

УДК 316.354

ББК 60.55

DOI 10.22394/1682-2358-2023-6-75-83

*L.N. Maksimova, Doctor of Sciences (Sociology), Professor of the Social Communications Department, Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*

## ORGANIZATIONAL CULTURE: FORMATION AND STAGES OF CHANGE

The schemes of organizational culture formation are analyzed. Approaches to the consideration of organizational culture are disclosed taking into account social interaction. Discursive practices are considered to describe and identify the unique culture of an organization. Ways of changing organizational culture are presented.

*Key words and word-combinations:* organizational culture, social interaction, discursive practices, behavioral models.

*Л.Н. Максимова, доктор социологических наук, профессор кафедры социальных коммуникаций Поволжского института управления имени П.А. Столыпина — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (email: larisa-maximova@yandex.ru)*

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ФОРМИРОВАНИЕ И ЭТАПЫ ИЗМЕНЕНИЯ

*Аннотация.* Проанализированы схемы формирования организационной культуры. Подходы к рассмотрению организационной культуры раскрываются с учетом социального взаимодействия. Для описания и идентификации уникальной культуры организации рассмотрены дискурсионные практики. Представлены способы изменения организационной культуры.

*Ключевые слова и словосочетания:* организационная культура, социальное взаимодействие, дискурсионные практики, модели поведения.

В течение XX в. теоретики организации и эксперты по менеджменту стремились осмыслить внутреннюю работу организационных структур. В значительном и сегодня увеличивающемся объеме литературы предлагается множество рабочих определений организационной культуры [1]. Анализ нескольких моделей организационной теории выявляет определенные сходства,

которые, на наш взгляд, наиболее глубоко обосновываются теорией Э. Шейна об институциональной идентичности, который утверждает, что знание культуры тесно взаимосвязано с восприятием и поведением индивида. Социальный порядок основан на организационных взаимодействиях, в связи с чем возникает вопрос о соответствии поведения индивида общественным ожиданиям. Интересно, что взаимодействие возможно в макро- и микрокультурах, субкультурах и организационной культуре.

Согласно схеме Э. Шейна, заключительный этап организационного развития наступает, когда организация, связанная сильной объединяющей культурой, достигает такого уровня зрелости, что «культура теперь определяет, что следует считать лидерством... и как следует распределять полномочия и управлять ими» [1, с. 9]. На определенной стадии культура может слепо увековечивать себя и, по сути, сопротивляться адаптации к новым реалиям окружающей среды. Э. Шейн подчеркивает, что лидер должен оценить культурные предпосылки, которые привязывают организацию к определенному образцу поведения, и при необходимости инициировать процесс трансформации с учетом новых тактических и стратегических альтернатив. Хотя некоторые из этих лидеров могут быть выходцами из организации, Э. Шейн предполагает, что официально назначенные старшие менеджеры данной организации могут быть не готовы или не в состоянии обеспечить лидерство в условиях изменения организационной культуры [1, с. 12]. Тогда ученый предполагает, что лидерство, скорее всего, должно исходить от других физических лиц, курирующих работу в организации, или от высшего руководства.

Р. Килманн, еще один теоретик организации, считает, что реальная сила культуры заключается в привычных способах видения мира и мышления. Они влиятельны и устойчивы, люди редко задумываются о них, хотя их влияние ощущается почти на всем, что делается [2]. Э. Шейн согласен с тем, что интеграция ценностей, климата, ритуалов и моделей поведения определяет культуру социальной группы и, таким образом, со временем определяет ее организационную культуру. Он рассматривает лидерство как обеспечивающее «те самые отношение и мотивации», стоящие за организационной культурой, утверждая, что, возможно, наиболее важным фактором в развитии институциональной идентичности является лидерство в организации: лидеры оказывают значительное влияние на различных этапах организационного развития, а именно от младенчества, через средний возраст и до зрелости [1].

У. Беннис развивает организационные идеи Э. Шейна, но придерживается более пессимистичного подхода к организационной культуре. Он утверждает, что «бессознательный заговор в современном обществе мешает лидерам — понимание организационной культуры начинается с того, что вы берете на себя ответственность и вносите изменения». По мнению У. Бенниса, в любом учреждении укоренившаяся бюрократия, приверженная статус-кво, подрывает неосторожного лидера [3]. При этом важно точно понимать, что имеется в виду, когда речь идет о коммуникации, утопии и мифе.

