

Проблема контркультур в современных организациях

В статье проанализирована проблематика феномена «организационная контркультура», которая включает в себя вопросы определения данного феномена, его роли в современных организациях, сосуществование контркультуры и общей культуры. В статье выделены факторы, влияющие на появление контркультур в организации. Это такие факторы как состояние организации, стиль руководства, инициатива руководства, степень лояльности и приверженности к организации, личностный фактор и слияние организаций.

Ключевые слова: *организационная культура, организационная контркультура, сосуществование контркультуры и общей культуры, факторы появления контркультур, культурная согласованность.*

Начиная с 80 гг. 20 века известные теоретики менеджмента и организационные психологи Э.Шейн, Л.Смирнич, Г.Ховштеде и др. особое внимание стали уделять организационной культуре, которая стала «революционным прорывом в теории организаций». Это связано с тем, что данный феномен является мощным инструментом воздействия на поведение персонала и играет существенную роль в повышении эффективности организации. На сегодняшний день в зарубежной психологии существуют разработанные теории, концепции и подходы к изучению организационной культуры [1,6,10,15]. В России интерес к данной теме появился в 90 гг. в связи с изменением социально-экономической ситуации в стране и появлением большого количества предприятий малого и среднего бизнеса, которые заинтересованы в эффективном функционировании на рынке. Поэтому вопросы формирования, поддержания и изменения организационной культуры становятся актуальными для России. В последнее время в российской психологии появились отдельные интересные теоретические, эмпирические и прикладные исследования этой темы (Аксеновская Л.Н., Липатов А.С., Занковский А.Н., Вахин А.А. и др.) [1, 2, 6,4] .

Но, несмотря на достаточную разработанность темы, на наш взгляд, существует несколько упрощенных представлений об организационной культуре, одним из которых является ее понимание как монолитного феномена. И, хотя многие психологи признают поликультурность предприятий и фирм, они традиционно больше

акцентируют внимание на доминирующей культуре. На самом деле любая организация состоит из различных закрытых и открытых, изолированных и взаимодействующих, иногда конфликтующих субкультур, среди которых особое место занимает контркультура. Этому феномену до сих пор уделяется недостаточно внимания, как в российской, так и в зарубежной психологии, хотя, на наш взгляд, он играет важную роль не только в эффективности, но и в стабильном существовании самой организации. Знание особенностей контркультур, их функций и факторов, влияющих на их появление, даст возможность руководителям использовать контркультуры на благо организации.

В организационной психологии крайне мало исследований контркультур, что объясняется недостаточностью теоретических и эмпирических исследований организационных субкультур, трудностями в их организации, неразработанностью методического инструментария и сложностью самого предмета исследования. Некоторые ученые считают, что контркультуры в обществе и, в организации в частности, встречаются не так часто и существуют не столь длительное время. Изучение индустриальных конфликтов, которые могут породить данный феномен, показали, что на самом деле противостояние рабочих не так велико, как ожидалось, и возникающие контркультуры существуют не долго и вовлекают небольшое количество сторонников. Исследования молодежного движения в 70-е гг., выявили, что только 15 % последователей движения относились к контркультуре [13]. Вероятно, это обстоятельство также мешает активному изучению данного феномена в полевых условиях. Но, несмотря на то, что контркультуры существуют не долго, они могут оказать разрушительное воздействие на организацию, что еще раз подчеркивает необходимость изучения этого феномена.

Существующие исследования чаще всего только констатируют сам факт наличия контркультур в организации и основаны на анализе литературы и конкретных случаев [12,13,14,15]. Иногда анализируется их роль в развитии организации, изменении организационной культуры и введении некоторых элементов новаторского плана. К сожалению, практически нет данных о механизмах влияния организационных контркультур на организационное развитие, об их сущности и личностных особенностях их членов.

Анализ работ зарубежных и российских психологов позволяет нам выделить следующие проблемы:

1. Проблема определения контркультур в организационной психологии.
2. Роль контркультур в развитии организации.

3. Факторы, влияющие на появления контркультур в организации.

4. Сосуществование общей организационной культуры и контркультуры.

В организационную психологию термин контркультура пришел из современной культурологии и социологии, где он используется для обозначения социокультурных установок, противостоящих фундаментальным принципам, господствующим в конкретной культуре.

Термин контркультура появился в западной литературе в 60 гг. и принадлежит социологу Т.Роззаку, который попытался объединить различные духовные веяния, направленные против господствующей культуры, в некий относительно целостный феномен – контркультура [3]. Первоначально термин звучал как контракультура, чтобы избежать ассоциаций с термином контрреволюция, но в языке он закрепился как контркультура. В современной культурологии и социологии существует разное понимание сущности контркультур. Сначала контркультура рассматривалась как негативное явление, разрушающее общество и носящее паразитический характер. По мнению Ю.Н. Давыдова [3] контркультура не только разрушает общество, но и разрушает саму себя. В своих работах Ю.Н. Давыдов определяет тип контркультурной личности как личности, не сумевшей адаптироваться в обществе, занять значимую для себя социальную роль и мстящей за это обществу. Некоторые исследователи, например Дж.Йингер, считают, что контркультура соотносится с понятием культура и находится в зависимости от него, хотя и негативной [3]. Согласно его точке зрения она не является негативным отношением к культуре вообще, а резко противоречит ей. Контркультура – это комплекс, набор и конфигурация норм и ценностей группы, резко противоречащих нормам и ценностям господствующей в обществе культуре, частью которой эта группа является [3]. На поведенческом уровне контркультура предстает как такая конфигурация верований и ценностей, которая побуждает группу разделяющих ее людей вести себя нон - конформистским образом, делая последних склонными к выпадению из общества. Йингер выделяет два варианта контркультур: открытая конфронтация с законом и уклонение от его требований, т.е. либо борьба за признание обществом права жить по своим законам, либо жить за счет общества, не принимая на себя обязательств. В последнем варианте контркультура носит паразитический характер[3]. Другая точка зрения рассматривает контркультуру как способ самосохранения и самоутверждения. Считается, что в ее функционировании есть два взаимосвязанных мотива: конфликт с доминирующей культурой и мотив самосохранения, т.е.

