

Иванов Е.Н.
Аспирант,
Московской академии
предпринимательства при
Правительстве Москвы.

Классификационные подходы и методы измерения организационной культуры.

Аннотация: Статья посвящена проблематике организационной культуры, прежде всего в современных учреждениях, занимающихся интеллектуальным трудом. Показано, что на сегодняшний день отсутствует строгая систематизация организационной культуры как смыслоопределяющего понятия современной цивилизации. Предложен ряд классификационных подходов, решающих проблему подготовки исходной информации для изменения организационной культуры.

Ключевые слова: Классификационный подход, организационная культура, холистический подход, метафорический подход, количественный подход.

В 2001 году в издательстве «Питер» вышла весьма интересная работа, обобщающая теоретические и практические изыскания в области управления: «Диагностика и измерение организационной культуры». Авторы этой книги К. Камерон и Р. Куинн дают классификацию подходов к измерению организационной культуры. Они определили три основополагающих методологических подхода:

1. холистический подход. При этом подходе исследователь погружается в культуру и действует, как глубоко сопричастный сотрудник, пытается стать полноценным членом организации, быть составной частью «ядра» организации.

2. метафорический подход. При этом подходе исследователь использует образцы документов, отчетности, бытующих рассказов и бесед, фирменных анекдотов и легенд. Исследователь здесь становится сопричастным наблюдателем. Этот подход иногда называют языковым.

3. количественный подход. При этом подходе исследователь пользуется вопросниками и/или проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры. По сути, он выступает в роли официального социолога и психолога. [5].

Главным adeptом холистического подхода является Э. Шейн. Он разработал модель клинического исследования организационной культуры, при котором исследователь становится частью коллектива, работая бок о бок с сотрудниками исследуемой организации.

Сформулировать концепцию данной модели Шейну помогли исследования ученых этнографов (Van Maanen 1979, Kunda 1992). В своих работах они пришли к выводу, что изучаемая группа не принимала исследователя за «своего» и не «раскрывалась» до тех пор, пока исследователь не начинал приносить группе пользу, оказывать ей содействие в работе.

Часто, изучаемая группа не осознает полезности, проводимой независимым консультантом работы, однако, становясь частью коллектива и выполняя более очевидные (с точки зрения полезности) функции на благо группы, исследователь заслуживает доверие группы, что приводит к большей достоверности получаемой в ходе исследования информации. Сам Шейн определяет интегративное клиническое интервью как: «...серия контактов и совместных изысканий, выполняемых исследователем и заинтересованными лицами, располагающими информацией, являющимися членами организации и воплощающими те или иные аспекты её культуры» [12].

Таким образом, сторонник модели клинического исследования имеет возможность более глубокого погружения в изучаемую культуру, а это, в свою очередь, страхует его от определенных рисков, которые присутствуют в других подходах:

- отбор неактуальных или неважных параметров исследования с точки зрения культурной динамики конкретной организации;
- оценка поверхностных характеристик культуры, ввиду ограниченности опросов и анкетирования с точки зрения доступа к уровню невыраженных представлений;
- анкеты не позволяют определить, как культурные представления складываются в общую культурную парадигму;
- индивидуальные респонденты могут быть не в состоянии дать достоверные ответы на вопросы анкеты, поскольку культурные представления имеют невыраженный характер [12].

Метафорический подход лежит на стыке двух путей исследования культуры этнографического и экспериментального.

Это традиционный путь изучения организационной культуры посредством этнографического исследования и проведения опросов или анкетирования. Основные приверженцы данного подхода являются Хофштеде, Ван Манен, Кунда.

Количественный подход вызывает наибольшие споры в среде исследователей организационной культуры. Целый ряд ученых (С. Девис, К.

Камерон, Р. Куинн, Р. Килман, О'Райли и т.д.) высказывают идею о том, что данный подход является наиболее эффективным при «правильном» формулировании системы вопросов и бальной (оценочно-интерпретационной) системы.

Эти ученые, признавая правоту Э. Шейна и других противников количественного подхода в вопросе наличия определенных рисков субъективности, тем не менее, акцентируют внимание на том, что данный подход позволяет изучать культуры различных организаций быстро, что невозможно при модели клинического исследования.

Примеров вопросников и анкет, которые составляются для выявления определенных аспектов организационной культуры, сегодня очень много. Наиболее известные среди них: это вопросник Кука-Лаферти для определения реестра организационной культуры, анкета Килмана-Сакстона, «профиль организационной культуры» О'Райли-Хатмана, анкета по организационной идеологии Харрисона, анкета Литвина-Стрингера, анкета Койса-Котииса [1].

Основной проблемой данных анкет и вопросников является ограниченность исследования лишь уровнем индивидуального восприятия респондентов, в то время как организационная культура подразумевает наличие внутригрупповой и межорганизационной поведенческих динамик, которые слабо отражаются при применении данных методик. Попытки преодолеть данную проблему привели к созданию Кимом Камероном и Р. Куинном методики конкурирующих ценностей, так называемой OCAI.

