

учеб. прогр. и метод. разработ. для студентов ФНКС. СПб., 1996. Ч. I.

7. Прохоров Е.П. Введение в теорию журналистики : учебник для студ. вузов. М. : Аспект Пресс, 2000.

8. Свиначенко И. Вайнах и мир // Рос. газ. 2009. 7 апр.

9. Шеремет П. Я слуга Всевышнего, я раб Всевышнего // Огонек. 2010. № 35 (5144).

*Meaning of the interview genre in showing the image of respondent as the bearer of the national cultural values of his nation*

*In the aspect of the international relations there is considered the interview – the genre, in which the respondent's image is realized as the bearer of the national cultural ideology of his nation.*

Key words: *interview, national culture, culture-forming function of journalism, image of respondent.*

**Н.С. СУБОЧЕВ, А.А. БАБАНОВ**  
(Волгоград)

**О СПЕЦИФИКЕ ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Анализируется такой неотъемлемый компонент реформирования государственной службы и развития коммерческих предприятий, как изменение сложившейся в них организационной культуры. На основе мирового опыта подтверждается целесообразность такого подхода, предлагаются организационные и методические механизмы культуральной модернизации, которые рекомендуются применять в адаптированном виде в российских условиях.*

Ключевые слова: *организационная культура, технократический проект, коммерческое предприятие, организационное социальное движение, переустройство повседневной жизни, культуральная модернизация.*

Изменение организационной культуры является неотъемлемым компонентом процесса реорганизации коммерческих предприятий и реформирования государственных структур. В этом управленческом процессе требует об-

суждения важная методологическая проблема соотношения организационно-структурных и организационно-культурных преобразований. Речь, в частности, идет о том, в какой последовательности следует проводить такого рода преобразования. Одна точка зрения состоит в том, что необходимо прежде всего произвести изменения в организационной культуре, чтобы впоследствии произошли соответствующие реальные изменения в организации и условиях труда. Другая позиция сводится к тому, что сначала необходимо изменить организацию и условия труда, заставить людей вести себя иначе, а изменения в культуре наступят впоследствии.

В методологическом плане верной представляется позиция, согласно которой изменения культуры (субъектные) и материальные (объектные) изменения должны осуществляться в организации одновременно, обеспечивая реализацию двух взаимосвязанных процессов – изменения людей и изменения обстоятельств их деятельности. При этом первое должно носить опережающий характер, чтобы модернизация культуры предшествовала и сопровождала его. К сожалению, отечественная практика модернизации не учитывает этой последовательности. «Парадокс в том, – справедливо отмечает Л. Василенко, – что ученые на своих конференциях, власть на разных уровнях реализации обозначают необходимость преодоления отставания в развитии предприятий и производственных технологий. А социологические исследования показали, что ключевым направлением осуществления модернизации выступает необходимость осуществления именно социальной или социокультурной модернизации, инновирование социальных отношений так, чтобы они стимулировали широкое участие граждан» [1, с. 71].

Актуальной методологической проблемой является также определение вектора культурных изменений в органах государственного управления и в коммерческих предприятиях. За рубежом в государственном управлении этот вектор задан ориентацией на переход от бюрократической культуры к предпринимательской. В отечественной традиции такая квалификация применительно к государственной службе вызывает недоумение и неприятие нововведений, объяснимое в условиях распространения платных услуг в социальной сфере. Следовательно, крайне важно адекватно

ватное осмысление, рефлексия содержания такого рода изменений.

На деле предпринимательская культура гражданской службы понимается на Западе как проявление инициативы и заботы о клиенте, будь то социальная группа, региональное сообщество, отдельный гражданин. В качестве главной характеристики предпринимательской культуры выделяется переориентация деятельности государственных структур на интересы потребителей. Приоритетными критериями соответствия замещаемой должности, карьерного продвижения чиновников становятся при таком подходе разнообразие и широта квалификации, динамизм и мотивация общественного служения.

Разумеется, в каждой стране стратегия реформ обретает неповторимый облик, специфические акценты и приоритеты. Тем не менее существуют общезначимые принципы и методы модернизации, которые необходимо вычленять из национальных программ, с тем чтобы адаптировать их к условиям своей страны и ее регионов.

Модернизация организационной культуры представляется как относительно длительный поэтапный процесс. Э. Шейн, основываясь на концепции «холодильной камеры» К. Левина, описывает этапы этого процесса следующим образом.

1. «Размораживание». Существование противоречий в организации вызывает ощущение дисбаланса у ее членов и активизирует процесс приспособления. Противоречащие данные могут существовать достаточно долго, пока организация не будет уверена в том, что изменения для нее безопасны, и не найдет способа разрешить противоречие. По мере накопления фактов, не соответствующих сложившимся представлениям, персонал начинает терять веру в то, что всегда признавалось незбытым, и испытывать беспокойство.

2. «Когнитивное реконструирование». На данном этапе происходит пересмотр базовых представлений, ценностей и норм, формируются соответствующие новым условиям элементы организационной культуры, выбирается метод внедрения и поддержания инноваций.

3. «Замораживание». Третий этап заключается в закреплении новых культурных образцов посредством получения подтверждающих данных [2, с. 254].

Следует, однако, отметить, что далеко не все специалисты разделяют метафору «холодильной камеры» и соответствующую техно-

логию модернизации организационной культуры. Важнее другое обстоятельство: положения и методы указанной концепции успешно применяются не только в коммерческих структурах, но и в переподготовке государственных служащих во многих странах Западной Европы, в частности в Бельгии и Нидерландах [3].

