



Об объектной детерминации организационной культуры

ВАСИЛЬЕВА Ирина Ивановна

Институт психологии Российской Академии Наук, Москва, Россия

В статье предпринята попытка реализации деятельностного подхода к феноменам коллективной психики, образующих организационную культуру. Проведен анализ преобладающих в современных организационно-психологических исследованиях методов, которые признаны продолжением традиции интроспекционизма. Обоснована необходимость восстановления роли объектной детерминации при изучении групповой психики в совместном труде. Приведены результаты макроэргономического обследования предприятий электроэнергетики. Рассмотрены различия в организационном климате коллективов котлотурбинного и электрического цехов теплоэлектростанции. Установлено, что существенным фактором, определяющим спонтанно возникающие трудовые установки, мотивы, нормы, является характер зависимостей исполнителей друг от друга, задаваемый предметами труда, их объективными физическими свойствами. Солидарные мотивы обуславливаются общим объектом труда, демократизм — равными возможностями влиять на результат общего труда и т.д. Представлен анализ данных анкетного опроса, проведенного на российской и американской электростанциях. Обнаружено, что вопреки существенным различиям в национальной ментальности в коллективах котлотурбинных цехов как на российской, так и на американской электростанциях возникают сходные трудовые отношения и закрепляются одинаковые трудовые нормы. Обнаружено, что объектные детерминации доминируют по отношению к культурно обусловленным трудовым установкам. Конфликтность оценивается одинаково негативно на обеих станциях, несмотря на различие национальных индексов маскулинности Г. Хофстеде. Взаимопомощь ценится одинаково высоко вопреки различиям по индексу индивидуализма. В статье делается вывод, что существенным параметром организационной культуры является мера адекватности поддерживаемых трудовых норм объективным характеристикам труда. Разные виды неадекватности порождают организационный невроз, подрывают функциональность коллективного субъекта, угрожают безопасности труда. В статье дан анализ различий между понятием «организационная культура» и понятием «организационный климат». Они определяются отношением общего и единичного. В заключение делается вывод, что анализ объектных детерминаций позволяет предлагать обоснованные управленческие решения для оптимизации коллективного труда.

Ключевые слова: организационная культура, организационный климат, деятельностный подход, предметы труда, трудовые установки, коллективный труд, индексы Г. Хофстеде.

Введение

Новой традицией цифровой эры сделалось упоминание в начале обсуждения количества публикаций, выдаваемых какой-либо поисковой системой по теме, для образной оценки ее научного значения. Следуя ей, мы обнаруживаем, что российская информационно-аналити-

ческая система РИНЦ по запросу «организационная культура» указывает 157 771 публикацию. Это невероятная цифра. С одной стороны, она пугает своей принципиальной необозримостью, но с другой — заранее извиняет автора за неполноту литературных ссылок при попытке вновь проблематизировать тему. Констатация «непрекращающихся дискуссий» о феномене организационной культуры — вторая традиция, которой автор следует. В теории предмета, тем не менее, до сих пор не сложилось единства в подходах, моделях и языках описания. Организационную культуру описывают как сильную или слабую, поверхностную или глубинную, а также — как находящуюся на более высоком уровне или на более низком, как множественную или однородную и т.д. (Denison & Neale, 1996; Шейн, 2002; Базаров, Аксеновская, 2008; Моргунов, 2010; Мещерякова, Тимохин, 2011; Рябов, 2012 и т.д.).

Такие «чувственные» дескрипции, характерные для эмпирической науки, помимо разочарований, возникающих при сравнении с возможностями точных наук, огорчают неясностью операциональных перспектив. Как работать с организационной культурой? Как углублять? Усилить — каким образом? Унифицировать — в соответствии с какими стандартами: делать «маскулиннее» и насаждать соревновательность? Воспитывать индивидуализм? Формировать «семью»? «рынок»? «хорошо смазанную машину» или «пирамиду»? Оптимальное состояние организации и желаемая цель психологических преобразований определяются исследователем интуитивно, а теория предмета только помогает оформлять эти интуиции, сохраняя нереализованной потребность в надежных ориентирах. Поэтому обращение к существенным признакам изучаемого объекта представляется как логичная попытка подступиться к проблемной ситуации еще раз.

Прототипичность отношений субъект-объект

Бесспорным утверждением и точкой отсчета можно считать то, что организационная культура — феномен коллективной психики. Она может быть кратко определена как совокупность коллективных трудовых установок, регулирующих активность коллективного (группового) субъекта¹. Методология познания психического известна, она опирается на фундаментальные представления диалектической философии о человеческой практике: любая форма практической активности описывается базовой моделью субъект—объект. Оба элемента этой двучленной системы связаны отношениями взаимного порождения. Субъект переносит на объект свои свойства (опредмечивается). Объект, в свою очередь, задает форму активности субъекта (распредмечивается в субъекте). Поэтому ключ к познанию психических феноменов лежит в анализе деятельности, в которую вовлечен субъект: «...субъект в своих деяниях, в актах своей творческой самодеятельности не только обнаруживается и проявляется; он в них создается и определяется. Поэтому, тем, что он делает, можно определять то, что он есть» (Рубинштейн, 1986, с. 106).

Эта классическая формула деятельностного подхода подтвердила свою истинность плодотворным применением в отечественной психологии в отношении индивидуального субъекта в течение нескольких десятков лет. Дальнейшее теоретическое развитие деятельностного принципа в рамках субъектного подхода (К. А. Абульханова, Л. И. Анцыферова, В. А. Брушлинский, А. Л. Журавлев и др.) привело к пониманию, что отношения индивидуального субъекта с вне положенным объектом являются *прототипом* и для всех более сложных форм субъект-объектных отношений. Объект, на который направлена совместная активность, определяет психическое содержание коллективного субъекта («распредмечивается») в такой же степени, как и индивидуального.