Существует два типа определений коммуникации. Приверженцы первого подхода рассматривают коммуникацию как процесс, посредством которого А отправляет сообщение В. Соответственно, это социальное сообщение оказывает влияние на В. При втором подходе коммуникация рассматривается как переговоры и обмен смыслами — сообщения, когда личности и общество взаимодействуют для создания смысла. Цель определения первого типа состоит в том, чтобы обозначить интеграционные этапы, через которые проходит коммуникация, необходимая для идентификации и изучения; второй тип фокусируется на взаимосвязи между составляющими элементами, необходимыми для создания смысла в культурном и социальном контексте.

С социологической точки зрения коммуникация — это совершенно особый вид социального взаимодействия. Наиболее полная типология основных форм взаимодействия была предложена Дж. Томпсоном. Согласно его модели, основными тремя типами взаимодействия являются следующие личное, опосредованное и опосредствованное квазивзаимодействие. При взаимодействии лицом к лицу присутствуют субъекты, вовлеченные во взаимодействие, что дает возможность использовать различные символические сигналы [4]. Под опосредованным взаимодействием понимаются коммуникативные процессы, такие как написание писем или телефонные разговоры, и, конечно, все виды цифровой коммуникации.

Анализ соответствующих дискурсов подтверждает, что определенные способы представления коммуникативных процессов, составляющие дискурсивный паттерн, — это ключ к тому, что воспринимается как простой здравый смысл по конкретному вопросу (в данном контексте — общение), и повторение паттерна означает, что он по-прежнему будет оставаться уместным, подходящим к конкретной ситуации. Это подводит к уточнению понятия «миф». По нашему мнению, использование этой категории в предлагаемом контексте далеко от антропологического значения, где «миф» относится к повествованию,

предлагающему объяснение того, почему мир таков, каким он кажется, и почему люди поступают так, как они поступают.

Семиотическое понимание термина «миф» предполагает неартикулированную цепочку связанных концепций и дискурсов, с помощью которых члены общества понимают определенные темы. Его основная функция заключается в том, чтобы сделать культурное — естественным. Обстоятельства и значения, которые социально, исторически, экономически и культурно детерминированы и, следовательно, открыты для изменений, поскольку они являются результатом борьбы за значение, переживаются как естественные, то есть неизбежные, неподвластные времени, необходимые, неоспоримые.

Концепции дискурса и мифа являются полезными инструментами, поскольку они помогают быть внимательными к различным видам использования языка и коммуникации. Утопии, наряду с дискурсами и мифами, контекстуальны и ситуативны, поэтому выражаются и используются в самых разных формулировках. В борьбе между утопистами и представителями существующего порядка эти формулировки оспариваются, и возникают различные, даже противоречивые интерпретации, которые и учитывает Э. Шейн, анализируя проявления организационной культуры.

Изучение организационных практик позволяет утверждать, что культура проникает на все уровни общественной организации, при этом каждый уровень анализа усиливает репрезентацию этого феномена. Первый уровень культурного проявления — артефакты организации — видимые, чувственные явления, такие как архитектура, язык, иконография и церемонии. Эти явления первого уровня передают приоритеты и идеалы организации и создают первое впечатление для внешнего наблюдателя. Второй уровень культурных проявлений включает в себя поддерживаемые убеждения и ценности организации. Они представляют собой то, что организация заявляет о себе, создавая необходимое впечатление.

Убеждения, которые последовательно доказывают свою эффективность в решении проблем организации, становятся косными и переходят на третий уровень культуры: базовые предположения. Эти базовые предположения формируют культурный слой организации, устанавливая «используемые теории», которые фактически определяют поведение организации. Используемые социологические теории могут точно совпадать, а могут и не совпадать с убеждениями, поддерживаемыми организацией. Тем не менее этот корневой слой культуры организации — ее базовые предположения — создает когнитивный «набор инструментов» для будущих действий.

Эти три уровня подходят для описания и идентификации уникальной культуры организации. Кроме того, Э. Шейн выделяет две социальные силы, которые формируют организационную культуру: выживание и адаптацию к внешней среде; интеграцию внутренних процессов организации для формирования способности продолжать, выживать и адаптироваться. Следовательно, понимание культуры организации включает в себя поиск ее артефактов, поддерживаемых убеждений и основных предположений, сформировавшихся в результате ее адаптации к внешней среде, что и подкрепляется внутренними процессами жизнедеятельности организации.

Основные положения культуры организации определяют ее взаимодействие с окружающей действительностью. Э. Шейн объясняет, что культура как набор базовых предположений направляет наше внимание и определяет, какие действия следует предпринимать в различных ситуациях. Этот процесс умственной фильтрации и осмысления напоминает когнитивный эффект парадигмы в теоретической науке и оказывает влияние на мышление тех, кто занимается наукой, соответственно, культура организации влияет на то, что ее члены воспринимают: видят, игнорируют, усиливают и отбрасывают. Таким образом, культура организации одновременно направляет и ограничивает деятельность своих приверженцев, искажая пригодность определенных вариантов, одновременно блокируя жизнеспособность других.

