

## **ВАЛЕНТИН КОРОЛЬКО,**

доктор філософських наук, професор, за-  
відувач кафедри теорії і методики зв'язків із  
громадськістю (PR) НаУКМА, провідний на-  
уковий співробітник Інституту соціології  
НАН України

## **ОКСАНА НЕКРАСОВА,**

кандидат історичних наук, доцент кафедри  
теорії і методики зв'язків із громадськістю  
(PR) НаУКМА

### **Корпоративна культура і зв'язки з громадськістю**

#### *Abstract*

*Analyzing numerous American publications, the authors try to explicate in what way the societal culture can determine the character of public relations in company. Thanks to cultural matrix, it is possible to discuss the points of culture within the general theory of PR. Besides, this matrix demonstrates how it would be possible to establish and maintain public relations irrespective of changes occurring in culture. The authors come to the conclusion that public relations can meet the highest standards even under authoritarian societal culture if the management of company contributes to development of democratic organizational culture.*

Дослідження феномена культури має давні традиції. Проте останнім часом інтерес до цих досліджень набуває більш прагматичного спрямування.

По-перше, концепт культури почали розглядати як одну зі змінних величин, яка справляє істотний вплив на організаційні процеси. Науковці почали застосовувати його для дослідження різних аспектів життєдіяльності організацій, які виходять за межі звичних уявлень про діловий бік їхніх

справ. Потреба звернутися до культурних аспектів організацій набуває нагальності, оскільки апелювання до теорії управління підприємством з урахуванням переважно чинників навколишнього середовища (*contingency theory* — теорія обставин) не дає бажаних результатів у розв'язанні глибших організаційних проблем.

По-друге, складні процеси, пов'язані зі змінами головних “гравців” на полі світової економіки, спонукали дослідників розглядати організацію як культурне явище. Зокрема, стрімкий економічний розвиток Японії викликав інтерес до унікальності японського стилю менеджменту.

По-третє, розвиток транснаціональних корпорацій загострює інтерес дослідників до концепту організації культури, а звідси й увагу до проблем функціонування бізнесу за умов мультикультурного середовища.

Однак слід зазначити, що спроби ідентифікації різних типів організаційних ділових культур здебільшого здійснюються з урахуванням обмеженої кількості чинників. Зосереджуючи увагу на основних чинниках, що детермінують організаційні процеси, зокрема на загальних характеристиках внутрішньої і зовнішньої (щодо організації) культури, дослідники почали робити поодинокі спроби з'ясувати концептуальний зв'язок між організаційною культурою і практикою зв'язків із громадськістю (PR), що справляє істотний вплив на формування того чи іншого типу корпоративної культури. Серед них можна виокремити спробу американського дослідника Дж.Грюніґа систематизувати чинники, які впливають на вибір організаційної моделі PR (див. рисунок) [1].

Схема засвідчує, що Грюніґ зосереджує увагу на концептуальних зв'язках між культурою, PR і організаційними процесами, що впливають на зв'язки з громадськістю. Організація перебуває в соціальному середовищі і взаємодіє з певними елементами оточення, цілі та інтереси яких часто не збігаються з цілями та інтересами власне організації. Якщо скористатися термінами системного аналізу, можна сказати, що оточення на вході (inputs) постачає організацію сировиною, робочою силою тощо, а водночас на виході (outputs) висуває певні вимоги до створюваних нею продуктів, що є важливими не тільки для оточення, а й для функціонування власне організації.

Така симбіотична взаємозалежність між середовищем і організацією має складний характер, на який не завжди звертають увагу. Скажімо, такі елементи оточення, як політичні партії, групи особливого інтересу тощо, часто ініціюють політичні та регуляторні дії, що можуть впливати на організаційні процеси та обмежувати автономність організацій. Що ж до PR-практиків, то вони, умовно кажучи, стоячи однією ногою в організації, а іншою — в соціальному оточенні, як фахівці, що наводять містки, постійно взаємодіють із групами громадськості як усередині організації, так і поза її межами. Вони виконують важливу роль в управлінні процесами взаємодії організації з її оточенням.

Проте PR-практики, маючи справу з зовнішніми групами громадськості, рідко бувають незалежними від організації, де працюють. Вище керівництво організації, виконавчий директор і ключові менеджери панівної коаліції стежать за оточенням з метою ідентифікувати стратегічні групи громадськості, які несуть загрози або відкривають сприятливі можливості для ор-

ганізації. В ідеалі члени вищого керівництва мають аналізувати оточення та здійснювати комунікацію з різноманітними ключовими зовнішніми аудиторіями. І роблять вони це, як правило, через/або з допомогою PR-фахівців.

