

УДК 159.9

Маничев С. А., Маничева Л. Г.

Санкт-Петербургский Государственный Университет,  
Санкт-Петербург, Россия

## Организационная культура как контекст менеджмента<sup>1</sup> Organizational culture as a context of management

### Аннотация

Прослеживается связь развития концепций организационной культуры и появления новых концепций менеджмента. Атрибутивный подход к организационной культуре привел к поиску более или менее формализованных инструментов управления организационной культурой и формированию концепции ценностного руководства как одного из разделов менеджмента. Феноменологический подход привел к пониманию трудностей в изучении и «измерении» организационной культуры. Тем, что нельзя измерить, нельзя и управлять. Поэтому вопрос о разработке хорошо формализованных инструментов для управления организационной культурой сам по себе отпал. Такое понимание культуры привело к появлению концепций символического менеджмента и трансформационного лидерства/

*Ключевые слова:* организационная культура, управление по ценностям, символический менеджмент, трансформационное лидерство.

### Abstract

The connection between the development of organizational culture's concepts and appearance of new concepts of management is traced in this article. Attributive approach to organizational culture led for searching more or less formalized instruments of organizational culture's management and forming the concept of the valuable management as one of management sections. The phenomenological approach led to understanding of difficulties in studying and "measurement" of organizational culture. If it's impossible to measure something, then you can't operate with that. Therefore the question of elaboration of well formalized tools for organizational culture's management was rejected by itself. Such understanding of culture led to emergence of concepts of symbolical management and transformational leadership.

*Key words:* organizational culture, management by values, symbolic management, charismatic leadership.

В настоящее время на Западе проводится огромное количество исследований, посвященных организационной культуре. Это явление

<sup>1</sup> Исследование выполнено в рамках научно-исследовательского проекта «Нейроэкономика и принятие управленческих решений: перспективы междисциплинарных исследований». Мероприятие 1. Проведение фундаментальных исследований по приоритетным направлениям Программы развития СПбГУ (2013)

изучают различные науки, такие как антропология, социология, психология и прикладные дисциплины (организационное поведение, менеджмент, организационные коммуникации).

Развертывание и пик исследований организационной культуры приходится на последнюю четверть XX века. Эти исследования образовали мейнстрим организационной психологии этого времени.

Можно выделить несколько исторических причин широкого распространения в это время нового понимания организации, основанного на концепте организационной культуры.

Во-первых, не вся организационная реальность могла быть эксплицирована и формально описана с использованием существовавших в то время инструментов исследования организаций. Формализованные описания охватывали бизнес-процессы, процессы трансформации (технологические процессы), нормы и правила регулярного менеджмента, организационную структуру, в некоторой степени – неформальную структуру и каналы коммуникаций (социометрия).

Все остальное в организации существовало в «неписаном» виде. При этом сотрудники организации прекрасно знали, как действовать в различных ситуациях, хотя эти действия не регулировались никакими писаными правилами, регламентами и прочими документами. Вполне естественно возникла идея описать как некоторое целое неписаный свод норм, ценностей, знаний, которые действительно регулируют поведение сотрудников внутри организации, в их ролевом и сверх-ролевом контексте. Для этого как раз и подошло понятие «культуры» как концепта, охватывающего достаточно широкий класс феноменов организационной реальности.

Во-вторых, на этот период пришелся подлинный расцвет транснациональных компаний. Одна из серьезнейших проблем, с которыми столкнулись эти компании – необходимость использовать рабочую силу в любых странах планеты. Если освоение технологий работы сотрудниками из

этих стран существенных проблем не составило, то трудовые отношения, специфичные для этих стран, оказались «камнем преткновения» и сразу породили множество проблем. Возник вопрос, насколько культуру транснациональной компании можно транслировать на ее филиалы в различных странах. Ответ на этот вопрос предполагал, что мы знаем, что такое организационная культура, умеем ее «измерять», а также определять ее «дистанцию» от культуры национальной, т.е. возможные границы ассимиляции местных работников.

Введение нового концепта «организационная культура» позволило разработать новые инструменты управления организацией. Ключевые области приложения новых инструментов: организационные интервенции и внедрение изменений (сопротивление и модификация организационной культуры), оценка и снижение рисков слияния и поглощения разных по культуре компаний, кросс-культурный менеджмент, программы отбора и адаптации новых сотрудников, программы «управления по ценностям».

Как отмечает в своем обзоре С.А. Липатов, первые работы с использованием понятия организационной культуры появились в начале 50-х годов, но «горячей темой» организационная культура стала с начала 80-х годов [3, с. 55]. Особенно интенсивный характер исследования приняли после выхода в свет книг Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках эффективного управления» и Т. Дила и А. Кеннеди «Корпоративные культуры», в которых авторам удалось наглядно продемонстрировать конкурентные преимущества компаний «с сильной идеологией» [5, с. 58].

