

ВАЛЕНТИН КОРОЛЬКО,

доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой теории и методологии связей с общественностью (PR) НаУКМА, ведущий научный сотрудник Института социологии НАН Украины

ОКСАНА НЕКРАСОВА,

кандидат исторических наук, доцент кафедры теории и методологии связей с общественностью (PR) НаУКМА

Корпоративная культура и связи с общественностью

Abstract

Analyzing numerous American publications, the authors try to explicate in what way the societal culture can determine the character of public relations in company. Thanks to cultural matrix, it is possible to discuss the points of culture within the general theory of PR. Besides, this matrix demonstrates how it would be possible to establish and maintain public relations irrespective of changes occurring in culture. The authors come to the conclusion that public relations can meet the highest standards even under authoritarian societal culture if the management of company contributes to development of democratic organizational culture.

Изучение феномена культуры имеет давние традиции. Однако в последнее время интерес к этим исследованиям приобретает более прагматичную направленность.

Во-первых, концепт культуры начали рассматривать как одну из переменных величин, оказывающих существенное влияние на организационные процессы. Ученые стали применять его для исследования различных аспектов жизнедеятельности организаций, выходящих за пределы обычных представлений о деловой стороне их функций. Потребность обратиться к культурным аспектам организаций становится все более насущной, по-

сколькx апеллирование к теории управления предприятием с учетом преимущественно факторов *окружающей среды* (*contingency theory* — теория обстоятельств) не дает желаемых результатов в решении более глубоких организационных проблем.

Во-вторых, сложные процессы, связанные со сменой ведущих “игроков” на поле мировой экономики, заставили исследователей рассматривать организацию как культурное явление. В частности, стремительное экономическое развитие Японии вызвало интерес к уникальности японского стиля менеджмента.

В-третьих, развитие транснациональных корпораций обостряет интерес исследователей к концепту организационной культуры, а отсюда и внимание к проблемам функционирования бизнеса в условиях мультикультурной среды.

Однако следует отметить, что попытки идентификации разных типов организационных деловых культур в основном осуществляются с учетом ограниченного количества факторов. Концентрируя внимание на основных факторах, детерминирующих организационные процессы, в том числе на общих характеристиках внутренней и внешней (относительно организации) культуры, исследователи стали предпринимать разрозненные попытки выяснить концептуальную связь между организационной культурой и практикой связей с общественностью (PR), оказывающую существенное влияние на формирование того или иного типа корпоративной культуры. Среди них можно отметить попытку американского исследователя Дж.Грюнига систематизировать факторы, влияющие на выбор организационной модели PR (см. рисунок) [1].

Схема убеждает в том, что Грюниг концентрирует внимание на концептуальных связях между культурой, PR и организационными процессами, влияющими на связи с общественностью. Организация находится в социальной среде и взаимодействует с определенными элементами окружения, цели и интересы которых часто не совпадают с целями и интересами собственно организации. Если воспользоваться терминами системного анализа, можно сказать, что окружение на входе (inputs) снабжает организацию сырьем, рабочей силой и т.п. и одновременно на выходе (outputs) выдвигает ряд требований к создаваемым ею продуктам, являющимся важными не только для окружения, но и для функционирования собственно организации.

Такая симбиотическая взаимозависимость между средой и организацией имеет сложный характер, который не всегда учитывают. Скажем, такие элементы окружения, как политические партии, группы особого интереса и т.п., часто инициируют политические и регуляторные действия, способные влиять на организационные процессы и ограничивать автономность организаций. Что касается PR-практиков, то они, условно говоря, находясь одной ногой в организации, а другой — в социальном окружении, как специалисты, наводящие мосты, постоянно взаимодействуют с группами общественности как внутри организации, так и за ее пределами. Они выполняют важную роль в управлении процессами взаимодействия организации с ее окружением.

Впрочем, PR-практики, имея дело с внешними группами общественности, редко бывают независимыми от организации, в которой работают. Высшее руководство организации, исполнительный директор и ключевые менеджеры доминирующей коалиции следят за окружением с целью идентификации стратегических групп общественности, которые либо несут угрозу, либо

открывают благоприятные возможности для организации. В идеале члены высшего руководства должны анализировать окружение и осуществлять коммуникацию с разнообразными ключевыми внешними аудиториями. И делают они это, как правило, через/или с помощью PR-специалистов.



Рис. Факторы выбора организационной модели

Характер коммуникации зависит от модели PR, определяемой высшим руководством организации. Эта модель является результатом выбора, осуществляемого руководством с учетом ряда обстоятельств: (а) действующей в организации схемы PR (концептуального понимания функции PR); (б) потенциальных возможностей PR-отдела в налаживании разных моделей связей с общественностью; (в) устойчивой культуры организации. Корпоративная культура влияет на PR своей мировоззренческой базой и ценностной структурой, что, в свою очередь, влияет на все решения в организации, включая выбор модели PR и схемы, определяющей цель PR.