контркультурная направленность существует не сама по себе, а провоцируется обществом, отрицающим право на автономию. Контркультура бросает вызов гегемонии общественной идеологии, и отвергает то, что мешает дальнейшему развитию; то, что становится тормозом развития общества [8]. Согласно третьей точке зрения контркультура выполняет инновационную функцию. По мнению Лотмана Ю.М., культура, как сложное целое, составляется из пластов разной скорости развития, поэтому в одно и то же время ее элементы могут находиться на разных стадиях развития. В культуре одновременно происходят взрывные и постепенные процессы, которые выполняют важные функции: одни обеспечивают новаторство, другие преемственность. Контркультура выступает в данном случае как механизм культурных инноваций и обладает огромным потенциалом обновления [7].

Из-за различий в понимании феномена контркультуры трактовка данного термина неоднозначна. По мнению Дж. Йингера [3], с одной стороны это продиктовано стремлением представить данное явление по возможности более широким и подчеркнуть его родство со всеми близкими явлениями современной культуры, а с другой стороны направлено на отмежевание контркультуры от других явлений культуры, на акцентирование пропасти, пролегающей между ней и традиционной культурой. Таким образом, контркультура может пониматься как

1. Культура конфликта, разрыва с ценностями доминирующей культуры, их отрицание и противостояние им.

2. Набор норм и ценностей социальных групп, находящихся в конфликте с господствующим обществом [3,9].

Несколько отличается от этих определений трактовка термина, предложенная Ю.Н.Давыдовым. Он рассматривает контркультуру как мировоззрение, сознание и установки, отрицающие сам принцип культурности, т.е. являющиеся новым антикультурным вариантом [7].

Таким образом, все перечисленные выше определения объединяет понимание контркультуры как набор установок, норм и ценностей, противоречащих доминирующей культуре. Однако, Дж. Йингер акцентирует внимание на конфликтном (динамическом) начале, подразумевающим толчок к развитию общей культуры, а Давыдов Ю.Н. скорее рассматривает контркультуру с точки зрения разрушителя общей культуры.

В организационной психологии контркультура чаще всего рассматривается не как отдельный феномен, а как особый вид субкультуры, которая достаточно упорно отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть. Например, Дж. Мартин дает следующее определение: «Это основные ценности и представления

как прямой вызов основным ценностям и представлениям доминирующей культуры»[15]. Основным критерием классификации контркультур, как правило, является отношение к доминирующей культуре. Согласно данному критерию выделяют следующие виды:

1. прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
2. оппозиция в структуре власти в рамках доминирующей культуры;
3. оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых организационной культурой [4].

Анализ существующих исследований контркультур позволяет нам предложить еще один критерий классификации - по выполняемым функциям. В соответствии с этим критерием контркультура может быть:

1. инновационная;
2. реформаторская;
3. паразитирующая;
4. деструктивная;
5. изоляционная.

Таким образом, понимание контркультуры в организационной психологии несколько отличается от понимания этого феномена в культурологии и социологии. Во-первых, контркультура не рассматривается только в негативном аспекте, в организационной психологии контркультура имеет и положительные функции, такие как инновационная и реформаторская. Во - вторых, руководство организации иногда специально допускает существование контркультуры в целях организационного изменения. Если раньше рассматривался вопрос о контркультуре как о вызове «системе», с которой она порывает, то сейчас наиболее актуален вопрос о том, как контркультура вписывается в эту «систему». На основании вышеизложенного мы предлагаем следующее определение организационной контркультуры:

Контркультура - это особый вид субкультуры, который представляет собой набор норм, ценностей и представлений, противоречащих ценностям, представлениям и нормам доминирующей организационной культуры, находящихся либо в конфликте с ней, либо способствующий организационному развитию. Таким образом, мы акцентируем внимание на том, что контркультура в организации в любом случае приводит к изменениям в ней. Однако следует отметить, что данная проблема еще требует специального изучения и дополнительного анализа, т.к. существующих исследований явно не достаточно для обоснования каких – либо теоретических выводов.

Вопрос о роли контркультур в развитии организации более подкреплен фактическим материалом, хотя, это в основном анализ конкретных случаев. Изучение истории известных организаций, таких как Джeneral Моторс и Британская компания «Железные дороги» показало, что контркультуры действительно могут играть положительную роль в организации на разных этапах ее развития [12,13,15]. Особенно отмечается тот факт, что руководство организации, анализируя ситуацию развития компании, планирует, контролирует процесс образования и функционирования контркультур. В одних случаях это приглашение новой управленческой команды, которая постепенно внедряет новую культуру, необходимую для успешной работы на рынке, как это было в случае с Британской компании «Железные дороги»; в других поддержка нового перспективного проекта в Джeneral Моторс. Но в любом случае для того, чтобы контркультуры выполняли свои функции инноваций и реформаторства, необходимо понимание самого этого феномена со стороны руководства и умение им управлять, т.к. неуправляемый процесс образования контркультур может привести к проблемам внутри организации. Поэтому мы полагаем, что изучение контркультур поможет руководителям более эффективно использовать контркультурные тенденции в организации для ее совершенствования.