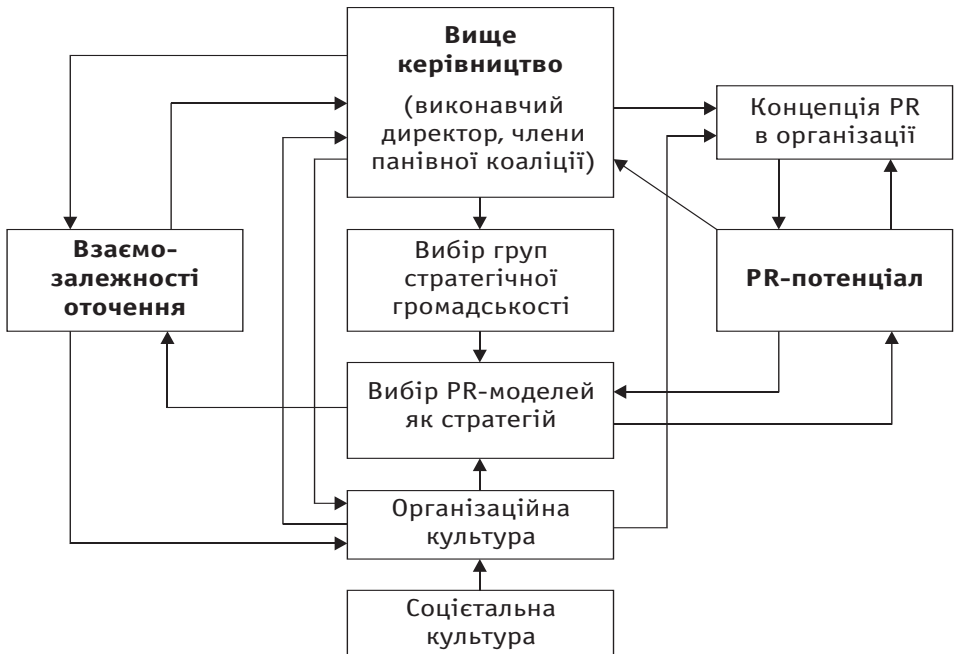


Рис. Чинники вибору організаційної моделі

Характер комунікації залежить від моделі PR, яка визначається вищим керівництвом організації. Така модель є результатом вибору, що робить керівництво з урахуванням низки обставин: чинної в організації схеми PR (концептуального розуміння функції PR); потенційних можливостей PR-відділу налагоджувати різні моделі зв'язків із громадськістю; усталеної культури організації. Корпоративна культура впливає на PR своєю світоглядною базою та ціннісною структурою, що, своєю чергою, впливає на всі рішення в організації, включно з вибором моделі PR та схемою, що визначає мету PR.

Вплив на рішення у сфері зв'язків із громадськістю PR-фахівці можуть краще справляти в тому разі, коли входять до складу вищого керівництва організації. Якщо ж вони не належать до складу керівної команди, що надто часто трапляється в реальному житті, то функція PR-практиків зводиться радше до виконання вже прийнятих керівництвом рішень, ніж до їх вироблення. Корпоративна культура справляє також опосередкований вплив на PR: вищі керівники панівної коаліції впливають на корпоративну культуру, яка, своєю чергою, справляє вплив на те, хто із ключових менеджерів отримує необхідні повноваження, щоб увійти до панівної коаліції.

Нарешті, PR може впливати на корпоративну культуру так само, як і корпоративна культура справляти вплив на PR. Зокрема, внутрішня комунікація впливає на корпоративну культуру і, своєю чергою, підпадає під її

вплив. Щодо зовнішньої сфери, то і PR-фахівці, і вище керівництво організації мають знати наявні в соціальному оточенні субкультури, щоб здійснювати відповідний стратегічний вибір як груп громадськості, так і комунікативних стратегій для взаємодії з цими ключовими групами. Така інформація також допомагає їм поліпшувати свої навички успішної крос-культурної комунікації.

### ***Від культури загалом до корпоративної культури***

Поняття “культура” й досі не має загальноприйнятого визначення в соціальній науці, зокрема й серед антропологів. Існує багато інтерпретацій змісту цього терміна. Щоправда, визначення концепту культури, запропоноване Е.Тейлором [2], чимало дослідників вважають найбільш повним і змістовним. Відомий антрополог К.Клакгон теж намагався дати визначення концепту культури. Він вважав, що “культура дістає вияв у набутих зразках мислення, відчуттів і поведінки, що передаються переважно за допомогою символів, які являють собою особливі досягнення груп людей, як і втілення їх у вигляді знарядь (артефактів); сутнісне ядро культури становлять традиційні (тобто історично набуті й відібрані) ідеї та пов’язані з ними цінності” [3].

Саме цінності найчастіше вважають будівельним матеріалом культури. Г.Гофстед, наприклад, розглядав культуру як “систему цінностей”, наголошуючи, що ця система становить “колективне відтворення свідомості, що відрізняє членів однієї групи від іншої” [4]. Але разом із тим він визнавав, що його визначення не є вичерпним, оскільки охоплює лише ті явища, які можна вимірювати.

Слід зазначити, що культура в цілому розглядається як конструкт, який певною мірою долає невизначеність розуміння соціального середовища і вможливує соціальну інтеракцію. Люди зазвичай не замислюються над культурними особливостями середовища, сприймаючи їх як об’єктивну даність. До таких елементів культури, які латентно притаманні індивідам і групам, належать загальноприйняті значення та символи [докл. див.: 5].

Зрештою, є підстави говорити про певну розпливчастість розуміння концепту культури. Але цей концепт набуває ще більшої семантичної невизначеності, щойно його поєднують із концептом організації. Доказом цього можуть слугувати, зокрема, спроби низки американських дослідників дати визначення поняття корпоративної культури та пояснити її зміст.

Наприклад, намагаючись розглянути концепт корпоративної культури як “*набір панівних цінностей*” організації, Т.Діл і А.Кеннеді зазначають, що ці “ключові цінності” детермінують усе, “починаючи від продуктів, які виробляє організація, і закінчуючи тим, як вона ставиться до своїх працівників” [6]. Т.Петерс і Р.Вотерман натомість пропонують надзвичайно звужений підхід, розглядаючи корпоративну культуру як набір цінностей, які сприяють “уніфікації функцій організації”, що забезпечують фінансову стабільність [7, с. 106]. Деякі дослідники, аналізуючи корпоративні культури з огляду на ефективність корпорації, стверджують, що вона залежить не лише від організаційної структури. Вони навіть вивели формулу успіху організа-

ції, яка дістала назву “Рамка 7-S”, що містить сім змінних величин, назви яких англійською починаються з літери “S” (системи, стратегія, структура, стиль, штат, навички, спільні цінності). І стрижневою змінною вони вважають “спільні цінності” (Shared values) [7, с. 10].