Исторически понятие организационная культура было связано с понятием «организационного климата» или – в России – «психологического климата». В исследовании Verbeke W., Volgering M., Hessels M., проведенном в 1998 году, анализировались 32 определения организационного климата и 54 определения организационной культуры. Контент-анализ определений показал, что оба концепта имеют общее понятийное ядро, включающее

организационные характеристики и восприятие организации сотрудниками. Оказалось, что концепт организационного климата относится к тому, как члены организации относятся к своей организации и описывают ее специфические характеристики. В то же время, понятие организационная культура больше выражается в том, как осваиваются и формируются способы действий сотрудниками организации. Иначе говоря, организационная культура, скорее, может быть определена как отражение направления динамики организации [цит. по 4, с. 12-13].

Возникает естественный вопрос о том, какую роль играет организационная культура в динамике организационного развития? В литературе существуют два альтернативных ответа на этот вопрос [3, с. 56].

Первый ответ заключается в том, что организационная культура является лишь одной из организационных подсистем наряду с технологической, административной и т.д. Эта подсистема направлена на решение задач адаптации организации к окружающей среде и интеграции ее сотрудников.

Самая простая трактовка организационной культуры в рамках такого понимания организации – культура – это паттерн убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти ожидания и убеждения создают нормы, которые формируют или программируют поведение индивидуумов, групп или организаций [20, р. 38]. Ожидания и убеждения предшествуют действию. В той мере, в какой мы можем на них влиять, мы можем трансформировать организационную культуру и управлять ею. В свою очередь, организационная культура является своего рода программой действий сотрудников.

Один из виднейших сторонников этого подхода, Э. Шейн, определял культуру аналогичным образом: как комплекс «коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность

которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем». [9, с. 31-32].

В рамках этого подхода организационная культура рассматривается как неформальный общий способ восприятия жизни и членства в организации, который связывает членов организации и влияет на то, что они думают о самих себе и своей работе [23, р. 337]. Организационная культура влияет на формирование организации, так как она формирует отношения и реакции работников на все, происходящее в организации [23, р. 341].

Организационную культуру можно рассматривать как продукт вторичной социализации, не вызывающий сомнений у членов организации, и являющийся естественным регулятором поведения [15, р. 126]. Организационная культура обеспечивает сотрудников социальной информацией, которая помогает им понять смысл собственной работы и организации вокруг них [23, р. 341].

Первый подход является рационалистическим и предполагает практически равную возможность интервенций как в область организационной культуры, так и в любые другие подсистемы организации.

Естественно, что понимание культуры как всего лишь одного из аспектов организации, рядоположенного с другими аспектами (технология, организационная структура, бизнес-процессы) сразу же переносило культуру организации в плоскость практического управления ею. Признав организационную культуру одной из инстанций организации, мы делаем управление культурой одним из разделов менеджмента организации.

В итоге в 80-е годы появился новый раздел менеджмента – ценностное руководство (management by values, values-based management). Наименование новой технологии связано с тем, что основанием организационной культуры, по общему признанию, являются нормы и ценности, разделяемые сотрудниками организации.

Менеджмент, основанный на ценностях – подход к менеджменту, при котором менеджеры определяют, пропагандируют и используют на практике ценности, ставшие общими для всех членов организации [6, с. 198].

В основу технологии ценностного подхода была положена блок-схема ценностного управления, включающая три последовательных этапа [1, с. 133]:

- определение миссии и ценностей;
- внедрение;
- настройка повседневной деятельности в соответствии с ценностями компании.

Настройка является ядром и сутью ценностного управления. Определившись с миссией и ценностями компании и доведя их до всех заинтересованных сторон организации, нужно сосредоточиться на повседневной деятельности компании и всех ее работников, чтобы она соответствовала провозглашенным намерениям, приоритетам и связанным с этим целям. По существу, основным содержанием управления по ценностям является согласование системы ценностей и практик компании.

В этот период оформился и другой подход, и другой ответ на вопрос о том, что такое «культура»: организационная культура – это сама суть организации, – то, чем организация в действительности стала. Это то, что выделяет конкретную организацию в ряду других организаций в одной и той же отрасли бизнеса и составляет суть корпоративной идентичности. Эта точка зрения выражает феноменологический взгляд на организацию и предполагает ее описание не в терминах хозяйствования (экономических или технических), а в экспрессивных, мыслительных или символических категориях (К. Вейк, Д. Силвермен).

