

# КНИГА ДЛЯ ЧТЕНИЯ ПО КУРСУ «СОЦИОЛОГИЯ КОММУНИКАЦИЙ» ДЛЯ СТУДЕНТОВ-СОЦИОЛОГОВ

Окладникова Е.А.

## ЛЕКЦИЯ № 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРЫ. КОММУНИКАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Коммуникативные технологии организационной культуры.  
Межличностные коммуникации в системе корпоративной культуры.*

### 2.1. Коммуникация в организациях

Термин «организация» (от *лат.* organizo — делать сообща) характеризует и процесс взаимосвязи, коммуникации частей в составе целого, и само это целое как системное явление, существующее для достижения какой-либо цели. Любой организации свойственно вертикальное (по уровням управления) и горизонтальное (по функционалам) разделения труда в силу того, что организация — это относительно стабильная система совместно работающих людей для достижения общих целей на основе иерархии рангов и разделения труда<sup>1</sup>. Обобщая различные подходы и концепции, описывающие уровни организационных коммуникаций, можно предложить следующую иерархию этих уровней: 1) **внешний** — внешняя среда (другие организации, потребители ее продукции и др.); 2) **внутренний** (между подразделениями компании, отделами образовательного или государственного учреждения); 3) **межличностный** (между работниками подразделений по уровням производства и управления; 4) **неформальный** (межличностное общение, интерактивные, поддерживающие конфликтные коммуникации, т.е. коммуникации, изменяющие сознание, установки и поведение людей). **Предельные или крайние состояния** коммуникации в организациях характеризуются признаками общения: 1) полной поддержкой руководства, что свидетельствует о власти и авторитете руководителя, а также о пассивности, а то и некомпетентности или непрофессионализме подчиненных; 2) атональная и позиционно-конфликтная коммуникация, антагонизм как свидетельство обновления или смерти организации. Как указывал отец основатель кибернетики **Норберт Винер**, конфликт — экстремальный вид обратной связи от управляемых к управляющим.

**Живая организация** характеризуется конструктивными противоречиями и сопротивлением подчиненных решениям руководителей, управленцев и специалистов. Структура живой организации свидетельствует: 1) о степени формализации отношений управляющих и управляемых, выражаемых в коммуникациях на увеличении или уменьшении дистанции межличностных интеракций; 2) о власти, централизации управления и вертикали управления; 3) о человечности, которая в условиях

---


<sup>1</sup> При написании этих параграфов были использованы материалы: *Колтаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. Киев.: МАУП, 2004.; *Фролов С. С.* Социология организаций. М.: Градарики, 2001.

позиционирования и выживания намного слабее жесткой централизации: позиционные коммуникации усиливают организацию, тогда как близость и зависимость привязок ослабляют организацию.

Факторам, ослабляющими организацию являются проявления: 1) группового *фаворитизма* (выражается фаворитизм в продвижении начальством по служебной лестнице приближенных, любимчиков, а также в борьбе подчиненных за доступ к «телу» начальства); 2) *ситуативного лоббирования* (стремление подчиненных всегда быть при власти, силе, ресурсах и деньгах); 3) *секретности* — страха быть узанным, реализации возможностей собранного на коллег компромата и т.д.; 4) резкой дистанции (игнорирования, ухода), когда неформальные отношения превращаются в формальные вплоть до прекращения любых личностных, неформальных взаимодействий. Живая организация характеризуется сопротивлением управляемых в отношении решений управленцев. Для живой организации характерны следующие типичные *коммуникативные ситуации*: 1) *различие* (удержание различий: «пусть мне мало платят, зато мне нравится моя работа и меня уважает начальство»), когда идеи управляемых не реализуются управляющими, однако в случае стабильности результатов и при отработанных технологиях — производственных, управленческих, образовательных, рекламных и т. д. — сохраняется стабильность организации; 2) *поляризация* (взаимопонимание управляющих и управляемых в целях и задачах функционирования организации, но различные подходы к средствам и методам их достижения). Различие и поляризации статичны, и если выражаются в агональных коммуникациях, то весьма кратковременно и не деструктивно для организации. Поляризация — это состояние накапливания идей подчиненных для прорыва и обновления правил организационных взаимодействий; 3) *столкновение* (характеризуется поддержкой лишь частных целей подчиненными, имея творческий характер). Столкновение вызывается различием в профессионализме управляющих и управляемых, сознанием своей правоты подчиненными, неясностью технологии при конверсии производства, необходимостью кадрового обновления. Мозговые штурмы, деловые и прогнозно-проектные игры, управленческие прорывы и другие способы обновления, организованные консультантами или руководителями — средства инновационного моделирования, развития организации посредством коммуникаций; 4) *антагонизм* (атональная коммуникация, позиционирование управляемых и управляющих в отношении целей и задач организации). Это конфликт, который может разрушить профессиональные и межличностные коммуникации, но может иметь и конструктивный характер: конфликт всегда — способ решения проблем, связанных с обратной связью от управляемых к управляющим.