¹ Обсуждение нормативных, когнитивных, эмоционально-ценностных аспектов этого понятия и их соотношений — отдельная обширная тема, выходящая за рамки настоящего исследования.

Традиция интроспекционизма и деятельностный подход в изучении организационной культуры

Представляется парадоксальным, что вопреки этой теоретической рефлексии в практике изучения коллективного субъекта прочно закрепилась традиция интроспекционизма, в полемике с которой и формировался деятельностный подход. Коллектив изучают по суммарным интроспекциям его членов. О психологических качествах коллективного субъекта, в том числе — его групповой ментальности (организационной культуре), судят по тому, что способны осознать и понять в своих отношениях сами участники группы. Именно их суждения, полученные при помощи разного рода анкетных опросников, становятся предметом рассмотрения, измерения, сопоставления и классификации с применением современных статистических средств эмпирического описания. Свойства и законы коллективной психики, как при этом неявно подразумевается, могут быть обнаружены в таких созерцаниях коллективом самого себя. Особо отметим, что сам по себе анкетный метод не указывает однозначно на принадлежность к тому или другому методологическому направлению. Различие подходов состоит в том, каким образом обнаруживают психологическое содержание полученного в анкетировании материала: непосредственно или опосредованно, через соотнесение полученных субъективных оценок с предметной деятельностью.

В качестве примера такого рода различий сошлемся на макроэргономическое лонгитюдное обследование (Журавлев, Ломакин, Саков, 1991; Журавлев, Кудрявый, Ломакин, Саков, 1993; Васильева, 2012; Zhuravlyov, Parsons, Lomakin, Salcedo, 1992), которое проводилось на предприятиях энергетической отрасли (теплоэлектростанциях, ТЭС) в 1991-2008 гг в России и за рубежом с применением макроэргономической анкеты, разработанной международным коллективом эргономистов — Г. Е. Журавлевым, С. О. Парсонсом, Л. П. Тэйлор (Журавлев, Парсонс, Тэйлор, 1999). Вопросы анкеты (всего их около 200) направлены, в первую очередь, на формирование представления о самой деятельности. Подавляющее их большинство носит объективный характер: «От кого Вы получаете основные задания на текущий день?», «Кто контролирует их выполнение?», «Каково среднее время простоев?», «Проводится ли обучение для работы на новом оборудовании?» и т.п. Анкета содержит и вопросы, направленные на выявление субъективных оценок. Например: «Хорошо ли контролируется Ваша работа?». Для сравнения: в вопроснике Д. Денисона и В. Нила большинство вопросов носят именно такой характер, например: «В работе организации нет больших упущений», «Эта фирма имеет сильную организационную культуру», «Большинство служащих активно вовлечены в свою работу» и т.п. (Denison & Neale, 1996).

Так, в одном из обследований этого масштабного макроэргономического проекта (всего их за указанный период проведено около 20), на вопрос «Хорошо ли контролируется Ваша работа?» получено 94% положительных ответов. О том, как реально обстоит дело с контролем в подразделении, исследователь судит, тем не менее, не по ним, а через сопоставление двух других ответов: на вопросы «От кого Вы получаете основные задания на текущий день?» и «Кто контролирует их выполнение?». На первый вопрос получено около 95% ответов «от мастера», а вот в ответах на второй вопрос только 42 % опрошенных указали мастера в качестве того, кто контролирует качество их работы. Это означает, что мастер контролирует меньше половины выданных им заданий. Остальные респонденты не дали никаких ответов на вопрос о том, кто контролирует их работу, что дает основание предположить отсутствие в отношении них контроля как такового: где нет представления о событии, которое надо оценить, там нет и самого события. Эти сопоставления и раскрывают, как

реально обстоит ситуация с контролем в подразделении: рычаги управления, как оказалось, выпали из рук руководителя. Высокое значение утвердительных ответов на прямой вопрос не может дать верную картину о качестве контроля, но зато может дать важную информацию о выраженности защитного поведения. Надежда получить по прямым ответам (субъективным оценкам) объективную информацию, как мы видим, не обоснована. Легко увидеть, что опросник Д. Денисона и В. Нила отмечен такого рода «психологическим простодушием». С учетом того, что отвечают на него преимущественно руководители организаций, полученные ответы можно рассматривать, в первую очередь, как проекцию личности руководителей. Это является, безусловно, ценным психологическим материалом, но недостаточным основанием для суждений о действительных психологических установках их подчиненных. Для этого необходимо вскрыть их объектную детерминацию, задаваемую деятельностной методологией, а она, как мы видим в данном случае, игнорируется.

Поэтому в восстановлении ее роли мы и видим потенциал ключевых решений в отношении организационной культуры и ответов на вопросы: сильная или слабая? Много или одна? А также, чем надо руководствоваться, чтобы предлагать полезные психологические рекомендации практикам.

Объектные зависимости в труде как детерминанта коллективных установок

Перемещая познавательный фокус на объектную детерминацию коллективной психики, мы признаем тем самым, что условие ее понимания содержится в изучении взаимодействия коллектива с объектом труда: предметами, включенными в технологические преобразования. Именно предметы труда задают характер отношений между соисполнителями и определяют групповые нормы, обеспечивающие результативность совместного труда. Развернутое обоснование этого утверждения мы предложим через сопоставительный анализ коллективного труда в двух технологических фрагментах теплоэлектростанции (ТЭС), проведенного в рамках указанного выше макроэргономического лонгитюдного обследования (Журавлев, Ломакин, Саков, 1991; Журавлев и др., 1993; Васильева, 2012; Zhuravlyov et al., 1992).

