

Вадим Воронин

Организационная культура и личность: Социально-психологические аспекты

Проблемы организационной культуры важны для всех категорий предпринимателей

Среди представителей отечественного бизнеса бытует мнение, что позволить себе роскошь обращать внимание на развитие организационной культуры могут только крупные компании в условиях стабильной экономики.

В мировой практике развитие организационной культуры своей фирмы является одной из основных целей управления, не менее важной, чем внедрение новых технологий, расширение рынков сбыта и др. Опыт как иностранных (в частности, корпорации «Крайслер» и ее руководителя Ли Якокки), так и российских процветающих фирм показывает, что именно организационная культура может стать опорой для выживания организации и привести к коммерческому успеху. Однако различные типы организационной культуры могут располагаться в диапазоне от эффективности до гуманизма.

До сих пор доминантой в системе ценностей многих организаций во многих странах остается скорее «эффективность», чем гуманизм. Основное внимание концентрируется на таких показателях, как прибыль, затраты и т.п., при этом упускаются из вида насущные нужды человека (как клиента, так и сотрудника). Повышению квалификации работников, определению миссии организации уделяется второстепенное значение.

Показателен опыт японских компаний, рассматривающих «...каждого человека как имеющего экономические, социальные, психологические и духовные потребности» [1]. Японские руководители считают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеку, не столь сосредотачиваясь на других институтах (таких, как правительство, семья и религия). Они полагают, что «...только тогда, когда запросы личности вполне удовлетворены культурой отношений в корпорации, ее способности могут быть использованы в полной мере для производительности труда, результаты которого в большинстве случаев бывают выдающимися» [2].

Гуманизм может способствовать эффективности организации

Организационная культура складывается из устойчивых норм, ценностей, представлений, принципов и верований относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации и т.п. [3]. Организационную культуру рассматривают как «систему допущений и убеждений, которые разделяются членами организации не осознаются и передаются вновь прибывшим членам организации как правильный способ восприятия мира» [4]. Эти допущения определяют взгляд организации на саму себя и свое окружение. Эта система допущений может осознаваться, так как отдельные моменты формируются целенаправленными усилиями менеджеров и работников и легко эксплицируются. Организационная культура формирует специфическое ценностно-нормативное пространство через определение иерархии ценностей организации, унификацию оценок, построение новых смыслов, системы предпочтений определенных паттернов поведения в организации. На образование единого ценностно-нормативного поля (которое можно условно определить как совокупность интеллектуальных и этических ценностей, находящихся признание и поддержку у сотрудников) организационная культура влияет постольку, поскольку обеспечивает обмен индивидуальными ценностями, а также способствует трансформации и интеграции всех вносимых в организацию ценностей. Ценности либо открыто провозглашаются, либо неявно подразумеваются и проявляются через стандарт поведения. Т. Коно называет это «внутренней философией» [5]. Формы организационной культуры многообразны, и они варьируют в каждом конкретном случае. Однако в конечном счете, они определяются характером макросреды (культурой) и совокупностью стихийно внесенных в организацию индивидуальных ценностей и убеждений. Организационная культура, выраженная в непосредственных межличностных связях сотрудников, соответствует определенным социально необходимым формам коммуникации, реализуется в нормах социально приемлемого поведения.

В жизнедеятельности коллектива организационная культура играет специфическую роль по отношению к важнейшим его интегративным атрибутам. Как ценностное поле, она в зависимости от форм организации деятельности дает больше или меньше возможности обмениваться необходимой информацией в процессе реализации деятельности; регулируя взаимодействие сотрудников, она делает его более или менее эффективным в зависимости от того на-

бора норм взаимодействия, которые вырабатываются в процессе работы и транслируются через взаимодействие. Таким образом, с одной стороны, организационная культура транслирует целый спектр норм и ценностей, регулирующих жизнедеятельность личности в организации, ее поведение в различных ситуациях, с другой стороны, она сама задается и регулируется набором определенных норм.