Влиять на решения в сфере связей с общественностью PR-специалисты могут более эффективно, если входят в состав высшего руководства организации. Если же они не входят в состав руководящей команды, что довольно часто бывает в реальной жизни, то функция PR-практиков сводится скорее к выполнению уже принятых руководством решений, нежели к их разработке. Корпоративная культура оказывает также опосредованное влияние на PR: высшие руководители доминирующей коалиции влияют на корпоративную культуру, которая, в свою очередь, влияет на то, кто из ключевых менеджеров получает необходимые полномочия, чтобы войти в доминирующую коалицию.

Наконец, PR может влиять на корпоративную культуру так же, как и корпоративная культура оказывать влияние на PR. В частности, внутренняя коммуникация влияет на корпоративную культуру и, в свою очередь, подвергается ее влиянию. Что касается внешней сферы, то и PR-специалисты, и высшее руководство организации должны знать имеющиеся в соци-

альном окружении субкультуры, чтобы осуществлять соответствующий стратегический выбор как групп общности, так и коммуникативных стратегий для взаимодействия с этими ключевыми группами. Подобная информация также помогает им совершенствовать свои навыки успешной кросс-культурной коммуникации.

От культуры в целом к корпоративной культуре

Понятие “культура” до сих пор не получило общепринятого определения в социальной науке, в том числе среди антропологов. Существует множество интерпретаций содержания этого термина. Правда, определение концепта культуры, предложенное Э.Тейлором [2], многие исследователи считают наиболее полным и содержательным. Известный антрополог К.Клакхон также пытался дать определение концепта культуры. Он считал, что “культура проявляется в усвоенных образцах мышления, отношения и поведения, которые передаются преимущественно с помощью символов, представляющих собой особые достижения групп людей, как и воплощения их в виде орудий (артефактов); сущностное ядро культуры составляют традиционные (то есть исторически сложившиеся и отобранные) идеи и связанные с ними ценности” [3].

Именно ценности чаще всего считают строительным материалом культуры. Г.Хофстед, к примеру, рассматривал культуру как “систему ценностей”, подчеркивая, что эта система является “коллективным воспроизводством сознания, отличающего членов одной группы от другой” [4]. Но вместе с тем он признавал, что его определение далеко не исчерпывающе, поскольку охватывает только те явления, которые можно измерять.

Следует отметить, что культура в целом рассматривается как конструкт, в определенной мере преодолевающий неопределенность понимания социальной среды и делающий возможной социальную интеракцию. Люди обычно не задумываются над культурными особенностями среды, воспринимая их как объективную данность. К таким элементам культуры, латентно присущим индивидам и группам, относятся общепринятые значения и символы [подр. см.: 5].

В конечном счете есть все основания говорить о некоторой расплывчатости понимания концепта культуры. Но этот концепт становится еще более семантически неопределенным в сочетании с концептом организации. Доказательством этого могут служить, в частности, попытки ряда американских исследователей дать определение понятия корпоративной культуры и объяснить ее содержание.

Например, пытаясь рассмотреть концепт корпоративной культуры как “набор господствующих ценностей” организации, Т.Дил и А.Кеннеди отмечают, что эти “ключевые ценности” детерминируют все, “начиная от продуктов, которые производит организация, и кончая тем, как она относится к своим работникам” [6]. Т.Петерс и Р.Уотерман, наоборот, предлагают крайне суженный подход, рассматривая корпоративную культуру как набор ценностей, способствующий “унификации функций организации”, которые обеспечивают финансовую стабильность [7, с. 106]. Некоторые исследователи при анализе корпоративных культур с точки зрения эффективности корпорации, утверждают, что она зависит не только от организационной структуры. Они даже вывели формулу успеха организации, получившую

название “Рамка 7-S”. Она содержит семь переменных величин, названия которых по-английски начинаются с буквы “S” (системы, стратегия, структура, стиль, штат, навыки, общие ценности). И стержневой переменной они считают “общие ценности” (Shared values) [7, с. 10].

Известны попытки поместить в центр корпоративной культуры не систему ценностей, а “правила игры”, которые должны усвоить новые работники, чтобы стать полноценными членами организации. Отсюда корпоративную культуру рассматривают то как “общее понимание организации ее сотрудниками” [8, с. 29], то как синтез “базовых представлений”, которых придерживаются все члены организации. В частности Э.Шейн расценивал базовые представления как совместно принятые (“усвоенные”) способы реагирования на групповые проблемы, связанные как с выживанием группы в условиях внешнего окружения, так и с проблемами ее внутренней интеграции. Представления, которыми руководствуются автоматически, помогают сотрудникам определять свое видение организации и ее связей с окружающим миром. Эти представления воспринимаются как нечто упрощенное (само собой разумеющееся), поскольку они способствуют решению проблем, то есть корпоративная культура как выработанный на основе группового опыта продукт развивается лишь в условиях существования устойчивой группы, имеющей свою историю [9, с. 3].

Вместе с тем можно выделить группу исследователей, рассматривающих организационную культуру как своеобразную “*философию*”, определяющую политику организации по отношению к своим работникам и клиентам. Например, считают эти ученые, данная философия передается и утверждается из поколения в поколение работников организации, длительное время являющихся ее членами [10]. Кроме того, можно услышать мнение, что организационная культура прежде всего является системой значений, а потому ее нужно изучать под семиотическим углом зрения — как использование знаков, помогающих интерпретировать коммуникацию организации с общественностью [11]. Некоторые исследователи, анализируя такие конкретные проявления организационной культуры, как истории и легенды, приходят к пониманию корпоративной культуры как института [12].