Існують спроби помістити в центр корпоративної культури не систему цінностей, а “правила гри”, які мають опанувати нові працівники, щоб стати повноцінними членами організації. Звідси корпоративну культуру розглядають то як “спільне розуміння організації її співробітниками” [8, с. 29], то як синтез “базових уявлень”, яких дотримуються всі члени організації. Зокрема Е.Шейн розцінював базові уявлення як спільно прийняті (“засвоєні”) способи реагування на групові проблеми, пов'язані як із виживанням групи в умовах зовнішнього оточення, так і з проблемами її внутрішньої інтеграції. Уявлення, якими керуються автоматично, допомагають співробітникам визначати своє бачення організації та її зв'язків з навколишнім світом. Ці уявлення сприймаються як щось усталене (самозрозуміле), оскільки вони сприяють розв'язанню проблем, тобто корпоративна культура як вироблений на основі групового досвіду продукт розвивається лише за умов існування сталої групи, що має свою історію [9, с. 3].

Разом із тим можна виокремити групу дослідників, які розглядають організаційну культуру як своєрідну “філософію”, що визначає політику організації стосовно своїх працівників і клієнтів. Наприклад, вважають ці вчені, ця філософія передається і зміцнюється від покоління до покоління працівників організації, які тривалий час є її членами [10]. Крім того, можна почути думку, що організаційна культура передусім є системою значень, а тому її слід досліджувати під семіотичним кутом зору — як використання знаків, що допомагають інтерпретувати комунікацію організації з громадськістю [11]. Деякі ж дослідники, аналізуючи такі конкретні вияви організаційної культури, як історії та легенди, підходять до розуміння корпоративної культури як інституту [12].

Особливе бачення засад корпоративної культури пропонують американські дослідники А.Вілкінс і У.Оучі [13]. Зокрема, проводячи аналогію з таким соціальним явищем, як клан (родина), вони зазначають, що залежно від обставин корпоративна культура по-різному впливає на ефективність організації. На перше місце серед умов, що сприяють розвитку “потужних”, унікальних для кожної організації соціальних уявлень, близьких до кланових, вони поставили тривалість існування та стабільність кадрового складу організацій на зразок японських фірм. Тривале членство сприяє виробленню єдиних для всіх членів організації корпоративних ритуалів, міфів і легенд, що є особливо важливим для відтворення сильної корпоративної культури на зразок кланової. Старше покоління членів організації може передавати елементи корпоративної культури новачкам і в такий спосіб забезпечувати процес їх постійного “культурного навчання”, або акультурації.

Іншу передумову формування клану автори пов'язують із процесами інтракції між членами організації, що сприяють уніфікації світогляду. Проводячи аналогію з батьками першого покоління емігрантів, які намагалися передати “домашню” культуру своїм дітям, при цьому нехтуючи умовами життя країни, куди вони приїхали, Вілкінс і Оучі тим самим намага-

ються показати головний поживний ґрунт для народження клану, а саме — відсутність інституціональних альтернатив. Звідси вони роблять висновок, що розвитку організаційної культури сприяє відсутність або дискредитація конфліктних соціальних інститутів.

### ***Різновиди корпоративної культури***

Дослідники намагаються виокремити різновиди корпоративної культури, виходячи насамперед із розрізнення суб'єктивних та об'єктивних культур у межах організацій. А.Боуно, Дж.Боудіч і Дж.Левіс, наприклад, розглядають суб'єктивну культуру як “загально визнані членами організації зразки опіній, уявлень та очікувань, що характеризують особливий спосіб сприйняття середовища організації та її норм” [14, с. 480]. Об'єктивну культуру, на їхню думку, утворюють такі артефакти організації, як оформлення приміщень, привілеї для керівників тощо. Ці автори зазначають, що просто спостерігаючи за об'єктивними явищами і процесами в організації, можна зробити багато висновків.

Дж.Мартін і К.Сейл, розглядаючи організаційну культуру як багатогранний феномен, що складається із субкультур і контркультур, твердять, що організація може одночасно мати кілька культур, одна з яких домінує, а решта є субкультурами.

Панівна культура охоплює ключові цінності, яких дотримується більшість членів організації, а серед субкультур, на думку авторів, можна виокремити принаймні три типи: підсилювальну (*enhancing*), ортогональну та контркультуру.

*Підсилювальна субкультура* належить керівному “анклаву організації” і захищає й стимулює лояльність до ключових цінностей панівної культури організації.

*Ортогональна субкультура* належить членам, які, поважаючи ключові цінності, водночас дотримуються деякої унікальної неконфліктної ціннісної системи, притаманної саме для цієї субкультури. Нарешті *контркультура*, що видно із назви, містить цінності, протилежні деяким або всім важливим цінностям панівної культури. Організаційна культура і контркультура можуть співіснувати як “суперечливий симбіоз”.

Контркультури виникають у суворо централізованих організаціях, що передбачає певну децентралізацію у вигляді поділу на кілька підрозділів, які зазвичай структурно виокремлюються й мають своїх харизматичних лідерів. При цьому важливо наголосити, що контркультури не слід сприймати як обов'язково контрпродуктивні. Дж.Мартін і К.Сейл, наприклад, вважають, що контркультури виконують “певні корисні функції для розвитку панівної культури, зокрема, допомагають чіткіше з'ясувати причини розбіжностей між належною і неналежною поведінкою і в той же час створюють сприятливі можливості для розвитку інноваційних ідей” [15, с. 52].