Основной особенностью самого метода является анализ неких сценариев респондентами. Анализ этих сценариев выявляет знаковость определенных аспектов культуры для группы, по ходу анализа респонденты выявляют неосознаваемые ими стержневые атрибуты культуры, которые и являются скрытыми базовыми допущениями и предположениями.

Изначально разработка данного метода сводилась к сравнению организаций по 39 факторам эффективности их деятельности, но в итоге данная модель включила два главных измерения, по которым рассматривающиеся индикаторы оказались в одной из четырех главных групп.

Одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от других критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Второе измерение отделяет внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство от внешней ориентации, дифференциации и соперничества.

На основе данного метода построена типология, которая делит организационные культуры на 4 типа: клан, бюрократия, адхократия, рынок [5].

Гибкость	Дискретность
Клан	Адхократия
Бюрократия	Рынок
Стабильность	Контроль

Рынки, иерархии и кланы как типы организаций ещё раньше были выявлены У. Оучи (1978,1981), а детальное рассмотрение рынков иерархий можно найти у экономистов (Williamson, 1975).

Камерон и Куинн назвали достаточными для точного определения типа организационной культуры анализа шести содержательных измерений, которые формируют определенный «архетип» поведения организации:

- 1) доминантные характеристики (общее представление об организации);
- 2) стиль лидерства;
- 3) управление наемными работниками;
- 4) связующая сущность организации;
- 5) стратегические акценты;
- 6) критерии успеха (система вознаграждения).

У данного метода существует ряд недостатков, однако, это один из первых методов, который строит типологию исходя из влияния определенных показателей на эффективность деятельности организации.

Также широкую известность получили классификации Харрисона, Хенди, Хофштеде, Шейна, Ульямса, Добсона. Уолтера. Харрисон (1972) выделял организационные культуры ориентированные:

- 1) на власть (конкурентные, реагирующие на личные качества);
- 2) на человека (согласованные, отвергающие контроль руководства);
- 3) на задачу (акцент на компетентности, динамичные);
- 4) на роли (акцент на приверженности букве закона, бюрократии)[15].

Г. Хофштеде (1980) выделял 4 конкурирующих группы измерений организационной культуры:

- 1) индивидуализм / коллегиальность;
- 2) дистанция власти (бюрократия / семья);
- 3) уровень неопределенности (склонность к риску / сопротивление риску);
- 4) мужественность / женственность [14].

Исследователи Т.Е. Диел и Э. Кеннеди предложили в качестве основных измерений организационной культуры скорость обратной связи внутри группы и склонность к риску [13]. По мнению В. Сате, Д.Р. Коттера и Д.Л. Хескетта главными признаками организационной культуры следует считать внутреннее единство и согласованность действий группы [16].

Помимо указанных выше измерений организационной культуры часто в литературе можно встретить такие понятия как *сила культуры, проницаемость культуры и направление культуры*.

Направлением, в данном случае, называется курс, в сторону которого культура постоянно подталкивает организацию. Влияет ли культура на поведение и характер работы сотрудников таким образом, чтобы достигались основные цели организации, или, напротив, подталкивает их к путям, которые противоречат формальной миссии и целям организации, ведет ли культура организацию в правильном направлении? Если, например, организационная культура поддерживает подход «на раскачивать лодку», но в тоже время инновации—это то, что нужно организации для успеха в динамичном и высококонкурентном окружении, то тогда влияние культуры действует в обратном необходимому направлении.

Синонимом *проницаемости* может служить понятие ширины охвата, с которой культура распространена или разделяема в среде членов организации. Степень совпадения взглядов на культуру членов группы и определяет силу проницаемости культуры внутри организации. Чем большее количество членов группы разделяют один взгляд на культуру, тем она шире, глубина её проникновения определяется количеством элементов культуры, по которым члены группы разделяют единое мнение. Если каждый сотрудник действует в противоположной своим коллегам манере, то, скорее всего, группа не сможет эффективно выполнять задачи.

Конечно, проницаемость не может носить всеобъемлющий характер, внутри организации всегда существуют определенные группы, которые являются носителями особенных субкультур. Стоит ли опасаться наличия субкультуры (или даже нескольких) в организации, создавать условия для создания единой культуры во всех группах (подразделениях, департаментах, рабочих группах), работающих на организацию? Данный вопрос не имеет однозначного ответа, так как присутствие субкультур может носить как положительный, так и негативный характер в зависимости от контекста внутренних процессов и внешней конъюнктуры.

Несомненно, все члены группы должны разделять общие взгляды на важнейшие элементы корпоративной культуры, чтобы управленческий механизм в рамках управления культурой оставался эффективным.

Сила организационной культуры: это уровень давления, который культура оказывает на членов организации, вне зависимости от направления. Считают ли сотрудники себя обязанными всегда и во всем следовать диктату

культуры, или же культура проявляет себя более мягко, лишь указывая желательные направления решения задач?

Степень социальной энергии, которой располагает культура, может варьироваться от слабой до крайне сильной. Некоторые ученые (Т. Питерс и Р. Уотерман, Д. Денисон, У. Оучи) рассматривают силу организационной культуры как основу эффективности организации в целом. Так в своей работе «Теория Z» У. Оучи описал преимущества управления, основанного на культуре, и указал на его схожесть с японской методикой менеджмента.

В частности, в работе шла речь о том, что в условиях сильной культуры индивидуумы и команды контролируют себя сами, что ведет к высокой эффективности их работы и содействует четкому функционированию организации, т.к. приверженность ясному набору разделяемых ценностей уменьшает число конфликтов и недоразумений [17].

На наш взгляд, зависимость силы организационной культуры и эффективность организации, далеко не однозначна.

Затруднительным представляется попытка определить причину успешности компании с сильной корпоративной культурой, так как успешная деятельность может являться причиной формирования сильной культуры, а не наоборот.

Позитивный коллективный опыт получает закрепление в культуре организации, создавая её силу, однако, сильная культура не всегда способствует закреплению именно позитивного опыта в культуре. Многие компании (в основном крупные корпорации) пытаются регулировать поведение сотрудников не только через ценностно-символические аспекты, но и через тотальную регламентацию поведения, образа жизни, внешнего вида и т.п. Часто даже ценные специалисты могут покинуть компанию, не выдержав пресса организационной культуры.

Еще одной особенностью силы корпоративной культуры является толерантность к изменениям. Если культура не обладает достаточной силой, то направление культуры не обязательно будет существенным внутри организации, что значит более легкую трансформацию или нарушение основ данной культуры.

В тоже время, сильная культура, оказывающая заметной давление на организационное поведение, является более чувствительным механизмом, поэтому влиять на такую культуру нужно с большей долей осторожности; последствия неправильного менеджмента сильной организационной культуры могут вызвать серьезные дезорганизационные процессы, противопоставив глубинные ценности, разделяемые членами группы, и миссию организации. Напротив, правильный процесс трансформации такой (сильной) культуры может ускорить достижение необходимых целей компании.

Эти три аспекта культурного влияния оказывают непосредственное воздействие на результаты деятельности организации. Позитивный эффект от организационной культуры возникает, когда она направляет организационное поведение по правильному направлению, широко разделяема среди всех членов группы и оказывает сильное влияние на выбор «культурных троп».

Напротив, культура вызывает негативный эффект, при выборе неправильных направлений развития организационного поведения, в условиях широкого разделения культурных ценностей и высокой силе влияния культуры. Если культура направлена на движение против миссии и целей организации, то компании выгоднее иметь слабую по силе культуру, чем сильно довлеющую над организационным поведением членов группы.

Следовательно, сильная культура—это не всегда позитивный аспект организационной культуры, тем более что еще ни одно исследование не подтвердило, что именно сильная культура способствует эффективной работе компании, а не наоборот.

Данный тезис вполне согласуется с методологическим подходом А.А. Богданова: «...всякая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей. Это означает: всякую человеческую деятельность...можно рассматривать как некоторый материал организационного опыта и исследовать с организационной точки зрения» [2].

Из этого определения можно сделать вывод об обширности термина «организация», которое может охватывать все виды человеческой деятельности, поэтому и организационная культура является феноменом многоаспектным (системным).

Основным направлением дальнейших исследований организационной культуры должно стать более подробное изучение взаимосвязей отдельных её элементов с общей эффективностью деятельности предприятий, а также методы моделирования необходимых элементов и подсистем культуры с целью повышения прибыльности организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.— М.: Питер, 2009.
2. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (тектология). Л.—М.,1925.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.—М.: Экономистъ, 2006
4. Жерихов Е.С. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации личности: Автореф. дис.канд.экон. наук. Иркутск, 2004.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры.—СПБ.: Питер, 2001.
6. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О. Организационное поведение.—М.: Инфра-М, 2006.
7. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.—М.: Финстатинформ, 1997.
8. Оучи У. Методы организации производства: теории Z: Японский и американский подходы; научная ред. Б.З. Мильнера и И.С. Олейника.—М.: Экономика, 1984.
9. Роббинз С.П. Основы организационного поведения.— М.:Вильямс, 2006.
10. Спивак В.А. Корпоративная культура.—СПБ.: Питер, 2001.
11. Соломандина Т.О. Организационная культура компании.—М.: Инфра-М, 2007.
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство.—М.:Питер, 2008.
13. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
14. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind, London: McGraw-Hill, 1991.
15. Harris, Philip R., Moran. Managing cultural differences. 3d edition. Gulf Publishing Company, 1991.
16. Ralph H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa Gaining control of the corporate culture, San-Francisco: Jossey Bass Business and Management Series, 1985.
17. Ouchi W.G. Theory Z.—Massachusetts: Addison-Wesley.-1981.