Особый интерес вызывает вопрос о факторах, влияющих на появление контркультур в организациях. Анализ существующих источников позволяет нам выделить шесть таких факторов:

1. Состояние организации

Как показали данные различных исследований организационной культуры то состояние, в котором находится организация, может провоцировать перерождение субкультур в контркультуры. Выделяются следующие состояния:

Кризисное состояние

Кризисное состояние организации или периоды нестабильности способны привести к появлению контркультур. Согласно мнению Свидлера С. [11] организационная культура существует в двух типах ситуаций стабильной и нестабильной. Стабильный период характеризуется тем, что группы сохраняют статус-кво в существующей социальной реальности. Период нестабильности, связанный с угрозой существования субкультур, заставляет их активизироваться и бросать вызов доминирующей культуре. Поэтому, степень, с которой контркультуры заявляют о себе, часто связывают со степенью стабильности организации, пока ситуация стабильна, влияние контркультур может быть незаметно или не проявляться активно. Например, в исследовании Блура Дж.и Доусона П. ,

проведенном в Австралийском медицинском центре не было выделено контркультур как таковых, однако, были обнаружены инакомыслящие и отстраненные субкультуры, которые в ситуации нестабильности вполне могут превратиться в контркультуры [11]. Подобный пример, мы можем наблюдать в компании Jones Food Company, когда спровоцированная самим владельцем управленческая контркультура оказала негативное влияние на состояние организации, противопоставив свое понимание культуры, провозглашаемым ценностям [10].

Стадия развития организации

В зрелых и стареющих организациях, где очень сильны консервативные взгляды и бюрократическая направленность, по мнению Э.Шейна также существует риск возникновения контркультур [10]. Наличие в организации устаревших, консервативных норм, отстающих от развития окружающего мира, вызывает отторжение у сотрудников. Начинают появляться и укрепляться альтернативные наборы норм и ценностей, более приемлемые для успешного функционирования подразделений и отдельных сотрудников. Такие контркультуры, по мнению Дж. Мартин, будут существовать ровно столько, сколько ей позволит существовать сильная доминирующая культура [15].

Закрытость организации

Сама организационная культура может способствовать появлению контркультур, если она не приветствует открытого выражения критики и стремится скрывать деловые конфликты [10].

2. Стиль руководства

Действия вышестоящего руководства, вызывающие насмешки у сотрудников, обесценивающие провозглашаемые ценности и стандарты, и создающие ненужные трудности в работе сотрудников вызывают сопротивление персонала. Все это приводит к созданию историй и легенд, подрывающих доминирующую культуру, и появлению контркультур [15].

3. Инициатива руководства

Централизованные организации на определенном этапе своего развития могут позволить некоторым подразделениям отклонение от норм и способствуют развитию неконформистских тенденций с целью поощрения новаторских идей или разграничения приемлемого и неприемлемого поведения в организации [15].

4. Степень лояльности и приверженности к организации

Появление контркультур может быть также связано со степенью лояльности и приверженности к организации. Высокий уровень лояльности означает переход к приверженности к организации, при которой человек идентифицирует себя с ней,

представляет себя и организацию как единое целое, и отождествляет себя с ее культурой.

В.Д. Козлов [5] выделяет четыре степени приверженности организации:

- консервативная – поддерживающая доминирующую культуру;
- реформистская – альтернативный набор ценностей и норм;
- конкурентная – предлагающая противоположный набор ценностей и норм;
- индифферентная - равнодушие к нормам и ценностям организации.

Соответственно, организационные субкультуры, в меньшей степени поддерживающие приверженность к организации (в данной классификации конкурентная и индифферентная)

могут проявлять контркультурные тенденции [5].

Вероятно, степень культурной несогласованности также влияет на появление контркультур, Она может лежать в основе определенной социальной напряженности во взаимоотношениях между субкультурами и появлении агрессивных субкультур. К сожалению, эмпирических исследований, подтверждающих эту точку зрения явно не достаточно.

5. Личностный фактор

Индивидуальные особенности, ценности, цели отдельных членов организации также оказывают большое влияние на появление контркультур.

Появление харизматического лидера, стремящегося создать свою субкультуру

Такой лидер заражает других своим поведением, демонстрирует современные, инновационные взгляды или взгляды, отвечающие ожиданиям сотрудников. Эта новая культура внедряется через поведение лидера, результаты его деятельности, вводимые им артефакты, истории и легенды, поддерживающие его взгляды, как это произошло со случаем Джона Делорена в компании «Дженерал Моторс», описанный в исследованиях Дж. Мартин [15].

Личностные особенности новых членов организации

Многие исследователи считают, что появление контркультур часто связано с новыми членами организации, несущими элементы другой культуры, и способные создавать альтернативный или даже противоположный набор норм и ценностей, способный сломить организационные верования в прошлые успехи. Иногда это делается сознательно высшим руководством организации с целью

переориентации организационной культуры на новую траекторию развития [12].

