

УДК 35.071.2

*В. Б. ДЗЮНДЗЮК*

## **УРАХУВАННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ**

*Розглянуто такі особливості організаційної культури, як різні типи реальностей, які можуть існувати в організаціях, їхніх характеристик і того, яким чином кожний тип реальності може впливати на можливість здійснення організаційної модернізації.*

*The article is devoted to the consideration of such peculiarities of organization culture as different realities, which can exist in organizations, their characteristics and how different types of realities are able to influence on the possibility to make organizational modernization.*

**Ключові слова:** модернізація, органи влади, організаційні зміни, організаційна культура.

Модернізація будь-яких організацій, у тому числі й органів влади, потребує здійснення не окремих, локальних, а глобальних, широкомасштабних організаційних змін, що мають не тільки кількісний, але і якісний характер. Під широкомасштабними слід розуміти зміни характеру організації, що мають стійкий характер, які значно впливають на ефективність організації. Дане визначення складається з двох важливих елементів: зміни характеру організації та зміни ефективності, а також підкреслює, що зміни не є тимчасовими, – організація стає і залишається іншою.

Що стосується характеру організації, то маються на увазі фундаментальні зміни ключових з погляду теорії відкритих систем аспектів організаційної системи [2]. До таких належать зміни моделі взаємодії організації із зовнішнім середовищем; у трансформаційних процесах, за допомогою яких вхідні ресурси перетворюються на кінцевий продукт (кінцевий результат); самого кінцевого продукту (кінцевого результату); моделей диференціації, координації й інтеграції, за допомогою яких організаційні ресурси розподіляються або структуруються; управління людськими ресурсами. Звичайно, згодом кожна з цих змін має місце в організації, але окремо вони рідко впливають на організацію як систему, будучи, за визначенням К. Левіна, “квазістаціонарними” [4], у той час як зміна характеру передбачає системне, якісне перетворення організації.

Перші серйозні спроби підвести теоретичну базу під практику широкомасштабних змін, а згодом і модернізації, з’явилися наприкінці 60-х рр. ХХ ст. [6]. Саме тоді виникають численні теорії, описуються й обговорюються практичні приклади, розробляються рекомендації з реалізації широкомасштабних змін в організаціях різного типу. Пізніше цими питаннями займалися такі відомі дослідники, як П. Бергер, П. Друкер, С. Конлі, Т. Люкманн, Л. Ле Шан, В. Мак-Вінні, Г. Мінцберг,

А. Морман, М. Портер та інші. Багато з їхніх теоретичних моделей і концептів було успішно реалізовано на практиці. При цьому, майже всі вони намагались поширити цей досвід у багатьох організаціях, “штампуючи” запропоновані моделі без урахування особливостей різних організацій, насамперед, їхньої культури. Такий підхід призвів до фіаско. Тому метою даної статті є запропонувати такий підхід до здійснення широкомасштабних змін, що супроводжують модернізацію, який враховує особливості організаційної культури.

Здебільшого даний підхід ґрунтується на теоретичних розробках Л. Ле Шана, викладених у роботі “Альтернативні реальності” [3], і теорії мета-практики В. Мак-Вінні [5], який розвив деякі ідеї Ле Шана. Однак, погоджуючись багато в чому з даними авторами, необхідно висловити деякі зауваження, враховані у пропонованому підході, а саме:

– Ле Шан, хоча і зазначає відсутність чіткої відокремленості різних реальностей одна від одної, підкреслюючи, що вони співіснують разом, складаючи свого роду “суміш”, але він при цьому вважає її досить стабільною як для суспільства, так і для окремого індивіда, хоча в сучасному світі, що швидко змінюється, говорити про подібну стабільність було б недоцільним;

– Мак-Вінні у своїх міркуваннях ставить знак рівності між суспільством і організацією, хоча це системи різних порядків, що, безсумнівно, варто враховувати; тому деякі поняття були нами або зовсім виключені, або замінені на більш адекватні саме організаціям;

– запропонована Мак-Вінні схема розподілу реальностей на квадранти відповідно до двох дихотомій: “монізм – плюралізм” і “детермінізм – свобода волі”, безсумнівно, цікава, але за багатьма параметрами характеристики реальностей не відповідають квадрантам, в які їх помістив автор, тому від неї доцільно відмовитися, обмежившись лише описом різних реальностей. Наприклад, Мак-Вінні однозначно пов’язує сенсорну реальність із плюралізмом, не враховуючи, що, крім західних демократій, існують і держави з тоталітарними режимами, які формують у суспільній свідомості стереотип підпорядкування “єдино правильній думці” (вождя, керівника держави, партії тощо), але у той же час не заперечують і можливість існування сенсорної реальності на побутовому рівні.

