

# СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, ДЕТЕРМИНИРОВАННОЙ НЕФОРМАЛЬНЫМ ЛИДЕРСТВОМ

Шестиловская Наталья Александровна  
Белорусский государственный университет

Исследования в области организационной культуры имеют довольно длительную историю, и на сегодняшний момент существует, по крайней мере, три подхода к вопросу о формировании и развитии культуры в организации: когнитивный (К.Левин, Э.Шейн), феноменологический (Д.Сильверман, А.Петтигрю, М.Луи, С.Роббинс) и диспозициональный (Р.Вайк, Р. Куинн, Д.Камерон) [1;2;4;7;11]. С точки зрения когнитивного подхода организационная культура понимается как атрибут организации и выступает в качестве одной из переменных, регулирующих поведение работника в организации [3;5]. Формирование культуры связывается по преимуществу с процессами, происходящими внутри организации. Отличительной чертой этого подхода является то, что организационная культура рассматривается, во-первых, как фактор, который может быть использован руководством для максимизации эффективности организации, укрепления ее целостности и мотивации работников; во-вторых, формирование организационной культуры рассматривается как итог внутренних процессов, протекающих в организации, причем в той или иной степени, управляемых [6]. Сторонники когнитивного подхода констатируют, что способность создавать культуру и управлять ею – основное качество лидера организации. Следуя этой логике, культура любой организации возникает уже из наличной в сознании лидера (или основателя) культурной парадигмы и лишь затем получает самостоятельное развитие. Возникшая организационная культура функционирования организации как единого целого трактуется как инструмент достижения целей и оценивается с позиций эффективности и описывается как корректируемая переменная, которая может изменяться и преодолеваться лидером организации, в случае если она является источником консерватизма, препятствует инновациям и достижению целей [2;3;10].

Феноменологический подход рассматривает организационную культуру как обозначение самой сути организации [11]. Данная концепция отрицает возможность целенаправленного прямого воздействия на формирование организационной культуры. Они не рассматривают ее как фактор, прямо программирующий поведение индивида в организации, но скорее как фактор, обеспечивающий условие конвенционально согласованного восприятия реальности и согласованного группового поведения людей. Для подхода характерно рассмотрение поведенческих актов как первичных по отношению к их осмыслению. Интерпретация последних и

есть одна из важнейших функций организационной культуры [7;12]. В вопросе об источнике формирования организационной культуры представители данного подхода сочетают экзогенную, или макрокультурную, и экзогенную логику формирования. Поэтому прямое управление организационной культурой невозможно. Трансформация организационной структуры – длительный процесс, влияние на который всегда носит опосредованный характер и требует от руководства организацией достаточно глубокой рефлексии по поводу особенностей своей организации, ее истории [10;11]. В качестве основного метода изучения организационной культуры предлагает так называемый «этнографический» подход, близкий к методу включенного наблюдения [12]. Исследователь, по сути дела, живет внутри, изучает организацию и, наблюдая за повседневным поведением ее членов и их поведением в нестандартных ситуациях, пытается определить стоящие за ним ценности. Представляется, что такой подход действительно дает возможность получить нетривиальные данные, но их анализ требует много времени и сильной теоретической базы [11]. Кроме того, наблюдению должно быть подвергнуто достаточно большое число организаций. Ориентация на такие ключевые понятия, как «восприятие и интерпретация» реальности, «истории жизни», «субъективный мир индивида» приближает этот подход к феноменологической перспективе в психологии [11].

В рамках диспозиционального подхода организационная культура отличается исключительной широтой и охватывает всю сферу деятельности организации. Она объединяет в себе сложный, внутренне связанный, исчерпывающий и вместе с тем не вполне определенный набор факторов [1;2;4]. Поэтому при диагностике организационной культуры не исключается возможность добавления любого фактора, релевантность которого всегда можно аргументировать. Таким образом, для изучения возможности управления организационной культурой необходима некая теоретическая конструкция, которая будет содержать ее наиболее важные измерения и базироваться на эмпирических доказательствах [6].

В проведенном исследовании была предпринята попытка интегрировать вышеназванные подходы на основании теоретического анализа научных работ, в результате чего была получена модель трансформации организационной культуры.