Первый фрагмент — котлотурбинный цех (КТЦ), который включает оборудование, непосредственно задействованное в процессе преобразования тепловой энергии сжигаемого топлива в электрическую: энергетические котлы, турбины, трубопроводы, насосы, двигатели и т.п. Это основное подразделение ТЭС. Второй технологический фрагмент — электроцех (ЭЦ). Он объединяет кабельное хозяйство, распределительные устройства, электрические машины (двигатели, трансформаторы и т.п.) — совокупность электрического оборудования, которое обеспечивает электроэнергией машины и механизмы КТЦ и вспомогательных подразделений — т.н. собственные нужды.

Производство электроэнергии является технологией непрерывного цикла. Управление процессом осуществляется посменно с центрального щита управления станцией (ЦЩУ). ЦЩУ является рабочим местом начальника смены станции (НСС), который осуществляет оперативное руководство всем технологическим процессом, и начальника смены электроцеха (НСЭ). Работая в непосредственном контакте друг с другом (их кресла за пультом находятся рядом), эти два руководителя входят, тем не менее, в два обособленных коллектива с существенными различиями в организационном климате, которые полностью и целиком объясняются технологическими различиями.

Рассмотрим характерные особенности труда в котлотурбинном цехе. Основное оборудование котлотурбинного цеха включает сотни единиц, размещенных на территории в несколько гектаров, но при этом работает как единый машинный комплекс. Выход из строя, к примеру, одного насоса влияет на работу всего оборудования цеха, заставляя экстренно выводить из работы одни механизмы и заменять их резервным оборудованием, вовлекая в аварийный режим деятельности всю смену. Персонал смены занят де-факто обслуживанием одной большой машины и сам, по существу, является единым коллективным субъектом, в котором все тесно связаны друг с другом законами этой машины. Недоработка одного обходчика «может заставить забегать всю станцию» — так отчетливо формулировали в своих интервью существующее положение дел работники станции.

Эта высокая степень объективной зависимости персонала котлотурбинного цеха друг от друга оборачивается одновременно и высокой степенью взаимовлияния членов коллектива друг на друга. У каждого имеются реальные рычаги влияния на общий труд и друг на друга. Так, каждый может ответить на недобросовестность коллеги ответной необязательностью, оставаясь при этом полностью в рамках должностных инструкций. Каждый член коллектива является уникальным источником информации о состоянии оборудования, он равноправно участвует в выработке коллективного по сути решения, а объективные возможности каждого работника влиять на управляемый объект создают условия для реального демократизма в отношениях между ними. Любые попытки необоснованного невротического доминирования легко пресекаются деятельной равнозначностью всех членов коллектива.

Объективная созависимость исполнителей делает запрет на любую состязательность очевидным условием достижения планового результата. Попытки соперничества оказываются обоюдно разрушительными. Единственно эффективной и предпочитаемой стратегией трудового поведения становится стратегия взаимопомощи, ответственности и компромисса, без чего минимально координированная, а, значит, продуктивная деятельность невозможна. И этот фактор быстро обнаруживается любым молодым специалистом, пришедшим работать в КТЦ. Климат сотрудничества устанавливается стихийно как обязательное и необходимое условие достижения результатов. В рамках энергетической реформы 1990-2000-х гг. предпринимались попытки искусственно стимулировать соревновательность в коллективах энергетиков экономическими методами. Эти попытки были отторгнуты как неадекватные базовым объективным характеристикам труда.

Объектные (объективные) зависимости также определяют и личные отношения в коллективе КТЦ. Общий объект труда является своего рода экраном, на котором отображаются профессиональные и личные качества всех со-участников труда. Персонал каждой смены, заступая на дежурство, по состоянию оборудования и записям самописцев может судить обо всех режимах его работы в предыдущую смену, а также — о личных качествах коллег, проявленных при этом. Каждый легко может распознать попытки «отфутболить» сложный ввод оборудования другой смене. И, наоборот, каждый может оценить по достоинству напряженную работу машиниста по удерживанию режима в критических параметрах в течение длительного времени и т.п. Такой «экран» никому не позволяет скрыть свои свойства, рано или поздно (скорее, рано) все узнают о том, кто какой работник и что от кого можно ждать. Личные отношения лишены субъективизма, поскольку опираются на объективные трудовые показатели, доступные всем.

Структура личных статусов в КТЦ понятна и исключает необоснованные карьерные скачки. В энергетике немало трудовых династий, при этом молодой специалист начинает трудовой путь в КТЦ всегда с должности младшего обходчика, даже если он сын директора станции. Попытки проскочить этот этап оборачиваются отсутствием необходимого опыта и

знаний, изоляцией в процессе принятия любого коллективного решения и, как следствие, отсутствием реального авторитета в коллективе. Такое положение вещей понимают все профессионалы-энергетики. Кампания по заполнению руководящих должностей «профессиональными менеджерами», предпринятая в рамках реформы электроэнергетики, оказалась неудачной, а в силу особенностей технологии — показательно-неудачной.

Второй технологический фрагмент, который мы рассмотрим, электроцех (ЭЦ), существенно отличается от котлотурбинного цеха и технологически, и в плане организационного климата. Физические объективные особенности работы с электрооборудованием ставят персонал совсем в другие отношения. Работа с электрооборудованием, находящимся под высоким напряжением, это, во-первых, опасный труд. Все операции осуществляются только на отключенном оборудовании, поэтому достоверность, полнота информации о состоянии оборудования, точность отображения на оперативной схеме всех проведенных за каждую смену переключений — абсолютное требование, которое обеспечивает безопасность работы персонала. Аккумулирует всю текущую информацию начальник смены электроцеха НСЭ. Ему принадлежит и исключительное право принятия всех решений о переключениях оборудования. НСЭ — единственный, кто владеет полной картиной состояния электрической схемы станции, он единолично управляет всем электрооборудованием станции.