Сторонники второго, феноменологического, подхода с сомнением относятся к возможности управления организационной культурой. Интервенции в области организационной культуры означают фактически

нарушение идентичности компании и могут обладать разрушительной силой. Сторонники этой точки зрения «не рассматривают организационную культуру как фактор, прямо программирующий поведение индивида в организации, но скорее как фактор, обеспечивающий условие конвенционально согласованного восприятия реальности и согласованного группового поведения людей. Для этого подхода характерно рассмотрение поведенческих актов как первичных по отношению к их осмыслению. Интерпретация последних и есть одна из важнейших функций организационной культуры» [8, с. 48].

Вопрос о том, насколько возможно целенаправленное изменение организационной культуры является ключевым для психологии труда и организационной психологии как прикладной дисциплины.

Как упоминалось выше, сравнительный контент-анализ определений организационной культуры показывает, что спецификой концепта организационной культуры является акцент на то, как формируются легитимные способы деятельности сотрудников в организации. Если использовать феноменологический подход, то действия сотрудников являются первичным эмпирическим материалом для последующей интерпретации, т.е. в процессе порождения системы совместной деятельности основной функцией организационной культуры является введение неких ориентиров, координат, мерок для интерпретации действий и поступков сотрудников.

Эта сформировавшаяся в 70-80 годы логическая линия была продолжена к концу XX века попыткой создать надстройку над первыми двумя уровнями организационной культуры (уровень наблюдаемых действий и уровень интерпретации) и ввести следующий, третий уровень.

Надстроенный третий уровень – смыслообразование. Чем смыслообразование отличается от интерпретации?

К. Вейк рассматривал смыслообразование (sensemaking) как основной процесс в организации. Организация и люди в ней постоянно пытаются придать смысл тому, что они делают. «Люди в организациях должны выяснить, что они сделали...» [24, р. 152].

В более поздних работах К. Вейк соотнес интерпретацию действий и образование их смысла. Интерпретация – исходный момент в придании смысла. Однако при интерпретации человек просто фокусируется на объяснении логики действий в том событии, которое интерпретирует, в то время как при смыслообразовании важной является причина, по которой это событие становится для человека событием, и то, какую роль оно играет в его жизни и в жизни организации [26, р. 411].

К. Вейк подчеркивает, что пока действие совершается, оно не может быть правильным или ошибочным, оно просто является фактом [26, р. 416]. Придание смысла действию, как и его оценка и объяснение возможны тогда, когда действие уже завершено. Люди сначала действуют, разрешают рабочие ситуации, и потом объясняют себе их смысл. Смысл мы ищем в тех случаях, когда необходимо объяснение своих действий себе или другим, т.е. смыслообразование с процессуальной точки зрения – автокоммуникация или коммуникация с другими.

Поиск смысла отличается от поиска истины. Главным в образовании смысла является правдоподобие, а не точное описание реальности в ее деталях. Основная установка смыслообразования – внесение порядка в картину мира.

Важная роль смысла связана с пониманием К. Вейком самой организации. Организация – это система действий, совершаемых людьми. Элементом организации является не человек, а действие: транзакция, интеракция, акция. Организация соединяет эпизоды социального взаимодействия. Об организациях надо думать, используя глаголы, не существительные, чтобы привлечь внимание к коллективным действиям,



которые «создают» организацию [25, р. 45]. Когда сотрудники объясняют смысл действий себе или другим появляется то, что закрепляется потом как организационная культура и этим снова создаются предпосылки для коллективных действий и организационного дискурса.

В рамках этого подхода культура как система смыслов следует за практикой (действием), а смыслообразование является основным и перманентным процессом производства и воспроизводства культуры организации.

Этот подход провоцирует сомнения в реалистичности управления организационной культурой: это проблематично, если не невозможно. Выдвигается целый ряд аргументов в пользу трудности управления культурой [23, р. 342].

- Культуры настолько спонтанны и неуловимы, что их невозможно четко диагностировать и намеренно изменять.
- Существенный опыт и глубокая проницательность необходимы для подлинного понимания организационной культуры. Это делает управление ею в большинстве инстанций невозможным.
- Культура обеспечивает членов организации стабильностью и последовательностью, поэтому члены организации, как правило, противятся малейшим попыткам управления или изменения из страха утратить стабильность и последовательность.
- В одной организации может существовать не только доминантная культура, но и ряд субкультур, усложняющих процесс управления организационной культурой.

Доминантная культура выражает ключевые ценности, общие для большинства членов организации. Субкультуры, возникающие в больших организациях, отражают общие проблемы и ситуации, с которыми сталкиваются ее члены. Вероятнее всего, они возникают в связи с целями отдельных департаментов и их географическим разделением. В таких

случаях субкультуры сохраняют, иногда модифицируя, основные ценности доминантной культуры. Нельзя игнорировать, что иногда субкультуры могут влиять на поведение членов организации [19, р. 598].

