



Системный анализ типологий организационной культуры

Зябриков В.В.¹, Шевазутский И.Р.¹

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

АННОТАЦИЯ:

Существующие типологии организационной культуры разделены на две группы: кластерные (Р. Харрисон, Ч. Хэнди), основанные на схожести культур с четырьмя фундаментальными типами культуры (лидера, бюрократа, предпринимателя и профессионала), и критериальные (К. Камерон – Р. Куинн, В.В. Зябриков), построенные по координатному принципу и основанные на конкурирующих ценностях. Показано, что целый ряд типологий организационной культуры включают в себя сходные типы в силу того, что критерии (признаки) организационной культуры являются на самом деле не критериями, а характеристиками (свойствами) четырех фундаментальных типов культуры. Авторы демонстрируют, что в соответствии с типологией К. Камерона и Р. Куинна каждому типу организационной культуры соответствует пара доминирующих ролей бизнесменов (одна стратегическая и одна оперативная). С учетом связи типа организационной культуры со стадией жизненного цикла фирмы, утверждается, что при оптимизации менеджмента организации следует стремиться не к приближению к несуществующей идеальной фирме, а к последовательной смене моделей внутренней среды организации, соответствующей последовательности смены типов организационной культуры (лидера, бюрократа, предпринимателя и профессионала).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: типологии организационной культуры, единая типология организационной культуры, жизненный цикл фирмы, роли менеджера, совместные ценности.

System analysis of organizational culture typologies

Zyabrikov V.V.¹, Shevazutskiy I.R.¹

¹ St Petersburg State University, Russia

Введение

Теория организационной культуры получила эмпирическое подтверждение в 1994 году, когда были опубликованы результаты эмпирических исследований профессоров бизнес-школы Стэнфордского университета Дж. Коллинза и Дж. Порраса [7] (*Kollinz, Porras, 2018*), в которых авторы, сравнив показатели 18 компаний разных отраслей США, имеющих стратегическое видение и совместные ценности, с аналогичными показателями среднестатистических компаний, живущих сегодняшним днем, сформулировали вывод о том, что успешные компании обладают более сильной (развитой) культурой, чем компании-середняки. Таким образом, авторы исследования вслед за авторами модели «Счастливый атом» фирмы McKinsey (1980 г.) вполне обоснованно

ванно указали культуру в числе факторов успеха (конкурентоспособности) современной фирмы.

Термин «организационная культура» появился в конце 70-х годов XX века, а на рубеже 80–90-х гг. XX века феномен культуры организации оказался в центре внимания предпринимателей. Большинство авторов применяют элементный подход к определению термина «организационная культура», то есть определяют ее через какие-либо составные части.

Б.З. Мильнер [10, с. 27–28] (*Milner, 1999, p. 27–28*), а также О.С. Виханский и А.И. Наумов [2, с. 421] (*Vikhanskiy, Naumov, 2003, p. 421*) определяют организационную культуру более точно через ее «ядро» – мировоззренческие категории. В их представлении культура представляет собой систему совместных ценностей и представлений участников организации, подходов к постановке дела и достижению результатов, которые отличают данную организацию от всех других, по существу как важный связующий элемент внутренней среды фирмы, обеспечивающий ее конкурентоспособность.

На самом деле же, под термином «организационная культура» просто следует понимать культуру организации, существующую наряду с национальной деловой культурой, корпоративной культурой (то есть культурой корпорации) и культурой личности, то есть

ABSTRACT:

The existing typologies of organizational culture are divided into two groups: cluster (Harrison, Handy), based on the similarity of cultures with four fundamental types of culture (leader, bureaucrat, entrepreneur and professional) and criteria-based (Cameron and Quinn, Zyabrikov), built on the coordinate principle and based on competing values. It is shown that a number of typologies of organizational culture include similar types due to the fact that the criteria of organizational culture are actually not criteria, but characteristics of four fundamental types of culture. The authors demonstrate that according to the Cameron and Quinn's typology, each type of organizational culture corresponds to a pair of dominant roles of businessmen (one strategic and one operational). Taking into account the relationship between the type of organizational culture and the stage of the firm's life cycle, it is argued that while optimizing the management of an organization, the aim should not be to reach a non-existent ideal firm but to successively change the models of the firm's internal environment, matching the sequence of changing the types of organizational culture (leader, bureaucrat, entrepreneur and professional).

KEYWORDS: organizational culture typology, organizational culture unified typology, firm's life cycle, management roles, shared values

JEL Classification: M14, M11, M21

Received: 31.07.2023 / Published: 24.12.2023

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers
For correspondence: Zyabrikov V.V. [zyabrikov@mail.ru]

CITATION:

Zyabrikov V.V., Shevazutskiy I.R. [2023] Sistemnyy analiz tipologiy organizatsionnoy kultury [System analysis of organizational culture typologies]. Liderstvo i menedzhment. 10. (4). – 1235–1254. doi: 10.18334/lm.10.4.118828

для прояснения смысла термина организационная культура достаточно всего лишь поменять порядок слов в словосочетании: организационная культура. Все эти виды культуры отличаются своим субъектом – носителем культуры. Поэтому организационная культура – это необъемлемая часть современной фирмы, первичный фактор, определяющий ее индивидуальность, «лицо», задающий мировоззренческие стандарты членов организации, на основе которых они воспринимают события, принимают управленческие решения, оценивают действия коллег, руководителей, подчиненных и т.д. Организационная культура образует общий контекст всего того, что происходит в организации, и проявляется в стремлении выполнить свою работу умело, умно, ловко, эстетично (в зарубежной литературе применяют для обозначения такой работы термин *smart* – «сообразительный») и возможности оценить с этих позиций работу своих коллег. В организации с развитой культурой оптимизируют менеджмент не столько в силу желания увеличить эффективность управления и производства, а скорее из-за нетерпимости к расслабленности, распушенности и наличию избыточных бюрократических издержек. Таким образом, развитая культура – это часто следствие не только экономических, но и эстетических установок руководства фирмы, хотя, конечно, одним из основных результатов такой культуры и является высокая экономическая эффективность.