Хоча концепція стосовно існування чіткої організаційної субкультури в межах соціетальної культури превалує у сучасній літературі з нашої проблематики, однак і тут існують різні точки зору. А.Вілкінс і В.Оучі, наприклад, зазначають, що культуру деяких організацій можна розглядати як менш

унікальну порівняно з іншими. Ці автори також наголошують, що оскільки досліджувані антропологами суспільства істотно відрізняються від організаційних колективів, між цими спільнотами не варто проводити аналогії. Вілкінс та Оучі наполягають, що соціетальна культура опановується поступово через безпосередні контакти, що передбачає ситуацію, яку не завжди можна відтворити у більшості організацій. Е.Шейн, своєю чергою, стверджує, що “сила” культури організації залежить від “гомогенності та стабільності” персонального складу групи і “тривалості й інтенсивності” її спільного досвіду [9, с. 7].

Але попри розбіжності в думках дослідників, усі вони погоджуються, що соціетальна культура справді впливає на організаційну культуру, проте ці культури не завжди можна розглядати як паралельні.

### ***Роль організаційної культури***

Підвищення ефективності роботи організації є найвищою метою будь-якого менеджера, який прагне успіху. Щоб допомогти менеджерам упоратися з таким завданням, теоретики організації запропонували багато методів і підходів, зокрема в межах теорій наукового менеджменту, організаційної структури, корпоративної стратегії та ін. Хоча свого часу ці концепції виглядали цілком обґрунтованими й корисними, менеджери організацій почали помічати їхню обмеженість і шукати інші підходи для досягнення успіху. Серед таких підходів на особливу увагу заслуговує концепція організаційної культури. Організаційна культура, попри складність і невловимість її суті, на думку менеджерів, справляє дедалі більший вплив на організаційну ефективність. Як зазначає Л.Смірчич, розуміння корпоративної культури та управління нею стало ключем до ефективного менеджменту організації [16].

Як культура є ключовим чинником, що впливає на спосіб поведінки людей у суспільстві, так само й культура організації впливає на спосіб реагування членів організації на виклики навколишнього середовища. Звідси важливим завданням PR-фахівців є глибоке вивчення культури своєї організації. На думку Т.Діла і А.Кеннеді, це передбачає необхідність усвідомлення того, що корпорації мають звертати увагу “не тільки на результати виробництва, а й на цінності та уявлення своїх працівників. Вищі керівники повинні дбати не лише про успіхи та прибутки організацій, а й про їхні історії та легенди” [6, с. 15]. Організації із сильною культурою, як правило, накопичують прецеденти, що слугують для працівників своєрідними референтами поведінки при розв’язанні конкретних проблем за певних обставин. За умов слабкої культури, коли відсутні організаційні прецеденти, витрачається зайвий час на пошуки адекватної реакції на нові виклики й тим самим істотно падає ефективність організації. Досліджуючи роботу корпорацій, Діл і Кеннеді встановили, що співробітники організації із сильною культурою почуваються набагато впевненіше і працюють з більшою віддачею.

Говорячи про значення розуміння корпоративної культури, американський дослідник Н.Тічі вдається до аналогії, порівнюючи організацію з канатом, сплетеним із трьох жмутів — трьох ключових елементів або сфер



організації — техніки, політики та культури. Як важко на перший погляд розрізнити окремі жмути каната, так само важко й пересічній людині помітити різницю між трьома названими компонентами організації. Як кожний з основних жмутів каната складається із багатьох окремих ниток, так само й кожна сфера організації містить багато підсистем, а загальна культура — субкультур. Як розплітання жмутів послаблює міць каната, так само й конфліктування субкультур робить організацію надзвичайно уразливою. Завдання стратегічного менеджменту має полягати у забезпеченні гармонії між трьома названими складовими для того, щоб долати загрози з боку навколишнього середовища організації. Отже, як наголошує автор, надто важливо знати і розуміти сутність корпоративної культури [17].

Е.Шейн, наприклад, наводить три підстави важливості дослідження культури в організаціях. По-перше, організаційна культура не лишається непомітною; вона справляє вплив на суспільство, відбивається на зайнятості та на становищі організації. По-друге, знаючи культуру, можна адекватно оцінити роботу організації, зрозуміти поведінку співробітників і їхнє ставлення до організації. Нарешті, розуміння природи та змісту концепту організаційної культури допомагає виробленню “загальної рамки співвіднесення”, необхідної для аналізу самого поняття культури. Автор зазначає, що концепт організаційної культури часто неправильно інтерпретують унаслідок поширених спроб поставити його в один ряд із такими поняттями, як “внутрішньоорганізаційний клімат”, “організаційна філософія”, “ідеологія організації”, “стиль керівництва людськими ресурсами”, хоча ці терміни далекі від змісту поняття організаційної культури. Автор наголошує, що поняття корпоративної культури “дає змогу проникати у глибші пласти спільних для всіх членів організації базових уявлень та переконань, які працюють на підсвідомому рівні, сприймаються як щось само собою зрозуміле для власне організації та її оточення” [18, с. 6].