К этому можно добавить, что в организациях действует целый ряд противодействующих изменению сил, поддерживающих существующую культуру, таких как письменные заявления о философии организации и ее миссии, доминирующий стиль лидерства, критерии подбора персонала, опыт продвижения по службе, ритуалы, популярные рассказы, критерии оценки, наконец, дизайн и расположение зданий и офисов [19, р. 615].

По существу, если придерживаться феноменологического подхода, для изменения организационной культуры надо сначала менять практики организации, затем контролировать процесс их интерпретации и осмысления.

Однако изменение практик само по себе должно иметь какие-то ориентиры (нормативные, ценностные, базовые неявные представления и пр.), т.е. мы снова оказываемся в тесных границах организационной культуры.

В этом смысле у организационной культуры существуют дисфункции, проявляющиеся, в первую очередь, в том, что она препятствует переменам и делает организации ригидными. В меняющейся обстановке люди продолжают ожидать результата от старых моделей поведения и не хотят менять то, что доказало свою эффективность в прошлом [15, р. 132].

Как выбраться из этого порочного круга?

Значения, смыслы (как организационная реальность) устанавливаются людьми и среди людей в организации – организационной культурой. Опыты показали, что существует сильная зависимость между определяемыми культурой ценностями и восприятием символов. Люди склонны исказить восприятие символов во имя нужд тех событий или вещей, которые символизируются. Таким образом, организационный символизм является неотъемлемой частью теории организационной культуры.

Основным способом воздействия на организационную культуру является правильно организованное взаимодействие сотрудников, коммуникация, которая строится на основе введения и использования организационных символов, историй, мифов, ритуалов.

Эти поверхностные элементы культуры помогают сотрудникам интерпретировать происходящее в организации и, с точки зрения Л. Гандри и Д. Россо, являются основным способом, которым культурные нормы и ценности передаются от одного сотрудника к другому [17, p. 1067].

К. Вейк писал: «Система, которая ценит рассказы, рассказчиков и само рассказывание будет более надежной, чем система, которая осуждает это. Система, которая ценит рассказ, потенциально более надежна потому, что люди, которые знают о своей системе больше, которые знают больше об ошибках, которые могут случиться, более уверены в том, что они справятся с ошибками, которые случаются, потому что знают, что есть другие люди, которые уже допускали подобные ошибки» [25, p. 113].

Возникло новое направление в менеджменте, которое известно как «символическая рамка» (фрейм), «символический менеджмент» или «организационный символизм» («symbolic frame», «symbolic management», «organizational symbolism»).

Методы символического менеджмента предполагают воздействие на глубокие культурные нормы и ценности через формирование поверхностных элементов культуры, т.е. символов – рассказов, церемоний и т.д. Руководство может открыто заявить о своем видении будущего компании, может пересмотреть рассказы о себе и истории компании так, чтобы они отвечали новым ценностям. Руководитель должен понимать, что любой его поступок передает подчиненным сообщение о нормах и ценностях организации. Например, решение о продвижении по службе собственных сотрудников вместо найма посторонних передает сообщение о том, что хорошая работа

вознаграждается карьерным ростом (противоположное решение несет противоположное сообщение).

Ли Болман и Теренс Дил (1984) определяют основные принципы «символического фрейма» как [2, с. 266]:

- 1) значение или интерпретация того, что происходит в организации важнее того, что в действительности происходит;
- 2) двусмысленность и неопределенность, которые превалируют в большинстве организаций, мешают процессам решения проблем и принятия решений;
- 3) люди используют символы, чтобы сократить неопределенность и приобрести ощущение управления, когда они сталкиваются с неопределенностью.

«Управлением посредством символов» можно обозначить такое управление, которое пользуется символическими средствами: специфическими языковыми нормами, схемами интерпретации, поддерживает церемонии и ритуалы, специфические мифы и традиции и т.д.

При помощи определенных символических действий и ритуалов (и тем самым при помощи «управления посредством символов») управление создает контекст для обеспечения признания решений, а также основу для ориентации у сотрудников в сложном мире организации.

Стратегические решения в организации часто принимаются на политической основе и, поэтому, могут быть нерациональными и произвольными с экономической точки зрения, поскольку эти решения в большой степени связаны с поддержанием баланса сил и коалиций в организации. Выбор альтернативы при принятии управленческих решений создает множество взаимосвязанных конфликтов оценки и распределения, которые нельзя разрешить строго рационально. Символическое управление нацелено на то, чтобы, несмотря на объективные разногласия и нерациональные решения, принимаемые высшим руководством,

подчиненные были готовы приписать деятельности руководителей консенсус и рациональность.

