область психотерапевтического здоровья (высокий уровень развития лидерских качеств) включает только одну градацию Лао-шкалы – «лучший». Область психотерапевтического

нездоровья (область риска нездоровья) включает в себя три градации (*зоны*) Лао-шкалы: «хуже», «еще хуже», «хуже всех». Каждая из четырех градаций Лао-шкалы (в обеих областях) включает в себя три субордерных аспекта типа лидерства («пастырь» - П, «командир» - К, «родитель» - Р). Соответственно, каждый из этих трех ордерных типов личности лидера (или иначе-субордерных аспектов лидерства), будучи соотнесен с Лао-шкалой, может показать уровень развития соответствующих лидерских качеств («пастырских», «командирских», «родительских»). Так, «пастырь»/П (лидер - идеолог, «смыслопроизводитель» по К. Вейку (5)) может иметь следующие уровни развития: «лучший» - «хуже» - «еще хуже» - «хуже всех», что и определит уровень развития соответствующего субордерного аспекта организационной культуры («церковного»). Лидер – «командир»/К (целеполагатель) также может быть «лучшим» - «хуже» - «еще хуже» - «хуже всех», что также обусловит состояние соответствующего («армейского») субордера организационной культуры. Лидер – «родитель»/Р (генератор эмоционально-ценностного единства) тоже может иметь любое положение на Лао-шкале – от «лучшего» до «хуже всех», что также выступит ограничителем для развития «семейного» субордера организационной культуры и организационно-культурная «семья» может оказаться как «лучшей», так и «хуже всех» по своим характеристикам.

Каждый субордерный аспект лидерства (П, К, Р) в каждой зоне (для каждой градации Лао-шкалы) оценивается как в существующем состоянии (СС), так и в желательном состоянии (ЖС). Таким образом, респондент, осуществляющий самооценку в диалоге с психологом, получает возможность осуществить рефлексию состояния своих лидерских качеств в режиме «как есть» (СС) и «как бы хотелось» (ЖС). Поскольку оценка осуществляется путем проставления баллов, то суммы баллов в СС и в ЖС показывают как степень уровневоего развития лидерских качеств, так и существующие тенденции к дальнейшему повышению, сохранению или снижению выявленного уровня.

Описание методики. Методика представляет собой четыре опросных листа, которые делятся на две части. Первая часть маркируется как «Область психотерапевтического здоровья лидера» и включает один опросный лист (№1). Вторая часть имеет общую маркировку «Область психотерапевтического нездоровья лидера» и включает три опросных листа, относящихся к сотериологическим уровням Лао-шкалы: 1) Опросный лист №2 «Хуже», 2) Опросный лист №3 «Еще хуже», 3) Опросный лист №4 «Хуже всех».

В конструкции методики оценка уровней Лао-шкалы («лучший», «хуже», «еще хуже» и «хуже всех») осуществляется в соотношении с ордерным типом личности лидера («пастырь», «командир», «родитель»), для которых выделены соответствующие им группы характеристик. Для примера обратимся к опросному листу №1. Так, «лучший» лидер, как «пастырь», имеет идеал, как «командир» - имеет цель и план, а как «родитель» - заботиться о своих последователях, обучая их, воспитывая и продвигая лучших. Для каждого сотериологического уровня («лучший», «хуже», «еще хуже», «хуже всех»), таким образом, выделены по три ордерных аспекта личности лидера («пастырь», «командир», «родитель»), а для каждого ордерного аспекта личности лидера определены по три, соответствующих функциям аспекта, характеристики (они включены в опросные листы, см. ниже).

Для каждой из трех характеристик предусмотрена схема оценки. Она включает в себя оценку частоты проявления характеристики, а также оценку в баллах для существующего состояния (СС) и желательного состояния (ЖС). Чтобы определить частоту проявления характеристики /качества мы используем шкалу с четырьмя градациями: «всегда», «часто», «иногда», «никогда». Для каждой градации дополнительно даны вербальные уточнения, которые помогают понять смысл градации и могут использоваться респондентами при обдумывании ответов. Также для каждой градации указано количество баллов. Например, «всегда» уточняется словом «постоянно» и оценивается в 9-10 баллов; «часто» (*систематически, как правило, регулярно*) и оценивается от 4 до 8 баллов; «иногда» (*редко, бывает, время от времени*) оценивается от 1 до 3 баллов и «никогда» оценивается от 0 до 1 балла. При этом «добавочные» баллы в крайних значениях (9 - для «всегда» и 1 для «никогда») являются поправками на погрешность (вероятность проявления качества хотя бы один раз). Таким образом, для оценки применяется десятибалльная шкала (от 10 баллов «всегда» до 0 баллов «никогда»). Представим эти данные компактно:

