

Опубликовано: Социология сегодня: мозаика направлений, подходов и методов: Материалы Всероссийской научной конференции «XXI век: новые горизонты гуманитарных наук». Т.1. Самара: Универс-групп, 2004.

Самарцева О.К., Фомина Т.А.

Лидер компании как источник происхождения организационной культуры

Формирование оргкультуры – это длительный процесс, на который оказывают влияние множество факторов. В советский период наиболее существенное значение при формировании ценностно-нормативной составляющей оргкультуры имело сильное идеологическое поле во внешнем окружении организаций. В настоящее время возрастает влияние руководителя. Важно сосредоточить внимание исследователей на месте руководителя и управленческой команды в процессе формирования оргкультуры, на их влиянии в конструировании смыслов и значений, циркулирующих в организации.

Особенность культуры как механизма суггестии определенных ценностей заключается, в частности, в том, что ее воздействие на сознание членов организации синкретично, строится не на рационалистической аргументации типа "вклад - вознаграждение" или "истина-ложь", а на образах, символах, личностных примерах, влияющих не только на ум, но и на чувства, на подсознание человека.

Лидер исполняет свою незаменимую и неоднородную роль в эволюции всякой культуры. Он сам по себе творец культуры, зачинатель ее традиций, форм, символов. Лидер также - образец поведения, его подходы к осмыслению проблем, к разрешению конфликтов - предмет копирования его последователями и подчиненными. Кроме того, лидер придает значение деятельности приверженцев, на личностном уровне обеспечивает идентификацию других с целями и смыслом организации [1].

В известном смысле лидеры принимают на себя функцию "социального архитектора", "изучающего и создающего то, что называется "культура организации" – те неосознаваемые элементы, которые так сложно выявить, но которые исключительно важны: поведение, ценности и нормы"[2].

Роль лидера можно продемонстрировать на базе эмпирического материала, полученного в результате исследований, одной из задач которых была диагностика организационной культуры компании. Результаты проведенных нами исследований [3] демонстрируют, две ситуации, подтверждающие значимость роли лидера и одновременно представляющие различные модели его поведения в формировании оргкультуры.

Первая модель поведения связана с компанией, где к оргкультуре изначально относятся как к одному из факторов, определяющих деятельность сотрудников, она проектируется наряду с оргструктурой, системой финансовых потоков и пр. Именно поэтому модель поведения, демонстрируемая лидером организации, характеризуется некоей системой осознанных действий, направленных на сознание общекорпоративных ценностей и норм. Руководитель реализует данный проект.

Реконструируются три канала внедрения и распространения корпоративной культуры: 1) прямая и косвенная декларация и демонстрация корпоративных ценностей со стороны лидера, который, в свою очередь, транслирует установки собственника; 2) формирование корпоративных традиций через проведение различных праздников официального и неофициального характера; 3) реализация базовых принципов социальной политики (дополнительное медицинское страхование, повышенный размер командировочных расходов, льготное питание, бесплатная мобильная связь).

Ядром оргкультуры являются следующие корпоративные ценности: работа на благо компании, лидерство, командный дух, уважение к клиентам.

Менеджмент декларирует ключевое требование к сотрудникам: Кто работает на интерес компании, тот зарабатывает. Если кто-то преследует другие интересы, вряд ли такой человек будет работать в компании.

Ценности персонала как элемент неформальной культуры своим аналогом в формальной системе имеют цели. Цель компании – как она запечатлена в

представлениях рядовых работников - можно выразить следующей триадой: «абонент» - прибыль – лидерство».

При отсутствии формально зафиксированных идеологических правил (миссия и пр.) работники не затрудняются в формулировке девиза компании. Наиболее характерными являются формулировки девиза, отражающие оргценности – лидерство, прибыль, корпоративная идентичность: «лидерство и процветание», «быть лучшими – работать на завтра», «все мы – сила», «хорошая связь – больше денег», «все мы – дружная семья» и пр.