Целью настоящего исследования является обоснование того, что значительная часть существующих типологий организационной культуры включает в себя общее ядро, состоящее из четырех фундаментальных типов культуры: культуры лидера (клановой), бюрократической (иерархической), культурой предпринимателя (рыночной) и культуры профессионалов (адхократической), следующих друг за другом во времени в вышеприведенном порядке.

Четыре типа организационной культуры

Под типом организационной культуры обычно понимают группу культур, объединенных по общему, наиболее существенному признаку, отличающему данный тип от других [15, с. 39] (*Tikhomirova, 2020, p. 39*). В накопленном многообразии типологий организационной культуры разобраться довольно сложно. Первой наиболее известной до сих пор является типология одного из классиков менеджмента Ч. Хэнди [20, 21] (*Handy, 1978; Handy, 1993*), опубликованная впервые в 1978 году, в которой

ОБ АВТОРАХ:

Зябриков Владимир Васильевич, экономический факультет, кафедра экономики предприятия, предпринимательства и инноваций, доцент, кандидат экономических наук (zyabrikov@mail.ru)

Шевазуткий Игорь Романович, экономический факультет, кафедра экономики предприятия, предпринимательства и инноваций, ассистент (shevazutkii_igor@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

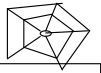







Зябриков В.В., Шевазуткий И.Р. Системный анализ типологий организационной культуры // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Том 10. – № 4. – С. 1235–1254. doi: [10.18334/lm.10.4.118828](https://doi.org/10.18334/lm.10.4.118828)

автор развил и проиллюстрировал идеи классификации Роджера Харрисона (1972) [22] (Harrison, 1972). Именно Р. Харрисон *впервые* ввел четыре типа организационной культуры: 1) культура власти и силы (культура «ордена»); 2) ролевая культура; 3) культура, ориентированная на деятельность (командная культура); 4) атомистическая культура (звездная, культура индивидуальности).

Таким образом, Ч. Хэнди, по сути, стал популяризатором типологии Р. Харрисона, а четыре типа организационных культур Ч. Хэнди: 1) культура власти, 2) культура роли, 3) культура задачи и 4) культура личности выгодно отличаются от терминов Р. Харрисона лаконичностью (табл. 1).

Таблица 1

Четыре типа организационной культуры по Ч. Хэнди (1978) и В.В. Зябрикову (2007)

Описание культуры по Ч. Хэнди (1976)	Названия и символы культур по Ч. Хэнди (1976)	Типы культуры и символы по В.В. Зябрикову (2007)
Зевс – бог неба, грома и молний, вокруг него расходятся «круги власти», а власть менеджера измеряется временем, которое он проводит с боссом	Культура власти Символ – паутина, власть передается из центра по радиальным нитям  Паутина	Культура лидера (социокультурная составляющая S)  Звезда
Аполлон – бог порядка и правил, символ торжества разума и логики; «люди являются частями машин». Стиль его общения – приятный и надежный	Культура роли Символ – греческий храм с колоннами – функциональными подразделениями и фронтоном – топ-менеджментом  Храм	Культура бюрократа (политическая составляющая P)  Пирамида
Афина – молодая богиня-воительница, покровительница ремесленников и первопроходцев	Культура задачи Символ – таблица, в узлах которой находятся задачи, решаемые самостоятельными подразделениями-командами  Матрица	Культура предпринимателя (экономическая составляющая E)  Проекты
Дионис – самый индивидуалистичный и анархичный из всех богов, мало интересуется мнением о нем окружающих	Культура личности Символ – сеть, звездная галактика  Гроздь винограда	Культура профессионалов (технологическая составляющая T)  Сеть

Источник: [4, 20] (Zyabrikov, 2007; Handy, 1978).

Следует отметить, что оба автора (Р. Харрисон и Ч. Хэнди) не ограничились просто введением типов культуры, но и привели довольно подробное описание организаций с соответствующей культурой (табл. 2).

Таблица 2

Описание организационных культур по Р. Харрисону и Ч. Хэнди

Тип культуры	Описание Р. Харрисона (1972)	Описание Ч. Хэнди (1976)
Культура орде-на/власти	Сотрудники объединены вокруг лидера, наделенного всей полнотой власти (возможно, основателя компании) на основе неформальных отношений. Конкурентная культура. Задача лидера и его сторонников поддерживать авторитет лидера. Лидер должен быть всегда доволен положением дел	Патриархальный руководитель находится в центре созданной им сети. Организация по сути является продолжением своего лидера
Культура роли	Отличается высокой степенью централизации и формализации. Основная задача – обеспечить точное следование правилам и процедурам. Акцент на системе контроля. Подобные компании известны отсутствием результативности	Централизованная и формализованная культура благоразумия, порядка, истины. Напоминает колонны величественного храма
Культура коман-ды / задачи	Структура матричного типа, отличается децентрализацией, обеспечивает решение задач клиентов, которые должны быть довольны. Формируется экспертами с формальными навыками и компетенциями. Задача руководства создать систему стимулов для групп и поддерживать командную работу	Культура с сетевым взаимодействием экспертов, которые работают в кросс-функциональных командах
Культура индивидуальности / личности	Люди не зависят друг от друга, но для удобства находятся рядом. Задача менеджера – повышать личную компетентность каждого участника организации	Культура предпринимателей и изобретателей, в которой они могут полностью реализоваться, предложить инновационные решения

Источник: [17, с. 255–256] (Trompenaars, Kuberg, 2019, p. 255–256).

С появлением типологии Ч. Хэнди произошел важный переход от идеи поиска одной идеальной фирмы с лучшей практикой менеджмента к ориентации на одну из *четырех* ключевых моделей фирмы, соответствующих разным типа культуры и одновременно стадиям жизненного цикла фирмы: детству, юности, зрелости и возрождению [5] (Zyabrikova, Zyabrikov, 2015).