Таблица 79

Система оценки частоты проявления качества

№ п/п	Частота проявления	Уточнение смысла	Оценка в баллах
1.	Всегда	постоянно	9-10
2.	Часто	систематически/как правило/регулярно	4-8
3.	Иногда	редко/бывает/время	1-3

		от времени	
4.	Никогда	невозможно представить/вряд ли такое могло быть	0-1

Процедура заполнения опросных листов и обработка полученных данных

Особенности ордерной диагностики распространяются и на сотериологическую диагностику уровня развития лидерских качеств. Заполнение опросных листов респондентом осуществляется вместе с психологом в режиме диалога. Этой работе, занимающей в среднем два часа, предшествует знакомство респондента с ордерной моделью организационной культуры, концепцией и технологией сотеринга. Опросные листы, с которыми работает респондент, имеют полностью открытую техническую информацию об оцениваемых параметрах. Респондент имеет возможность задавать вопросы психологу, давать свои комментарии и оценки самой методике и ее концептуальной основе, рассказывать случаи, иллюстрирующие свое понимание утверждений и обосновывающих его оценки. Эта дополнительная информация вносится в отчет при анализе полученных результатов и помогает более точно интерпретировать полученные данные. Заполнение руководителем опросных листов имеет характер осмысленной самооценки, мера откровенности и точности которой определяется самим респондентом. Таким образом, задача такой диагностики заключается не столько в получении объективных научных данных по уровню развития лидерских качеств руководителя, сколько в организации «работы над собой», в обеспечении условий для структурированного и обоснованного процесса саморефлексии руководителя по поводу своих способов работы с сотрудниками и лидерской *modus vivendi*. Успешность решения этой задачи определяется способностью руководителя в дальнейшем самостоятельно осуществлять процедуру аутодиагностики своего уровня развития лидерских качеств.

Обработка и интерпретация результатов

1) В опросном листе №1 («Лучший», «Область психотерапевтического здоровья лидера») максимально возможным количеством баллов при оценке всех трех ордерных аспектов личности лидера является 90 баллов (3 качества x 10 максимальных баллов = 30 баллов x 3 ордерных аспекта (П – «пастырь», К – «командир», Р – «родитель»)). Отдельно суммируются баллы по СС и по ЖС, и в каждом случае мы можем получить по 90 баллов. Также мы имеем

возможность увидеть числовую пропорцию между состояниями субординерных аспектов личности лидера (в каком состоянии по сравнению друг с другом находятся П, К, Р) внутри области. Идеальным считается соотношение 30 – 30 - 30 для Опросного листа №1. Индикатором правильной динамики развития лидерских качеств является более *высокий* показатель в ЖС, нежели, чем в СС.

2) В опросном листе №2 («Хуже», «Область психотерапевтического нездоровья лидера») полученные данные будут интерпретироваться как состояние *зон психологического риска* в развитии лидера, поскольку связаны с возможностью деформации лидерства и ошибками во взаимодействии с сотрудниками. Здесь баллами оцениваются отрицательные характеристики лидерства (с психотерапевтической точки зрения), поэтому позитивным фактором является тенденция к уменьшению количества баллов в ЖС. Индикатором правильного развития является более *низкий* показатель в ЖС, нежели, чем в СС. Эта область может быть соотнесена в определенной степени с типом невротизации, известной как «плакатель».

3) Для опросного листа №3 («Еще хуже», «Область психотерапевтического нездоровья лидера») индикатором правильного развития лидера является более *низкий* показатель в ЖС, нежели, чем в СС. Эта область может быть соотнесена в определенной степени с типом невротизации, известной как «блаймер».

4) В опросном листе №4 («Хуже всех», «Область психотерапевтического нездоровья лидера») индикатором правильного развития является более *низкий* показатель в ЖС, нежели, чем в СС. Эта область может быть соотнесена в определенной степени с типом невротизации, известной как «дистрактор».