*Организационная культура* — это совокупность ценностей, норм и целей, общих для всех сотрудников организации, предопределяющих их *коммуникативное поведение* (как профессиональное, так и межличностное). Существует несколько моделей организационной или корпоративной культуры. В модели организационной культуры как производственной коммуникации датского ученого **Герта Хофштеда** различаются следующие параметры реализации *коммуникативного ориентирования* и *коммуникативного поведения* менеджеров и специалистов в организации: 1) *тенденции индивидуализма/коллективизма*. *Индивидуалистические культуры* строятся на личных инициативах, где каждый заботится о персональном выживании, используя для этого корпоративные цели. Здесь много возникает множество противоречий, вплоть до антагонизма. Но именно индивидуалистические культуры допускают для подчиненных развитие их творческого коммуникативного начала. *Коллективистские культуры*, напротив, делают упор на бесконфликтности и консенсусе, часто подавляя личные инициативы взамен на преданность целям и ценностям организации как целого; 2) *тенденции дистанцирования от власти*. Параметр, отражающий неравенство между управляющими и управляемыми, позиционирование в движении информации вверх и вниз по иерархии (закрытость, утечки, утайки, слухи), а также келейное или публичное

принятие управленческих решений; 3) **тенденции уклонения от неопределенности**. Характеристика толерантности менеджеров к неясным и возможно опасным ситуациям. Здесь либо терпимость, либо детальное планирование — способность рисковать или страх перед неопределенностью — две тактики коммуникативного ориентирования; 3) **реализация проявлений мужественности/женственности**. Маскулинные (мужские) коммуникативные тактики ориентируются на материальную выгоду, атональное позиционирование и агрессивность, не уделяя должного внимания солидарности. *Феминистские оргкультуры* более терпимы к различиям людей, делая акцент на межличностных коммуникациях.

	<p>Быстрая ↑ Обратная связь ↓ Медленная</p> <table border="1" data-bbox="997 521 1444 672"> <tr> <td>Культура торговли</td> <td>Спекулятивная культура (культура)</td> </tr> <tr> <td>Административная культура</td> <td>Инвестиционная культура</td> </tr> </table> <p>Малый                      Риск                      Большой</p>	Культура торговли	Спекулятивная культура (культура)	Административная культура	Инвестиционная культура
Культура торговли	Спекулятивная культура (культура)				
Административная культура	Инвестиционная культура				
<p><b>Герт (Герард Хендрик) Хофстеде.</b> Нидерландский социолог. В 1960-1970 гг. разработал совокупность культурных характеристик различных народов мира.(1929- ).</p>	<p>Модель организационной культуры Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди. Культура мелких успехов (культура торговли/культура «усердной работы»)</p>				

Американские исследователи **Т. Е. Дейл и А. Кеннеди** создали модель организационной культуры как формы реализации принятых в конкретном обществе коммуникаций. В качестве основного инструмента анализа форм коммуникации в конкретном обществе они избрали **уровень коммуникативных рисков** и **характер обратной связи** в производственных коммуникациях. Так, согласно их модели организационной культуры и организационных коммуникаций: **быстрая обратная связь/замедленная обратная связь** создает одинаково высокие риски для работы организации. Так, быстрая обратная связь характерна для организаций индивидуалов, рискующих, но требующих и организующих получение обратной связи независимо от правильности управленческих решений (индустрия развлечений, политика, армия, строительство, консалтинг, реклама, PR). Замедленная обратная связь характерна для жизнестойких организации, с большими инвестициями, ориентированных на длительные перспективы в работе. Такими организациями являются большие нефтяные компании, архитектурные фирмы, производство средств производства, авиаконпании, коммунальные службы, бюрократические конторы.