Особое видение основ корпоративной культуры предлагают американские исследователи А.Уилкинс и У.Оучи [13]. Проводя аналогию с таким социальным явлением, как клан (семья), они замечают, что в зависимости от обстоятельств корпоративная культура по-разному влияет на эффективность организации. На первое место среди условий, способствующих развитию “властных”, уникальных для каждой организации социальных представлений, близких к клановым, они поставили продолжительность существования и стабильность кадрового состава организаций по образцу японских фирм. Продолжительное членство способствует выработке единых для всех членов организации корпоративных ритуалов, мифов и легенд, что крайне важно для воспроизводства сильной корпоративной культуры по типу клановой. Старшее поколение членов организации может передавать элементы корпоративной культуры новичкам и таким образом обеспечивать процесс их постоянного “культурного обучения”, или акультурации.

Другую предпосылку формирования клана авторы связывают с процессами интеракции между членами организации, что способствует унификации мировоззрения. Проводя аналогию с родителями первого поколения эмигрантов, пытавшихся передать “домашнюю” культуру своим детям, пре-

небрегая при этом условиями жизни страны, куда они приехали, Уилкинс и Оучи тем самым стараются показать основную питательную почву для зарождения клана, а именно — отсутствие институциональных альтернатив. Отсюда они делают вывод, что развитию организационной культуры способствует отсутствие или дискредитация конфликтных социальных институтов.

Разновидности корпоративной культуры

Исследователи пытаются выделять разновидности корпоративной культуры, исходя прежде всего из различия субъективных и объективных культур в рамках организаций. А.Боуно, Дж.Боудич и Дж.Левис, например, рассматривают субъективную культуру как “общепризнанные членами организации образцы мнений, представлений и ожиданий, которые характеризуют особый способ восприятия среды организации и ее норм” [14, с. 480]. Объективную культуру, по их мнению, образуют такие артефакты организации, как оформление помещений, привилегии для руководителей и т.п. Эти авторы отмечают, что просто наблюдая за объективными явлениями и процессами в организации, можно сделать множество выводов.

Дж.Мартин и К.Сейл, рассматривая организационную культуру как многогранный феномен, состоящий из субкультур и контркультур, утверждают, что организация может одновременно иметь несколько культур, одна из которых доминирует, а остальные являются субкультурами.

Доминирующая культура охватывает ключевые ценности, которых придерживается большинство членов организации, а среди субкультур, по мнению авторов, можно выделить как минимум три типа: усилительную (*enhancing*), ортогональную и контркультуру.

Усилительная субкультура принадлежит руководящему “анклаву организации” и защищает и стимулирует лояльность к ключевым ценностям доминирующей культуры организации.

Ортогональная субкультура принадлежит членам, которые, уважая ключевые ценности, вместе с тем придерживаются некоторой уникальной неконфликтной ценностной системы, присущей именно данной субкультуре. Наконец *контркультура*, судя уже по названию, содержит ценности, противоположные некоторым или всем важным ценностям доминирующей культуры. Организационная культура и контркультура могут сосуществовать как “противоречивый симбиоз”.

Контркультуры возникают в строго централизованных организациях, что предполагает определенную децентрализацию в виде деления на несколько подразделений, которые обычно структурно выделяются и имеют своих харизматичных лидеров. При этом важно подчеркнуть, что контркультуры не следует воспринимать как обязательно контрпродуктивные. Дж.Мартин и К.Сейл, к примеру, считают, что контркультуры выполняют “определенные полезные функции для развития доминирующей культуры, в частности, помогают четче выявить причины расхождений между должным и нежелательным поведением и одновременно создают благоприятные возможности для развития инновационных идей” [15, с. 52].

Хотя концепция относительно существования четкой организационной субкультуры в пределах социетальной культуры превалирует в современной литературе по нашей проблематике, однако и здесь существуют разные

точки зрения. А. Уилкинс и В. Оучи, например, отмечают, что культуру некоторых организаций можно рассматривать как менее уникальную по сравнению с другими. Эти авторы также подчеркивают, что поскольку исследуемые антропологами общества существенно отличаются от организационных коллективов, между этими общностями нельзя проводить аналогии. Уилкинс и Оучи настаивают на том, что социетальной культурой овладевают постепенно путем непосредственных контактов, предполагающих ситуацию, которую не всегда можно воспроизвести в большинстве организаций. Э. Шейн, в свою очередь, утверждает, что “сила” культуры организации зависит от “гомогенности и стабильности” персонального состава группы и “длительности и интенсивности” ее совместного опыта [9, с. 7].

Но несмотря на различия во мнениях исследователей, все они соглашались, что социетальная культура действительно влияет на организационную культуру, однако эти культуры не всегда можно рассматривать как параллельные.