Пример обработки результатов сотериологической диагностики уровня развития лидерских качеств руководителя (кейс)

Ниже представлен пример выполненной сотериологической диагностики, обработки и анализа полученных результатов. Опросные листы заполнены лидером предпринимательской организации, занимающейся производством и продажей высокотехнологичного оборудования (численность персонала – 500 человек). Респондент – мужчина, возраст – 38 лет.

Таблица 80

Опросный лист №1. «Лучший»
(область психотерапевтического здоровья)

Суб ордерный аспект личности лидера	№ п/п	Лао-уровень лидера	СС	Как часто (в СС)	ЖС
	I.	«Лучший»			
«пастырь» (П)	1.1.	Имеет Идеал и Идеи, Мечту.	10	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	10
	1.2.	Посвятил свою жизнь реализации Мечты (делом и словом).	10	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	10
	1.3.	Стремится соответствовать своему Идеалу.	9	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	10
<i>Итого</i>			29		30
«командир» (К)	1.4.	Имеет Цель и План.	9	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	10
	1.5.	Не пасует перед трудностями. Всегда стремится к победе.	10	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	10
	1.6.	Хорошо организован и дисциплинирован.	8	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	10
<i>Итого</i>			27		30
«родитель» (Р)	1.7.	Заботится о подчиненных, учит, воспитывает, продвигает	8	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	10

		лучших.			
	1.8.	Критикуя за ошибки, не унижает человека.	9	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	10
	1.9.	Сохраняет отношения с теми, кто переходит на работу в другую организацию.	2	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	2
<i>Итого</i>			19		22
<i>Всего</i>			75 (из 90)		82 (из 90)

Таблица 81

Опросный лист №2. «Хуже»
(область психотерапевтического нездоровья лидера)

	2.	«Хуже»	СС	Как часто	ЖС
«пастырь» (П)	2.1.	Воспринимает идеалы и идеи как декоративный элемент и способ произвести впечатление.	0	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	0
	2.2.	Подчеркивает свой вклад в общее дело.	2	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	2
	2.3.	Принимает похвалу как должное и всегда недостаточное.	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	0
<i>Итого</i>			3		2
«командир» (К)	2.4.	Считает, что «на миру и смерть красна». Мотивирован поиском признания	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	0

		и славы.			
	2.5.	Склонен к демонстрации показного великодушия в прощении чужих ошибок или не прощения, принципиальности напоказ.	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <u><i>Иногда</i></u> <i>Никогда</i>	0
	2.6.	Большое внимание уделяет внешним атрибутам власти, положения.	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <u><i>Иногда</i></u> <i>Никогда</i>	0
<i>Итого</i>			3		0
«родитель» (Р)	2.7.	Считает себя наиболее значимым элементом организации, ее центром, «душой».	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <u><i>Иногда</i></u> <i>Никогда</i>	0
	2.8.	Переживает, что постоянно живет заботами о благе других, «забывая о себе».	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <u><i>Иногда</i></u> <i>Никогда</i>	0
	2.9.	В душе упрекает сотрудников в «не благодарности»	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <u><i>Иногда</i></u> <i>Никогда</i>	0
<i>Итого</i>			3		0
<i>Всего</i>			9		2

Таблица 82

Опросный лист №3. «Еще хуже»

(область психотерапевтического нездоровья лидера)

	3.	« Еще хуже»	СС	Как часто	ЖС
«пастырь» (П)	3.1.	Категорично критикует чужие точки зрения, убеждения и идеи. Нетерпим к другим мнениям.	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <u><i>Иногда</i></u> <i>Никогда</i>	0
	3.2.	Требовательно относится к беспрекословному соблюдению другими своих принципов и правил.	4	<i>Всегда</i> <u><i>Часто</i></u> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	6
	3.3.	Жестко наказывает за несогласие со своей точкой зрения.	2	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <u><i>Иногда</i></u> <i>Никогда</i>	3
<i>Итого</i>			7		9
«командир» (К)	3.4.	Жестко и хладнокровно исполняет принятые решения.	7	<i>Всегда</i> <u><i>Часто</i></u> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	10
	3.5.	Безжалостно судит ошибки, выносит и исполняет приговоры.	5	<i>Всегда</i> <u><i>Часто</i></u> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	5
	3.6.	Бескомпромиссно рвет отношения с не оправдавшими его надежды.	2	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <u><i>Иногда</i></u> <i>Никогда</i>	2
<i>Итого</i>			14		17