В модели известного американского исследователя в области операций и теории систем **Р. Акоффа** коммуникативное ориентирование менеджеров и подчиненных определяется распределением власти/подчинения в организации. Р. Акофф выделял: 1) корпоративный тип оргкультуры (автократия, централизация власти сверху-вниз), 2) консультативный (коммуникации по типу «врач-пациент», как в лечебных, учебных или организациях социальной работы), 3) «партизанский» (автономия всех, как в кооперативах, клубах, творческих союзах), 4) предпринимательский (демократический характер коммуникаций, где цели и средства организации вырабатываются совместно управляющими и управляемыми).

Модель организационной культуры американского социолога **С. Ханди** предполагает в организации следующие типы коммуникативных ориентаций: 1) **на власть** — жесткая иерархия «сверху-вниз», личная преданность (коммерция, финансы, малый бизнес); 2) **на социальную роль** — строгое распределение функционалов,

координируемых управляющими сверху, отчего профессионализм ценится больше межличностных коммуникаций (временные коллективы); 3) **на производственную задачу** — небольшая организация с матричной структурой коммуникаций всех типов (НИИ, конструкторские фирмы), где важен командный дух; 4) **на личность** — оргкультура, ориентированная на помощь и поддержку людей, где важны и профессиональные, и межличностные коммуникации (адвокатские конторы, психологические службы, консалтинговые фирмы, творческие союзы). Для внутриорганизационных коммуникаций характерны коммуникативные роли, в которых коммуникаторы и реципиенты реализуют методы распоряжения информацией. В любой организации помимо менеджеров-управленцев, принимающих решения в соответствии с каким-либо типом оргкультуры, существуют **цензоры**, фильтрующие сообщения; **медиаторы** — индивиды, связывающие подразделения и микрогруппы в организации в команду или ее подобие, **лидеры мнений** — информационная элита организации, поддерживающая ее корпоративные ценности и уклад; **космополиты** — глаза и уши организации, поставляющие в нее свежие идеи, ноу-хау, технологии, а также наводящие обратную связь с позиции других (смежных) организаций, в том числе и внешней среды — совокупности экономических, политических и социокультурных факторов, которые принимаются во внимание в процессе принятия управленческих решений. Внешняя среда подразделяется на микросреду (среду прямого воздействия — поставщик заказов, ресурсов; конкуренты, потребители, профсоюзы, законы и государственные органы) и макросреду (среду косвенного воздействия — международные события, изменения в информационных технологиях, политика, экономика, социокультурные факторы).

			
<p><b>Рассел Линкольн</b> — известный американский исследователь операций и теории систем. (1919-2009)..</p>	<p><b>Акофф</b> —</p>	<p>Филипп Котлер, профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л.Келлога при Северо-Западном университете США, 1928- ).</p>	

Маркетинговая среда, согласно идеям **Ф. Котлера**, складывается из совокупности активных субъектов, сил и зависимостей, действующих за пределами фирмы, влияющих на возможности менеджеров по маркетингу устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества. Одним из компонентов маркетинговой, т. е. коммуникативной среды, являются «контактные аудитории» — любые группы, проявляющие реальный или потенциальный интерес к организации, оказывая поддерживающее или «тормозящее» влияние на ее способность достигать поставленных целей (финансово-промышленные группы, СМИ, госучреждения, общественные организации, местное население, широкая публика, внутрифирменные аудитории — специалисты, менеджеры). Циркулирующая внутри организации управленческая информация и процессы ее реализации существуют в следующих формах: а) решения в разных стадиях реализации (принятие, осуществление, подведение итогов); б) связь подразделений организации и контакты с внешней средой; в) коммуникативная тактика и стратегия движения к избранной цели; г) технологии позиционирования, формирования имиджа, отстройки от конкурентов, антикризисные коммуникации.

Таким образом, **основные понятия параграфа:** организация и типы ее коммуникаций, крайние состояния коммуникации, признаки «живой» организации, организационная структура, типичные коммуникативные ситуации в организации, организационная культура, модель оргкультуры Г. Хофштеда, модель корпоративной культуры Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди, модель организационной культуры Р. Акоффа, модель оргкультуры С. Ханди, коммуникационные роли, коммуникативная и маркетинговая среда организации, контактные аудитории, функции управленческой информации.