Роль организационной культуры

Повышение эффективности работы организации является высшей целью любого менеджера, стремящегося к успеху. Чтобы помочь менеджерам справиться с такой задачей, теоретики организации предложили множество методов и подходов, в том числе и в рамках теорий научного менеджмента, организационной структуры, корпоративной стратегии и др. Хотя в свое время эти концепции выглядели вполне обоснованными и полезными, менеджеры организаций стали замечать их ограниченность и искать другие подходы для достижения успеха. Среди таких подходов особого внимания заслуживает концепция организационной культуры. Организационная культура, несмотря на сложность и неуловимость ее сути, по мнению менеджеров, оказывает все большее влияние на организационную эффективность. Как отмечает Л. Смирнич, понимание корпоративной культуры и управления ею стало ключом к эффективному менеджменту организации [16].

Как культура является ключевым фактором, влияющим на способ поведения людей в обществе, так и культура организации влияет на способ реагирования членов организации на вызовы окружающей среды. Отсюда важной задачей PR-специалистов является глубокое изучение культуры своей организации. По мнению Т. Дила и А. Кеннеди, это предполагает необходимость осознания того, что корпорации должны обращать внимание “не только на результаты производства, но и на ценности и представления своих работников. Высшие руководители должны заботиться не только об успехах и прибылях организаций, но и об их историях и легендах” [6, с. 15]. Организации с сильной культурой, как правило, накапливают прецеденты, которые служат для работников своеобразными референтами поведения при решении конкретных проблем в определенных обстоятельствах. В условиях слабой культуры, когда отсутствуют организационные прецеденты, расходуется лишнее время на поиски адекватной реакции на новые вызовы и тем самым существенно падает эффективность организации. Исследуя работу корпораций, Дил и Кеннеди установили, что сотрудники организации с сильной культурой чувствуют себя гораздо увереннее и работают с большей отдачей.

Говоря о значении понимания корпоративной культуры, американский исследователь Н. Тичи прибегает к аналогии, сравнивая организацию с ка-

натом, сплетенным из трех жгутов — трех ключевых элементов или сфер организации — техники, политики и культуры. Как трудно на первый взгляд различить отдельные жгуты каната, так же трудно рядовому человеку заметить разницу между тремя названными компонентами организации. Как каждый из основных жгутов каната состоит из множества отдельных нитей, так и каждая сфера организации содержит множество подсистем, а общая культура — субкультур. Как расплетание жгутов ослабляет прочность каната, так и конфликтность субкультур делает организацию чрезвычайно уязвимой. Задача стратегического менеджмента должна заключаться в обеспечении гармонии между тремя названными составляющими для того, чтобы преодолевать угрозы со стороны окружающей среды организации. Следовательно, как подчеркивает автор, крайне важно знать и понимать сущность корпоративной культуры [17].

Э.Шейн, например, приводит три основания важности исследования культуры в организациях. Во-первых, организационная культура не остается незаметной; она влияет на общество, отражается на занятости и на положении организации. Во-вторых, зная культуру, можно адекватно оценить работу организации, понять поведение сотрудников и их отношение к организации. Наконец, понимание природы и содержания концепта организационной культуры помогает выработке “общей рамки соотнесения”, необходимой для анализа самого понятия культуры. Автор отмечает, что концепт организационной культуры часто неправильно интерпретируют в результате распространенных попыток поставить его в один ряд с такими понятиями, как “внутриорганизационный климат”, “организационная философия”, “идеология организации”, “стиль руководства человеческими ресурсами”, хотя эти термины далеки от содержания понятия организационной культуры. Автор подчеркивает, что понятие корпоративной культуры “позволяет проникать в более глубокие пласты общих для всех членов организации базовых представлений и убеждений, работающих на подсознательном уровне, воспринимающихся как нечто само собой разумеющееся для собственно организации и ее окружения” [18, с. 6].

Общие представления членов организации, словно “нормативный клей”, служат их объединению, но при этом организации должны анализировать и определять, каких именно общих норм и ценностей должны придерживаться их члены и, главное, какие группы в пределах организационной системы и какие ценности должны разделять. В.Сат, например, утверждает, что такие элементы культуры, как общие представления, позволяют повысить эффективность организации, облегчить внутренние коммуникации, а общие ценности повышают уровень участия сотрудников в жизни организации и преданность ей. Если же эти ценности не созвучны потребностям организации и ее сотрудников, неминуемо возникают осложнения. Исследуя влияние культуры на поведение сотрудников, Сат выделяет пять базовых организационных процессов — коммуникацию, сотрудничество, обязательства, принятие решения и его выполнение — и приходит к выводу, что глубокое знание этих процессов и организационной культуры является ключом к пониманию и эффективно-му решению управленческих проблем [19].

Поскольку культура влияет на стратегию организации, руководство должно анализировать свою культуру и учиться управлять организацией с учетом этого знания и, в случае необходимости, — менять свои культурные установки. Здесь, по мнению исследователей, необходимо понимание мно-

гомерности и многоаспектности природы организации (ее макро- и микро-уровней, организационных и индивидуальных, консервативных и динамичных составляющих), то есть восприятие организации и как “механизма”, и как “организма”, и в терминах “культуры”.

