

Лекция №5. Психологическое пространство организационной культуры

5.1 Личностные аспекты организационной культуры

Общие для всех сотрудников организации ценности, убеждения, установки определяют нормы поведения. Даже не будучи четко зафиксированными в инструкциях, они все же могут определять способ действия и взаимодействия людей, в значительной мере влиять на ход выполнения работы и на характер жизнедеятельности организации.

Оргкультура может, как помогать организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности и внедрению нового, так и работать против организации, создавая барьеры, препятствующие выработке и реализации корпоративной стратегии. Оргкультура не внедряется, подобно техническим новшествам, а прививается, формируется в ходе целенаправленной работы с персоналом, включающей:

- 1) подбор и расстановку кадров с учетом требований оргкультуры данного предприятия;
- 2) профессиональную и психологическую адаптацию молодых и вновь принятых работников к действующей структуре связей и традициям организационной культуры;
- 3) непрерывную подготовку и повышение квалификации персонала применительно к задачам организации и требованиям оргкультуры;
- 4) воспитание персонала в духе определенных традиций организации и активного отношения к ее развитию.

Именно постоянная и целенаправленная работа с персоналом определяет успех формирования организационной культуры. Даже самая современная структура организации, великолепные оргпроекты, грамотно выполненные должностные инструкции останутся на бумаге, если они не

станут образом мышления и базой профессиональной организационной деятельности работников. Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе принятой на предприятии идеологии организационного поведения.

Индивид приходит в организацию, как правило, с уже сложившимися субъективными представлениями и соответствующим набором категорий. И отнюдь не всегда эти представления согласуются с организационными представлениями. Например, новый сотрудник ориентирован на результат и свободу в принятии решений, а в организации главным считается плавность графиков и четкое следование инструкциям. Или на предприятие, где работа строится на доверии, взаимопомощи и сплоченности, может прийти работник с представлением, что работа – это жесткая конкурентная борьба и цели надо достигать, даже в ущерб хорошим взаимоотношениям.

Если субъективные представления личности расходятся с социальными представлениями, доминирующими в организации, то беседы и лекции бывают явно недостаточными средствами социального управления, поскольку убеждения могут наталкиваться на негативные, враждебные установки. Именно с этим явлением связаны сложности вступления ряда работников в ту или иную организационную культуру. Для них этап социализации, по существу, означает перестройку определенной части своих представлений, что для человека с низким уровнем конформности может стать источником нервных расстройств, переживаний и стрессов. Данное рассогласование, на наш взгляд, является фактором неудовлетворенности как со стороны руководства, так и со стороны личности, низкой мотивации к производительному труду и, как следствие, меньшей профессиональной успешности. Это зачастую приводит к разрыву трудового контракта, несмотря на высокий уровень профессиональных знаний и умений работника. Несогласованность между субъективными

представлениями личности и доминирующими в организации внутригрупповыми представлениями может также привести к возникновению контркультур внутри оргкультуры, нарушению кадровой безопасности, проявляющейся в различных формах сопротивления работников нормам, правилам, ценностям и требованиям организации, а следовательно, к высокому уровню конфликтности и низкой производительности организации в целом.

Любая оргкультура эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и представления разделяются сотрудниками. Чем выше степень согласованности, тем сильнее на поведение персонала организации влияют нормы и ценности, представления, цели, кодексы и другие структурные элементы оргкультуры. Причем такое влияние не является насильственным, принуждающим, а строится на добровольном и естественном принятии работниками постулатов организационной культуры в качестве своих собственных. Среди факторов, влияющих на степень согласованности можно назвать [3]:

- 1) отбор персонала с учетом соответствия его субъективных представлений доминирующим социальным представлениям в организации;
- 2) социальная перспективность, экономическая успешность и стабильность работы предприятия, создающие у персонала уверенность в будущем, подтверждающие правильность выбранного курса и рождающие приверженность своей организации, ее оргкультуры;
- 3) небольшая (в рамках объективной необходимости) текучесть, поскольку кратковременное пребывание в организации не дает работнику возможность осознать и освоить социальные представления оргкультуры;
- 4) соответствие целей предприятия и целей работника, прежде всего по наиболее полному удовлетворению потребностей обоих, закрепленное в основных элементах оргкультуры;

5) наличие в организации пакета эффективных мер и способов формирования и поддержания оргкультуры (внутриорганизационный тренинг, методы социализации персонала, системы поощрения).