Личная неудовлетворенность своим положением в обществе

По мнению Давыдова Ю.Н. человек, который не смог занять значимое для него место в обществе, мстит за свою неудачу и объединяет вокруг себе подобных [3].

Неудовлетворенность членов группы условиями работы, стилем руководства, статусом группы, защиты своих интересов и т.д. [15]

Девииантное поведение

Некоторые субкультуры внутри организации разрабатывают различные нормы девиантного поведения, которое является контрпродуктивным для организации. Эти группы развивают внутри себя контркультурные элементы (саботаж, воровство, алкоголь). Но контркультурами становятся только те, чье девиантное поведение предполагает опровержение базовых ценностей компании. [13]

6. Слияние и объединение

Слияние компаний часто провоцирует появление контркультур в покупаемой фирме из-за появления угрозы ее культурной идентичности. Вероятно, степень появления контркультурных тенденций будет зависеть от того способа интеграции, который выберет топ-менеджмент компании. Существует три основных способа интеграции: поглощение, симбиоз и автономия. При поглощении происходит полное внедрение организационной культуры фирмы-покупателя, что, скорее всего, и будет вызывать появление контркультур. При симбиозе происходит адаптация обеих фирм, и все силы объединяются вокруг единой цели. В данной ситуации обе культуры существуют до тех пор, пока не произойдет полная интеграция. В третьем случае новая фирма занимает автономную позицию и сохраняет свою культуру, например, когда фирма покупается для освоения новых областей бизнеса [13].

Те же самые тенденции, вероятно, будут происходить при объединении отделов, департаментов и филиалов.

Таким образом, мы выделили шесть факторов, влияющих на появление организационных контркультур. Но данный вопрос требует дальнейших эмпирических исследований, которые позволят подтвердить, уточнить и дополнить данные выводы. Знание причин появления контркультур позволит руководителям держать этот процесс под контролем, поэтому данный вопрос имеет большое практическое значение.

Следующая проблема - сосуществование доминирующей культуры и контркультуры в организации также является сложной и мало изученной.

Доминирующая культура и контркультуры могут быть частично отдалены друг от друга, существовать автономно в разных частях организации или на разных уровнях, а также существовать в сложном «симбиозе» с доминирующей культурой [15]. Причем, это могут быть контркультуры как формальных групп, так и других социальных групп в организации, например групп людей, относящихся к разным поколениям [14]. Эти взаимоотношения могут развиваться по-разному, в зависимости от силы доминирующей организационной культуры и целей высшего руководства. На основании анализа существующих исследований мы можем выделить следующие виды сосуществования контркультур и доминирующей культуры.

1. Конфликтное сосуществование. Контркультура может постепенно занять место доминирующей культуры. Это происходит при ослаблении организационной культуры, в период кризисов в компании, наличия сторонников в рядах высшего руководства, желания собственников или высшего руководства. В периоды нестабильности контркультуры особенно активизируются и могут вести достаточно агрессивную политику по достижению своих интересов [12].

2. Контролируемое сосуществование. Контркультура может быть использована руководством компании в своих целях, например, как источник новых идей и полигон для апробирования новых идей. Если такой опыт удачен, то его внедряют в организации, а если неудачен, то либо расформируют отдел или расстанутся с носителями и лидером этой контркультуры [15].

3. Деструктивное сосуществование. Контркультура может расшатывать организацию изнутри, пагубно влиять на эффективность деятельности, активно противопоставлять свой набор ценностей и норм доминирующей культуре и структуре власти, провоцируя кризис в организации.

Вопрос о сосуществовании контркультур и доминирующей культуры также нуждается в дальнейшем изучении, т.к. даст возможность руководителям выбрать правильную стратегию в развитии своей организации.

В целом анализ как российских, так и зарубежных исследований позволяет сделать следующие выводы:

Во-первых, феномен контркультур является актуальным и важным для организации, т.к. затрагивает все основные аспекты ее эффективного функционирования. Выявление контркультур и понимание ее роли и места в общей культуре организации, знание факторов, влияющих на ее появление, даст возможность менеджерам правильно использовать данный феномен в целях эффективной деятельности организации, что имеет большое практическое значение.

Во-вторых, дальнейшие исследования контркультур на наш взгляд должны выйти за рамки простой констатации их наличия в организации, и сосредоточиться на изучении социально-психологических механизмах их проявления в организации, взаимосвязи с другими элементами организационной культуры, личностных особенностях членов контркультур, лидерском влиянии и т.д. Исследование этих вопросов позволит прояснить сам феномен в организационном контексте, эмпирически подтвердить и выделить новые факторы появления контркультур.

Литература

1. Аксеновская Л.Н. Моделирование управленческого взаимодействия как метод оптимизации организационной культуры. Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук. СПбГУ, 1997.
2. Вахин А.А. Динамика корпоративной культуры организации при консультативном воздействии // Социально-психологические исследования руководства и предпринимательства. / Отв.ред. А.Л.Журавлев, Е.В.Шорохова. М.: ИПРАН, 1999. с.157-179.
3. Давыдов Ю.Н., Роднянская И.Б. Социология контркультуры (Инфантилизм как тип мирозерцания и социальная болезнь). М.,1980.
4. Занковский А.Н. «Анализ базовых координат организационных культур: когнитивные репрезентации организационных понятий в сознании российских и японских менеджеров» // Психологический журнал, т.17, №3, 1996 стр.26-36.
5. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. М.,1995.
6. Липатов С.А. Социально-психологическая диагностика организационной культуры. Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук. М., 1999.
7. Лотман Ю.М. Семиосфера: культура и взрыв. Искусство СПб . 2000., 703 стр.
8. Тавашев В.А. Политическая субкультура. Диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук. Екатеринбург, 1997.
9. Хорунженко К.М. Культурология. Ростов-на Дону. Феникс. 1997. 640 стр.
10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Питер, 2000.
11. Bloor G., Dawson P. 'Understanding professional culture in organizational context,' *Organizational studies*; 1994, 15 (2), pp.275-295.