Недостатком кластерного подхода к классификации, реализованного в этой типологии, является то, что никогда нельзя быть уверенным, что представленная классификация является исчерпывающей. Например, согласно подходу Ч. Хэнди, любой тип организационной культуры олицетворяет одного из четырех древнегреческих

богов, которые, в свою очередь, олицетворяют все многообразие организационных культур. Однако число древнегреческих богов явно превышает четырех обозначенных Ч. Хэнди, а серьезных обоснований в пользу выбора исключительно Зевса, Аполлона, Афины, Дионисия и игнорирования других богов не существует.

Кроме того, типология Ч. Хэнди не лишена ряда неясностей, в частности, культуру Зевса, которую Ч. Хэнди назвал культурой власти, с тем же успехом можно назвать и культурой личности в силу того, что одним из источников власти Зевса была его личная харизма. В то же время иерархическую, по сути, культуру Аполлона с четким распределением полномочий можно было бы назвать не культурой роли, а культурой власти, поскольку иерархический характер культуры Аполлона представляет собой систему делегирования власти с верхних уровней управления на нижние. Кроме того, культура Аполлона по Ч. Хэнди является не элементарной, а составной, комплексной. Она объединяет в себе два элементарных типа культуры: культуру семейного типа для топ-менеджмента (фронтон храма Аполлона) и иерархическую культуру для менеджеров подразделений (колонны храма Аполлона), в ней реализуется принцип «для друзей – все, для остальных – закон». Справедливости ради следует отметить, что именно так комплексно формируется реальная организационная культура на стадии юности.

Пожалуй, наиболее важная проблема типологии Ч. Хэнди, состоит в использовании неоднородных терминов для обозначения типов организационной культуры («власть», «роль», «задача» и «личность»). С математической точки зрения эти термины характеризуют разные оси координат, поэтому возможны нежелательные наложения. Например, организационная культура может проистекать от выдающейся *личности*, обладающей всей полнотой *власти* и нацеленной в первую очередь на выполнение *задачи*, за счет правильного распределения *ролей*. Чтобы избежать такой неопределенности, следует давать типам культур однородные наименования из одного ряда, например, по источникам власти и соответствующим типам бизнесменов, что и сделал один из авторов настоящей статьи в 2007 году [4] (*Zyabrikov, 2007*). Такое введение четырех ролей бизнесменов – базовых однородных типов организационной культуры (своего рода архетипов): культуры лидера, бюрократа, предпринимателя и профессионала, облегчает систематизацию элементов теории деловой культуры, абсолютно необходимую для выработки обоснованных практических рекомендаций.

В частности, предварительный выбор типа организационной культуры позволяет узнать наиболее подходящий тип организационной структуры в соответствии с моделью Г. Минцберга «Куб изменений», по которой «культура определяет организационную структуру» [12, с. 270] (*Mintzberg, Alstrend, Lempel, 2000, p. 270*). Так, культуре лидера соответствует простая организационная структура по Г. Минцбергу, бюрократической культуре – механическая и профессиональная бюрократия, культуре предпринимателя – дивизиональная форма, а культуре профессионала – адхократическая структура [11] (*Mintzberg, 2004*). Аналогичная последовательность смены типов орга-

низационной структуры предлагается и другими авторам, например В.С. Порцевой [14, с. 461–462] (Portseva, 2020, p. 461–462).

Типологии, которые сводятся просто к перечислению характерных базовых типов организационной культуры, как, например, типология Ч. Хэнди, можно назвать *кластерными*. Кластерные типологии содержат описание нескольких фундаментальных типов культуры и соответствующих моделей организаций, обычно полученных на базе эмпирических наблюдений. Понять суть кластерной классификации легко на примере древней классификации видов материи: земли, воды, воздуха и огня. Классификация в кластерной типологии производится путем простого перебора фундаментальных типов культуры и интуитивного выбора наиболее похожего типа. Основным недостатком любой кластерной классификации является ее интуитивная природа, зачастую ведущая к недостаточно обоснованному выбору ключевых элементов классификаций. В частности, сам Г. Минцберг наряду со своими пятью организационными формами, без достаточных, по мнению авторов настоящей статьи, оснований ввел еще две – миссионерскую и политическую организации. Кстати, можно ожидать и дальнейшее расширение подобной эмпирической типологии за счет описания «новых» типов организационных структур, появление которых стало возможным из-за отсутствия системообразующих координат. Чтобы избежать такой неопределенности начиная с 1990-х годов практически все исследователи организационной культуры использовали для выделения ее типов оси координат.

Типологии организационной культуры на базе конкурирующих ценностей

В отличие от уже рассмотренных кластерных классификаций типологии, снабженные координатными осями, могут быть полными (при определенном уровне детализации) и неизбыточными, то есть не включать схожих типов. Впервые типология на базе конкурирующих ценностей была предложена Р. Куинном и Дж. Рорбахом [24] (Quinn, Rohrbaugh, 1983), которые ввели две оси координат: 1) ориентация на *дифференциацию и гибкость* либо *интеграцию и контроль*, 2) *внутренний фокус* (ориентация на внутреннее взаимодействие) либо *внешний фокус* (ориентация на внешнее воздействие). Наиболее известной из таких координатных типологий является *типология К. Камерона – Р. Куинна* (1983, 1999) [23, 6] (Quinn, Cameron, 1983; Cameron, Quinn, 2001), которые в основу своей классификации положили несколько модифицированные критерии Р. Куинна и Дж. Рорбаха: 1) ориентацию на *гибкость и динамизм* либо на *предсказуемость и стабильность*; 2) *внутренний контроль и интеграцию* либо *внешнее позиционирование и дифференциацию*.