Анализ практики отбора персонала свидетельствует о расширении в последнее время требований к кандидату на вакансию. Помимо опыта работы, знаний, квалификации и навыков все чаще выдвигаются требования к определенным личностным качествам: ответственность, умение работать в команде, гибкость, оперативность, коммуникабельность, ориентированность на результат, лидерские качества, способность нестандартно мыслить, креативность и т.п.

Практика управления персоналом показывает, что при оценке кандидата на должность нужно уметь определить как минимум три главных качества: мотивацию, потенциал (профессионально важные способности и личностные черты), управляемость. Поскольку проявление тех или иных качеств – это всегда результат совпадения личностных диспозиций (черт, предрасположенностей) субъекта и особенностей конкретной ситуации, при диагностике профессионально важных качеств у претендента на должность следует исходить не столько из нормативной профессиограммы (каким вообще должен быть идеальный бухгалтер или менеджер по продажам), сколько из особенностей конкретной фирмы, сложившихся там условий и требований и даже индивидуально-психологических особенностей руководителя, под началом которого придется работать сотруднику. Профессионал, показавший успешность в одной организационной реальности, не обязательно покажет ее в другой [2].

Но этого не всегда достаточно. Необходимо учитывать и субъективные представления, с которыми кандидат приходит в организацию, и их соответствие уже сложившейся системе внутригрупповых (социальных) представлений, что вполне оправданно. Необходимые знания и навыки

сотрудник может получить либо добрать недостающие в процессе работы. Для этого существуют системы обучения, наставничества, развития, обучающие тренинги, коучинг и т. п. А вот перестроить свою систему представлений, восприятия, изменить отношение к стилю лидерства и основам управления персоналом, поменять свои критерии успеха, систему целей и ценностей может лишь достаточно конформный человек, склонный к подчинению требованиям организации в силу реального либо мнимого давления, оказываемого на работников.

Поэтому организации должны стремиться нанимать людей с мировоззрением и субъективными представлениями, идентичными своей культуре, что является вполне закономерным и естественным. Такой набор выгоден с различных позиций: работник быстрее социализируется и адаптируется в благоприятном для него микроклимате, растет его чувство удовлетворенности трудом в силу совпадения личных целей с целями организации, снижаются стрессы и конфликты на рабочем месте и, наконец, укрепляется безопасность организации, поскольку при отборе отсеиваются кандидаты, которые впоследствии могут разрушающим образом повлиять на основные внутригрупповые представления и характеристики данной оргкультуры. Однако требования к кандидатам при отборе не должны носить одиозный характер и быть непомерно жесткими, поскольку в погоне за работниками, безусловно соответствующими организационной культуре, компания может потерять не только высококвалифицированный персонал, но и упустить свой шанс на дальнейшее развитие оргкультуры, внесение в нее новой волны, свежего ветра перемен и совершенствования.

5.2 Групповые аспекты организационной культуры

Социальная группа – любая относительно устойчивая совокупность людей, находящихся во взаимодействии и объединенных общими интересами и

целями. В каждой социальной группе воплощаются некоторые специфические взаимосвязи индивидов между собой и организацией в целом.

Межгрупповые отношения – совокупность социально-психологических явлений, характеризующих субъективное отражение (восприятие) многообразных связей, возникающих между социальными группами, а также обусловленный ими способ взаимодействия групп.

Организацию можно образно сравнить с «живым организмом», балансирующим на точке справедливости межгрупповых воздействий в процессе постоянного обмена социально-психологическими отношениями между его элементами, т.е. такого обмена, в каждом акте которого в виде побочного продукта воссоздается сущность, т.е. принцип устройства, участвующих в нем социальных групп.