Таким образом, объектом исследования выступила организационная культура, предметом исследования – влияние неформального лидера на трансформацию организационной культуры. Гипотеза исследования звучит следующим образом: формирование организационной культуры происходит под влиянием руководителя, и развивается целенаправленно, если руководитель вмешивается в процесс развития, или, при отсутствии вмешательств, спонтанно трансформируется, в соответствии с идеальным образом культуры у неформального лидера организации.

В данном исследовании структура организации приобрела четыре элемента (которые в реальной обстановке могут сочетаться в одном лице): генеральный директор, руководитель отдела (подразделения), неформальный лидер, персонал. Критерий такого упрощения структуры – управление информационными потоками в организации, на основании которых строиться и как управление в организации вообще (влияние руководителей на остальной персонал), так и организационная культура, в частности.

В исследовании приняли участие пять организаций, которые соответствовали следующим шести критериям: форма собственности – частная (1), высшее лицо – генеральный директор (2), компания имеет подразделения, каждое подразделение имеет своего руководителя (3), который подчиняется непосредственно генеральному директору (4), все сотрудники лично знакомы между собой (5).

Само исследование состояло из трех этапов. Первый этап был посвящен проведению социометрии, и выделения неформального лидера внутри каждого подразделения и компании в целом. Затем сотрудник получал закрытый опросник Р.Куинна и К.Камерона, в котором предлагалось оценить по фиксированной шкале баллов состояние организационной культуры как она есть на текущий момент и идеальное состояние организационной культуры, так как сотруднику бы хотелось видеть культуру в будущем (второй этап) [4]. Для установления взаимозависимостей и влияния неформального лидера на существующую организационную культуру были построены социограммы, сравнительные профили типов организационной культуры и проведен корреляционный анализ данных (третий этап).

Анализ полученных результатов показал следующее: выявлены значимые корреляции между оценками руководителя и общими оценками всех сотрудников организации; также по подразделениям значимая корреляция между оценками неформальных лидеров и персонала соответствующего подразделения при отсутствии корреляции между ними и оценками руководителя. Дополнительную информацию дает разница в уровне коэффициента корреляции и уровнем его значимости между идеальными оценками неформального лидера и реальными оценками персонала соответствующего подразделения. Это можно объяснить тем, что неформальный лидер задает не только существующую систему координат, но также направляет развитие своего подразделения, описывая будущее, которое он хотел бы видеть. Поскольку он является лидером, остальные сотрудники подразделения ведут себя соответствующим образом. Возможно, если руководитель подразделения проработает на этой должности в течение нескольких лет, это зависимость станет еще более значимой.

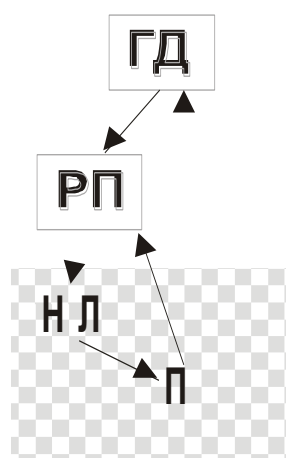
Исходя из полученных результатов по каждой компании в отдельности, можно определить закономерности, характерные для развития культуры в целом в аналогичных организациях. Эти закономерности будут повторяться для каждой организации, в которой есть хотя бы одно

отдельное подразделение, имеющее собственного неформального лидера. Вне зависимости от распределения формальной власти в организации неформальные лидеры из состава самого подразделения оказывают максимальное влияние на персонал подразделения, что детерминирует тип организационной культуры в нем. Более того, учитывая значимые и высокие корреляции между оценками подразделений и оценками всего персонала, можно сделать вывод о распространении культуры одного подразделения на всю организацию в целом, а при значимой корреляции оценок руководителя подразделения и оценок всего персонала организации – влияние руководителя подразделения на всю организацию в целом. Отсюда следует, что каждому руководителю необходимо знать, кто в его организации является таким лидером, и постоянно контролировать направление ее развития, организационную культуру и отслеживать пути влияния этого лидера, обращая его в нужное направление [8].