12. Dent Jeremy F. Reality in the making: a study of organizational transformation. // International studies of management and organization. 1991, Vol.21, #4, pp. 23-36.

13. Liu Sh. “ Cultures within cultures: Unity and diversity of two generations of employees in state- owned enterprises” // Human relations, 2003 Vol.56 (4) pp.387-417.

14. Martin J., Siehl C. “ Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis.” // Organizational Dynamics, Autumn 1983.,pp 52-64.

15. Trice H.M., Beyer J.M.. The culture of work organization. Prentice Hall.Inc. 1993, p.510.

Social psychology

Kuznetsova O.V.

Problem of countercultures in the modern organizations

In the article the problematic of «an organizational counterculture» phenomenon which includes questions of defining of the given phenomenon, its role in modern organizations, coexistence of counterculture and general culture has been analysed. In the article the factors influencing on countercultures' occurrence in the organization have been distinguished. These are such factors as a condition of the organization, a style of management, an initiative of leadership, a degree of loyalty and adherence to the organization, a personal factor and an amalgamation of organizations.

Key words: *an organizational culture, an organizational counterculture, coexistence of a counterculture and the general culture, factors of countercultures' occurrence, a cultural coordination.*

Since 80-s of XX century well-known theorists of management and organizational psychologists E. Shane, L. Smirchich, G. Hovshtede, etc. have begun to give a special attention to the organizational culture which became «a revolutionary break-through in the theory of organizations». It is connected with that fact that the given phenomenon is a powerful tool of influence on personnel's behaviour and plays an important role in increasing efficiency of the organization. Today in foreign psychology there are developed theories, concepts and approaches to the study of organizational culture [1, 6, 10, 15]. In Russia interest to the given theme was generated in 90-s as a result of a change of a social and economic situation in the country and occurrence of a plenty of small and average business enterprises which were interested in an effective working in the market. That is why the questions of formation, maintenance and change of organizational culture are becoming urgent for Russia. Recently in Russian psychology single interesting theoretical, empirical and applied researches of this theme (Aksenovskaya L.N., Lipatov A.S., Zankovsky A.N., Vakhin A.A., etc.) have appeared [1, 2, 6, 4].

But, despite of sufficient study of the themes, in our opinion, there are some simplified notions about organizational culture, one of which is its understanding as monolithic phenomenon. And, though many psychologists admit poly-culture of the enterprises and firms, they traditionally focus their

attention on a dominating culture more. In reality any organization consists of various closed and open, isolated and cooperating, sometimes conflicting subcultures among which a counterculture has a special place. Up to now this phenomenon has not got enough attention both in Russian and in foreign psychology, though, in our opinion, it plays an important role not only in efficiency, but also in stable existence of the very organization. The knowledge of countercultures' features, their functions and factors influencing on their occurrence, enables the heads to use countercultures for the welfare of the organization.

In organizational psychology there are too few researches of countercultures what can be explained with insufficiency of theoretical and empirical researches of organizational subcultures, difficulties in their organization, inelaboration of methodical toolkit and complexity of the object of research. Some scientists consider that countercultures in a society and, in particular in an organization, can be found not so frequently and exist not so long time. Studies of industrial conflicts which can generate the given phenomenon have shown that in actual fact opposition of workers is not so great, as it was expected, and arising countercultures do not exist long and involve a small amount of supporters. Researches of youth movement in 70-s have revealed that only 15% of movement followers belonged to a counterculture [13]. Probably, this circumstance also prevents from active study of the given phenomenon in field conditions. But, in spite of the fact that countercultures do not exist long, they can exert a destructive influence on the organization what once again emphasizes the necessity of studying of this phenomenon.

Existing researches most often only establish the fact of countercultures presence in an organization and are based on the analysis of literature and concrete cases [12, 13, 14, 15]. Sometimes their role in development of an organization, change of organizational culture and introduction of some elements of the innovative plan is analyzed. Unfortunately, practically there are no data about influence's mechanisms of organizational countercultures on organizational development, about their essence and personal features of their members.

The analysis of works of foreign and Russian psychologists allows us to single out the following problems:

1. The problem of countercultures' definition in organizational psychology.

2. The role of countercultures in the development of an organization.

3. The factors influencing on occurrences of countercultures in an organization.

4. Coexistence of the general organizational culture and a counterculture.

The term “a counterculture” has come to organizational psychology from modern culturology and sociology where it is used for a designation of socio-cultural attitudes resisting to fundamental principles prevailing in a concrete culture.