Спільні уявлення членів організації немов “нормативний клей” слугують їх згуртуванню, але при цьому організації мають аналізувати й визначати, яких саме спільних норм і цінностей повинні дотримуватися їхні члени і, головне, які групи в межах організаційної системи та які цінності мають поділяти. В.Сат, наприклад, стверджує, що такі елементи культури, як спільні уявлення, спроможні підвищити ефективність організації, полегшити внутрішні комунікації, а спільні цінності підвищують рівень участі співробітників у житті організації та відданість їй. Проте, коли ці цінності не співзвучні з потребами організації та її співробітників, неминуче виникають ускладнення. Досліджуючи вплив культури на поведінку співробітників, Сат виокремлює п’ять базових організаційних процесів — комунікацію, співробітництво, зобов’язання, прийняття рішення та його виконання — і доходить висновку, що глибоке знання цих процесів та організаційної культури є ключем до розуміння й ефективного розв’язання управлінських проблем [19].

Оскільки культура впливає на стратегію організації, керівництво має аналізувати свою культуру та вчитися управляти організацією з урахуванням цього знання і, в разі необхідності, — змінювати свої культурні настанови. Тут, на думку дослідників, необхідне розуміння багатовимірності та ба-



гатоаспектності природи організації (її макро- та мікрорівнів, організаційних та індивідуальних, консервативних і динамічних складових), тобто сприйняття організації і як “механізму”, і як “організму”, і в термінах “культури”.

Отже, попри різні підходи, всіх дослідників об'єднує розуміння важливості впливу корпоративної культури на організаційні процеси.

### ***Коли корпоративна культура є найбільш очевидною?***

Коли йдеться про корпоративну культуру, як правило, звертають увагу на три основні ситуації, коли вона найбільше дається взнаки. По-перше, коли співробітники змінюють свою роль після вступу в організацію, переведення на інше місце роботи або службового підвищення. По-друге, коли організаційні субкультури конфліктують або сприймаються через стереотипні кліше. По-третє, коли керівництво ухвалює або реалізує ключові рішення щодо стратегічних напрямів розвитку чи стилю роботи організації.

У першій ситуації цілком очевидно, що нові працівники, вливаючись в організацію, прагнуть якомога швидше вивчити “правила” організації. На додаток до намагань зрозуміти, що від них очікують, новачки цікавляться й іншими речами, а саме: потенційна винагорода у разі дотримання офіційно очікуваної лінії поведінки; можливості сходження щаблями організаційної ієрархії; дисциплінарні процедури тощо.

Працівники, які вже пройшли організаційну акультурацію, зі свого боку, реагують на новачків по-різному. Одні розповідають їм історії та дають поради, як “правильно” поводитись. Інші можуть кепкувати з них, читати нотації або взагалі не звертати на новачків уваги. Аналізуючи таку ситуацію, А.Вілкінс наголошує необхідність уваги з боку керівництва до того, щоб уміло “доводити до відома новачків офіційні розпорядження організації”. Слід пам'ятати, що нові працівники вчаться, слухаючи історії та переймаючи досвід інших. Опановуючи тонкощі корпоративної культури організації, новачки прилучаються до спільноти.

Щодо другої ситуації – конфлікту організаційних субкультур – варто пригадати як застереження слова згадуваних раніше Мартіна і Сейла стосовно того, що навіть контркультури можуть бути корисними, а також наголос Вілкінса на тому, що при визначенні організаційної культури слід особливо звертати увагу на конфлікт субкультур: “Конфлікт між культурами дає чітке уявлення про панівну субкультуру “А”, оскільки прибічники субкультури “Б” глибше знають про існуючі розбіжності, ніж прибічники субкультури “А”. Як представники меншості, вони стають групою певної взаємовиручки, що має обстоювати свою відмінність від більшості та захищати своїх членів від поглинання нею. Далі, кожна група схильна характеризувати іншу як таку, що репрезентує тіньовий бік своїх найбільш обстоюваних цінностей... Отже, характеристики, що їх дає одна група іншій, та конфлікти між ними можуть стати джерелом інформації про культуру та субкультури організації” [20, с. 35].

Нарешті третя ситуація, пов'язана з ключовими рішеннями. Вілкінс визначає поведінку топ-менеджменту як індикатор організаційної культури-

ри. Оскільки вищі керівники контролюють такі важливі важелі, як просування по службі, розподіл бюджету та виробничих завдань, вони мають можливість поширювати свою систему цінностей серед працівників, принаймні в межах організації. Автор, зокрема, вирізняє два способи, за допомогою яких топ-менеджмент може поширювати свій вплив на організацію: 1) за допомогою власної поведінки, яка виявляється в тому, що вищі керівники заявляють, кого винагороджують та які вчинки заохочують; 2) через формальні канали вони створюють системи винагород, механізми звітності та критерії оцінювання. Звідси Вілкінс пропонує “культурний аудит” як інструмент для порозуміння та управління організаціями.

А.Буоно та інші автори наголошували, що корпоративна культура відіграє вирішальну роль у разі злиття організацій. Базуючись на дослідженні організаційної культури до та після злиття двох ошадних банків, автори зазначали, що на додаток до розбіжностей в організаційних культурах у різних галузях виробництва, організації розвивають відмінні культури навіть у межах одного типу виробництва. Зокрема, було досліджено вияви стурбованості співробітників до та під час злиття, а також акцентуацію цієї стурбованості після злиття, коли новоутворена установа шукала шляхи формування своєї культури. Було досліджено також два ошадні банки середнього розміру до та після злиття, щоб простежити вплив організаційної культури на такі явища, як задоволення роботою, індивідуальна поведінка та передумови злиття організацій. Зрештою дослідники дійшли висновку, що попри колізії зміни культур та процесів адаптації під час злиття, ба й певний опір з боку співробітників, вони схильні підтримати зміни, якщо можуть зрозуміти їх необхідність [14, с. 497]. І велика роль у досягненні такого розуміння та мобілізації підтримки з боку співробітників належить керівництву, яке має спиратися на чітке бачення посталих проблем організаційної культури.

