НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ М.П. ДРАГОМАНОВА

На правах рукопису

НЕСТЕРЕНКО Євгеній Анатолійович

УДК 141.7:130.2 (043.3)

ІРРАЦІОНАЛЬНИЙ ВИМІР СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

09.00.03 – соціальна філософія та філософія історії

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата філософських наук

Науковий керівник –
ЗАБЛОЦЬКИЙ Віталій Петрович,
доктор філософських наук, професор

Київ – 2009

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1 СВІТОГЛЯДНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІРРАЦІОНАЛЬНОГО В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ 13
1.1. Формування центрального концепту дослідження – «ірраціональний вимір організаційної культури» 13
1.2. Багатовимірність філософських і спеціальнонаукових підходів до осмислення місця ірраціонального в організаційній культурі 35
1.3. Методологічна база дослідження сучасної організаційної культури та її ірраціонального виміру 56
РОЗДІЛ 2 СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКИЙ СМИСЛ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ 76
2.1. Сутність, природа і генезис організаційної культури як інтегративного поля у функціонуванні фірми 76
2.2. Зміст і форми організаційної культури 98
2.3. Діалектика раціонального та ірраціонального в організаційній культурі 120
РОЗДІЛ 3 ІРРАЦІОНАЛЬНЕ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ: ЕЛЕМЕНТНА БАЗА І МЕХАНІЗМ ДІЇ 142
3.1. Сутність і зміст феномену ірраціонального в організаційній культурі 142
3.2. Вплив ірраціонального виміру організаційної культури на управління фірмою 171
ВИСНОВКИ 196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 201

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У динамічній багатовимірній реальності початку XXI ст. винятково раціональні методи управління все частіше демонструють свою обмеженість і принципову недостатність. Особливо це стосується економічних суб'єктів. Довгострокові прогнози стають ненадійними, аналіз жорстких причинно-наслідкових зв'язків – майже не доступним для реалізації. Натомість зростає значення інтуїції, суб'єктивного досвіду менеджерів. Дедалі необхіднішим стає комплементарний підхід, який передбачає не відмову управління від усього нестандартного, необґрунтованого, а конструктивне доповнення традиційних логіко-аналітичних методів нераціональними характеристиками – які найчастіше постають джерелом інновацій.

Крім того, своєчасність звернення до цієї проблематики пов'язана і зі специфікою управління людським колективом в умовах розширення простору свободи та несприйняття силового керування. У зв'язку з цим актуалізується перехід до так званого непрямого, м'якого управління, яке можна опосередковано здійснювати через елементи організаційної культури.

Отже, актуальність дослідження ірраціонального в сучасній організаційній культурі обумовлена двома аспектами: нестійкістю сучасного соціосередовища та несприйняттям методів прямого керування. При цьому серед усіх рівнів соціального управління корисно звернутися саме до рівня окремої фірми, яку можна розглядати як найпростіший соціальний організм.

Феномен ірраціонального в організаційній культурі потребує комплексного філософського осмислення. Недостатній рівень останнього означає відсутність підґрунтя для прикладного використання основаних на ірраціональному методів управління. Ця суперечність між актуальною потребою і відсутністю складає зміст *проблеми*, на розв'язання якої спрямоване дане дослідження.

Ступінь наукового опрацювання проблеми. Напрацювання з проблематики організаційної культури більшою мірою накопичені не у філософській царині, а в прикладних галузях: менеджменту, соціології тощо. Це, зокрема, роботи О.Бабича, І.Животової, Г.Колєснікова, В.Колпакова, Ю.Семенова, Г.Хаєта та ін. Зустрічаються також дотичні роботи з більш широкої проблематики філософії управління (В.Бех, В.Воронкова, Д.Дзвінчук, Г.Нестеренко, О.Пономарьов, О.Романовський, Л.Товажнянський, С.Фареник, І.Шавкун).

До концептуального фундаменту даного дослідження також необхідно покласти розробки із загальних філософських питань культури – зокрема, таких авторів, як В.Андрущенко, Є.Бистрицький, А.Бистрова, В.Бодак, Д.Гудков, П.Гуревич, І.Дзюба, В.Заблоцький, С.Іконнікова, М.Каган, В.Каганський, Л.Коган, С.Кримський, Б.Парахонський, І.Предборська, Н.Скотна, М.Степико, В.Табачковський, В.Шинкарук.

Більшою мірою проблематика організаційної культури є розробленою в працях західних дослідників – таких, як П.Вейл, М.Елвессон, П.Ентоні, Дж.Мартін, Д.Мейерсон, Р.Моран, Д.Ньюстром, В.Оучі, А.Петтігру, К.Рей, Р.Розенфельд, Л.Смірцих, Е.Уілкінз, П.Харріс, Ч.Хенді, Г.Хофстеде, Е.Шейн.

До ірраціональних характеристик організаційної культури дослідники звертаються лише побіжно, в поодиноких тезах, не формуючи цілісної концепції. Загалом, управління і економіка, починаючи з 40-х рр. XX ст., досить оперативно увійшли в «століття золотої раціональності» з фактичним ігноруванням усього нелогічного. І лише в 1970-х рр. ірраціональна складова економіки поступово почала набувати популярності серед дослідників. Так, у роботах Г.Бекера, К.Камерера, Д.Канемана, Е.Ло, Е.Тверскі, Р.Шиллера було подано переконливі обґрунтування ірраціональних аспектів людської поведінки, врахування яких і на фінансовому ринку, і в управлінні трудовим колективом дозволяє вибудовувати більш ефективні і прибуткові моделі, ніж жорсткий раціоналізм.

Тому другий пласт робіт, які лежать в основі даного дослідження, – це праці, присвячені загальнофілософському осмисленню діалектики раціонального та ірраціонального (В.Асмус, А.Богомолов, П.Гайденко, Г.Горак, В.Додонова, В.Ільїн, П.Копнін, В.Лекторський, М.Мамардашвілі, М.Попович, В.Скотний, В.Стьопін, В.Швирьов), а також дотичні роботи із питань наукової раціональності (В.Кизима, Л.Рижко та ін.).

Безпосередньо феномену ірраціонального присвячено значно менше робіт.

В історії філософії він уперше став предметом окремої уваги завдяки ірраціоналістським концепціям XIX ст.: А.Шопенгауера, С.К'єркегора, Ф.Ніцше, А.Бергсона, М.Хайдеггера.

У радянській філософії найбільш загальні теоретичні аспекти, історико-філософський розвиток проблематики раціонального та ірраціонального висвітлено в роботах Н.Автономової, Ю.Давидова, В.Ільїна, Н.Мудрагей, А.Новікова, К.Рутманіса. Визначенню методологічних засад дослідження раціонального – ірраціонального, свідомого – несвідомого, розумного – емоційно-чуттєвого і т.п. присвячені розвідки М.Братасюк, В.Горського, В.Гусєва, М.Громова, А.Карася, М.Кашуби, І.Огородника, А.Пашука, М.Поповича, М.Русина, Я.Стратій, В.Шевченка.

В українській філософській традиції ірраціональному була приділена окрема увага, імовірно, у зв'язку із його співзвучністю з рисами української ментальності. Досліджуючи українську філософську культуру, проблеми ірраціонального торкались І.Грабовська, Н.Зборовська, П.Кононенко, В.Нічик, І.Паславський, А.Пашук, Я.Поліщук, С.Пригодій, М.Собуцький та ін.

Сучасні філософські дослідження із цієї проблематики відзначаються нестандартністю тлумачення співвідношення раціонального та ірраціонального, в якому все більше відчувається вплив холістичного підходу і розуміння динамічності змісту цих феноменів.

Іншою характерною рисою сучасних концепцій є все більша увага до ірраціонального, якому ніби підкорюються зусилля розуму, що використовується і в методологіях філософських досліджень, і в сцієнтистських

уявленнях, в мистецтві абсурду та інших проявах культури постмодерну. Зокрема, це проявляється в розробках С.Куцепал, В.Ільїна, В.Скотного.

Серед робіт останніх років привертає увагу монографія Т.Лютого «Розумність нерозумного», яка відповідає тенденції розширення змісту раціонального-розумного і тяжіє до узгодженості різних типів раціональності. Також може стати у пригоді дисертація О.Камінської «Раціональне та ірраціональне в управлінні навчальним закладом».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація є складовою науково-дослідної роботи «Саморегуляція соціального організму країни» (державний реєстраційний номер 0105U000447), що виконувалась у Національному педагогічному університеті імені М.П.Драгоманова протягом 2005-2007 рр., а також науково-дослідної роботи «Громадські організації як чинник демократизації суспільства» (державний реєстраційний номер 0108U000361), що виконується на замовлення Міністерства освіти і науки України з 2008 р.

Тема дисертації затверджена Вченою радою Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова (протокол № 5 від 29 листопада 2007 р.).

Мета роботи полягає в комплексному аналізі ірраціонального виміру сучасної організаційної культури і у створенні теоретичного підґрунтя його використання для збільшення ефективності організаційної життєдіяльності.

Реалізації мети підпорядковане виконання таких ***завдань дослідження***:

– уточнити головний концепт дослідження – «ірраціональний вимір організаційної культури»;

– опрацювати та систематизувати наявні філософські і спеціально-наукові підходи до осмислення місця ірраціонального в організаційній культурі;

– сформувати методологічну базу дослідження;

– охарактеризувати природу, сутність і генезис організаційної культури як інтегративного поля у функціонуванні фірми;

– поглибити знання про зміст і форми організаційної культури;

– переосмислити діалектичний взаємозв'язок раціонального та ірраціонального в організаційній культурі;

– окреслити сутність і зміст феномену ірраціонального в організаційній культурі;

– з'ясувати вплив ірраціонального виміру організаційної культури на ефективність управління сучасною фірмою.

Об'єктом дослідження є культура сучасної організації як її внутрішнє наповнення та вмістилище всіх процесів і продуктів її життєдіяльності.

Предмет дослідження – ірраціональний вимір організаційної культури як інтегративного внутрішньофірмового поля.

Для ініціації наукового пошуку в обраному напрямі висунуто *гіпотезу*, що у зв'язку зі зростанням складності соціально-економічного життя на макрорівні і життєдіяльності окремих організацій організаційна культура набуває все більше ірраціональних складових і рис.

Відповідно до гіпотези, об'єкта і предмета дисертаційної роботи було обрано методологічні підходи, принципи та ***методи дослідження***.

Специфіку методологічного інструментарію визначили холістичний і тріадний підходи. Відповідну їм орієнтацію роботи на вивчення ірраціонального виміру організаційної культури в невідривній єдності з раціональним і на розрізнення дораціонального, раціонального та надраціонального посилено використанням потенціалів культурологічного, системного і синергетичного підходів, принципів матеріалістичної діалектики.

У рамках цих підходів і принципів застосовано методи дослідження:

– абстрагування і узагальнення – для уточнення значення центрального концепту дослідження та для аналізу різноманітних підходів до вивчення феномену ірраціонального в організаційній культурі;

– класифікації і систематизації – для опрацювання існуючих поглядів і конкретизації авторської диференціації форм організаційної культури;

– ретроспективного аналізу – для з'ясування залежності предмету дослідження від етапів розвитку менеджменту, а також для вивчення історичної логіки становлення сучасного змісту поняття ірраціонального;

– структурно-функціонального аналізу – для уточнення структури організаційної культури у взаємозв'язку з її основними функціями;

– абстрактне моделювання – для створення тринарної моделі співвідношення дораціонального, раціонального та надраціонального в організаційній культурі, а також для проектування залежності ірраціонального в організаційній культурі від стадій життєвого циклу організації;

– гіпотетико-дедуктивний метод і екстраполяція – для генерації проміжних і кінцевих висновків на основі опрацювання висунутих припущень та для їх поширення на процес управління організаціями.

За допомогою сформованого методологічного комплексу були отримані результати, що складають зміст ***наукової новизни дослідження*** і репрезентують цілісну концепцію ірраціонального виміру сучасної організаційної культури. Ця новизна конкретизується в низці положень, які виносяться на захист.

Вперше:

– комплексно проаналізовано прояви ірраціонального в культурі сучасної організації на трьох основних рівнях: прихованому – колективне несвідоме, архетипи та обумовлені ними переконання, вірування і т.п.; проміжному – вираження в поведінці працівників відчуття, волі, інтуїції, уяви тощо; видимому – безпосередні способи використання ірраціонального на практиці, що виражають її дієвість як інноваційного інструменту управління персоналом;

– обґрунтовано, що як на методологічному, так і на прикладному рівні царина ірраціонального є комплементарною складовою, що разом із традиційно тлумачуваним раціональним утворює плідну єдність, в межах якої досягається системне бачення і вироблення більш адекватних управлінських рішень. На тлі виявлення вразливих місць категоричного протиставлення раціонального-

ірраціонального показано необхідність розрізнення принаймні двох форм останнього: дораціонального (яке ще не було осягнуто розумом) та надраціонального (яке не підвладне логіко-аналітичному осягненню). Таким чином доведено, що цілісність будь-якого феномена може бути усвідомлена лише в єдності його дораціональних, раціональних та надраціональних характеристик – і створено тринарну модель організаційної культури, в якій ключовим фактором дораціонального постає відчуття, раціонального – обґрунтування, а надраціонального – розуміння;

– виокремлено дораціональні, раціональні та надраціональні характеристики організаційної культури в кількох її площинах: статичній – а) в особистісних характеристиках персоналу; б) в характеристиках взаємодій співробітників; в) у символах, міфах, легендах, історії, героях організації, її фірмовому стилі, іміджі. У динамічній площині конкретизовано відповідні механізми управління розвитком самої організаційної культури: дораціональний, раціональний та надраціональний. У прикладному плані виокремлено риси дораціонального, раціонального та надраціонального у функціях управління;

– сформульовано принципи використання ірраціонального в управлінні сучасною організацією: вони ґрунтуються на визнанні саморегуляції організаційної культури і на пріоритетності висхідного механізму управління нею з відповідним делегуванням повноважень, увагою до індивідуальної ініціативи та компетентісного підходу, з орієнтацією на принципи партисипативного управління та актуалізацією гнучкості та інноваційності в прийнятті управлінських рішень.

Набуло подальшого розвитку:

– філософське тлумачення сутності організаційної культури як інтегративного поля у функціонуванні фірми, її діяльнісної природи, змісту в єдності основних функцій та структури організаційної культури (в останній розрізнено рівні: нематеріальний (рівень уявлень), діяльнісний (рівень упредметнювання) та матеріальний (рівень артефактів));

– застосування тріадного підходу як методології дослідження соціальних явищ, яка – на противагу традиційному аналізу феноменів як діалектичної єдності двох протилежностей – орієнтує на розуміння їх у взаємодії трьох взаємопов'язаних сутностей, що за принципом комплементарності утворюють цілісність.

Уточнено:

– соціокультурну природу і значимість ірраціонального як креативного середовища, яке стимулює інноваційний пошук і зміни і забезпечує закріплення спонтанно винайдених позитивних моделей. Ірраціональне як комплексна характеристика явища *на даному етапі розвитку пізнання* включає: а) відсутність явного зв'язку із законами логіки і здорового глузду, б) несистематизованість і відсутність (нелогічність) обґрунтування, в) низьку можливість понятійного вираження і аналізу, г) слабку структурованість і образність, д) неспівмірність із конкретною метою і неоднозначність співвідношення з актуальними цінностями, е) суб'єктивність і унікальність, є) поступову усвідомлюваність і складність трансляції;

– зміст раціоналістичного та ірраціоналістичного підходів до управління з виокремленням елементарних форм прояву кожного з них в організаційній культурі: формами прояву раціонального виступають логічне мислення, аналіз, здоровий глузд, ірраціонального – інтуїція, воля, відчуття, уява, фантазія, віра і творчість. На тлі цього підкреслено значення ірраціонального в управлінні – воно: а) є джерелом інноватики; б) дозволяє цілісне сприйняття емпіричного опису і рекомендацій; в) збільшує ступінь свободи у розробці і виборі варіантів управлінських рішень і дій.

Теоретичне і практичне значення одержаних результатів. Виявивши загальні закономірності використання ірраціонального в організаційній культурі, дане дослідження відкриває шлях до опрацювання конкретних технологій насичення ірраціональним процедур управління сучасною організацією.

У методологічному плані положення дисертації здатні поповнити наявні напрацювання в руслі загальнофілософської проблематики ірраціонального – раціонального і в галузі філософії управління. Висновки роботи можуть стати у пригоді філософам, соціологам, культурологам, психологам, теоретикам менеджменту. Окреме конструктивне значення може мати розвиток методології тріадного підходу.

Результати проведеного аналізу сутності, природи, генезису, змісту і форм організаційної культури, проявів раціонального – ірраціонального в її філогенезі та онтогенезі, уточнена диференціація існуючих підходів до співвідношення раціонального та ірраціонального можуть знайти застосування під час викладання відповідних тем із історії філософії, соціальної філософії, культурології, соціології, теорії управління, методології наукових досліджень у вищих навчальних закладах.

Апробація результатів роботи. Основні положення і висновки дисертаційного дослідження обговорювались на спільному засіданні кафедри управління та євроінтеграції та кафедри соціальної філософії та філософії освіти Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова, були оприлюднені на низці міжнародних науково-практичних і теоретичних конференцій, а саме: «Творча спадщина В.І.Вернадського та проблеми формування сучасної екологічної свідомості» (Вернадські читання) (Донецьк, 2007); «Менеджмент за умов трансформаційних інновацій: виклики, реформи, досягнення» (Суми, 2007); «Соціокультурна інтеграція в контексті викликів XXI століття» (Київ, 2007); «Треті юридичні читання» (Київ, 2007); «Наука і соціальні проблеми суспільства: освіта, культура, духовність» (Харків, 2008); «Імперативи розвитку України в умовах глобалізації» (Чернігів, 2008); «Міжкультурні комунікації та толерантність в освіті» (МДЦ «Артек», 2009); «Простір гуманітарної комунікації: трансформації академічного дискурсу» (Київ, 2009); на Всеукраїнських науково-практичних і теоретичних конференціях, а саме: «Аксіологічні аспекти трансформації сучасного українського суспільства» (Івано-Франківськ, 2007); «Соціально-економічні

трансформації в епоху глобалізації» (Полтава, 2007); XX Харківські політологічні читання «Політична культура суспільства: джерела, впливи, стереотипи» (Харків, 2008).

Публікації. Основні положення дисертації відображено в 11 публікаціях, в числі яких 6 статей в наукових виданнях, що визнаються ВАК України як фахові з філософських наук, 5 тез доповідей на конференціях.

Структура роботи обумовлена завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів (які поділені на підрозділи), висновків і списку використаних джерел (252 найменування). Загальний обсяг дисертації – 224 сторінки, основна частина – 200 сторінок.

РОЗДІЛ 1
СВІТОГЛЯДНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІРРАЦІОНАЛЬНОГО В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ

1.1. Формування центрального концепту дослідження – «ірраціональний вимір організаційної культури»

Завдання, що стоїть перед нами для виконання в цьому підрозділі, полягає у формуванні термінологічного поля досліджуваної проблематики. Для цього нам необхідно послідовно уточнити значення понять «організаційна культура» та «ірраціональне», що дозволить нам конкретизувати, що саме ми розуміємо під словосполученням «ірраціональний вимір організаційної культури».

Уточнення змісту поняття «організаційна культура» – справа далеко не проста. Адже цей термін, з одного боку, вживається по відношенню і до окремої організації, і до суспільства або й цивілізації в цілому. З іншого ж боку, наряду з ним вживаються такі поняття, як «управлінська культура», «корпоративна культура», «культура організації» та ін. Відокремити наше розуміння терміна «організаційна культура» нам доведеться і в першому, і в другому випадку.

Зокрема, широке розуміння організаційної культури (по відношенню до суспільства в цілому) превалює в дисертаційному дослідженні Г.Козловської, яка визначає організаційну культуру як «зумовлений попереднім організаційним досвідом певний рівень гармонійного розвитку людей у суспільстві, їхнє вміння використовувати набуті організаційні знання в практичній діяльності, а також способи упорядковуючих дій та організаційної поведінки індивідів або соціальних груп [73, с. 144]».

Дослідниця обґрунтовує точку зору, що організаційна культура є зовнішнім виміром організаційної свідомості, це «реалізована організаційна

свідомість». Організаційна культура людини, колективу свідчить про зрілість і сформованість організаційної свідомості: чим вищим є рівень організаційної свідомості, тим менше персонал потребує директив, настанов, детальних інструкцій. Саме тому сьогодні організаційну культуру все частіше використовують як фактор конкурентоздатності, адаптивності, престижності та ефективності виробництва [73, с. 5, 46].

Відштовхуючись від правомірності виокремлення вузького і широкого тлумачень організаційної свідомості, дослідниця доходить висновку, що існує, з одного боку, особистісна організаційна культура, (яка, у свою чергу, може бути професійною та повсякденною), а з іншого боку, – суспільна організаційна свідомість цілого народу [73, с. 47]. При цьому згідно вузького тлумачення, організаційна свідомість – це «відображення впливу цінностей, норм поведінки, установок, культури та досвіду певної організації, яка оточує або до якої відноситься людина». Згідно широкого визначення, організаційна свідомість – це «осмислення та переживання людиною процесів утворення, упорядкування та удосконалення структур повсякденного буття; це сукупність організаційних ідей, знань, поглядів, почуттів тощо відносно упорядкування та спрямування діяльності тієї чи іншої системи [73, с. 31-32]».

Ми повною мірою визнаємо плідність розрізнення організаційної культури на рівні індивіда, організації і суспільства в цілому. Проте, на нашу думку, у наведених вище ідеях допущена певна неузгодженість – адже у вузькому визначенні організаційної свідомості йдеться про вплив цінностей у певній *організації*, проте стосовно організаційної культури називаються лише рівні окремої *особистості* і *суспільства* в цілому. Разом із тим, саме цей організаційний рівень культури є надзвичайно важливим – оскільки (на що вказує і Г.Козловська) «*така характеристика має практичніше значення і саме в такому розумінні повинна використовуватися науками, що вивчають проблеми організації як об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету та діють на основі певних правил і процедур* (курсив наш. – Є.Н.) [73, с. 31]».

Виходячи з намагань максимальної методологічної і термінологічної чіткості, ми у своєму дослідженні використовуватимемо термін *«організаційна культура» для позначення культури окремої організації*. Щоправда, це не означає що отримані умовиводи не матимуть ніякої правомірності застосування по відношенню до особистісного і суспільного рівнів. Адже вони співіснують за принципами вкладених систем і ізоморфізму, коли правомірним є перенесення знань, отриманих при вивченні однієї ізоморфної системи, на іншу за допомогою теоретичного моделювання.

Для формування нашого визначення терміна «організаційна культура» нам необхідно виходити з адекватних дефініцій культури і організації. При цьому розуміння поняття «культура» має бути максимально широким і водночас прикладним, а «організація» – відповідати тому рівню соціального життя, який ми обрали для дослідження – рівню окремого соціально-економічного суб'єкта.

Спочатку шляхом критичного аналізу сформуємо наше визначення поняття культури.

У філософському словнику за редакцією В.Шинкарука культура (від лат. виховання, освіта, розвиток) визначається як сукупність матеріальних і духовних надбань суспільства, які виражають історично досягнутий рівень його розвитку і втілюються в результатах продуктивної діяльності. Щоправда, тут наводиться також і вужче розуміння культури як сфери лише *духовного* життя суспільства, що охоплює систему освіти, виховання, духовної творчості із відповідними установами, а також рівень освіченості, вихованості людей [212, с. 320-321].

Одразу зазначимо: якщо ми збираємось досліджувати культуру конкретної організації і вже визначили, що наша дефініція культури має бути максимально всеохоплюючою, ми не маємо права обмежити її «елітистським» підходом, згідно якого культура є сумою духовних надбань людства (тотожна «високій культурі») і включає в себе, у першу чергу, мистецтво, науку, релігію, етику, мораль тощо. Більш адекватним нашому дослідженню є

«антропологічна» точка зору, у відповідності до якої культура –це увесь спосіб буття людини (без поділу на «високу», «низьку» тощо), який об'єднує не лише специфічні мистецькі форми діяльності, але й найбільш буденні практики існування людської спільноти.

В.Стьопін розглядає культуру як концентрований, організований досвід людства, основу розуміння, пояснення та осмислення, прийняття рішень, рефлексію будь-якої творчості, що виходить за історично обмежені рамки культури, що склалась. Культура виступає як основа консенсусу, інтеграції будь якого суспільства. Вона є ієрархічною, включає ціннісний рівень, що охоплює суспільство в цілому, субкультури груп, спільнот, зміст масової культури та масової діяльності, особистісну культуру [189].

Як бачимо, з одного боку, у філософських словниках наводяться досить чіткі визначення, з іншого, – всіма визнано, що поняття культури важко піддається однозначній дефініції. Це дуже багатогранний і змістовний феномен. Не випадково у філософський літературі існує багато різних формулювань, кожне з яких розкриває окремі сторони цього багатогранного явища. Можливо, саме тому більш адекватним сучасним тенденціям розвитку науки і суспільства в цілому є широке тлумачення культури – сьогодні вже звичною стає теза про те, що в інтелектуальному дискурсі має утвердитись нове розуміння культури не у вузькому галузевому вимірі, а у широкому універсальному – як цілісного способу життя людини і нації [201, с. 225].

Якщо використовувати не вузьке (таке, що охоплює лише духовну сферу) визначення культури, а максимально узагальнююче, то є сенс у розрізненні таких основних аспектів поняття культури. По-перше, культура – це сфера вільної самореалізації особистості, сфера творчості. По-друге, культура є ціннісне відношення до реальності. По третє, культура є штучно створений думкою, духом та руками людини світ, протилежний та відмінний від «натури», природи [167].

Є й інша позиція – виділяти ціннісний, знаково-символічний та діяльнісний аспекти культури [див., напр.: 123, с. 62]. Адже, з одного боку,

культура – це система цінностей та ідеальних зразків, які мають для людини абсолютну смисложиттєву значущість і недосяжні повною мірою в реальному житті. З іншого боку, культура постає у вигляді набору продуктів діяльності людства, що дозволяє їй виконувати функцію зв'язку поколінь людей, етапів людської історії, комунікації людини з суспільством. І, нарешті, діяльнісний підхід передбачає функціонування культурних зразків в якості аспектів і форм людської діяльності.

Узагальнюючи наявні погляди на багатовимірність культури, можна сказати, що в найзагальнішому тлумаченні, *культура включає в себе лише те, що створене та створюється людиною*: види і форми людської діяльності, а також продукти і відносини, що виникають в її процесі та її результаті. В цьому плані культура виступає як протилежність природі. Як висловився Ю.Лотман, «Своєрідність людини як культурної істоти вимагає протиставлення її світу природи, що розуміється як позакультурний простір [104, с. 44]».

Отже, як бачимо, культура – це не тільки продукт людської діяльності, а і сам процес створення матеріальних і духовних продуктів. Тому змістом культури є також і виробництво людини в усьому багатстві та багатогранності її суспільних зв'язків та відносин, в усіх формах матеріальної та духовної діяльності. Людина створює культуру, а культура створює людину, або, інакше кажучи, культура є спосіб буття людини, єдиний та універсальний спосіб існування та діяльності суспільства. Сфери суспільного життя тісно пов'язані одна з одною, взаємопроникають одна в одну. Суспільство являє собою єдиний організм, складну систему, яка саме культурою інтегрована в цілісність [дет. див.: 167].

Російський культуролог А.Бистрова, опрацювавши велику кількість літератури, робить узагальнююче розрізнення дефініцій культури через:

а) результати людської діяльності;

б) сам процес цієї діяльності;

в) її тлумачення як систему комунікацій;

г) створення системних визначень культури [22, с. 31-54].

Подивимось уважніше на ці чотири групи дефініцій.

Згідно першого напряму, культурою є всі без винятку ***артефакти***, створені людиною. У його рамках авторкою виокремлюється:

а) широкий спектр надприродних дефініцій культури (які спираються на протиставленні природного і штучного);

б) аксіологічні визначення, які представляють культуру як сукупність матеріальних і духовних цінностей;

в) нормативні визначення – як системи нормативів, що склалась у суспільстві (наприклад, «Культура – це соціологічне позначення для навченої поведінки, тобто поведінки, яка не дана людині від народження, не передвизначена в його зародкових клітках як у ос або соціальних мурашок, а повинна засвоїтися кожним новим поколінням наново шляхом навчання у дорослих людей [241, с. 13]»).

Прикладом тлумачення культури як ***діяльності*** є дефініція Е.Маркаряна, який, розглядаючи культуру як спосіб діяльності, стверджує, що «в понятті «культура» абстрагується саме той механізм діяльності, який не задається біологічною організацією і відрізняє прояви специфічно людської активності. Разом із тим загальний процес людської діяльності здійснюється завдяки особливій комбінації і нерозривній взаємодії біологічних і надбіологічних механізмів при провідному значенні останніх [108, с. 97]». При цьому – застерігає П.Гуревич – при розгляді діяльності як явища, що визначає культуру, стає помітним, що «якщо відносити до культури тільки все поза природне, то багато феноменів культури виявляться ніби неіснуючими [38, с. 26]».

Також серед діяльнісних визначень виокремлюють трудову теорію культури – в якій специфіка людської діяльності розглядається крізь призму створення знарядь праці. Її засновником вважається К.Маркс, який розрізняв практичну, теоретичну і практично-духовну діяльність. Ще одна група діяльнісних визначень культури представлена евристичним напрямом, який відносить до культури лише творчу діяльність.

Поруч із розглядом культури як діяльності та як сукупності продуктів цієї діяльності виокремлюється ***семіотична*** група концепцій культури – які тлумачать її як сукупність знаків і знакових систем (вони виступають своєрідною мовою культури), як систему комунікацій. У цій же групі виокремлюють і ***інформаційні*** дефініції культури, згідно яких остання є накопиченою суспільством інформацією і створеною ними системою смислів, що упредметнені в результатах їх діяльності.

Наприклад, А.Моль розуміє культурний простір винятково як простір комунікативного процесу, що обумовлює передачу знань з простору колективної культури в індивідуально-культурний простір [113].

А.Швейцер говорив про те, що культура – результат досягнень усіх людей, людства в цілому в усіх напрямах відносин зі світом [див.: 22]. А Е.Соколов пише, що культура – соціальна пам’ять людства [184].