Руководитель является основой организации, именно ему принадлежит право управления и контроль над всеми процессами, протекающими в ней. Однако увеличение штата и появление нескольких подразделений в организации требует привлечение руководителей, осуществляющих более узкий контроль. На примере данного исследования стало видно, что таким образом делегируется не только право координации работы отделов, но и влияние на внутренние процессы в организации, на специфику ее развития, и, в частности, на организационную культуру. В большинстве случаев организационные культуры руководителя и неформального лидера подразделения будут различаться. Чем больше численность персонала в организации, чем больше в ней независимых друг от друга подразделений, тем больше будет различие в типах организационной культуры.

Трансформация организационной культуры на основе этого взаимовлияния объясняется следующим образом (см. рисунок 1). Некоторая информация, выраженная в поручении задания, распространении директивы или изменения контроля эффективности процессов в организации непосредственно поступает от генерального директора компании к руководителям подразделений. Но руководители подразделений не передают буквально эту информацию, а вычлняют субъективно ценные для них элементы информации на основе своих ценностей и интересов для эффективной работы своего подразделения, добавляют необходимые комментарии, тем самым искажая первоначальную информацию, и передают ее сотрудникам своего подразделения. Сотрудники подразделения, в свою очередь, воспринимают и интерпретируют полученную информацию, и, выполняя работу в соответствии с ней, демонстрируют обратную связь со своим руководителем. Если руководитель подразделения не совпадает с неформальным лидером подразделения, то информация проходит еще и через интерпретацию неформального лидера, и только затем воплощается в действия остальных сотрудников подразделения. Результаты и эффективность работы также контролируется генеральным директором, однако он не осознает,

что реально наблюдаемые действия есть не результат его информации, а информации руководителя подразделения или неформального лидера этого подразделения. Таким образом, сотрудники ориентируются на ценности руководителя своего подразделения или неформального лидера, чем на ценности генерального директора. Поэтому различие в реально существующем типе организационной культуры становится все более резким. В процессе взаимодействия с остальным персоналом организации это влияние может распространиться на всю организацию, а если в ней два и более подразделений, организация может разбиться на субкультуры, тем самым снижая эффективность своего функционирования. Более того, если в роли неформального лидера выступит заместитель генерального директора, который имеет влияние на всю компанию в целом, то трансформация организационной культуры станет заметна еще быстрее [9].



**Рисунок 1 – Модель трансформации организационной культуры**

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что процедуры, разработанные в ходе исследования, помогут повысить степень управляемости, как организационной культурой, так и всей организацией. Результаты данного исследования дают возможность предсказать изменения в развитии организационной культуры и вообще спонтанных изменений в организации, сделать процесс управления более эффективным, прогнозировать развитие организации, и указать на своевременные меры для повышения эффективности ее функционирования.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Вайк, К. Организационное изменение и развитие / К.Вайк, Р.Куинн // Ежегодное издание по психологии. – Пало альто, 1999. – 158 с.
2. Гибсон, Д. Организация: поведение, структура, процессы / Д.Гибсон. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2000. – 563 с.

3. Занковский, А.Н. Организационная психология / А.Н.Занковский. – Москва: Флинта, МПСИ, 1999. – 648 с.
4. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К.Камерон, Р.Куинн. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2001. – 218 с.
5. Левин, К. Теория поля в социальных науках / К.Левин. – Москва: Смысл, 2001. – 315 с.
6. Мескон, М.Х. Организационная структура / М.Мескон. – Москва: «Дело», 1991. – 227 с.
7. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э.Шейн. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2000. – 418 с.
8. Шестиловская, Н.А. Культура организации как социально-психологический феномен / Н.А.Шестиловская // Вестник БГУ: Сер.3. – 2006. – №2. – С 72-75.
9. Шестиловская, Н.А. Специфика трансформации организационной культуры белорусских предприятий (данные практического исследования) / Н.А.Шестиловская // Психол. журн. – 2006. – №2. – С. 73-76.
10. Щербина, С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С.В.Щербина // СОЦИС. – 1996. - №7. – С.47-55.
11. Louis, M.R. A Cultural Perspective on Organizational / M.R.Louis // Human Resource Management. – 1981. – V.34. – №2. – P.246-258.
12. Silverman, D. The Theory of Organizations / D.Silverman. – New York: Upper Saddle River, 1970. – 427 с.