### *Управління культурою*

Досі широко дебатується питання, чи спроможні менеджери формувати корпоративну культуру за своїм бажанням. Розбіжності з цього приводу представлені школами “прагматизму” і “пуризму”. Якщо представники культурного “прагматизму” ствердно відповідають на це питання, то представники “пуризму” вважають божевільними будь-які розмови про штучну зміну культури або про управління культурою.

Розглядаючи культуру як ключовий чинник зростання ефективності та прибутковості організації, прагматики зазначають, що культуру організації можна формувати залежно від поставлених цілей. Пуристи, навпаки, вважають взагалі неетичним розглядати цю проблему з меркантильного погляду. На думку “пуристів” Дж.Мартіна, С.Ситкіна та М.Боема, культура розвивається не під цілеспрямованим впливом вищого керівництва, а у взаємодії більшості членів організації. Вони зауважують, що цілі вищого керівництва часто не конгруентні з цілями людей, які перебувають на нижчих щаблях ієрархії організації [21].

Слід зазначити, що спектр думок та кількість прибічників “пуризму” значно поступаються порівняно з прагматичною точкою зору. Причому прихильність до тієї чи іншої позиції зумовлюється великою мірою тим, як дослідники розуміють концепт культури — як глибоко вкорінені неусвідомлені уявлення чи як прояв банальних характеристик, на зразок структури винагород (заохочень), форми одягу тощо.

Але, за всієї поваги до позиції “пуристів”, особливо з огляду на порушені ними етичні питання, слід визнати, що культура все-таки піддається змінам і може цілеспрямовано формуватися залежно від організаційних цілей.

Дослідження американських та японських корпорацій, проведені В.Оучі, підводять до висновку, що в американських організаціях може формуватися “авторитарна” культура, коли рішення приймаються на вищому рівні керівництва. Такі організації він назвав організаціями “типу А”. В японських компаніях така можливість малоімовірна, оскільки тут традиційно додержуються концепції консенсусної участі, яка дістає підживлення на всіх рівнях організаційної ієрархії, що сприяє розвитку внутрішньої демократії. Організації з таким типом культури він назвав організаціями “типу J”. Зрештою Оучі робить висновок, що участь працівників в управлінні є головним ключем до успіху організації. При цьому він пропонує формулу ступінчастого цілеспрямованого перетворення організацій “типу А” в організації “типу Z”, маючи на увазі американські корпорації з характеристиками, притаманними японським “типу J” [10].

Американська дослідниця С.Сейл спробувала проаналізувати, яких змін зазнає корпоративна культура, коли засновник організації йде у відставку і його місце заступає новий керівник, який дотримується докорінно іншої системи цінностей. Не намагаючись дати ґрунтовних пояснень стосовно того, чи можна управляти культурою, вона з'ясовує, що, зокрема, в перехідний період культурні цінності все ж таки можуть стати об'єктом управління [22, с. 139]. Утім, на відміну від деяких дослідників, котрі розглядають управління культурою і зміну культури як два різні явища, С.Сейл розглядає їх як синонімічні.

Якщо повернутися до досліджень Діла і Кеннеді, що їх, як і Мартіна, можна віднести до школи прагматиків, то побачимо, що ці автори переконані в можливості цілеспрямованої зміни корпоративної культури [6]. Виходячи з того, що навіть сильна корпоративна культура може виявитися “недостатньо співзвучною” із соціальним середовищем, яке змінюється, вони наводять перелік ситуацій, за яких менеджери мають дбати про розвиток, тобто зміну управлінської культури.

По-перше, менеджери повинні опікуватися управлінням культурою, якщо промисловість із традиційними цінностями опиняється перед необхідністю радикальних змін (як це свого часу сталося, наприклад, з американською автомобілебудівною промисловістю під тиском японських корпорацій).

По-друге, менеджери мають замислюватися над стратегіями культурних змін тоді, коли їхня сфера виробництва є висококонкурентною, а умови ринку швидко змінюються. Діл і Кеннеді доводять, що компанії, які постійно удосконалюють культуру, щоб адекватно реагувати на потреби клієнтів,

швидше досягатимуть успіху, тобто “розбудова реактивної та адаптивної культури може стати єдиним способом реальної здатності адаптації до середовища”.

Третя обставина, що виправдовує управління культурою, стосується оцінки корпорацією своєї роботи. Коли стан справ компанії погіршується, менеджери зобов'язані шукати шляхи розв'язання проблем за допомогою управління культурою.

Але Діл і Кеннеді обстоюють необхідність управлінського впливу на культуру не тільки за часів погіршення роботи організації. Сформульовані ними четверта і п'ята умови, за яких менеджери мають приділяти увагу управлінню культурою, такі: коли корпорація перебуває на межі розширення та коли вона швидко зростає.

Звісно, названі Ділом і Кеннеді умови не є вичерпними. Але незаперечно нагальною є потреба у зміні та постійному вдосконаленні корпоративної культури. Водночас це — найскладніше завдання, перед яким стоїть менеджмент.