Электрические процессы динамичны, они не допускают плавной регулировки и корректировки. Безошибочность инженерного замысла в таких обстоятельствах очень важна, требования к точности, выверенности решения самые высокие. Ответственность за возможные ошибки такого рода также лежит на начальнике смены электроцеха.

Именно эти объективные различия в технологии определяют существенные особенности в отношениях начальника смены станции (НСС) и начальника электроцеха (НСЭ) со своими подчиненными. Если отношения НСС со своими подчиненными — это отношения совместной регулировки единого объекта с построением единого представления и принятия коллективного решения, то отношения НСЭ со своими подчиненными — дежурными электромонтёрами (ДЭМ) — отношения совершенно иного рода. НСЭ выступает как единоличный руководитель и создатель замысла, а монтеры (обычно это три-четыре человека) — как частичные исполнители этого решения, смысл которого не всегда может быть им понятен (особенно в дефиците времени, когда нет возможности его разъяснить). Точность в восприятии команды и беспрекословное её исполнение — основное требование к дежурному электромонтёру. Понятие «творческое отношение к делу» в электроцехе — полный абсурд. Любая несогласованная инициатива чревата аварией или несчастным случаем. Железная дисциплина — условие эффективной и безопасной работы всего коллектива. От исполнительской дисциплины подчиненных зависит эффективность решений НСЭ, за которую он несет административную и даже уголовную ответственность. Эмоциональная нагрузка, которая падает при этом на руководителя, чрезвычайно велика и полностью объясняет, к примеру, почему, характеризуя состояние дисциплины в электроцехе, все его сменные начальники высказывались в едином ключе: «Хорошей дисциплины не бывает. Она всегда недостаточная».

Этими объективными факторами объясняется трудовой климат в электроцехе. Отношения между НСЭ и его подчиненными дежурными электромонтёрами формальны, дистанцированы, отмечены строгой субординацией и жесткой требовательностью со стороны руководителя. Для этих отношений характерна также значительная конфликтность. Поскольку ДЭМ являются исполнителями решения, которое не до конца может быть им понятно, то их деятельность в определенной степени несет признаки «слепого орудия», «машинообразности», отказа в творчестве, что не может не вызывать психологическую компенсацию. Все НСЭ допускали, по крайней мере, возможность ДЭМ отказаться от задания

по формальным основаниям. В отношениях НСС со своими подчиненными это совершенно исключено: сотрудничество является базовым принципом трудовых отношений в КТЦ.

Отсутствие предметных зависимостей между дежурными электромонтёрами, которые позволяли бы управлять друг другом, делает их автономными трудовыми единицами, что создает подходящие условия для стимулирования экономической соревновательности между ними. ДЭМ работают, как правило, по одному на разных объектах, выполняя разовые поручения НСЭ, которые легко оценить: собрал схему — разобрал схему. Отношения между ними конкурентны, ревностны, частные интересы каждого отчетливо обособлены. В такой ситуации придание НСЭ дополнительных экономических рычагов управления своими подчиненными (определение надбавок, премий) способно подкрепить административную вертикаль и сделать психологический статус должности НСЭ более гармоничным. Отвечая за жизнь дежурных электромонтёров, начальник смены ЭЦ имеет право на реальную власть по отношению к ним. И экономические рычаги, и укоренившиеся порядки (психологический климат) в таком случае действуют однонаправленно: они консолидируют власть, которая обеспечивает результат и безопасность.

Объективность ограничений для управленческих действий

Особо подчеркнем, что объектные зависимости в двух рассмотренных технологических фрагментах устанавливают границы управленческому вмешательству. Если в электроцехе решение стимулировать соревновательность может повысить качество труда и является приемлемым управленческим решением, то в КТЦ наличие общей взаимозависимости по объекту труда, наоборот, не позволяет обособлять отдельные интересы исполнителей и допускать потенциальный конфликт между ними, поскольку это угрожает функциональности трудовой единицы. Стимулирование соревновательности с целью повышения производительности в этом технологическом фрагменте можно расценить как управленческую ошибку.

Этот объективный анализ, заметим, полностью совпадает с интуитивно понимаемой самими работниками ТЭС справедливостью, что продемонстрировали ответы на вопрос: «Следует ли ввести систему класности для оперативного персонала с соответствующими доплатами за высокую квалификацию?» Если в электроцехе подавляющее большинство ответило на него положительно и согласилось с различиями в заработке как справедливыми, то такое же подавляющее большинство НСС дало прямо противоположный ответ: если работник соответствует квалификации, то он должен быть уравнен в зарплате с другими.

Приведенный анализ показал, что трудовые установки, мотивы, ценности и нормы — организационная культура — задаются объективными трудовыми факторами. Солидарность и демократизм определяются наличием зависимостей между исполнителями по поводу общего предмета труда. Внедрение экономических рычагов в таких обстоятельствах окажется безрезультатным прожектерством, что было доказано неудачами в области реформирования российской энергетики. Аналогично, руководителям, стремящимся провести «демократизацию», следует иметь в виду, что демократизм как организационная культура адекватен только тем формам труда, в которых существует реальная возможность каждого члена коллектива влиять на конечный его результат. Насажение «демократии» по субъективным соображениям дискредитирует саму демократию и угнетает функциональность трудовой единицы. Вмешательство в организационную культуру, таким образом, ограничивается деятельностными основаниями.