Интересно отметить, что используя эти оси координат, К. Камерон и Р. Куинн получили те же четыре типа культуры, что и первые типологии организационной культуры Р. Харрисона и Ч. Хэнди:

1) ориентация на гибкость и динамизм + внутренний контроль и интеграция = клановая культура (культура власти или культура Зевса по Ч. Хэнди, культура лидера по В.В. Зябрикову);

2) ориентация на предсказуемость и стабильность + внутренний контроль и интеграция = иерархическая культура (культура роли или культура Аполлона по Ч. Хэнди, культура бюрократа по В.В. Зябрикову);

3) ориентация на предсказуемость и стабильность + внешнее позиционирование и дифференциация = рыночная культура (культура задачи или культура Афины по Ч. Хэнди, культура предпринимателя по В.В. Зябрикову);

4) ориентация на гибкость и динамизм + внешнее позиционирование и дифференциация = адхократическая культура (культура личности или культура Диониса по Ч. Хэнди, профессионалов по В.В. Зябрикову).

Появление типологии К. Камерона – Р. Куинна, во-первых, уточнило описание одного из типов фирмы с *культурой личности* по Ч. Хэнди за счет использования термина *адхократия* (от лат. ad hoc – к данному случаю), который существенно прояснил характеристики этого типа культуры. Впрочем, строго говоря, адхократия – это обозначение не типа культуры, а типа *власти*, что, впрочем, не слишком принципиально в силу отмеченного Г. Минцбергом точного соответствия типов власти и типов культуры, ведь по его меткому выражению: «Культура есть зеркальное отражение власти» [12, с. 218] (*Mintzberg, Alstrend, Lempel, 2000, p. 218*).

Адхократические принципы принятия решений и организации внутренней деятельности впервые стала реализовывать фирма Hewlett Packard еще в 1940-х годах, а сам термин адхократия был предложен экспертом по проблемам лидерства Уорреном Беннисом (США) в 1968 г. в его книге «Временное общество», а затем популяризирован футурологом Элвином Тоффлером. В контексте организационного управления можно определить *адхократию* как тип власти в организации, обладающей гибкими подразделениями, реализующими свои задачи на основе компетентности сотрудников-профессионалов вне рамок официальной организационной структуры при неформальной координации усилий. Принципы адхократии в настоящее время применяются в фирмах Virgin Group, основанной британским бизнесменом сэром Р. Брэнсоном, и Asea Brown Boveri (ABB) – шведско-швейцарской компанией, специализирующейся в области электротехники, энергетического машиностроения. Этот типа власти отрицает универсальные принципы и правила управления и поэтому адхократия противоположна бюрократии.

Во-вторых, важным достижением К. Камерона и Р. Куинна стала разработка и апробация наиболее широко распространенной в России ныне анкеты (опросника) по определению типа организационной культуры по методике OCAI (Organizational culture assessment instrument) [6, с. 51–60] (*Kameron, Kuinn, 2001, p. 51–60*), основанной на конкурирующих ценностях (для этой цели наличие критериев определения типа культуры было обязательным). Эта анкета позволила проводить диагностику типа организационной культуры по временному срезу и перевела направление исследования культуры из качественного в количественный вид. Главной альтернативой методике OCAI сегодня является методика Д. Денисона, которая также используется при ана-

лизе корпоративной культуры российских фирм [19] (*Chernova, Chernov, Bazhenova, 2019*).

Интересно отметить, что использование разных принципов построения кластерных и критериальных (на основе конкурирующих ценностей) типологий, то есть существование разных инструментов исследования, вовсе не означает, что они обязательно ведут к разным результатам. Так, например, как показано выше, кластерная типология Ч. Хэнди и критериальная классификация К. Камерон – Р. Куинн ведут, в конце концов, к одним и тем же четырем типам культуры, для обозначения которых авторы просто использовали разные синонимы.

Разные авторы используют в качестве критериев классификаций факторы управления внутренней средой организации, характеристики организации в целом и специфику ее взаимодействия с внешней средой и т.д.

Проведем сравнительный анализ критериев, использованных разными авторами (*табл. 3*).

Таблица 3

Сравнительный анализ критериев типологий организационной культуры разных авторов

Т. Дил, А. Кеннеди (1982)	Р. Акофф (1985)	Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер (1998)	К. Камерон, Р. Куинн (1999)	В.В. Зябриков (2007)
Большой риск – быстрая обратная связь	Нет самостоятельности по целям – есть по средствам ее достижения	Ориентация на личность – иерархическая	Внутренний фокус – гибкость и динамизм	Личность лидера – управленческие навыки
Малый риск – медленная обратная связь	Нет самостоятельности по целям – нет по средствам их достижения	Ориентация на задачу – иерархическая	Внутренний фокус – предсказуемость и стабильность	Обезличенность – управленческие навыки
Малый риск – быстрая обратная связь	Есть самостоятельность по целям – есть по средствам их достижения	Ориентация на задачу – эгалитарная	Внешний фокус – предсказуемость и стабильность	Обезличенность – профессиональные навыки
Большой риск – медленная обратная связь	Есть самостоятельность по целям – нет по средствам их достижения	Ориентация на личность – эгалитарная	Внешний фокус – гибкость и динамизм	Личность лидера – профессиональные навыки

Источник: [3, 4, 6, 18] (*Groshev, Emelyanov, Yurev, 2004; Zyabrikov, 2007; Kameron, Kuinn, 2001; Trompenaars, Khempden-Terner, 2012*).

По строкам *таблицы 3* приведены схожие критерии типов деловой культуры. В отличие от кластерных, критериальные классификации, описанные в вышеприведенной таблице, ориентированы на конкретные характеристики культуры, а потому более обоснованы. При этом важно в качестве основополагающих критериев типоло-

гии выбирать наиболее важные характеристики, а не второстепенные характерные для многих типов культуры (например, высокая мотивация персонала, скорость реакции на изменения внешней среды, степень риска).