### ***Комунікація та організаційна культура***

Об'єктивною передумовою концептуалізації зв'язку між PR і організаційною культурою є зв'язок організаційної культури з комунікацією. Комунікативний підхід до організаційної культури виходить із того, що сама організаційна комунікація має культурний зміст. Організація постає як свого роду театр, де працівники виконують різноманітні ролі залежно від обставин, статусів та обов'язків. Наприклад, перший керівник ставиться до секретаря так само, як і генеральний виконавчий директор, з повагою, але всі гравці знають своє місце в стратифікованих відносинах. Хоча розуміння “організації як театру” не збігається з поширеною практикою сприйняття організації як механізму або організму, однак поняття “організація як театр” дає змогу відобразити, що комунікація в організації є “ситуаційно зумовленою та мінливою”. Прихильники такого підходу заявляють, що організаційна гра у вигляді діалогів, виконуваних численними акторами в перебігу організаційної комунікації, є культурним актом, який має ритуальний, соціальний та політичний зміст і не є вільним від пристрастей. Такий аналіз організаційної культури подібний до методів, якими користуються антрополози, досліджуючи “народні казки та ритуальні явища культури”. У цьому контексті культура постає радше як процес, а не артефакт.

Схожої точки зору дотримується й Е.Борман, визначаючи комунікацію як соціальні процеси, за допомогою яких формується, розвивається та зберігається ментальність [23, с. 100]. Для нього спільна ментальність є істотним елементом групової або організаційної культури. Разом із тим він додає, що в комунікативній рамці культура визначається як “результат способу життєдіяльності організації, який формується групами людей і передається новачкам за допомогою вербальної та невербальної комунікації” [23, с.100].

Розглядаючи комунікацію як необхідний чинник розвитку організаційної культури, дослідники роблять висновок, що без таких компонентів,

як легенди, звичаї, ритуали, артефакти та технології, не відбувається розвитку субкультури в межах організації. Так само вона не може формуватися, зберігатися та передаватися без таких елементів соціальної інтеракції, як моделювання, імітація, інструктаж, коригування, розповіді про минуле, чутки, конфронтація, спостереження тощо, на чому власне базується процес комунікації.

Моделі комунікації, які різняться між собою залежно від особливостей культурних груп, також відіграють істотну роль. Традиційна модель, як зазначають Г.Брумз і Г.Гамберг, побудована на принципах комунікації між відправником і реципієнтом інформації. Інша модель — “автокомунікативна”, за допомогою якої людина, так би мовити, комунікує сама з собою. Здебільшого автокомунікація не додає нових знань, проте є важливою функцією удосконалення “єго”. Такі засоби внутрішньої комунікації, як ведення щоденників, читання релігійних текстів, допомагають автокомунікаторові упорядкувати свої думки через самопізнання. Комунікація, спрямована на зовнішніх реципієнтів (наприклад, мемуари), також може сприяти автокомунікації. Такі дві форми комунікації, згідно з Лотманом, репрезентують дві різні культури — західну і східну.

### ***Взаємовплив корпоративної культури і паблік рілейшнз***

На початку статті було наведено схему Грюніга, де зображено зв'язки між культурою і PR. За цією схемою, зовнішня щодо організації (соціетальна) культура може опосередковано впливати на загальну культурну парадигму, або світогляд організації. Панівна національна культура, зокрема регіональна або місцева, може справляти й безпосередній вплив на організацію через її персонал, оскільки його акультурація відбувається як усередині організації, так і за її межами.

Крім того, зовнішня культура визначає взаємозалежності організації й середовища. За своїм характером зовнішня культура може варіювати в континуумі від відкритої, плюралістичної й демократичної до закритої, авторитарної. Зрозуміло, організаційна культура не обов'язково має бути співзвучною з соціетальною культурою, але зовнішнього впливу не можна уникнути зовсім. Отже, розбіжності в паблік рілейшнз, відповідно до нормативної теорії крос-культурних PR для транснаціональних та інших організацій, можуть мати й географічно зумовлений характер.

Слід також мати на увазі, що й загальні моделі PR, що їх обирають організації, варіюють у континуумі від асиметричних до симетричних у співвіднесеності з більш широкими культурними феноменами, які ранжуються за шкалою від плюралістичних до авторитарних. Водночас не слід забувати про ґрунтовані на опозиціях теоретичні підходи до організації, її культури та PR; до таких опозицій належать: централізація структур *versus* децентралізація та авторитаризм; сегментація *versus* інтеграція тощо. Отже, теоретичні узагальнення щодо PR впливають із більш широких узагальнень стосовно організаційної та соціетальної культур.

Звідси можна зробити *перше теоретичне припущення*: уявлення про PR в організації будуть відображати як внутрішню організаційну, так і зовніш-

ню щодо організації культуру. Це означає, що PR-менеджер та зовнішній PR-консультант мають докласти зусиль для продуктивної реалізації вимог нормативної теорії PR, свідомо виходячи із залежності між змінами у способі здійснення зв'язків із громадськістю і в організаційній культурі.

Про це йдеться, зокрема, в літературі з питань управління культурними змінами. Якщо, наприклад, взяти пуристську точку зору, обстоювану Дж.Мартіном, С.Ситкіним і М.Боемом [21], згідно з якою організації утворюють культури, які є продуктом тривалої діяльності кожного члена організації, то звідси випливає, що зміна культури та уявлень про PR є надзвичайно важкою, а то й узагалі нездійсненною справою. Така позиція через її абсолютизм відкидається більшістю дослідників і практиків PR. До того ж слід визнати надзвичайну складність шляхів зміни PR, пропонованих її представниками.