Все это обеспечивается «управлением посредством символов», которое можно определить как попытку построения и стабилизации системы разногласий внутри организации.

Особое значение среди символических проявлений, представленных действиями и стилями поведения, имеют ритуалы и церемонии как эмоционально изменяющие коллективные действия.

Были предложены различные классификации организационных ритуалов, которые имеют различный смысл, так же был предложен анализ их проявлений и завуалированных важных культурных явлений [21, р. 656].

Большое внимание уделялось также использованию мифов в создании символических рамок поведения сотрудников. Мифы могут быть определены как драматизированная оценка событий, чья достоверность провозглашается догмой, или принимается с допущением, и которая имеет эффект легализации и превращения в желательное поведение, вовлеченного в эти события, а также причин, из которых возникло данное поведение. Чем более общими являются выборы и чем сильнее они связаны с основными ценностями организации, тем более ограничена область мнений сотрудников, и организационное знание как основа принятия решений становится более мифологическим, долгосрочным и неподдающимся исследованию причин [16, р. 119].

Во всех работах по символическому менеджменту особо подчеркивается роль руководителей в формировании и изменении организационной культуры. До появления термина «организационная культура» руководители не знали, что такое культура, однако могли стихийно и, хотя не всегда осознанно, но во многих случаях эффективно на нее влиять.

Роль, которую в формировании организационной культуры играют руководители, в последней четверти XX века еще не была тщательно исследована [22, р. 225], следовательно, было не до конца понятно, могут ли руководители воздействовать на организационную культуру и если могут, то как они это делают.

Казалось бесспорным, что существуют элементы организационной культуры, которые руководитель может произвольно менять [15, р. 137]. Руководитель может поменять критерии отбора при приеме на работу (повысить необходимый уровень образования, принимать на работу людей, как можно более или как можно менее характерных для данной популяции типов, брать на работу только собственных друзей или родственников и т.д.). Руководитель может влиять на социализацию работников (и новых, и старых), пересмотрев программы тренингов или представив новую управленческую философию и ценности. В силах руководителя изменить само значение работы в организационной культуре. Его интерпретация церемоний, ритуалов, рассказов, героев компании может изменяться в соответствии с новыми обстоятельствами и тем самым придавать им новое значение, удовлетворяющее новым условиям. Этот способ хорошо укладывается в рамки символического менеджмента.

Появилась идея, что существует особый стиль лидерства, включающий элементы символического управления и управления по ценностям.

Поворотным пунктом в исследовании руководства стала вышедшая книга Роберта Хауса, озаглавленная « Теория харизматического руководства 1976». Это была переработка идей Макса Вебера о харизме. Хаус подчеркивает, что харизма связана с особым типом отношений между лидером и его последователями, которые считают, что идеи лидера правильны, безусловно принимают лидера, чувствуют к нему привязанность, доверие, эмоционально вовлечены в выполнение миссии организации, ставят перед собой высокие цели и полагают, что могут внести существенный вклад

в успех организации. Одной из важнейших особенностей поведения такого лидера является обращение к «идеологическим целям» последователей, которые связывают видение будущего или миссию организации с базовыми, глубинными ценностями, идеалами и стремлениями подчиненных [18, p. 193]. К условиям возникновения харизматического лидерства по Хаусу относятся стрессовые ситуации, повышенные нагрузки и кризисы. Также имеет значение характер работы, т.к. апеллировать к идеологическим целям работников труднее, когда задача повторяется и не имеет для них большого значения. Таким образом, воздействие лидера как харизматическое воздействие связано с ситуациями экстраординарными, драматическими, нештатными: рутина не может быть интересной и событийной.

Позже понятие харизматический лидер было заменено понятием «трансформирующее» (Burns, 1978) и трансформационное (Bass, 1985) лидерство [10, p. 28]. В период с 1985 по 1990, как раз в параллель расцвету исследований организационной культуры вышло значительное количество работ, связанных с харизмой и трансформационным лидерством. В 1992 году Брайман оценил вклад этих работ как создание новой парадигмы руководства [11, p. 14].

Трансформационные лидеры обладают тем, что Н. Тичи назвал передаваемой точкой зрения – четко структурированной системой идей, основанных на знаниях и системе ценностей, которая формулируется лидером таким образом, что полностью и без затруднений воспринимается последователями. Таким образом, формирование передаваемой точки зрения требует выработки системы идей и осознания ценностей, на основе которых осуществляется профессиональная деятельность [7, с. 81].