Дополнительные исследования связей по-разному организованного труда с особенностями организационного климата, который спонтанно формируется на его основе, приведены в других работах автора (Васильева, 2012, Васильева 2014, Vasiljeva, Zhuravljov, 1993). В каждом случае отчетливо проявляются различные объективные задачи для управления, а также и ограничения для управленческих инициатив.

Доминирование объектной детерминации над культурно обусловленной

Для обоснования этого тезиса, рассматриваемого как гипотеза, требующая проверки, обратимся к результатам обследования, проведенного Г. Е. Журавлевым в 1991-1992 г.г. на электростанциях США и России (Zhuravlyov et al., 1992). Ниже приведены некоторые результаты опроса персонала котлотурбинных цехов на российской ТЭС (N = 54) и американской ТЭС (N = 50).

Как известно, индексы Г. Хофштеде для России и США сильно различаются, что говорит о существенных различиях в ментальности россиян и американцев. Так, соотношение индексов Россия/США по параметру «дистанция в отношении к власти» (PDI) равно 93/40, «избегание неопределенности» (UAI) — 95/46, «индивидуализм» (IDV) — 39/91 и «маскулинность» (MAS) — 36/62 (Латова, Латов, 2007). Индексы различаются, как мы видим, в два и более раз. Тем интереснее обнаружить, что ответы на один и тот же вопрос, полученные на российской и американской ТЭС в аналогичных подразделениях, чрезвычайно близки или даже фактически одинаковы (Табл. 1).

Таблица 1. Частота положительных ответов на вопросы 1-4 в двух выборках (в процентах)

Вопрос / Question	Ответы да [yes]	
	Россия	США
1. Налажено ли сотрудничество и взаимопомощь в Вашем коллективе? [Is there a spirit of cooperation in your team?]	94	86
2. Обращаетесь ли вы за помощью к другим членам Вашей смены? [Would you ask for advice from other team members?]	96	100
3. Часто ли Вы оказываете помощь своим товарищам? [Do you often help other members of your team?]	82	98
4. Стараетесь ли Вы избегать конфликтов? [Do you try to avoid conflicts?]	87	88

Полученные данные свидетельствуют, что объектная детерминация организационного климата доминирует по отношению к культурным установкам, описанным Г. Хофштеде. Ответы на вопросы 2 и 3 об обращении за помощью и о готовности оказать помощь на российской ТЭС (96% и 82% соответственно) и на американской ТЭС (100% и 98% соответственно) показывают отсутствие кратных различий, какие можно было бы ожидать, ориентируясь на разность индексов «индивидуализма» (IDV) Г. Хофштеде: 39 (Россия) и 91 (США). Наоборот, мы видим отчетливое сходство трудовых установок на оказание помощи, которое объясняется сходством объективных (объектных) факторов труда: зависимостью друг от друга в обслуживании общего объекта труда. Обмен услугами — взаимопомощь — естественная форма стабилизации отношений в условиях такой взаимной зависимости (Vasiljeva, Zhuravljov, 1993). Этот же вывод подтверждают и ответы на вопрос 1. Налаженное сотрудничество одинаково высоко (94% и 86% утвердительных ответов) оценивается в коллективах с существенно отличающейся национальной ментальностью.

Дальнейшее сопоставление индексов Г. Хофштеде для России и США по параметру «маскулинности» с трудовыми установками, обнаруженными в обследовании, показывает такое же

несоответствие. Маскулинность часто соотносится специалистами с соревновательностью и жесткостью (например: Моргунов, 2010). Принимая во внимание почти кратное различие по этому параметру индексов России и США (36 и 62 соответственно), можно было ожидать такие же существенные различия и в ответах на вопрос 4 «Стараетесь ли Вы избегать конфликтов?» на российской и американской станциях. Однако неожиданно обнаруживается полное их сходство: получено соответственно 87% и 88% положительных ответов.

Оценки трудового климата в обоих обследованных коллективах также совпадают. Средний индекс ответов на вопрос 5 (Табл. 2) по предложенной шкале (0 — конфликтные отношения, 1 — удовлетворительные, 2 — хорошие) оказался равным 1.6 и на российской и на американской станциях. Из 104 обследованных на обеих станциях работников только один оценил отношения как конфликтные.

Таблица 2. Средние оценки отношений в трудовом коллективе в двух выборках

Вопрос / Question	Среднее значение	
	Россия	США
5. Как Вы оцениваете отношения в коллективе (0 — конфликтные отношения, 1 — удовлетворительные, 2 — хорошие)? [How do you evaluate interpersonal relations between your team members? (it was assumed: conflictive = 0, satisfactory = 1, good = 2)]	1.6	1.6

Такое совпадение оценок, по нашему мнению, объясняется тем, что установка на компромисс и сотрудничество при обслуживании общего предмета труда является необходимым условием результативности. Конфликты делают производственную единицу дисфункциональной. Персонал как российской, так и американской станций осознает эту ответственную зависимость, что и объясняет полученные результаты. Объектная деятельностная детерминация, как показывают результаты сравнительного обследования, доминирует по отношению к культурно обусловленным ментальным установкам, описанным Г. Хофштеде.

Приведенные выше противоречия ожидаемым индексам Г. Хофштеде позволяют выдвинуть гипотезу, что трудовые установки, мотивы в первую очередь детерминируются объективно (объектно). Их назначение, как и назначение любого психического феномена, — обеспечивать адекватность субъекта объекту. В конкретном случае — адекватность коллективных усилий условиям деятельности.

Параметры оценки организационного климата

Именно адекватность трудовых норм, мотивов и установок условиям деятельности может рассматриваться как существенный и основной параметр оценки организационного климата, а степень такой адекватности можно, предположительно, поставить в соответствие интуитивному различению организационной культуры как сильной или слабой.