В исследованиях вопросов функционирования бюрократии и политики М. Гальперин и Дж. Уилсон определяют рутинные модели поведения, которые организации используют для сохранения своей культуры. Ученые отмечают, что организации будут сопротивляться принятию новых задач, противоречащих их представлениям об организационной культуре. Управление организационными изменениями неизбежно приведет к изменению культуры. Известно, что самый успешный способ измениться — это вовлечь коллег и сотрудников в стратегию развития организации, использовать их инициативы, инновации и лидерские качества. Механизм изменения организационной культуры может быть представлен следующими этапами:

- оценка текущего состояния;
- выявление преимуществ существующей культуры в организации;
- определение стратегических инициатив;
- разработка показателей;
- информирование об изменениях процесса;
- объединение единомышленников.

Прежде всего необходим некоторый период оценки, чтобы определить, какие аспекты организационного развития потребуют модификации. Первый шаг к культурной трансформации состоит в том, чтобы определить текущие и желаемые ценности организационной культуры. Это можно осуществить через наблюдение за материальными культурными объектами и поддерживаемыми ценностями на рабочем месте. Полученная информация позволяет сделать вывод о том, как эти объекты и поддерживаемые ценности отражают базовые ценности и культуру компании.

Далее следует осмыслить существующую миссию организации, обсудить ее с ключевыми заинтересованными лицами, поэтому важно наметить необходимые изменения в организационной культуре для реализации выбранной стратегии. Затем в рамках этого взаимодействия организация должна определить стратегические инициативы, обозначив, какую деятельность целесообразно инициировать, прекратить или изменить. Стратегии развития определяются с помощью мозгового штурма и анализа текущих процессов. Инициативная группа регулярно контролирует прогресс реализации инициатив развития организации.

Простые артефакты и визуальные символы культуры создают «ощущение прогресса», которое укрепляет доверие и приверженность к происходящему процессу изменений организационной культуры.

Следующий шаг предполагает разработку показателей, мер, контрольных точек, временных рамок для оценки результатов и ключевых показателей успеха. От базовых положений, присущих существующей культуре в организации, нельзя немедленно отказаться, поскольку это создает когнитивный диссонанс и сопротивление сотрудников.

Исследователями выявлено несколько препятствий на пути быстрых изменений организационной культуры, включающих развитие субкультур. Э. Шейн охарактеризовал три типа субкультуры: операционная — движущие силы повседневной деятельности; инженерная — ориентированная на технологии; исполнительная — часто сосредоточена на финансовых вопросах. Понимание различий и сходств между субкультурами может помочь организациям разработать более сложные и адаптированные специальные программы для успешного внедрения практик устойчивого развития и предоставить новое понимание подходов к управлению изменениями.

Социальная реальность позволяет сделать вывод, что для полного понимания феномена организационной культуры, особенностей ее формирования и этапов изменения целесообразно обратиться к социологии труда, начавшей активно развиваться в середине XX в.

Отечественные социологи, как правило, уделяют внимание внешним и внутренним мотивам профессиональной деятельности сотрудников с учетом их вовлеченности в работу, потребностей и ценностей.

Представители Ленинградской социологической школы А.С. Бляхман, А.Г. Здравомыслов, О.И. Шкаратан описывают ценностные ориентации трудовой деятельности, особенности профессиональной мобильности, а также проблемы производительности и оплаты труда [5]. Изданный в 2006 г. теоретико-прикладной толковый словарь по социологии труда под редакцией В.А. Ядова [6], демонстрирует идею важности человеческого ресурса для становления и развития организационной культуры.

Сотрудники Московской школы социологов активно исследуют основные характеристики труда: И.И. Чангли выделяет организационные модели и формы труда, способы стимулирования труда и основные аспекты его разделения [7]; В.Г. Подмарков изучает мотивы трудового поведения, потребности, интересы, цели, ценности, ценностные ориентации в структуре трудовой мотивации [8]. С этой целью основана Научная школа промышленной социологии; Ж.Т. Тощенко анализирует отечественные и мировые особенности социальных проблем труда, объективные и субъективные предпосылки, влияющие на развитие производства [9]. При этом рассматриваются социально-трудовые отношения и их важность для формирования организационной культуры в российском контексте социальных трансформаций.

Подробный анализ причин и условий возникновения социологии труда способствует более глубокому пониманию организационной культуры, предметом изучения которой выступает человек как субъект организации, что репрезентативно представляет К. Клемент, рассматривающая специфику становления трудовых отношений в постсоветской России [10].