Отже, пропонується розглянути чотири взаємозалежних аспекти здійснення широкомасштабних змін: онтологічний, що розглядає альтернативні реальності; основні підходи до здійснення змін; вибір шляхів змінення; керівництво, з погляду його впливу на зміни.

Усі зміни здійснюються людьми, які можуть мати найрізноманітніші уявлення про те, що правильно, а що неправильно, що добре, а що погано, що реально, а що – ні, тобто, як зазначає Ле Шан, люди існують у різних реальностях, які детермінуються, в основному, культурними і світоглядними факторами. У даному контексті під реальністю розуміється сукупність поглядів, переконань і вірувань, що визначають ставлення людини до навколишнього світу і відносини з навколишнім світом, її поведінку і стиль життя. Дані реальності впливають на те, яким чином здійснюється вибір шляхів і методів розв’язання складних комплексних проблем, на те, як розуміються і здійснюються зміни, а “конфлікт” різних реальностей є

досить серйозною причиною конфліктів між різними акторами і перешкодою до проведення змін і перетворень. Щоб цього уникнути, варто розуміти природу різних реальностей та їхні особливості.

У суспільстві, яке в дуже значному ступені підтримує певний світогляд, досить важко прийняти поняття реальності, що припускає відмінний від загальноприйнятого погляд на основу існування. Наш науковий світогляд, грандіозна парадигма століття розуму, здорового глузду і науково-технічного прогресу проголошує, що дійсність повинна виражатися в чітких фізичних сутностях, що характеризуються масою, кольором, щільністю, стабільністю тощо, а зміна розуміється як змінення цих якостей.

Але якщо подивитися уважніше на те, яким чином ми діємо, слід також зазначити і визнати основну природу цінностей, які можуть створюватися і руйнуватися суспільною чи індивідуальною волею, отже, зміни можуть мати нематеріальний характер і ніяк не пов'язуватися з фізичними характеристиками.

Виходячи з цього і базуючись на історичному і психологічному підході, Ле Шан ідентифікує чотири “базових” типи реальності: сенсорну, соціальну, міфічну й унітарну. Розглянемо й охарактеризуємо кожний з даних типів, з точки зору того, як у них розуміється природа і здійснення змін, за такими параметрами: поняття зміни як такої; образ дій; критерій вибору дій; відчуття відповідальності та ставлення до інших.

*Сенсорна реальність.* Мабуть, це найбільш знайомий нам тип, оскільки, як відзначає Мак-Вінні, це те, що найчастіше асоціюється нами з поняттям “реальність”, а саме: система переконань і вірувань, що дає впевненість у сталості сутності речей та явищ і спільності законів природи, яка істотна для нашого фізичного виживання і нашого комфорту як живих істот. Сенсорна реальність також яскраво виявляється, наприклад, у прикладній науці і повсякденній діяльності.

Поняття зміни. Сенсорна реальність у своїй крайній формі не припускає можливість здійснення змін, – вважається, що все визначено, і що не існує будь-яких причин для того, щоб організація або суспільство в цілому хотіли б “змінити свій курс”. Більш помірною позицією визнає зміну як матеріалізацію строго того, що повинно бути зроблене в рамках технологічного імперативу; робити ж що-небудь ще – неефективно і непотрібно.

Спосіб дії. Дія парадоксальна, – вона слугує для того, щоб викликати те, що повинно відбутися в будь-якому випадку. У менш крайній формі дія здійснюється для попередження того небажаного, що повинно бути, у тім сенсі, щоб максимально зменшити негативні наслідки.

Критерій вибору дій. “Це спрацьовує?”

Відповідальність. При відсутності свободи волі, яку припускає сенсорна реальність, не існує ніякої моральної відповідальності. Однак існує “технічна” відповідальність за те, щоб робилося те, що повинно бути зроблено.