Інформаційно-семіотична теорія культури була детально розроблена А.Кармінним [69, с. 52]. Згідно цього підходу культура розуміється як фактор, що визначає специфіку людського способу життя, на відміну від природного способу життя тварин. Культура виникає завдяки тому, що розум людини дає йому можливість особливими, невідомими досі способами здобувати, накопичувати, обробляти та використовувати інформацію. Ці способи пов’язані із використанням спеціальних знакових засобів, за допомогою яких інформація кодується та транслюється в соціумі. Таким чином, людина живе в створеному нею самою інформаційному середовищі – у світі предметів та явищ, що є знаками, в яких закодована різноманітна інформація.

І дефініції четвертої групи – ***системні*** тлумачення культури – націлені на охоплення максимального змісту і, можна сказати, ґрунтуються на такому погляді М.Кагана: «... культура, взята в цілому, є більш складною системою, ніж та чи інша її підсистема – материальна чи духовна, релігійна чи естетична, бо по відношенню до них вона постає ніби *системою систем* [64, с. 23-24]». Їх прикладом може бути таке визначення: «культура – це особливий спосіб життя людства, який включає систему виробництва, пов’язані з ним способи

діяльності, організації відносин у суспільстві, особливості менталітету, рівень знання, мораль, мистецтво, релігію право та ін. [22, с. 53]».

Оскільки ми прагнемо дати узагальнююче визначення, то воно теж повинно увійти до групи системних концепцій.

Разом із тим, нам треба уникнути двох крайнощів. Перша з них – це потреба надмірно перераховувати всі елементи, що необхідно включити у дефініцію культури (адже їх дійсно багато і важко виразити малою кількістю слів). Друга – надмірно узагальнюючі визначення, які не дають конкретного уявлення про зміст культури. Наприклад, А.Лосєв давав визначення культури як максимально можливої спільності всіх основних шарів історичного процесу (економічних, соціально-політичних, практично-технічних, наукових, художніх, моральних та ін.) [103, с. 218-219]». А.Бистрова пропонує визначати культуру як стан людського буття [23, с. 63]. Наше дослідження потребує більш прикладного визначення.

Отже, в основу нашої концепції організаційної культури ми покладаємо світоглядне тлумачення *культури як сукупності матеріальних і духовних продуктів людської діяльності, процесів їх створення, а також дотичних до цього суб'єктів та інститутів і відповідних відносин між ними*. На цьому ґрунті надалі спробуємо сформувати дефініцію організаційної культури.

Але спочатку потребує уточнення друга складова – поняття «організація».

Якщо не зважати на деталізуючі відмінності в поглядах різних авторів, поняття «організація» має два різні тлумачення в науковій літературі:

1) організація як процес упорядкування певної множини об'єктів в певному напрямку або для виконання певних функцій;

2) організація як форма впорядкованого за певними правилами співіснування певної множини об'єктів.

У філософському словнику за редакцією В.Шинкарука ці тлумачення наводяться в одному визначенні, через крапку з комою: «організація – це процес усталеного взаємозв'язку елементів системи відповідно до законів її існування; процес упорядкування або приведення в систему, стан

упорядкування, будова, тип функціонування системи тощо [212, с. 465]». При цьому підкреслюється, що основними характеристиками організації є упорядкування і спрямованість упорядкування.

Іншою важливою характеристикою організації, яка підкреслюється в більшості дефініцій, є взаємодія частини і цілого. На це вказує, зокрема, Г.Югай у роботі «Загальна теорія життя», коли пише: «Слово «організація» походить від давньогрецького «органон», що значить частина організму, яка виконує певні функції цілого, або від латинського «органум», що значить знаряддя або інструмент для досягнення певних цілей, результатів [235, с. 95]».

Є вказівка на це і в іншому філософському енциклопедичному словнику, де під організацією розуміється: 1) внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлених його будовою; 2) сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення та вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; 3) об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на основі певних правил та процедур [209, с. 448]».

За висловом В.Терещенка, під організацією розуміється структура, кістяк, у межах якого здійснюються певні заходи [193, с. 12]. В.Костін і Н.Костіна зазначають, що організація являє собою «єдність у різноманітті, тому її можна визначити як упорядкованість множини процесів між множиною елементів у часі та просторі, завдяки чому здійснюється їх відтворення та може мати місце ефект системного процесу [88, с. 68]».

Як бачимо, в останній дефініції в специфічний спосіб переплелось розуміння організації як процесу і форми впорядкованості, внаслідок чого вона постала як *складна впорядкованість процесів*.

Яскравим прикладом дефініцій організації як процесу є погляд Г.Сафарова, згідно якого організація – завжди тільки процес, тільки спосіб створення системи; забезпечення координації, взаємодії, взаємозалежності та зв'язків її елементів; адаптації та еволюції системи в умовах зовнішнього

середовища, що є невід'ємною частиною, органічним продовженням самої системи [170].

На нашу думку, для позначення першого явища – процесу впорядкування – більше підходить поняття «організовування», а терміном «організація» слід позначати лише результат цього процесу – форму впорядкованого співіснування об'єктів.

Максимально конкретизуючи визначення організації до соціального світу, можна надати таку дефініцію: *Організація – це форма впорядкованого співіснування індивідів, об'єднаних спільною місією і метою*. Таким чином, терміном «організація» позначаються всі соціально-економічні суб'єкти: підприємства, установи, заклади, фірми, а також і громадські об'єднання, політичні партії і т.п.

Тепер, маючи в нашому розпорядженні уточнені розуміння термінів «організація» і «культура», ми могли б сформувати власну дефініцію організаційної культури. Але перед цим є сенс подивитись на наявні вже визначення цього феномену.

На сутнісні риси організаційної культури, які сконцентровані в наведеному визначенні, вказують науковці, розвідки яких вважаються класичними для цієї проблематики.

Так, Е.Шейн тлумачить організаційну культуру як «набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність [176, с. 190; 223]». При цьому Е.Шейн підтверджує важливість культури і робить акцент на тому, щоб вище керівництво не ігнорувало цього феномену в процесі прийняття рішень із управління людськими ресурсами організації.

П.Добсон, А.Уільямс, М.Уолтерс зазначають, що «культура – це спільні для всіх і відносно стійкі переконання, відносини і цінності, що існують усередині організації [190, с. 289]». М.Х.Мескон, підкреслюючи, що культура є тією складовою організації, яка відображає найголовніші аспекти діяльності, на

яких потрібно зосереджувати увагу керівництву, дає організаційній культурі таке визначення: «Атмосфера чи клімат в організації називається її культурою. Культура відображає домінуючі звичаї, вдачі і очікування в організації [156, с. 13]».

Можна помітити дві такі поширені риси в наявних визначеннях організаційної культури. По-перше – серед авторів немає єдності у використанні термінів: для позначення одного явища – культури організації – використовуються поняття «організаційна культура», «корпоративна культура», «управлінська культура» і т.п. По-друге, найчастіше ці дефініції стосуються перераховування її основних складових. Наприклад, організаційна культура (або інше поняття для позначення культури організації) визначається як:

– система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [85, с. 11]»;

– складна композиція важливих припущень і настанов, які бездоказово приймаються членами колективу [75, с. 41];

– базисні цінності (як місія організації), відносини (мотивація, командний дух) та норми поведінки (традиції, символи, герої) [51, с. 66];

– сукупність базових гіпотез, цінностей та артефактів [215, с. 156];

– засвоєні та використовувані членами організації цінності та норми, які водночас вирішальним чином визначають їх поведінку [217, с. 51];ї

– сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культуру міжособистісних відносин всередині підприємства [111, с. 37];

– набір найважливіших припущень, які приймаються членами організації, отримують вираження в цінностях, що задають людям орієнтири їх поведінки та дії, та передаються індивідам за посередництвом символічних засобів духовного та матеріального внутрішньоорганізаційного оточення [29, с. 421];

– сукупність неформальних процедур, що існують і набувають сенсу в організації, або як провідну філософію стосовно того, як найкраще досягти організаційних цілей, що формується на основі домінуючих постулатів віри та етичних стандартів [13, с. 451; 194, с. 327];

– вираження базових цінностей і норм в організаційній структурі, системі корпоративного управління, кадровій політиці, яке здійснюється в рамках конкретної підприємницької діяльності [139, с. 109] тощо.

Спираючись на уточнені нами філософські тлумачення понять «культура» і «організація» та на різноманітність дефініцій культури організації в царині теорії управління, ми пропонуємо таке світоглядне розуміння організаційної культури, яке і будемо надалі використовувати в нашій роботі. ***Організаційна культура – це система матеріальних і духовних надбань колективу окремої організації, з якими ідентифікує себе його більшість, які виражають унікальність цієї організації і знаходять втілення в роботі персоналу.***

У такому тлумаченні поняття «організаційна культура» має власне змістовне навантаження, відмітне від термінів «корпоративна культура», «управлінська культура», «соціально-психологічний клімат», «філософія організації» та ін.

Так, організаційну культуру часто ототожнюють з поняттям ***культури управління***, а остання визначається як комплексна характеристика праці менеджера, що відображає його якісні риси і особливості та включає в себе сукупність знань, їх структуру і глибину, морально-етичні норми роботи, відношення до праці, навички в організації праці і виконання окремих її елементів, вміння володіти собою і розуміти особливості людей, які працюють поруч [168, с. 24].

Іншим схожим терміном є «***управлінська культура***», який визначають як міру і спосіб творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєння, передачу та створення цінностей і технологій в управлінні [24, с. 9].

Між поняттями «організаційна культура» і «***корпоративна культура***» різні автори вбачають різне співвідношення:

1) перший підхід характеризується їх ототожненням «незалежно від ситуації [див., напр.: 20; 51; 111] –таке розуміння можна пояснити тим, що термін «корпорація» походить із латинської мови, а термін «організація» – з французької;

2) згідно другого підходу, зміст поняття «корпоративна культура» тотожний змісту «організаційної культури» лише стосовно тих організацій, які існують у формі корпорації [див, напр.: 77, с. 39].

3) третій підхід спирається на погляд, що переміщення значущого акценту з організаційної культури на корпоративну було пов'язане з появою транснаціональних корпорацій, і характеризується розумінням корпоративної культури, в першу чергу, в контексті принципів корпоративного управління. Так, представник російського наукового підприємства «Технології організаційного розвитку» О.Громов вважає, що «корпоративна культура – це культура на рівні цінностей бізнесу, на рівні цінностей підприємства, того, що не в організацію зашите, а в бізнес, – це більш широке поняття». А організаційна культура, на його думку, – це всередині організації, це процес і результат взаємодії технічної, адміністративної та соціальної підсистем організації [41, с. 79];

4) термін «корпоративна культура» позначає культуру всього колективу організації, а «організаційна» – лише культуру управлінського персоналу, яку той намагається впроваджувати в колектив [дет. див.: 121];

5) «організаційна культура» є більш широким поняттям, оскільки стосується всіх реальних проявів культури в організації – в той час як «корпоративна культура» відноситься винятково до проявів менеджменту і бізнесу і позначає щось уже загальновизнане і яким воно має бути в уявленнях менеджерів [див., напр.: 240].

Нам здається найбільш правомірним перший підхід, який до того ж, є й найбільш поширеним у сучасній літературі. Адже терміни «організація» і

«корпорація» практично синонімічні, хіба що походять з різних мов. Словник іншомовних слів визначає корпорацію як «товариство, спілку, сукупність осіб, об'єднаних на основі цехових, кастових, комерційних та інших інтересів [181, с. 365]». Тобто у широкому смислі корпоративна культура як культура корпорації стосується будь-якої сукупності людей, об'єднаних спільними інтересами, – те ж саме можна сказати про організаційну культуру. Хоча при цьому ми враховуємо акценти, розставлені в рамках п'ятого з описаних підходів.

Терміни «соціально-психологічний клімат» і «філософія організації» мають набагато менше спільного з «організаційною культурою», адже перший позначає певні внутрішньоорганізаційні умови, атмосферу міжособистісного спілкування, що визначають рівень дружності і комфортності співіснування працівників і впливають таким чином на продуктивність їх роботи. А філософія організації – це система певних світоглядних настанов, сформована керівництвом для передачі всьому колективу певного стилю і характеру роботи; вона хоча й не прописана нормативним чином, але наполегливо прививається на всіх ланках управління. як бачимо, *соціально-психологічний клімат і філософія організації є складовими організаційної культури*.

Отже, у своєму дослідженні ми зосереджуємось на культурі окремої організації як найпростішого соціального організму і для подальшого використання в нашій концепції найбільш вдалим вважаємо термін «організаційна культура».

І тепер, нарешті, для завершення формування центрального концепту даного дослідження, нам необхідно уточнити сутність поняття «ірраціональне». Виявляється, це не так уже й просто зробити – як правомірно зазначає, зокрема, Т.Дишкант, у більшості сучасних філософських розвідок з'явилася тенденція до використання поняття «ірраціональне» без його визначення: «З одного боку, деякі філософи подають це поняття як деяку «стічну яму», куди зливаються усі негативні наслідки наукової і соціальної діяльності. З іншого боку, існує тенденція подавати як ірраціональну безумовну основу буття й вбачати в ній

якусь універсальну первісну реальність і первісне джерело знання [42, с. 3]». Зрозуміло, що при такому аморфному змісті – коли цим поняттям позначають все таємниче, містичне, підсвідоме, паранормальне; все, пов'язане з випадковим і невизначеним – його неможливо використовувати як філософську категорію.

У філософському словнику за редакцією Л.Ільїчова, П.Федосєєва та ін. ірраціональне (від лат. irrationalis – нерозумний) визначається як таке, що перебуває поза межами розуму, алогічне або не інтелектуальне, неспівмірне з раціональним мисленням або навіть таке, що суперечить йому [208, с. 221].

У соціологічному словнику ірраціоналізм визначається як: 1) світоглядна орієнтація, яка визнає основним видом пізнання інстинкт, одкровення, віру, яка обмежує чи заперечує можливості розуму в процесі пізнання; 2) формування переконань не на основі раціональних аргументів, а на основі переживань, інстинктів, віри, традицій, емоцій, авторитету [187, с. 113].

Джерело походження терміна «ірраціональне» лежить в математичних науках. Цей термін виник у зв'язку з позначенням ірраціональних величин в алгебрі та геометрії – причому як явна опозиція раціональному, тому не дивно, що в більшості робіт «до-постмодерністського» плану феномен ірраціонального розглядається як вторинне, похідне, а почасти й як неправильне, негативне, таке, що обмежує сферу раціонального. Так, яскравим прикладом робіт, в яких проблема ірраціонального розглядається як щось другорядне, ущербне – «немарксистське» – є колективна монографія 1988 року під редакцією Ю.Давидова [90].

У наявних філософських роботах також можна виокремити тенденцію говорити як про негативне, так і про позитивне значення ірраціонального. Наприклад, Н.Мудрагей, яка приділила послідовну увагу ірраціональному в цілій низці своїх розвідок, не розглядає ірраціональне як щось вороже прогресу чи розуму, а тлумачить його у двох смислах – негативному (просте заперечення: «не А») і позитивному (заперечення з наступним ствердженням: «не А, але Б») [115, с. 11-12].

Т.Глушко, досліджуючи діалектику раціонального та ірраціонального в економічній свідомості, справедливо зауважує, що ми досить часто можемо спостерігати нераціональний результат раціонального планування, так само, як і раціональні наслідки нераціональних, здавалося б, рішень в економічній сфері [див.: 35, с. 236].

Позитивне й негативне в ірраціональному виокремлює і інший дослідник, О.Кононов, у контексті вивчення ірраціональної свідомості, яку він визначає як таку здатність відтворювати у своїх ідеальних образах об'єкти і властивості оточуючого світу, їх взаємозв'язки і взаємодії, котра ґрунтується на *неможливості вираження в логіці, поняттях, у системній упорядкованій формі* [83, с. 9, 15]. Це дозволяє автору виокремити два відтінки ірраціональної свідомості:

1) позитивний: ірраціональна свідомість – це щось, що протистоїть розуму і демонструє, що розум нездатний охопити все багатство і різноманіття духовної та матеріальної дійсності, щось несвідоме, алогічне;

2) негативний: ірраціональне начало, будучи безформенним і хаотичним, у той же час виступає предметом раціонального засвоєння. І це взаємопроникнення раціонального та ірраціонального складає смисл роботи розуму. Зрештою, «наявність ірраціональних пластів у людському дусі породжує ту глибину, з якої знову з'являються нові смисли, ідеї, створіння [83, с. 9]». Тут ми бачимо підкреслення *позитивного аспекту феномену ірраціонального, яке слід розвивати і використовувати в тому числі і в організаційній культурі*.

На позитивному значенні і важливості ірраціонального в науковому пізнанні наголошує і Б.Герт, коли пише, що поняття ірраціональності має одночасно і дескриптивне, і прескриптивне (нормативне) значення – тому завдяки йому відбувається *перехід від опису до рекомендацій* [див.: 32, с. 157-159]. Щоправда, на наш погляд, у створенні рекомендацій провідна роль належить все ж раціональному – але ірраціональне осягнення того чи іншого явища створює необхідні передумови для його опису.

Загалом, як і будь-яке інше поняття, що утворюється на засадах заперечення, зміст терміна «ірраціональне» не може бути зрозумілим повною мірою без звернення до його протилежності – поняття раціонального.

Більшість науковців «сходяться» на тому, що термін «раціональне» першим отримав своє онтологічне обґрунтування і в історії філософії. (Хоча існує і альтернативна думка, висловлена, зокрема, О.Леонтьєвою, що термін «раціональність» виник як протилежність поняттю «ірраціональність» [101]).

Як переконливо демонструє у своїй дисертації К.Узбек, поняття «раціональне» вже в епоху античності мало цілком визначену множину концептів: розум, доцільність, вирішення (задачі чи проблеми), конструктивність (отриманого або прийнятого рішення), оцінка ефективності тієї чи іншої роботи, міра її майстерності, благо [див.: 200, с. 8]. Вихідні форми раціонального мислення закладались ще у міфах Давньої Греції – як намагання пояснити природні процеси через *свідомі* бажання надприродних сил – пізніше вони отримали розвиток у натурфілософії мілетців, числовій філософії піфагорійців, у творчості Сократа, Платона, Аристотеля [див.: 200, с. 32-33].

Латвійський філософ К.Рутманіс стверджує, що «ratio» як джерело терміна «раціональність» є перекладом у сферу римсько-латинської думки давньогрецького слова «logos», яке означало не просто розум, а сутність буття в її постійному становленні, міру і спосіб, яким здійснюється космос. Однак вже у Платона, – продовжує дослідник, – логос втрачає таке фундаментальне онтологічне значення і все частіше ототожнюється з роздумами, думкою, у Плотіна логос є вказівкою на дискурсивне мислення [163, с. 21-25]. (Як стверджував ще П.Абеляр, логос є і слово, і розум [118, с. 43].) У цьому є контексті російська дослідниця Н.Автономова звертає увагу на давньогрецький термін «нус», який означав і раціональність свідомості, і раціональність буття «як божественного дару, на кшталт вогню Прометея [3, с. 52]».

Є всі підстави пристати на методологічну позицію, що однозначне ототожнення понять «раціональне» і «розумне» є некоректним, оскільки смислові контексти поняття «ratio» містять серед інших і значення міри,

рахунку, підрахунку. З цього логічно-смислового ланцюга українська авторка О.Піркова робить умовивід, що раціонально мислити і діяти означає чітко, розумно міркувати, прораховувати, обчисляти, вимірювати, співвідносити дії з поставленими цілями [див.: 153, с. 5]. Оскільки раціональне не обмежується лише відповідністю критеріям доказовості, аналітичності і, критичності – воно не є лише синонімом розумного.

Як ми побачили з наведених вище перекладів, неоднозначність понять «раціональне» та «ірраціональне» була закладена вже у відповідних їм термінах латини і грецької. Видно її також і зі словників [див., зокрема: 39, с. 557, 852-853]. Так, основним значенням латинського «rationalis» виступає «рахунковий, обліковий», і лише потім виписано «розумний, той, що одарений розумом». Ще більше значень має латинське «ratio»: від «рахунок, підрахунок» через «ділові зв'язки, користь» до «мислення, роздуми» і зрештою «розум». З цього можна зробити висновок, що чи не найважливішим критерієм раціональності є вміння підраховувати, вираховувати і досягти певної користі. Пізніше, коли за «ratio» закріплюється його останнє значення як «мислення, розум», усталюється латинське «irratio» – як антипод раціонального в значенні заперечення розуму. Більш багатозначним постає термін «irrationalis» – який тлумачиться не тільки як нерозумний, а й як несвідомий (тобто акцент робиться не на запереченні, а на нестачі ролі розуму).

У грецькій з раціональним та ірраціональним співвідносяться поняття «логос» і «алогос», що вперше були зафіксовані в «Началах» Евкліда, при цьому раціональному відповідали значення «співмірний», «сказаний, виражений», «явний, не таємний» [27, ст. 1114]. Відповідно ірраціональне поставало протилежністю: як неспівмірне, невисказане, неявне, невиражене тощо.

Подібні уявлення, отримані з перекладів латинських і грецьких слів, лежать в основі більшості сучасних дефініцій, які, щоправда, відрізняються більшою широтою. Наприклад, Н.Мудрагей розрізняє два основних аспекти в тлумаченні раціонального: а) гносеологічний – раціональне як логічно

обґрунтоване, теоретично усвідомлене, систематизоване універсальне знання предмета; б) онтологічний – раціональне як предмет, явище, дія, в основі яких лежить закон, формоутворення, правило, порядок, доцільність. «Раціональне явище, – пояснює дослідниця, – прозоре, проникне, а тому його можна виразити раціональними засобами, тобто понятійно, вербально, воно має комунікабельний характер і тому його можна передавати іншому в раціональній формі [117, с. 72]».

В іншій своїй роботі, ставлячи проблему співвідношення цих понять, Н.Мудрагей пише: «Мислення тоді виходить на свою найвищу, раціональну ступінь, коли його дії набувають характеру усвідомленості, систематичності, строгої впорядкованості і здійснюються в понятійній формі. До названих ознак раціонального слід додати такі, як загальнозначущість, об'єктивність, закономірність, обґрунтованість і доцільність. Ірраціональне відповідно є те, що не відповідає жодній з цих вимог [115, с. 11-12]».

Відповідні онтологічний і гносеологічний аспекти С.Куцепал розглядає стосовно ірраціонального:

– в онтологічному – під ірраціональним розуміється феномен, в основу якого покладено певний закон, що визначає його формоутворення;

– в гносеологічному – ірраціональне являє собою шлях досягнення істини не через ratio, а завдяки органам чуттів, результатам інтуїції тощо [див.: 95].

Отже, ірраціональному властиві протилежні риси: неусвідомленість, несистематизованість, невпорядкованість, необґрунтованість, недоцільність (або нез'ясованість відношення до цілі), відсутність закономірності, складність понятійного вираження і передачі.

Багатозначність феномену раціонального ще збільшується за рахунок існування таких понять, як «раціоналізм», «раціональність» і т.п. вони теж вказують на різні смислові відтінки: раціоналізм – це певна властивість *усіх* осмислених висловлювань, а наукова раціональність є властивістю наукових теорій і наукової діяльності взагалі. В.Пироженко пропонує таке визначення

наукової раціональності як вищого прояву раціональності: «Наукова раціональність – це така смислова (інтелектуальна) діяльність, яка об'єктивно (тобто за своєю логічною формою) претендує на здобуття істинного знання і здійснюється за певними правилами і нормами, котрі можуть бути зафіксовані в загальнозначущій формі [див.: 151]». Думається, наведені тут ознаки (логічність, об'єктивність, підпорядкованість певним правилам і нормам, зафіксованість, загальнозначущість) стосуються раціонального не тільки в науці, а й у будь-якій сфері суспільної життєдіяльності.

Не можна однозначно стверджувати, що раціональне завжди є результативним, а ірраціональне – ні. М.Колаковський так пише про співвідношення раціонального та ірраціонального в цьому аспекті: «Ми можемо вимірювати раціональність поведінки за стандартами «розумної людської природи» … У цьому сенсі раціональність належить до результативності, хоча й не ідентична їй. Коли ми описуємо якісь дії як ірраціональні, ми зазвичай маємо на увазі, що вони приносять протилежні результати у передбачуваний спосіб; отже, йдеться про відношення між цілями і засобами у межах доступного знання. Це останнє обмеження є, очевидно, необхідним, оскільки нерезультативні дії або дії з протилежним результатом не є ірраціональними, якщо результат залежав від обставин, які не міг знати виконавець; фараон, який довів до загибелі свою армію під час переслідування євреїв, не міг передбачити чуда на Червоному морі, тож і не поводив себе ірраціонально [74, с. 174]».

Далі автор пояснює свою точку зору, зазначаючи, що цілі або ієрархії цінностей, які керують нашими діями, не можна кваліфікувати за критеріями раціональності. Ми не можемо говорити про ірраціональність як про самознищення або шкідливі для виконавця наслідки його дій, враховуючи те, що самознищення може бути навмисним; наприклад, нерозумно було б стверджувати, що самогубство є за визначенням ірраціональним. Отже, М.Колаковський робить висновок, що хоча обидві пари слів мають однаковий корінь, «*ratio»,* однак «*ratio»,* яке ми маємо на увазі, коли говоримо про

раціональність або ірраціональність, близьке до первісного значення слова «рахування» – на відміну від «*ratio»,* яке закладено в різних видах раціоналізму. Дія є *ірраціональною, якщо виконавець може прорахувати результат, але не робить цього* (а не така, результат якої є фактично катастрофічним, самонищівним, морально неприйнятним і т. ін.).

Зрештою, оцінивши різноманітність представлених ідей, важко не визнати конструктивності умовиводу, отриманого В.Додоновою в процесі лінгво-семантичного аналізу понять «раціональність» та «ірраціональність». Дослідниця стверджує, що ці поняття наповнюються змістом в залежності від історичного контексту, в якому вони вживаються – іншими словами, їх зміст і значення залежить від низки історичних, соціокультурних, психологічних факторів [45, с. 84-85].

Зважаючи на всі подані погляди, в сучасному історичному контексті *ірраціональне можна визначити як комплексну характеристику явища, сутністю якої є нелогічність, необґрунтованість, несистематизованість, ускладненість понятійного вираження, аналізу і міжособистісної трансляції.*

Залишилось уточнити категорію «вимір», до якої мало хто з науковців рішається підійти з позицій строгого методологічного аналізу.

Т.Кононенко, інтегруючи теоретичне узагальнення на основі інтегративної українознавчої методології, дає функціональне визначення поняття «вимір»: «Вимір» – це розумова та етико-моральна дія доконаного чи недоконаного виду, яка унаочнюється у встановленні шляхом застосування певної сукупності заходів природничого та суспільного характеру, чіткого мірчого, вимірного (на основі певних сукупностей мір однорідного чи різнорідного характеру) представлення явища, яке є метою та предметом розмірковування [82, с. 240]».

Це дуже виважена і детальна дефініція. У нашому випадку, оскільки сама категорія «вимір» не є предметом нашого дослідження, можна обійтись більш узагальненим його розумінням. При розумінні поняття виміру ми виходимо з гегелівського тлумачення «міри» – *це процес і результат визначення певної*

міри явища. Адже будь-який предмет і явище об'єктивного світу має свою, притаманну лише йому міру, яка є межею його буття. Тому соціально-філософське дослідження ірраціонального в організаційній культурі найбільш повно можна зробити через визначення цієї міри як меж його існування і прояву.

За Г.Гегелем, міра «як єдність якості та кількості» є «визначена кількість, з якою пов'язана … деяка якість [30, с. 257]». Тобто ірраціональне в організаційній культурі присутнє і проявляється лише там і тоді, де і коли певній якості культури організації відповідають конкретні кількісні характеристики. Порушення цієї міри спричинює зміну якості з набуттям організаційною культурою інших, навіть протилежних, характеристик.

Отже, ірраціональний вимір організаційної культури – це її просторово-часовий зріз, який викриває такі властивості окремих компонентів або й всієї культури організації:

– відсутність явного зв'язку із законами логіки і здорового глузду;

– несистематизованість і відсутність (нелогічність) обґрунтування;

– низька можливість понятійного вираження і аналізу;

– слабка структурованість, яка дає можливість холістичного бачення емпіричного опису і нормативних рекомендацій, але не дозволяє алгоритмізації;

– неспівмірність із конкретною метою і неоднозначність співвідношення з актуальними суспільними цінностями – а тому непрагматичність;

– суб'єктивність і ненормальність (в значенні унікальності);

– образність (оперування образами);

– поступова усвідомлюваність;

– значний інноваційний потенціал – внаслідок чого ірраціональне мислення і діяльність актуалізуються в ситуаціях невизначеності, недостатку інформації, неструктурованості і слабкості причинно-наслідкової обумовленості подій.

Уточнивши в такий спосіб значення ключових понять нашої роботи, ми, проте, ще не можемо перейти до теоретичного аналізу предмета дослідження. Адже в ході термінологічних пошуків ми переконались у надзвичайній багатоманітності поглядів на досліджувані явища – і не оглянувши їх детальніше, не зможемо уявити ані феномен організаційної культури, ані її ірраціональний вимір в усій повноті.

1.2. Багатовимірність філософських і спеціальнонаукових підходів до осмислення місця ірраціонального в організаційній культурі

Джерелами вивчення організації як культурного феномену є традиції М.Вебера, Т.Парсонса, К.Левіна та інших вчених. Проте безпосередньо до явища організаційної культури першими звернулись дослідники в галузі управління та психології. Потім до них поступово долучились представники інших галузей науки, філософія ж до останнього часу не звертала детальної уваги на цей феномен.

Перші наукові роботи, в яких розглядалося поняття «культура фабрики» (синонім поняття «організаційна культура»), з'явилися на початку 50-х рр. XX століття, але системно проблема природи і змісту організаційної культури зацікавила дослідників тільки наприкінці 70-х років. Однак саме введення терміну «організаційна культура» і його детальна розробка датована кінцем 70-х – початком 80-х років XX століття. Концепція організаційної культури була вироблена на початку 80-х років в США під впливом досліджень в сфері стратегічного управління, теорії організації і індивідуальної поведінки [36, с. 254].

Першою серйозною теоретичною роботою з цієї проблеми вважається книга відомого американського спеціаліста в області організаційної психології Е.Шейна «Організаційна культура і лідерство» [226]. Як один із засновників організаційно-культурного підходу Е.Шейн виділив і концептуально довів

цілий ряд первинних факторів, що беруть участь в формуванні і змінні культури. А вже сьогодні цей так званий організаційно-культурний підхід є одним із найбільш популярних напрямів у вивченні питань управління організацією [див.: 59, с. 245].