Критериальная типология организационной культуры на основе типов власти

В соответствии с подходом В. Сате [25] (*Sathe, 1985*) принятие управленческих решений входит в число важных функций деловой культуры, так как оно происходит в рамках ограничений, накладываемых совместными ценностями, которые сводят к минимуму разногласия между участниками процесса. Принятие управленческих решений представляет собой сущность современного менеджмента, поэтому наиболее обоснованными из критериев выделения типов организационной культуры являются те, которые описывают механизм принятия управленческих решений. Кроме того, как было сказано ранее, в соответствии с подходом Г. Минцберга, тип власти точно соответствует типу культуры, поэтому при системном подходе к созданию типологии организационной культуры логично опираться на источники и типы власти, тем более что власть в России является одним из важнейших факторов менеджмента.

В своей работе 2007 г. [4] (*Zyabrikov, 2007*) один из авторов настоящей статьи предложил критериальную классификацию организационных культур по двум основным характеристикам источников власти в организации, наиболее актуальным для современных российских фирм: степень профильности власти и степень обезличенности власти.

Первый из параметров, *степень профильности власти*, отражает относительную важность при принятии управленческих решений профессиональных навыков и знаний в тех областях, в которых специализируется организация (например, промышленность, строительство, сфера коммуникаций и т. д.) по отношению к универсальным управленческим навыкам.

При низкопрофильной власти ведущую роль в принятии решений играют профессиональные менеджеры – специалисты по управлению с универсальным набором управленческих навыков и некоторым знакомством с отраслевой спецификой. В соответствии с этим *американским* подходом к менеджменту, самое главное – быть менеджером, а где применять свои управленческие умения – это уже детали.

На другом полюсе оси при полностью профильной власти доминируют специалисты, эксперты, не являющиеся обычно менеджерами по образованию (немецкий подход к менеджменту). Власть такого характера можно наблюдать, например, в больницах, где первым лицом является главный врач, а не директор.

Вторая ось типологии отражает *степень обезличенности власти*, то есть сравнительную важность в управлении фирмой универсальных заранее известных правил, когда фирма «работает как единый механизм» независимо от персональных качеств менеджеров, по сравнению с личными качествами и умениями конкретных управленцев.

На одном полюсе этой оси, в некорпорированных фирмах, источником власти является личность лидера, его харизма (характерно для большой части малых и значительной доли средних предприятий в России). Такая фирма, по сути, является продолжением личности ее лидера, юридическое лицо нужно лишь для того, чтобы в удобной форме заключать контракты и пользоваться банковским счетом.

При движении вверх по второй оси возрастает обезличенность управления, фирма становится единым механизмом – корпорацией, в которой собственники – это одни лица, а менеджеры – другие, а влияние личного фактора существенно снижено, что характерно для крупных фирм, в которых не менеджеры, а созданные ими условия должны побуждать работников к производительному труду. Кроме того, у корпорации гораздо больше шансов привлечь средства инвесторов на бирже, поскольку у нее минимизированы персональные риски, связанные с возможной болезнью или смертью лидера.

По двум введенным критериям можно выделить четыре описанных выше фундаментальных типа организационных культур (рис. 1).

В этой классификации в отличие от прочих прослеживается эволюция символов культуры. Так схема типа «звезда», характеризующая культуру лидера, переходит в пирамидальную схему, когда появляются дополнительные уровни управления. В этом смысле схема «звезда» – это вид сверху на организационную структуру, а пирамида – вид на нее же сбоку.

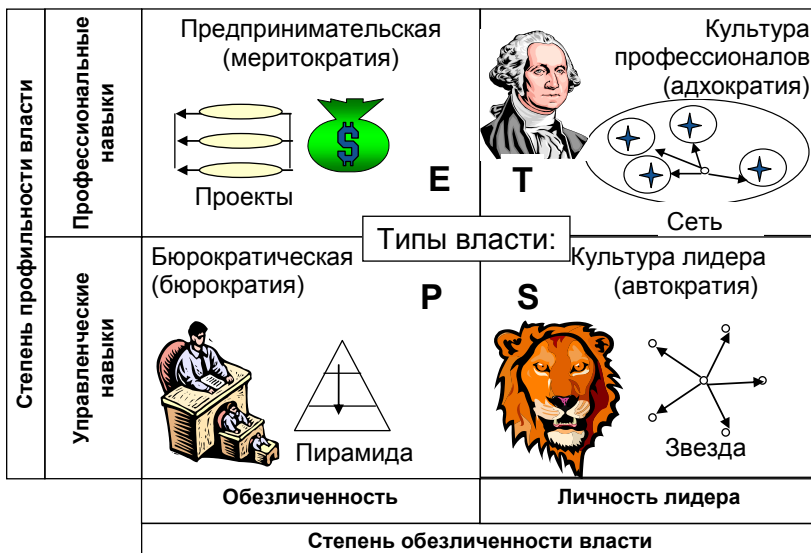


Рисунок 1. Критериальная классификация типов культуры В.В. Зябрикова
 Источник: [4] (Zyabrikov, 2007).

Пирамидальная схема переходит в совокупность равноправных проектов, когда вектор власти из вертикального превращается в горизонтальный. На место жесткой иерархической системы управления и распределения ресурсов приходит горизонтальная структура первоначально равнозначных *проектов* (или подразделений), которые ориентированы на клиента, а наиболее важным проектом становится наиболее прибыльный.

Наконец, наиболее успешные временные проектные команды (символ – овал), которые получают практически непрерывное финансирование, превращаются в *группы постоянного состава* (символы – круги со звездами внутри) в рамках сетевой структуры.

Теперь перейдем к последовательному описанию четырех фундаментальных типов организационной культуры. Первый из типов культуры – *культура лидера*, она предполагает сочетание низкой обезличенности власти и низкой степени ее профильности. По словам социолога Ж.Т. Тощенко: «В России экономическое пространство поделено между кликами, кастами и прочими группировками. Они сформировались достаточно стремительно, опираясь на складывающиеся еще в советские времена родственные связи, личную преданность, приятельские отношения, что позволило поделить лакомые «куски» экономики» [16, с. 131] (*Toshchenko, 1999, p. 131*). Эта культура «продиктована» харизматическим лидером (так же, как и культура Зевса / культура власти у Ч. Хэнди), основана на доверии, сопереживании и личной преданности ему помощников, которых он воодушевляет. Основная задача лидера – генерировать воодушевление, а ведущей психологической чертой является патернализм – характерная черта российской ментальности. Девиз фирмы с культурой лидера: «Фирма – это Я».