The term “a counterculture” appeared in the western literature in 60-s and belongs to sociologist T. Rozzak, who has tried to unite the various spiritual trends directed against the prevailing culture into a relatively integral phenomenon – a counterculture [3]. Originally the term sounded as contraculture in order to avoid associations with the term counterrevolution, but in language it has been fixed as a counterculture. In modern culturology and sociology there is a different understanding of essence of countercultures. At first the counterculture was considered as a negative phenomenon destroying a society and having a parasitic character. In J.U.N. Davidov’s opinion [3] counterculture does not only destroy a society, but also destroys itself. In his works J.U.N. Davidov defines the type of a countercultural person as a person who did not manage to adapt in a society, to occupy a significant for himself social role and take revenge for it upon the society. Some researchers, for example G. Yinger, consider that the counterculture corresponds with the culture concept and is in dependence on it, though it is negative [3]. According to his point of view it is not a negative attitude to the culture in general, but sharply contradicts it. The counterculture is a complex, a set and a configuration of norms and values of a group sharply contradicting the norms and the values of the culture prevailing in a society which part this group is [3]. At a behavioural level the counterculture appears as such a configuration of beliefs and values which induces a group of people sharing it to behave in a non-conformist way, making the latter inclined to falling out of a society. Yinger distinguishes two variants of countercultures: the open confrontation with the law and evasion of its requirements, i.e. either a struggle for recognition by a society for the right to live under one’s own laws, or to live at the expense of a society, not taking any responsibilities. In last variant the counterculture has a parasitic character [3]. The other point of view considers a counterculture as a way of self-preservation and self-affirmation.

It is considered that in its functioning there are two interconnected motives: a conflict with the dominating culture and motive of self-preservation, i.e. a countercultural orientation does not exist by itself, but is provoked by a society denying the right to autonomy. The counterculture challenges hegemony of public ideology, and rejects that prevents the further development; that becomes an obstacle in a society's development [8]. According to the third point of view the counterculture performs an innovative function. In J.M. Lotman's opinion, culture as a complex whole is formed from layers of different speed development, therefore at the same time its elements can be at different stages of development. In culture simultaneously there are explosive and gradual processes which carry out the important functions: ones provide innovation, the others provide continuity. In this case the counterculture acts as a mechanism of cultural innovations and possesses a huge potential of updating [7].

Because of differences in understanding of a counterculture phenomenon the interpretation of the given term is ambiguous. In G. Yinger's opinion [3], on the one hand it is imposed by a aspiration to present the given phenomenon wider whenever possible and to emphasize its relationship with all close phenomena of modern culture, and on the other hand it is directed on dissociation of countercultures from other phenomena of culture, on emphasizing the precipice running between it and traditional culture. Thus, the counterculture can be understood as:

- the culture of a conflict, of a break with values of dominating culture, their denying and a confrontation to them.
- a set of norms and values of social groups which are taking place in the conflict with the prevailing society [3, 9].

The interpretation of the term offered by J.U.N. Davidov a little differs from these definitions. He considers a counterculture as an outlook, consciousness and attitudes denying the very principle of culture, i.e. being a new anticultural variant [7].

Thus, all definitions listed above are united by the understanding of a counterculture as a set of attitudes, norms and values contradicting to the dominating culture. However, G. Yinger concentrates the attention on a conflict (dynamic) basis, meaning an impact to the development of the general culture, but J.U.N. Davidov more likely considers a counterculture from the point of view of a destroyer of the general culture.

In organizational psychologies the counterculture is most often considered not as a separate phenomenon, and as a special kind of subculture

which persistently enough rejects what the organization as a whole wants to achieve. For example, J. Martin gives the following definition: «These are the main values and notions as a direct challenge to the main values and notions of dominating culture» [15]. The main criterion of countercultures' classification, as a rule, is the attitude to the dominating culture. According to the given criterion the following kinds are distinguished:

1. the direct opposition to the values of the dominating organizational culture.
2. the opposition in authority's structure within the framework of the dominating culture.
3. the opposition to samples of attitudes and interactions, supported by the organizational culture [4].

The analysis of the existing researches of countercultures allows us to offer one more criterion of classification – according to functionality. In accordance with this criterion the counterculture can be:

1. Innovative
2. Reformative
3. Parasitizing
4. Destructive
5. Insulating

Thus, the understanding of a counterculture in organizational psychology differs from the understanding of this phenomenon in culturology and sociology a little. Firstly, the counterculture is not considered only in negative aspect, in organizational psychology the counterculture has also positive functions, such as innovative and reformative ones. Secondly, the leaders of the organization sometimes specially allow the existence of a counterculture for the purpose of organizational change. If originally the question about a counterculture was considered as about a challenge to the «system» with which it was breaking off, then nowadays the question about how the counterculture is being entered into this «system» is the most urgent. On the basis of the above-stated we offer the following definition of an organizational counterculture:

The counterculture is a special kind of subculture which represents a set of norms, values and notions contradicting to values, notions and norms of the dominating organizational culture, and taking place either in a conflict with it, or promoting the organizational development. Thus, we concentrate the attention on that fact that a counterculture in an organization leads to changes in it in any case. However it is necessary to note that the given

problem still demands a special studying and an additional analysis, because the existing researches are not obviously enough for the substantiation of any theoretical inferences.