«родитель» (Р)	3.7.	Устанавливает правила поведения не только в служебных, но и в неформальных отношениях.	4	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	5
	3.8.	Исправляет, наказывая.	2	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	2
	3.9.	Получает удовольствие от покорности других.	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	0
<i>Итого</i>			7		7
<i>Всего</i>			28		33

Таблица 83

Опросный лист №4. «Хуже всех»
(область психотерапевтического нездоровья лидера)

	4.	«Хуже всех»	СС	Как часто	ЖС
«пастырь» (П)	4.1.	Легко меняет убеждения, ценности, цели в зависимости от конъюнктуры или моды.	0	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	0
	4.2.	Склонен к поиску личной выгоды, даже самой незначительной.	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	0
	4.3.	Не соблюдает декларируемые правила, но требует их соблюдения от других.	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	0
<i>Итого</i>			2		0
«командир» (К)	4.4.	Боится ответственности за принятые решения.	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i>Иногда</i> <i>Никогда</i>	0

	4.5.	Действует под давлением обстоятельств или других людей.	2	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i><u>Иногда</u></i> <i>Никогда</i>	0
	4.6.	Не имеет определенной линии поведения.	1	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i><u>Иногда</u></i> <i>Никогда</i>	0
<i>Итого</i>			4		0
«родитель» (Р)	4.7.	Не интересуется сотрудниками, сосредоточен на своих интересах и выгодах.	2	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i><u>Иногда</u></i> <i>Никогда</i>	2
	4.8.	Любые действия продиктованы либо поиском личной выгоды, либо страхом, либо тщеславием.	0	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i><u>Иногда</u></i> <i>Никогда</i>	0
	4.9.	Эмоционально нестабилен (впадает то в добродушие, то в гнев).	3	<i>Всегда</i> <i>Часто</i> <i><u>Иногда</u></i> <i>Никогда</i>	0
<i>Итого</i>			5		2
<i>Всего</i>			11		2

Ниже представлен способ анализа полученных результатов по опросным листам. Полученные из опросных листов данные вносятся в специальные таблицы, позволяющие видеть итоговые данные в компактной форме.

Анализ результатов, полученных по опросному листу №1 («Лучший», Область психотерапевтического здоровья)

При занесении сводных данных по 1-му Опросному листу в таблицу в колонке «Частота (в СС)» рядом с маркером частоты проявления качества (например, «всегда») ставятся цифровые значения (например, «всегда (3/3)»). Эти цифры означают, что из трех утверждений для каждого субордерного аспекта личности лидера все три получили оценку «всегда». В других случаях можно увидеть другой тип оценки частоты проявления качества, например, «всегда/часто (2/1)». Это значит, что из трех утверждений два оценены как «всегда» (2) и одно утверждение оценено как «часто» (1).

«Область психотерапевтического здоровья: «Лучший»

Субординный аспект личности лидера	СС	Частота (в СС)	ЖС
П («пастырь»)	29	Всегда (3/3)	30
К («командир»)	27	Всегда/часто (2/1)	30
Р («родитель»)	19	Часто/иногда (2/1)	22
Всего	75		82

Таким образом, если в области психотерапевтического здоровья лидера оценить максимально возможное количество баллов для всех трех субординных аспектов личности лидера в 90 баллов (30 баллов x 3 субординных аспекта), то полученный результат – 75 баллов для СС и 82 балла для ЖС.

Максимальные 90 баллов лидер не набирает (не поставил себе) ни в СС, ни в ЖС, однако имеется выраженная тенденция к устремленности в сторону увеличения всех показателей до максимальных значений для «пастырского» и «командирского» аспектов (до 30 баллов) и к росту «родительского» аспекта до 22 баллов (на 3 балла больше). Лидер объясняет стремление к этому небольшому росту в 3 балла тем, что не сможет «быстро измениться, поэтому надо двигаться вперед маленькими шагами».