Усвоение норм и правил организации
как фактор успешности

Важнейшим механизмом усвоения норм является интернализация образцов поведения и деятельности, почерпнутых из опыта общения с непосредственным окружением. Это связано с тем, что содержание и способы организации деятельности несут в себе определенные ценности, нормы и правила, которые являются обязательным условием успешности реализации деятельности. Конкретное содержание норм в процессе деятельности определяется как ее целью, так и содержанием и способом ее организации. Именно через характер и единство целей предметного содержания деятельности и общения сотрудников в процессе ее реализации организационная культура определяет, какие отношения складываются между сотрудниками, каково их влияние на личность, насколько эффективно это влияние. Мы согласны с Т. Шибутани, который писал о том, что «каждый человек ориентирован на определенную систему ценностей — значений, особенно для него важных. Постоянство, обнаруживаемое в его поведении, возникает не из-за многократного повторения одних и тех же движений, ибо каждая частная ситуация требует несколько иных действий. Постоянство возникает из-за устойчивости целей... Поведение может рассматриваться как попытка человека утвердить свое единство и целостность» [6]. Организационная культура как регулятор поведения может иметь ситуативный характер или же создавать стойкий стимул для ориентирования поведения в том или ином направлении. Она воздействует через контекст конкретной социальной ситуации, когда окружающая среда, групповые нормы, ожидания и санкции взаимодействующих между собой людей побуждают человека к определенным действиям.

Ценности и убеждения как основное
содержание организационной
культуры

Индивидуальные ценности и убеждения оказывают определяющее влияние на то, насколько сотрудники конгруэнтны в отношении результата деятельности. Ценности воплощают то, что является значимым для человека, и поддерживаются его убеждениями. Ценности приобретаются, подобно убеждениям, из опыта, а также путем моделирования значимых других. Ценности напрямую связаны с идентичностью, они являются фундаментальными прин-

ципами, по которым человек живет. Тем не менее, ценности часто являются неосознаваемыми, поэтому с трудом поддаются экспликации и сознательному изучению. Убеждения можно определить как обобщение какого-либо взаимоотношения между различными проявлениями жизненного опыта. Они могут быть обобщением как значимых, так и незначимых взаимоотношений, и даже обобщение ограничений [7]. Полезным для выявления ценностей может оказаться используемый в нейролингвистическом программировании термин «критерий», под которым понимаются те ценности, которые оказываются важными в определенном контексте. Критерии являются менее общими и менее всеохватывающими, чем ценности. Критерии — это объяснимые принципы, по которым человек делает что-либо и это то, что человек получает из этого занятия. Как правило, это такие номинализации, как здоровье, успех, богатство, обучение и т.д. [8]. Критерии могут быть выявлены в процессе специальным образом организованной беседы.

Организационная культура не является пассивной средой, — это динамическое образование, имеющее собственную активность. Она предоставляет образцы поведения, причем как неосознаваемого, непреднамеренного, так и посредством явных требований следовать тем нормам, которые эксплицированы в данной организации. Человек вырабатывает свою индивидуальную систему паттернов поведения во взаимодействии со всеми предъявляемыми ему требованиями, явными и неявными, сопоставляя их со своими, сложившимися к моменту взаимодействия доминантами, занимая определенную «нишу». Чтобы продвигаться по служебной лестнице в компании, человеку необходимо усвоить ценности этой компании — это непременное условие, определяющее карьеру. Если они отличаются от индивидуальных ценностей, это может привести к неконгруэнтности. В подобных случаях потенциал работника используется только частично, особенно если он имеет ценности, противоречащие его работе. Детерминирующая роль организационной культуры реализуется через активную деятельность самого человека, а опосредуется его внутренней позицией по отношению к нормам, принципам, идеалам организации. Организационная культура диалектически реализует динамику человеческой потребности в свободе и потребности в интегрированности (аффилиации). Слияние с организацией, в которой человек работает, полная идентификация, по-видимому, становится своеобразным механизмом решения проблем, возникающих в результате экономических, социальных и