С точки зрения управления изменениями культуры заслуживают внимания представленные шведским социологом М. Элвессоном три версии, которые реализуются на Западе, но лишь фрагментарно отрефлексируются в отечественной литературе и практиках менеджмента. Имеются в виду технократический проект, органичное движение и переустройство повседневной жизни.

Начнем с анализа технологии изменений, которую шведский ученый не без иронии называет «великим технократическим проектом». Такие проекты чаще всего привлекают внимание общественности, поскольку рисуют перспективу широкомасштабного преобразования сложившейся организационной культуры. Общий план такого рода изменений включает следующие этапы:

- 1) оценка ситуации в организации, определение целей и стратегического направления;
- 2) анализ существующей культуры; черновой набросок желательной культуры;
- 3) анализ расхождений между тем, что существует, и тем, что желательно;
- 4) разработка плана по развитию новой культуры;
- 5) воплощение плана в жизнь;
- 6) оценка изменений, новые усилия, направленные на дальнейшее развитие культурных изменений и их поддержка.

В процесс изменения сложившейся культуры, особенно на этапе воплощения плана в жизнь, вовлекаются все сотрудники организации, но поскольку проект возникает «наверху» и реализуется «сверху», топ-менеджмент выступает в качестве основной движущей силы. Он является главным архитектором и технологом проекта, организатором и вдохновителем культурных изменений. М. Элвессон отмечает (также не без иронии), что «часто в таком проекте изменений используют консультантов, которые стоят за спиной и поддерживают под руки топ-менеджеров» [4, с. 404 – 405].

Другой подход к изменению культуры – органичное социальное движение. Его источниками являются недовольство большинства сотрудников старыми идеями и практиками и желание изменить их. Здесь не наблюдается ни сильных управленческих действий, ни це-

ленаправленности, ни четкого плана. Группы в организациях пересматривают свои культуры в большей степени спонтанно, под влиянием идей, как возникших внутри организации, так и заимствованных из внешней среды. Органичные изменения означают, что люди в организации следуют за потоком новых идей, которые постепенно приводят к изменению организационной культуры. «Чтобы органичные изменения оказали достаточное влияние на организацию, необходимо, чтобы ее старшие менеджеры испытывали потребность разделять и поддерживать новые идеи. Однако они не обязательно должны быть инициаторами или самыми рьяными фанатами новых идей, которые связаны со сменой ориентиров» [4, с. 407]. Здесь инициаторами и двигателями органичных изменений выступают не только сотрудники и менеджеры организации, но и потребители, поставщики, конкуренты, разного рода ассоциации, консалтинговые компании и другие акторы.

Наконец, третий подход к культуральным изменениям – переустройство повседневной жизни. Он не предполагает ни настойчивых воздействий топ-менеджеров, ни какого-либо нового коллективного понимания, вызванного тенденциями развития общества. Переустройство повседневной жизни производят несколько (или даже один) менеджеров среднего и низового уровня управления, а иногда – неформальных лидеров. Обычно этот процесс имеет неформальный и поэтапный характер. В реализации данного подхода необходимо отметить значение педагогического мастерства руководителей структурных подразделений численностью до двух-трех десятков человек.

Завершая краткое описание трех подходов, необходимо отметить, что они не противоречат друг другу и в действительности могут удачно дополнять стратегию изменений. Следует также обратить внимание на то, что в своей аналитике М. Элвессон не использует понятия «модернизация». Полагаем, что этому можно дать следующее объяснение. Эмпирическим материалом для него послужили практики преобразований в культуре коммерческих организаций, которые осуществлялись либо под руководством топ-менеджмента компании (великий технологический проект), либо под давлением внешних обстоятельств (органичное социальное движение), либо по инициативе менеджеров низшего и среднего звена или неформальных лидеров (переустройство повседневной жизни). В любом случае осуществляемые изменения имели своей целью интенции их инициаторов, а конечные резуль-

таты прежде всего и главным образом затрагивали интересы инноваторов.

Изменения культуры в органах государственного управления имеют принципиальное отличие. Они не могут осуществляться без более или менее отчетливо выраженной значимой для всего общества цели, потому что государственный аппарат находится на бюджетном финансировании, процессы и результаты государственного управления оказывают воздействие на жизнедеятельность множества людей. Налогоплательщики вправе требовать от чиновников эффективной деятельности, которая, в свою очередь, зависит от организационной культуры государственной службы. Следовательно, реформирование и развитие государственного аппарата в России одним из своих звеньев должны иметь не просто изменение, а именно модернизацию культуры государственной службы, т.е. приведение ее в соответствие с современными ожиданиями социума и соответствующими нормативно-правовыми актами государства.

#### Литература

1. Василенко Л. Менеджмент социальных инноваций: управление будущим // Государственная служба. 2011. №3.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство/ пер. с англ. СПб. : Питер, 2002.
3. Элвессон М. Организационная культура / пер. с англ. Харьков : Изд-во «Гуманитарный Центр», 2005.
4. Hondeghem A. The national civil service in Belgium // Civil service systems in Western Europe / H.J.G.M. Bekke, F. Van der Meer et al. Edward Elgar, 2000.
5. Management & Leiderschap. ROI-Gids, 2005.

#### *About the specificity of culture changes of state organizations and commercial enterprises*

*There is analyzed such an important component of reformation of state service and development of commercial enterprises as the change of their organizational culture. On the basis of the world experience there is proved the appropriateness of this approach, suggested the organizational and methodological mechanisms of cultural modernization, that are recommended to use adapted to the Russian conditions.*

*Key words: organizational culture, technocratic project, commercial enterprise, organizational social movement, reorganization of everyday life, cultural modernization.*