

Илья Мельник

ведущий аналитик Агентства социальной информации (Санкт-Петербург)

Субкультуры в организациях

Хотя понятие субкультуры гораздо менее известно руководителям, чем понятие организационной культуры, трудно найти компанию, корпоративная культура которой была бы монолитна. Фактически большинство менеджеров в повседневной практике управления сталкиваются именно с субкультурами — теми или иными разновидностями доминирующей культуры организации.

Внимание к субкультурам позволяет правильно понять различные противоречия, которые могут затруднять функционирование организации. К примеру, в одной консалтингово-внедренческой компании постоянно конфликтовали два подразделения, от слаженного взаимодействия которых напрямую зависели успехи всей фирмы. Возникавшие конфликты разрешались только после непосредственного вмешательства руководства. Как выяснилось, причина разногласий заключалась в различном понимании руководителями этих подразделений (а следовательно, и сотрудниками) основных принципов работы компании и ее ценностей, что и приводило к постоянным конфликтам. Сотрудники каждого подразделения считали, что другие должны работать точно так же, как и они, тогда как по сути оба отдела имели отличающиеся друг от друга субкультуры.

В то же время субкультуры вовсе не обязательно являются препятствием для деятельности организации: если организация не подавляет существующие в ней культурные различия, то они могут представлять ресурс для ее развития.

Чаще всего организационная (или корпоративная, что несколько сужает это понятие) культура определяется как совокупность ценностей, обычаев, традиций, норм, верований и предположений, которые делают ту или иную организацию уникальной. Организационная культура — это система ценностей организации, воплощенная в различных сторонах ее деятельности. Организационную культуру можно назвать духом или характером организации, ее достаточно просто охарактеризовать, хотя измерить довольно сложно. (Кстати, в свете разговора о субкультурах интересно отметить, что организационная культура сама по себе является определенной субкультурой в рамках культуры социума.)

Аналогично культуре общества в целом, культуру организации нельзя понимать как абсолютно однородную и внутренне неразделимую сущность. Специфика культуры определяется ее носителями: как в обществе есть различные социальные группы, которые могут выражать ценности, в определенной степени отличающиеся от общей культуры социума, так и в организации существуют отдельные группы (формальные и неформальные), которые являются носителями местных субкультур.

Организационная культура — заведомо неоднородное явление, так как в любой культуре главенствуют формирующие ее базовые характеристики, указывающие, какие принципы должны преобладать, если возникает конфликт внутри культуры. Это делает возможным наличие отличных от доминирующей культуры систем ценностей. Таким образом, в любой организации потенциально заложено множество субкультур, причем почти любая из них может стать доминирующей, если она поддерживается и используется руководством организации как консолидирующий элемент.

Что же такое субкультура?

Применительно к организации, субкультуру можно определить как совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу в рамках организации.

Лучше понять место и значение субкультуры в системе управления организацией поможет классификация различных ее типов. Эта классификация может проводиться по разным основаниям:

1. По степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями организационной культуры в целом можно выделить:

- «передовую» субкультуру — как правило, это субкультура центрального аппарата управления (который больше всего и влияет на доминирующую культуру), где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации;
- «неконфликтующую» субкультуру, где ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с

общепринятыми. Чаще всего «неконфликтующая» субкультура существует в отдаленных от центра подразделениях организации (территориальных или функциональных). Именно так субъекты организации приспосабливаются к специфике деятельности или местным условиям;

- «контркультура» — носителями этого типа субкультур являются члены организации, отвергающие ценности доминирующей в организации культуры. Как правило, «контркультуры» можно расценивать как выражение недовольства индивидов или групп тем, как центральный управленческий аппарат организации распределяет организационные ресурсы. Не имея возможности открыто противостоять прямым указаниям руководства, носители «контркультуры» выражают несогласие с существующими условиями деятельности путем формирования и культивирования особой системы ценностей и правил поведения, противоречащей доминирующей в организации культуре.

2. По тому, какие подразделения в организации являются носителями той или иной субкультуры, выделяются:

- субкультуры территориальных подразделений организации, например субкультуры национальных представительств международных компаний (во многом обусловленные необходимостью привлекать для работы местный персонал) или филиалы организаций в странах с большой территорией (что как нельзя больше применимо к России);
- субкультуры различных функциональных подразделений организации.

3. По степени вовлеченности носителей субкультуры в управленческие процессы в организации можно выделить:

- субкультуру топ-менеджмента компании;
- субкультуру руководителей среднего звена;
- субкультуру рядовых сотрудников организации.

В процессе своего развития различные субкультуры определенным образом позиционируются относительно друг друга: они либо изолируются, либо одна субкультура вытесняется другой, более сильной, либо взаимодействуют, налаживая связи и видоизменяясь.

Отсутствие внимания со стороны руководителей организации к различным субкультурам превращает обозначенные различия в противоречия и открытые конфликты, препятствующие эффективной работе и достижению корпоративных целей. Как отмечают бизнес-консультанты, часто бывают случаи, когда субкультура одного отдела перевешивает культуру другого и, что еще хуже, культуру организации в целом. Таким образом, из единого организма компании получается несколько подразделений, не имеющих общей системы ценностей и не воспринимающих общих целей руководства.

В качестве одного из методов управления организационной культурой с точки зрения устранения противоречий между отдельными составляющими ее субкультурами можно назвать усиление контактов между носителями разных субкультур (например, этого можно добиться во время обучения сотрудников: если вы отправляете на учебу сотрудников из разных подразделений, они не только приобретают нужные знания, но и начинают больше общаться между собой).

В случае если та или иная субкультура начинает представлять угрозу для функционирования и развития организации, необходимо принятие жестких административных мер по исправлению ситуации; например, можно рекомендовать перевод сотрудника, являющегося вдохновителем «контркультуры», в другое подразделение организации и т.п. Таким образом, здесь речь идет не о «примирении», а об устранении субкультур, способных причинить вред организации.

Подводя итог этому краткому описанию субкультур, подчеркнем, что этот феномен, безусловно, требует к себе внимания со стороны руководителей. Для эффективного управления организацией руководитель должен хорошо представлять, какие субкультуры существуют в его организации, уметь адекватно оценивать влияние, которое они могут оказать на достижение организационных целей, а также управлять ими.