Таким образом, несмотря на различные подходы, всех исследователей объединяет понимание важности влияния корпоративной культуры на организационные процессы.

Когда корпоративная культура наиболее очевидна?

Когда речь идет о корпоративной культуре, как правило, обращают внимание на три основных ситуации, когда она более всего дает о себе знать. Во-первых, когда сотрудники меняют свою роль после вступления в организацию, перевода на другое место работы или служебного повышения. Во-вторых, когда организационные субкультуры конфликтуют или воспринимаются через стереотипные клише. В-третьих, когда руководство принимает или реализует ключевые решения по стратегическим направлениям развития или стиля работы организации.

В первой ситуации вполне очевидно, что новые работники, вливаясь в организацию, пытаются как можно быстрее выучить “правила” организации. Наряду с попытками понять, чего от них ожидают, новички интересуются и другими вещами, а именно: потенциальное вознаграждение в случае соблюдения официально ожидаемой линии поведения; возможности продвижения по ступеням организационной иерархии; дисциплинарные процедуры и т.п.

Работники, уже прошедшие организационную аккультурацию, со своей стороны, реагируют на новичков по-разному. Одни рассказывают им истории и советуют, как “правильно” себя вести. Другие могут иронизировать над ними, читать нотации или вообще не обращать на новичков внимания. Анализируя такую ситуацию, А.Уилкинс подчеркивает необходимость внимания со стороны руководства к тому, чтобы умело “доносить до ведомо новичков официальные распоряжения организации”. Следует помнить, что новые работники учатся, слушая истории и перенимая опыт других. Овладевая тонкостями корпоративной культуры организации, новички приобщаются к сообществу.

Относительно второй ситуации — конфликта организационных субкультур — нужно вспомнить предостережение упоминавшихся ранее Мартина и Сейла о том, что даже контркультуры могут быть полезны, а также акцент Уилкинса на том, что при определении организационной культуры следует особое внимание обращать на конфликт субкультур: “Конфликт между культурами дает четкое представление о доминирующей субкультуре “А”, поскольку сторонники субкультуры “Б” глубже знают о существующих расхождениях, чем сторонники субкультуры “А”. Как представители меньшинства, они становятся группой определенной взаимовыручки, которая должна отстаивать свое отличие от большинства и защищать своих членов от поглощения им. Далее, каждая группа склонна характеризовать другую как представляющую теневую сторону тех своих ценностей, которые она отстаивает с наибольшей силой... То есть характеристики, которые одна группа дает другой, и конфликты между ними могут стать источником информации о культуре и субкультуре организации” [20, с. 35].

Наконец третья ситуация, связанная с ключевыми решениями. Уилкинс определяет поведение топ-менеджмента как индикатор организационной культуры. Поскольку высшие руководители контролируют такие важные рычаги, как продвижение по службе, распределение бюджета и производственных заданий, они имеют возможность распространять свою систему ценностей среди работников, по крайней мере в пределах организации. Автор выделяет два способа, с помощью которых топ-менеджмент может распространять свое влияние на организацию: 1) путем собственного поведения, проявляющегося в том, что высшие руководители заявляют, кого награждают и какие поступки поощряют; 2) через формальные каналы они создают системы вознаграждений, механизмы отчетности и критерии оценивания. Отсюда Уилкинс предлагает “культурный аудит” как инструмент для консенсуса и управления организациями.

А.Буоно и другие авторы подчеркивали, что корпоративная культура играет решающую роль в случае слияния организаций. Основываясь на изучении организационной культуры до и после слияния двух сберегательных банков, авторы отмечали, что вдобавок к расхождениям в организационных культурах в разных отраслях производства, организации развивают различные культуры даже в пределах одного типа производства. В частности, были исследованы проявления обеспокоенности сотрудников до и во время слияния, а также акцентуация этой обеспокоенности после слияния, когда новообразованное учреждение искало пути формирования своей культуры. Были изучены также два сберегательных банка среднего размера до и после слияния, чтобы проследить влияние организационной культуры на такие явления, как удовлетворение работой, индивидуальное поведение и предпосылки слияния организаций. В итоге исследователи пришли к выводу, что несмотря на коллизии изменения культуры и процессов адаптации во время слияния, и даже определенное сопротивление со стороны сотрудников, они склонны поддержать изменения, если могут понять их необходимость [14, с. 497]. И большая роль в достижении такого понимания и мобилизации поддержки со стороны сотрудников принадлежит руководству, которое должно опираться на четкое видение возникших проблем организационной культуры.

Управление культурой

Все еще широко дебатруется вопрос, в состоянии ли менеджеры формировать корпоративную культуру по собственному желанию. Различия по этому поводу представлены школами “прагматизма” и “пуризма”. Если представители культурного “прагматизма” позитивно отвечают на этот вопрос, то представители “пуризма” считают безумными любые разговоры об искусственном изменении культуры или об управлении культурой.

Рассматривая культуру как ключевой фактор роста эффективности и прибыльности организации, прагматики отмечают, что культуру организации можно формировать в зависимости от поставленных целей. Пуристы, наоборот, считают вообще неэтичным рассматривать эту проблему с меркантильных позиций. По мнению “пуристов” Дж.Мартина, С.Ситкина и М.Бозма, культура развивается не под целенаправленным влиянием высшего руководства, а во взаимодействии большинства членов организации.