Параметр силы может оценивать меру такой адекватности, а также — меру непротиворечивости нормативных компонентов культуры друг другу. Экономическое и административное доминирование руководителя в электроцехе обеспечивает результат и безопасность коллектива. Авторитарный климат в электроцехе адекватен особенностям труда в этом подразделении и может оцениваться как «сильный». В другом подразделении — котло-турбинном цехе — «сильными» следует признать другие отношения. Так, уже упоминавшиеся выше попытки внедрить экономическую субординацию в коллектив этого цеха как трудовую норму оказались неудачными именно в силу их неадекватности деятельностным основаниям. Адекватным и единственно правильным признавалось уравнивание экономи-

ческого поощрения, подтверждающее деятельностную равнозначность членов коллектива. Адекватное ей, такое уравнивание «усиливает» функциональность трудовой единицы.

Очевидно, что и любые другие нормы, например, стандарты отношения к членам трудового коллектива со стороны руководства ТЭС (директора, главного инженера) также должны соответствовать этой статусной равнозначности, укрепляя персональную ответственность работников и оптимизируя таким образом функциональность трудового подразделения. Между тем, данные обсуждаемого обследования не подтверждают это предположение. Наоборот, они заставляют говорить об ошибках в действиях руководства. Ответы на вопрос 7 (Табл. 3) говорят о том, что статус оперативного персонала на станции не соответствует их ключевой роли в производственном процессе (правда, в разной степени — на российской и американской ТЭС).

Таблица 3. Частота положительных ответов на вопросы 7-8 в двух выборках (в процентах)

Вопрос / Question	Ответы да [yes]	
	Россия	США
7. Можно ли сказать, что работники подразделения являются полноправными членами коллектива ТЭС? [Do you feel that operational personnel are considered as equal members of the power plant staff?]	66	39
8. Считаете ли Вы справедливыми зарплаты в подразделении? [Are salaries of operators set fairly?]	9	86

Еще более критическим следует считать негативное воздействие норм материального поощрения на организационный климат, обнаруженное на российской станции (Табл. 3). Абсолютное большинство работников котлотурбинного цеха считает их несправедливыми (в пользу работников аппарата управления ТЭС и энергокомпании в целом). Восприятие оперативным персоналом распределения общего заработка как несправедливого уничтожает базовые основания участия в совместном труде и подрывает функциональность коллективной трудовой единицы. В условиях опасного производства, каким является энергетика, можно с уверенностью утверждать, что даже малейшая дисфункция может повлечь аварии, травмы персонала, материальный ущерб и даже человеческие жертвы.

Экономические нормы, как и все прочие нормы, должны подкреплять деятельностные основания. Если они действуют вопреки им, то это можно оценивать как ослабление регулирующей роли организационной культуры и даже как полную девальвацию рациональности — обесценивание разумного труда. Именно с ценностной дезориентацией (аномией) можно соотнести понятие «слабая культура». Расхождение между декларируемыми ценностями и нормами и реально действующими порождает смысловой конфликт, аналогичный личностному невротическому конфликту, что не без оснований может быть обозначено как организационный невроз. Его дезорганизующее влияние несомненно. Так же, как и несомненно ослабление функциональности такого «коллектива-невротика» (Vasilieva, 2005; Штроо, 2007; Романов, 2014; Васильева, 2015). Понятие «слабая организационная культура» имеет только негативное толкование — как ценностная дезориентация, за которой может скрываться имитация полезной деятельности.

Проведенный анализ дает основания предложить ответ на вопрос о том, что является более предпочтительным — множественная культура или однородная, подтвердив исследовательскую интуицию (Моргунов, 2010). Существование технологически различных фрагментов на одном предприятии создает условия для формирования и различных групповых субкультур, обеспечивающих функциональность каждого фрагмента труда. Как было показано выше, различия в климате коллективов котлотурбинного цеха и электроцеха ТЭС

указывают на существование уже двух субкультур в рамках одного предприятия. А если к рассмотрению подключить климат в управленческом аппарате ТЭС, который обычно противопоставлен производственным цехам, то количество субкультур в одной организации увеличится еще больше. Объектно обусловленные особенности трудового климата в типичном управленческом звене производственного предприятия описаны ранее (Васильева, 2014).

Организационная культура и организационный климат: диалектическое различие

Наконец, для завершающего уточнения теоретической позиции необходимо прояснить отношение между понятиями «организационная культура» и «организационный климат», которые в нашем рассуждении во многих ситуациях употреблялись как синонимы. Эти понятия, обнаруживая объектное тождество, различаются операционально. Говоря «организационная культура», мы рассматриваем этот феномен коллективной психики с точки зрения его существенного содержания: как нормативного образования, регулирующего поведение в условиях формальной неопределенности. Говоря «организационный климат», выделяем тем самым конкретное структурированное сочетание разнообразных норм, с устойчивым доминированием одних на другими, отличающим эту конкретность в ряду других аналогичных объектов. Понятие «организационная культура» отображает нормативный, регулирующий аспект, совпадая, в целом, с общенаучным пониманием культуры как нормативно закрепленного опыта — совокупности образцов поведения. Понятие «организационный климат» отображает различающий, дискриминативный аспект. Обращение к философским формулам поможет внести окончательную определенность: организационная культура и организационный климат соотносятся как общее и единичное. Общее укоренено в единичном как его сущность. А единичное отображает конкретную воплощенность сущности. Отношение понятий «организационная культура» и «организационный климат» диалектическое. Оно точнее отображает сложность их взаимоотношений. Для сравнения, Э. Шейн различает эти понятия формально-логически, по объему: первое шире, чем второе, что исключает их синонимичное употребление (Шейн, 2002).