Відтоді і визначилися розбіжності в підходах до дослідження організаційної культури та управління нею. Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що організаційна культура розглядається нині з позицій різних наукових дисциплін. Узагальнивши ці дослідження, можна виокремити кілька напрямків, визначивши їх як управлінський, економічний, етнокультурний, психологічний, соціологічний, культурологічний і філософський. Як бачимо, вже саме поняття «організаційна культура» відноситься до теоретичних конструктів, аналіз яких потребує мультидисциплінарного наукового підходу – тому *спочатку необхідно окреслити полідисциплінарність вивчення самої організаційної культури, і тільки потім переходити до її ірраціонального виміру*.

Так, усвідомлення значення людського фактора в сучасному житті організації різних форм і напрямків діяльності було поштовхом для вивчення організаційної культури з позиції ***психологічної*** науки. У психологічному розумінні організаційна культура виступає як фактор впливу на підсвідомість і свідомість співробітників, сукупність психологічних параметрів, що характеризують групову діяльність людей у межах одного колективу відповідно до мети організації.

Психологічні концепції вивчення організаційної культури (психоаналітична, біхевіоральна і когнітивна) розглядають її зміст і структуру, описуючи кожна один з трьох основних компонентів цього поняття, які в ієрархічній сукупності складають це явище: неусвідомлюваний (психоаналітична концепція), пізнавальний (когнітивна концепція), поведінковий (біхевіоральна концепція).

Важливою відмітною рисою психологічного тлумачення організаційної культури є розгляд останньої в тісному зв’язку із соціально-психологічним

кліматом організації (який розуміється як внутрішня атмосфера, ступінь комфортності міжособистісного спілкування і співпраці в організації). Це є своєрідний взаємозв'язок особистісного психологічного стану із загальноорганізаційним, а вплив на розвиток організаційної культури залежить як від моральних психологічних якостей окремого працівника, так і від об'єктивних умов діяльності. Зокрема, підкреслюється, що при позитивних умовах праці зменшується психологічне навантаження працівників і тим самим підвищується рівень організаційної культури [81, с. 213].

Деякі автори вважають, що дослідження соціально-психологічного клімату релевантні вивченню культури організації. Розуміння соціально-психологічного клімату як глобальної характеристики організації об'єднало в собі концепції клімату, що включають різноманітні набори об'єктивних властивостей організації (її об'єм, формальну структуру, стиль керівництва тощо), з однієї сторони, і всілякі параметри психологічного середовища (суб'єктивні враження, сприйняття організації зі сторони її робітників тощо), з іншої [92, с. 316]. Визнаючи тісний взаємозв'язок цих явищ, проте, ми не можемо погодитись із їх ототожненням – зважаючи на наведені вище роздуми.

Соціологічний підхід ґрунтується на розгляді культури як штучного середовища існування і самореалізації, що створене людьми. В центрі уваги – соціальна система, організована за допомогою норм и цінностей, функціонально корисних, закріплених в суспільній практиці і свідомості суспільства форм діяльності. Культура в соціології – система духовних кодів, інформаційна програма, що змушує людей сприймати те, що відбувається в певному світлі, діяти так, а не інакше, оцінювати події і дійсність суб'єктивно. В рамках соціологічного підходу наводиться розуміння культури як репрезентативної, тобто такої, що виробляє ідеї, значення і цінності, які дієві в силу їх фактичного визнання. Соціологічне бачення феномену культури багато в чому визначає підходи до сприйняття організаційної культури, що сьогодні склалися. В той же час поняття організаційної культури потребує насищення її артефактною і творчою складовими [174, с. 11].

Соціологічний підхід не розглядає культуру з позицій загальних закономірностей її існування в суспільстві, а прагне виявити специфічні особливості функціонування культури в конкретних соціально-історичних умовах, досліджуючи її не як цілісне явище, а як багатошарове соціальне утворення, виокремлюючи і детально вивчаючи різнопланові її складові (субкультури спільностей, етнічні, релігійні традиції). Тому і організаційна культура з соціологічної точки зору розглядається на основі соціальних систем, як вони працюють, як вони змінюються, результати їх виробництва і їх комплексні відносини з людськими життями. Тобто підкреслюється, що організаційна культура формується під впливом соціальних груп, їх взаємозв'язків, можливістю ефективної співпраці [197, с. 249].

У рамках соціологічного підходу звертається увага на таке близьке до організаційної культури явище, як імідж організації, або корпоративний імідж. Він пов'язаний із сприйняттям організації суспільством: або суспільство сприймає носія іміджу як свого, який заслуговує на довіру, поведінка якого нами схвалена, або ні. Корпоративний імідж – це засіб ідентифікації підприємства, який залежить від наявності соціальної відповідальності, здійснення тих форм діяльності, які суспільство оцінює як позитивні, що відповідають відповідним суспільним інтересам [186, с. 279].

Культурологія акцентує увагу на артефактній стороні поняття культури і дає наступне її визначення: культура (від лат. – виховання, освіта, розвиток, повага) – сукупність штучних порядків і об'єктів, які створені людьми в якості доповнення до природних, завчених форм людської поведінки і діяльності, отриманих знань, образів самопізнання і символічних позначень оточуючого світу [174, с. 10]. Загалом, культурологія більше зосереджується на вивченні феномену культури в її широкому розумінні, звертаючись до її основних форм.

До речі, різноманітність концепцій організаційної культури безпосереднім чином завдячує і різноманітності концепцій самої культури, що сформувались в історії культурологічної думки.

Так, російський культуролог Л.Кертман розрізняє понад 400 визначень культури, та виділяє три основні її концепти: 1) *антропологічний* (визнання самоцінності та рівноцінності культури кожного народу, яка включає все створене людиною, увесь спосіб життя (буття) певної спільноти); 2) *соціологічний* (трактування культури як чинника організації життя всякого суспільства шляхом культивування цінностей створених цим же суспільством); 3) *філософський* (його особливістю є виділення шляхом аналізу деяких рис, характеристик, закономірностей, що розглядаються як підстави, «зміст» культури [див.: 71].

Крім цього та вже наведеного в 1.1. поділу концепцій культури на антропологічні та елітистські, є й інші класифікації.

У науковій літературі представлений значний набір моделей культури: *еволюціоністських* (Е.Тейлор, Дж.Фрейзер, Г.Спенсер та інші), *функціоналістських* (Б.Малиновський, Т.Парсонс), *соціологічних* (О.Конт, Е.Дюркгейм, П.Сорокін, М.Вебер), *цивілізаційних* (М.Данилевський, О.Шпенглер, А.Тойнбі) [189].

Н. Багдасарьян виокремлює наступні підходи до аналізу культури: *культурно-історичний* (У.Дільтей, Ф.Гребнер); *соціологічний* (П.Сорокин, Т.Парсонс, М.Вебер); а також *структурально-символічний* підхід (Ф. де Соссюр, Е. Кассирер, К.Леві-строс, Р.Барт, Ж.Лакан, Ю.Лотман), який «має великий спектр розгалужень і безліч послідовників в різних аспектах його розробки [93, с. 45]».

У праці Л.Штудена як основні наукові школи, що відрізняються за принципами побудови моделей культури, названі: «*органічна*» або еволюціоністська (Е.Тейлор, Дж.Фрезер, Г.Спенсер і ін.), *функціоналістська* (Б.Маліновський, Т.Парсонс), *соціологічна* (О.Конт, Е.Дюркгейм, П.Сорокин, М.Вебер), *цивілізаційна* (М.Данілевський, О.Шпенглер, А.Тойнбі), психоаналітичні (З.Фрейд, К.Юнг, Е.Фромм) [229, с. 8].

З ***етнокультурної*** сторони, яку можна вважати специфічним аспектом культурологічного підходу, організаційна культура – це важливий фактор

взаємозв'язку культурно-національних особливостей і ефективності діяльності організації. Треба підкреслити важливість виокремлення етнокультурного підходу – адже саме з етнічною формою буття найтіснішим чином пов'язане формування специфічних рис культури тієї чи іншої спільноти. Власне, своїм походженням культура завдячує певному емоційно-смисловому етнічному полю – а більшість дослідників схиляється до думки, що «етнічне – це вияв сигніфікативної єдності культури як певного способу буття [202, с. 17]».

Найбільш розвиненим і представленим у більшій кількості літературних джерел та теорій є ***управлінський*** підхід, який визначає організаційну культуру як інноваційний і антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління організацією, узагальнену характеристику рівня її розвитку: структури, цілей, формальних і неформальних комунікацій, способів прийняття рішень, делегування повноважень. При цьому основними критеріями оцінки організаційної культури виступають: керівник-лідер, місія організації і культура управління [174, с. 9].

У такому тлумаченні управлінський підхід постає складовою ***економічного***, згідно якого організаційна культура розглядається як фактор підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності, впровадження нових технологій, адаптації до ринкових умов, організації виробництва чи надання послуг [19, с. 185]. Це досягається значною мірою за посередництвом того, що організаційна культура визначає *індивідуальність* компанії більшою мірою, ніж продукція, яку вона випускає. Унікальність організаційної культури полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, «кодексу честі», які панують в організації [48, с. 85].

З іншого боку, типовим для управлінського підходу є перераховування основних складових культури організації. Наприклад, В.Веснін дає таке визначення організаційної культури: це «система спільних традицій, цінностей, символів, переконань, формальних та неформальних правил поведінки членів організації, що історично склалися в даній організації [28, с. 184]».

У ***філософській*** трактовці підкреслюється творча, перетворююча сутність культури, яка визначається як соціально-прогресивна творча діяльність людства в усіх сферах буття і пізнання, що направлена на перетворення дійсності, на всебічний розвиток сутнісних сил людини [190, с. 286]. Відповідно філософське тлумачення організаційної культури вирізняється серед інших своєю світоглядною спрямованістю, намаганням узагальнити конструктивні напрацювання окремих спеціально-наукових підходів і створити найбільш широку картину досліджуваного явища. Саме таким ми намагались зробити і визначення організаційної культури, що сформували в попередньому підрозділі. Тепер подивимось, яким повинно бути специфічно філософське тлумачення *ірраціонального* в організаційній культурі, і які саме автори звертали на ці питання свою дослідницьку увагу.

У рамках філософського підходу до організаційної культури доцільно розрізняти широке і вузьке тлумачення. *Вузьке* тлумачення – це розуміння організаційної культури як однієї з підсистем в організації – нарівні з такими компонентами, як стратегія, концепція бізнесу, організаційна структура, технології. За такого бачення організаційна культура постає лише як один із інструментів реалізації організацією її місії. *Широке* ж тлумачення означає включення до культурного виміру організації всіх названих компонентів: концепції, стратегії, організаційної структури, технологій [234, с. 69-70]. Ці відмінності виражені відповідно в інструменталістському підході (згідно якого організаційна культура створюється менеджерами і використовується як гасло, інструмент консолідації колективу) та об'єктивістському (організаційна культура формується і існує як реальний соціальний феномен і до зусиль управлінців). Ці два підходи детальніше розкриті в підрозділі 2.3.

Філософське осмислення організаційної культури – це складова філософії управління в єдності її онтології, гносеології, логіки, аксіології, етики, методології та ідеології [дет. див.: 199, с. 5-6]. Останнє ж, починаючи з наукової школи менеджменту Ф.Тейлора і до недавнього часу спиралося переважно на раціоналізм як провідну форму мислення й діяльності, здобуття знань і пошуку

істини. Але ж, як свідчить сучасна практика, далеко не всі явища і особливо ситуації підвладні раціональному осягненню. Зрештою, істинне розуміння явища (і відповідно використання цього розуміння в процесі професійної діяльності) не може бути досягнуто без раціонального та ірраціонального як однаково важливих і рівнозначних категорій і феноменів [див., напр.: 119].

Домінування раціоналізму в галузі управління пов'язане серед іншого і з тим, що XX століття було століттям нарощування раціональності в усіх сферах суспільного життя. А як відомо, найбільш інтенсивний розвиток теорії і практики менеджменту прийшовся саме на XX століття. Проте наприкінці цього століття раціоналізм почав поступово втрачати свої позиції під впливом наростання соціальної нестабільності і невизначеності, зазнавши відчутного удару в тому числі і від постмодернізму з його акцентами на випадковості, фрагментарності, ірраціональності свідомості [180, с. 19].

Сьогодні ірраціональне стає відповіддю на виникаючі проблеми в постіндустріальному суспільстві – стимулюючи зростання проявів індивідуальної творчості і уяви людини, воно більше відповідає нелінійному суспільству з його поліваріантним розвитком.

Подивимось, що призвело до такої ситуації і які відбулися історичні зміни в наукових і філософських тлумаченнях феномену ірраціонального; як це могло відбитися на поглядах на культуру і організаційну культуру зокрема.

З давніх-давен проблема ірраціонального у філософії аналізувалась у тісному зв'язку з проблемою раціонального, і саме це наймасштабніше питання про співвідношення раціонального та ірраціонального розкривалось через з'ясування смислу розумності і нерозумності в мисленні і в різних сферах людської діяльності, а також через визначення меж між раціональним та ірраціональним та зон їх перетину. У соціально-філософській парадигмі раціональне та ірраціональне постають відповідними культурно-гуманістичними цінностями, які реалізуються у свідомості, мисленні і діяльності.

У філософії *Стародавнього світу, Античності, Середньовіччя* і навіть *епохи Відродження* уявлення про раціональне – ірраціональне як один із основних зрізів осмислення буття було присутнє лише в неявній, латентній формі. Чіткого формулювання проблема раціонального та ірраціонального набула лише у філософії *Нового часу*, відштовхнувшись від постановки Р.Декартом питання про звільнення розуму від містики й одкровення і поступово розвинувшись у вченнях Г.Лейбниця, Д.Локка, Б.Спінози, Д.Юма в контексті аналізу пізнавальної діяльності людини.

У рамках *німецької класичної філософії*, починаючи з І.Канта, проблему раціонального та ірраціонального почали пов'язувати з осмисленням проблеми суспільної та індивідуальної свідомості – що особливо виражено в роботах І.Фіхте та Ф.Шеллінга. Поняття «ірраціональне» як таке, що має онтологічне значення, було виведено на передній план у *некласичній філософії* – в працях А.Шопенгауера, Ф.Ніцше, А.Бергсона, М.Хайдеггера. Починаючи з робіт А.Шопенгауера, проблема раціонального та ірраціонального стала предметом відкритого, широкого, усвідомленого обговорення (хоча сам він протиставляв раціональному термін «ілюмінізм»). Він сформулював тезу «Світ як уявлення» як абсолютну істину, стверджуючи, що «немає істини більш безперечної, більш незалежної від усіх інших, менш потребуючої доказу, ніж та, що все, що існує для пізнання, тобто весь цей світ, є тільки об'єктом по відношенню до суб'єкта, спогляданням для того, хто споглядає, коротше кажучи, уявленням [228]». М.Хайдеггер підкреслював, що поняття «буття» не піддається визначенню, а тому його логічний аналіз неможливий – відповідно, філософія повинна шукати ірраціональні шляхи для проникнення в нього [214, с. 4].

Із XIX століття ця проблема посіла самостійне місце як спроба усвідомлення людського світу, підконтрольного засадам волі, уяви, інстинкту і т.п. У контексті ідей колективного несвідомого ця проблематика розвивалась у дослідженнях К.Юнга, Г.Лебона, В.Парето, а також у культурологічних працях М.Вебера, який розробив одну з перших серйозних класифікацій раціональності та ірраціональності.

Так, М.Вебер виділяв раціональність формальну (розуміючи під нею раціональність капіталістичного виробництва, в якій все ґрунтується на розрахунку за кількісними критеріями і спрямоване на досягнення практичних, найчастіше економічних цілей) і матеріальну (яку – всупереч сучасному нам розумінню – він використовував як змістовну категорію, що включає ціннісні постулати, які не піддаються формальному розрахунку) [25].

Концепція К.Юнга розкриває принципово нові грані в осмисленні взаємозв'язку свідомого, колективного несвідомого та індивідуального підсвідомого. Найбільш відмінним у його роботах є впровадження нового і надзвичайно евристичного поняття колективного несвідомого [236].

Взагалі, некласична філософія пропонує чи не найбільший спектр робіт, в яких в тому чи іншому ступені зачіпається ідея взаємообумовленості раціонального та ірраціонального. Тут можна виокремити такі напрями:

– культурологічні розвідки (Е.Кассирер, К.Леві-Строс, Г.Маркузе, А.Тойнбі, Ю.Хабермас, Й.Хейзинга);

– дослідження проблем розвитку індустріального суспільства (Т.Адорно, Р.Арон, Д.Белл та ін.);

– неопозитивістські концепції (Л.Вітгенштейн, К.Поппер, П.Рікер, Т.Кун, І.Лакатос, М.Полані, П.Фейерабенд);

– екзистенціалістські теорії М.Бердяєва, Л.Шестова та ін. авторів, які осмислювали співвіднесення раціонального та ірраціонального з феноменом свободи людини.

Серед філософів радянського і пострадянського просторів різним (особливо гносеологічним) аспектам проблематики раціонального – ірраціонального свою увагу приділили Н.Автономова, В.Асмус, Я.Білик, А.Богомолов, П.Гайденко, Г.Горак, В.Кортунов, Л.Коршунов, С.Кримський, В.Кизима, М.Киссель, П.Копнін, В.Лекторський, Г.Майоров, М.Мамардашвілі, Н.Мудрагей, Т.Ойзерман, Д.Попов, В.Соколов, В.Стьопін, Н.Твердовська, В.Швирьов та ін.

Як зазначає С.Куцепал, сучасна філософія, яка зосереджується на дослідженні ірраціонального, позначається поняттям «посткласична філософія» і характеризується відмовою від загальних положень, визнаючи їх релятивними і плинними – наслідком чого стає широке використання метафор, алегорій, образів [96, с. 11].

В.Скотний влучно підкреслює, що філософія завжди прагнула відшукати раціональні засади людського розвитку, щоб надати йому розумності, що яскраво виявляється у філософських вченнях усіх епох, однак «при всій своїй привабливості і чіткості мети сцієнтистська концепція раціональності так і не змогла остаточно звільнити філософське і наукове мислення від того нераціонального «шлейфу», який завжди тягнеться за ними [179, с. 39]». Більше того: на наше глибоке переконання, якраз сьогодні на передній план вийшла необхідність осмислення саме ірраціонального, узгодивши його тлумачення як «потрібного сьогодні» з тлумаченнями раціонального як «потрібного завжди». Постмодерністська філософія має більш органічно поєднати обидва – і розсудкове, і творче – начала. Це потрібно і для збереження цілісності універсальних загальнолюдських і загальноцивілізаційних цінностей, і для ствердження нових, актуальних.

Натомість не можна сказати, що напрацьований на сьогодні багаж у царині осмислення безпосередньо феномену ірраціонального, зокрема і в культурі, такий вже багатий. Це стосується, на жаль, і вітчизняної наукової літератури. Набагато більше уваги було приділено феномену раціонального, у зв’язку з чим більшість інформації, на яку ми можемо спиратися в наших розбудовах, доводиться використовувати «від зворотного».

Інтерпретацію ключових для раціонального типу мислення понять розуму, розсудку, раціональності можна знайти в роботах А.Богомолова, В.Возняка, В.Загороднюка, Е.Ільєнкова, І.Касавіна, П.Копніна, В.Лекторського, Б.Пружиніна, А.Ракітова, В.Табачковського, В.Шинкарука. Українські дослідники І.Бичко, А.Бичко, П.Гнатенко, Л.Губерський, В.Ільїн, А.Конверський, С.Кримський, В.Лук’янець, В.Лях, М.Попович, В.Рижко,

В.Скотний, І.Цехмістро, В.Ярошовець піднімають у своїх розвідках питання взаємозв'язку раціонального зі свободою, дослідження різноманітних проблем раціонального як вираження взаємозв'язку емпіричного й теоретичного, історичного і логічного.

До речі, цікаві погляди щодо співвідношення раціонального, ірраціонального і свободи пропонує російський науковець А.Нікіфоров. Всупереч Енгельсівському ототожненню раціональної діяльності як успішної, ефективної з діяльністю свободною – він послідовно розвиває погляд, що *раціональна діяльність є несвободною*, і навпаки *свободна діяльність є нераціональною*. Відсутність свободи в раціональній діяльності при цьому обґрунтовується тим, що раціональна діяльність завжди здійснюється відповідно до певних зафіксованих розумних норм і стандартів [141]. Отже, ми можемо вивести ще одну сутнісну рису ірраціонального – воно має *більше ступенів свободи*. Адже, на відміну від раціонального, ірраціональне не обмежене такими характеристиками, як цілеспрямованість, консервативність і конформізм. І навіть свобода вибору цілі, якою нібито володіє раціональна діяльність, завжди жорстко обмежена певними критеріями цього вибору. І тут неважливо, що є джерелом протистояння раціонального і свободи – чи сама сутність цих понять, чи результат теоретичного і практичного спрощення при інтерпретації їх змісту [див.: 224, с. 316]. А ця ідея в поєднанні з тим, що в епоху Просвітництва раціональне, навпаки, поставало синонімом свободи людини від зовнішніх і внутрішніх обставин, позбавленням за допомогою раціональної критики всього того, що виражало несвободу людини і що виступало як дещо ірраціональне (міфи, релігії, марновірства, забобони тощо), – наводить нас на умовивід, що максимальна свобода забезпечується оптимальним поєднанням раціонального та ірраціонального у діяльності людини.

Хоча у XX столітті феномен ірраціонального не ставав предметом самостійного філософського дослідження на теренах вітчизняної науки (причинами чого є, безумовно, специфічні риси самого XX століття), увага

вітчизняних мислителів до феномену ірраціонального завжди була своєрідністю української філософської традиції. Як детально розкрито в роботах Н.Морської, така увага пояснюється передусім специфікою ментальності українського народу та особливостями української психічної структури з виразним тяжінням до екзистенційно-ірраціональної компоненти і з акцентом на містичності, символічності, трансцендентності [114].

Так, у кордоцентричній концепції П.Юркевича розкривається ідея, що розум керує, планує, але серце – породжує – таким чином у неявний спосіб підкреслюється, що серце ховає в собі досвід, який не піддається раціональним вимірам [239]. На індивідуально-психічних особливостях української людини таких, як сентименталізм, емоціоналізм, чутливість, ліризм, що сприяють переважанню ірраціональної компоненти над раціональною, наголошували Д.Донцов, Д.Чижевський, М.Шлемкевич, В.Янів.

Окремі дисертаційні дослідження, безпосередньо присвячені феномену ірраціонального, почали активно з’являтися вже на початку XXI століття.

Наприклад, детальний аналіз феномену ірраціонального, його сутності й розвитку в історії філософії проводить В.Ільїн, розглядаючи його як одну з головних пізнавальних можливостей людини і підкреслюючи, що найвищі прояви людського духу невід’ємні від внутрішніх переживань, пов’язаних з «душею», «серцем», «інтуїцією», «містичним досвідом» тощо. Протиставляючи характеристики раціонального та ірраціонального, автор стверджує, що, на думку ірраціоналіста: 1) «раціональне знання не дає і в принципі не здатне дати сутності предмета в цілому, воно «ковзає» на поверхні і служить винятково для цілей орієнтації людини в оточуючому середовищі»; 2) »раціональне знання можливе лише відносно світу явищ, річ сама по собі для нього недосяжна» – зрештою, раціональним чином пізнаний світ є тільки нашим уявленням [див.: 60, с. 24].

Проаналізувавши різні вчення в історії філософії, В.Ільїн доходить висновку, що причина розмежування на раціоналізм та ірраціоналізм лежить в особливостях духовно-психічної конституції того чи іншого мислителя:

– раціоналістично налаштований мислитель будує картину світу впорядкованого, закономірного, доцільного, з дрібними «вкрапленнями» ірраціонального, але й останнє піл впливом розуму поступово раціоналізується;

– мислитель ірраціонального спрямування переконаний, що в основі буття лежать не підвладні для раціонального пізнання, ірраціональні сили [60, с. 25].

Такий підхід, за великим рахунком, демонструє, що раціональне не позбавлено суб'єктивного змісту – хоча більшість авторів вказують на об'єктивність раціонального і суб'єктивність ірраціонального. Крім того, якщо пригадати, що ірраціональне повсякчас пов'язується з колективним несвідомим, певний сенс має і ідея, що *ірраціональне є більш об'єктивним*, ніж раціональне. (Хоча ми не будемо утверджуватись у цьому умовиводі, оскільки зміст ірраціонального не обмежується лише колективним несвідомим – а такі, скажімо, речі, як осяяння, творчість найчастіше індивідуальні і тому наповнені суб'єктивним змістом.)

Загалом, у різних філософських концепціях ірраціональне розкривається в найрізноманітніших формах, зберігаючи свою сутність. При цьому досить часто в роботах, присвячених феномену ірраціонального або діалектиці раціонального та ірраціонального, зміст ірраціонального надмірно звужується, зводячись до емоційно-чуттєвих чинників [див., напр.: 49]. Це може бути припустимим лише для вузько наукових досліджень, філософська ж розвідка має враховувати всю глибину феномену ірраціонального, а не тільки цю її рису даності у відчуттях. Хоча ця риса і є принципово важливою для досліджень культурних контекстів – адже саме через свої відчуття людина пізнає ірраціональні і раціональні творіння культури.

В.Ільїн, аналізуючи екзистенціалістські течії, виокремлює віру і знання як головні компоненти відповідно ірраціонального і раціонального всередині людського «Я», при цьому внутрішнє ірраціональне характеризується як алогічне, пристрасне, особистісно-енергетичне, а раціональне – як логічне, безпристрасне, безлике [60, с. 30].

Віру, емоційні стани психіки, чуттєве пізнання та інтуїцію – все, що розум не може осягнути, часто відносять до царини ірраціонального. Хоча, скажімо, віднесення віри до форм ірраціонального, є неоднозначним. Наприклад, релігійна віра в Бога – з одного боку, вона дійсно нераціональна, чуттєва, інтуїтивна, з іншого ж – за століття свого існування здобула стільки *логічних обґрунтувань*, що віднесення її до сфери ірраціонального має всі шанси на сумнівність [див.: 67, с. 109]. На раціональність релігійної віри метафорично вказує і Г.Левін, коли пише: «в матеріалізмі немає концепції, порівнюваної за розробленістю з теологічним ученням про спасіння [98, с. 117]».

Аналогічну неоднозначність можна помітити і стосовно архетипів як стійких форм для вираження колективного несвідомого. Останнє, поза сумнівом, є ірраціональним за природою і механізм його дії є ірраціональним, але архетипи як своєрідні структури [див., напр.: 154, с. 199-219] постають уже спробою його осмислення, тобто раціональним.

Загалом, неоднозначність поділу різних форм на ірраціональні та раціональні повсякчас супроводжують цю проблематику в історії філософії. І цю неузгодженість неможливо вирішити без уточнення співвідношення між самими цими феноменами – раціональним та ірраціональним – що і намагаються зробити практично всі науковці, які торкаються даного спектру питань.

Можна виокремити кілька принципово відмінних філософських підходів у тлумаченні співвідношення феноменів раціонального та ірраціонального.

Підхід перший, і найбільш очевидний – це різке і категоричне протиставлення раціонального та ірраціонального як протилежних феноменів. У ньому зазвичай виокремлюється низка узгоджених характеристик, якими різні автори наділяють ці феномени з позицій теорії пізнання. Для раціонального основними з цих ознак виступають: доказовість, логічність, істинність, розумність, ефективність, економічність та інші – ознаки ж ірраціонального зазвичай постають як дзеркально протилежні. Є навіть погляд,

згідно якого раціональне ототожнюється з науковою, а ірраціональне – з позанауковою раціональністю [191].

Прикладом цієї позиції протиставлення є наступний запропонований А.Нікіфоровим перелік сутнісних рис раціональної діяльності, який зумовлює відповідно протилежні риси діяльності ірраціональної:

– раціональна діяльність –це цілеспрямована, продумана активність, яка призводить до досягнення поставленої мети (відповідно нераціональною буде та діяльність, результат якої не відповідає поставленій меті);

– раціональна діяльність завжди відповідає деяким встановленим нормам і стандартам «розумності» (отже, для ірраціональної діяльності такі стандарти необов'язкові);

– ситуація, засоби і цілі раціональної діяльності (на відміну від діяльності ірраціональної) об'єктивно взаємопов'язані: досягнення конкретної мети в даній ситуації вимагає певних засобів і жодні інші засоби не призведуть до цієї мети;

– раціональна діяльність не залежить від суб'єкта (в тому розумінні, що «раціонально всі люди діють однаково, але як тільки вони починають відходити від раціональності, між ними виникають відмінності»). Натомість діяльність ірраціональна значною мірою визначається чуттєвими, інтуїтивними, вольовими поштовхами особистості;

– кожна сфера діяльності має свої стандарти раціональності (стосовно цього посилання є підстави припустити, що *застосування ірраціонального в різних сферах діяльності може призводити до схожих результатів*) [141].

Другий підхід є більш компромісним і передбачає синтез раціонального та ірраціонального за прикладом східної культури, коли заявлені поняття не дистанціюються одне від одного і навіть не завжди чітко сформульовані – в такому баченні ірраціональне постає як щось додаткове, придаткове по відношенню до раціонального [див., напр.: 120].

Така позиція певною мірою доходить крайності в *третьому підході* – коли ірраціональне не лише не протиставляється раціональному, воно ніби

включається у зміст раціонального. Цей підхід ніби розширює зміст самого поняття раціонального, постулюючи наявність різних форм і типів раціональності, а також актуалізуючи проблему співвідношення віри й розуму. Це так зване широке тлумачення раціонального – як розумного, як здатності розуму мислити і діяти найкращим чином відповідно до певних цілей чи цінностей. За такого бачення інтуїція, осяяння, уява та інші компоненти ірраціонального (у вузькому значенні) відносяться до раціональності, а вся поведінка людини в суспільстві, всі процеси пізнання тощо постають раціональними в широкому розумінні.

Наведений підхід – це тлумачення раціонального як уявлення про те, як потрібно діяти для досягнення бажаної мети. У такому розумінні раціональності притаманні наступні риси: цілепокладання, певний набір методів для досягнення мети (схвалених суспільством як найбільш вдалі), порядок дій (алгоритм) у досягненні мети, наявність розуму [191, с. 7].

Цей підхід частково виражений у монографії Т.Лютого, який, послідовно аналізуючи міфологічні і середньовічні прототипи раціональності, потім – принципи класичної раціональності, її некласичні виміри, поступово виходить на утвердження постнекласичної багатофункціональної раціональності (яка вже включає в себе ірраціональне як особливий тип, який постає необхідною передумовою усвідомлення і самого раціонального) [105, с. 34-69].