Они замечают, что цели высшего руководства часто не конгруэнтны с целями людей, находящихся на низших ступенях иерархии организации [21].

Следует отметить, что спектр мнений и количество сторонников “пуризма” значительно уступают прагматической точке зрения. Причем склонность к той или иной позиции во многом обусловлена тем, как исследователи понимают концепт культуры — как глубоко укорененные неосознанные представления или как проявление банальных характеристик, по типу структуры вознаграждений (поощрений), формы одежды и т.п.

Но, при всем уважении к позиции “пуристов”, особенно учитывая затронутые ими этические вопросы, следует признать, что культура все же поддается изменениям и может целенаправленно формироваться в зависимости от организационных целей.

Исследования американских и японских корпораций, проведенные В.Оучи, приводят к выводу о том, что в американских организациях может формироваться “авторитарная” культура, когда решения принимаются на высшем уровне руководства. Такие организации он назвал организациями “типа А”. В японских компаниях подобная возможность маловероятна, поскольку здесь традиционно придерживаются концепции консенсусного участия, подпитывающейся на всех уровнях организационной иерархии, что способствует развитию внутренней демократии. Организации с таким типом культуры он назвал организациями “типа J”. В конечном счете Оучи делает вывод, что участие работников в управлении — это главный ключ к успеху организации. При этом он предлагает формулу ступенчатого целенаправленного превращения организаций “типа А” в организации “типа Z”, имея в виду американские корпорации с характеристиками, присущими японским “типа J” [10].

Американская исследовательница С.Сейл попыталась проанализировать, какие изменения претерпевает корпоративная культура, когда основатель организации уходит в отставку и его место занимает новый руководитель, придерживающийся совершенно иной системы ценностей. Не пытаясь давать обоснованных пояснений о том, можно ли управлять культурой, она, тем не менее, убеждается, что в переходный период культурные ценности все же могут стать объектом управления [22, с. 139]. Впрочем, в отличие от некоторых исследователей, рассматривающих управление культурой и изменение культуры как два разных явления, С.Сейл рассматривает их как синонимичные.

Если вернуться к исследованиям Дила и Кеннеди, которых, как и Мартина, можно отнести к школе прагматиков, то увидим, что эти авторы убеждены в возможности целенаправленного изменения корпоративной культуры [6]. Исходя из того, что даже сильная корпоративная культура может оказаться “недостаточно созвучной” с изменяющейся социальной средой, они приводят перечень ситуаций, при которых менеджеры должны заботиться о развитии, то есть изменении управленческой культуры.

Во-первых, менеджеры должны заниматься управлением культурой, если промышленность с традиционными ценностями оказывается перед необходимостью радикальных изменений (как это в свое время произошло, например, с американской автомобилестроительной промышленностью под давлением японских корпораций).

Во-вторых, менеджеры должны задумываться над стратегиями культурных изменений тогда, когда их сфера производства является высококон-

курентной, а условия рынка быстро меняются. Дил и Кеннеди доказывают, что компании, которые постоянно совершенствуют культуру, чтобы адекватно реагировать на потребности клиентов, быстрее достигнут успеха, то есть “развитие реактивной и адаптивной культуры может оказаться единственным условием реальной способности адаптации к среде”.

Третье обстоятельство, оправдывающее управление культурой, касается оценки корпорацией своей работы. Когда состояние дел компании ухудшается, менеджеры обязаны искать пути решения проблем с помощью управления культурой.

Но Дил и Кеннеди уверены в необходимости управленческого влияния на культуру не только в периоды ухудшения работы организации. Сформулированные ими четвертое и пятое условия, при которых менеджеры должны уделять внимание управлению культурой, таковы: когда корпорация находится на грани расширения и когда она быстро растет.

Разумеется, названные Дилом и Кеннеди условия не являются исчерпывающими. Но неоспоримо актуальной является потребность в изменении и постоянном совершенствовании корпоративной культуры. Вместе с тем это — самая сложная задача, стоящая перед менеджментом.

Коммуникация и организационная культура

Объективной предпосылкой концептуализации связи между PR и организационной культурой является связь организационной культуры с коммуникацией. Коммуникативный подход к организационной культуре исходит из того, что сама организационная коммуникация имеет культурное содержание. Организация предстает как своего рода театр, где работники выполняют разнообразные роли в зависимости от обстоятельств, статусов и обязанностей. Например, первый руководитель относится к секретарю, как и генеральный исполнительный директор, с уважением, но все игроки знают свое место в стратифицированных отношениях. Хотя понимание “организации как театра” не совпадает с распространенной практикой восприятия организации как механизма или организма, однако понятие “организация как театр” дает возможность отразить, что коммуникация в организации является “ситуационно обусловленной и непостоянной”. Сторонники подобного подхода заявляют, что организационная игра в виде диалогов, исполняемых многочисленными актерами в процессе организационной коммуникации, является культурным актом, имеющим ритуальное, социальное и политическое содержание и не свободным от страстей. Такой анализ организационной культуры подобен методам, которыми пользуются антропологи, исследуя “народные сказки и ритуальные явления культуры”. В этом контексте культура предстает скорее как процесс, а не артефакт.

