

НЕФОРМАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ КАК МЕДИАТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Шестиловская Наталья Александровна
Белорусский государственный университет

Выбор определенной структуры организации задает особенности ее управления и функционирования. Однако, несмотря на достаточно серьезные различия, существующие между типами структур, центральным для понимания специфики каждой организационной структуры являются функции одного или нескольких лидеров. Данные функции могут быть заданы для формального лидера, то есть руководителя организации, а неформальные лидеры спонтанно приобретают свои функции в процессе развития организации. Именно характер функций неформальных лидеров определяет и особенности организационной культуры в конкретной организации.

Большинство исследователей согласны с тем, что в организациях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров, однако в научных работах фокус внимания смещен на влияние формального лидера, и игнорируется тот факт, что неформальный лидер является более значимой фигурой в группе¹. В процессе функционирования организации руководитель оценивает состояние текущей организационной культуры и, если она не соответствует его идеальной модели, инициирует ее изменение. Следовательно, в промежутках между вмешательствами руководителя организационная культура должна оказаться в состоянии относительной стабильности. Однако научные работы, проведенные в области изменений организационной культуры, склоняют к мысли, что организационная культура является не просто сформированной данностью в организации, а процессом, находящимся в постоянном изменении².

Исследователи К.Вайк, Р.Куинн предложили рассматривать два типа изменения организационной культуры: эпизодические и непрерывные³. Эпизодические изменения возникают в результате дисбаланса между внутренней структурой организации и воспринимаемыми требованиями со стороны окружающей среды. Эпизодические изменения являются редкими, непродолжительными, медленными и намеренными. Данный тип изменений согласуется с позицией когнитивного подхода, и, в частности, с теорией трех стадий К.Левина.

Непрерывные изменения представляют собой организационные изменения, обладающие тенденцией продолжаться, развиваться и накапливаться, они носят латентный и ненамеренный характер. Определяющим качеством непрерывных изменений является то, что небольшие продолжительные корректировки, возникшие одновременно в разных частях организации, могут накапливаться и создавать значительные изменения. Следовательно, для данного типа изменений более

¹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство, – Спб.: Питер Пресс, 2000. – 418 с.; Левин К. Динамическая психология. – М.: Смысл, 2001. – 572 с.

² Louis M.R. A Cultural Perspective on Organizational // Human Resource Management. – 1981. – Vol.34. – №2. – P.246-258; Pettigrew A.M. On Studying Organizational Cultures // Administrative Science Quarterly. – 1979. – Vol.24. – №12. – P.579-581; Silverman D. The Theory of Organizations. – New York: Upper Saddle River, 1970. – 427 с.

³ Вайк, К. Организационное изменение и развитие / К.Вайк, Р.Куинн // Ежегодное издание по психологии. – Пало альто, 1999. – 158 с.

благоприятной последовательностью будет заморозка, ребалансировка и разморозка (К.Вайк, Р.Куинн)⁴.

Взаимодействие работников организации происходит в некотором ценностно-смысловом поле транслирования информации, которое может быть описано как внутриорганизационные коммуникации, когда информация, полученная от руководителя организации, транслируется по иерархической цепочке вниз через руководителей подразделений к сотрудникам подразделений, в первую очередь, неформальным лидерам подразделений. Один или несколько неформальных лидеров направляют, отслеживают и контролируют поведение сотрудников. Сотрудники становятся в значительной мере не только носителями культуры, но и ее реализаторами. Поведение работников является мощным и единственным механизмом поддержки организационной культуры. Следовательно, можно предположить, что функция неформальных лидеров будет относиться к типу непрерывных изменений, поскольку в процессе внутриорганизационных коммуникаций неформальный лидер постоянно воздействует на персонал организации посредством значений, символов и идеологии.