## 2.2. Межличностные коммуникации в системе корпоративной культуры

Диалог — это, прежде всего, переговорная техника. Диалогическая коммуникативная человеческая деятельность требует встречных усилий, т.е. понимания. Именно эти особенности диалога и позволяют рассматривать его как средство перехода от и формальной коммуникации (информирования) к человеческому, т. е. к вербальным коммуникативным гуманитарным по своему характеру практикам общения. Существует множество моделей коммуникаций двух людей, но во всех них, так или иначе, присутствует динамика перехода от агональной и безличной коммуникации к подобию межличностного общения. Например, различаются три способа управления коммуникаций по целям: пристройка, конфликт, присоединение. **Пристройка** — это простая беседа, структурирование времени (беседы в очереди, трамвае, незначимые знакомства и случайные встречи). **Конфликтная коммуникация** позиционная коммуникации (деловая коммуникация в стиле «я начальник, ты — дурак», экзамен, властно-силовые противоборства и т. п.). **Присоединение** — диалогический способ взаимоподдержки и возможностей человеческого общения. Также можно выделить позиционные коммуникации, рассматривая их как обмены между «Я–Ты» с точки зрения некоего наблюдателя, фиксирующего позиции «хорошего» и «плохого» коммуникатора<sup>2</sup>.

Модели, описывающие коммуникативный процесс, возникли в результате разработок теорий коммуникации на уровне бизнес — коммуникаций. Наиболее важными являются четыре из них.

1. **Теория обмена (Джордж Хоманс)**. Суть этой теории заключается в следующем. Люди взаимодействуют как личности на базе своих жизненных опытов (габитусов), постоянно взвешивая возможные достижения и степень трат. Коммуникации каждого «здесь-и-теперь» определяются достижениями в прошлом и соответствующей памятью утрат — здоровья, связей-поддержек, денег. Вывод: чем более **жизненный успех** связан с определенной тактикой коммуникативного ориентирования, тем более эта тактика технологизируется и повторяется. Например, если **успех** благодаря данной (рефлексивно

---

<sup>2</sup> См.: Окно Джохари было придумано Джозефом Лафтом и Харри Ингамом в 1950 году в процессе исследования групповой динамики. Этот метод хорошо иллюстрирует и объясняет процессы, происходящие между отдельным индивидом и группой. Модель Джохари иногда так же называют модель раскрытияобратной связи /самосознания. Эта модель показывает насколько хорошо вы знаете самого себя, а также как к вам относятся окружающие. Во всем мире этот тест известен как один из способов познать себя, наладить общение с близкими или улучшить понимание в коллективе. «Окно» представляет собой символическое изображение личности человека. Визуально — это квадрат, разделенный на четыре части, каждая из которых — часть информации о человеке, передаваемая во время общения (по: Окно Джохари //http://souls-mind.ucoz.ru/blog/okno\_dzhokhari/2010-09-21-32).\_

осознанной) технологии коммуницирования зависит от среды, обстоятельств, условий, то коммуникатор стремится в эту среду. Если *успехи* велики и социально эффективны, то каждый из нас готов пойти на чудовищные траты во имя такого рода вознаграждений (например, амбициозные студенты готовы — во имя престижа — на любые затраты, чтобы обрести научную степень, а молодые люди, жаждущие сегодня ездить на иномарках, берут большие кредиты, которые потом за них отдают родители и т.п.). Когда же успех уже реализован, а новые горизонты туманны и не определены, люди стремятся к спокойному образу жизни, уходят из публичной сферы, более не рискуют. Согласно модели Дж. Хоманса, можно достаточно технологично простроить отношения с властью, организовать свои деловые коммуникации (устные и письменные), построить переговорно-диалоговые ситуации, понять и принять харизму лидеров. Социальные коммуникации в модели Дж. Хоманса — это система обменов, которая базируется на самоочевидных способах уравнивания вознаграждений и затрат, направленная на их достижение. Простота понятийно-сценарной сути данной модели привела к ее популярности в среде специалистов по коммуникативистике.