Подводя итоги короткого обзора феноменологического подхода к организационной культуре, можно сделать некоторые выводы.

- 1) Изменение организационной культуры происходит в ходе коммуникации, в которой сотрудниками организации обсуждается и осмысливается их совместная практика.
- 2) Смыслы и значения закрепляются как организационные нормы и ценности.
- 3) Организационные нормы и ценности закрепляются в ритуалах и различного рода нарративах, включая мифологемы организации. Повторение ритуалов и мифов обеспечивает воспроизводство организационной культуры.
- 4) Интенсивное смыслообразование и изменение организационной культуры связано, прежде всего, с ситуациями, являющимися событийными для сотрудников или подаваемыми как таковые трансформационными лидерами.

Все черты феноменологического подхода нашли свое выражение в теории деятельности Ю. Энгестрема. Для Ю. Энгестрема организация – это, прежде всего, сообщество совместной практики, и каждый из числа осуществляющих деятельность имеет собственное представление и понимание (о происходящем в организации) [14, p. 172].

Ю. Энгестрем вводит три группы понятий, описывающих особенности коммуникации и дискурса в сообществах совместной практики:

- понятия нарушения, нововведения и противоречия; анализ нарушений и нововведений позволяет выявлять противоречия внутри и между системами деятельности [14, p. 180];
- понятие «многоголосости» дискурса, которая описывается в работах Бахтина, в этом феномене обнаруживаются истоки новых, «гибридных» социальных языков и норм, появляющихся в ответ на противоречия в системе деятельности [14, p. 181];



– третья группа понятий связана с переходом объектно-ориентированного взаимодействия в данную систему деятельности: самым постоянным в организационной коммуникации является объект трудовых действий, каждое предметное и речевое действие, связанное с нарушением (поломкой и т.п.), позволяет точнее определить зону ближайшего развития системы деятельности; зона ближайшего развития – это потенциальные возможности для радикальных изменений системы деятельности (включая нормы и ценности), которых можно достичь, решая и преодолевая противоречия [14, р. 182].

Для эффективного управления организационной культурой необходимо также учитывать контекст национальной культуры, в которой находится организация.

Это нелегко сделать по многим причинам.

Во-первых, американские исследователи доминируют в сфере исследования организационной культуры и организационного поведения в целом. Из 11 000 статей, опубликованных в 24 журналах по менеджменту и организационному поведению более чем за 10 лет, 80% были написаны американцами по исследованиям, проведенным в Америке. Однако не все теории и концепции одинаково применимы ко всем странам, и, самое главное, необходимо принимать во внимание национальные культурные ценности [19, р. 140].

Во-вторых, даже исследования, проведенные учеными из других стран на родине, основываются в большинстве своем на американских теориях и исследованиях, что делает культурные вариации трудно определяемыми [15, р. XIV].

Как влияет национальная культура на организационную? Возможно, в некоторых культурах – например, теократических, соединяющих религию, политику и культуру, – влияние на организационную культуру очень сильно.

В светских культурах, отделяющих религию от других сфер жизни, возможно, влияние на организационную культуру меньше или принимает другие формы [15, р. 127].

Возникла и другая точка зрения: логика индустриализации влияет на все организации одинаково, следовательно, одним из результатов экономического развития, наряду с современными технологиями, должно стать создание организационных культур и структур, одинаковых и независимых от национальных культур.

Была выдвинута гипотеза о конвергентности, которая предполагает, что национальные культуры, культуры организаций и менеджмента во всем мире становятся все более схожими [23, р. 386].

Джон Чайлд провел анализ работ, посвященных этой гипотезе, и нашел подтверждение и конвергенции, и дивергенции (продолжающихся культурных различий). Он обнаружил, что исследования, поддерживавшие гипотезу о конвергенции, основывались на организационных переменных, таких как структура и технология, в то время как исследования, обнаружившие дивергенции, обычно затрагивали отношения работников, их убеждения и поведение. Джон Чайлд пришел к выводу, что сами организации, возможно, становятся более похожими друг на друга, но люди в этих организациях сохраняют свою культурную самобытность [12, р. 354].

В связи с этим особенно интересным представляется вопрос об управлении персоналом в международных компаниях.

Существует 4 основных подхода к управлению персоналом в международных компаниях [15, р. 165].

- 1) Этноцентрический. В нем превалируют культурные ценности страны происхождения компании, где и принимаются ключевые решения. Работники из той страны занимают руководящие позиции, все филиалы следуют правилам, принятым в исходной стране.