Ставлення до інших. В основі відносин лежить споживчий підхід, – хтось має цінність остільки і настільки він вносить свій внесок у яку-небудь справу. У мінімальній системі, що складається з однієї людини, це означає здатність до самопідтримки своєї життєдіяльності, а в рамках суспільства – внесок у культуру, науку, мистецтво тощо.

*Соціальна реальність.* На думку Мак-Вінні, соціальна реальність у сполученні із сенсорною складає нинішню реальність країн західної демократії. Соціальна реальність базується на цінностях, а не на сутності речей і явищ сенсорного світу. Люди, що сповідають соціальний світогляд, стурбовані, у першу чергу, відносинами між цінностями, яких дотримуються вони й інші. У чистому вигляді така точка зору на світ веде до нездатності робити вибір серед суперечливих особистісних оцінок альтернатив [7]. Соціальна реальність чітко представлена, наприклад, у філософії, етиці, соціології.

Поняття зміни. Зміна – фундаментальне поняття соціальної реальності, оскільки існує постійна необхідність у встановленні цінностей, що базуються на міжособистісних взаєминах, які згодом змінюють характер.

Спосіб дії. Перевага віддається інтерактивним, трансформуючим діям, спрямованим на здійснення змін для досягнення узгодження різних цінностей.

Критерій вибору дій. “Чи є це справедливим? Чи підтримує це взаємодію?”

Відповідальність. Спільна умова свободи волі та плюралізму, що притаманні соціальній реальності, створює розуміння і визнання множинності індивідуальних воль, здатних впливати на світ відповідно до наявних можливостей. Таким чином, кожен повинен нести, принаймні, моральну відповідальність за вчиненні дії, але при цьому кожний ще відповідальний за інших.

Ставлення до інших. Спільні цінності посідають центральне місце в соціальній реальності, тому відносини з іншими, як джерело цінностей, слід гармонізувати.

*Міфічна реальність.* Даний тип реальності характеризується монізмом при відсутності зумовленості. Це реальність символів, що створюють взаємини в межах єдиного. Крайньою позицією міфічного світогляду є соліпсизм. При більш зваженому підході міфічна особистість має переконання, що вона має унікальну владу над деякою сферою, де вона здатна діяти як завгодно за власним бажанням. Тому міфічна реальність звичайно завжди присутня там, де має місце творчості в будь-якому його прояві, будь то мистецтво, винахідництво, наука, релігія чи політика.

Поняття зміни. Парадоксально, але в чистому міфічному світі не існує змін, тому що, оскільки цей світ цілком створений, його творець відразу створює минуле, сьогодення і майбутнє. У менш крайній формі зміни визнаються, але їм надається невелике значення, якщо вони відбуваються поза сферою контролю. З точки ж зору стороннього спостерігача, міфічна особистість може утягуватися в здійснення нескінченних, непередбачених і хаотичних змін усередині своєї сфери контролю.

Образ дій. Дії цілком виникають з волі і внутрішньої логіки діючого суб’єкта.

Критерій вибору дій. “Чи впливає це на мій світ у потрібному мені напрямку?”

Відповідальність. Визнається повна персональна відповідальність за створений світ. У той же час, міфічна реальність заперечує яку-небудь відповідальність за інших і за те, що відбувається поза власним світом.

Ставлення до інших. Такі взаємозв’язки з іншими, як у сенсорній чи соціальній реальності, тут не мають сенсу, оскільки інші у власному світі розглядаються як створені персонажі, якими можна керувати і яких можна наділяти різними рисами за власним бажанням. Ця здатність “творити” інших (роблячи їх більш живими,

значущими в своїх очах тощо) лежить в основі влади харизматичного лідера.

*Унітарна реальність.* Даний тип реальності заснований на монізмі в сукупності з переконаністю в загальній зумовленості. Унітарна реальність рятує від “мук вибору”, дозволяючи плисти за течією. Люди, що дотримуються такого світогляду, цілком приймають світ таким, який він є; вони консервативні, а в крайніх формах є затягнутими ретроgrадами. Унітарна реальність дуже типова, наприклад, для фізики, юриспруденції, владних структур і релігійних інститутів.