	
<p>Джордж Каспар <b>Хоманс</b>, американский социолог и социальный психолог-необихевиорист.(1910-1989).</p>	<p>Герберт Блумер, американский социолог и социальный психолог. ( 1900-1987).</p>

2. *Теория символического интеракционизма (Джордж Мид, Герберт Блумер).* Люди взаимодействуют как личности на основе тех же самых опытов (габитусов), придающих значение и смыслы как процессу, так и результатам коммуникации. Поэтому каждый из нас реагирует на речи и жесты, интонацию и мимику, позу и намерения других людей, разгадывая их цели на основе предшествующих поражений и достижений. Для воздействия на партнёра по диалогу коммуникаторами используются два канала невербальной коммуникации: 1) *экстра-лингвистический*, т. е. незначимые жесты (моргание, сморкание, всяческие автоматические рефлексy, которые могут быть значимыми в контексте нашей тревожности, страха, сверхзабоченности); 2) *паралингвистический*, т. е. значимые жесты и позы, когда каждый из нас «принимает роль другого» (символ — это приписывание значимости, наделение смыслом детали или окружения-контекста коммуникации, отсылающее к иным дискурсам, памяти, смыслам и значениям). Интерпретация символа осуществляется между вопросом и ответом (стимулом и реакцией), что и ведет к взаимопониманию, поскольку определенные типы вопросов и требований к нам мы связываем с символами, на основе которых мы реагируем и отвечаем другим. Такая определенность – социальная основа более или менее одинаковых (типичных) интерпретаций жестов и слов, запускаемых в коммуникацию. Модель символического интеракционизма подчеркивает уникальность коммуникаторов, чьи персональные особенности формируются в коммуникациях с другими персонами благодаря контролю и самоконтролю личности в отношении представлений (мнений и слухов), которые возникают о ней со стороны своих, чужих и чуждых ей людей.

3. *Аттрактивная теория* или теория управления впечатлениями (**Эрвин Гоффман**). В этой теории, описывающей процесс межличностной и групповой коммуникации, все отношения между людьми трактуются как драматические спектакли (аналогично «драматургической» коммуникации **Ю. Хабермаса**). Люди — это актеры, которые используют свое тело, речь и ситуацию для создания того или иного впечатления о себе. Согласно этой теории, люди всегда ставят перед собой цель общения, ибо каждый человек заинтересован в том, чтобы регулировать поведение других. Цель регуляции: получить их ответную реакцию. Эта регуляция осуществляется, главным образом, благодаря его влиянию на понимание ситуации другими. Человек в процессе коммуникации действует так, чтобы производить на людей необходимое ему впечатление, под воздействием которого другие станут самостоятельно делать то, что соответствует его собственным замыслам.



Эрвин Гоффман канадский социолог канадского происхождения, представитель «второго поколения» Чикагской школы в социологии. (1922-1982).



Юрген Хабермас, немецкий философ и социолог. (1929 - ).

4. *Психоаналитическая модель* (**Зигмунд Фрейд**). Люди взаимодействуют как личности на основе их детско-подросткового опыта, основанного на симпатиях-антипатиях, чувствах покорности и преданности лидерам (отцу). Каждый из нас тот или иной способ коммуникативного ориентирования связывает с родительскими тактиками, с сопротивлением или с покорным принятием стереотипов и норм организации. Диалектика принципов «удовольствия» и «реальности» ведет к невротической коммуникации (удовлетворению только собственных желаний).

**Основные понятия параграфа:** модели межличностной коммуникации (позиционная, информационная, целевая), теория обмена Дж. Хоманса, символический интеракционизм Дж. Г. Мида, аттракция по Э. Гоффману, психоанализ З. Фрейда.

#### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «межличностная коммуникация».
2. Наличие каких умений и навыков предполагает коммуникативная компетентность человека?
3. Что означает понятие «эффективная межличностная коммуникация»?
4. Какие теории, описывающие коммуникативный процесс, вы знаете?
5. В чем суть модели организационной культуры Г. Хофштеде?
6. Дайте определение понятию «контактная аудитория».
7. Каковы функции управленческой информации?

## Литература

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985ю
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
3. Белокопытов Ю.Н., Панасенко Г.В. История культуры менеджмента. – Красноярск: Красноярское книжное издательство, 1994.
4. Блау П. Исследование формальных организаций // Американская социология. Перспективы, проблемы, методы. М.1972.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1998.
6. Комаров М.Я. Формальная организация. Феномен бюрократии в современном обществе.// Введение в социологию. М.: Прогресс, 1994.