Взаимоотношения групп становятся звеном социальной системы и основой организационной культуры, позволяющей ей сохранять компанию и развиваться в соответствии с социальным контекстом.

Неравномерность развития различных групп, а также процессы внутригрупповой дифференциации и интеграции обнаруживают себя и на межгрупповом уровне функционирования организации. Поддержание позитивных межгрупповых отношений и налаживание между ними продуктивного взаимодействия признаются одной из самых сложных управленческих задач в большинстве современных организаций. Прежде всего это связано с тем, что возникновение особого чувства «Мы», объединяющего людей в общность (ингруппу), всегда вторично в сравнении с формированием внешней и внутренней оппозиции по отношению к «Они», т.е. к другой социальной общности (аутгруппе). Тогда вместо коллективной работы всех подразделений, ориентированной на общеорганизационную цель, возникает межгрупповая дискриминация вплоть до межгрупповой агрессии, а управление

подобными межгрупповыми конфликтами становится главной заботой руководства.

Исследования межгрупповых отношений в организациях проводятся в двух структурных измерениях – по горизонтали и по вертикали. В первом случае в фокус исследовательского интереса попадают группы, не связанные отношениями соподчинения, т.е. функционирующие как бы на одном уровне организационной иерархии (например, разные трудовые коллективы региональных филиалов одной производственной компании). Вторым направлением исследований является изучение «вертикальной» иерархии групп (это может быть организация, состоящая из нескольких крупных подразделений, разбитых, в свою очередь, на отделы и рабочие группы).

Очевидно, что в «горизонтальном сечении» группы находятся либо в зависимых друг от друга отношениях, либо бывают автономными. Группы могут зависеть друг от друга в планировании работы, получении вознаграждения по итогам работы за определенный период времени, по окончании проекта, или в ходе рутинной ежедневной работы. Степень зависимости между ними также может быть разной. Их могут связывать:

- 1) относительно автономные позиции;
- 2) зависимые автономные позиции, когда условный выигрыш одной группы достигается в результате проигрыша другой, как, например, при игре «с нулевой суммой»;
- 3) взаимозависимость, объединенная в пул (группы обладают общими разделяемыми ресурсами, однако занимаются самостоятельной деятельностью);
- 4) последовательная взаимозависимость (продукт работы одной группы используется в качестве исходного материала для работы другой группы);
- 5) эквивалентная взаимозависимость друг от друга [1].

Характер взаимодействия между группами оценивается по степени проявляющейся в нем конкуренции или кооперации. Важно отметить, что

конкурентные отношения задаются структурным или функциональным контекстом внутригрупповой деятельности. В то же время даже устойчивые кооперативные отношения в зависимости от ситуации могут подвергаться сомнению и восприниматься членами различных групп как конкурентные или конфликтные.

В настоящий момент выделяют три основных социально-психологических подхода к пониманию природы межгрупповой враждебности, т.е. речь идет о трех вариантах ответа на вопрос: почему две группы в организации, объективно связанные определенными отношениями, рано или поздно начинают демонстрировать скрытую или открытую враждебность друг к другу? Исторически ранее всех оформился мотивационный подход, вытекающий из психоаналитических идей З. Фрейда. Механизмом формирования у члена группы враждебности к «чужим» и привязанности к «своим» является Эдипов комплекс. Амбивалентность эмоциональных отношений раннего детства переносится на социальное взаимодействие: инфантильная любовь к отцу трансформируется в идентификацию с лидером группы, а также с другими членами своей же группы; враждебность и агрессия переносятся на представителей аутгруппы [2]. Принципиально иной, интеракционистский подход был предложен М. Шерифом. Источником межгрупповой враждебности или сотрудничества, по мнению автора, служат не индивидуальные мотивационные факторы, а характеристики межгруппового взаимодействия – конкурентного или кооперативного. В результате своих исследований М. Шериф (1956) пришел к выводу, что наличие общих или «высших» целей ведет к снижению напряженности межгрупповых отношений.