Поняття зміни. В унітарному світі змін не існує. Усе, що повинно бути, вже є, а те, що з погляду інших реальностей можна вважати зміною, ніщо більше, ніж перехід з одного стану в інший без зміни сутності, гармонізація або опис явищ і процесів, властивих єдиному всесвіту. Наприклад, у фізиці визнається можливість переходу енергії з одного стану в інший, але при цьому енергія залишається енергією, а не стає чимось іншим, тобто, з позицій унітарної реальності, не змінюється.

Спосіб дії. Для унітарної реальності дія полягає в перебуванні відповідно до потоку подій.

Критерій вибору дій. У принципі, такий критерій не має ніякого сенсу в чистому унітарному світі, але для тих, хто припускає його можливість, він може бути сформульований у такий спосіб: “Чи відповідає це прийнятій догмі?”

Відповідальність. Основна відповідальність полягає в тому, щоб знаходитися самому і підтримувати інших у рамках загальноприйнятої догми.

Ставлення до інших. Унітарна реальність тяжіє до недиференційованого суспільства, заснованого на загальній подібності. Взаємини є номінальними, підкореними установленим схемам.

З різними реальностями тісно пов'язані і різні підходи до здійснення змін. Основних таких підходів можна виділити чотири: аналітичний, діалектичний, міфічний і аксіологічний [5]. За кожним з них стоять наукові традиції, наукові школи, праці відомих учених, філософів, мислителів, численні літературні джерела, тому ми обмежимося лише коротким розглядом даних підходів.

*Аналітичний підхід* ґрунтується на емпіричному мисленні, законах формальної логіки, дедуктивному й індуктивному методах і припускає використання всієї доступної органам почуттів інформації для визначення можливих рішень, проорокування наслідків і оцінки кінцевого результату.

У наш час цей підхід переважно асоціюється з науковими і кількісними методами. Він не забезпечує “посібником зі здійснення змін”, а визначає (або передбачає) кінцеві результати. Спонуканням до зміни слугує технологічний імператив і здійснюється вона, виходячи з міркувань ефективності й оптимальної організації для виробництва того, що може бути зроблено.

*Діалектичний підхід* містить цілу низку методів, що хоча і виникають із протилежних поглядів на світ, але всі установлюють або відстоюють Істину. Це підхід аргументації, диспуту серед прихильників різних точок зору, він застосовується в судових процесах і політиці, він характерний як для тих, хто шукає Царства Божого, так і для тих, хто прагне до встановлення своєї абсолютної диктатури в державі чи до абсолютного контролю над світом.

Усі методи, що використовуються в діалектичному підході, є методами уніфікації.

Там, де істину встановлено, проблематичним залишається лише питання інтерпретації, а зміна слугує для очищення системи від помилок, корекції відхилень або для захисту істини. Такі дії можна часто бачити в політичній і релігійній сферах, хоча в тому чи іншому ступені вони властиві всім інститутам, будь вони академічними, індустріальними чи професійними. Більшість з того, що представляється як організаційний розвиток, має своєю метою рятування від “неналежних” практик, що негативно впливають на ефективність.

Коли “єдина істина” піддається сумніву, це призводить до серйозного конфлікту в організації, який може бути вирішений або елімінуванням опозиції, або синтезом обох точок зору в розумінні істини, що забезпечує еволюцію організації.

*Міфічний підхід* включає методи символічної творчості. На найглибшому рівні міфічні події створюють нове значення, буквально роблячи щось з нічого. Вони розв’язують проблеми за допомогою додання нового, іноді несподіваного і парадоксального, смислу і значення існуючим структурам, ситуаціям, об’єктам, процесам тощо. Міфічний підхід успішно забезпечує здійснення змін тоді, коли вони співзвучні вимогам системи, що змінюється, тобто коли агент змін “відчуває” культурні й ідеологічні потреби, здатні залучити енергію системи. Ці зміни звичайно реалізуються через дії харизматичних лідерів, що опановують волею і вірою суб’єктів, залучених у процес змін.

До основних методів міфічного підходу відносяться ті, котрі ґрунтуються на творчих зусиллях, використанні інтуїції та переконаності в тому, що при сильному намірі можна домогтися чого завгодно.