The question about countercultures' role in development of an organization is more supported by a practical material, though, it is basically the analysis of concrete cases. The study of a history of well-known organizations, such as "General Motors" and British company "Railways" has shown that countercultures can really play a positive part in the organization at different stages of its development [12, 13, 15]. That fact that leadership of an organization, analyzing a situation of the company's development, plans, supervises the process of formation and functioning of countercultures is especially marked. In one cases, this is an invitation of a new managerial team, which gradually introduces a new culture, which is necessary for successful work in the market, as it was in case of British company "Railways". In other cases, this is a support of a new promising project as in "General Motors". But in any case in order that countercultures operate as innovations and reformations, the understanding of the very phenomenon from the part of the leadership and skills to manage it are necessary, since an unguided process of formation of countercultures can lead to problems inside the organization. That is why we believe that the study of countercultures will help leaders to use more effectively countercultural tendencies in the organization for its perfection.

The question about factors influencing on occurrence of countercultures in the organizations causes a special interest. The analysis of existing sources allows us to single out six such factors:

1. State of an organization

As the data of various researches of organizational culture have shown that state, which an organization is in, can provoke a regeneration of subcultures into countercultures. The following states are distinguished:

Crisis

The crisis state of an organization or periods of instability can lead to occurrence of countercultures. According to S. Svidler's opinion [11] organizational culture exists in two types of situations; they are stable and unstable. The stable period is characterized by that fact that groups preserve the status quo in an existing social reality. The period of instability connected with threat to subcultures' existence, makes them be more active and

challenge to the dominating culture. Therefore, an extent, with which countercultures declare themselves, is frequently connected with an extent of stability of the organization. While a situation is stable, the influence of countercultures can be imperceptible or be shown inactively. For example, in G. Blur and P. Dawson's research, which has been carried out in the Australian medical center, countercultures as such have not been found out; however, otherwise-minded and dismissed subcultures, which can be entirely converted into countercultures in situations of instability, have been found out [11]. A similar example, we can see in Jones Food Company, when the managerial counterculture provoked by the owner himself exerted negative influence on a condition of the organization, having opposed its understanding of the culture to proclaimed values [10].

Stage of development of an organization

In E. Shane's opinion, in mature and growing old organizations, where conservative views and bureaucratic tendencies are very powerful, there is also a risk of occurrence of countercultures [10]. The presence in an organization of outdated, conservative norms, which are falling behind development of outward things, causes a rejection in employees. Alternative sets of norms and values, more acceptable for successful functioning of departments and separate employees, start to develop and become stronger. In J. Martin's opinion, such countercultures will exist as long as the strong dominating culture will allow it to exist [15].

Closeness of an organization

The organizational culture itself can promote an occurrence of countercultures if it does not tolerate an open expression of criticism and tends to conceal business conflicts [10].

2. Style of leadership

Actions of leading superiors, provoking employees' derision, lessening the proclaimed values and standards, and presenting unnecessary problems in employees' work, run into opposition from the personnel. All of these lead to creation of histories and legends undermining the dominating culture, and to occurrence of countercultures [15].

3. Initiative of leadership

Centralized organizations at a certain stage of their development can allow some departments a digression from norms and promote development of

nonconformist tendencies with the purpose of encouragement of innovative ideas or differentiation of acceptable and unacceptable behaviour in the organization [15].

4. Extent of loyalty and adherence to the organization

Occurrence of countercultures can be also connected with an extent of loyalty and adherence to the organization. The high level of loyalty means a transition to adherence to the organization, at which a person identifies himself with it, considers himself and the organization as a single whole, and equates himself with its culture.

V.D. Kozlov [5] distinguishes four levels of adherence to the organization:

- the conservative level supporting the dominating culture;
- the reformist level having a set of alternative values and norms;
- the competitive level having a set of opposite values and norms;
- the indifferent level showing indifference to the norms and values of the organization.

Accordingly, organizational subcultures supporting adherence to the organization to a lesser degree (in the given classification they are competitive and indifferent ones) can show countercultural tendencies [5].

Probably, the degree of cultural inconsistency also influences on occurrence of countercultures. It can underlie a certain social tension of cooperation between subcultures and occurrence of aggressive subcultures. Unfortunately, empirical researches confirming this point of view are not obviously enough.

5. Personal factor

Personal features, values, purposes of separate members of the organization also exert powerful influence on occurrence of countercultures.

Occurrence of a charismatic leader, aspiring to create his subculture

Such a leader inspires others with his behaviour, displays modern, innovative views or views meeting employees' expectations. This new culture is inculcated by means of the leader's behaviour, results of his activity, artifacts, histories and legends being introduced by him and supporting his views; as it has taken place in John Deloren's case in «General Motors», described in J. Martin's researches [15].

Personal features of new members of the organization

Many researchers consider that occurrence of countercultures is frequently connected with the organization's new members, having elements of another culture, and capable to create an alternative or even opposite set of norms and values, which can break down organizational beliefs in previous success. Sometimes it is done wittingly by the organization's top leadership for the purpose of reorientation of the organizational culture to a new developmental trajectory [12].

Personal dissatisfaction with the position in a society

In J.N. Davidov's opinion, a person, who could not take a significant for him place in a society, revenges for his failure and joins together similar to him around him [3].

Dissatisfaction of a group's members with working conditions, a style of management, the group's status, protection of their interests, etc. [13].

Deviant behaviour

Some subcultures inside the organization work up various norms of deviant behaviour, which is counterproductive for the organization. These groups develop within themselves countercultural elements (sabotage, theft, alcohol). But only those become countercultures whose deviant behaviour assumes a refutation of main values of the company [13].