Проте не можемо не погодитись, що «в кожному разі мусить зберігатися *демаркаційна лінія* між раціональним та нераціональним [105, с. 69]», тим більше, що використання поділу світу на «раціо» та його протилежність є важливим методологічним засобом пізнання дійсності. Тому це не дозволяє зупинитись на даній позиції і породжує інші, які намагаються поєднати уявлення про нерозривну єдність цієї діалектичної пари та про їх відокремленість.

Так народжується *четвертий підхід*, представники якого намагаються поєднати ці два погляди через ідею взаємних переходів і перетворень раціонального та ірраціонального.

Це намагання поєднати уявлення про різні типи раціональності та про взаємопереходи ірраціонального-раціонального можна побачити в роботі російського дослідника В.Поруса, де він говорить про різні моделі наукової раціональності. Спираючись на ідею, що різні моделі наукової раціональності розробляються методологами і філософами, виходячи з різних цілей, автор розкриває погляд, що *абсолютизація тієї чи іншої моделі рано чи пізно ірраціоналізує її застосування*. І в цьому полягає певний парадокс раціональності: «Підкоривши свою діяльність (інтелектуальну чи практичну) системі «апріорних» критеріїв, суб'єкт втрачає ту раціональність, яка дає можливість критичної рефлексії і ревізії будь-яких систем і всяких критеріїв. Його раціональність повністю розчиняється в обраній (нав'язаній йому) системі. Але якщо він все ж наважиться на перегляд або навіть на руйнацію цієї системи, спробує покращити її або навіть замінити іншою, він чинить безумно, ірраціонально. І це безумство, ця ірраціональність – якраз і виражає раціональність, властиву йому як розумній істоті!» – дійсно, *виходить, суб'єкт є раціональним тоді, коли він поводиться ірраціонально, і навпаки* (курсив наш. – Є.Н.) [155, с. 324]. І в такому розумінні взаємопереходи раціонального – ірраціонального постають як оновлення наукової та філософської раціональності, що служить необхідною передумовою цивілізаційних трансформацій суспільства.

Більш практичним прикладом може виступити точка зору В.Додонової, яка – аналізуючи маніпуляцію і пропаганду як чинники формування політичної культури молоді – виокремлює такий парадокс раціональності: «вдаючись до раціональних методів пропаганди, ми неминуче стикаємося з маніпулятивними технологіями, які за своєю природою тяжіють до ірраціонального [44, с. 68]». При цьому дослідниця спирається на точку зору, що ірраціональне начало політики «виникає не поза її раціональністю, а в ній самій [44, с. 61]».

Взаємні переходи між раціональним та ірраціональним можна побачити і в історії розвитку людської діяльності і свідомості. У давнину намагання людей *розумом* осягнути явища дійсності спочатку результувались у насичених

ірраціональним міфологічному, а згодом релігійному світогляді. Але поступова *раціоналізація* буття і свідомості обумовила формування філософського і наукового типів світогляду, які тривалий час були підкорені законам логіки, аналізу і норми. Лише в окремі періоди, коли наявні раціональні інструменти втрачали здатність адекватного пояснення і вирішення проблем, в суспільній свідомості актуалізувались різні форми *ірраціонального*. Найяскравішими прикладами цього в історії були містицизм, схоластика і патристика Середньовіччя, неоплатонізм, ірраціоналістичні течії XIX століття; екзистенціалізм, прагматизм, неофрейдизм; всі постмодерністські концепції теж можуть служити такими прикладами.

Так, В.Федотова, аналізуючи процес модернізації як перехід від традиційного суспільства до сучасного, кожному з цих типів приписує свій тип раціональності. Традиційному суспільству, в її розумінні, відповідає ціннісна раціональність (пов'язана серед іншого із залежністю соціального життя від релігійних та міфологічних уявлень, із колективістським характером суспільства). Сучасному ж («модерністському») суспільству з його пріоритетом інновацій над традиціями відповідає цільова раціональність. Поєднання ціннісної та цільової типів раціональності реалізується в постмодерністському суспільстві [див.: 203].

Схожу картину демонструє Н.Автономова, обґрунтовуючи наступні періоди чергування значущості раціонального та ірраціонального в суспільстві:

1) в епоху класичного буржуазного раціоналізму ірраціональне виступає периферійним, не стикається безпосередньо з раціональним: раціональне повністю панує у філософському і науковому пізнанні, а ірраціональне виникає в досить відокремлених формах. І навіть ті ірраціоналістичні тенденції, які інколи «проростали» крізь раціоналістичний каркас філософських систем, не мали і не могли мати істотного впливу на загальний світоглядний клімат епохи;

2) на противагу цьому, «посткласична» (некласична) епоха характеризується висуванням ірраціонального на передній план і підкоренням йому раціонального. (Як зазначає П.Кравченко, на противагу класичному типу

раціональності – в якому ірраціональне розглядається як тимчасовий аспект раціонального процесу пізнання – ідеали і норми некласичного типу раціональності перегукуються з позиціями А.Шопенгауера і І.Канта, згідно яких «сутність світу непізнавана, недосяжна розуму, ірраціональна [62, с. 7-9]»);

3) післявоєнний етап постає етапом «раціоналізації ірраціонального і нераціонального». Чергування цих етапів відбувається внаслідок переосмислення тих чи інших параметрів раціоналістичного мислення [2].

Продовжуючи дану послідовність змін раціонального-ірраціонального, ми можемо сказати, що сучасний – постнекласичний – етап характеризується зростанням ролі ірраціонального як більш актуального в часи нестабільності, невизначеності – а оскільки це має певне розумне зерно, то можна навіть говорити про одночасне зближення і поступове злиттям раціонального та ірраціонального. Головним критерієм при цьому стає гуманістичність: наскільки дійсність відповідає ціннісно-цільовим уявленням людства про добро, щастя, гідне життя [57].

Як стверджує Г.Згурський, у сучасних умовах інформатизації соціального життя і поступового становлення постіндустріального суспільства винятково технологізаторські схеми розв’язання проблем теж відходять у минуле, звільняючи простір ірраціональному. (У цьому ж дусі висловлюється С.Марійко, зачіпаючи більш прикладні аспекти: «Інформатизація суспільства передбачає трансформацію раціональності у бік поєднання її з ірраціональністю [62, с. 254]».) Варіант з домінуючою раціоналізацією стає все більш уразливим і очевидним стає зрушення акцентів у бік творчого підходу з виходом «в інший вимір, де наукові поняття не просто витікають із спостереження за об’єктами оточуючого середовища та експериментальних досліджень, але народжуються у зіставленні різних основ буття і мислення, вимагають залучення естетичного чуття та емоційного відношення до знання, що відтворюється і засвоюється [55]».

Подібну точку зору висловлює і А.Ільїна, вказуючи, що «тотальність раціонального обумовлює залежне положення нераціональних сфер, котрі розглядаються як негативно-опозиційні щодо впорядковуючого центру», але опозиційність виявляється тією деструктивною силою, що руйнує тотальність через вивільнення з-під раціонального початку [62, с. 33]. Як пише С.Куцепал, «безумство перетворюється на одну з форм розуму, бо воно проникає в розум, становить собою одне з його втілень … або навіть парадоксальну форму його самосвідомості [95, с. 149]».

Як бачимо, цей підхід, що говорить про існування раціонального та ірраціонального в постійних взаємних перетвореннях, дає свою відповідь на питання про походження і природу ірраціонального. Згідно нього джерелом ірраціонального є критична неузгодженість, невідповідність між вихідними уявленнями однієї світоглядної системи по відношенню до іншої (наприклад, при переході від античності до середньовіччя; в Україні – при переході від слов'янського міфоепічного світогляду до християнства). Внаслідок невпинного розвитку людини в кожну нову епоху обов'язково виникає потреба в *ірраціональному як джерелі нових ідей і нових варіантів* ставлення людини до світу. Таким чином у цьому підході закріплюється діалектичне розуміння раціонального та ірраціонального як взаємодоповнювальних форм пізнання і характеристик свідомості, мислення й діяльності.

Останнім часом у літературі виокремлюється ще й *п'ятий підхід*, який ще тільки зароджується. Він виник із потреби поглибити плідні думки про нерозривність раціонального та ірраціонального, їх взаємопереходи і взаємоперетворення. Цей підхід виходить із уявлення про тринарну побудову людського світовідношення, в якій С.Кримський запропонував розрізняти три складові: раціональну, нераціональну та ірраціональну [63].

Подібні натяки на тринарність характеристик явищ, пов'язаних із «раціо» та його протилежностей, досить важко знайти. Ще одним винятком може бути уявлення про співвідношення раціонального, емоційно-почуттєвого (малоусвідомлюваного) і підсвідомого. І в цьому контексті багатообіцяючою є

ідея про те, що *взаємодія раціонального і емоційно-почуттєвого відбувається в царині підсвідомого*, яке є частково усвідомлюваним і частково неусвідомлюваним [див.: 196, с. 25].

Виходячи із запропонованого С.Кримським уявлення, Т.Лютий розкриває погляд, що ірраціональне має принаймні два значення:

– нераціональне як дещо сповна осмислене і перетворене на змістовно виражене знання, принаймні підвладне розумінню (воно існує у вигляді інтуїції, фантазії, чуття);

– ірраціональне як цілком непізнаване на засадах розумності [105, с. 71].

Проте далі цього уявлення про співіснування раціонального, нераціонального та ірраціонального як певної тріади (а не двох протилежностей) автор не йде: він обмежується прискіпливою увагою до нераціонального, яке для позначення якого обґрунтовує термін «нерозумне».

Проте ми вважаємо такий тринарний підхід до тлумачення раціонального – ірраціонального, як і багатьох феноменів, досить конструктивним, оскільки він уможливлює цілісне сприйняття дійсності. Більш детальний аналіз того, що він може дати для дослідження предмета нашої роботи, чекає на нас у наступному підрозділі – присвяченому методологічним проблемам.

1.3. Методологічна база дослідження сучасної організаційної культури та її ірраціонального виміру

Уже протягом аналізу змісту основних понять даної роботи і багатоманітності підходів до тлумачення основних феноменів виокремлюється низка проблем методологічного плану, які нам необхідно вирішити для формування цілісного й адекватного інструментарію для дисертаційного дослідження ірраціонального виміру організаційної культури. Ми не можемо опустити виконання цього непростого завдання, оскільки методологія як система підходів, принципів і методів складає прикладний арсенал

провадження наукового дослідження, і для того, щоб останнє відповідало вимогам чіткості, об'єктивності, логічної послідовності і наукової строгості, з цього арсеналу вкрай необхідно вилучити всі слабкі і суперечливі місця.

Чи не найбільш глобальна і серйозна методологічна проблема стосовно предмета даного дослідження полягає в тому, що ***організаційна культура на сьогоднішній день залишається здебільшого дослідженою в рамках спеціальних наук***, у першу чергу, – менеджменту, у філософських же розвідках звернення до неї дуже обмежені. Натомість ми прагнемо провести якісний філософський аналіз обраного предмета, і не тільки тому, що такою вже була обрана тема цієї дисертації, а і тому, що саме філософське дослідження найбільше відповідає новаторським, творчим характеристикам, яких набуває організаційна культура, насичена ірраціональним. Саме через це і значення філософування неминуче зростає в переломні епохи, зокрема, на сучасному етапі триваючої трансформації українського суспільства: «*філософія більше за всі інші види діяльності готова проявити свій новаторський характер* (курсив наш. – Є.Н.) [54, с. 5]». Завдяки цьому філософія є світоглядною засадою прогресивних змін, поєднуючи детермінізм з варіативним підходом, вона дозволяє вивчати явища не тільки за сутністю, а й у можливостях. За виразом Рене Декарта, «кожний народ тим цивілізованіший та освіченіший, чим краще в ньому філософствують, тому не існує для держави більшого блага, ніж мати істинних філософів [40, с. 302]».

Більше того: можемо додати, що саме філософське дослідження організаційної культури найбільш співзвучне виявленню її ірраціональних рис, оскільки філософія – як світогляд, як методологія пізнання, як форма суспільної свідомості, як цілісне знання про світ в цілому, як наука про найзагальніші закони буття та свідомості – постає способом і стилем *нераціоналізованого осягання життя*. Хоча філософування і передбачає будування мисленнєвих моделей, які фіксують положення людини в світі, це моделювання здійснюється із активним залученням як розумних, так і інтуїтивних, емоційних, напівсвідомих механізмів.

У зв’язку з такою активною синергією раціонального та ірраціонального у філософському пізнанні, «філософію краще розуміють люди, які нічого не знають про неї <про її теоретичне обґрунтування і систематизацію. – Є.Н.>« або ж «відштовхнули від себе уявлення, що нав’язували їм раніше [106, с. 198]». Саме в процесі філософування трапляються моменти, коли особистості відкривається цілісність і повнота життя – те, що представляється смислом останнього. В цьому ж процесі здійснюється «взаємопізнання та узгодження з думками та вчинками інших [107, с. 58]». Остання якість виступає суспільною значущістю філософствування: як синтетична форма людської діяльності та свідомості філософія більше за всі інші форми сприяє гармонізації суспільних відносин [дет. див.: 124, с. 86-88].

Отже, проблема, яку нам необхідно розв’язати, полягає в розриві, критичній неузгодженості між важливістю і нагальною потребою філософського осягнення ірраціонального в організаційній культурі – і обмеженістю напрацьованого підґрунтя для цього вузькими рамками спеціальних наук. Адже – як підкреслюють зокрема П.Алєксєєв, А.Панін – «для того, щоб вирішувати філософські проблеми, потрібно перш за все володіти філософськими засобами і спиратися на історію філософської розробки проблеми, на обширні філософські знання [5]».

З іншого боку, однією з найважливіших закономірностей розвитку світової культури і пізнання зокрема є взаємозалежність філософії і спеціальних наук [дет. див.: 146, с. 36-40]. В основі цієї взаємозалежності лежить взаємозв’язок загального (такого, що є предметом філософії та філософських наук), і одиничного, особливого (що постає предметом наук спеціальних). Таким чином, природна взаємодія філософії і спеціальних наук ґрунтується на діалектиці категорій загального й одиничного. Остання ж проявляється таким чином: у категорії *загального* фіксується об’єктивно існуюча тотожність між явищами в межах конкретної якісної визначеності, а в категорії *одиничного* – окремі речі та явища, які характеризуються відповідними часовими й просторовими межами та відповідною якістю. Категорія ж особливого

відображає момент діалектичної єдності загального і одиничного, особливе постає як конкретний вияв загального [212, с. 459]. Так діалектика визначає глибоку залежність філософії від спеціальнонаукового знання і, у свою чергу, не менш важливу залежність спеціальних наук від філософських знань.

Сенс цієї залежності полягає в тому, що філософія не має ніякого іншого первинного матеріалу, з узагальнення якого вона могла б виводити свою теорію, окрім сукупного фактичного і теоретичного матеріалу природничих, технічних і суспільних наук. *Їх зближення і інтеграція є характерною рисою постмодернізму*, що знаходить вираження не тільки в утворенні нових синтетичних наук (біохімії, біофізики, соціології політики та ін.), але й у перенесенні методів і принципів дослідження з однієї області в іншу, у взаємопроникненні методів. Причому це стосується не лише гуманітарного знання, в якому «постійно наявні тенденції до універсалізації і об'єднання за єдиною моделлю якщо не всього знання як такого, то, принаймні, методології [183, с. 137]». Інтеграція призводить до висновку, що багато проблем можуть отримати правильне наукове освітлення винятково за умови, що вони спиратимуться на здобутки різних наук – суспільних, природничих і технічних. Щоб дійсно глибоко досліджувати якісь процеси, необхідні синтез, інтеграція висновків спеціальних наук і результатів досліджень різних фахівців – культурологів, соціологів, філософів, економістів, психологів та ін.

Отже, сучасне філософське дослідження, використовуючи специфічні філософські форми абстракції, пов'язані з категоріями філософії, проводить подальше глибоке опрацьовування емпіричного і теоретичного матеріалу науки, виявляючи в ньому прихований за раціональними обґрунтуваннями смисл, який містить у собі вся маса особливих предметів і явищ, що вивчаються спеціальними науками. Адже кожен зі спеціальнонаукових підходів, як ми показали в 1.2, висвітлює лише обмежений бік феномену організаційної культури. Вузьконаукове мислення, виконуючи свої власні функції в пізнанні обмежених областей дійсності, разом з тим готує появу світоглядних абстракцій. Філософія йде далі, формулюючи поняття про загальні риси,

властивості, закони реального світу: філософія робить предметом свого аналізу узагальнення спеціальних наук, тобто «вона має справу з вищим, вторинним рівнем узагальнення. Якщо первинний рівень призводить до формулювання законів конкретних наук, то завдання другого рівня – виявлення більш загальних закономірностей і тенденцій [206]».

Так, психологія описує сукупність психологічних параметрів, що характеризують групову діяльність людей в межах організації, в центрі уваги соціології – соціальна система, організована за допомогою функціонально корисних норм и цінностей, культурологія зосереджує увагу на артефактній стороні організаційної культури і т.д. Філософія же, цілком спираючись на всі ці частковості, призначена викрити загальну суть і закони розвитку організаційної культури як такої – як особливого різновиду культури – закони, які виходять за межі можливостей спеціальнонаукового способу пізнання.

Зрозуміло, що на цьому шляху існує низка загроз і відповідна низка застережень, які нам необхідно врахувати в подальшому аналізі.

Так, щоб зробити глибші узагальнення, філософія не може прямолінійно і «некритично» скористатися вже готовими висновками спеціальних наук: філософ повинен зрозуміти як факти, на які спираються спеціальнонаукові теорії, так і зміст цих теорій, і спосіб їх виведення з фактів. Тому філософія повинна в деякій мірі уподібнюватися спеціальним наукам, філософ повинен володіти певною професійною підготовкою в одиничних, спеціальних галузях науки. При цьому спеціальнонауковий професіоналізм дослідника, який проводить філософський аналіз, не повинен домінувати над його філософськими компетенціями. Навіть, якщо він і володіє рівними професійними можливостями з ученим психологом, соціологом чи економістом, філософ не повинен проявляти в результатах свого дослідження надмірну «спеціалізованість» і занадто деталізувати опис обраного предмета, або ж використовувати вузьконаукову методологію тощо. Це *по-перше*.

По-друге, нам необхідно уникнути небезпеки редукціонізму – зведення опису складноорганізованих соціальних систем до простіших моделей

природних структур і форм. Редукція (від лат. «reductio» – повернення, приведення назад) як логіко-методологічний прийом, що полягає у зведенні в процесі дослідження одного явища до іншого, дуже часто використовується в соціальній філософії, коли досліджуваний предмет досить складний і його не можна вивчити без почергового абстрагування від окремих властивостей [212, с. 572]. Проте перебільшення значення редукції призводить до ігнорування специфіки методологічної призми дослідження предмета – яке слідує фактично з абсолютистського заперечення різноманітності світу і з проголошення можливості пояснити все складне через просте. Редукція, як і будь-яка з методологічних моделей, працює лише в певних межах, а за ними абсолютизується до редукціонізму і проявляє свою обмеженість [178].

Найбільш надійний спосіб убезпечитись від редукціонізму – як демонструє наукова практика останніх десятиліть – грамотне застосування системного і холістичного підходів. Тому ми обов'язково залучимо їх до нашого інструментарію. Редукціонізм є особливо небезпечним для дослідження різних аспектів проблематики ірраціонального – як влучно зазначають В.Шубін і Є.Смотрицький, «редукціонізм тим і небезпечний, що живить сатанинські кодекси раціоналізму [230, с. 48]».

Отже, філософську концепцію ірраціонального виміру організаційної культури ми зможемо створити винятково за посередництвом глибокого й кваліфікованого «вторгнення» філософії в зміст спеціальнонаукового знання, на основі глибокого філософського аналізу матеріалу науки. Такий аналіз повинен мати критичний характер, філософія не повинна приймати повністю на віру ні факти, ні висновки спеціальних наук. Взаємозв'язок філософії і спеціальних наук добре виразив І.Гьоте. «Від фізика, – писав він, – не можна вимагати, щоб він був філософом; але він повинен бути знайомий з роботою філософа, щоб доводити феномени аж до філософської області. Від філософа не можна вимагати, щоб він був фізиком, і проте його вплив на область фізики і необхідний, і бажаний. Для цього йому не потрібні частковості, потрібне лише розуміння тих кінцевих пунктів, де ці частковості сходяться [33, с. 369]».

Іншими словами, досліджувана проблема повинна бути піднята на рівень всезагальності – як свого часу була піднята на рівень філософії проблема відносності, поставлена А.Ейнштейном.

Для цього необхідна філософська інтерпретація – яка полягає в поясненні часткових явищ зі світоглядної точки зору, в конкретному визначенні місця явища в єдиній науковій картині світу. При інтерпретації встановлюється світоглядне значення наявної інформації, її здатність нести світоглядне навантаження або виконувати світоглядну функцію, «ставиться завдання виявити обмеженість колишніх уявлень і дати їй гносеологічне обґрунтування, виявити спадкоємність, що існує в різних формах, між старою і новою теоретичними концепціями, показати закономірність появи нових уявлень і обґрунтувати їх вищий гносеологічний статус, дати філософське тлумачення тим специфічним пізнавальним засобам, використання яких тепер дає ефективні результати. Такого роду філософські дослідження чинять вирішальний вплив на процес асиміляції нових ідей, на формування нового стилю мислення в даній області науки. Розкриваючи світоглядний сенс фундаментальних відкриттів, філософія тим самим сприяє також і максимальному використанню їх евристичного потенціалу в інших науках і інших областях людської діяльності [94, с. 56]».

Так ми вирішимо першу методологічну проблему.

Проблема друга – ***поширене в науковій літературі тлумачення ірраціонального як діалектичної протилежності раціонального все частіше демонструє свою обмеженість і не задовольняє вимоги наукового плюралізму***. Таке тлумачення ніби «роз'єднує», «розриває» цілісне явище на дві нерівноправні складові (з яких раціональне традиційно розуміється як домінуюче і ведуче начало). На користь розв'язання цієї проблеми може послужити ***холістичний*** (холістський, холічний) ***підхід***, який викриває засади цілісності явищ, а також ***тріадний*** (в інших формулюваннях – тринарний) ***підхід*** як його специфічна, відносно нова і непопулярна для вітчизняного суспільствознавства, складова.

Назва і сутність холістичного підходу походить від терміна «холізм» (від грец. hólos – цілий, весь), яким позначалась ідеалістична «філософія цілісності» (термін запроваджений Я.Сметсом у книзі «Холізм і еволюція» (1926). Цілісність світу в цій течії розглядається як наслідок творчої еволюції, що спрямовується нематеріальним і непідвладним пізнанню «фактором цілісності» [218]. Проте в сучасній філософії і методології науки поняття холізму використовується більше для позначення сукупності принципів, що пояснюють закони розвитку світу через цілісність.

Так, В.Ільїн вказує, що холізм – це мисленнєва програма, «антифундаменталістський, антиредукціоністський інтелектуальний блок, що зумовлює інтерпретацію дійсності як ієрархії цілісностей [57]». За Е.Махом, у холістичному підході єдине ціле (світ у цілому) має первинний (онтологічний) статус, а всі виокремлювані з нього частини вторинні, похідні [112, с. 4].

Згідно більш прикладних настанов, холістичний підхід до наукового дослідження передбачає:

– таке уявлення про явище, річ, сукупність речей або явищ, де єдине, цілісне передує складовим частинам;

– деяку континуальність (послідовність), відсутність розривів;

– одночасне схоплювання всього явища, речі, предмету, прозріння в суть того, що є загальним для ланцюжка істот, речей, явищ [47].

Отже, застосування холістичного підходу в нашому дослідженні орієнтує нас на розуміння організаційної культури як цілісності в єдності всіх її складових і діалектичних протилежностей, що її складають. Зокрема, при осмисленні ірраціональних та раціональних компонентів організаційної культури ми повинні надавати пріоритет їх тлумаченню не як автономних протилежностей, а як тісно і постійно взаємодіючих складових, що тримають цілісність організаційної культури.

У вітчизняній (українській і радянській) науковій літературі вивчення проблематики цілісності широко здійснювалося у роботах класиків системного підходу – зокрема, В.Афанасьєва, В.Садовського, І.Блауберга, Е.Юдіна,

Т.Длугач, Г.Короткової та ін. [11; 18; 43; 84; 165]. Спираючись на їх погляди, цілісність у першому наближенні можна означити як вираження ступеня впорядкованості системи, ефективності поєднання її елементів, а отже «надійності» структури. Зокрема, В.Афанасьєв у згаданій праці зазначає, що «в цілісній системі, особливо системі соціального порядку, зв'язок між компонентами настільки щільний і органічний, що зміна одних з них, тим більш суттєвих, з необхідністю викликає ту чи іншу зміну в других, а нерідко і системи в цілому. Наявність настільки тісної взаємодії, органічного зв'язку компонентів і обумовлює той факт, що в різного роду процесах, у взаємодії із середовищем, цілісна система завжди виступає, як дещо єдине. І це тому, що зв'язок компонентів цілісної системи є значно більш стійким, ніж зв'язок цієї системи або її окремих компонентів з іншими матеріальними утвореннями». Зрештою, автор робить висновок, що «цілісна система – це така система, в якій внутрішні зв'язки частин між собою є переважаючими по відношенню до руху цих частин і до зовнішнього впливу на них [11, с. 25-26]».

На цю ознаку цілісності системи – переважання внутрішніх зв'язків системи над її зовнішніми зв'язками, певне «протиставлення» соціальної системи іншим соціальним системам і природному середовищу – вказує і В.Храмова, яка зазначає, що «соціальний організм представляє собою єдність суспільних відносин (економічних, соціальних, політичних, культурних, сімейно-шлюбних), що об'єднують його елементи (реальних діючих людей) у органічне ціле, що протистоїть як природному середовищу, так і аналогічним соціальним утворенням [220, с. 196]».

Переважання системи як цілого над її елементами підкреслюють також І.Блауберг і Е.Юдін, які вказують, що завдяки цілісності система «характеризується новими якостями та властивостями, які не були характерні для окремих частин елементів, але виникли в результаті їхньої взаємодії [18, с. 16]».

М.Сетров вважає, що цілісність виражає силу та суттєвість зв'язків між компонентами об'єкта (системи) порівняно із зовнішніми зв'язками об'єкта

[177, с. 16]. При цьому під зовнішніми зв'язками системи можна розуміти множину зв'язків, що забезпечує комунікацію системи із зовнішнім середовищем, надходження в систему необхідних для її функціонування речовин, енергії і інформації. Середовище, зовнішні зв'язки впливають на систему, викликають різного роду зміни у її складі та структурі [10, с. 86-94].

Отже, можна узагальнити: цілісність – як характеристика системи – може бути визначена як наявність внутрішніх зв'язків компонентів системи, щільність яких перевищує силу та суттєвість зовнішніх зв'язків. Тобто – в контексті нашого дослідження – цілісною є така організаційна культура, значимість взаємодії елементів та підсистем якої між собою, врегульована відповідними інституційними нормами і заснована на спільній меті, перевищує інтенсивність взаємодії елементів та підсистем із зовнішнім середовищем.

Намагаючись вивчати організаційну культуру як цілісність, нам доцільно спиратись і на евристичний потенціал ***культурологічного підходу***. Завдяки широкій палітрі поняття культури та пізнавальним можливостям культурології – науки, що вивчає культуру як цілісність, він дає можливість дослідити безліч природних, соціальних, екологічних, економічних, педагогічних, інформаційних та інших об'єктів та явищ культурологічного феномену. Вихідним положенням культурологічного підходу є розгляд сучасного світу як багаторівневої ієрархічної системи «Культура», яка складається з низки відносно самостійних підсистем: культури людства, культури різних цивілізацій, національних і етнічних культур, організаційної культури, культури матеріальної і духовної, найрізноманітніших субкультур тощо. Особливе значення має дослідницько-пізнавальний потенціал культури для вивчення людини і суспільства.

Культурологічний підхід інтегрує дослідницький потенціал, накопичений рядом наук, які вивчають культуру (філософією культури, теорією культури, мистецтвознавством, психологією культури, соціологією культури, історією культури та ін.), і реалізує прагнення до аналізу предмета дослідження як культурного феномену. У межах культурологічного підходу культура

розглядається як система, що складається і функціонує у взаємодії: об'єктивної (будь-які культурні об'єкти) і суб'єктивної («зліпок» культури і свідомості) форм; раціональної й емоційно-чуттєвої її складової; культурно-інноваційних механізмів проникнення культури в усі галузі і сфери людської діяльності; процесів виробництва, розповсюдження (трансляції) і «присвоєння» культурних цінностей тощо.

Для розуміння співвідношення раціонального та ірраціонального в структурі організаційної культури корисним для нас може виявитись ***тріадний підхід***. Саме за допомогою цього відносно не популярного для вітчизняної філософії підходу можна найкращим чином показати співвідношення раціонального та ірраціонального не як розрізнених протилежностей, а як цілісної єдності [138].

Тріадність як засада цілісності різних феноменів визнається різними науковцями і по відношенню до різних галузей життєдіяльності. На відміну від дуальної картини світу (звичної для вітчизняного суспільствознавства), холістична парадигма триєдності шукає відповіді на питання «яким чином і для чого здійснюється той чи інший рух під впливом внутрішніх причин?», а мета дій визначається як «гармонізувати процеси, що відбуваються в системі [216, с. 141]». Її ключова ідея звучить таким чином: *не існує двох сутностей, які б складали ціле і не були пов'язані чимось іще. Пара протилежностей протиприродна* і виникає лише в механістичній – спрощеній свідомості людини. Прикладами тріад у соціальному житті є:

– три сутності людини: тіло, душа, свідомість;

– поділ влади в державі на три гілки: законодавчу виконавчу, судову;

– ідеальна держава, за Платоном, складається з трьох компонентів: правителів-філософів, воїнів-стратегів, виробників (землеробів і ремісників); цій же моделі відповідають і три частини душі людини;

– демократизм, авторитаризм і лібералізм визначають три можливі базові форми державної ідеології, що є взаємодоповнюючими і в сукупності складають цілісність і т.д.

Про три сутності людини І.Ільїн пише, що «мудрістю Божою – тіло, душа і дух пов'язані в деяку особисту єдність, яка не піддається ні розкладенню, ні відкиданню [58, с. 646]».

Ідея тріадності історично і генетично втілена в архетипі трійці, який посідає чільне місце серед архетипів української культури і проходить через усі церковні та народні обряди, виявляється в колядках і побажаннях.

А.Харитонов пропонує розглядати круговорот енергії у світі в єдності трьох процесів, що забезпечують його цілісність:

1) розсіювання енергії, що описується часткою хаосу;

2) концентрації енергії, що описується часткою порядку;

3) стремлінням до рівноваги цих двох протилежних процесів [216, с. 14].