Содержательно наблюдается распределение всех полученных баллов в пользу «пастырского» типа, который доминирует (29 баллов из 30 возможных, с подтверждением в виде указания частоты проявления качеств «пастыря» - «всегда»: 3 выбора из 3-х возможных) , далее- «командирского» типа (27 баллов из 30 возможных, с подтверждением в виде выбора частоты проявления «всегда» и «часто»: 2 и 1). На последнем месте с существенным отрывом от двух первых стоит «родительский» аспект лидерства (19 баллов из 30 возможных, с частотой проявления «часто» и «иногда»: 2 к 1. Градация «всегда» здесь не используется ни разу).

Полученные диагностические данные свидетельствуют о том, что:

1) лидер имеет направленность к совершенствованию ордерных характеристик лидерства (в перспективе планируется рост всех показателей), что является положительным фактором;

2) лидер имеет несбалансированную структуру лидерских характеристик (29 – 27 - 19). В нормальном (идеальном) варианте это соотношение должно быть 30-30- 30. Отсюда следует, что лидеру необходима дополнительная подготовка (обучение) в плане развития своих «родительских» качеств (поддержка персонала, обучение и воспитание персонала, внимание к персоналу);

3) доминирующим блоком лидерских качеств является «пастырский» блок. Лидер имеет идеалы, идеи, посвятил свою жизнь их воплощению в жизнь и стремится в жизни соответствовать тому, во что он верит и что для него важно. «Пастырские» лидерские качества являются опорными для

формирования программы развития других аспектов лидерства и прежде всего «родительского» аспекта лидерства.

***Анализ результатов, полученных по опросному листу №2 («Хуже»),
Область психотерапевтического нездоровья)***

Область психотерапевтического нездоровья лидера описывается данными других трех таблиц. Эти данные интерпретируются как *зоны психологического риска* в развитии лидера и здесь баллами оцениваются отрицательные характеристики лидерства (с психотерапевтической точки зрения), поэтому позитивным фактором является тенденция к уменьшению количества баллов в ЖС.

Таблица 85

«Область психотерапевтического нездоровья: «Хуже»

Субрдерный аспект личности лидера	СС	Частота	ЖС
П («пастырь»)	3	Никогда/редко (1/2)	2
К («командир»)	3	Редко (3/3)	0
Р («родитель»)	3	Редко (2/2)	0
Всего	9		2

Таким образом, *зона риска №1* в области психотерапевтического нездоровья лидера, связанная с гипертрофированным стремлением к получению знаков внимания и одобрения со стороны последователей («почитанию» и поиску восхищения и похвалы по Лао-цзы), из 30 максимально возможных баллов оценивается на 8 баллов. С одной стороны, это относительно небольшой показатель, с другой стороны, этот показатель составляет почти 1/3 выраженности психотерапевтически негативных характеристик лидерства.

Внутренняя структура выраженности проблемных характеристик такова: П (3) - К (3) - Р (3). Проблемные характеристики выражены равномерно. При этом в «пастырском» плане существует ситуативная трудность отказа от «подчеркивания своего вклада в общее дело», поскольку, по словам лидера, пока он не видит другого способа подкрепить «авторитетность» своей позиции при принятии «непонятных» сотрудникам управленческих решений. Частота проявления оценивается при этом маркером «иногда». Проблемные элементы «командирских» и «родительских» качеств маркируются частотой проявления «иногда» и в перспективе видятся лидеру как поддающиеся коррекции.

Выявленными положительными моментами диагностики являются : 1) незначительная частота проявления отрицательных лидерских характеристик («никогда» и «редко»), 2) стремление лидера к уменьшению

выраженности отрицательных характеристик до почти полного освобождения от них (от 8 баллов в СС до 2 баллов в ЖС).

Полученные диагностические данные свидетельствуют о том, что данная зона риска полностью контролируется лидером и находится «в порядке»:

1) лидер не имеет тревожных симптомов, касающихся неадекватных потребностей в «почитании» со стороны подчиненных;

2) лидер стремится полностью освободиться от потребности в одобрении со стороны сотрудников и ориентируется на другие (рациональные) критерии оценки правильности принимаемых решений. Однако пока не вполне владеет умением успешно доносить свою точку зрения до подчиненных в тех случаях, когда организация сталкивается с новыми ситуациями и не может опереться на имеющийся опыт решения определенного типа задач. В этих случаях лидер вынужденно прибегает к «эмоциональной» аргументации, подчеркивая свой вклад в общее дело с целью «оказать небольшое давление» на сотрудников.