Заключение

Приложение деятельностной методологии к анализу организационной культуры позволило выявить объективные детерминанты этого феномена коллективной психики, подтвердив универсальность элементарной системы субъект-объект для моделирования коллективной деятельности и описания психических феноменов коллективного субъекта. Объектная детерминация обнаруживает мощный потенциал поиска обоснованных управленческих решений для повышения эффективности совместного труда. Она оказалась эвристичной в познании свойств коллективной психики в такой же степени, как и индивидуальной, демонстрируя целостность деятельностного подхода.

Литература

- Базаров, Т. Ю., Аксеновская, Л. Н. (2008). Управление организационной культурой. *Российский психологический журнал*, 5(2), 9–17.
- Васильева, И. И. (2012). *Психология — энергетике: на пути к безопасности и эффективности*: Монография. Москва: б.и.

- Васильева, И. И. (2014). Предотвращение эмоциональных конфликтов как задача инженерно-психологического проектирования. В сб.: А. А. Обознов, А. Л. Журавлев (ред.). *Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики* (161–171). М.: Институт психологии РАН.
- Васильева, И. И. (2015). *Культура безопасности: управлять или... лучше не надо?* (Неопубликованный доклад на XIV Международной конференции «Безопасность АЭС и подготовка кадров». Обнинск, 25–27 ноября 2015 г.).
- Журавлев, Г. Е., Ломакин, Б. В., Саков, Б. А. (1991). Макроэргономические проблемы электростанций: техническая проекция. В сб.: *Прикладная эргономика: эргономика в энергетике*, 1, (40–48). М.: Ассоциация прикладной эргономики.
- Журавлев, Г. Е., Кудрявый, В. В., Ломакин, Б. В., Саков, Б. А. (1993). Макроэргономические проблемы электростанций: гуманитарная проекция. В сб.: *Прикладная эргономика: эргономика в энергетике*, 3-4, (19–34). М.: Ассоциация прикладной эргономики.
- Журавлев, Г. Е., Парсонс, С. О., Тэйлор, Л. П. (1999). *Психологическая концепция культуры безопасности атомной энергетики*: Монография. Москва: ЦЭМИ РАН.
- Латова, Н. В., Латов, Ю. В. (2007). Особенности «вестернизации» ментальности студенчества модернизирующихся стран. *Социологические исследования*, 11, 90–99.
- Мещерякова, Л. Я., Тимохин, Я. С. (2011). Организационно-управленческая роль корпоративной культуры. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*, 3, 400–406.
- Моргунов, Е. Б. (2010). Организационная культура: единство или множественность. *Управление персоналом*, 6, 26–30.
- Романов И. (2008). Организация как невроз руководителя. *Управленческие патологии. Бизнес и психология: электронный журнал*. URL: <http://www.psycho.ru/library/3947> (дата обращения: 20.03.2014)
- Рубинштейн, С. Л. (1986). Принцип творческой самодеятельности (к философским основам современной педагогики). *Вопросы психологии*, 4, 101–108.
- Рябов, В. Б. (2012). Формирование сильной корпоративной культуры как необходимое условие успешности программ менеджмента качества. В сб.: А. Н. Лебедев (ред.). *Экономическая психология в современном мире: материалы Международной научно-практической конференции* (93–95). М.: Экон-информ.
- Штроо, В. А. (2007). Защитные механизмы групповой динамики в организационном контексте. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 4(1), 151–157.
- Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер.
- Denison, D. R., Neale W. (1996). *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator Guide*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Vasiljeva, I. I. & Zhuravljov, G. E. (1993). Dependencies and Exchanges in an Industrial Team. In: S.V. Malakhov (Ed). *Economic Psychology & Behavioral Economics* (376–383), proceedings of the 18th Annual Colloquium of IAREP.
- Vasilieva, I. (2005). Human factors problems in the Russian power industry. *Ergonomics Australia*, 20(3), 18–21.
- Zhuravlyov, G. E., Parsons, S. O., Lamakin, B. V., Salcedo, P. (1992). Operational personnel teamwork: comparative investigations in the USA and Russia. In: *Human Factors and Power Plants, 1992, Conference Record for 1992 IEEE Fifth Conference on* (359–369). Monterey, CA: IEEE.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

On Object Determination of Organizational Culture

Irina VASILIEVA

Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Abstract. The article dwells upon the attempt to apply an activity approach to the phenomena of the collective mind that constitute organizational culture. The author analyzes methods prevailing in contemporary organizational and psychological research and recognized them as continuation of the introspectionism tradition. The author substantiates the necessity to recover the significant role of object determination upon study of the collective mind in teamwork. The results of the macroergonomic study of power plant are presented. The differences in team organizational climates at boiler-and-turbine and electric workshops of power plant were reviewed. It was established that a significant factor determining spontaneously occurring work attitudes, motivations, norms are the actual performers' interdependencies, which, in turn, are determined by their labor subjects and their actual physical properties. Motivations of solidarity are induced by the common labor object; democracy is determined by equal opportunities to influence teamwork results, etc. The article presents the analysis of data of the survey conducted at the Russian and US power plants. It has been found that despite substantial differences between national mindsets of Russian and US employees, the both of them have similar work relations and share similar labor norms. The survey revealed that labor object determination dominates over culture determination. The conflicts are negatively evaluated at the both power plants despite the high difference in national masculinity indices according to G. Hofstede. Mutual aid is highly appreciated at the both stations while there are strong differences in the G. Hofstede's individualism indices. Also the conclusion was made that a significant parameter of organizational culture is the measure of correspondence between labor norms maintained and actual labor characteristics. Different types of discrepancy between these phenomena cause organizational neurosis, undermine team performance and threaten the work safety. In the end the relationships between the concepts of organizational culture and organizational climate were considered and defined as the relationships of General and Singular.