В сжатом виде ценностные установки, разделяемые, декларируемые и демонстрируемые лидером звучат так:

- Главное в бизнесе – умение зарабатывать деньги
- Усилия надо направлять на получение дохода
- Заниматься Делом
- Сосредоточение на конкретной деятельности дает результат
- Сплоченность и взаимопонимание в коллективе
- Командный стиль работы
- Люди – главное состояние
- Человек должен быть застрахован на своем рабочем месте

Интегральная ценностная позиция лидера может быть обозначена как «осознанный прагматизм». Свое назначение как работодателя лидер видит в обеспечении высокой производительности работников за счет достойной зарплаты, обучения и повышения квалификации и «наполнения их духом корпоративности».

Т.е. в данном случае ценностные установки самого лидера, управленческой команды и работников конгруэнтны друг другу, в них отмечается высокая степень однородности.

Результатом сознательного осуществления такой системы действий является достаточно высокий уровень идентификации работников с компанией, принятие ее ценностей. Организационная культура достаточно однородна, субкультур на момент осуществления исследования обнаружено не было.

Вторая модель поведения лидера характеризуется отсутствием осознанных управленческих усилий по формированию организационной культуры, которая в данном случае складывалась стихийно, естественным образом.

В этой компании удалось выделить, по крайней мере, три субкультуры, носителями которых выступают работники. Условно они были названы: «старожилы», «профи», «функционеры/исполнители».

«Субкультура старожилов»

Данную субкультуру разделяют сотрудники – приверженцы лидера (им признается основатель организации), имеющие достаточно длительный стаж работы, общее прошлое, окрашенное эмоциональными переживаниями роста и развития, побед и поражений компании.

Основными ценностями данной субкультуры являются: преданность лидеру компании, самоотдача, самоотверженность, взаимоуважение, взаимопомощь.

Одной из основополагающих характеристик одобряемого поведения является лояльность к лидеру. В сознании сотрудников поощряемая модель поведения имеет следующие составляющие: «усердие в работе», «трудолюбие», «самоотверженность и полная отдача работе», «готовность жертвовать собой», «разумная инициатива», «самоотверженный подход к делу», «самостоятельность». Более распространены коллективистские ценности, т.е. взаимная поддержка, взаимопомощь, сплоченность.

Для данной субкультуры характерна патриотическая мотивация деятельности. Одним из основных факторов продвижения и вознаграждения является демонстрация лидеру своих достижений: «самореклама – двигатель по службе».

Образцом одобряемого поведения является проекция поведения лидера. Оно стало нормой для подражания и образцом одобряемых действий. В представлениях сотрудников модель одобряемого поведения должна включать: «самоотдачу», «быстрое достижение поставленной цели», «демократизм», «преданность своему делу». Модель осуждаемого поведения складывается из следующих характеристик: неуважение к

руководству, несогласие с руководством, безделье, медлительность в работе, нежелание работать сверхурочно, отказ помочь коллеге, рвачество.

Отметим, что критерии одобряемого/осуждаемого поведения здесь носят преимущественно субъективный характер и оценка происходит на эмоциональном уровне: так, осуждаются люди, которые «не горят душой на работе», «не фанаты своего дела», «неучастливы», не жертвенны, «занудные».

Отношения с руководством строятся по принципу личной преданности и лояльности. Сотрудники проявляют высокую степень уважения к руководству. Негласной нормой в данной субкультуре является высокая сензитивность к системе интересов лидера организации. Личный контакт с лидером является одним из средств поддержания этой субкультуры.

Таким образом, основную суть данной субкультуры можно было бы обозначить как «Отражение лидера». Интегральный принцип поведения для сотрудников формулируется так: «Делай как я и будь как я». Основные ценностно-нормативные компоненты: воспроизводство поведения лидера, лояльность, личная преданность лидеру, преданность Делу в интерпретации лидера.

«Субкультура профи»

Ценности данной субкультуры разделяют, как правило, сотрудники, имеющие значительный опыт работы в данной сфере и/или профессионально подготовленные работники. Ценностное ядро составляют: профессионализм, компетентность, самостоятельность, творчество, определенность и ясность позиции, прозрачность, четкость правил игры. Можно заметить, что в данной субкультуре больше распространены индивидуалистические ценности, т.е. индивидуальная ответственность за порученное Дело.