Анализ результатов, полученных по опросному листу №3 («Еще хуже», Область психотерапевтического нездоровья)

Таблица 86

«Область психотерапевтического нездоровья: «Еще хуже»

Субрдерный аспект личности лидера	СС	Частота	ЖС
П («пастырь»)	7	«Редко/часто» (2/1)	9
К («командир»)	14	« Часто/иногда» (2/1)	17
Р («родитель»)	7	« Часто/редко» (1/2)	7
Всего	28		33

Таким образом, зона риска №2 в области психотерапевтического нездоровья лидера, связанная с гипертрофированным стремлением к подавлению своеволия и даже воли подчиненных, а также к стремлению максимальной управляемости за счет применения силовых средств (по Лао-цзы) оценивается на 33 балла из возможных 90 баллов. Мы видим, что существует отрицательная тенденция стремления к увеличению объема применения жестких и силовых средств воздействия (от 28 баллов в СС до 33 баллов в ЖС, рост на 5 пунктов).

В своих комментариях лидер указал на причины этого. Так, первое утверждение («Жестко и хладнокровно исполняет принятые решения»), с точки зрения лидера, в настоящее время является желательным качеством, поскольку лидер стал чаще сталкиваться с попытками подчиненных оказать давление на него для пересмотра ранее принятых решений («Мне нужно перестать слушать каждого, кто через меня вступает в спор с коллегами. Приняли решение - надо просто выполнять и никого не слушать»). Лидер

поставил за это утверждение 7 баллов в СС и 10 баллов в ЖС. Указание на частоту проявления - « часто».

То же самое касается пункта №2 («Безжалостно судит ошибки, выносит и исполняет приговоры»). Как следует из беседы с лидером, в организации произошла целая серия срывов в выполнении поставленных задач и лидеру пришлось реагировать на случившееся («Все ждали, что произойдет дальше: последует наказание или нет. Если нет, то можно халтурить и нарушать правила и дальше. Пришлось действовать жестко»). Лидер поставил 5 баллов этому утверждению в СС и сохранил 5 баллов в ЖС. Указание на частоту проявления – «часто».

Третье положение о разрыве отношений с не оправдавшими надежды сотрудниками, лидер счел не очень существенным для текущего момента и поставил в СС и ЖС по 2 балла (указание на частоту проявления - «иногда»).

Внутренняя структура выраженности проблемных характеристик в СС такова: П (7) - К (14) - Р (7). Только блок «родительских» характеристик, с точки зрения лидера, не подлежит коррекции в целом, хотя первое утверждение («Устанавливает правила поведения не только в служебных, но и в неформальных отношениях») в ЖС должно быть усилено на 1 балл (частота проявления в СС - «часто»). Наибольший риск представляет тенденция к усилению силовых «командирских» качеств. Лидер не видит других способов воздействия на неприемлемые с его точки зрения поведенческие проявления сотрудников. Лидер хотел бы еще более «жестко и хладнокровно исполнять принятые решения» прежде всего. Эта тема проявляется и в блоке «пастырских» качеств: лидер планирует более «требовательно относиться к беспрекословному соблюдению другими своих принципов и правил» (частота проявления «часто», рост в ЖС на 2 балла).

Полученные диагностические данные свидетельствуют о том, что:

1) ситуативные трудности в организации (например, сбои в работе, споры между сотрудниками по поводу принятых ранее решений) влияют на ужесточение позиций лидера в отношении с подчиненными и создают условия для активного применения более резких и агрессивных способов взаимодействия с ними;

2) долгое нахождение в таком состоянии усиливает риск закрепления силового способа взаимодействия с окружением на уровне черт характера;

3) выбор, который делает лидер в трудной управленческой ситуации является непродуктивным, поскольку способствует ухудшению его психотерапевтического здоровья. Требуется дополнительное обучение лидера для более конструктивного поведения в трудных управленческих ситуациях.