В современной России несколько научных направлений и школ занимаются изучением организационной культуры в рамках социологии профессий. Специалисты сектора социологии профессий и профессиональных групп Института социологии РАН под руководством В.А. Мансурова анализируют динамику изменения социального статуса профессиональной группы врачей государственного и частного секторов. Регулярно выпускаемые сборники научных трудов свидетельствуют об интенсивном исследовании основных теоретико-методологических направлений социологии профессии в обществе [11–13].

В фокусе научных интересов Е.П. Поповой находится динамика изменения профессионального статуса современных профессионалов. Особое внимание исследователь уделяет влиянию дополнительного

профессионального образования на работников и моделям профессиональной мобильности [14].

Труды Т.Б. Щепанской посвящены повседневной жизни профессиональной среды и неформальному дискурсу профессии через ее символику. Существенный интерес представляет феномен неформальных профессиональных традиций, процессы их воспроизводства в историческом контексте современных профессий [15].

Внимание зарубежных ученых в основном сосредоточено на исследовании поддержания и изменения организационной культуры, особенно способности сотрудников воспринимать новую организационную культуру. М. Бремер утверждает, что самый успешный способ изменения организационной культуры — вовлечение коллег и сотрудников в процесс взаимодействия с целью повышения их мотивации делиться полезной информацией, идеями по улучшению культуры организации. Лидерство, вовлеченность, стратегия, разнообразие, инновации и производительность — категории, на которых, по их мнению, следует сконцентрироваться руководству. Тем не менее большинство процессов, направленных на изменение организационной культуры, занимают десять и более лет.

Как только организация создана и добилась успеха, ее культуру сложно изменить. Это может произойти в результате событий, чрезвычайных обстоятельств — например, крупных финансовых потерь или отказа от давно производимого продукта. Организационные структуры и процессы требуют переосмысления, рефлексии. Организационная культура включает в себя взаимосвязанный набор целей, ролей, процессов, ценностей, коммуникационных практик, отношений. Эти элементы сочетаются друг с другом как взаимодополняющая система и объединяются, чтобы предотвратить любые попытки изменения.

Смена руководства не обязательно влечет за собой изменение организационной культуры, а подготовка новых лидеров требует времени. Однако желаемые изменения в организационной культуре могут произойти, если будет назначено новое руководство, и сотрудники, не поддерживающие новых стандартов, уйдут или будут вынуждены уволиться. Изменение организационной культуры также может быть стимулировано наймом новых сотрудников. Сотрудники разных организационных культурных типов интуитивно стремятся к достижению корпоративной устойчивости, стабильности через понимание культурных ценностей организационных структур. Этому способствуют разработанные программы создания благоприятного контекста для необходимых изменений ценностей и убеждений в организационной культуре.



**Библиографический список**

1. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб., 2013. Сер.: Теория и практика менеджмента.
2. *Gaining Control of the Corporate Culture* / Н. Ralph Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa. San Francisco; London: Jossey-Bass, 1985. URL: <https://search.rsl.ru/record/01000472488>
3. Почему лидеры не могут руководить / под общ. ред. Г.И. Кучинова. М., 2002.
4. *Томпсон Дж.* Организации в действии. Гилфорд: Тейлор и Фрэнсис, 2003.
5. *Бляхман Л.С., Здравомыслов А.Г., Шкаратан О.И.* Движение рабочей силы на промышленных предприятиях. М., 1965.
6. Социология труда: Теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. В.А. Ядов. СПб., 2006.
7. *Чангли И.И.* Труд: социологические аспекты теории и методологии исследования. М., 1973.
8. *Подмарков В.Г.* Введение в промышленную социологию (Социальные проблемы социалистического промышленного производства). М., 1973.
9. *Тощенко Ж.Т.* Социология труда: генезис идей в контексте мировых и российских реалий (опыт нового прочтения) // Мир России. 2004. Т. 13, № 4. С. 40–61.
10. *Клемент К.* Формальные и неформальные правила: каков оптимум? // Становление трудовых отношений в постсоветской России / под ред. В.А. Ядова. М., 2004. С. 135–192.
11. Профессиональные группы интеллигенции / отв. ред. В.А. Мансуров. М., 2003.
12. Профессиональные группы: динамика и трансформация / под ред. В.А. Мансурова. М., 2009.
13. Россия реформирующаяся: ежегодник. Вып. 18 / отв. ред. М.К. Горшков. М., 2020.
14. *Попова Е.П.* Организационное поведение: социологическая перспектива // Социологические исследования. 2016. № 7. С. 57–65.
15. *Щепанская Т.Б.* Сравнительная этнография профессий: повседневные практики и культурные коды (Россия, конец XX – начало XXI в.). СПб., 2010.