психологических изменений. Западные специалисты убеждены в том, что сотрудники, имеющие точку зрения, определяемую организацией, в которой они работают, обеспечивают себе чувство безопасности. Они отождествляют себя с организацией — тем более травмирующе (и даже разрушительно) на личность воздействует увольнение. Критическими с точки зрения воздействия организационной культуры на личность мы считаем ситуации адаптации новичка в организации, внедрения инноваций (со сменой приоритетов ценностей, вызванных ростом организации, ее реорганизацией и др.) и ситуацию в условиях экономического спада.

Адаптация нового сотрудника в
организационной культуре

Понимание содержания организационной культуры помогает видеть новые моменты в мотивации человека, которые начинают определять его поведение как члена той или иной организации, особенно в ситуациях, затрагивающих его роль при реализации групповых ценностей, норм, ожиданий. Зависимость действий личности от общих взаимосвязей и специфики существующих условий (контекста), от ее статуса и роли в системе производственных отношений, от реальных обстоятельств жизни, то есть от тех условий, в которых протекает ее реальная жизнедеятельность, не может сводиться к бихевиористской схеме «стимул — реакция». Включенность человека в различные группы, различные системы отношений, противоречивость этих отношений ведут к тому, что принятие какой-либо ценности организации оказывается для него сложным, проблемным процессом. Часто, публично повинаясь при невозможности избежать давления и санкций группы, человек сохраняет неизменными собственные установки. Неприятие внешнего требования, столкновение с ценностями, уже принятыми личностью, происходит путем активного осмысления в системе личностных ценностей и ведет к переживанию собственного «Я». Человек осознает определенное требование, но затрудняется его внутренне принять. Вследствие этого личность может испытать чувства разобщенности и раздвоенности, неопределенности, сомнения и т.п., которым сопутствуют фрустрированность, агрессивность, уход, раздражительность и др. Ситуация вхождения новичка в организационную культуру, таким образом, является потенциально травмирующей: «При невозможности личности реализовать ценность, занимающую значимое место в системе отношений личности к действительности, имеет место тенденция к дезинтеграции функциональных систем мотивов личности, к деструктурированию самой личности» [9]. Предотвратить подобную опасность могут предпринимаемые ме-

неджером меры по установлению жестких границ ответственности и формированию сотрудников, способных хорошо понимать «контекст» операций и гибко реагировать на действия других членов организации. «Зависимость от группы вынуждает искать подлинного или мнимого согласия с ней, подстраивать поведение под кажущиеся непривычными или ложными эталоны» [10]. Поэтому центральной задачей выступает содействие в нахождении и достижении человеком более оптимального способа целенаправленного функционирования как субъекта труда, а не превращение его в обезличенный объект управления. Вместе с тем, ценностный конфликт можно считать и позитивным «...хотя бы для тех индивидов, у кого первоначальный дискомфорт ведет к принятию новых ценностей, аттитюдов, моделей поведения и в конечном счете важен для саморазвития и личностного роста» [11].