Окремі ідеї щодо застосування тріадного підходу в осмисленні феноменів раціонального та ірраціонального ми знайшли в дисертації К.Узбека, присвяченій античному раціоналізму. Так, у його дослідженні серед інших аспектів наукової новизни:

– по-перше, обґрунтовано погляд, що «ядром» концептуального розмаїття форм античного раціоналізму, що зароджувався, була семантична тріада понять: μίυος (переказ, міф) → μαυεμα (знання, пізнання) → теоретичний (гераклітів) λόγος (логос). На нашу думку, тут можна побачити поступовий перехід від ірраціонального міфу через раціональне знання до їх конструктивного сполучення, яке дає справжню, істинну мудрість;

– по-друге, показано, що в еволюції математичного і філософського теоретичного раціоналізму основну функцію виконували тріадичні структури ідей і проблем виду: «безмежне – подільність – межа»; «дискретне – неперервне – нескінченне»; «атом – порожнеча – рух». Пізніше ця тріадична структура самоорганізації знань в узагальненій логічній формі – як вказує К.Узбек – визначить семантичну структуру доказового силогізму: «великий термін» → «малий термін»→ «середній термін»;

– по-третє, з'ясовано, що і теоретична мова античного раціоналізму є тріадичною. Вона базується на семантичній структурі триєдності

концептуальних ідей – понять, і тільки встановлення сутнісного зв'язку між ними у формі абсолютного відношення, тобто системи відносин, що мають «межу», встановлену діалектичним методом дослідження та доказом, призводив до теоретичної істини як образу цілісності досліджуваного предмета, сутності, процесу [200, с. 6-7].

Якщо застосувати принцип тріадності до пояснення організаційної культури в єдності її раціональних та ірраціональних начал, то необхідно доповнити цю пару третім компонентом. Спираючись на чисельність проаналізованих джерел із проблематики ірраціонального (які найбільш детально описуються в 1.1, 1.2 і 2.3), на нашу думку, цим третім компонентом повинно стати дораціональне – адже воно, з одного боку, неусвідомлене, несистематизоване, необґрунтоване і т.п., тобто характеризується всіма специфічними рисами ірраціонального, а з іншого, – воно ще має можливість стати раціонально усвідомленим.

Отже, надалі ми будемо виходити з того, що дораціональне, раціональне та ірраціональне співіснують у *тріадній єдності*, забезпечуючи всезагальну багатовимірність культури. При цьому – оскільки нераціональних компонентів у нашій моделі стає більше – нам необхідно убезпечитись від сходження до крайності ірраціоналістів, для яких раціональне знання в принципі не може охарактеризувати сутність предмета, воно можливе лише стосовно світу явищ, а світ речей сам по собі недосяжний.

У такий спосіб за допомогою холістичного і тріадного підходів ми вирішуємо другу методологічну проблему нашого дослідження.

Третя проблема породжується тим, що і сам феномен організаційної культури, і проблематика її ірраціонального виміру представляють собою складні ***міждисциплінарні напрямки досліджень***. Зокрема, як підкреслює В.Швирьов, проблема раціональності у своїй сутності постає філософсько-світоглядною проблемою і проблемою сучасної культури в цілому, адже вона неминуче виявляється пов'язаною з осмисленням можливих типів ставлення людини до світу і її «вписування» в цей світ. І в цьому розумінні вона –

включаючи масу аспектів більш прикладного часткового характеру – з необхідністю виступає також і *міждисциплінарною проблемою* (курсив наш. – Є.Н.) [225, с. 3]

Забезпечення грамотної конструктивної ***інтеграції*** всіх існуючих спеціальнонаукових підходів до цих феноменів потребує активного залучення засобів міждисциплінарних досліджень. Вони на сьогоднішній день комплексно зібрані в синергетичній методології. Синергетика як методологія наукового дослідження розширює і збагачує потенціал ***системного підходу*** і повною мірою узгоджується з традиційними для вітчизняної філософії принципами матеріалістичної ***діалектики***. Проте вона краще за останню пояснює спонтанність саморозгортання внутрішнього змісту складних нелінійних систем, якою ми вважаємо і організаційну культуру – а тому в нашому дослідженні може принести більше користі.

Що ж до нового, що може нам дати синергетика на тлі системного підходу, то тут влучно висловилась І.Чайка, досліджуючи соціальні системи взагалі. Дослідниця підкреслює, що використання синергетики поруч із системним підходом дозволяє, крім цілісності системи в стані гомеостазу, стабільності і незмінної рівноваги, пояснити цілісність систем, які знаходяться у стані нерівноваги [222, с. 27]. Це важливо, адже таких систем в соціальному світі набагато більше (вони практично всі такі – існують за рахунок постійного порушення гомеостазу). Як підкреслює російський дослідник В.Келасьєв, систему треба вважати динамічним цілим, яке залежить від перебігу процесів передачі інформації, обміну товарами, результатами діяльності, енергоресурсами, тощо [166, с. 111].

Плідність застосування синергетичних уявлень до проблематики культури на різних її рівнях ми вже мали нагоду продемонструвати в попередніх наших розвідках, зокрема по відношенню до її ірраціональних складових.

Чи маємо ми право застосувати синергетичну методологію до організаційної культури? Маємо, по-перше, тому, що ми розглядаємо її як

систему. І ця система володіє низкою характеристик, по відношенню до яких синергетика вже давно проявила свою конструктивність:

– організаційна культура є складною системою – навіть той попередній аналіз, який ми провели в 1.1 та 1.2, переконливо демонструє, що вона містить дуже багато різноякісних елементів, впорядкування яких результується в певній ієрархічній структурі. Організаційну культуру неможливо звести до якогось одного або кількох найважливіших елементів – сказавши, наприклад, що вона є системою цінностей або системою норм тощо;

– організаційна культура є відкритою дисипативною системою: перше означає, що вона має можливість вільно обмінюватися речовиною, енергією чи інформацією з оточуючим середовищем (що зрозуміло, адже будь-яка організація в постійних комунікаціях обмінюється цими ресурсами з постачальниками, клієнтами, партнерами, кредиторами та ін.); друге ж означає, що організація *не може не* обмінюватись деякими елементами із суб'єктами оточення, тобто що організаційна культура «може існувати як фізично, так і духовно тільки за умови постійного обміну з середовищем речовиною, енергією та інформацією [21, с. 115]»;

– організаційна культура є нелінійною системою, здатною до самоорганізації та саморозвитку – що означає поліваріантність і принципову непередбачуваність подальшого розвитку організаційної культури: кількість його варіантів більше, ніж у лінійних систем, бо слабкі впливи можуть спричинювати дуже великі наслідки і навпаки масштабні, сильні дії можуть затухати без істотних результатів.

Основний зміст синергетичної методології в літературі традиційно окреслюється через низку її принципів. Часто використовується поділ принципів синергетики на принципи буття (гомеостатичність та ієрархічність) і принципи становлення (нелінійність, нестійкість, незамкненість, динамічна ієрархічність, спостережливість) [див.: 9, с. 79]. Більш деталізованою є інша класифікація, що включає і групу принципів розвитку. Для нашого дослідження ця класифікація є більш адекватною, оскільки ми розглядаємо організаційну

культуру як динамічний феномен, і нам неминуче доведеться звернутись до питань її еволюції (причому як в онтогенетичному, так і в філогенетичному плані). Тому принципи становлення ми можемо використовувати для розуміння зародження і початкових етапів становлення організаційної культури, принципи буття – для пояснення закономірностей стадії зрілості, а принципи розвитку – відповідно для усвідомлення механізмів кількісного і якісного зростання організаційної культури.

Отже, в цій класифікації [див.: 127] до принципів становлення віднесено:

– принцип самовідтворення систем (згідно якого всі функції самоорганізовуваної системи в кінцевому рахунку спрямовані на власне відтворення, на стримування росту ентропійних показників та на послаблення наслідків ентропійних процесів – що зокрема вказує на існування певної тенденції до збереження цілісності всередині культури організації, навіть на тлі різноманітних дезінтегруючих тенденцій, якою можна вважати і протиріччя раціонального–ірраціонального);

– принцип конструктивності хаосу (згідно якого хаос постає не тільки руйнуючим, а й творчим началом, а надмірна внутрішня різноманітність організаційної культури створює можливості для евристики та інноватики; зміст цього принципу підкреслює інноваційну роль ірраціонального – адже саме воно зазвичай обумовлює процеси хаотичного руху);

– принцип динамічної ієрархічності (описує механізм виникнення параметрів порядку на одному з рівнів: мега- (культура суспільства в цілому), макро- (культура окремої організації в єдності її управлінської та виконавчої підсистем) та мікро- (культура особистості або як частковий випадок – управлінська культура), які знаходяться в ієрархічній залежності).

До групи принципів буття відносяться:

– принцип самоорганізації (як універсальної властивості складних відкритих систем, яка включає сукупність процесів створення, відтворення чи вдосконалення структури системи, що забезпечуються її власними силами і спрямовані на підтримання її цілісності);

– принцип відкритості систем (відкритість організаційної культури є необхідною передумовою його самоорганізації, адже тільки за умови відкритості система може отримувати додаткові ресурси, а надмірна ентропія може виводитись у зовнішнє середовище – тільки в такий спосіб забезпечується тривале існування системи);

– принцип ентропійного коридору (є певний інтервал припустимих значень ентропії (20-33%) – ступеня невпорядкованості системи – в якому система зберігає свою динамічну цілісність, але вихід за нього призводить до порушення цієї цілісності [76; 171]. Ми вважаємо, що насичення організаційної культури ірраціональним означає зростання ентропії всередині неї – однак це є корисним до певної межі, після подолання інтервалу ентропійного коридору подальше насичення ірраціональним спричинюватиме фрагментарність, розпорошеність цінностей і настанов і негативно впливатиме на цілісність організаційної культури);

– принцип підкорення (у контексті нашого предмету означає: розвиток організаційної культури підкоряється певним параметрам порядку, визначивши які, отримуємо точки для найбільш ефективного впливу на ці процеси. З іншого боку, організаційну культуру саму можна розуміти як параметр порядку для розвитку організації – через неї можна м’яким чином впливати на ці процеси);

– принцип резонансного впливу (який розвиває попередню настанову, оскільки говорить: можна винайти точку прикладання впливу на систему, в якій слабка дія за правильної топологічної орієнтації може спричинити великі бажані наслідки – на відміну від прямих методів впливу, переконання, примусу тощо, організаційна культура виступає методом непрямої, резонансної дії на трудовий колектив) [див. також: 126, с. 29-34];

– принцип нестійкості (стану постійної готовності системи до змін у будь-якому напрямі, вибір якого може залежати від абсолютно випадкових обставин);

– принцип кооперативних ефектів (якщо елементи діють узгоджено в напрямі спільної мети, результати їх колективної дії перевищують алгебраїчну

суму дій окремих елементів. У контексті нашого дослідження це орієнтує нас на розуміння того, що за умови змістовної узгодженості між собою елементів усіх рівнів організаційної культури вона краще виконує свою інтегративну функцію по відношенню до персоналу організації).

І, нарешті, синергетичними принципами розвитку, які ми можемо застосувати для пояснення еволюції організаційної культури, є:

– принцип постійних флуктуацій (пояснює механізм динамічної цілісності організаційної культури: яким чином забезпечується її щільність і постійність у визначальних рисах при невпинних випадкових, непередбачуваних коливаннях характеристик окремих компонентів);

– принципи біфуркації і поліваріантності розвитку систем (у певні моменти самоорганізації, коли під впливом об'єктивних обставин зміст культури організації втрачає адекватність, система опиняється перед вибором із чисельності варіантів подальшої еволюції, і саме в такі періоди вона стає максимально чутливою навіть до слабких впливів),

– принцип нелінійності (вибір, яка саме випадкова незначна флуктуація організаційної культури набуде сили, ніколи не є однозначно детермінованим і залежить скоріше від випадкового збігу обставин);

– принцип необоротності змін (виникнення нової цілісності, зокрема й формування нового змісту організаційної культури, означає неможливість повернення до старої структури – це особливо стосується випадків, коли поступово змінюються її фундаментальні засади: вірування, переконання тощо);

– принцип дії атракторів (в організаційній культурі можна виокремити центри її самоорганізації, які «притягують» до себе персонал. Ці ж атрактори детермінують найлегший (за якого витрачається найменше ресурсів) шлях подальшої еволюції організаційної культури, на який найчастіше виходять всі можливі траєкторії її розвитку);

– і принцип розвитку в режимі із загостренням (при співпадінні надмірної нестійкості самої системи, несприятливих для збереження старої

цілісності зовнішніх обставин і влучного резонасного впливу систему можна перевести в режим надшвидкого самостимульованого росту. Цей принцип може мати неабияке прикладне значення для керівників організації, коли вони прагнуть якомога швидше змінити організаційну культуру) [дет. див.: 127, с. 84-91].

Намагаючись дотримуватись актуальної вимоги плюралістичності методології дослідження, використання цих принципів у дисертаційній роботі ми будемо підпорядковувати діалектичній логіці дослідження від абстрактного до конкретного та принципу взаємозв'язку теорії з практикою.

Як бачимо, окреслені синергетичні принципи не лише створюють базове *теоретичне* підґрунтя, яке допоможе нам забезпечити грамотну інтеграцію здобутків окремих спеціальних наук із проблематики ірраціонального виміру організаційної культури, а й можуть служити в якості більш *прикладних* настанов для обґрунтування власних умовиводів. Іншими прикладними інструментами провадження аналізу виступатимуть загальнонаукові методи абстрагування і узагальнення, класифікації і систематизації, ретроспективного і структурно-функціонального аналізу, абстрактного моделювання, гіпотетико-дедуктивний метод і екстраполяція.

Висновки до першого розділу

У данному розділі ми виконали низку методологічних завдань, що дозволило нам створити певний світоглядний фундамент дисертаційної роботи. Цей фундамент можна коротко окреслити в таких складових.

1. Під організаційною культурою ми будемо розуміти систему матеріальних і духовних надбань колективу окремої організації, з якими ідентифікує себе його більшість, які виражають унікальність цієї організації і знаходять втілення в роботі персоналу. Ірраціональний вимір організаційної культури – це її просторово-часовий зріз і комплексна характеристика, для яких

характерні: нелогічність, необґрунтованість, несистематизованість, ускладненість понятійного вираження, аналізу і міжособистісної трансляції.

2. Аналіз ірраціонального виміру організаційної культури набуває специфічних рис з позицій різних наук, зокрема психології, соціології, культурології, економіки та управління. Особливість філософського підходу до вивчення цього феномену вирізняється його світоглядною спрямованістю, намаганням узагальнити конструктивні напрацювання окремих спеціально-наукових підходів, а також підкресленням творчої сутності культури і розглядом ірраціонального в невідривному зв'язку з феноменом раціонального.

3. У рамках філософського тлумачення можна виокремити п'ять відмінних підходів до розуміння ірраціонального в його співвідношенні з раціональним, у тому числі і в організаційній культурі:

– їх категоричне протиставлення як протилежних феноменів;

– розуміння ірраціонального як додаткового по відношенню до раціонального;

– мисленнєве включення ірраціонального до змісту раціонального;

– тлумачення їх існування в постійних взаємних переходах і перетвореннях;

– виходячи з ідеї тринарності світобудови, обґрунтування розрізнення двох форм ірраціонального: ще-не-пізнаного розумом і не-підвладного-осягненню-розумом.

4. Специфіку методологічного інструментарію даного дослідження визначають холістичний і тріадний підхід, за допомогою яких можна найкращим чином показати співвідношення раціонального та ірраціонального як цілісної єдності, а також здійснити грамотну інтеграцію спеціально-наукових здобутків у проблематиці організаційної культури у філософську картину. Ці підходи в аспекті більш прикладних настанов доповнюються засобами культурологічного, системного, синергетичного підходів, що в сукупності надає дослідженню характеру міждисциплінарного.

РОЗДІЛ 2
СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКИЙ СМИСЛ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Сутність, природа і генезис організаційної культури як інтегративного поля у функціонуванні фірми

Уточнивши в попередньому розділі значення поняття «організаційна культура» як системи матеріальних і духовних надбань колективу окремої організації, з якими ідентифікує себе його більшість, які виражають унікальність цієї організації і знаходять втілення в роботі персоналу, – ми тим самим фактично окреслили сутність феномену організаційної культури. Адже діалектична категорія сутності виражає «головне, основне, визначальне в предметі, таке, що зумовлене глибинними, необхідними, внутрішніми зв'язками й тенденціями розвитку і пізнається на рівні теоретичного мислення [212, с. 679]». У такому визначенні задовольняється також методологічна вимога того, що сутність завжди постає як внутрішня ключова характеристика предмета, прихована від безпосереднього сприйняття. Але це ж зумовлює і потребу в більш уважному розмірковуванні над сутністю феномену організаційної культури, щоб не помилитись із її виокремленням і формулюванням.

Так, у визначенні В. Весніна докладно структурована функціональна спрямованість організаційної культури. Він пише, що «організаційна культура – сукупність колективно поділюваних цінностей, символів, переконань, образів поведінки членів організації», вона об'єднує в одне ціле культури різних підрозділів, груп, сфер діяльності; виконує охоронну, інтегруючу, регулюючу, адаптивну, орієнтуючу, мотивуючу функції, а також формує імідж організації [28, с. 186].

Е. Смірнов у своєму визначенні торкається принципово важливої для розуміння організаційно-культурних процесів проблеми гармонізації організаційної культури: «Організаційна культура – це система суспільно прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стиля керівництва, показників задоволеності робітників умовами праці, рівня спільної співпраці і сумісності робітників між собою і з організацією, перспектив розвитку [182, с. 206]».

У визначенні С. Журавовой відзначена роль організаційної культури як інформаційного транслятора і посередника в духовному обміні на рівні «індивід – організація». Авторка вказує, що «організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і виражаються в цінностях організації, що задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньо організаційного оточення[52, с. 246]».

М.Елвессон, критикуючи традиційне розуміння менеджменту, визначає організаційну культуру як «спосіб розуміння життєдіяльності організації в усьому її багатстві і різноманітності» – при цьому підкреслюється, що центральне положення концепції культури полягає в тому, що «для будь-якої скоординованої дії велике значення має узгодженість значень [234, с. 16]». В іншому місці автор конкретизує, що він вживає поняття організаційної культури як «*матричну концепцію* для позначення способу мислення, який інтерпретує культурні і символічні феномени [234, с. 19]». При цьому, не заперечуючи ролі цінностей в організаційній культурі, М.Елвессон тим не менш наголошує, що *значення* в аналізі культури більш корисні.

В. Щербіна у своїй дефініції організаційної культури звертає увагу на її роль у формуванні організаційної поведінки: «Організаційна культура – сукупність базових припущень, що розділяються більшістю членами організації або її активним ядром, які слугують засобом внутрішньої регуляції і

програмування організаційної поведінки індивідів або групи на символічному рівні [231, с. 125]».

В іншому визначенні підкреслюється, що організаційна культура – це якісна реалізація позитивного корпоратизму на основі системи цінностей і переконань, що поділяються працівниками організації, які визначають їх поведінку, характер діяльності, максимізацію корпоративного духу і менеджменту, з врахуванням соціально-етичної відповідальності. Вона стає атрибутом сучасної корпорації, отримує функціональну направленість, яка визначає співпадіння цінностей організації і окремого працівника, якісне покращення їх спільної життєдіяльності [232, с. 50].

Деякі автори відзначають, що організаційна культура виступає об'єднуючою силою в середині організації і має своє реальне матеріальне вираження, а також керівництво організації може ідентифікувати її і управляти нею для досягнення кращих результатів у роботі організації [150, с. 75-76].

Усі вище наведені погляди свідчать про те, що основне функціональне призначення організаційної культури полягає в тому, що вона є інтегративним полем у життєдіяльності організації. На нашу думку, це доповнення є надзвичайно важливим для поглибленого розуміння сутності досліджуваного феномену. Адже як інтегративне поле, організаційна культура об'єднує співробітників і формує в них організаційну ідентичність, почуття належності до організації, ототожнення себе з нею, гордості за її діяльність. Це викликає також і прагнення сторонніх людей включитися в неї, що дуже важливо при вирішенні кадрових проблем, яке є актуальним у будь-якій сфері діяльності.

Це інтегративне значення організаційної культури яскраво продемонстровано, наприклад, у визначенні Ю.Семенова (яке, щоправда, ми вважаємо дещо перевантаженим великою кількістю обставин і доповнень). Автор зазначає, що організаційна культура – «це самовідтворювальна, існуюча на рівні колективної свідомості та іманентно властива організації *система соціально допустимих моделей, зразків внутрішньогрупової життєдіяльності* (формальних і неформальних правил і норм ділової поведінки, колективно

поділюваних цінностей, моральних принципів, звичаїв і традицій), *яка об'єднує в єдине ціле* субкультури окремих підрозділів і виконує інтегруючу, цілеорієнтуючу, функціонально- і структуроутворюючу, адаптаційну та регулюючу функції в просторі внутрішньоорганізаційної і міжорганізаційної поведінки (курсив наш. – Є.Н.) [175, с. 14-15]».

Значення культури організації як інтегративного поля у функціонуванні останнього корисно розширити через визначення ***функцій*** організаційної культури. Спираючись на цілий пласт робіт, автори яких в той чи інший спосіб зачіпають це питання [див., напр.: 227 та ін.], ми можемо запропонувати наступний перелік функцій організаційної культури:

1) *оціночно-нормативна* функція, яка полягає у порівнянні реальної поведінки персоналу, колективів з нормами організаційної культури;

2) *фільтрувально-захисна* функція виявляється у створенні перешкод від непотрібних зовнішніх впливів і реалізується через різноманітні заборони, «табу», норми, які обмежують специфічне внутрішнє наповнення організації і унікальну логіку її мислення та життєдіяльності;

3) *регулююча* функція, яка полягає в тому, що організаційна культура постає як регулятором і індикатором поведінки працівників. Згідно цієї функції, організаційна культура впливає на формування адектваного соціально-психологічного клімату в організації, підтримує необхідні правила і норми поведінки і взаємин учасників, контактів з зовнішнім світом, зменшує невизначеність в складних ситуаціях. Це являється гарантом стабільності, знижує імовірність конфліктів, які несуть негативний відтінок;

4) *комунікативна* функція – через організаційні цінності, норми поведінки та інші елементи культури забезпечуються взаєморозуміння і взаємодія працівників. Комунікативна функція організаційної культури відіграє важливу роль у становленні контактів між людьми, осмисленні ними різноманітних подій і у встановленні зв'язку між ними – це прискорює інформаційний обмін і забезпечує економію управлінських витрат;

5) *адаптивно-пізнавальна* функція полягає в полегшенні взаємного пристосування людей і організації один до одного і зовнішнього середовища. Вона реалізується через загальні для всіх норми поведінки, ритуали, обряди та інші елементи культури. Адаптація при цьому опосередковується пізнанням і засвоєнням зразків організаційної культури, сприяє залученню працівників до життєдіяльності сформованого колективу організації);

6) *орієнтуюча* функція організаційної культури розкривається через те, що остання спрямовує діяльність співробітників в потрібне русло, надає загальний смисл їх поведінці в рамках місії всієї організації. Культура повинна орієнтувати на організацію роботи і розпорядження людськими ресурсами таким чином, щоб діяльність організації забезпечувала високу мобільність, збагачення, соціальний захист тих, хто в ній працює;

7) *мотиваційна* функція означає, що організаційна культура надає необхідні стимули для активізації чи підвищення ефективності професійних дій працівників. Це досягається, наприклад, за рахунок включення в культурний контекст високих цілей і загальнолюдських цінностей, або внутрішньоорганізаційне уявлення про значну повагу всього колективу до працівника, який робить великий внесок в успіх організації. При цьому необхідно зважати на те, що при різних типах організаційних культур (на яких ми детальніше зупинимось у підрозділі 2.2) перевага віддається різним пріоритетам у мотивації і стимулюванні (цілям, грошам, лідерству, прагненню до самостійності, стабільності, підвищенню якості життя та ін.). І тільки за умови адекватності організаційної культури уявленням того чи іншого індивіда про бізнес, роботу, механізми організовування, рівні оплати праці тощо чинить на нього стимулюючий вплив. Демотивуючий вплив культури, навпаки, пов’язаний зазвичай з різними уявленнями про природні базові припущення, цінності у даного індивіда і більшості співробітників організації;

8) *виховна* функція організаційної культури забезпечується тим, що – як стверджують антропологи – культура складається із засвоєних способів поведінки і адаптації людини, на противагу успадкованим, вродженим

поведінковим моделям і інстинктам. Ця функція передбачає формування морально-етичних цінностей і установок життєдіяльності, що підштовхує потенціал інтелектуальної і духовної енергії людських ресурсів на ефективну реалізацію місії організації. Вдосконалення організаційних процедур, що відбувається в організації методом спроб і помилок, потрібно оперативно передавати усім категоріям персоналу, бо це необхідна умова єдності і ефективності роботи колективу. Також виховна функція виходить із потреби продемонструвати співробітникам носіям культури, що в даній організації вважається хорошим або поганим з різних точок зору – морально-етичних, економічних, психологічних тощо. Ці задачі реалізуються за допомогою організаційної культури. Символи, міфи, герої і інші артефакти складають комплекс формальних і неформальних орієнтирів для загальноприйнятної діяльності в межах організації;

9) *селективна* функція – природне відсіювання нелояльних співробітників і відбір лояльних носіїв культури – відбувається на рівні взаємодії індивідуальної і організаційної культур. Початковими орієнтирами для індивіда слугує множинність артефактів, що притаманні тій або іншій культурі. І сам механізм залучення/відбору співробітників організації також виступає елементом її культури в частині виконання селективної функції;

10) *стабілізуюча* функція організаційної культури – це її здатність забезпечувати гомеостаз внутрішнього середовища, незважаючи на зміни в оточенні, тобто спроможність приводити організацію до нормального, природного стану в екстремальних, кризових умовах. Міцна організаційна культура (яка поділяється більшістю і здатна справитися з потрясіннями середовища) виступає ключовим фактором успіху організацій, що пережили кризові явища. Ця функція реалізується за посередництвом зміцнення зв’язків працівників із керівництвом організації, розвитку почуття солідарності працівників усіх рівнів навколо цінностей, норм, традицій і підвищення їх відповідальності за якість діяльності;

11) *іміджева* функція – формування іміджу організації, тобто її образу в очах навколишнього світу. Цей образ є результатом стихійного, нецілеспрямованого синтезу працівниками окремих елементів культури в деяке невловиме ціле, яке визначає унікальне обличчя організації і здійснює сильний вплив на емоції як самого персоналу, так і суб'єктів із зовнішнього оточення. На сьогоднішній день ця функція пов'язана також із завоюванням позитивного ставлення зі сторони тих, хто знаходиться за межами організації, та зі створенням фірмового стилю, який направлений на розвиток культури якості;

12) функція колективної *пам'яті* – накопичення, зберігання і поширення досвіду колективу організації;

13) функція власного *самовідтворення* – тобто відтворення кращих, потрібних організації елементів культури, формування, підтримання і накопичення нових цінностей тощо [див. також: 221, с. 23].

На нашу думку, доцільно серед цих функцій виокремити дві великі групи: явні та латентні (приховані). Це потрібно для чіткого структурування матеріалу і дотримання рекомендаційних настанов методу класифікації, згідно якого бажано, щоб в одному класі об'єктів було не більше семи одиниць.

До ***явних*** функцій організаційної культури ми відносимо: оціночно-нормативну, регулюючу, комунікативну, адаптивно-пізнавальну, орієнтуючу, виховну, іміджеву. А до ***латентних*** – фільтрувально-захисну, мотиваційну, селективну, функцію колективної пам'яті і функцію власного самовідтворення організаційної культури.

Як ми намагались показати, функції організаційної культури – хоч це і є бажаним – не завжди реалізуються з позитивними для організації наслідками. Тому вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації може бути неоднозначним: вона може гальмувати процес адаптації, виступати фактором демотивації, чинити дестабілізуючий вплив на цілісність колективу і фірми та ін. Проте, безперечно, зв'язок між культурою і результатом роботи персоналу залежить від цінностей, зразків і норм поведінки, які домінують у певній організації.

Цей зв’язок реалізується через низку основних управлінських процесів, на ефективність здійснення яких значним чином впливає організаційна культура:

1) кооперація між окремими працівниками та підрозділами організації, яку не можна забезпечити винятково формальними заходами;

2) прийняття рішень, в основі яких лежать організаційні цінності та переконання;

3) організація процесу контролю, в якому залежно від особливостей організаційної культури можуть переважати ринкові, адміністративні чи кланові механізми;

4) зміст і особливості комунікацій в організації;

5) розвиток у персоналу лояльності до організації [див. також: 233, с. 645].

Окреслений нами спектр функцій організаційної культури дійсно має важливе значення в розширенні розуміння сутності цього феномену, тому що детально і більш наочно демонструє, за рахунок яких функціональних процесів культура організації існує в єдності багатьох матеріальних і духовних надбань персоналу організації.

Проте не будемо забувати, що категорія сутності найтіснішим чином пов’язана з категорією явища, являючи в сукупності діалектичну пару категорій, які доповнюють одна одну. *Сутність у культури одна* – проте вона з певними відмінностями проявляється в різних її явищах: зокрема, в індивідуальній культурі, в організаційній культурі, в культурі цілого народу або нації. Для нашого дослідження це важливо підкреслити, оскільки *сутність завжди визначається природою феномену* – і говорячи про прояви єдиної сутності культури на різних рівнях, одним із яких є культура організаційна, – ми можемо з’ясувати, якою є ***природа*** останньої. .

При цьому ми виходимо з розрізнення кількох основних принципово відмінних значень терміна «природа» [див., напр.: 212, с. 527; 143; 210].

У найбільш поширеному розумінні, «природа» використовується як *наукове поняття* – в значенні зовнішнього, до-культурного, не-штучного середовища проживання людини та інших живих істот, «екологічного середовища, придатного до життя».

Як *філософська категорія*, термін «природа» вживається щонайменше на двох рівнях теоретичної абстракції:

1) для позначення всієї об'єктивної матеріальної дійсності у всій багатоманітності і єдності її форм, яка передує суспільству і створює необхідну всезагальну основу його життєдіяльності;

2) для позначення субстанційного начала того чи іншого явища цієї об'єктивної дійсності. Фактично це є онтологічне джерело походження того чи іншого феномену, яке детермінує і його сутність (а В.Соловйов говорить, що вони практично співпадають [185]).