***Анализ результатов, полученных по опросному листу №4 («Хуже всех»,
Область психотерапевтического нездоровья)***

«Область психотерапевтического нездоровья: «Хуже всех»

Субрдерный аспект личности лидера	СС	Частота	ЖС
П («пастырь»)	2	«Никогда/редко» (1/2)	0
К («командир»)	4	«Редко» (3/3)	0
Р («родитель»)	5	«Редко/никогда» (2/1)	2
Всего	11		2

Таким образом, зона риска №3 в области психотерапевтического нездоровья лидера, связанная с потерей самостоятельной линии поведения, склонностью к отказу от ответственности за организацию, от последствий принятых решений и деградации до уровня сосредоточенности на частных выгодах (по Лао-цзы) оценивается на 11 баллов из возможных 90 в СС. Мы видим положительную тенденцию стремления лидера к улучшению своих показателей в этом блоке.

Внутренняя структура выраженности проблемных характеристик такова: П (2) - К (4) - Р (5). То есть наиболее проблемными являются два из трех «родительских» качества («не интересуется жизнью сотрудников, сосредоточен на своих интересах и выгодах» и «эмоционально нестабилен»). Частота проявления оценивается при этом маркером «иногда». Наименее проблемным является блок «пастырских» характеристик. При этом лидер отмечает, что своих убеждений в угоду конъюнктуре или под давлением со стороны других людей не меняет никогда.

Полученные диагностические данные свидетельствуют о том, что:

1) уровень психотерапевтически проблемного состояния «Хуже всех» в настоящее время не вызывает тревоги. Лидер редко переживает отдельные «падения» в эти состояния и может их контролировать, ставя перед собой соответствующую цель;

2) опорой при контроле за проблемными состояниями в зоне риска №3 являются характеристики «пастырского» аспекта лидерства (опора на идеал, ценности и убеждения).

Анализ результатов по всем опросным листам

Таблица 88

**Сводная таблица полученных результатов диагностики
уровня развития лидерских качеств**

Области	Область психотерапевтического здоровья	Область психотерапевтического риска (нездоровья)		
		Зона 1	Зона 2	Зона 3

Градации	«ЛУЧШИЙ»		«Хуже»		«Еще хуже»		«Хуже всех»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Баллы	75	82	9	2	28	33	11	2

Представленные в таблице обобщенные данные свидетельствуют о том, что:

1) общее состояние властной функции лидера находится в целом в области психотерапевтического здоровья («лучший»), что соответствует высокому уровню развития лидерских качеств руководителя (на момент сотериологической диагностики). Об этом свидетельствует достаточно высокий балл самооценки в СС (75 из 90 возможных) и отчетливая тенденция к улучшению своих показателей в ЖС (82 в ЖС по отношению к 75 в СС).

2) лидер не имеет тревожных симптомов, касающихся неадекватных потребностей в «почитании» со стороны подчиненных (зона риска №1). Также лидер способен в СС держаться самостоятельной линии поведения и не боится принимать на себя ответственность (зона риска №3). Опорой при контроле за проблемными состояниями в зоне риска №3 являются характеристики «пастырского» аспекта лидерства (опора на идеал, ценности и убеждения).

3) Особое внимание следует уделить работе с зоной риска №2 («еще хуже»), выделенной курсивом, в которой наиболее вероятно развитие проблемных состояний, способных повлечь за собой снижение уровня лидерства (агрессия, гнев, раздражение).

4) Все три зоны риска, тем не менее, имеют признаки возможного развития проблемных состояний, что маркировано выбором утверждений из всех трех зон (более низких уровней) и указанием на частоту проявления «иногда» и «часто».

5) Лидер имеет идеалы, идеи, посвятил свою жизнь их воплощению в жизнь и стремится в жизни соответствовать тому, во что он верит и что для него важно. «Пастырские» лидерские качества являются опорными для формирования программы развития других аспектов лидерства и прежде всего «родительского» аспекта лидерства. Лидеру необходима дополнительная подготовка (обучение) в плане развития своих «родительских» качеств (поддержка персонала, обучение и воспитание персонала, внимание к персоналу), а также необходимо дополнительное обучение техникам аргументации и психотехникам саморегуляции в стрессовых ситуациях.

Таким образом, представленная методика может использоваться не только в ордерных проектах по изменению организационной культуры, но и

автономно, для аутодиагностики сотериологического уровня развития лидерских качеств руководителей.