Аналогичной точки зрения придерживается и Э.Борман, определяя коммуникацию как социальные процессы, с помощью которых формируется, развивается и сохраняется ментальность [23, с. 100]. Для него общая ментальность является важным элементом групповой или организационной культуры. Вместе с тем он добавляет, что в коммуникативной рамке культура определяется как “результат способа жизнедеятельности организации, формирующийся группами людей и передающийся новичкам путем вербальной и невербальной коммуникации” [23, с.100].

Рассматривая коммуникацию как необходимый фактор развития организационной культуры, исследователи приходят к выводу, что без таких компонентов, как легенды, обычаи, ритуалы, артефакты и технологии, не происходит развития субкультуры в рамках организации. К тому же она не может формироваться, сохраняться и передаваться без таких элементов социальной интеракции, как моделирование, имитация, инструктаж, корректировка, рассказы о прошлом, слухи, конфронтация, наблюдение и т.п., на чем, собственно, базируется процесс коммуникации.

Модели коммуникации, различающиеся между собой в зависимости от особенностей культурных групп, также играют существенную роль. Традиционная модель, как отмечают Г.Брумз и Г.Гамберг, построена на принципах коммуникации между отправителем и реципиентом информации. Другая модель — “автокоммуникативная”, с помощью которой человек, так сказать, коммуницирует сам с собой. В основном автокоммуникация не добавляет новых знаний, однако является важной функцией совершенствования “эго”. Такие способы внутренней коммуникации, как ведение дневников, чтение религиозных текстов, помогают автокоммуникатору упорядочивать свои мысли через самопознание. Коммуникация, направленная на внешних реципиентов (например, мемуары), также может способствовать автокоммуникации. Эти две формы коммуникации, согласно Лотману, репрезентируют две различные культуры — западную и восточную.

Взаимовлияние корпоративной культуры и публик рилейнз

В начале статьи приведена схема Грюнига, демонстрирующая связи между культурой и PR. Согласно этой схеме, внешняя относительно организации (социетальная) культура может опосредованно влиять на общую культурную парадигму, или мировоззрение организации. Доминирующая национальная культура, в частности региональная или местная, может оказывать и непосредственное влияние на организацию через ее персонал, поскольку его аккультурация происходит как внутри организации, так и за ее пределами.

Кроме того, внешняя культура определяет взаимозависимости организации и среды. По своему характеру внешняя культура может варьировать в континууме от открытой, плюралистической и демократической до закрытой, авторитарной. Разумеется, организационная культура не обязательно должна быть созвучна социетальной культуре, но внешнего влияния нельзя избежать совсем. Таким образом, различия в публик рилейнз, согласно нормативной теории кросс-культурных PR для транснациональных и других организаций, могут иметь еще и географически обусловленный характер.

Следует также иметь в виду, что и общие модели PR, выбираемых организациями, варьируют в континууме от асимметричных до симметричных в соотношении с более широкими культурными феноменами, которые ранжируются по шкале от плюралистических до авторитарных. Вместе с тем нужно помнить о базирующихся на оппозициях теоретических подходах к организации, ее культуре и PR; к таким оппозициям относятся: централизация структур *versus* децентрализация и авторитаризм; сегментация *versus* интеграция и т.п. Итак, теоретические обобщения относительно PR вытекают из более широких обобщений, касающихся организационной и социетальной культур.

Отсюда можно сделать *первое теоретическое предположение*: представления о PR в организации будут отражать как внутреннюю организацион-

ную, так и внешнюю относительно организации культуру. Это значит, что PR-менеджер и внешний PR-консультант должны прилагать усилия для продуктивной реализации требований нормативной теории PR, сознательно исходя из зависимости между изменениями в способе осуществления связей с общественностью и в организационной культуре.

Об этом речь идет, в частности, в литературе по вопросам управления культурными изменениями. Если, например, взять пуристскую точку зрения, отстаиваемую Дж.Мартинном, С.Ситкиным и М.Боэмом [21], согласно которой организации образуют культуры, являющиеся продуктом длительной деятельности каждого члена организации, отсюда следует, что изменение культуры и представлений о PR крайне затруднительно, а то и вообще невыполнимо. Эту позицию из-за ее абсолютизма отвергают большинство исследователей и практиков PR. К тому же следует признать чрезвычайную сложность путей изменения PR, предлагаемых ее представителями.

Прагматическая точка зрения, наоборот, указывает на стратегические возможности, открывающие пространство для изменений в культуре организации и концепции PR, например, когда культура организации не соответствует ее окружению, когда изменяется именно это окружение, когда необходимо улучшение работы организации или когда организация расширяется, быстро растет или делится. PR-менеджер, стремящийся достичь определенного влияния в организации или желающий предложить новую, более эффективную модель PR, должен знать об этом пространстве возможностей, чтобы сделать решительный шаг ради развития организации, предложив изменения в PR-политике.