- 2) Полицентрический. Каждый филиал управляется на местной основе. Местный сотрудник его возглавляет, так как считается, что менеджеры из центрального офиса не обладают адекватным знанием местной специфики. Продвижение локального менеджера в центральный офис случается очень редко. Филиалы создают собственные правила управления персоналом. Этот подход является диаметрально противоположным по отношению к этноцентрическому.
- 3) Региоцентрический. Похож на полицентрический, только в нем региональные группы функционируют как целое. Регионы в определенной степени автономны в принятии решений, повышения по службе возможны внутри региона, но не из региона в центр.
- 4) Геоцентрический или глобальный. Национальность не является определяющим фактором при принятии решений о продвижении. Организации стараются соединить все лучшее из центра и филиалов и применить это во всех подразделениях. Выбор одного из перечисленных подходов определяется корпоративной стратегией.

Когда организация впервые выходит на уровень интернационального бизнеса, она чаще использует этноцентрический подход. По мере расширения организации филиалы рассматриваются как дополнения к корпорации, ими управляют местные менеджеры, т.е. используется полицентрический подход. Компания продолжает расти, возрастает объем продукции, выпускаемой ею, и важность контроля за соблюдением стандартов становится больше. На этой стадии компания может использовать региоцентрический или геоцентрический подход. В финальной стадии, когда компания рассматривает себя как глобальную, и подход должен быть глобальным [15, p. 166] .

Огромное значение имеет подготовка экспатриантов, так как именно ее отсутствие во многом является причиной многих неудач в управлении персоналом в транснациональных компаниях. Экспатриант – сотрудник

транснациональной компании, работающий в ее обособленном подразделении, но не в стране своего гражданства. Успешный экспатриант – это тот, кто не только успешно выполняет свою работу, но и справляется с новым культурным окружением. Поведение, ведущее к успеху в родной стране, не всегда оказывается таким при работе за границей.

Кросс-культурная подготовка готовит экспатриантов к жизни и работе в другой культуре, так как справиться с новым окружением гораздо сложнее, чем справиться с технологией новой работы.

При выборе методов подготовки (таблица 1) обычно учитывают три фактора: новизна культуры, интеракции с жителями страны, новизна работы [15, p. 175].

Таблица 1 – Методы подготовки экспатриантов

<b>Метод</b>	<b>Содержание</b>
Брифинги о культуре	Рассказ об основных аспектах культуры страны, в том числе об обычаях, традициях, повседневном поведении.
Брифинги о месте/территории	Рассказ об истории, географии, экономике и другой общей информации о стране и регионе.
Описание положения дел	Через описания иллюстрировать реальные ситуации работы и личной жизни.
Ролевые игры	Позволяет обучающемуся разыграть ситуации, с которыми он может столкнуться, живя и работая в стране.
Культурные ассимиляторы	Обучающемуся дается набор ситуаций, с которыми он может столкнуться, живя и работая в той стране, при этом он выбирает ответ/реакцию и получает обратную связь на свой выбор.
Стажировки (выездные тренировки)	Дает возможность обучающемуся поехать в ту страну (или в другую незнакомую страну) и попробовать там жить и работать короткий период.

Новизну культуры можно оценить, например, по схеме Хофстеда. Следует учитывать, насколько отличается язык страны, в которую направляется экспатриант. Предыдущий культурный опыт также важен.

Степень интеракции определяется по тому, как часто и с кем из местных экспатриантов он должен общаться. Должны учитываться частота, важность и природа коммуникаций.

Новизна работы – это новые требования, ожидания, обязанности и, в особенности, степень автономии.

Основное значение имеет новизна культуры.

Нетрудно заметить, что основным методом подготовки экспатриантов к пребыванию и деятельности в чужой для них стране является кросс-культурный дискурс. Подготовка, если исключить стажировки, сводится к управлению коммуникацией экспатрианта в условиях иной культуры.

## **Выводы**

Сделав краткий экскурс в область исследований организационной культуры и появления новых концепций менеджмента, представленных в работах последней четверти XX века, можно сделать следующие выводы:

- 1) Исследования организационной культуры в этот период развертывались в двух направлениях: первое направление было связано с истолкованием культуры как одной из подсистем организации, т.е. рационально-прагматический подход; второе, феноменологическое направление было связано с пониманием организационной культуры как «ядра» и самой сути организации, определяющей ее идентичность.
- 2) Первый, атрибутивный подход, автоматически подвел исследователей к поиску более или менее формализованных инструментов управления организационной культурой и формированию концепции ценностного руководства как одного из разделов менеджмента.