Прагматична точка зору, навпаки, вказує на стратегічні можливості, які відкривають простір для змін у культурі організації та концепції PR, наприклад, коли культура організації не відповідає її оточенню, коли змінюється саме це оточення, коли потрібне поліпшення роботи організації або коли організація розширюється, швидко зростає чи розділяється. PR-менеджер, який прагне досягти певного впливу в організації або воліє запропонувати нову, більш ефективну модель PR, має знати про цей простір можливостей, щоб зробити рішучий крок задля розвитку організації, запропонувавши зміни в PR-політиці.

На цих підставах можна зробити *друге теоретичне припущення*: PR-менеджерам доцільно змінювати наявну в організації модель PR за умови зміни організаційної культури.

Проведений аналіз указує на вирішальну роль, яку відіграють внутрішньоорганізаційні комунікації в розвитку, збереженні та зміні організаційної культури. Наведена вище схема унаочнює вплив на культуру організації внутрішніх PR. Отже, менеджер, відповідальний за розвиток внутрішньої системи комунікацій, аби внести зміни в культуру чи в систему комунікацій заради формування нової культури, має брати до уваги безпосередній взаємозв'язок між комунікацією і культурою.

Поряд із тим дослідження субкультур і контркультур у межах організації пропонують дві незвичні ідеї щодо розуміння і практичного здійснення PR. По-перше, контркультури спричинюють конфлікти в організації, які потребують управління внутрішньою комунікацією. Тому вивчення контркультур за допомогою культурного аудиту має стати важливим компонентом аудиту внутрішньої комунікації. По-друге, у PR-відділах може розвиватися власна контркультура, особливо у тих випадках, коли керівник PR-відділу не належить до кола вищих керівників організації. Якщо таке трапляється, то виникає питання про долю PR-контркультури за умов зміни у панівній культурі. З іншого боку, це висуває вимоги щодо підвищення рівня PR-освіти та зростання професіоналізму співробітників PR-відділу.

Звідси *останнє теоретичне припущення*: PR-відділ, що має високий потенціал (високий рівень менеджменту, PR-освіти та професіоналізму), зазвичай розвиває власну контркультуру тоді, коли культура організації та



концептуальне розуміння функції PR не відображають концептуальних уявлень про PR, якими керується відділ паблік рілейшнз.

### **Література**

1. Excellence in Public Relations and Communication Management / Ed. by J.E.Grunig. — New Jersey, 1992. — P.23.
2. *Tylor E.B.* Primitive Culture. — L., 1871.
3. *Kluckhohn C.* The Study of Culture // D.Lerner, H.Lasswell (eds.). The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method. — Stanford, 1951. — P. 86–101.
4. *Hofstede G.* Culture's Consequences. — Beverly Hills, 1980.
5. *Mitroff I.I.* Stakeholders of the Organizational Mind. — San Francisco, 1983.
6. *Deal T.E., Kennedy A.E.* Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life. — Reading, 1982.
7. *Peters T.J., Waterman R.H., Jr.* In search of Excellence. — N.Y., 1982.
8. *Wallach E.J.* Individuals and Organizations: The Cultural Match // Training and Development Journal. — 1983. — 37(2). — P. 29–36.
9. *Schein E.H.* Coming to a New Awareness of Organizational Culture // Sloan Management Review. — 1984. — 25. — P. 3–16.
10. *Ouchi W.G.* Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. — Reading, 1981; *Pascale R.T., Athos A.G.* The Art of Japanese Management. — N.Y., 1981.
11. *Barley S.R.* Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures // Administrative Science Quarterly. — 1983. — 28. — P. 393–413.
12. *Martin J., Feldman M.S., Hatch M.J., Sitkin S.B.* The Uniqueness Paradox in Organizational Stories // Administrative Science Quarterly. — 1983. — 28. — P. 438–453.
13. *Wilkins A.L., Ouchi W.G.* Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance // Administrative Science Quarterly. — 1983. — 28. — P. 468–481.
14. *Buono A.F., Bowditch J.L., Lewis J.W.* When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger // Human Relations. — 1985. — 38 (5). — P. 477–500.
15. *Martin J., Siehl C.* Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis // Organizational Dynamics. — 1983. — Autumn. — P. 52–63.
16. *Smircich L.* Concepts of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly. — 1983. — 28. — P. 339–358.
17. *Tichy N.M.* Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys // Organizational Dynamics. — 1982. — 11(2). — P. 59–80.
18. *Schein E.H.* Organizational Culture and Leadership. — San Francisco, 1985.
19. *Sathe V.* Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action // Organizational Dynamics. — 1983. — 5–23. — Autumn. — P. 23–27.
20. *Wilkins A.L.* The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations // Organizational Dynamics. — 1983. — 12(2). — P. 24–38.
21. *Martin J., Sitkin S.B., Boehm M.* After the Founder: An Opportunity to Manage Culture // P.J.Frost, L.F.Moore, M.R.Louis, C.C.Lundberg, J.Martin (eds.). Organizational Culture. — Beverly Hills, 1985. — P. 99–124.
22. *Siehl C.* After the Founder: An Opportunity to Manage Culture // P.J.Frost, L.F.Moore, M.R.Louis, C.C.Lundberg, J.M.Martin (eds.). Organizational Culture. — Beverly Hills, 1985. — P. 125–140.
23. *Bormann E.G.* Symbolic Convergence: Organizational Communication and Culture // L.L.Putnam, M.E.Pacanowsky (eds.). Communication and Organizations: An Interpretive Approach. — Beverly Hills, 1985. — P. 99–122.
24. *Broms H., Gahmberg H.* Communication to Self in Organizations and Cultures // Administrative Science Quarterly. — 1983. — 28. — P. 482–495.