На этом основании можно сделать *второе теоретическое предположение*: PR-менеджерам целесообразно менять имеющуюся в организации модель PR в случае изменения организационной культуры.

Проведенный анализ свидетельствует о решающей роли внутриорганизационных коммуникаций в развитии, сохранении и изменении организационной культуры. Представленная выше схема демонстрирует влияние на культуру организации внутренних PR. Таким образом, менеджер, ответственный за развитие внутренней системы коммуникаций, для того, чтобы внести изменения в культуру или в систему коммуникаций с целью формирования новой культуры, должен учитывать непосредственную взаимосвязь между коммуникацией и культурой.

Наряду с этим исследования субкультур и контркультур в рамках организации предлагают две необычные идеи относительно понимания и практического осуществления PR. Во-первых, контркультуры приводят к конфликтам в организации, требующим управления внутренней коммуникацией. Поэтому изучение контркультур с помощью культурного аудита должно стать важным компонентом аудита внутренней коммуникации. Во-вторых, в PR-отделах может развиваться собственная контркультура, особенно в тех случаях, когда руководитель PR-отдела не принадлежит к кругу высших руководителей организации. Если подобное случается, встает вопрос о судьбе PR-контркультуры в условиях изменений в доминирующей культуре. С другой стороны, это требует повышения уровня PR-образования и роста профессионализма сотрудников PR-отдела.

Отсюда *последнее теоретическое предположение*: PR-отдел, имеющий высокий потенциал (высокий уровень менеджмента, PR-образования и профессионализма), обычно развивает собственную контркультуру тогда,

когда культура организации и концептуальное понимание функции PR не отражают концептуальных представлений о PR, которыми руководствуется отдел публик рилейшнз.

Литература

1. Excellence in Public Relations and Communication Management / Ed. by J.E.Grunig. — New Jersey, 1992. — P.23.
2. *Tyior E.B.* Primitive Culture. — L., 1871.
3. *Kluckhohn C.* The Study of Culture // D.Lerner, H.Lasswell (eds.). The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method. — Stanford, 1951. — P. 86–101.
4. *Hofstede G.* Culture's Consequences. — Beverly Hills, 1980.
5. *Mitroff I.I.* Stakeholders of the Organizational Mind. — San Francisco, 1983.
6. *Deal T.E., Kennedy A.E.* Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life. — Reading, 1982.
7. *Peters T.J., Waterman R.H., Jr.* In search of Excellence. — N.Y., 1982.
8. *Wallach E.J.* Individuals and Organizations: The Cultural Match // Training and Development Journal. — 1983. — 37(2). — P. 29–36.
9. *Schein E.H.* Coming to a New Awareness of Organizational Culture // Sloan Management Review. — 1984. — 25. — P. 3–16.
10. *Ouchi W.G.* Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. — Reading, 1981; *Pascale R.T., Athos A.G.* The Art of Japanese Management. — N.Y., 1981.
11. *Barley S.R.* Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures // Administrative Science Quarterly. — 1983. — 28. — P. 393–413.
12. *Martin J., Feldman M.S., Hatch M.J., Sitkin S.B.* The Uniqueness Paradox in Organizational Stories // Administrative Science Quarterly. — 1983. — 28. — P. 438–453.
13. *Wilkins A.L., Ouchi W.G.* Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance // Administrative Science Quarterly. — 1983. — 28. — P. 468–481.
14. *Buono A.F., Bowditch J.L., Lewis J.W.* When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger // Human Relations. — 1985. — 38 (5). — P. 477–500.
15. *Martin J., Siehl C.* Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis // Organizational Dynamics. — 1983. — Autumn. — P. 52–63.
16. *Smircich L.* Concepts of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly. — 1983. — 28. — P. 339–358.
17. *Tichy N.M.* Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys // Organizational Dynamics. — 1982. — 11(2). — P. 59–80.
18. *Schein E.H.* Organizational Culture and Leadership. — San Francisco, 1985.
19. *Sathe V.* Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action // Organizational Dynamics. — 1983. — 5–23. — Autumn. — P. 23–27.
20. *Wilkins A.L.* The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations // Organizational Dynamics. — 1983. — 12(2). — P. 24–38.
21. *Martin J., Sitkin S.B., Boehm M.* After the Founder: An Opportunity to Manage Culture // P.J.Frost, L.F.Moore, M.R.Louis, C.C.Lundberg, J.Martin (eds.). Organizational Culture. — Beverly Hills, 1985. — P. 99–124.
22. *Siehl C.* After the Founder: An Opportunity to Manage Culture // P.J.Frost, L.F.Moore, M.R.Louis, C.C.Lundberg, J.M.Martin (eds.). Organizational Culture. — Beverly Hills, 1985. — P. 125–140.
23. *Bormann E.G.* Symbolic Convergence: Organizational Communication and Culture // L.L.Putnam, M.E.Pacanowsky (eds.). Communication and Organizations: An Interpretive Approach. — Beverly Hills, 1985. — P. 99–122.
24. *Broms H., Gahmberg H.* Communication to Self in Organizations and Cultures // Administrative Science Quarterly. — 1983. — 28. — P. 482–495.