Зрозуміло, що у взаємозв'язку з категоріями сутності і явища термін «природа» вживається саме в останньому значенні.

Отже, зважаючи на наведені вище аргументи для конкретизації природи організаційної культури нам необхідно звернутись до природи культури як такої.

Розрізняючи відмінні джерела походження культури, в тлумаченні її природи можна виокремити два різні підходи.

Згідно першого, культура розглядається як одна з підсистем, що виконує функції адаптації індивіда, групи людей, колективу, організації до суспільства, навколишнього середовища та їх ідентифікації. Відповідно природа культури пов'язана зі структурно-функціональними традиціями як системою взірців, норм дозволених членам спільноти, і ролей, які відповідають певним верховним цінностям. Це найважливіша підсистема, що виконує цементуючу роль для всіх інших підсистем суспільства, організації.

Другий підхід до визначення природи культури – антропологічний, в якому вона розглядається як структурований спосіб мислення, відчуттів і реакції групи людей, який, головним чином, сприймається й передається

засобами символів, котрі забезпечують собою специфічну ідентичність. Культура включає конкретні об’єкти, створені групою. Серцевину культури становлять традиції, ідеї та цінності, вироблені і підібрані культурою. В контексті цього підходу виділені основні елементи культури: поняття, відношення, цінності, правила і стандарти.

Можна подивитись на природу культури і в іншому ракурсі – через розрізнення матеріальних і нематеріальних основ:

1) нематеріальні основи культури виокремлюються, наприклад, у таких поглядах:

– культура – як соціально-прогресивна творча діяльність людства у всіх сферах буття і свідомості, що є діалектичною єдністю процесів упредметнювання і розпредметнювання, спрямована на зміну дійсності, на перетворення багатства особистості, на всемірне виявлення і розвиток сутнісних сил людини, що визначає Г.Хаєт [85, с. 9].

– культура, як визначають Е.Капітанов, Г.Зінченко, А.Капітанов, – це духовні продукти, які створені людьми в доповнені до природних і які не регулюються біологічними інстинктами. Вона представляється як сукупність штучних порядків, об’єктів і їх якостей, які створені людьми додатково до природних [68, с. 49].

– культура – сукупність способів і прийомів організації, реалізації та поступу людської життєдіяльності, способів людського буття [213, с. 386].

2) матеріальні основи культури підкреслюються в інших тезах:

– культура як форма діяльності людей з виробництва і оновлення соціальної буденності, а також включення в цю діяльність її продуктів і результатів [213, с. 216].

– культура – рівень, ступінь досконалості якої-небудь галузі господарської або розумової діяльності [198, с. 417].

Виходячи з максимально широкого світоглядного розуміння феномену культури, ми не вважаємо припустимим обмежувати її природу матеріальними або духовними засадами. Вони нерозривно в ній поєднуються. Але за будь-

якого тлумачення на передній план у розумінні природи культури висувається феномен діяльності. Тому ми робимо загальний висновок, що ***організаційна культура має діяльнісну природу, яка – реалізуючись через низку процесів і продуктів – забезпечує її функціонування як інтегративного поля в життєдіяльності організації***.

Логічно перейти тепер до аналізу ***генезису*** організаційної культури – адже з'ясувавши її природу, ми лише визначили джерело, з якого вона починається, зароджується, а категорія генезису виражає не тільки момент зародження, виникнення предметів і явищ, але й процес їх закономірного розвитку, «пов'язаного з боротьбою протилежностей, переривом поступовості та стрибкоподібним переходом у новий якісний стан [212, с. 97]».

Розглядати розвиток організаційної культури необхідно в двох ракурсах: у філогенезі – в рамках загального розвитку соціально-економічного середовища людства, і в онтогенезі – в рамках життєвого циклу окремої організації. Спочатку подивимось на динамку розвитку організаційної культури у ***філогенезі***.

В історичному розвитку індустріально-виробничого суспільства формування і зміна організаційної культури залежали від певних періодів часу і умов: економічних і технологічних, конкуренції і державного регулювання, адаптації нових культурних цінностей. У процесі її еволюції виділяють три основні епохи що вже завершились: «наукового менеджменту», «людських відносин», «соціальних систем» [68, с. 87], та сучасну епоху «постекономічних систем»

На початку ХХ століття протягом ***епохи «наукового менеджменту»*** більш активно розглядалась сама організація, в якій пов'язані люди, соціальні групи та ін. Предметом аналізу виступали питання раціоналізації виробництва і управління ним, внутрішні і зовнішні взаємодії, нормативне регулювання і контроль, процеси, які в них проходять, динамізм і життєві цикли. Саме ці фактори тлумачились як визначальні у зміні культури організації і у формуванні нових цінностей, норм чи настанов. Проте поступово ставало все

більш зрозумілим, що управління не може обмежуватись лише намаганнями розрахувати найбільш раціональні рухи під час виробничого процесу, найбільш оптимальні терміни виконання операцій, спробами максимально механізувати виробничий процес. Починається переосмислення організаційної культури (хоча в цей час даний термін так звично і не використовувався) в напрямі зростання уваги до «людського фактора» у виробництві і управлінні організацією. Кінець епохи «наукового менеджменту» став початком трансформації культури раціонального виробництва в організаційну культуру гуманістичного напрямку.

При цьому прибутковість залишилась основною ціллю виробничої діяльності фірми, проте її почали все більше пов'язувати з ефективним виробництвом при пріоритетній ролі людських ресурсів. Пріоритетною цінністю стає управління людьми, орієнтоване на людину-працівника як визначальний фактор у формуванні прибутку. Так в ***епоху «людських відносин»*** (30-50-ті рр. XX століття) відбувається перетворення організації на інструмент *для* працівника. Стало очевидним, що організаційна культура не є простим відображенням виробничого процесу і динаміки прибутку – ключову роль в організації посідають взаємини між людьми: якщо вони дружні, щирі, сприяють формуванню доброзичливого соціально-психологічного клімату, – то зростає продуктивність праці та інші економічні показники виробництва.

З того часу, як організаційна культура стала тісно пов'язуватись із працівником, із взаєминами всередині трудового колективу, її розвиток різко набрав свої темпи – адже розвиток організації залежить вже не тільки від виробничого фактору, але й людського. Відтепер людина розглядається як активна сила виробництва, яку необхідно стимулювати і спрямувати на досягнення цілі організації.

Тому наступна докорінна зміна організаційної культури та уявлень про неї призводить до виникнення нового знання – організаційна культура в ***епоху «соціальних систем»*** **(**в 60-70-ті рр. XX століття). Саме в цей період

розпочалися більш конкретні дослідження організаційної культури, які дали поштовх науковому обґрунтуванню цьому феномену.

У працях цього часу організаційна культура постала як сформована сукупність організаційних правил, відносин, які спільні для всіх співробітників і які попереджують їх поведінку. Важливість виокремлення цього феномену підкреслювалась тим, що організаційна культура здатна розкрити тенденції, закономірності і методи цілеспрямованого використання культури організаційно-управлінської сфери і організаційної поведінки в самому менеджменті організації. Таке тлумачення стало квінтесенцією розуміння організаційної культури як засобу управління виробничо-технологічним процесом – що цілком відповідало високим темпам прогресу науки і техніки та досягнутому соціально-економічному рівню індустріального суспільства масового виробництва.

Поступово відбувається наступна трансформація – яка розпочалася із початком руху до інформаційної цивілізації з домінуванням значення людського фактору в організації, коли керівники звернули увагу на імідж компанії та на її зовнішні зв’язки. Це розпочалося на капіталістичному просторі у 80-тих рр. XX століття, а на пострадянському – наприкінці 90-х і знаменувало перехід до ***епохи «постекономічної системи».*** Якщо до цього дослідники на передній план в організаційній культурі виносили владу і правила, то відтепер увага акцентується на цінностях і нормах. Якщо перші вважали, що прийняття рішень в компанії базується на раціональній поведінці, то інші підкреслюють важливість стверджень і уявлень, емоцій і відчуттів, ірраціональних взаємин між працівниками [150, с. 77].

До речі, в літературі існує традиція називати цю епоху переходом від організаційної до корпоративної культури, проте ми не можемо скористатись таким розрізненням і не бачимо в ньому особливої важливості – оскільки ми тлумачимо дані терміни як синоніми.

Більш важливо для нас підкреслити, що в цю епоху не лише активізується увага до організаційної культури як до інструменту свідомого

управління організаційною ефективністю, а й звертають, нарешті увагу на її ірраціональні складники – і ця увага з роками тільки посилюється.

Культура організації епохи «постекономічних систем» спирається на такі особливості управління:

– трансформація відносин керівника і працівника, працівника як головного джерела розквіту організації і її цінностей;

– здійснення соціального піклування про працівника в конкретній організації: соціальний захист, увага до покращення умов праці і якості життя працівників, що розглядається як дійсна реалізація принципу соціальної справедливості;

– поширення нових форм комунікації (Інтернет-спілкування тощо) і соціальних відносин, які не можливо проконтролювати: що дає можливість працівникові існувати відносно незалежно;

– формування сучасних, креативних корпорацій з філософією «загальної долі», яка об’єднує в єдине ціле власників, менеджерів і виконавців [див. також: 68, с. 111].

Зміни постекономічного суспільства спрямовані на зростання ступеня його гуманізації і демократизації, а тому виводять людиноорієнтовану організаційну культуру на передній план соціально-економічних дискусій і управління, акцентуючи увагу на проблематиці використання механізмів формування сучасних корпорацій з адаптивним характером і способами досягнення проектних цілей; на розвиток форм корпоративної співучасті працівників у життєдіяльності фірми, які направлені на поділ загальної долі з її власниками і управлінцями; на створення корпоративного духу, який підвищує ринкову активність працівників, підрозділів, суб’єктів господарювання; на втілення прозорих етичних корпоративних партнерських відносин.

Поступово перерісши всі попередні форми, *організаційна культура постіндустріального суспільства базується на таких ціннісних пріоритетах*:

– соціально-етичний менеджмент і маркетинг;

– співучасть, прийняття працівником відповідальності за стан справ в організації;

– соціальне партнерство;

– творчість, активність на робочому місці;

– підпорядкування виробництва і менеджменту філософії якості продукції;

– відкритість, активна співпраця з громадськістю.

Сьогодні свідоме управління організаційною культурою посідає провідне місце у всіх організаціях, які намагаються підвищити свій рівень конкурентоспроможності, а також отримувати максимальний рівень прибутку, за рахунок об'єднання всіх працівників навколо спільної мети, створення сприятливого іміджу компанії, репутації. Організаційна культура визначається не лише поверхневими артефактами: емблеми, логотипи, зовнішній вигляд компанії, але й більш глибинними складниками, як об'єднання співробітників між собою та з керівництвом для розвитку компанії в цілому.

Зрозуміло, що українські організації не йдуть в авангарді впровадження прогресивних поглядів на організаційну культуру – на жаль, наше соціально-економічне життя обтяжене низкою історично детермінованих ускладнень. Багатьом українським компаніям, створеним за останнє десятиліття, довелося успадкувати «радянську» організаційну культуру або створювати власні традиції «з нуля». Зміна власників підприємств накладалася на зміну економічних епох, і з'ясувалося, що ревізії необхідно піддати практично все – від практики соціалістичного змагання і дошок пошани до процедури прийняття на роботу. Радянські традиції залишилися в минулому, а натомість нічого не з'явилося. Проте сьогодні більшість управлінців укріпились у висновку про необхідність цілеспрямованого виховання у персоналу почуття приналежності до єдиного цілого. Поширюється і розуміння того, що застосування організаційної культури не обмежується лише власним персоналом, до кола її впливу варто включити і стратегічних партнерів, і акціонерів, і споживачів продукції, і владу. Усім цим групам, інтереси яких

часом не збігаються, необхідно запропонувати єдиний продукт, що створює уявлення про компанію в цілому [223, с. 25-26].

Тепер, виокремивши основні етапи розвитку організаційної культури як феномену загальнолюдського соціально-економічного середовища, подивимось на тенденції і закономірності її розвитку в ***онтогенезі***.

Найкращим чином це можна зробити в рамках *концепції життєвого циклу організації* [див., напр.: 204]. Адже, як відомо, всі організації «народжуються», «дорослішають», «старішають», «вмирають» – життєвий цикл організації подібний аналогічному циклу живого організму.

Кожна організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами всіх елементів системи організації. Розвиток організації відображається в її «життєвому циклі», оскільки стадії розвитку організації – це періоди життя організації в рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, що перебувають у центрі уваги керівництва. Таким чином, періоди, в які організація принципово змінює цінності й орієнтації, називають циклами, стадіями чи фазами розвитку організації [14].

С.Корягіна визначає життєвий цикл організації як сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися [88, с. 6]. Вона виділяє такі стадії життєвого циклу, як: стадія створення, стадія росту, стадія зрілості, стадія занепаду.

Повний життєвий цикл організації, за Т.Базаровим, включає такі стадії, як: формування організації, її ріст, стабілізація і спад. Але остання стадія не обов’язково повинна завершитися ліквідацією організації, а може перейти на стадію «відродження» [14].

Г.Осовська виокремлює п’ять основних фаз життєвого циклу організації:

1) народження організації. Для неї характерні: визначення головної мети, яка полягає у виживанні; вихід на ринок; прагнення до максимального збільшення прибутку;

2) дитинство та юність: орієнтація на короткотерміновий прибуток та прискорене зростання; укріплення та розширення частини ринку;

3) зрілість: систематичне збалансоване зростання та формування індивідуального іміджу; ефект керівництва за рахунок делегування повноважень; відбувається зростання за різними напрямками, завоювання ринку, врахування різних інтересів;

4) старіння організації: прагнення збереження досягнутих результатів (залишитися на «завойованих» позиціях), забезпечення стабільності, вільний режим організації праці;

5) відродження організації: забезпечення оновлення за всіма функціями організації. На стадії відродження організація має такі ж особливості як і на стадії зародження: визначення головної мети, вихід на ринки [147, с. 57-58].

Подібною є класифікація і за Г.Лень:

– стадія формування характеризується створенням підприємства. Організація намагається привернути увагу споживача товару, знайти свою нішу на ринку, організувати ефективне просування товару, тобто захоплення відповідного ринку для подальшого розвитку;

– на стадії зростання підприємство націлене на розширення виробництва, його обсягів та якості;

– переходячи в стадію стабілізації, організація спрямовує зусилля на закріплення отриманих позицій, за допомогою поліпшення якості виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, мінімізації витрат;

– стадія спаду організації характеризується інтенсивним падінням виробництва та продажу товарів. На цій стадії передбачаються два шляхи розв’язання проблеми: або ліквідація організації, або її відродження [100, с. 199-203].

Як бачимо, майже всі автори виділяють *п’ять стадій життєвого циклу, які і ми будемо використовувати в нашій роботі як найбільш фундаментальну і*

обґрунтовану, а саме: стадія формування, зростання, стабілізації, спаду, та ліквідації або відродження [див. також: 17].

У процесі розвитку організації всі стадії життєвого циклу – набуваючи відповідних специфічних рис – проходить і розвиток виробництва, і основні процедури й технології з управління персоналом, і розвиток організаційної культури. *І на кожному етапі життєвого циклу організаційна культура має свої особливості*.

Молоді організації гнучкі, але мало контрольовані. По мірі дорослішання втрачається гнучкість і динамічність, зростає контроль. В кожній часовій точці життєвої еволюції організація стикається з характерними проблемами і перешкодами, що характерні для даного вікового періоду [176, с. 191].

Разом із народженням організації починає розвиватися характерна для неї організаційна культура (в житті часто нова організація представляє організаційно-культурний клон вже відомого типу, тим не менш, і в цьому випадку запозичена культура еволюційно не статична).

Найбільш деталізована періодизація фаз життєвого циклу, яку нам вдалося знайти, містить десять етапів: зародження (виходжування), дитинство, стадія швидкого зростання, юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація і смерть [205; 159; див. також: 169, с. 19]. Вона в цілому відповідає логіці обґрунтованих вище п’яти стадій життєвого циклу, але більш детально дозволяє показати зміни організаційної культури.

На етапі виходжування (що відповідає ***стадії формування***) закладається теоретичний, ідейний фундамент організації (засновник намагається «продати» ідею майбутнього успіху). Ідея адаптується до внутрішніх і зовнішніх аспектів майбутньої організаційної діяльності. Попутно конструюються основи організаційної культури: створюються (або вибираються) міфологеми, визначаються (запозичуються, своїх ще нема) герої (це можуть бути, наприклад, видатні представники світової бізнес-еліти), в найзагальнішому вигляді декларуються значущі цінності.

На фазі дитинства, коли увага переключається з ідеї і можливостей на результат, настає час діяти. Ідеологів і мрійників замінюють прагматики: еталонна культурна матриця трансформується на сукупність праксіологічних принципів, що прогнозують успіх. Наприклад, таких: «Думай про справу!», «Підтримуй свого керівника!», «Будь уважним до деталей», «Уникай конфронтацій», «Поважай клієнта» тощо.

На етапі швидкого зростання для організації, що вже відчула успіх і переборола дитячий комплекс безпорадності, стає актуальним визначитися, чим не слід займатися. Однією із типових патологій цього періоду є безумна диверсифікація діяльності, що призводить до розтрати сил і ресурсів. Адекватною реакцією організаційної культури в подібній ситуації стає зародження лозунгу: «Ми можемо все, але робимо тільки те, що вміємо краще за інших!». Створюється система правил і норм, які визначають, що можна робити і чого потрібно уникати. Виникає, відповідно, необхідність в адміністративній структурі, що професіоналізує сферу управління. Починає формуватися ідеологія і управлінський стиль керівного ядра організації.

Фаза юності характеризується духовним переродженням, довгим і хворобливим. У культурному відношенні цей процес супроводжується переходом від природної (органічної) дитячої ідентичності (цілісності) до самототожності зрілого віку. Екстенсивний розвиток замінюється інтенсивним. Організаційна культура відчуває удари конфліктних протиріч, що накопичуються (між «старими» і «новими» співробітниками, між «власниками» і «найманими менеджерами», між характером праці і його стимулюванням, ряд інших). Організаційні успіхи і цілі співробітників все більше розходяться. Внутрішньоорганізаційні акценти зміщуються в бік реорганізації системи управлінні при орієнтації на якісні показники праці. В структурі організаційної культури виникають «консервуючі» моменти, що зв’язані з героїзацією отців-засновників, проектуються церемонії і ритуали, що стимулюють групову єдність. З’являються так звані «зроблені» герої, що виконують функцію взірця для наслідування, але не лідера [див. також: 156, с. 15].

Фази дитинства, швидкого зростання та юності відповідають ***стадії зростання*** організації. Наступна ж ***стадія – стабілізації*** – може бути розкрита в єдності етапів розквіту, безпосередньо стабілізації, аристократизму.

Розквіт – це оптимальна точка кривої життєвого циклу, коли організація досягає балансу між самоконтролем і гнучкістю. Характерними організаційними рисами стадії розквіту є:

1) наявність системи службових обов'язків і організаційної структури;
2) інституціоналізовані перспективи розвитку і творчості;
3) орієнтація на результат – організація задовольняє потреби клієнтів;
4) планування і слідування розробленим планам;
5) вміння передбачати;
6) створюється мережа нових дочірніх підприємств;
7) простежується стійке зростання прибутку.

Організація знає, що робить, куди рухається і як досягнути намічених цілей. На стадії розквіту остаточно складаються і наповнюються змістом культурні мережі організації, що слугують для ефективного обміну інформацією, яка циркулює в офіційних і неформальних «прихованих» каналах і комунікативних структурах. Вважається, що 90% того, що відбувається в організації на цій стадії, не пов'язано з формальними заходами (звітами, нарадами, докладами). Реальні рішення приймаються в результаті неформального спілкування, в процесі неофіційного обміну інформацією. Культурні мережі як важливий елемент рольової організаційної культури, допускають існування специфічних рольових функцій, що слугують «вузлами» в структурі обміну інформацією. З'являються так звані «оповідачі», що передають повчальні історії з життя організації, «шпигуни» – вивідувачі і таємні розповсюджувачі актуальної інформації, «священики» – носії внутрішньої моралі, «сірі кардинали» – особливо впливові люди в організації, що знають про все, що в ній відбувається. Рольовий «підтекст» організації своєрідно відображається в її культурі.

Фаза стабілізації – перша стадія старіння в життєвому циклі організації. Компанія ще сильна, але вже починає втрачати гнучкість. Втрачається дух творчості, скорочуються інновації, не заохочуються зміни. Зменшується віра в майбутнє, ностальгується і романтизується минуле. Організація як і раніше орієнтована на результат, добре організована і керована, в ній суттєво більш низький, ніж на попередніх стадіях, рівень конфліктів. Стабільне становище формує в середовищі співробітників почуття безпеки і соціального комфорту. Вони надають перевагу спілкуванню один з одним, а не з клієнтами. Організаційний вплив уходить від інноваторів на користь фінансистів. Консерватизм як ідеологічна компонента організаційного мислення все більше визначає облік організаційної культури, яка формується під впливом характерних рис стабільної організації:

1) низького рівня очікуваного росту;

2) слабких очікувань по відношенню до завоювань нових ринків і технологій;

3) зосередження на минулих досягненнях;

4) підозрілого ставлення до будь-яких змін;

5) заохочення виконавців, а не інноваторів;

6) акценту на міжособистісних відносинах [див. про це також: 102, с. 20].

Зменшення ролі «агентів змін», різних культурних експертів означає перехід до стадії аристократизму, при якій організаційна культура стає органічною складовою її носіїв і спричиняє феномен стиля: важливо не те, що робиться, а *як* це робиться. Характерні нагромадження традицій, підкреслений формалізм в одязі і спілкуванні, особливий спосіб конструювання соціального простору, що підкреслює значимість організаційних цінностей і пріоритетів. Організаційне мислення прагне до одностайності, а процедури прийняття рішень все більше стандартизуються. Канонізація апробованих і одного разу успішних праксіологічних моделей супроводжується зростаючою тенденцією до ігнорування існуючих реалій. Істинний стан справ відкривається раптово, у формі локальної катастрофи, успішне подолання якої на деякий час підвищує

організаційний тонус, відтягує системну кризу. Організація стає менш проактивною по відношенню до довготривалих можливостей, одночасно знижуючи здатність реагування на короткотривалі потреби. Гроші (організація в фазі стабілізації має фінансові ресурси) витрачаються на укріплення системи контролю, страхування тощо. Зменшення орієнтації на довготривалий результат створює новий стиль організаційної поведінки, заснованої на дистанційності відносин, особливо по вертикалі. Морально-психологічний клімат стає тяжким, формується атмосфера «холодної» конфронтації. «Корабль ще не тоне, але вже лунає в повітрі остання команда капітана: кожен сам по собі [159]».

Наступній ***стадії – спаду*** – відповідають етапи ранньої бюрократизації та бюрократизації. Бюрократизація супроводжується повним спадом і пошуком винуватців в організаційних неполадках: діє принцип: нема людини – нема проблеми. На фоні мультиплікації конфліктів і всеохоплюючої параної організаційна культура отримує репресивні форми, породжуючи при цьому різні ритуали виявлення та покарання винних. Агресивна боротьба всіх проти всіх перекреслює благопристойність аристократичної фази. На фоні катастрофічного спаду звичаїв керівництво все більше відокремлюється в закритий і недоступний клан, управлінська воля якого диктується через систему письмових наказів. Бюрократизм як інтегральна і найбільш характерна для цієї стадії ознака організаційної культури, що виступає на ранніх стадіях у вигляді «професійного захворювання», в заключній своїй фазі визначається кінцевим самооформленням як «таємної і замкнутої власності» апарату управління.

Культ писемного слова – яскравий елемент організаційної культури на стадії бюрократизації. Останні бунтівники спокою «виведені за штат». Не існує потреби у змінах, нема робочої команди, нема орієнтації на результат, але існує запротокольована і всеохоплююча система правил, приписів і процедур. Довготривала формалізація інформаційно-ділового обміну призводить до повного його зупинення. Послуги, що надаються організацією, стимулюються в основному за рахунок корупції, рівень якої починає перевищувати реальні

можливості клієнтів. Смерть організації наступає в силу їх повної відмови від послуг. Організації-монополісти, а також організації, що отримують допомогу (наприклад, з боку держави для збереження робочих місць і зниження соціальної напруженості) можуть перебувати в стані організаційної смерті безкінечно довго. Але якщо все залежить від клієнта, самоліквідація неминуча. Таким чином, настає ***стадія ліквідації*** організації.

Разом з організацією вмирає і її організаційна культура. Подібний факт міг би мати фатальне значення, якщо б не конкуруючі процеси самозбереження організаційних форм, їх передача і наслідування в контексті загальної організаційно-культурної динаміки [див. про це також: 144, с. 161]. У зв'язку з останнім організація завжди має шанси ініціювати перехід до ***стадії відродження***, якщо обере адекватну для цього організаційну культуру.

Як ми могли побачити, що на кожній стадії життєвого циклу організаційної культури вона має свої унікальні ознаки і характеристики. Це дає нам змогу краще уявити, що таке організаційна культура, в динамічному вимірі. Проте залишається потреба більш детально подивитись на її багатовимірність і у статичному вимірі – досі ж, окресливши в даному підрозділі сутність, природу і генезис організаційної культури, ми цього не зробили. Засобами соціально-філософського аналізу багатство феномену організаційної культури найкращим чином можна побачити, розкривши її зміст і з'ясувавши різноманітні її форми.

2.2. Зміст і форми організаційної культури

Як демонструють найрізноманітніші погляди на сутність досліджуваного нами феномену, організаційна культура являє собою комплексне явище, що включає в себе і економічні, і адміністративно-правові, і соціально-психологічні аспекти. Так, до економічних аспектів відносять: принципи, прийоми і методи стимулювання організаційно-трудової активності робітників

(заробітна плата, премії, гранти тощо); до адміністративно-правових – правила регламентації організаційно-ділових відносин між робітником і роботодавцем, а також між членами організації взагалі; до соціально-психологічних – способи нормалізації міжособистісних відносин, соціально-психологічного клімату в організації, виробничої адаптації, рекрутингу і навчання співробітників [див. також: 70, с. 68]. Наслідком цього є відповідна множинність концепцій-парадигм наукового аналізу організаційної культури.

Структурно-функціональна парадигма розглядає організацію як надбіологічну форму життєдіяльності, що підкоряється законам гомеостазу. В рамках даної парадигми організаційна культура трактується як смисловий оператор, що діє на основні системні реквізити. *Когнітивно-семіотична парадигма*, як історично більш пізня, розглядає організаційну культуру як надорганізаційний феномен на рівні смислових і символічних аспектів. Культурна матриця в когнітивно-семіотичній парадигмі постає у формі стереотипів поведінки, символічних конструктів, ритуалів і міфів, які відповідають організаційним цінностям, що повідомляються кожному члену організації в якості індивідуалізованого життєвого досвіду [див. також: 79, с. 46; 250].

Ці концепції-парадигми знаходять своє відображення в трьох основних підходах вивчення організаційної культури: символічному, когнітивному, систематичному (цілісному) [див., напр.: 145; 245].

Основними тезами *символічного* підходу є:

1) смисл або інтерпретація того, що відбувається в організації, є важливішим за те, що відбувається в дійсності;

2) нестабільність і невизначеність, що широко розповсюдженні в більшості організаціях, заважають раціональному вирішенню проблем і прийняттю рішень;

3) люди використовують символи для зменшення невизначеності і встановлення орієнтирів поведінки при зіткненні з нестабільністю. В якості символів можуть виступати емблеми, прапори, міфи тощо. Керівники за

допомогою символів можуть підтримувати ідеологію організації і орієнтувати співробітників. Символи мають значення тільки тоді, коли члени організації розуміють їх значення однаково, що визначається в першу чергу існуючими культурними цінностями [56, с. 144].

В контексті *когнітивного* підходу основний акцент робиться на таких аспектах культури, як колективна свідомість, когнітивні схеми або загальна система знань, вірувань і правил, що визначають відповідні форми поведінки.

Організаційна культура у такому підході представляє собою набуті смислові системи, що передаються за допомогою природної мови і інших комунікативних засобів, що виконують репрезентативні, директивні і комунікативні функції і здатних створювати культурний простір і особливе почуття реальності.

Системний (систематичний, цілісний) підхід є більш широким і всеохоплюючим. Даний підхід має свої витоки в розгляді соціокультурного клімату організації як інтегральної характеристики її середовища.

Оскільки визначення змісту будь-якого феномену передбачає з'ясування його внутрішнього наповнення в єдності всіх його складників [див., напр.: 211, с. 159], то і ми обираємо системний підхід як найбільш адекватний поставленому для виконання в даному підрозділі завдання. Зміст організаційної культури при цьому можна розкрити через систему керівних переконань, ціннісних орієнтацій членів організації, норм та принципів, що поділяються усіма співробітниками та дозволяють орієнтувати усі підрозділи та усіх працівників на загальні цілі організації та ефективного їх досягнення.

Отже, нам необхідно теоретично розчленити організаційну культуру як систему на окремі складові. Перше питання, яке виникає у цьому контексті, – чи правомірно вважати культуру персоналу організації системою.

Згідно словника, «***система*** (від грец. σύστημα) – сукупність визначених елементів, між якими існує закономірний зв'язок чи взаємодія [212, с. 626]». Оскільки організаційна культура представляє собою сукупність матеріальних і духовних надбань персоналу організації, які виражають рівень її розвитку і

втілюються в практичній діяльності співробітників (що не суперечить поглядам більшості науковців), то не викликає сумніву, що між окремими її складовими існує закономірний зв'язок вже через їх походження з діяльності персоналу однієї організації. Тому, на нашу думку, організаційну культуру правомірно розглядати і досліджувати як систему взаємопов'язаних елементів.

«Системами є окремі предмети або явища реальної дійсності, мислення і пізнання, які складаються з реально виділених частин, об'єднаних в єдине ціле. Сукупність якісно визначених елементів становить зміст системи, сукупність закономірних зв'язків між елементами – внутрішню форму, або структуру системи [212, с. 626]». Майже в усіх розробках з проблематики організаційної культури дослідники пропонують своє бачення структури цього феномену, тому нашою задачею є обрати та обґрунтувати оптимальне з них або запропонувати власну структуризацію організаційної культури як системи.