Самое точное наименование лидера в такой культуре в его отношениях с подчиненными – *наставник* (или пара ролей *Пособник – Родитель* по К. Камерон – Р. Куинну [6, с. 178] (*Kameron, Quinn, 2001, p. 178*), в которой первая является стратегической, а вторая – оперативной). Он должен быть строгим, но справедливым, а вся фирма в целом должна напоминать семью (схожие характеристики имеет семейный тип культуры по Ф. Тромпенаарсу и Ч. Хэмпден-Тернеру [18] (*Trompenaars, Khempden-Terner, 2012*)). Каждый член такой семьи может рассчитывать на заботу и защиту в сложных обстоятельствах. В семье действует большое количество неписаных норм и правил поведения, а шансы на продвижение по службе имеют в первую очередь родственники и фавориты – любимчики лидера. Управленческие решения в такой фирме принимаются лидером единолично, часто интуитивным способом на основе собственного опыта успехов и неудач.

Вторым типом организационной культуры является *бюрократическая культура*, которая характеризуется сочетанием высокой степени обезличенности власти с низкой степенью ее профильности. Бюрократическая организация – это многоуровневая административная иерархия, обезличенный механизм, построенный на основе формализованных связей и отношений, своего рода «хорошо смазанная и плавно движущаяся».

щаяся машина». Коллектив бюрократической организации основан на формальных контрактных отношениях, а многие сотрудники обладают психологией «наемника».

В управлении такой корпорацией могут быть реализована модель идеальной бюрократии М. Вебера, предполагающая минимальное пространство личного выбора управленческого решения и власть инструкции, характеризующая четким распределением прав, обязанностей и ответственности по иерархии должностей. Отметим, что Ч. Хэнди назвал такой тип культуры – культурой Аполлона (бога гармонии и красоты). Настоящими символами бюрократической культуры являются письменный стол («бюро» – стол, «кратос» – власть) и офис. Прекрасно передал принцип работы сотрудников в рамках бюрократической структуры, своего рода девиз фирмы бюрократического типа, И.К. Адизес. Он звучит так: «Люди являются частями машин. Работай с системой и соблюдай правила» [1, с. 126] (*Adizes, 2008, p. 126*).

Наиболее точное название менеджера-бюрократа (администратора) в его отношениях с подчиненными – *инструктор* (или пара ролей по К. Камерону – Р. Куинну: *Координатор – Организатор*). Иерархический характер и вертикальное распределение власти в культурах бюрократического типа весьма точно передал известный руководитель General Electric Джек Уэлч, он написал: «К председателю правления она обращена лицом, а к потребителю – задом» [9, с. 138] (*Mikltueyt, Vuldridzh, 2004, p. 138*), очевидно, имелось в виду, что такая структура не является рыночно-ориентированной. Критически анализируя бюрократию, Дж. Оуэн пишет: «*Правила и иерархия* – традиционная модель управления и контроля. Если бизнес построен по принципу «менеджеры думают, работники выполняют», т. е. последние *оставляют свои мысли и чувства за проходной*, такая модель – то, что нужно. На этой территории правит многотомная декларация политики компании, из которой люди узнают о том, что они делать *не могут*. Задача декларации – уберечь бизнес от неприятностей. Чего в ней нет, так это указаний на то, что люди должны делать. Декларация не наделяет людей полномочиями, не формирует атмосферу доверия и внутренней лояльности. Много говорится о подчинении и мало о приверженности бизнесу» [13, с. 126] (*Ouen, 2003, p. 126*).

Третий тип организационной культуры – *культура предпринимателя*, она характеризуется высокой степенью обезличенности власти и высокой степенью ее профильности. Фирмы с культурой предпринимателя обычно включают в себя временные группы сотрудников, ориентированных на выполнение конкретных проектов на принципах самоокупаемости, поэтому ведущую роль играют руководители проектов – проектные менеджеры, специализирующиеся в определенных технологических областях (отсюда высокая степень профильности власти), зачастую конкурирующие за получение наиболее выгодных проектов. Коллектив фирмы с культурой предпринимателя – это группа ориентированных на рынок независимых работников во главе с сильным руководителем.

В рамках *единых правил игры* (отсюда высокая степень обезличенности власти), устанавливаемых руководством фирмы, проектные (или продуктивные) группы кон-

куруют за получение выгодных проектов (заказов), а работники ориентированы на выполнении задачи, сформулированной клиентом (отсюда одно из наименований этого типа культуры по Ч. Хэнди – культура задачи). Наиболее точное обозначение роли руководителя по отношению к подчиненным – *партнер* (речь идет и о распределении прибыли, и о разделении рисков). Пара ролей по К. Камерону – Р. Куинну: *Постановщик проблем* – *Боец*.

Определенную автономию проектных (или продуктовых) групп подчеркивают в своей типологии Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер, которые использовали для обозначения этого типа культуры термин «самонаводящаяся ракета». Тип власти в фирмах с культурой предпринимателя – меритократия (от лат. *meritus* – достойный) – власть наиболее одаренных, достойных, независимо от их социального происхождения (противоположность аристократии). Термин «меритократия» введен английским социологом Майклом Янгом в 1958 г. Американский социолог Дэниэл Белл (основатель концепции постиндустриального общества) считал, что меритократия позволит устранить бюрократию, однако на самом деле меритократия нормально сочетается с бюрократией. Правильнее говорить, что на стадии зрелости фирмы меритократия постепенно вытесняет бюрократию.