Каждый *ретранслятор* сообщения определенным образом модифицирует информацию. В качестве ретранслятора может выступать любой участник данного конкретного процесса коммуникации, но чаще всего ретрансляторами выступают субъекты организационной власти (формальные и неформальные лидеры). Важнейшее отличие функций формальных и неформальных лидеров как участников коммуникации проявляется в том, что формальный лидер только модифицирует информацию, а неформальный лидер согласовывает решения формальных лидеров с адекватными действиями персонала подразделения по отношению к этим решениям и мотивирует сотрудников на эффективные действия. Промежуточное положение неформального лидера, с одной стороны, получающего информацию от руководителя, и, с другой стороны, транслирующего эту информацию к сотрудникам подразделения, позволяет говорить о функции неформального лидера в качестве некоторого *медиатора*, то есть ретранслятора информации как совокупность знаков, значений (смыслов) и ценностей. Следовательно, *процесс медиации в организационной культуре* можно определить как *совокупность обменов и трансляций ценностями и смыслами (значениями) между субъектами формальной и неформальной организационной власти (неформальными лидерами) в процессе внутриорганизационной коммуникации, в которой неформальные лидеры выполняют функцию медиаторов.*

Исследование, проведенное в ряде белорусских организаций, выявило медиативную функцию неформальных лидеров в организационной культуре. Эмпирический материал был собран на двенадцати подразделениях пяти организаций (n = 112 человек).

С помощью социометрического метода были выявлены неформальные лидеры в подразделениях, а затем каждому сотруднику был предложен опросник по описанию текущей организационной культуры. Через неделю после заполнения первой части опросника по оценке текущей организационной культуры сотруднику предлагалась вторая часть опросника, где нужно было отобразить в баллах желаемое, или идеальное состояние организационной культуры, которая привела бы, по мнению сотрудника, организацию к более эффективному функционированию организации.

Сравнительный анализ профилей организационной культуры формальных и неформальных лидеров, профилей персонала соответствующих подразделений и персонала организации в целом по двенадцати подразделениям показал, что каждое

⁴ Там же.

подразделение внутри одной организации имеет представление об организационной культуре релевантное представлению неформального лидера этого подразделения.

Сопоставление типов организационных культур формальных и неформальных лидеров и персонала подразделений представляют собой унимодальное распределение отношений типов организационной культуры, на основании которого можно описать медиативную функцию неформального лидера в отдельно взятом подразделении. В данном распределении мода равна отсутствию корреляций между типом организационной культуры формального лидера при наличии значимой положительной корреляции между типом организационной культуры неформального лидера подразделения и персонала подразделения.

Медиативная функция неформальных лидеров внутри организации в целом объясняется следующим образом (см. Рисунок 1).



Рисунок 1 – Социально-психологическая схема реализации медиативной функции неформальными лидерами в организационной культуре

Информация, выраженная в решении формального лидера, поручении задания или распространении директивы в организации, непосредственно поступает от генерального директора к руководителям подразделений. Но руководители подразделений не передают буквально эту информацию, а вычленивают субъективно ценные для них элементы информации на основе своих ценностей и интересов для эффективной работы своего подразделения, добавляют необходимые комментарии, таким образом, модифицируют информацию. Если руководитель подразделения обладает статусом неформального лидера, то активизация поведения персонала начнется с этого момента и руководитель реализует функцию медиатора. Если руководитель подразделения не имеет статуса неформального лидера, то информация пройдет далее через сотрудника подразделения в статусе неформального лидера, к остальным сотрудникам данного подразделения.

Неформальный лидер выступает в качестве действенного медиатора, занимающего промежуточное положение: с одной стороны, он получает информацию от руководителя подразделения, и, с другой стороны, транслирует эту информацию к сотрудникам подразделения. Сотрудники подразделения, в свою очередь, воспринимают и интерпретируют полученную информацию, и, реализуя соответствующее поведение, демонстрируют обратную связь с формальным лидером. Таким образом, сотрудники ориентируются не на смыслы (значения) и ценности генерального директора, а на смыслы (значения) и ценности руководителя или сотрудника своего подразделения в статусе неформального лидера. Поэтому неформальные лидеры подразделений не просто модифицируют информацию, а выполняют медиативную функцию.

Список литературы:

1. Вайк, К. Организационное изменение и развитие / К.Вайк, Р.Куинн // Ежегодное издание по психологии. – Пало альто, 1999. – 158 с.
2. Левин К. Динамическая психология. – М.: Смысл, 2001. – 572 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство, – Спб.: Питер Пресс, 2000. – 418 с.;
4. Louis M.R. A Cultural Perspective on Organizational // Human Resource Management. – 1981. – Vol.34. – №2. – P.246-258;
5. Pettigrew A.M. On Studying Organizational Cultures // Administrative Science Quarterly. – 1979. – Vol.24. – №12. – P.579-581;
6. Silverman D. The Theory of Organizations. – New York: Upper Saddle River, 1970. – 427 с.