В условиях инновационных изменений отдельные компоненты организационной культуры могут стать преградой, барьером нововведениям, но могут и способствовать быстрому, относительно безболезненному становлению нового, созданию благоприятных условий для инноваций. В организации изменение ценностей и проводимой политики требуют особого подхода и не происходят механически вслед за изменением поведения, поскольку обратная связь, полученная от внешнего окружения и собственного поведения не смогут доказать или опровергнуть сферу личной веры. Некоторые специалисты считают, что внешнее окружение способно либо поддерживать, либо разрушать убеждения и стоящие за ними ценности [12]. Другие считают маловероятным, чтобы изменения окружения серьезно повлияло на изменение убеждений: «То, как я веду себя, может изменить некоторые убеждения, касающиеся меня. Однако изменение убеждения определенно изменит мое поведение» [13]. Таким образом, воздействие должно быть направлено на перестройку поля ценностного напряжения. На динамику организационной культуры также может повлиять спонтанная деятельность сотрудников, направленная на снижение внутреннего напряжения. Поведение отдельных сотрудников, не соответствующее актуальным ценностям организации, может быть рассмотрено как исполняющее одну или несколько специфических функций — таких, как определение границ допустимого, открытие того, какие следствия вытекают из конкретных поступков, риск ради оживления скучной жизни или отвлечение внимания от других проблем или напряжений в организации. Инкорпорирование новых ценностей может происходить путем столкновения убеждений и ценностей

сотрудника с актуальной системой ценностей организации, при котором происходит проверка ценностей на приемлемость.

Для нас важными выступают все ценности, выходящие за рамки актуальной организационной культуры и потенциально способные повлиять на ее развитие. Важной задачей становится найти те мотивы, в которых эти ценности станут актуальными, то есть трансформирующими существующую организационную культуру. Преобразование организационной культуры является весьма сложным процессом, в котором задействуется сфера верования сотрудников. Новая ценность повлияет на организационную культуру только в том случае, если она с самого начала соприкасается с определенными ожиданиями, если ее значение генетически коренится в ведущих тенденциях групповых стремлений. Включение новой ценности происходит в конечном итоге в том случае, если определенная группа активно поддерживает инновацию. Речь идет о стремлении установить новые нормы, не подавляющие людей, но объединяющие их, в основе которого лежит одна и та же ситуация: с одной стороны — существующая система правил и установлений, с другой — пробивающие себе дорогу преобразования, возникновение новых возможностей для самореализации.

Организационная культура должна предоставлять возможность выбора

Стремление увеличить доходы может преследовать цели: престиж, рост производства и стабильность. Эти корпоративные цели, вступая во взаимодействие с индивидуальными (желание добиться успеха, облегчить работу и т.д.), переплетаются с последними таким образом, что работник оказывается в ситуации, когда корпоративные ценности начинают преобладать над его собственными. В целях увеличения дохода, роста производительности и стабильности, а также личных целей успеха, служащие могут рисковать своим здоровьем, здоровьем коллег и даже потребителей [14]. Изменение представлений об организационной культуре, преодоление техницизма естественно влечет за собой повышение требований к менеджеру. Его роль меняется. Теперь менеджер должен не столько заставить подчиненных выполнять определенные функции, а попытаться возбудить их самостоятельность, дать толчок их творческим силам, поставить задачи с тем, чтобы развить способности.

Если менеджеры используют основательные меры контроля поведения, они часто вступают в конфликты с подчиненными. Когда последние обнаруживают, что с ними обращаются жестким и последовательным образом, с четкими границами разрешенных способов поведения — они

склонны бунтовать, возможно резко. Они не намерены столь легко уступать контроль. «Когда организация подавляет личность, она ставит под угрозу свою способность изменяться. Когда же организация стимулирует самовыражение личности, то ей трудно не обновляться. Индивиды — единственный источник обновления в компании» [15]. Человек, лишенный выбора, как бы заключен в жесткой структуре поля. Вариабельность позволяет трансформировать эту жесткую структуру. Чтобы создать вариабельность, необходимо предоставить человеку реальную возможность выбора модели поведения. Д. Мерсер обращает внимание, что развитие организационной культуры является столь тонким процессом, что ближе пока к области религии, чем к науке [16]. Руководители, строящие единое ценностно-нормативное пространство, которое позволяет сотрудникам процветать и развиваться, создают одновременно условия для ощущения надежности, безопасности, гибкости в организации. Для создания командного духа товарищества очень важно обращать внимание на содержание понятия справедливости. Будучи нормативным критерием для оценки распределения преимуществ, принципы справедливости должны быть одинаково приемлемыми для всех членов организации, в противном случае организационная культура способна индуцировать внутриорганизационные конфликты между подразделениями или отдельными сотрудниками, считающимися, что их незаслуженно обошли.