Исходя из такого набора ценностей, складывается доминирование профессиональной мотивации деятельности.

Начальной точкой отсчета для определения желательных образцов поведения служат представления работников о профессионализме. Примерами одобряемого поведения стали: инициативность, предложение новых идей и последующая их реализация, своевременность исполнения обязанностей, самостоятельность в работе, ответственность за ее результат, повышение квалификации.

Носители данной субкультуры выстраивают отношения с руководством также на профессиональной основе, характеристика приближенности/удаленности к руководству не играет для них большой роли. Они профессионально и лично самодостаточны, поэтому личные эмоциональные контакты с руководством не являются для них первоочередными. Вертикальные взаимоотношения строят по принципу партнерства. Представители данной субкультуры проявляют достаточно высокую степень уважения к руководству, которое строится на признании высокого уровня профессионализма и достойной оценке большого опыта работы. Т.е. формирование авторитета руководства происходит на экспертной основе.

Образцами неодобряемого поведения становятся сплетни, проявления посредственности, непрофессионализма, неправильно принятые решения.

«Субкультура функционеров/исполнителей»

Основные положения этой субкультуры разделяют, как правило, сотрудники, имеющие небольшой опыт работы или с невысоким уровнем ответственности. Основными ценностями выступают: служебный комфорт (как наличие условий для функционирования в четких рамках должностных инструкций с высокой степенью вероятности прогнозирования реакций руководства и коллег по работе на конкретные действия работника), вознаграждение, четкие правила игры, определенность.

Для представителей данной субкультуры характерна инструментальная мотивация. Ведущие потребности не связаны с профессией. В основном, «функционеры» ориентированы на четкие нормы деятельности, позволяющие обезопасить себя от ошибочного восприятия реальности.

Одобряемое поведение включает такие нормы как исполнительность, оперативность, своевременность исполнения работы, соблюдение субординации, конформность, «не высываться». Логичность поведения здесь ценится выше, чем эффективность в работе.

Соответственно, неодобряемое поведение является зеркалом «правильного» – невыполнение своих прямых должностных обязанностей.

В отношениях с руководством главным считается соблюдать дистанцию. Взаимоотношения строятся по принципу: «Если начальник не делает нам зла, то это уже немалое благо».

Таким образом, основными ценностно-нормативными компонентами выступают: исполнительность, определенность, иерархия.

Т.е. в результате реализации второй модели поведения лидера организационная культура складывается под влиянием множества внешних и внутренних факторов как мозаичное образование, состоящее из ряда субкультур, могущих как пересекаться, так и не соприкасаться своими ценностными ядрами.

Таким образом, со своим ценностно-смысловым полем отражается в культуре организации либо в виде субкультуры, либо составляет ее основу.

В связи с этим рефлексия позиции руководителя относительно оргкультуры чрезвычайно важна. Если руководитель придает культуре статус фактора, то необходимо осознанное управление процессом становления корпоративных ценностей. Если же культура рассматривается как контекст деятельности, то результатом станет складывание некоего субкультурного пейзажа. И в том и в другом случае есть свои преимущества и угрозы, поскольку оргкультура при всей ее инерционности как культурного феномена, это – «живое» образование.

Сноски

1. Graves D. Corporate Culture: Diagnosis and Change. NY., 1986. P.120-126.
2. Organizational Dynamics. 1986. №5. P.15.
3. В мае 2003 г. проводилось исследование оргкультуры компании, работающей в области современных технологий связи. В августе 2004 г. было проведено исследование организационной культуры компании, работающей в сфере услуг b2b. Сбор информации осуществлялся с помощью авторской методики, построенной на основе «метода неоконченных предложений», глубинных интервью с сотрудниками компании, полуструктурированного интервью, неструктурированного наблюдения. В качестве респондентов выступали представители высшего руководящего состава, руководители среднего звена и работники различных функциональных отделов.