- 3) Второй, феноменологический поход, был связан с пониманием трудностей в изучении и «измерении» организационной культуры. Тем, что нельзя измерить, нельзя и управлять. Поэтому вопрос о разработке хорошо формализованных инструментов для управления организационной культурой сам по себе отпал.
- 4) Поскольку формирование организационной культуры связано с процессом смыслообразования, а этот процесс следует за практическим действием и совершается постфактум, влиять на организационную культуру можно только меняя практики организации, но пытаясь изменить практики, мы сталкиваемся с тем, что направление изменений задается стереотипами шаблонами и предубеждениями существующей организационной культуры.
- 5) Возникла необходимость разработать такую систему интервенции в организационную культуру, в которой одновременно совмещался бы анализ практики и экспликация и трансформация оснований организационной культуры.
- 6) Одним из вариантов такой интервенции стал символический менеджмент, в котором экспликация организационных норм и ценностей из таких артефактов как ритуалы и мифы организации, чтение их скрытых смыслов сочеталась с разработкой ритуалов и канонизацией и распространением повествований, которые закрепляли бы и поддерживали новые смыслы, значения и ценности организации.
- 7) Делалась также ставка на трансформационное лидерство как на эффективно передаваемую точку зрения, влияющую на видение и разделяемые сотрудниками ценности организации.
- 8) Наконец, единство практики и коммуникации по поводу практики для вскрытия, изменения и закрепления новых норм и ценностей нашло свое целостное выражение в теории деятельности Ю. Энгestrема, который в своей «лаборатории будущего» разрабатывал новые методы

организационных интервенций, основанные на анализе системы деятельности и дискурс-анализе.

- 9) Поскольку концепция конвергенции национальных и организационных культур не нашла ясного подтверждения, к концу XX века в транснациональных компаниях особое значение приобрел кросс-культурный менеджмент, который в основном сводился к различным формам управления коммуникацией и подготовке экспатриантов.

**Список использованных источников**

1. Бланшар К., О'Коннор М. Ценностное управление. Пер. с англ. М.: Попурри, 2003.
2. Болмэн Л.Дж., Дил Т.Е.: Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство. Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
3. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики. //Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 1997. – №4. – С. 55-65.
4. Моргунов Е.Б. Организационный климат и организационная культура. /Модели и методы управления персоналом. /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. С. 13-14.
5. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. – 2004. – № 4(12). – С. 57-58, (начало); 2005. – № 1(13). – С. 54-59 (окончание).
6. Роббинс С.П. Менеджмент. Пер. с англ. / С.П. Роббинс, М. Коултер . – 6-е изд . – М.: Вильямс, 2004.
7. Тичи Н., Деванна М.А. Лидеры реорганизации: (Из опыта американских корпораций): Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Н.А. Климов. – М.: Экономика, 1990.
8. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции. // Социологические исследования. – 1996. - № 7. – С. 47- 55.
9. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – Пер. с англ. СПб.: Питер, 2002.
10. Bass, B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press. 1985.



11. Bryman, A. Charisma and social structure. A study of love and power. London: Sage. 1992.
12. Child, J. Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations. //Research in Organizational Behavior. Cummings L.L., Staw D.M., eds. Greenwich, CT: SAI Press, 1981. Pp. 303-356.
13. Dumaine, B. Times Are Good? Create a Crisis. //Fortune, June 28, 1993, pp. 123-130.
14. Engeström, Y. Communication, Discourse and Activity. The Communication Review, 1999, 2 (1-2), pp. 168-185.
15. Francesco A.M., Gold B.A. International Organizational Behavior. Prentice Hall, 1998.
16. Gagliardi P. The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. //Organization Studies, 1986, № 2, pp. 117-134.
17. Gundry, L.K. and Rousseau, D.M. Critical incidents in communicating culture to newcomers: the meaning is the message. //Human Relations, 1994, Vol. 47 No. 9, pp. 1063-1088.
18. House, R.J. A 1976 theory of charismatic leadership. / In: J.G. Hunt & L.L. Larson (eds.), Leadership: The Cutting Edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press., 1977, pp. 189-204.
19. Robbins Stephen P., Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications, Prentice Hall. 1998.
20. Schwartz H., Stanley M.D. Matching corporate culture and business strategy. //Organizational Dynamics, 1981 (Summer), p. 30-48.
21. Trice H.M., Beyer J.M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. //Academy of Management Review, 1984, №4, pp. 653-669.
22. Trice H and Beyer J. The Cultures of Work Organizations. Upper Saddle River, NS: Prentice Hall, 1993.
23. Wagner, J.A. Hollenbeck, J.R. Organizational Behaviour. Securing Competitive Advantage. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

24. Weick, K. The social psychology of organizing. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
25. Weick, K. Organizational Culture as a Source of High Reliability. //California Management Review, 1987, Vol. 29. P. 112-127.
26. Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. Organizing and the process of sensemaking. //Organization science. 2005. T. 16. №. 4. P. 409-421/