Однако представители когнитивистского подхода – А. Тэшфел и Дж. Тернер выдвинули иное объяснение: межгрупповая дискриминация наблюдается и без объективного конфликта интересов; уже сам факт

принадлежности индивида к социальной группе обуславливает проявление интруппового фаворитизма и аутгрупповой враждебности [3].

В целом можно утверждать, что реальные условия существования группы способствуют развитию когнитивных процессов и влияют на характер межгруппового взаимодействия. А само по себе это взаимодействие, во многом определяемое когнитивными переменными, действует по механизму обратной связи и на первичное детерминирующее звено – объективно формирующие социальные условия.

Таким образом, на основании теории социальной идентичности можно утверждать, что в условиях соревнования между группами сотрудники будут больше ориентироваться на себя или на свое подразделение, чем на организацию в целом. Так, в исследовании Ф. Маэла и Б. Эшфорта (1992) была продемонстрирована значимая негативная взаимосвязь между воспринимаемым внутриорганизационным соревнованием различных рабочих групп и уровнем организационной идентификации. Дж. Хеннесси и М. Уэст (1999) также изучали связь идентификации с межгрупповыми отношениями в организации. Они установили, что внутригрупповой фаворитизм связан позитивно с идентификацией с рабочей группой и негативно – с организационной идентификацией. Однако в исследовании Ю. Липпонена гипотеза о том, что соревнование между группами в пределах одной организации уменьшает идентификацию с организацией, не получила подтверждения [3].

Вместе с тем, анализируя природу межгрупповой конкуренции, американский исследователь Р. Крамер отстаивает точку зрения, согласно которой характер межгруппового взаимодействия в организации складывается в ходе разрешения различных затруднительных ситуаций (дилемм) распределения ограниченных ресурсов. Причем межгрупповые отношения определяются не только и не столько степенью объективной взаимозависимости групп, а тем, какие организационные категории (единицы)

воспринимаются более «выпукло» в процессе принятия решений или взаимодействия. Р. Крамер предложил общую модель межгрупповых отношений [3], согласно которой на формирование их особенностей влияют как внутренние социально-психологические и общепсихологические параметры группы, так и объективные внешние характеристики среды. На основании проведенных исследований ученый показал, что в формировании желания членов одной группы кооперироваться с другой группой при работе с общим ресурсом или конкурировать за возможность полного им обладания участвует как объективное право на долю ресурса, так и осознаваемая справедливость получения этой доли.

В любой организации, где в ходе департаментализации произошло образование устойчивых (структурных) подразделений или временных (проектных) групп, вступают в силу известные в социальной организационной психологии закономерности внутригрупповой динамики и межгрупповых отношений. Эти закономерности, установленные в результате не только классических исследований, но и исследований последних лет, охватывают круг феноменов, важных для любой современной организации и требующих своего учета при принятии тактических, а порой и стратегических управленческих решений. Вступая в новую для себя организацию, работник неизбежно проходит как профессиональную, так и организационно-психологическую адаптацию. Ему предстоит влиться в профессиональную группу, освоить ее ценности и нормы, найти свое место, свое ролевое назначение в ее организационной структуре.

Каждая вновь создаваемая в ходе организационного развития группа также должна пройти закономерный процесс становления – от первоначального состояния «разброда и шатания» до уровня «команды». Одна из самых больших опасностей, подстерегающих развивающуюся группу в организации, - утрата своей социально-психологической целостности. Чтобы избежать этого, группа

на всех уровнях своего функционирования (вплоть до организационного) вырабатывает специальные способы защиты своей целостности [2]. Особый характер внутриорганизационных отношений между группами, в своих крайних полюсах проявляющийся от полной изоляции друг от друга до жесткой конкуренции между ними, может спровоцировать защитную активность, приводящую к сохранению целостности группы слишком дорогой ценой из-за своей неадекватности. Эти внутренние взаимодействия требуют от руководителей организаций принятия взвешенных решений на основе регулярной социально-психологической диагностики происходящих процессов.