В основі аксіологічного підходу лежить вивчення цінностей, їхньої взаємодії і вирішення проблем шляхом вироблення нового оцінювання подій, що враховує дані цінності. Він часто здійснюється через додання нового контексту чи трансформацію проблемних подій у події, що перестають бути такими. Це єдиний з чотирьох підходів, що торкається питання моралі, справедливості й індивідуальної поведінки. Методи, що використовуються в аксіологічному підході, у принципі, не нові, але, починаючи з К. Левіна, вони доповнюються такими методами, як робота в малих групах, зміна ставлення, розділена участь у прийнятті рішень, цільове планування, які наголошують на біхевіоральній складовій змін.

Слід зазначити, що якщо аналітичний і діалектичний підходи забезпечують скоріше структурні зміни в організації, які не торкаються її ідеології і культури, то зміни, породжені міфічним і аксіологічним підходом, є скоріше процесуальними, що впливають на ідеологію і культуру організації.

Звичайно, знайти наведені реальності в чистому вигляді практично неможливо, радше в індивідуальній, колективній і суспільній свідомості присутні комбінації різних аспектів декількох реальностей, при цьому для різних ситуацій різні реальності можуть здійснювати визначний вплив, хоча одна з них, як правило, є домінуючою.

Важко сказати, чи є поведінка людей результатом деякої комбінації поглядів на реальність чи послідовністю дій, обраних з тієї або іншої реальності, хоча останнє здається кращим поясненням. Але в будь-якому випадку, працюючи в колективі, щоб уникнути конфліктів і для створення нормальної робочої обстановки люди змушені приймати елементи реальності інших людей. Коли ж утвориться група

людей, що мають однакове сприйняття реальності, з'являється тенденція до посилення їхніх позицій за рахунок переконання, “обертання у свою віру” чи придушення тих, кому притаманний інший світогляд.

Подібна концентрація людей з однаковими поглядами на світ у організаціях чи співтовариствах формує особливу культуру, що підтримує даний світогляд на різних рівнях, так, що люди, які приходять з іншими поглядами, примушуються до їхньої зміни в бік прийнятих у рамках даної культури. При цьому, чим більше концентрація однакових поглядів, тим більше реальність, обумовлена ними, претендує на те, щоб бути єдино вірною.

Така ситуація має значний вплив на здатність здійснювати значні, не локальні зміни в організаціях, на жаль, часто негативне, оскільки в організаціях, де однозначно домінують унітарна, сенсорна або міфічна реальність, не тільки відсутнє розуміння в необхідності здійснення таких змін, але і створюється протидія їм. Ті, хто вірять в унітарну реальність, не бачать ніякого сенсу в змінах, тому що їхній світ єдиний, досконалий і вічний, а необхідність є лише в діях, що очищають. Ті, хто живуть у сенсорній реальності, бачать зміну як результат дії природних сил, що не залежить від людського вибору. А міфічні особистості цікавляться тільки своїм власним світом, і навіть якщо вони що-небудь створюють, що призводить надалі до змін, це відбувається неусвідомлено і не є їхньою метою. І тільки в організаціях, де домінує соціальна реальність, можливе здійснення планованих широкомасштабних змін.

Таким чином, будучи агентом змін, варто починати з визначення домінуючих реальностей серед ключових реципієнтів, насамперед серед керівництва організації і створення “критичної концентрації” соціальної реальності.

Література:

1. Berger P. L. The Social Construction of Reality / P. L. Berger, T. Luckmann. – Garden City, N.J. : Doubleday, 1996. – 409 p.
2. Katz D. The Social Psychology of Organizations / D. Katz, R. L. Kahn. – N.Y. : Wiley, 1978. – 624 p.
3. Le Shan, L. Alternative Realities. – N.Y. : Ballantine, 1999. – 365 p.
4. Lewin K. Frontiers in Group Dynamics // Human Relations. – 1947. – № 1. – P. 5–41.
5. McWhinney, W. Meta-Praxis : A Framework for Making Complex Changes. – San Francisco : Jossey-Bass, 2003. – 291 p.
6. Mohrman A. M., Jr. and others. Large-Scale Organizational Change. – San Francisco : Jossey-Bass, 2001. – 370 p.
7. Schutz A. On Multiple Realities // Philosophy and Phenomenological Research. – 1998. – № 7. – P. 133–176.

*Надійшла до реколегії 29.09.2009 р.*