Keywords: organizational culture, organizational climate, activity approach, objects of labor, team work, labor attitudes, Hofstede's indices.

References

- Bazarov, T. Yu., Aksenovskaya, L. N. (2008). Upravlenie organizatsionnoy kul'turoy [Organizational culture management]. *Rossiyskiy psikhologicheskiy zhurnal*, 5(2), 9–17.
- Denison, D. R., Neale W. (1996). *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator Guide*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Latova, N. V., Latov, Yu. V. (2007). Osobennosti "vesternizatsii" mental'nosti studenchestva moderniziruyushchikhsya stran [Features of "westernization" of students mentality in modernizing countries]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 11, 90–99.

Address: 13, Yaroslavskaya Str., Moscow 129366, Russia

E-mail: vir7@inbox.ru

- Meshcheryakova, L. Ya., Timokhin, Ya. S. (2011). Organizatsionno-upravlencheskaya rol' korporativnoy kul'tury [Organizational and managerial role of corporate culture]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 3, 400–406.
- Morgunov, E. B. (2010). Organizatsionnaya kul'tura: edinstvo ili mnozhestvennost' [Organizational culture: unity and multiplicity]. *Upravlenie personalom*, 6, 26–30.
- Romanov, I. (2008). Organizatsiya kak nevroz rukovoditelya. Upravlencheskie patologii [The organization as a neurosis head. Management pathology]. *Biznes i psikhologiya: elektronnyy zhurnal*. URL: <http://www.psycho.ru/library/3947> (retrieved: 20.03.2014)
- Rubinshteyn, S. L. (1986). Printsip tvorcheskoy samodeyatelnosti (k filosofskim osnovam sovremennoy pedagogiki) [The principle of creative self (to the philosophical foundations of modern pedagogy)]. *Voprosy psikhologii*, 4, 101–108.
- Ryabov, V. B. (2012). Formirovanie sil'noy korporativnoy kul'tury kak neobkhodimoe uslovie uspekhov programm menedzhmenta kachestva [Formation of a strong corporate culture as a prerequisite for the success of a quality management program]. In: A. N. Lebedev (red.). *Ekonomicheskaya psikhologiya v sovremennom mire: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (93–95). M.: Ekoninform.
- Shein E. (2002). *Organizacionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. SPb.: Piter.
- Stroh, W. A. (2007). Zashchitnye mekhanizmy gruppovoy dinamiki v organizatsionnom kontekste [Defensive mechanisms of group dynamics in an organizational context]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*, 4(1), 151–157.
- Vasil'eva, I. I. (2012). *Psikhologiya — energetike: na puti k bezopasnosti i effektivnosti*: Monografiya [Psychology for Energetics: towards security and efficiency: Monograph]. Moskva: b.i.
- Vasil'eva, I. I. (2014). Predotvrashchenie emotsional'nykh konfliktov kak zadacha inzhenerno-psikhologicheskogo proektirovaniya [Prevention of emotional conflict as a problem of psychological engineering design]. In: A. A. Oboznov, A. L. Zhuravlev (red.). *Aktual'nye problemy psikhologii truda, inzhenernoy psikhologii i ergonomiki* (161–171), 6. M.: Institut psikhologii RAN.
- Vasil'eva, I. I. (2015). *Kul'tura bezopasnosti: upravlyat' ili... luchshe ne nado?* [Safety Culture: manage ... or better not?] (unpublished report on XIV Mezhdunarodnoy konferentsii «Bezopasnost' AES i podgotovka kadrov». Obninsk, 25–27 noyabrya 2015 g.).
- Vasilieva, I. (2005). Human factors problems in the Russian power industry. *Ergonomics Australia*, 20(3), 18–21.
- Vasiljeva, I. I. & Zhuravljov, G. E. (1993). Dependencies and Exchanges in an Industrial Team. In: S. V. Malakhov (Ed). *Economic Psychology & Behavioral Economics* (376-383), proceedings of the 18th Annual Colloquium of IAREP.
- Zhuravlev, G. E., Kudryavyy, V. V., Lomakin, B. V., Sakov, B. A. (1993). Makroergonomicheskie problemy elektrostantsiy: gumanitarnaya proektsiya [Makroergonomic power problems: humanitarian point of view]. In: *Prikladnaya ergonomika: ergonomika v energetike*, 3-4, (19–34). M.: Assotsiatsiya prikladnoy ergonomiki.
- Zhuravlev, G. E., Lomakin, B. V., Sakov, B. A. (1991). Makroergonomicheskie problemy elektrostantsiy: tekhnicheskaya proektsiya [Makroergonomic power problems: the technical point of view]. In: *Prikladnaya ergonomika: ergonomika v energetike*, 1, (40–48). M.: Assotsiatsiya prikladnoy ergonomiki.
- Zhuravlev, G. E., Parsons, S. O., Teylor, L. P. (1999). *Psikhologicheskaya kontseptsiya kul'tury bezopasnosti atomnoy energetiki*: Monografiya [Psychological concept of nuclear power safety culture: Monograph]. Moskva: TsEMI RAN.
- Zhuravlyov, G. E., Parsons, S. O., Lamakin, B. V., Salcedo, P. (1992). Operational personnel teamwork: comparative investigations in the USA and Russia. In: *Human Factors and Power Plants, 1992, Conference Record for 1992 IEEE Fifth Conference on* (359-369). Monterey, CA: IEEE.