5.3 Лидерство в контексте организационной культуры

Когда мы говорим об организационной культуре предприятия, то имеем в виду целую сеть писаных и неписаных законов, которые предписывают ожидаемое, поощряемое и вознаграждаемое поведение. Эти законы зависят, в первую очередь, от цели и природы организации. В то же время большую роль в возникновении, функционировании, изменении и развитии организационной культуры играют ее лидеры. Развитие управленческих талантов – это не роскошь, а необходимое условие конкурентоспособности предприятия. Необходима трансформация менеджеров в лидеров, готовых предпринимать стратегически верные действия. Авторитет, позволяющий оказывать влияние на других, обеспечивается сегодня не мощью административной машины, а общими разделяемыми и реализуемыми ценностями и набором поведенческих моделей.

Слово «лидер» происходит от английского leader (вести). Следует отметить, что термин leadership в английском языке обозначает поведение руководителя, побуждающее подчинённых мобилизовать свои силы и способности ради достижения поставленной задачи. Лидерство – это способность вести за собой людей для достижения конкретных целей.

Лидерство не заменяет управление и не существует вне его, а дополняет управление в тех случаях, когда традиционные методы управления не дают высоких результатов и не позволяют эффективно достигать поставленной цели.

Лидер – это член организации, обладающий высоким личным статусом, оказывающий сильное влияние на окружающих, членов коллектива, выполняющий комплекс функций, сходных с функциями руководителя. Это не означает, однако, что понятия «лидерство» и «руководство» тождественны. Между ними есть различия, причём весьма существенные (табл. 1).

Таблица 1

Различия лидерства и руководства [4]

Основания для различий	Лидер	Руководитель
1. Эффект управления	Неформальная основа (член организации, высокий личный статус, сильное влияние на людей)	Официальное назначение
2. Рычаги управления	Неформальные (личное обаяние, авторитет)	Административные (поощрение, наказание, административная власть, приказ, распоряжение)
3. Механизм институирования	Получение признания от коллектива (оппозиция формальному руководителю)	Назначение, выбор
4. Механизм воздействия на людей	Неформальное подчинение (воодушевляет, побуждает людей, берёт на себя ответственность за реализацию групповых интересов)	Иерархическое подчинение (налагает ответственность за неисполнение указаний)
5. Отношения в группе	Лидер – последователь	Начальник – подчинённый

Лидерство в системе организационной культуры фирмы предполагает создание сплочённой, целеустремлённой команды. Этот тезис, определяющий в понимании современного лидерства.

Лидерство и организационная культура неразрывно связаны между собой в силу следующих причин:

- лидеры-родоначальники компании являются, как правило, основными творцами и носителями её организационной культуры. Они закладывают основы общекорпоративных ценностей, определяют основные кодексы и регламенты, миссию компании, разрабатывают стратегию, об их исторических и героических поступках слагаются легенды, служащие мощным инструментом внедрения культуры;

-лидеры – менеджеры, овладев постулатами и нормами оргкультуры, проводят политику следования им в повседневном трудовом процессе, осуществляют обучение и наущение рабочих и сотрудников ценностным установкам компании, прививают нравственные ориентации и укрепляют лояльность, осуществляют контроль, регулируют отбор персонала, мотивацию, продвижение по служебной лестнице и т.п. Культура ряда организаций последовательно развивалась именно командами менеджеров, стремящихся к систематическому повышению эффективности своей компании;

- лидеры (особенно неформальные) из рабочей среды, приверженные своей организации и её культуре, являются примером для подражания, демонстрируют преданность и верность компании, поддерживают целостность, создают общественный порядок и адекватный оргкультуре микроклимат в коллективе, развивают наставничество, передают опыт и восприятие оргкультуры молодёжи.

От лидера-основателя компании зависит, прежде всего, стартовый успех её деятельности, определяемый тем, насколько верно стратегически мыслит лидер, сколь успешно он предугадывает перспективы развития бизнеса и сумеет вложить глубокую национальную, а затем и межнациональную идею в развитие культуры компании.