Як зазначають ***О.Віханський*** та ***О.Наумов***, більшість науковців єдині в тому, що культура організації представляє собою складну композицію важливих припущень, які бездоказово приймаються та розділяються членами організації. Організаційна культура розуміється як філософія та ідеологія управління, яку приймає більша частина організації; як припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування та норми, що лежать в основі взаємин як всередині організації, так і за її межами. В усьому різноманітті існуючих розумінь організаційної культури Віханський і Наумов виділяють як спільні для всіх авторів моменти три основні групи її складових:

– *базові припущення*, яких дотримуються члени організації у своїх діях;

– *ціннісні орієнтації*, які орієнтують індивіда в тому, яку поведінку слід вважати припустимою чи неприпустимою;

– *символи*, за посередництвом яких ціннісні орієнтації передаються членам організації [29, с. 420-421].

Такий підхід, на наш погляд, лише виокремлює окремі компоненти організаційної культури, не визначаючи їх взаємозв'язку, а, отже, не дозволяє дати соціально-філософську характеристику змісту організаційної культури як

системи. До того ж, сумнівним видається винесення ціннісних орієнтації та базових припущень в окремі групи складових.

Аналогічно, багато авторів описують чи перераховують складові організаційної культури, не розкриваючи їх взаємозв'язків, а отже, і структури досліджуваного феномену. Так, англійський консультант ***У.Бреддік*** вважає, що організаційна культура складається з таких параметрів:

– природна обстановка (дизайн і стан будівель, кабінетів);

– відношення до клієнтів (привітність, відкритість чи зарозумілість);

– історія компанії (легенди та біографії місцевих «ударників»);

– тип поведінки лідерів компанії (хамство – ввічливість, закритість – відкритість, професіоналізм – кумівство);

– мобільність (установки на модернізацію чи консерватизм, темпи змін);

– основні питання (форма планування, технологія звітності, документація);

– неформальне спілкування співробітників один із одним [див.: 91, с. 71].

Згідно з іншим поглядом, організаційна культура включає в себе такі складники:

1) наявність у персоналу компанії спільного розуміння корпоративної ідеології (*mind identity*);

2) візуальна символіка корпоративної ідеології (*visual identity*);

3) поведінка персоналу у відповідності до корпоративної ідеології (*behavior identity*) [80, с. 28].

В іншому підході наводиться такий перелік елементів організаційної культури, які відносяться практично винятково до сфери нематеріального:

– *декларація місії* організації – це концепція її життєдіяльності, яка обумовлена принципом соціальної справедливості і являється основою всіх заходів, що проводяться. Декларація місії являє собою короткий перелік тих основних складових – пріоритетних цілей, цінностей і стратегій, які дозволяють побачити, для чого існує і чим займається дана фірма;

– *корпоративний дух* – це «духовні зв'язки», які закріплюють в одне ціле активне організаційне життя, яке надає їй відповідну форму і створює цим функціонуючу корпорацію. Він є сукупністю духовних властивостей і функцій, які супроводжують трудову діяльність: ідеї, цінності, мотиви, прагнення, якими управляють поведінкою працівників і обумовлюють співробітництво багатьох (по вертикалі і горизонталі) в одній колективній роботі. Дані компоненти складають духовно емоційний фон життєдіяльності фірми, які проявляються у морально-психологічному кліматі, соціально-психологічному настрої, самопочутті працівників. Ступінь його інтенсивності, рівень емоційної напруги, які впливають на механізм, динаміку і ефективність фірмового функціонування. У цій якості корпоративний дух об'єднує всіх співробітників навколо місії – це душа і віра організації, які формують їх вірність;

– *корпоративна етика* – система норм моральної корпоративної поведінки керівництва, менеджменту, персоналу всередині корпорації-суспільства і в взаємовідносинах з представниками зовнішнього середовища. Корпоративна етика проявляється в корпоративній поведінці, яка охоплює сферу внутрішньоорганізаційних відносин і розповсюджується за рамки законодавства, маючи перш за все етичний, а не просто юридичний характер;

– і*мідж і репутація*. Імідж – це результат свідомого і цілеспрямованого сформованого образу (зображення) об'єкта, який призначений емоційно-психологічно впливати на кого-небудь своїм стійким представленням в цілях популяризації, реклами, регулювання поведінки людей у відношенні до об'єкта. Він являє собою набір особливого роду переконань і відчуттів, які пов'язані з організацією, за допомогою яких організацію впізнають споживацька аудиторія і визивають відповідне відношення. Ціннісні характеристики, які виникають під впливом корпоративного іміджу називаються репутацією. Репутація виявляється прямим результатом всієї діяльності організації, яка включає добропорядність, повагу суспільних інтересів, які відрізняють їх від конкурентів;

– *культура якості* як прояв корпоративної відповідальності перед суспільством за якість та безпеку своєї продукції. Культура якості безпосередньо пов'язана з ступенем задоволення як продукцією організації в цілому, так і якості життя людей, їх матеріальних і культурних потреб – це якість одягу, житла, побуту, зовнішнього середовища, тобто покращення соціокультурного рівня суспільства [68, с. 154-161].

Ф.Харрис і ***Р.Моран*** пропонують розглядати культуру окремої організації на основі десяти характеристик:

– усвідомлення співробітником себе та свого місця в організації;

– комунікаційна система та мова спілкування;

– зовнішній вигляд, одяг і представлення працівниками себе на роботі;

– відношення персоналу до часу та використання його;

– взаємини між людьми (залежно від віку, статі, статусу тощо);

– звички та традиції співробітників стосовно того, що і як вони їдять на роботі;

– цінності та норми співробітників;

– віра (наприклад, у керівництво чи у власні сили) та прихильність (до релігії чи моралі, до зла чи насилля, до певних колег чи клієнтів тощо);

– процес навчання та розвитку співробітників;

– трудова етика та мотивація діяльності [245, с. 67].

Інші автори звертають увагу на взаємозв'язки між елементами організаційної культури, що дозволяє говорити про її структуру. Так, ***Г.Колєсніков*** тлумачить організаційну культуру підприємства як єдність чотирьох складових:

1) *організаційна культура управління підприємством* (до якої входять організаційна структура управління, технологія та обладнання, культура управлінського персоналу, культура умов роботи і документації, комунікаційна система, процедури прийняття рішень, кадрова та соціальна політика, трудова етика й мотивація, символіка підприємства, фірмовий одяг і нагороди та філософія бізнесу);

2) *філософія бізнесу* (яка включає місію, кредо та цілі підприємства, ідеологію та політику підприємництва, основні цінності, критерії й принципи функціонування, обмеження в діях управлінців та виробничого персоналу, а також філософію маркетингу);

3) *філософія маркетингу* (як сукупність таких елементів: бачення місця та ролі бізнесу в суспільстві, система взаємин між бізнесом і покупцями, прийняті пріоритети та цінності, функціональні задачі та принципи маркетингу, підходи до збалансованості суперечливих факторів як-то прибутків бізнесу та потреб суспільства, існуючі обмеження в діях на ринку тощо);

4) *додаткові елементи* (припущення, пропозиції, вірування, ціннісні орієнтації, очікування співробітників; соціальні норми; міфологія (міфи, легенди, історії, анекдоти); обряди, ритуали, церемонії, звичаї, традиції; герої колективу підприємства) [75, с. 42-43].

Причому, як демонструє Г.Колєсніков, кожен попередній із цих елементів включає в себе інші. Так, філософія бізнесу включає як основний із елементів філософію маркетингу, організаційна культура управління підприємством – філософію бізнесу та філософію маркетингу, і тому в систему організаційної культури підприємства ієрархічно входять всі ці складові. Як видно, такий підхід наочно демонструє зв’язок між складовими організаційної культури на рахунок їх взаємного ієрархічного входження, але, на наш погляд, абсолютизує організаційний вплив робітників управління, оскільки організаційна культура управління при такому баченні включає в себе всі інші елементи культури організації, а цінності, вірування, очікування виробничого персоналу уявляються додатковими елементами.

Інші автори виокремлюють низку рівнів організаційної культури, при цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним для стороннього спостерігача. Тому перша половина у цьому списку являють собою видимі рівні, а друга – невидимі:

1) організаційна культура в уявленні стороннього спостерігача – зовнішні прояви культури: символіка, логотип;

2) артефакти (манера одягатися, розташування офісів, девізи, церемонії);

3) формальні норми (кодекси корпоративної поведінки, філософія підприємства);

4) загальні цінності і переконання, які виражені у словах і справах;

5) основні припущення і глибокі переконання, що прийняті співробітниками;

6) загальні для членів підприємства основні цінності і негласні згоди [див., напр.: 15, с. 86; див. також: 50, с. 10-11].

Найбільш докладно організаційну культуру аналізує ***Е.Шейн***, який запропонував розглядати її структуру за трьома рівнями*:*

1) *поверхневий* (який включає такі видимі зовнішні факти, як архітектура, технологія, що застосовується, використання простору та часу, поведінка, мова, лозунги тощо – все, що можна сприймати органами чуттів людини);

2) *підповерхневий* (цінності та вірування, які поділяються членами організації);

3) *глибинний* (до якого входять базові припущення, що важко усвідомлюються навіть самим персоналом організації без спеціального зосередження на цьому питанні) [226, с. 124-126].

Представник російської школи теорії та практики управління персоналом ***О.Нікієнко*** конкретизує, що *зовнішній рівень* організаційної культури (тобто властиві організації символіка, міфологія, ритуали, обряди, церемонії) є повною мірою керованим. Можна сформувати та вдосконалювати і *базовий рівень* (декларовані цінності та норми поведінки, які виражаються в місії, баченні, кодексі, правилах внутрішнього розпорядку, регламентах тощо). Але є ще й *внутрішній рівень* – неформальна частина організаційної культури, що проявляється в неписаних правилах взаємин співробітників між собою та із зовнішнім середовищем. Причому саме через невідповідність внутрішнього рівня зовнішньому організаційна культура може бути і непродуктивною, виконувати і дезорганізуючу роль [139, с. 111].

Аналіз наявних у літературі поглядів на структуру організаційної культури дозволяє нам виділити два оптимальних, на наш погляд, підходи, які розкривають багаторівневу структуру досліджуваного феномену. Перший – запропонований теоретиками – авторами навчального посібника «Корпоративна культура» [85, с. 14-16], другий – від управлінця-практика О.Матвєєва, генерального директора консалтингової компанії «Титул Групп» [91, с. 72]. Ці підходи, як нам уявляється, взаємно доповнюють один одного, знімаючи деякі недоліки. Тому, критично осмисливши їх, ми можемо запропонувати і власне бачення структури організаційної культури як трирівневої системи (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Трирівнева структура організаційної культури

Базовим, або першим, правомірно вважати ***нематеріальний рівень*** організаційної культури (*рівень уявлень*). Його також можна називати ідеологічним, оскільки його елементи визначають особистість людини, мотивують її діяльність та обумовлюють колективну поведінку персоналу. До елементів цього рівня ми відносимо базові ідеали, цілі, цінності, переконання, вірування, уявлення, установки, які ґрунтуються на моралі та розділяються персоналом організації.

Проміжним, або другим, рівнем організаційної культури виступає її ***діяльнісний рівень*** (*рівень упредметнювання*), який включає такі елементи, як особливості методів і стилю роботи, компетенцію співробітників організації; ділові принципи; формальні й неформальні правила та норми поведінки, а також задекларовані місію та ціль організації [див. також: 134]. На відміну від першого, це практичний рівень. До нього ми також відносимо використовувані для виробничого та управлінського процесу технології, а також техніку, обладнання – адже вони теж детермінують унікальність обличчя організації.

Ті елементи, які зазвичай називають «маркерами» організаційної культури або зовнішніми проявами фірмового стилю, відносять до третього, зовнішнього, ***матеріального рівня*** організаційної культури (*рівня артефактів*). Він також може називатись символічним. Це, з одного боку, певні матеріальні символи організації: фірмовий знак, форма одягу співробітників, дизайн і стан будівель і кабінетів, гімн, прапор тощо, а з іншого – усталені в компанії традиції, ритуали, свята, історії, міфи та герої, мова спілкування, етикет. Це також і продукція, яку виробляє колектив організації.

Такою ми вважаємо рівневу структуру організаційної культури, яка дозволяє в ієрархії надати найбільш повне уявлення про її зміст. Доцільно також мати на увазі, що культура персоналу будь-якої організації (причому чим більшою вона є за масштабами, тим яскравіше це виражено) складається із *субкультур* підрозділів першого рівня, які, в свою чергу, – із субкультур підрозділів другого рівня і так далі. Наприклад, для ВНЗ це будуть організаційна культура всього навчального закладу, культури факультетів, культури кафедр, відділів тощо. Іноді організаційна культура підрозділу є поєднанням культур так званих малих груп, наприклад, на кафедрі ВНЗ може бути кілька «таборів». Важливо, що про *механічне складання* елементів організаційної культури або субкультур не може йтися, бо організаційна культура є цілісністю. Тут має місце системний ефект, тобто якість культури організації не визначається простою сумою її складових, слід говорити про

перетин і взаємодію менших за розміром елементів при утворенні більших [85, с. 16-17].

Зміст організаційної культури може по різному проявлятися в її ***формах***, адже форма завжди являє собою продукт саморозвитку змісту в конкретних умовах.

Подивимось, які класифікації форм (частіше використовують термін «тип») організаційної культури представлені в наявних джерелах.

Р.Акофф виокремлює 4 типи культур організації залежно від *ступеня залучення співробітників* до постановки цілей організації та до вибору засобів досягнення поставлених цілей [див.: 4]:

1) відносини автократії з низьким ступенем залучення робітників як до процесу постановки цілей, так і до вибору засобів їх досягнення спричинюють усталення *корпоративного типу* культури (типовим прикладом якого є традиційно керована організація з централізованою структурою управління);

2) відносинам автономії з низьким ступенем залучення співробітників до постановки цілей організації та з високим ступенем залучання персоналу до вибору засобів досягнення мети відповідає *«партизанський» тип* культури (що характерно, наприклад, для кооперативів, творчих спілок, клубів);

3) навпаки, високий ступінь залучення робітників до процесу постановки цілей на тлі незначного ступеня залучання їх до вибору засобів досягнення цих цілей характеризує відносини «доктор – пацієнт» і, відповідно, *консультативний тип* культури (який зазвичай усталюється в інститутах соціальних та інших послуг – наприклад, у навчальних та лікувальних установах);

4) відносини демократії з високим ступенем залучення персоналу як до постановки цілей організації, так і до процесу вибору засобів їх досягнення характерні для *підприємницького типу* культури (типовими прикладами якого виступають групи й організації, які управляються «за цілями» або «за результатами», компанії зі структурою «перегорнутої піраміди»).

Дуже популярною у вітчизняних авторів [див., напр.: 85; 160] є цікава розгорнута класифікацію типів організаційних культур за Ч.Хенді [244], який подає характеристики організаційних культур чотирьох типів, позначаючи їх *іменами давньогрецьких богів*, які уособлюють кожний із типів культури:

1) *культура влади* (Зевс), для якої характерне зосередження влади в центрі та поступове зменшення її з віддаленням від центру, є ефективною у невеликих підприємницьких, часто сімейних організаціях – для такої культури з сильною владою, патріархальними традиціями, імпульсивністю та харизмою на фоні швидкого прийняття рішень і недорогого управління недоліком є не завжди оптимальне рішення;

2) *культура ролі* (Аполлон), яку характеризує влада нагорі та чітка ієрархічна структура організації, ефективна в організаціях-монополіях, у збройних силах, державних установах і підприємствах, коли зміни відбуваються вкрай рідко – перевагою цього типу культури є передбачуваність і психологічна захищеність співробітників, а недоліками – дорогий апарат і відношення до людей як до взаємозамінної частини машини управління; основним способом комунікацій – посадові інструкції, інформаційні системи, бюджет;

3) *культура задачі* (Афіна), що відповідає зосередженню влади в організації у вузлах (у клітинах задач), ефективна в дослідницьких організаціях, з появою нових ринків, нової продукції та технології або на початку діяльності фірми – перевагами такої культури є високі творчі результати та важливі інновації, а недоліками – значні витрати і недовговічність таких організацій;

4) *культура особистості* (Діоніс) – тип культури, за якого у владі немає необхідності та який можна охарактеризувати як «скупчення зірок», коли кожен зі співробітників сам відповідає за власну долю, – ефективний у кооперативах лікарів, адвокатських конторах, консультативних фірмах, західних університетах тощо; такий тип культури дає найкращу можливість роботи незалежним професіоналам-інноваторам, але кожен співробітник може

сподіватися головним чином на себе самого і комунікації забезпечують помірну координацію дій.

Американські вчені К.Камерон і Р.Куінн [66] пропонують власну типологію організаційних культур, які відрізняються певним *набором цінностей*, а специфіка яких визначається положенням на двох осях: «гнучкість і дискретність – стабільність і контроль», «внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус і диференціація»:

1) *кланова культура* (переважає внутрішній фокус та інтеграція, гнучкість і дискретність домінують над стабільністю та контролем), яка формується в організаціях, що схожі на велику родину завдяки відданості традиціям, високій обов'язковості, націленості на довгострокову вигоду від удосконалення окремої особистості, акцентам на згуртованості колективу та на здоровому моральному кліматі, заохочуванні бригадної роботи та участі співробітників у бізнесі та згоді;

2) *адхократична культура* (переважає зовнішній фокус і диференціація, гнучкість і дискретність домінують над стабільністю та контролем) характеризує динамічне підприємницьке та творче місце роботи, в якому люди готові ризикувати, сполучним елементом організації є відданість експериментам та інноваціям, у довгостроковій перспективі акцент робиться на зростанні та здобутті нових ресурсів, заохочується особиста ініціатива та свобода;

3) *ієрархічна культура* (переважає внутрішній фокус та інтеграція, стабільність і контроль домінують над гнучкістю та дискретністю) усталюється в дуже формалізованому та структурованому організаційному середовищі, в якому діями співробітників керують процедури, лідери – раціонально мислячі координатори та організатори, організацію об'єднують формальні правила й офіційна політика, довгострокові турботи організації складаються із забезпечення стабільності та отримання показників плавного ходу рентабельного виконання операцій, а успіх визначається термінами надійності поставок, плавних календарних графіків і низьких витрат;

4) *ринкова культура* (переважає зовнішній фокус і диференціація, стабільність і контроль домінують над гнучкістю та дискретністю) характерна для орієнтованої на результати організації, головною турботою якої є виконання поставленої мети, співробітники цілеспрямовані та змагаються між собою, успіх визначається термінами проникнення на ринки та ринковою часткою, важливим є конкурентне ціноутворення, стиль організації – жорстка лінія на конкурентоспроможність.

Можна погодитись, що виділені К.Камероном і Р.Куінном типи організаційних культур частково збігаються з типологією Ч.Хенді: ієрархія – це культура Аполлона, адхократія певною мірою поєднує риси культури Афіни та Діоніса, клан містить деякі елементи культури Зевса. Проте для нас принципово важливо підкреслити положення К.Камерона та Р.Куінна про те, що *тип культури змінюється за період історії діяльності організації*, а також залежно від вимог зовнішнього середовища. У більшості організацій тією чи іншою мірою *використовуються одночасно ознаки всіх типів культур, хоча одна з них може бути домінантою*.

Найбільш комплексною і повною є типологія, що включає 8 типів організаційно-управлінських культур [85, с. 264-265]: 1) влада, 2) роль і правила, 3) колегіальність, 4) велика сім’я, 5) творчі команди, 6) зірки, 7) задачі, 8) конкуренція. Оскільки в організаціях із різними видами управління формується відповідна організаційна культура, то правомірно тлумачити її як класифікацію організаційної культури *залежно від виду управління*. Особливості кожного з цих типів зумовлюють специфічний вплив на роботу персоналу організації, зокрема на ефективність цієї роботи, отже, є сенс розглянути особливості організаційної культури різних типів залежно від виду управління в контексті їх впливу на роботу персоналу організації.

1. Культура влади ґрунтується на владі-власності або «владі-харизмі», пов’язаній із особистістю лідера, що спричинює виконання наказу кожним співробітником. Лідер за такого типу культури уособлює сильну владу, патріархальні традиції, ірраціональну, але часто великодушну владу,

імпульсивність і харизму. Переважає інтуїтивне цілісне мислення керівника з нелюбов'ю до логіки, рішення ж рядових співробітників приймаються на основі припущень про думку лідера. Підбір кадрів здійснюється за рекомендацією людей, близьких лідеру, а основними методами навчання є особистий приклад та метод проб і помилок. Мотивацією роботи персоналу виступає влада та інтерес до роботи, винагороджують відповідальністю, ресурсами, особистою похвалою, причому грошу цінуються як ресурс для надання впливів і символ особистих досягнень. Зміни в культурі та в організації відбуваються разом зі зміною людей. Перевагою цього типу культури є швидкість прийняття рішень і відносно недороге управління (тому він є ефективним у невеликих підприємницьких організаціях), а недоліком – те, що прийняте керівником рішення не завжди оптимальне, оскільки влада зосереджена в центрі, що, залежно від ситуації, може обумовити і неефективну роботу персоналу.

2. Культура ролі та правил – тип культури, що усталюється в організації з чіткою ієрархічною структурою, в якій все визначають інструкції та документи, і кожен співробітник виконує те, що передбачено його роллю та правилами. Керівники, які управляють найманими працівниками, стурбовані гарантією зайнятості та забезпеченням довгострокової передбачуваності. Основний спосіб комунікацій за такого типу організаційної культури – посадові інструкції, інформаційні системи тощо. рішення приймаються в основному процедурні, в їх прийнятті переважає логічність, послідовність, аналітичність. Підбір кадрів здійснюється за допомогою розроблених систем оцінки знань і вмінь претендентів, а навчання – шляхом безпосередньої передачі знань і шляхом здобуття знань і навичок на навчальних курсах. У таких організаціях цінують посаду, статус, особистість не має значення – і основою для мотивації співробітників є службово-професійне просування. Перевагою культури цього типу є передбачуваність і психологічна захищеність співробітників, тому вона ефективна в організаціях-монополіях, збройних силах, державних установах та підприємствах, де зміни відбуваються дуже рідко (оскільки зміни змушують змінювати набір ролей, правил і процедур, а за необхідності кардинальних змін

руйнується вся структура). Недолік же культури ролі та правил полягає в тому, що функціонування апарату потребує чималих коштів, а люди вважаються взаємозамінною частиною машини управління.

3. Культура колегіальності формується в організації, коли стратегічні рішення приймаються на радах, а виконавчу владу здійснює керівник – член ради. Загальним образом персоналу за такого типу культури є професійна спільнота. Процесам змін в організації приділяється незначна увага, будь-який конфлікт у спільноті вважається ненормальним та елімінується. Теоретичні засади управління полягають у концепції «людських відносин», рішення приймаються переважно спільні колегіальні, за посередництвом переговорів. Соціальна структура в таких організаціях унітарна, об'єднана спільнотою професіоналів, що позитивно впливає на ефективність роботи персоналу, але постановка цілей та загальна політика організації неясні, більший акцент робиться на їх формулюванні, ніж на реалізації.

4. Культура великої сім'ї – це тип організаційної культури, який характеризується патерналізмом, доброзичливою обстановкою, взаємоповагою та слуханням старших (що відповідає принципам японського менеджменту). Це дуже товариське місце роботи, де у співробітників багато спільного, а лідери сприймаються як вихователі. Організація з таким типом культури зберігається завдяки відданості традиції, високій обов'язковості (що певною мірою стримує творчі прояви в роботі персоналу), вона надає першочергового значення згуртованості колективу та моральному клімату. На тлі заохочення бригадної роботи її успіх оцінюється в термінах турботи до людей, а не в параметрах продуктивності праці. Організаційна культура цього типу сприяє ефективній роботі персоналу винятково за умови її відповідності менталітету співробітників компанії.

5. Культура творчих команд усталюється в тих організаціях, що переважно орієнтуються на інновації. Організація з такою культурою – це динамічне підприємницьке та творче місце роботи, де лідери є інноваторами, співробітники готові йти на ризик, заохочується особиста ініціатива і

сполучним елементом персоналу виступає відданість експериментуванню. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні та здобутті нових ресурсів, а успіх визначається виробництвом унікальних і нових видів продукції (а не її кількістю), а також лідерством на ринку. Творча команда є одним із найпривабливіших типів організаційної культури у процесі професійної діяльності, в сучасній економіці її визнано досить ефективною навіть для роботи самих управлінців [див., напр.: 26], особливо з появою нових ринків, нових видів продукції, але коли діяльність стає більш традиційною, неминуче тією чи іншою мірою формується ієрархія зі зростанням ролі інструкцій і правил. Проте з часом наступає етап розвитку організації, коли масив інновацій стає шкідливим, бо обумовлює непослідовність у роботі на досягнення спільної мети.

6. Культура зірок формується в організаціях з орієнтацією на окремих яскравих слабкокерованих особистостей. Цей тип організаційної культури зустрічається в адвокатських конторах, консультативних фірмах, західних університетах і дає найкращу можливість роботи незалежним професіоналам-інноваторам, але не пересічним співробітникам, що не завжди сприяє психологічному комфорту працівників. За такого типу культури кожен обирає свій спосіб мислення, що в комунікаціях спричинює помірну координацію дій. Важко планувати підбір персоналу та його навчання, оскільки «зірки» самі приходять і йдуть, а навчання здійснюється переважно самостійно, за індивідуальними потребами. Організація такого типу існує заради допомоги індивідам у досягненні ними особистих цілей, кожен отримує згідно своїх результатів, проте така мотивація не завжди є адекватною та справедливою, оскільки винагороджуються переважно інновації, а не продуктивна праця. Крім того, відхід і прихід окремих «зірок» мало впливає на кооперацію та реалізацію змін у компанії.

7. Культура задач формується в організаціях, в яких управління здійснюється через постановку цілей і задач, а співробітники самі вирішують питання про методи їх реалізації. Влада в таких організаціях зосереджена у

вузлах навколо окремих задач, що є ефективним у дослідницьких організаціях, з появою нових ринків, нової продукції та технології. Культура задач характеризується поєднанням творчого мислення з логікою, мотивація та винагорода базуються на результатах рішення проблем, перевагою цього типу є високі творчі результати та важливі інновації, але це спричинює значні витрати та обумовлює недовговічність таких організацій. Персонал підбирає сам керівник окремого проекту, добираючи собі команду інтелектуалів із творчими задатками, а методи навчання включають участь у проектних групах, тренінги, саморозвиток. Зміни в організації реалізуються шляхом визначення нових проблем, визнання їх співробітниками та створення нових підрозділів з відповідним перерозподілом ресурсів. У зв'язку з тим, що комунікації за такого типу організаційної культури існують переважно всередині клітин-команд за задачами, можлива слабка координація роботи над окремими проектами, а зосередження влади у вузлах послабляє ієрархію в компанії, через що є загроза анархії.

8. Культура конкуренції усталюється в організації в умовах орієнтації управління на конкуренцію як усередині організації, так і між організаціями. Організація з такою культурою орієнтована на результати, головною турботою є виконання поставленої задачі з максимальною ефективністю задля репутації та успіху, організацію в цілому поєднує акцент на прагненні перемагати. Співробітники цілеспрямовані та змагаються між собою, лідери – непохитні й вимогливі керівники та суворі конкуренти, фокус перспективи налаштований на конкурентні дії, а успіх визначається термінами проникнення на ринок та ринковою часткою. Недоліком такого типу культури є низький рівень гнучкості та дискретності на фоні достатньої (іноді надмірної) стабільності та контролю, а також недостатня увага до внутрішнього середовища через орієнтацію на зовнішню конкурентоспроможність – особливо у поєднанні це може принципово заважати ефективній роботі персоналу.

Подана класифікація форм характеризує надзвичайну багатоманітність явища організаційної культури. Проте поставлені перед нами ціль і завдання

соціально-філософського дослідження вимагають її доопрацювати в руслі виокремлення *раціоналістичних і ірраціоналістичних тенденцій*. Найкращий спосіб це зробити – виокремити ті форми організаційної культури, які тяжіють до раціонального начала; ті, що тяжіють до ірраціонального, та змішані. Уважно прочитавши наведені описи восьми типів організаційних культур, можна побачити, що:

1) раціональне начало домінує в культурі ролі та правил і культурі конкуренції;

2) ірраціональне – в культурі творчих команд і культурі зірок;

3) культурам колегіальності, великої сім'ї, культурам задач і влади притаманні змішані характеристики.

Якщо розташувати ці форми у певному восьмикутнику, то можна наочно побачити логічні переходи між раціональними, ірраціональними та змішаними формами (див. рис. 2.2).

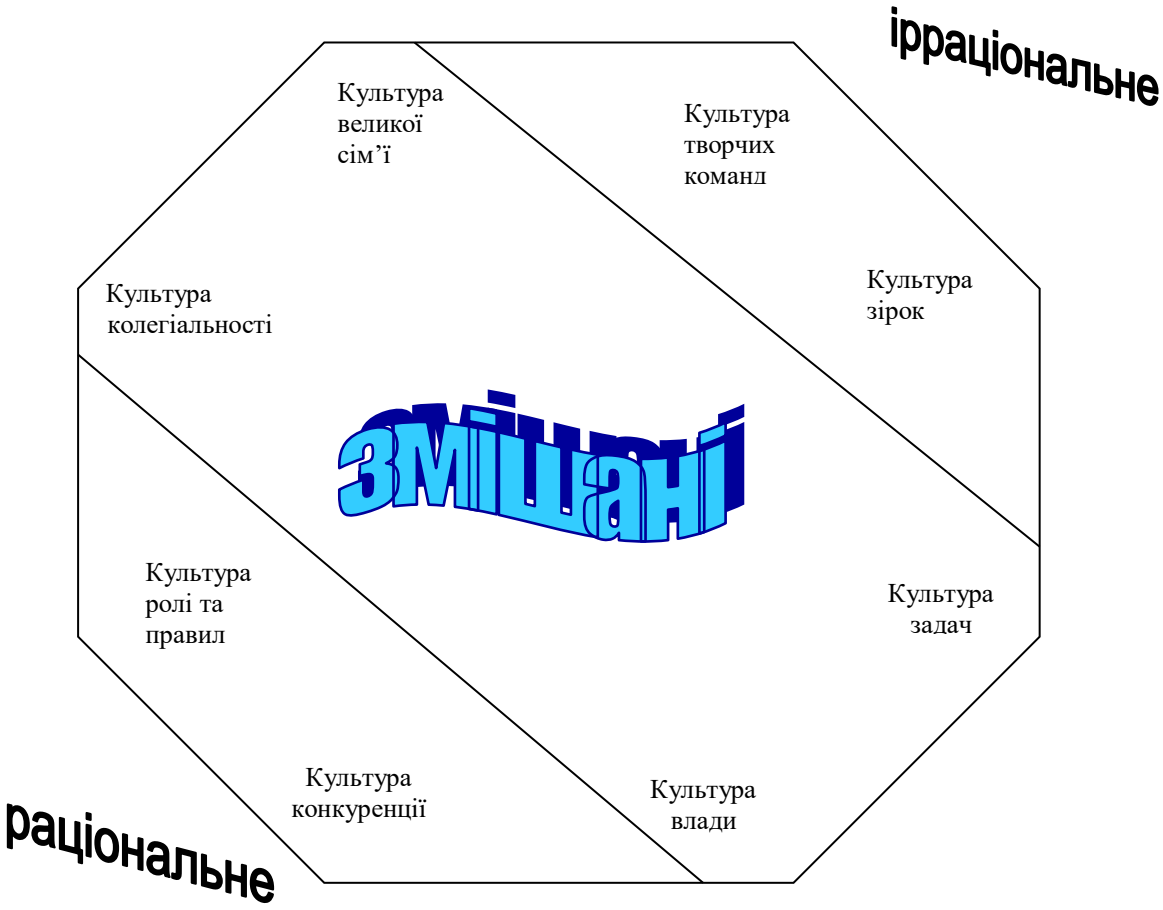


Рис. 2.2. Раціональні, ірраціональні та змішані форми організаційної культури

Також – оскільки ми наслідуємо точку зору, що в організації у процесі її еволюції можна простежити всі типи культур – доцільно визначити, *яка форма організаційної культури більше відповідає тій чи іншій стадії життєвого циклу організації*.