Заключение

Исследовательская и практическая работа с организационной культурой предполагает наличие системы измерительных инструментов, благодаря которым возможно осуществлять объективный контроль за ходом процессов изменения организационной культуры на различных уровнях организационно-культурной системы и в ее различных аспектах. Своя диагностическая система развивается и в рамках ордерного подхода к социально-психологическому изучению организационной культуры. В настоящее время эта система представляет собой комплекс из трех методик, позволяющих диагностировать степень выраженности субордеров организационной культуры, степень их сформированности и сотериологический уровень развития лидерских качеств руководителя организации, реализующего культуротворческую функцию. Данный комплекс диагностических методик охватывает как «внешние» (организационные), так и «внутренние» (личностные) аспекты организационно-культурного порядка, обеспечивая согласованность выполняемых оценочных процедур на всех системных уровнях организационной культуры и показывая, как состояние лидера организации связано с состоянием культуры возглавляемой им организации.

Общей особенностью всех ордерных диагностических методик является их «двойное» назначение: возможность одновременно получать с их помощью данные о состоянии определенных аспектов организационной культуры, с одной стороны, и возможность использовать эти методики для организации «работы над собой» для лидера, членов управленческой команды и сотрудников организации, с другой стороны. В определенной степени эти методики выполняют обучающую функцию, помогая осознать значимые параметры как самой организационной культуры, так и значимые для ее развития и поддержания параметры собственного отношения к организационной реальности и аспекты собственного организационного поведения. В этом плане особенно сотериологические методики диагностики являются важным инструментом более тщательной организации системы «заботы о себе» и подспорьем для «духовных упражнений» управленцев в современных организациях.

Список использованной литературы

1. Адо П. Духовные упражнения и античная философия. М.; СПб: Изд-во «Степной ветер»; ИД «Коло», 2005.- 448 с.
2. Аксеновская Л.Н. Ордерное понимание организационной культуры// Психологический журнал/ Ред. А.Л. Журавлев.- Москва: Наука, 2009.- Том 30. №4 июль-август 2009. – С. 25-32.

3. Аксеновская Л.Н. Методика ордерной диагностики организационной культуры/ Известия саратовского университета. 2010 г. Том 10. Серия Философия. Психология. Педагогика. Выпуск 4.- С. 63-68.
4. Аксеновская Л.Н. Социально-психологические эффекты применения ордерной технологии изменения организационной культуры// Известия Саратовского университета. Новая серия. 2014. Т.14. Серия Философия. Психология. Педагогика. Выпуск 1.- С. 44-49.
5. Аксеновская Л.Н. Уровни развития организационной культуры и проблема их измерения (ордерный подход)/ От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете: в 5-ти томах.: Том 5/ отв. Ред. Богоявленская Д.Б.- М.: Когито-Центр, 2015.- 461 с. - С. 120-122.
6. Аксеновская Л.Н. Методика диагностики степени сформированности субордеров организационной культуры// Известия Саратовского университета. Новая серия Философия. Психология. Педагогика. Выпуск 4. 2015. Том 15.- С. 65-72).
7. Аксеновская Л.Н. Ордерные исследования организационной культуры: характеристика, актуальные вопросы и перспективы/Социально-психологические проблемы современного общества: личность, группа, организация/ Л.Н.Аксеновская [и др.] – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2016. – 288 с. – С. 9 – 27.
8. Аксеновская Л.Н. Ордерная модель организационной культуры. М.: Академический проект; Трикста.-2007, 303 с.
9. Аксеновская Л.Н. Сотеринг: Практикум [Электронный ресурс] / Л. Н. Аксеновская. - Саратов : [б. и.], 2014. - 109 с. : табл. - Библиогр. в конце разд. - Б. ц. - <http://library.sgu.ru/>, ID 1193
10. Аксеновская Л.Н. Изменение организационной культуры на уровне лидера: опыт индивидуального сотеринга/ Организационная психология. 2016. Т.6. №2. С.30-54. www.orgpsyjournal.hse.ru
11. Вейк К. Смыслопроизводство в организациях. – Х.: изд-во «Гуманитарный Центр», 2015.- 320 с.
12. Глухова О.Е., Аксеновская Л.Н. Моделирование организационного и организационно-культурного взаимодействия: атомистический подход. - Саратов: Изд-во "Саратовский источник", 2016. - 99 с. (коллективная монография).
13. Юревич А.В. «Онтологический круг» и структура психологического знания//Психологический журнал.1992. Т.13. №1. - С.12.

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО