



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Базаров Т.Ю., Аксеновская Л.Н.

Управление организационной культурой

Обсуждена проблема управления организационной культурой на общеметодологическом и технологическом уровнях. Показано, что практическим решением задачи разработки эффективной технологии управления организационной культуры является синтез ордерной технологии с импровизационным подходом в психологии управления.

Ключевые слова: организационная культура, управление, творчество, импровизация, холархия, ордерная технология, синергетика, системный подход.

Введение

Организационная культура как область практических и теоретических интересов социальной психологии, невзирая на всю сложность научного познания феномена культуры в целом, является наиболее перспективным направлением междисциплинарного сотрудничества теории организации, менеджмента, культурологии и психологии.

Как теоретическая, так и практическая работа в области организационной культуры, с течением времени проходит определённые этапы. Каждый из них актуализирует собственную проблему и задачу, разрешение которых, с одной стороны, открывает следующую актуальную проблему, требующую решения, а с другой стороны, позволяет выйти на новый, более высокий уровень понимания социально-психологической специфики феномена организационной культуры. С теоретической точки зрения организационно-культурные исследования развиваются от последовательного формирования частных объяснительных моделей к интегративным объяснительным моделям и далее – к выработке собственной методологии и гносеологии. На сегодняшний день именно эти теоретические вопросы приобретают чрезвычайную остроту. С практической точки зрения, представляемой консультантами по управлению и организационному развитию, на первый план выходит пересмотр не оправдавшей себя консультантской позиции, которую можно представить бесхитростным клише: «Дайте нам деньги и мы всё сделаем». Опыт показал, что при таком подходе к работе с организационной культурой ничего существенного не произойдёт. Не удается добиться ничего принципиально нового без самого важного условия – глубокого изменения установок, мышления и образа жизни в целом наших управленцев. Соответственно, поиск нового, более адекватного подхода к практической работе с организационной культурой является сегодня приоритетной задачей.



Цель статьи – обсудить проблему управления организационной культурой с точки зрения её наиболее актуальных проблем на двух уровнях – общеметодологическом и технологическом.

Системный взгляд на проблему управления организационной культурой

Рассмотрим кратко три вопроса: системное понимание организационной культуры, управления и управления организационной культурой. Организационная культура есть система, т.е. целость с особыми свойствами, состоящая из элементов и подсистем со специфическими свойствами. С социально-психологической точки зрения внутри организационно-культурной системы выделяются уровни: уровень личности лидера (и личности вообще), уровень управленческой команды (и малой группы вообще), уровень организации в целом (уровень большой группы). Эти уровни могут рассматриваться одновременно и как субкультурные подсистемы организационно-культурной системы. Каждая из них имеет свои специфические цели, свои ценности, установки и т.д.

Системное понимание управления связано с представлением об управлении как о деятельности по переводу системы из существующего в желательное состояние (в нашем случае – организационно-культурной системы).

Управление организационной культурой, таким образом, будет означать, что:

- 1) мы имеем согласованный на всех уровнях образ желательного состояния организационной культуры и придаём ему статус цели;
- 2) мы имеем согласованный на всех уровнях образ существующего состояния организационной культуры и даём ему статус «проблемного состояния», препятствующего развитию организационно-культурной системы;
- 3) мы разрабатываем алгоритмизированную программу перевода организационно-культурной системы из проблемного в желательное состояние, согласовываем эту программу на всех системных уровнях и обучаем недостающим навыкам изменённого функционирования все подсистемы;
- 4) и, наконец, мы приступаем к реализации программы, используя контур обратной связи для каждого её этапа и корректировку действий, вплоть до достижения поставленной цели. Достигнутая цель является сигналом об изменении культуры и эффективности управленческого воздействия.

В чём проблема? Организационно-культурная система состоит из людей. А люди по линейным законам теории систем не меняются. Г. Бейтсон в своей иллюстрации к сравнению физики и психологии спросил об этом так: «почему, если пнуть консервную банку, она полетит в заданном направлении с приданным ей ускорением, а если пнуть ногой другой физический объект – собаку – результат может оказаться непредсказуемым?».

У системного подхода есть свои ограничения. Простые решения и действия могут вызывать сложные последствия.



Синергетический взгляд на проблему управления организационной культурой

Синергетический подход считается подходом, преодолевающим ограничения системного подхода и сохраняющим его достижения. В нём организационная культура есть сложноорганизованная, саморазвивающаяся система, которой нельзя навязывать пути развития. Необходимо понять её собственные тенденции развития и способствовать им. При этом всякое развитие организационно-культурной системы происходит через неустойчивость, бифуркацию, случайность. В состояниях неустойчивости действия каждого отдельного человека могут влиять на макропроцессы.

Управление организационной культурой есть вопрос не силы воздействия (силы логики или силы воли), а правильной архитектуры воздействия. Тогда малые, но правильно организованные (резонансные) воздействия, дают значительный эффект.

Нелинейность, например, в стратегическом менеджменте, понимается и вовсе психологически: «Особая ценность нелинейного стратегического менеджмента заключается в том, что он в основном базируется на использовании интеллекта и психологии. Сама идея нелинейных действий тесно связана со всеми проблемами влияния одного разума на другой...<...>. Использование нелинейной стратегии предполагает отступление от стереотипного и шаблонного мышления и применение нестандартных и эффективных управленческих решений» [4, С. 5].

В отечественной социальной психологии тема нелинейности находит развитие в работах Т.Ю. Базарова, посвящённых творчеству и импровизации в управлении [3]. В частности, среди компетенций менеджера-импровизатора автор называет чувство ритма, которое характерно для любителей музыки. Возможность увидеть управление организационной культурой, с точки зрения музыкальной/нелинейной, например, как управление джазовым ансамблем, позволяет если не понять, то почувствовать, как системная схема управления организационной культурой может и должна быть дополнена импровизационной способностью ключевых «игроков» - менеджеров. Как и музыка для слушателей и для исполнителей, культура может рождаться и развиваться вдохновенно, легко, непринуждённо, не подавляя, но высвобождая эмоции и творческую энергию участников, даря удовольствие и радость.

Холархия К. Уилбера как способ понимания организационной культуры

В ситуации непрекращающейся полемики различных точек зрения на подходы к изучению феномена культуры и, в частности, к изучению организационной культуры, особое внимание привлекают концептуальные работы, предлагающие интеграционные модели. В современной психологии таким концептуалистом-интегратором, безусловно, является К. Уилбер [5]. Обращение к его некоторым ключевым идеям позволяет с новой точки зрения посмотреть на проблему поиска



(либо создания) условий для относительно быстрого и эффективного изменения в области «стратегии жизни» менеджеров, а также выйти на проблему метода этих изменений.

Ключевым процессом мироздания (Космоса) К. Уилбер называет процесс развития (эволюции). Бесконечный процесс развития есть Дух, который присутствует и обозначает себя в каждой конкретной стадии развития. Развитие человечества, его отдельных общностей и конкретных людей – часть этого процесса.

Реальность вообще, и человеческая в частности, состоит не из вещей или процессов, а из холонов (термин А. Кестлера для описания целого, которое полно само по себе, и в то же время является частью другого целого. Таков, например, и отдельный человек, являющийся и целым, и частью группы людей. Такова малая группа людей (подразделение организации), являющаяся частью большой группы/организации и т.д.). Таким образом, холоном является и человек, и группа, и человечество в целом. У всех холонов есть такие признаки как организация (способность поддерживать свою целостность перед угрозой влияния внешней среды) и взаимодействие (участие во взаимодействии как части целого). Поскольку Дух (движущая пружина бытия) есть преодолевающая себя творческая энергия, то холоны постоянно появляются и не случайно, а при помощи творчества (творчество, а не случай создаёт Космос). Холоны существуют в холархиях (название А.Кестлера для естественной иерархии как увеличения порядка, холизма, целостности). К. Уилбер пишет: «Все движения эволюции и развития представляют собой холархизацию, процесс повышения уровня порядка целостности и включения, который представляет собой ранжирование по уровням целостности» [5, С. 62]. Пример: атом – молекула – клетка – организм – экосистема. Целое одного уровня становится частью на другом уровне: «Каждый появляющийся холон, - отмечает К. Уилбер, - преодолевает и включает в себя своего предшественника <...>. Поэтому эволюция – это процесс преодоления и включения. ...» [5, С. 63-64]. Каждый новый уровень включает в себя предыдущий и преодолевает его, проявляя новые качества.

К. Уилбер делает различие между нормальной иерархией (холархией) и «патологической иерархией господства». Последняя возникает в результате попытки отдельного холона покинуть своё место в холархии и начать управлять всем целым (раковая клетка, диктатор-фашист и т.д.).

Холархии характеризуются также по глубине и ширине. Глубиной называется число уровней в холархии, шириной (пространством) – число холонов на каждом уровне. Эволюция создаёт большую глубину и меньшее пространство на последующих уровнях (пример: существует меньше организмов, чем клеток; существует меньше клеток, чем молекул; существует меньше молекул, чем атомов; существует меньше атомов, чем кварков). Для обозначения этого эволюционного эффекта К. Уилбер использует понятие «пирамиды развития», главный принцип которой заключается в том, что размер популяции холонов большей глубины, становится меньше. При этом высший уровень обладает свойствами нижнего (включает их), а также своими собственными (новыми) свойствами (преодолевает исходные), кото-



рыми не обладает нижний уровень. Глубина и сознание являются синонимичными понятиями. У эволюции есть, таким образом, некий «тайный импульс»: увеличение глубины, рост внутренней целостности, развитие сознания.

Вышеизложенные идеи К. Уилбера позволяют увидеть организационную культуру как холархию, т.е. эволюционирующую, развивающуюся совокупность взаимодействующих друг в друга холонов. На физическом уровне ими являются отдельные люди, группы людей, сотрудничающих друг с другом, как в рамках формальной структуры, так и неформальной. На психологическом уровне холонами являются внутренние модели, знания, представления и смыслы, которыми обладают отдельные люди и их группы. В социально-психологическом плане холонами являются существующие отношения и схемы взаимодействия. К. Уилбер называет эти типы холонов «аспектами», гранями целостного холона, каковыми, в зависимости от уровня анализа, является при рассмотрении феномена организационной культуры, всё-таки, человек или группа людей.

Развитие организационной культуры и развитие самого бизнеса, с этой точки зрения, не одно и то же. Если развитие бизнеса может быть количественным изменением (больше клиентов, больше оборудования, больше продукции, больше денег), то развитие организационной культуры в первую очередь является изменением качественным. Оно происходит путем постоянного самопреодоления на уровне сознания, в результате чего индивидуальное и коллективное сознание становится глубже. При этом холоны как количество людей и групп, способных к творческому самопреодолению, уменьшается по мере прорыва к каждому следующему уровню.

Возникает два вопроса: способствует ли внутренняя «пирамида развития» достижению собственных целей бизнеса? что концепция холархии добавляет к нашим знаниям об управлении организационной культурой?

При ответе на первый вопрос мы будем исходить из представления о том, что собственной целью бизнеса является: 1) рост доходов и 2) повышение прибыли. Далее проведем мысленный эксперимент. Представим человека, решившего организовать некий бизнес (например, производство и продажа молочных продуктов) и получившего в своё распоряжение необходимое количество денег. Сделаем допущение, что средовые факторы для реализации этого проекта являются благоприятными и неизменными. Введем дополнительное условие, которое разделит ситуацию на две части: а) человек обладает «нулевой» или близкой к ней глубиной сознания, что будет выражаться в наличии очень простой карты реальности, базирующейся на одном-двух известных допущениях (перечислим в порядке усложнения: «будет день и будет пища», «если нанять знающих людей, они всё сделают» и т.п.); б) человек обладает определённой глубиной сознания и, следовательно, видит реальность как сложноорганизованную, имеющую множество взаимосвязанных частей и видит, как воздействие на одно, вызывает последствия в другом. Мы говорим о карте бизнес-реальности, сформированной в результате многогранных действий, осмысления их результатов и, соответственно, сформировавшегося у



человека опыта и меры его осознания. «Не работают» в данном случае ни рефлексия без практики, ни практический опыт, который не удаётся осмыслить, понять. Вопрос: повлияет ли и как «глубина» на эффективность деятельности? «Глубина» или сознание даёт безусловное преимущество и ход эволюции это показывает со всей очевидностью. Таким образом, развитие организационной культуры происходит как творческое самопреодоление сознания и деятельности и влечет за собой появление большей «глубины» в организационно-культурной системе. «Глубина» системы, в свою очередь, является фактором, обеспечивающим инновационный потенциал системы, включая новые адаптационные возможности. Всё это влияет на эффективность бизнеса и возможность достижения им собственных целей.

Управление организационной культурой с точки зрения данной концепции есть управление творчеством в организации на каждом её уровне. Такое видение сущности управления организационной культурой требует и идей о том, как это делать и технологий, использующих данные идеи.

Понятно, что нельзя управлять процессом рождения музыки в голове Моцарта. Но создать условия, при которых музыка рождается в голове, можно. Эти условия суть условия создания музыканта.

Поверхность, глубина и импровизация в орднерном подходе к управлению организационной культурой

Концепция К. Уилбера даёт возможность не только теоретически, но и практически под другим углом зрения увидеть проблемы социально-психологического изучения организационной культуры.

В основе всего существующего разнообразия научных подходов и теорий, по К. Уилберу, находятся два вида великих мировых духовных традиций, посредством которых Дух осознаёт себя: восходящий путь духовности (трансценденция, Единое, Небеса, Пустота) и нисходящий путь духовности (мирское, Множественное, Земля, Форма). Нисходящее и Восходящее является основой соответствующих им конфликтующих мировоззрений. Нисходящее К. Уилбер называет «поверхностью», Восходящее – «глубиной». В современном и постсовременном мире господствует «поверхность» как признание единственно существующим чувственного, эмпирического, материального аспекта мира, т.е. того, «что мы можем видеть при помощи глаз или схватить руками».

Глубина и Поверхность различаются также как «внутреннее» (левое) и «внешнее»(правое) явлений и процессов. В связи с этим К.Уилбер выдвигает концепцию 4-х типов истины, которые разрабатываются различными типами науки. Обратимся к модели К. Уилбера:

Левосторонний путь	Правосторонний путь
Интерпретация	Монологичность
Герменевтика	Эмпирика, позитивизм
Осознание	Форма



З. Фрейд	Б. Скиннер
К.- Г. Юнг	Дж. Уотсон
Ж. Пиаже	Дж. Локк
Ауробиндо	Эмпиризм
Плотин	Бихевиоризм
Гаутама Будда	Физика, биология, неврология и т.д.
Т. Кун	Теория систем
В. Дильтей	Т. Парсонс
Ж. Гегель	О. Конт
М. Вебер	К. Маркс
Х.- Г. Гадамер	Дж. Ленски

Рис. 1. Некоторые ученые и мыслители, работы которых развивают представления о каждом секторе [5].

Все научные подходы можно разделить на две большие категории – левосторонний путь (внутреннее) и правосторонний путь (внешнее). Крайне редко встречаются подходы, учитывающие или интегрирующие внутреннее и внешнее, но именно их К. Уилбер рекомендует придерживаться. Если «поверхность» явлений и процессов можно наблюдать и ставить над ней эксперименты, то «глубину» можно только интерпретировать, в диалоге, через установление взаимопонимания. Первый подход позволяет получить ответ на вопрос: «Что оно делает?», второй подход – на вопрос: «Что это значит?».