В рамках меритократии руководящие посты должны занимать наиболее способные люди из всех слоев общества, деятельность которых оценивают по их заслугам и результатам. Рыночная свобода открывает просторы для наиболее одаренных в «обществе равных возможностей». Девиз фирмы с культурой предпринимателей: «Клиент – король» (или как его часто трактуют «Клиент всегда прав»). Такая организация рассматривается как естественная человеческая общность, построенная на основе личных привязанностей и общих интересов, а ее коллектив представляет собой команду единомышленников.

Наконец, четвертый тип культуры – *культура профессионалов*, которая предполагает власть профессионалов-лидеров, возглавляющих *постоянные* самоуправляемые команды. Этот тип культуры предполагает сочетание низкой степени обезличенности и высокой степени профильности власти. Девизом такой фирмы является формула Ч. Хэнди: $I^3 = \text{Интеллект} \times \text{Информация} \times \text{Идеи}$. Объединяющими ценностями этой культуры являются высокий интеллект, профессиональная компетентность, энтузиазм, способность генерировать идеи и умение работать в команде.

Фирма рассматривается как объединение профессионалов, человеческая общность, отношения в которой строятся естественным образом на основе личных привязанностей, общих интересов, а субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает. Такой тип деловой культуры представляется авторам наиболее предпочтительным, потому что, как справедливо утверждают В.В. Куликова и И.А. Бадмаева, «развитие предприятия в современном обществе может быть основано только на сплоченной команде единомышленников» [8, с. 16] (*Kulikova, Badaeva, 2022, p. 16*). Система власти в фирме с культурой профессионалов – адхократия, предполагает, что управленческие

решения принимаются в первую очередь с учетом специфики ситуации. Наиболее точный термин, характеризующий отношение руководителя к подчиненному – *коллега* (по К. Камерон – Р. Куинну это роли *Новатора* и *Провидца*). Следует отметить, сходство группы из восьми приведенных ролей аналогичных составу ролей, выделенных Р.М. Белбиным.

Важно упомянуть, что описанная выше последовательность смены типов культуры не является очевидной, так, например, Ч. Хэнди однозначно утверждал, только то, что вслед за *культурой власти* (культурой лидера) следует *культура роли* (бюрократическая культура), а далее возможны два варианта: или *культура задачи* (культура предпринимателя), или *культура личности* (культура профессионала). Вероятно, в данном случае речь идет о коммерческих и некоммерческих организациях.

К. Камерон и Р. Куинн предложили и подтвердили на примере развития фирмы Apple следующую последовательность появления разных типов организационной культуры: *адхократия* (культура личности по Ч. Хэнди / культура профессионала по В.В. Зябрикову) – *клановая* (культура власти / культура лидера) – *иерархическая* (культура роли / бюрократическая культура) – *рыночная* (культура задачи / культура предпринимателя) [6, с. 90–94] (*Kameron, Kuinn, 2001, p. 90–94*). Адхократия указана первой, так как этот тип культуры доминирует на дорожной стадии фирмы, целью которого является создание продукта и подготовка к началу коммерческой деятельности.

Тем не менее даже в фундаментальных трудах [3, с. 66] (*Groshev, Emelyanov, Yurev, 2004, p. 66*) по организационной культуре можно встретить неверную последовательность типов: *культура власти* – *культура роли* – *культура личности* – *культура задачи*. На самом деле культура личности не может следовать сразу за культурой роли, так как не совпадает с ней ни по одному из критериев выделения типов организационной культуры, следовательно, культура роли является антагонистической по отношению к культуре личности, и прямой переход между этими типами невозможен.

Заключение

1. Выявлено сходство ряда типологий организационной культуры: Р. Харрисона, Ч. Хэнди, К. Камерона – Р. Куинна, Ф. Тромпенаарса – Ч. Хэмпден-Тернера и В.В. Зябрикова, включающих фундаментальный набор четырех типов организационной культуры (лидера, бюрократа, предпринимателя, профессионалов), что позволяет увеличить достоверность предлагаемых рекомендаций для совершенствования менеджмента в рамках культуры лидера (клановой) на стадии детства, бюрократической (иерархической) культуры на стадии юности, культуры предпринимателя (рыночной) на стадии зрелости и культуры профессионалов иерархической на стадии возрождения.

2. Произведено деление всех типологий организационной культуры на две группы: более ранние по времени появления *кластерные* типологии, имеющие в основном

эмпирический характер и построенные по признаку схожести с некоторым фундаментальным набором организационных культур, и более поздние – *критериальные* типологии, построенные на основе конкурирующих ценностей и координатных осей. Критериальные типологии выгодно отличаются от кластерных тем, что они могут быть полными и неизбыточными.

3. Для каждого типа организационной культуры (лидера, бюрократа, предпринимателя, профессионала) и, соответственно, стадии жизненного цикла организации (детство, юность, зрелость, возрождение) на основании типологии К. Камерона и Р. Куинна предложены доминирующие роли бизнесменов: пособник – родитель, координатор – организатор, постановщик проблем – боец, новатор – провидец (первая стратегическая, а вторая – оперативная), которые в совокупности соответствуют набору ролей в команде менеджеров Р.М. Белбина.

ИСТОЧНИКИ:

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. / Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
3. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. / Учеб. пособие для студентов вузов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
4. Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4(24). – с. 194–200.
5. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1(53). – с. 116–120.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
7. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 362 с.
8. Куликова В.В., Бадаева И.А. Диагностика корпоративной культуры в организации // Карельский научный журнал. – 2022. – № 3(40). – с. 16–19. – doi: 10.57145/27129772_2022_11_03_04.
9. Миклтуэйт Дж., Вулдридж А. Магия менеджмента. / Пер. с англ. Монография. – М.: АСТ, 2004. – 414 с.
10. Мильнер Б.З. Теория организации. / Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 1999. – 478 с.
11. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
12. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