Лидер в организации (группе) выполняет следующие функции:

1) постановка цели перед другими участниками совместной деятельности (в процессе взаимодействия);

- 2) нахождение средств для достижения цели;
- 3) мотивация побуждения к определенному типу поведения или модификация их поведения;
- 4) соорганизация – ориентирование усилий на достижение целей;
- 5) формирование единых способов восприятия реальности и норм организационной культуры.

Для того, чтобы стать лидером XXI века, необходимо выработать политику управления, которая заставляет настоящее работать на будущее.

5.4 Динамика психологических отношений

Организационные отношения складываются в процессе становления и развития организации. Их основу составляют формальные нормы, правила, инструкции, законодательные акты внешней среды, «заложенные» в основание организации в момент ее образования. Однако в ходе развития организации организационные отношения развиваются, дополняются другими видами отношений (формальными и неформальными), в результате создается целая система отношений, состоящая из взаимодействия (сотрудничества) и противодействия (конфликтов).

Система отношений в организации дает представление о ее динамике: способах управления, мотивации труда, материальном стимулировании, формальных и неформальных отношениях, социокультурных особенностях и т.д. В системе отношений организации можно выделить следующие подсистемы [5]:

- 1) *организационно-технологическую*. Основу данной подсистемы составляют формальные отношения и нормы, функционирующие в организации. Эти нормы и отношения обусловлены следующими факторами: режимом работы организации; технологией производства; структурой управления; технологическим процессом; количеством и качеством рабочей

силы; состоянием машин и оборудования; наличием сырья и материалов; состоянием спроса и предложения производимой продукции и т.д.;

2) *экономическую*. Экономическая подсистема отношений трудовой организации является основным механизмом совмещения общеорганизационных целей с целями каждого ее члена. Внося свой вклад в достижение целей организации, индивид прежде всего преследует свои личные цели, и в первую очередь – экономические;

3) *административно-управленческую*. Административно-управленческая подсистема отношений организации возникает и функционирует по поводу разработки и принятия управленческих решений и осуществлению контроля за их исполнением. Это отношения власти, подчинения, субординации и координации в системе управления организации;

4) *социально-психологическую (неформальную)*. Взаимодействия людей в организации не исчерпываются формальными и неформальными отношениями. В любой социальной организации спонтанно создается система неформальных (социально-психологических) связей и отношений. Они не регламентируются извне и образуются не по поводу трудовой деятельности, хотя и возникают на основе служебных контактов (в ходе совместной деятельности, совместного отдыха, по пути на работу и т.д.). Потребность в общении и есть главная причина возникновения неформальных отношений. Основой объединения людей в неформальной организации является взаимный интерес, а основным принципом членства – свобода выбора;

5) *социокультурную*. Социально-культурная подсистема представляет собой специфическую субкультуру организации. Она формируется из всей совокупности отношений (формальных, неформальных, производственных, бытовых и т.д.) и из общей культуры членов организации. В организацию порой входят люди, значительно отличающиеся друг от друга по целому ряду показателей. Однако длительное функционирование организаций способствует

появлению совместных традиций, привычек, выработке общих стереотипов мышления, определенного служебного этикета, собственной организационной идеологии и символики.

Таким образом, чем в большей степени ценности каждого работника совпадают с общеорганизационными, тем выше уровень корпоративной культуры и тем эффективнее будет работать организация. Если человек не разделяет общепринятых ценностей и норм, то он не сможет работать в данной организации.

Используемая литература:

1. Андреева, Г.М. Психология социального познания: учебное пособие для студентов вузов / Г.М. Андреева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2009. – 303 с.
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» для подготовки бакалавров. 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394 с.
3. Занковский, А.Н. Организационная психология: учебное пособие для вузов / А.Н. Занковский. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
4. Мызрова, К.А. Организационная культура: учебное пособие / К.А. Мызрова. – Ульяновск: УлГУ, 2011. – 194 с.
5. Социальная психология: современная теория и практика: [учеб. пособие] / [В. В. Макерова, Э. Л. Боднар, А. А. Любякин, Л. В. Оконечникова, А. М. Вильгельм, Э. Э. Сыманюк; под общ. ред. Л. В. Оконечниковой] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 228 с.