К. Уилбер разводит понятия культуры и социума следующим образом: культура есть внутреннее (смыслы, ценности, верования), социум есть внешнее (материальное, установленные формы общества, его технико-экономическая основа, письменность, размеры населения и т.д.). Чтобы понять культуру и её смыслы, нужно уметь правильно интерпретировать их. Это невозможно без погружения в культуру, изучения её языка, т.е. это нельзя сделать сугубо «внешними» методами. Правильные или хорошие интерпретации отличаются от плохих (некомпетентных), тем, что носят целостный, а не частичный (односекторный) характер. Хорошая интерпретация проводится с учетом 4-х основных аспектов холона, задающих основные различия (в том числе и в науке): внутри и снаружи, единичность и множественность. Другими словами К. Уилбер это описывает так: внутреннее и внешнее индивидуального и коллективного (или – намерение, поведение, культура, социум).

Следуя этой логике можно сказать, что методологическая ошибка заключается в игнорировании определенных аспектов изучаемой нами реальности. И чаще всего мы совершаем ошибку следования фундаментальной парадигме Просвещения – парадигме картографии, монологического взгляда, которую продолжают клонировать, по мнению К. Уилбера, теоретики систем. «...В теории систем, - пишет Уилбер, - вы не найдёте ничего об этических стандартах, интересубъективных ценностях, моральных предпочтениях, взаимном понимании, правдивости, искренности,



глубине, целостности, эстетике, интерпретации, герменевтике, красоте, искусстве, возвышенном» [5, С. 176]. Но это не безобидная ошибка, поскольку вслед за этим «...происходит разрушение всего внутреннего мира Космоса, жизненного пространства всех холонов» [5, С. 177]. С утратой глубины уходит смысл. Выход из этой ситуации заключается в движении к целостной интерпретации, учитывающей не только «поверхность», но и «глубину».

Ордерный подход к изучению организационной культуры [1; 2] позволяет учесть как «поверхность» (социальную форму, наблюдаемые модели управленческого взаимодействия), так и «глубину» организационной культуры (базовые и функциональные этические смыслы, направляющие и регулирующие управленческое взаимодействие). Управление организационной культурой в этом подходе позволяет целенаправленно развивать и совершенствовать основные аспекты культуры как социально-психологического порядка. Синтез ордерной технологии изменения организационной культуры с импровизационным подходом в психологии управления и выходом на проблемы управления развитием творческого потенциала организаций позволяет получить технологию управления организационной культурой. Её ключевым механизмом (методом), очевидно, является метод, позволяющий заметно активизировать творческие возможности менеджеров (как их «глубину») и при этом обеспечить резонансный отклик в виде увеличения «глубины» исполнительского персонала, не допуская увеличения «культурной пропасти» между различными уровнями организационно- культурной холархии в процессе её творческого саморазвития.

Заключение

Управление организационной культурой является остроактуальной темой социальной психологии, от которой ожидают как теоретические, так и практические предложения, позволяющие более осознанно и компетентно управлять культурными процессами в деловых организациях.

Теоретически перспективным подходом к решению этой задачи представляется подход, позволяющий получать качественные («хорошие») интерпретации культурно-психологических феноменов и процессов. Поэтому интерес к интегративным подходам закономерен и будет расти.

Практическим решением задачи разработки эффективной технологии управления организационной культурой является синтез ордерной технологии (или какой-либо иной) с импровизационным подходом в психологии управления, базирующимся на работе с творческим потенциалом личности и группы.

Литература

1. Аксеновская Л.Н. Ордерная концепция организационной культуры: Вопросы методологии. - Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2005.-348 с.
2. Аксеновская Л.Н. Ордерная модель организационной культуры. Москва: Академический проект, 2007. – 303 с.



3. Т.Ю. Базаров. Импровизация как основа совместного творчества в управлении// Национальный психологический журнал. Ноябрь 2006. – С. 120-122.
4. Г. Лемке. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 400 с.
5. К. Уилбер. Краткая история всего. – М.: АСТ: Астрель, 2006. – 479 с.