6. Merger and integration

Companies' merger frequently provokes occurrence of countercultures in bought firm because of threat of its cultural identity. Probably, the degree of occurrence of countercultural tendencies will depend on that way of integration, which the top-management of the company will choose. There are three main ways of integration. They are absorption, symbiosis and autonomy. At absorption there is a full inculcation of organizational culture of the firm-buyer that probably will cause occurrence of countercultures. At symbiosis there is an adaptation of both firms, and all energies are joined together around a single purpose. In the given situation both cultures exist as long as there will be a full integration. In the third case a new firm takes an independent stand and keeps its culture, for example, when a firm is bought for development of new business areas [13].

The same tendencies, probably, will take place during integration of departments and branches.

Thus, we have defined six factors influencing on occurrence of organizational countercultures. But the given question demands further empirical researches which will allow us to confirm, specify and add the given conclusions. Knowing of reasons of occurrence of countercultures will allow leaders to be in full control of this process, therefore the given question is of great practical importance.

The following problem is coexistence of dominating culture and a counterculture in the organization. It is also a complex and insufficiently studied problem.

Dominating culture and countercultures can be partially removed from each other, exist independently in different parts of the organization or at different levels, and also exist in a complex «symbiosis» with the dominating culture [15]. And it can be countercultures both formal groups, and other social groups in the organization, for example, groups of people belonging to different generations [14]. The cooperation can develop in different ways, depending on power of dominating organizational culture and purposes of top management. On the basis of analysis of existing researches we can define the following kinds of coexistence of countercultures and dominating culture.

1. *Disputed coexistence.* A counterculture can gradually take place of dominating culture. It occurs at the time of depression of organizational culture, during crises in the company, in the presence of supporters among top management, desire of proprietors or top management. In unstable periods countercultures become especially more active and can pursue a comparatively aggressive policy of their interests' achievement [12].

2. *Controllable coexistence.* A counterculture can be used by leadership of the company in its own purposes, for example, as a source of new ideas and as a ground for testing of new ideas. If such experience is successful, it is inculcated in the organization. And if it is unsuccessful, either the department is disbanded or supporters and the leader of this counterculture are dismissed [15].

3. *Destructive coexistence.* A counterculture can loosen an organization from within, exert pernicious influence on activity's efficiency, actively oppose its set of values and norms to dominating culture and power structure, provoking crisis in the organization.

The question of coexistence of countercultures and dominating culture also requires further research because will give leadership an opportunity to choose a correct strategy in development of its organization.

As a whole the analysis both Russian, and foreign researches allows us to draw the following conclusions:

First of all, the phenomenon of countercultures is urgent and important for an organization because it touches on all main aspects of its effective functioning. Revealing of countercultures and understanding of their role and place in general culture of an organization; knowing factors, influencing on their occurrence, will give leadership an opportunity to use correctly the given phenomenon for the purpose of effective activity of the organization that can be of a great practical importance.

Secondly, the further researches of countercultures, in our opinion, should exceed the limits of simple ascertaining of their presence in an organization, and concentrate on studying social-psychological mechanisms of their display in an organization, cooperation with other elements of organizational culture, personal features of members of countercultures, leader's influence, etc. Research of these questions will allow us to clear up the very phenomenon in an organizational context, confirm it empirically and reveal new factors of occurrence of countercultures.

The literature

1. Aksenovskaya L.N. The modelling of administrative interaction as a method of organizational culture optimization. Theses for Candidate's degree in psychology. St. Petersburg State University, 1997.
2. Bloor G., Dawson P. 'Understanding professional culture in organizational context', *Organizational studies*; 1994, 15 (2), pp. 275 – 295.
3. Davidov JU.N., Rodnyanskaya I.B. *Sociology of a counterculture (Infantility as type of world contemplation and a social illness)*. M., 1980
4. Dent Jeremy F. Reality in the making: a study of organizational transformation. // *International studies of management and organization*. 1991, Vol. 21, #4, pp. 23 – 36.
5. Khorunzhenko K.M. *The culturology*. Postov-on-Don. Phoenix. 1997. 640 p.
6. Kozlov V.D. *The organizational culture management*. M., 1995.
7. Lipatov S.A. *Social-psychological diagnostics of organizational culture*. Theses for Candidate's degree in psychology. M., 1999.
8. Liu Sh. "Cultures within cultures: Unity and diversity of two generations of employees in state-owned enterprises" // *Human relations*, 2003 Vol. 56 (4) pp. 387 – 417.

9. Lotman J.M. Semiosphere: culture and challenge. Art of St. Petersburg. 2000, 703 p.
10. Martin J., Siehl C. "Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis". // Organizational Dynamics, Autumn 1983. pp. 52 – 64.
11. Shane E. Organizational culture and leadership. Peter, 2000.
12. Tavashev V.A. The political subculture. Theses for Candidate's degree in political sciences. Ekaterinburg, 1997.
13. Trice H.M., Janice M. Beyer. The culture of work organization. Prentice Hall. Inc. 1993, p. 510.
14. Vakhin A.A. The dynamics of an organization's corporate culture at advisory influence // Social-psychological researches of leadership and business undertakings. / Edited by A.L. Zhuravlev, E.V. Shorohova. M.: IPRAN, 1999. pp. 157 – 179.
15. Zankovsky A.N. «The analysis of base coordinates of organizational cultures: cognitive representations of organizational concepts in consciousness of Russian and Japanese managers» // Psychological magazine, Vol. 17, № 3, 1996 pp. 26 – 36.