13. Оуэн Дж. Голая правда о... менеджменте. / Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 362 с.
14. Порцева В.С. Связь организационной структуры и этапа жизненного цикла организации // StudNet. – 2020. – № 3. – с. 459–466.
15. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – М.: Инфра-М, 2020. – 151 с.
16. Тощенко Ж. Элита? Клань? Касты? Клики? Как назвать тех, кто правит нами? // Социологические исследования. – 1999. – № 11. – с. 123–133.
17. Тромпенаарс Ф., Куберг П.Х. 100 ключевых моделей и концепций управления. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 640 с.
18. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. 4 типа корпоративной культуры. – Минск: Попурри, 2012. – 525 с.
19. Чернова Е.В., Чернов Г.Е., Баженова Т.С. Практика применения диагностики корпоративной культуры в целях повышения эффективности функционирования организации // Общество: политика, экономика, право. – 2019. – № 2(67). – с. 16–24. – doi: 10.24158/pep.2019.2.2.
20. Handy C. The Gods of Management. – New York: Penguin Books, 1978.
21. Handy C. Understanding Organizations. / 4th ed. – New York: Penguin Books, 1993. – 448 p.
22. Harrison R. Understanding your Organization's Character // Harvard Business Review. – 1972. – p. 119–128.
23. Quinn R.E., Cameron K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence // Management Science. – 1983. – № 1. – p. 33–51. – doi: 10.1287/mnsc. 29.1.33.
24. Quinn R.E., Rohrbaugh J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis // Management Science. – 1983. – № 3. – p. 363–377.
25. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases and Reading on Organizational Entry, Establishment and Change. – Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985. – 579 p.

REFERENCES:

- Adizes I.K. (2008). *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Corporate Lifecycle Management] SPb.: Piter. (in Russian).
- Chernova E.V., Chernov G.E., Bazhenova T.S. (2019). *Praktika primeneniya diagnostiki korporativnoy kultury v tselyakh povysheniya effektivnosti funktsionirovaniya organizatsii* [Corporate culture assessment applied to improve the efficiency of an organization]. *Society: politics, economics, law*. (2(67)). 16–24. (in Russian). doi: 10.24158/pep.2019.2.2.

- Groshev I.V., Emelyanov P.V., Yurev V.M. (2004). *Organizatsionnaya kul'tura* [Organizational culture] Moscow: YuNITI-DANA. (in Russian).
- Handy C. (1978). *The Gods of Management* New York: Penguin Books.
- Handy C. (1993). *Understanding Organizations* New York: Penguin Books.
- Harrison R. (1972). *Understanding your Organization's Character Harvard Business Review*. 119–128.
- Kameron K., Kuinn R. (2001). *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kul'tury*: [Diagnostics and change of organizational culture] SPb.: Piter. (in Russian).
- Kollinz Dzh., Porras Dzh. (2018). *Postroennyye navechno: Uspekhi kompaniy, obladayushchikh videniem* [Built Forever: The Success of Companies with Vision] M.: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian).
- Kulikova V.V., Badaeva I.A. (2022). *Diagnostika korporativnoy kul'tury v organizatsii* [Diagnostics of corporate culture in the organization]. *Karelskiy nauchnyy zhurnal*. 11 (3(40)). 16–19. (in Russian). doi: 10.57145/27129772_2022_11_03_04.
- Mikltueyt Dzh., Vuldrizh A. (2004). *Magiya menedzhmenta* [Management's magic] M.: AST. (in Russian).
- Milner B.Z. (1999). *Teoriya organizatsii* [Theory of organization] M.: INFRA-M. (in Russian).
- Mintzberg G. (2004). *Struktura v kulake: sozдание effektivnoy organizatsii* [Structure in a fist: creating an effective organization] SPb.: Piter. (in Russian).
- Mintzberg G., Alstrend B., Lempel Dzh. (2000). *Shkoly strategiy* [Strategy Schools] SPb.: Piter. (in Russian).
- Ouen Dzh. (2003). *Golaya pravda o... menedzhmente* [The bare truth about... management] M.: FAIR-PRESS. (in Russian).
- Portseva V.S. (2020). *Svyaz organizatsionnoy struktury i etapa zhiznennogo tsikla organizatsii* [Relationship between the organizational structure and the stage of the organization's life cycle]. *StudNet*. (3). 459–466. (in Russian).
- Quinn R.E., Cameron K. (1983). *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence Management Science*. 29 (1). 33–51. doi: 10.1287/mnsc.29.1.33.
- Quinn R.E., Rohrbaugh J. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis Management Science*. 29 (3). 363–377.
- Sathe V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases and Reading on Organizational Entry, Establishment and Change* Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Tikhomirova O.G. (2020). *Organizatsionnaya kul'tura: formirovanie, razvitie i otsenka* [Organizational culture: formation, development and evaluation] M.: INFRA-M. (in Russian).

- Toschenko Zh. (1999). *Elita? Klany? Kasty? Kliki? Kak nazvat tekh, kto pravit nami?* [The elite? Clans? Castes? Clicks? What are the names of those who rule us?]. *Sociological Studies (Sotsiologicheskie Issledovaniia)*. (11). 123–133. (in Russian).
- Trompenaars F., Khempden-Terner Ch. (2012). *4 tipa korporativnoy kultury* [Four types of corporate culture] Minsk: Popurri. (in Russian).
- Trompenaars F., Kuberg P.Kh. (2019). *100 klyuchevykh modeley i kontseptsiy upravleniya* [100 key management models and concepts] M.: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian).
- Vikhanskiy O.S., Naumov A.I. (2003). *Menedzhment* [Management] M.: Ekonomist. (in Russian).
- Zyabrikov V.V. (2007). *Tipologiya i evolyutsiya organizatsionnoy kultury* [Typology and evolution of organizational culture]. *Problems of modern economics*. (4(24)). 194–200. (in Russian).
- Zyabrikova A.V., Zyabrikov V.V. (2015). *Razvitie teorii zhiznennogo tsikla na osnove edinoi tipologii delovoy kultury* [Development of the life cycle theory on the basis of unified typology of business culture]. *Problems of modern economics*. (1(53)). 116–120. (in Russian).