В периоды спада экономики сокращаются сроки перспективного планирования, в организациях думают о сегодняшнем дне и наиболее очевидно проявляются приоритеты организационной культуры — сохранение прибылей в настоящий момент или ориентация на будущий подъем и стремление сохранить квалифицированные человеческие ресурсы. Организации, стремящиеся к «цивилизованным» отношениям с сотрудниками, развивающие организационную культуру, даже при вынужденном сокращении персонала, стараются сохранить у них чувство приверженности организации. Пока еще экзотической для отечественных организаций является практика «аутплейсмента», когда сотрудника, попавшего под сокращение, трудоустраивают (с его согласия) в другую организацию. Этим организация не только поддерживает свой положительный имидж в среде бывших сотрудников, но и получает возможность расширить сбытовую сеть, находя потенциальных клиентов среди этих организаций.

Изучаемая нами ситуация, сложившаяся в отечественном бизнесе, позволяет сделать вывод о том, что целенаправ-

ленное развитие организационной культуры в России пока еще роскошь, возможная лишь в исключительных случаях. Как отмечает известный российский предприниматель В. Довгань, «даже люди в принципе не принимающие обман, идут на какие-то сомнительные компромиссы, не держат слова, не полностью платят налоги, неискренни с партнерами, потребителями. Нравственный дискомфорт, а то и моральное насилие лишают нас радости труда. Духовная жизнь отделилась от работы и существует вне ее» [17]. Это приводит к тому, что каждый сотрудник фирмы ориентируется на традиционные ценности в большей мере, чем на ценности фирмы. В условиях дестабилизации нашего общества в целом и отсутствия четких рамок организационной культуры фирмы каждый сотрудник чувствует себя на границе отведенного ему обстоятельствами жизни социального пространства. Это обстоятельство невротизирует человека, служащего на фирме, и делает его выраженным маргиналом.

1. *Pascale R., Athos A.* The Art of Japanese Management. NY, 1981, p. 48.
2. Там же
3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Обучение менеджменту. — М., 1994.
4. *Беклемишева О.И.* Организационная культура и эффективность фирм // Малый бизнес, рынок и общество, 1992, №3—4, с. 79.
5. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. — М., 1987.
6. *Шибутани Т.* Социальная психология. — Ростов-на-Дону, 1998, С. 244.
7. См. подробнее: *Дилтс Р.* Изменение убеждений с помощью НЛП. — М., 1997.
8. *О'Коннор Дж., Сеймор Дж.* Введение в НЛП. — Челябинск, 1997.
9. *Мясищев В.Н.* Личность и неврозы. — Л., 1960, с. 237.
10. *Токарева М.Ю., Донцов А.И.* Меньшинство как источник социального влияния// Вопросы психологии, 1996, №1, С. 50.
11. *Стефаненко Т.Г.* Адаптация к новой культурной среде и пути ее оптимизации// Введение в практическую социальную психологию. — М., 1996, С. 169.
12. *Дилтс Р.* Изменение убеждений с помощью НЛП. — М., 1997, С. 25.
13. *О'Коннор Дж., Сеймор Дж.* Введение в НЛП. — Челябинск, 1997, С. 109.

-
14. *Хинч Р., де Кесерди У.* Корпорации против женщин// Социологические исследования, 1992, №8, С. 132—144.
 15. *Уотермен Р.* Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. — М., 1988, С. 16.
 16. *Мерсер Д.* ИБМ. Управление в самой преуспевающей компании мира. — М., 1991.
 17. *Викторов В.* Владимир Довгань: «Фирма может стать храмом»// Аргументы и факты, №51, декабрь 1998.