На стадії ***формування*** організації зазвичай переважає культура влади, оскільки визначальна роль і в постановці завдань, і в згуртуванні колективу належить особистості керівника. При цьому його влада може ґрунтуватись як на праві власності, так і на праві прийняття рішень, на харизмі або інших джерелах. Керівник слідкує за процесами самоорганізації нового колективу і управляє процесом відфільтровування значимих цінностей, які згодом стануть нормами. Адже на цій стадії в середовищі організації потенційно закладені найрізноманітніші цінності – і які з них увійдуть до офіційної культури, значною мірою залежить від культури керівника. З іншого боку, при створенні компанії основним джерелом культури є її засновники і вища виконавча влада – вони приносять свою філософію життя, мову, манеру спілкування тощо.

На стадії ***зростання*** (росту) організація займає певне місце у ринковій системі, і намагається закріпитися на ньому та вирізнятися своєю індивідуальністю. Тому тут залежно від зовнішніх умов найбільш адекватними можуть бути культура ролі та правил або культура конкуренції. Кожна з них підходить для забезпечення головного призначення стадії зростання – чіткого оформлення ієрархії та правил поведінки, кількісного збільшення оборотів організації в усіх відношеннях: від прибутків і обсягу завойованого сегменту ринку до кількості прихильників офіційній політиці організації. Також на стадії зростання велику роль відіграє імідж компанії та репутація, що допомагають у боротьбі з конкурентами і в розширенні завойованого сегменту ринку.

Мірою просування організації до стадії ***стабілізації*** змінам (як прогресивним, так і флуктуативним) приділяється все менше уваги. Характеристики організації стають все більш постійними, а на передній план виходять не стільки економічні переваги, скільки соціальні і психологічні. Зріла організація починає більше турбуватись про задоволеність свого персоналу.

Коли організація існує досить довго, об’єднуюча роль організаційної культури зростає – вона дає працівникам ідентичності і породжує відданість корпоративним цінностям, забезпечує зміцнення міжособистісних зв’язків та формує вміння різних за характером, віком, освітою людей ефективно працювати разом, дотримуватися певних правил поведінки [149, с. 246].

На певному етапі така неувага до змін і домінування стабільності призводить до стану гіперстійкості організації із застійними явищами. Із їх накопиченням поступово розгортається стадія ***спаду*** організаційної життєдіяльності, яка характеризується фрагментарністю культури, слабкістю бажання персоналу до командних дій, невпевненістю в майбутньому. Якщо особи, що приймають рішення, на цій стадії вирішать перейти до офіційної ***ліквідації*** організації, то найкращою формою організаційної культури стане культура влади. Якщо буде прийняте рішення про ***відродження*** організації – необхідно ініціювати перехід до культури творчих команд або культури зірок.

Описане співвідношення форм організаційної культури і стадій життєвого циклу організації показана на рис. 2.3.

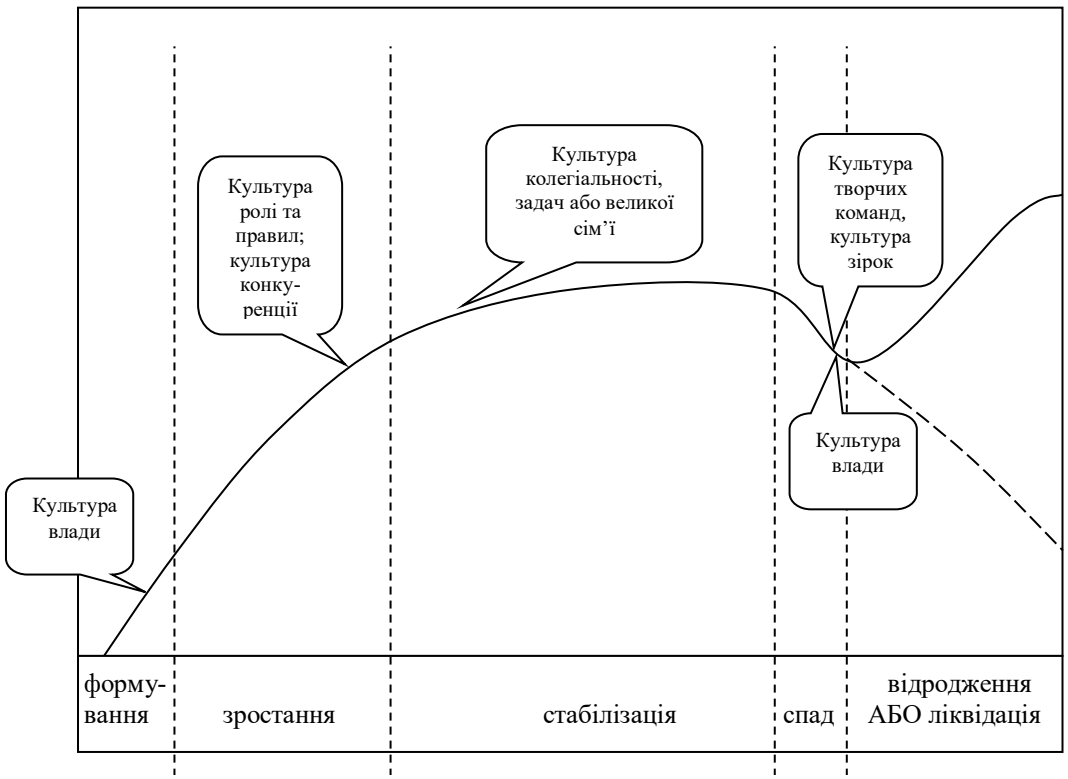


Рис. 2.3. Залежність форм організаційної культури від стадій життєвого циклу організації

У цілому, окресливши в даному підрозділі зміст і форми організаційної культури, ми створили достатньо повну соціально-філософську картину цього феномену. Тепер ми маємо можливість прискіпливіше подивитись на нього крізь призму діалектичного протиріччя раціонального та ірраціонального, що поступово дозволить нам звузити ракурс нашого пошуку від об'єкта до предмета дослідження.

2.3. Діалектика раціонального та ірраціонального в організаційній культурі

Питання, поставлене нами для висвітлення в цьому підрозділі, далеко не просте. Адже раціональне та ірраціональне – це не лише діалектичні протилежності, дихотомія яких повсякчас проявляється в усіх явищах оточуючого світу. Їх протиріччя особливо загострюється сьогодні і особливо в соціально-економічній галузі. Адже, з одного боку, економічна сфера, в якій конкурують і співпрацюють різні комерційні суб'єкти, завжди була сферою домінування раціональності: розрахунків витрат, прогнозів імовірних прибутків, потреби в персоналі тощо. Проте сьогодні це домінування раціональності вступає в суперечність із тенденцією поширення ірраціонального в соціумі. Адже ми живемо в епоху постмодернізму, який насичує свідомість ірраціональним, випадковим, фрагментарним і незрозумілим.

З іншого боку, ми живемо в епоху розпаду традиційних ціннісних систем, а в більш локальному вимірі – суспільства пострадянських країн – ще й в умовах втрати ціннісних орієнтацій і надійних звичних механізмів соціалізації, в домінуючій нестабільності і невизначеності усіх сфер суспільного життя.

Дослідник О.Кононов говорить, що ці дві тенденції розрізняються залежно від їх джерел – перша відповідає постіндустріальному, а друга – посттоталітарному суспільству: якщо в постіндустріальному суспільстві

відповіддю на виникаючі проблеми стає ірраціональне, яке «розбиває потужний пласт раціоналізму і, тим самим, стимулює зростання ролі чуттєвості людини, повернення їй індивідуальності й вихід на авансцену творчості та уяви», то суспільство посттоталітарне, навпаки, потребує обмежень ірраціонального раціональними механізмами [83, с. 16]. Тому в посттоталітарному соціумі актуальною стає реалізація моделі організованого суспільства, яку зокрема В.Андрущенко вибудовує як спробу раціоналізувати перетворення, зробити їх виваженими й осмисленими [6, с. 9].

На нашу думку, цей погляд сьогодні може бути розширений: адекватною відповіддю і спробою протистояти надмірній хаотизації світу має бути не просто його раціоналізація, але знаходження оптимального співвідношення раціонального та ірраціонального. Таким чином будуть стримуватись від занурення в крайнощі обидві тенденції: і надмірна раціоналізація, і ірраціоналізація. А згідно методології нашого дослідження, розв’язати суперечність між цими протилежностями допоможе ще й феномен дораціонального.

В управлінні економічними процесами раціоналізм залишається провідною формою мислення, здобуття знань і пошуку істини. Але ж, як свідчить сучасна економічна і управлінська практика, далеко не всі явища і особливо ситуації, підвладні раціональному осягненню. Зрештою, істинне розуміння явища (і відповідно використання цього розуміння на практиці) не може бути досягнуто без раціонального та ірраціонального як однаково важливих і рівнозначних категорій і феноменів [див., напр.: 119]. Надмірна раціоналізація галузі зумовлює певні кризові характеристики в її розвитку, як у глобальному масштабі, так і в окремому соціально-економічному суб’єкті. Як демонструє досвід успішних організацій, система управління, вибудована на раціоналізмі, як правило, конфліктна, суперечлива, недосконала – вона має ґрунтуватись на збалансованій єдності ірраціонального і раціонального начал – їх врівноваження є одним із найважливіших вихідних положень управління сучасною організацією. Для цього необхідні творчі рішення в стратегії і тактиці

управління як галуззю підприємництва в цілому, так і окремими підприємствами.

Сучасні суб'єкти соціально-економічного життя, які хочуть бути успішними, у своїй діяльності повинні уникати абсолютизації уявлень як про всепроникаючу раціональність світу, так і про його надмірну ірраціоналізацію. Тому в сучасній організаційній культурі мають співіснувати в діалектичній єдності раціонально обґрунтовані контексти управління, з одного боку, і ірраціонально-спонтанні форми взаємодії і прийняття рішень, – з іншого. Ігнорування цих та інших ірраціональних засобів і схем, орієнтація винятково на розумові, систематизовані, обґрунтовані моделі управління може формувати лише хибне, однобічне уявлення про світ; обмежені, неефективні настанови діяльності.

Зрештою, серед різноманітної проблематики, якої торкається філософія управління, сам *концепт організаційної культури найбільше привертає увагу дослідників і практиків до ірраціонального боку* організаційного життя, допомагає подолати суто технічний, прагматичний інтерес, коли всі елементи культури організації вважаються цікавими лише настільки, наскільки вони можуть бути використані в ефективному, економному досягненні поставлених цілей. За такого технічного інтересу організаційна культура постає лише об'єктом менеджменту в організації, а сама організація часто сприймається «не як природні прояви глибоких і універсальних сил, а як *раціональний інструмент*, створений вищим керівництвом для формування поведінки працівників за заданим шаблоном (курсив наш. – Є.Н.) [248, с. 462]».

Аналізуючи культуру організації, М.Морган підкреслює: «Культура у метафоричному розумінні – це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, що спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло». К.Шольц наголошує, що організаційна культура «являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, що керує поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом

їхньої поведінки» [див.: 34, с. 356]». Такі дефініції підкреслюють значення ірраціонального в організаційній культурі, причому важливо зазначити, що частка таких «ірраціонально орієнтованих» визначень сутності організаційної культури зростає з переходом до інформаційної цивілізації. Проте все ще не займає домінантного положення.

Раціональне в організаційній культурі з її підпорядкованістю інструментальним цінностям часто правомірно пов'язують із західним стилем менеджменту і бізнесу. Л.Смірцих вважав, що через тисячу років про сучасну організаційну культуру скажуть таким чином: «Ці люди були помішані на організаціях. Вони цінували дисципліну, порядок, розпорядок і послухання більше за незалежність, виразність і творчість. Вони в усьому шукали ефективності, вони все хотіли контролювати [251, с. 56]».

Взагалі, це вже стало традицією – у тлумаченні раціонального та ірраціонального як діалектичних протилежностей – вважається, що західний тип культури тяжіє до раціональних начал, а східний – до ірраціонального полюсу. (П.Кравченко зауважує, що для східного світогляду «здатність до ірраціонального світорозуміння є непохитною, воно складає одну з основ фундаментальної архетипової парадигми [89, с. 6]».) Хоча, на нашу думку, таке однозначне розведення як будь-яка крайність і абсолютність не може претендувати на істинність. Зрештою, в обох типах культур можливо виділити риси й складники як раціонального, так і ірраціонального.

На суперечливість сприйняття співвідношення раціонального та ірраціонального в різних культурах вказують навіть відмінність відтінків у використовуваних в тій чи іншій мові фраз і словосполученнях. Так, в англійській ірраціональне сприймається як нижче, більше приземлене, ніж раціональне: «The discussion *fell to the emotional* level but I *raised* it back *up to the rational* plane» (переклад: «Дебати прийняли емоційний характер (букв.: *впали до емоційного* рівня), але я знову *підняв їх на раціональну* площину»). Натомість російський варіант прямо протилежний: ірраціональне сприймається як верх, а

раціональне – як низ: «Давайте піднімемося над банальністю»; «Опустіться на землю! Необхідно зрозуміти, як це відобразити в документах! [195]».

Безперечно, властиве західноєвропейським і американським теоретикам і практикам зведення організаційної культури до ідеалів інструментальної раціональності має сенс. Проте воно є обмеженим. Певна одержимість прибутками, економічною ефективністю, зростанням обсягів споживання викликає деяке здивування і змушує подивитись на цю проблему з ширших позицій. Так, Е.Шейн [226] вказував, що методологія досліджень організаційної культури повинна включати в себе пошук всього дивного, нестандартного, творчого всередині неї – всього, що відрізняється від шаблонних очікувань. Тим більше, що занадто велика увага до раціональної інформації заважає ефективно використати її на практиці і просто відволікає увагу, енергію і час «від проблем інтуїції, творчості, інтерпретацій і критичного мислення [234, с. 299]». Часто буває і так, що надмірна раціоналізація виражається в підпорядкуванні всієї діяльності пріоритетам економічної ефективності, натомість втрачаються не менш важливі психологічні і морально-етичні переваги – внаслідок чого раціональність виявляється недалекоглядною і не призводить до покращення результатів у перспективі.

За раціоналістичного підходу до складу організаційної культури включали лише ті елементи, що можуть мати значення для забезпечення організаційної ефективності – внаслідок чого багато значущих складників лишались поза увагою. Кількісні цінності і оптимізація засобів заради досягнення намічених результатів визначали абсолютну раціональність організаційної культури. З іншого боку, підпорядкування організаційної культури такому звуженому діапазону інструментальних інтересів одночасно послаблює її потенціал, який міг би «працювати» на користь організації. Навіть уже й ці дві проблеми – неправомірне звуження змісту організаційної культури та послаблення її потенціалу – акцентують увагу на актуальності її ірраціонального виміру.

Проте ми не маємо права відкидати повністю раціональні складники організаційної культури і говорити про її ірраціональні форми в чистому вигляді –в першу чергу саме через те, що в бізнесі тривалий час домінують раціональні фактори і механізми. Отже, нам необхідно з'ясувати, як співвідноситимуться раціональне та ірраціональне в складі сучасної організаційної культури.

У найбільш світоглядному плані, тлумачення співвідношення раціонального та ірраціонального в організаційній культурі різниться залежно від того, в рамках якого концептуального підходу працюють науковці. У цьому випадку саме філософські основи визначають цю специфіку. Найбільш серйозні відмінності можна виокремити між ***об'єктивістським*** і ***суб'єктивістським*** (інструменталістським) підходами [див., напр.: 242; 250]. Представники першого з них виходять із об'єктивного існування організаційної культури як явища соціальної реальності. Другий підхід базується на тому, що організаційна культура є лише каркасом для мислення про певні елементи соціального світу, підґрунтям для інтерпретацій. Це як соціальне гасло, засіб для мобілізації персоналу, вона існує лише у відчуттях людини і популяризується як інструмент консолідації.

Можна побачити, що в інструменталістському підході практично абсолютизується роль раціонального в організаційній культурі: остання сприймається як штучно цілеспрямовано сконструйована, виходячи з потреб організації і її керівництва. Натомість об'єктивістський підхід залишає більше простору для ірраціонального, оскільки визнає природне формування і існування організаційної культури. Звісно, він не виключає і ролі раціонального – оскільки навіть при природному формуванні культури організації її співробітники можуть впливати на ті чи інші її елементи або їх забарвленість. Тобто можна сказати, що тільки об'єктивістський підхід передбачає діалектику раціонального та ірраціонального, тоді як інструменталістський практично її виключає.

Ці підходи пов’язані серед іншого і з дещо різним тлумаченням інтегративної функції організаційної культури. Так, об’єктивістському підходу в цьому сенсі відповідає *інтеграційний* [див., напр.: 246] – який припускає, що узгодженість і гармонія між людьми не лише можливі, але й є природними. Тобто люди в організації, взаємодіючи між собою, з часом неминуче вийдуть на певний рівень згоди у своєму ставленні до світу. Натомість інструменталістському підходу більше відповідає версія, згідно якої згода не є чимось природним для колективу спільно працюючих людей, в її досягненні головну роль відіграє контроль. І саме організаційна культура «як остання фортеця контролю» викликає ефект соціального склеювання розрізнених елементів організації [249, с. 294].

Треба лише додати, що ці два загальнофілософських підходи з необхідністю доповнюють низку описаних нами в підрозділі 1.2 підходів спеціально-наукових і більш широко та світоглядно характеризують досліджуване явище.

Проте, крім концептуальної різниці між об’єктивістським і інструменталістським підходами та крім очевидного домінування раціонального в сучасних тлумаченнях організаційної культури, наявна наукова (і не тільки) література не дає можливості виокремити інших закономірностей щодо їх співвідношення. Доведеться розпочати від ще більш абстрактного – треба більш уважно подивитись на те, як тлумачиться співвідношення між цими феноменами в більш глобальному, світоглядному соціально-філософському контексті. Адже всі науковці, які звертались до проблематики як раціонального, так і ірраціонального, обґрунтовували свою позицію з приводу їх співвідношення.

Так, російська дослідниця Ф.Маркіна обґрунтовує погляд, що раціональне та ірраціональне – це дві нерозривні сторони в структурі і природі особистості, а ефективним інструментом для розуміння їх сутності і співвідношення виступають типології особистості [109].

Згідно іншого підходу, який пропонується, наприклад, у статті Н.Головіної та Т.Кононенко, в структурі особистості протиставляються раціональне (інтелектуальний потенціал) та чуттєве (емоційне багатство людини як вираження ірраціонального) [див., напр.: 62, с. 28-32].

Є також точка зору, що ірраціональне як емоційно-чуттєве – це жіноче начало, те суб'єктивне, що дано нам у відчуттях. А раціональне – це аналітичне зведення даних чуттєвого досвіду до формалізованих вимірних систем, які є відповідно чоловічим, об'єктивним началом [див.: 179, с. 277].

Отже, перша закономірність, яку можна виокремити в наявних концепціях, полягає в тому, що найбільш поширеним поглядом на співвідношення досліджуваних феноменів є ***тлумачення раціонального та ірраціонального як протилежностей***, що взаємозаперечують і взаємодоповнюють один одного.

Разом із тим, у деталізації такого тлумачення в літературі зустрічаються різні варіації.

Сучасний український філософ В.Ільїн говорить про *контамінаційність раціонального та ірраціонального* [61], що відповідно до значення латинського слова «contaminatio» означає їх стикання, змішування.

К.Узбек обґрунтовує позицію, згідно якої генетично вихідною формою *протилежності раціонального й ірраціонального* було протиріччя між системою емпірико-фактуальних знань, що функціонують у соціальній практиці ранньогрецької культури і міфологічним трактуванням першоначал світобудови (у вигляді пантеону богів давньогрецької міфології). З точки зору К.Узбека, з розв'язанням цього протиріччя було пов'язане виникнення раціоналістичного світогляду і науково-доказового способу мислення – науки, математики, філософії. Його розв'язання стало можливим, у першу чергу, на основі тріадично-сполученої структури ідей: пошуку обґрунтованих моделей світобудови, виведених з тих або інших першоначал, ідеї доказу можливості їх взаємоперетворень, ідеї руху, що лежить в основі ранньої натурфілософської проблематики мілетців [див.: 200, с. 8].

Взаємопереходи ірраціонального та раціонального можна також побачити в розвитку етнонаціональних спільнот: для роду, племені, народності вирішальне значення мали ірраціональні механізми, на етапі нації – раціональні, а при переході до глобалізованого наднаціонального буття знову актуалізуються ірраціональні механізми [131].

Співпраця раціонального та ірраціонального набуває іншого тлумачення в ідеях В.Вакуліної, яка пояснює, що їх взаємодія має свою логічну історію протягом людського життя:

– в дитинстві домінує ірраціональне, безсвідоме на рівні інстинктів, рефлексів і т.п.;

– процес навчання дитини раціональний, здійснюється за певною логічною схемою;

– засвоєні в процесі навчання схеми відкладаються в іншому пласті ірраціонального – підсвідомому – у вигляді навичок, звичок [62, с. 20].

З інших позицій підтримує точку зору про тісний взаємозв'язок раціонального та ірраціонального як протилежностей В.Титов. Розвиваючи думку про традиційно європейське надання *провідної ролі раціональному складнику психіки* суб'єкта пізнання, він зазначає, що *емоційно-почуттєва сфера забезпечує функціонування раціонального*. Якщо останнє означає пізнання на рівні понять і абстракцій, то його ірраціональне забезпечення може бути у вигляді опорних образів, почуттів, які беруть участь у підтримуванні і регулюванні спрямованої активності суб'єкта. З іншого боку, емоційно-почуттєве не завжди виконує тільки обслуговуючу функцію по відношенню до раціонального – під впливом певних зовнішніх умов воно *може й домінувати*, обумовлюючи *творче* осмислення предмета пізнання. Особливо наочний прояв цього можна спостерігати в процесі інтуїції. Також при пасивному перебігу процесу мислення або, навпаки, при його дуже напруженому розгортанні, – зазначає В.Титов, – можливе блискавичне осяяння, коли незначний елемент предмета пізнання за достатньої активності емоційно-почуттєвої сфери набуває підвищеної значущості і призводить до раптового творчого акту [196, с. 25].

Закономірність друга: тривалий час у філософському знанні домінувала і місцями продовжує домінувати ***настанова, що ірраціональне є вторинним явищем*** по відношенню до раціонального, і навіть непотрібним. (Його непотрібність, наприклад, демонструється точкою зору, що загалом, «ірраціональність» виникає як поняття для позначення нездатності на певному етапі дослідження зрозуміти об'єктивні причини конкретного прояву суб'єктивного [42, с. 8].

Проте, якщо подивитись на еволюцію людства і зокрема науки як галузі, що займається механізмами пізнання світу, не можна не помітити, що *ірраціональне еволюційно виникло раніше* і тепер існує самостійно, самодостатньо, розгортаючись у різноманітних формах як у бутті, так і в свідомості і пізнанні. Але це не заперечує першої закономірності, що ірраціональне існує в тісному нерозривному зв'язку зі своєю протилежністю. У різних сферах життя, зокрема і в управлінні немає нічого ірраціонального без раціонального – адже управління як стиснута модель соціальних відносин має включати якомога більше різних механізмів, щоб виконувати свої функції.

Це ж стосується і філософії, але з інших причин – адже філософія покликана пізнати сутність і смисл буття. І в цьому процесі пізнання філософія змушена користуватися і раціональними, і ірраціональними засобами, а сам світ – як яскраво сказано Н.Мудрагей – «несе в собі стільки ірраціонального, що саме час задатись питанням: чи є в ньому хоч гран раціонального? [117, с. 72]». Тому у світоглядно-методологічному плані неправомірно відривати раціональне та ірраціональне: як будь-яка діалектична пара протилежностей, вони не тільки протилежні одне одному і заперечують одне одного, але й – як чорне і біле – існують виключно у власному протиставленні і взаємодоповненні. Проте і *стверджувати вторинність ірраціонального теж неприпустимо*.

Закономірність третя: сьогодні, на межі епох і століть, ***раціональна домінанта*** в найрізноманітніших галузях суспільної теорії і практики ***поступово позбувається свого першочергового значення***, оскільки не дає

відповідей на багато питань, що актуалізує пошук механізмів і засобів радикально іншого плану. Звернення до різних аспектів духовності, моральності, гуманізму – найчастіші і найпоширеніші приклади посилення філософської уваги до того внутрішнього загадкового в людині, що не пізнається розумом, але тим не менш керує суспільним життям. *Це відноситься до царини ірраціонального, але не вичерпує її.* Це лише видимі аспекти ірраціонального. Такі його складові, як інтуїція, фантазія, інсайт тощо залишаються занадто складними для того, щоб їх осягнення отримувало виходи в практичну площину.

Закономірність четверта: вирішення протиріччя між втратою раціональним його виняткової конструктивності і психологічним супротивом визнавати корисність ірраціонального часто призводить до ***включення ірраціонального всередину раціонального***. Наприклад, Н.Автономова, аналізуючи різні підходи до розуміння раціональності як феномену, виокремлює два глобальних напрями, за якими їх можна поділити: прагматико-функціоналістський (ядром якого є аналітико-емпіричний підхід) і ціннісно-гуманітаристичний. Осмислюючи риси кожного з цих двох напрямів, авторка приходить до висновку, що в них виражені головні моменти раціональності, які слід позначити термінами «розсудкового» і розумного. При цьому «розсудок» включає аналітичність, дискурсивність, впорядкованість, систематизованість, нормованість і т. п., а розум – це в цілому рух думки, неможливий без фантазії, інтуїції, уяви, чуттєвості тощо. Тому, на думку Н.Автономової, лише у взаємодії цих двох підходів (а, отже, у взаємодії раціонального і ірраціонального) можна повноцінно досліджувати феномен раціональності як такої [3, с. 57-61].

Дещо з інших позицій обґрунтовує нерозривність ірраціонального та раціонального інший російський дослідник А.Нікіфоров – на тлі аналізу співвідношення між раціональною діяльністю і діяльністю вільною, свободною. Автор демонструє, що – оскільки вільна творча діяльність завжди пов’язана з порушенням певних тих чи інших стандартів раціональності – отже, вона

нераціональна. Але якщо вільна діяльність призводить до успіху (неочікуваного, слід підкреслити, для більшості співгромадян), вона породжує нові стандарти раціональності. Таким чином у процесі людського розвитку свобода раціоналізується, але постійно ламає існуючі рамки раціональності [140]. Ми бачимо, що А.Нікіфоров також включає ірраціональне до змісту раціонального, але демонструє, що це включення відбувається поступово в процесі історичного розвитку.

Закономірність п'ята пов'язана з подальшим поглибленням розуміння ірраціонального як частини нової раціональності – аж до ***критики і заперечення самої можливості тлумачення їх як окремих феноменів***. Наприклад, вітчизняна дослідниця Т.Дишкант, визначаючи ірраціональне як «незавершеність обраної операції в рамках конкретної теорії» і «нездатність запропонувати логічну процедуру потрібних з'єднань елементів філософської системи», обґрунтовує позицію, що ірраціональне постає частиною раціонального і є «супутнім йому в рамках більш широкої раціональності, розумності і тому *не може існувати ірраціонального пізнання, альтернативного раціональному* (курсив наш. – Є.Н.) [42, с. 5-6]».

Таке бачення значною мірою співзвучне холістичному підходу, в рамках якого виконується наше дослідження. Проте, намагаючись залишатись на позиціях методологічної строгості, ми не можемо повною мірою прийняти твердження Т.Дишкант про несамостійність ірраціонального і про неможливість існування «позараціональної царини ірраціонального». Сама історія розвитку людства на різних етапах засвідчувала наявність і навіть домінування ірраціональних засад у свідомості і діяльності людей, зокрема:

– у міфологічній свідомості первісного суспільства;
– в ототожненні раціонального з трансцендентним у релігії;
– в ірраціоналістичних течіях некласичної філософії;
– у сучасному постмодернізмі.

Заперечити відносно самостійну роль ірраціонального не дозволяє також і те, що в історії були періоди, в яких ірраціональне органічно взаємодіяло з

раціональним, і періоди, в які ірраціональне протиставлялося раціональному. Ці періоди чергувались у відповідності до ритмів культурного розвитку людства: чергування (1) «розширювальної» тенденції до вміщення ірраціонального у концептуальні схеми або життєві настанови і (2) тенденції «вигнання» ірраціонального із суровою концептуалізацією [див.: 83, с. 15; 158].

Отже, як демонструє практика, царина ірраціонального існує (не лише як частина раціонального), але відкривається людському розуму і стає досяжною для теоретичного формулювання й обґрунтування тільки в окремі моменти за сприятливих умов і специфічного настрою свідомості. І такий, наприклад, аргумент, що ірраціональне не має операційної завершеності, ще не означає того, що воно повністю входить до складу раціонального [42, с. 16]. Крім того, і у психофізіологічній структурі головного мозку людини давно науково обґрунтована наявність двох півкуль, одна з яких «відповідає» за емоційно-почуттєве, ірраціональне, а друга – за раціональні мислення і дії.

Загалом, інтеграція ірраціонального до змісту раціонального властива всій *некласичній науці* з її поліфундаментальністю, інтегратизмом, релятивізмом, нелінійністю, відмовою від досконалої визначеності, холізмом і синергізмом [див.: 57]. Тенденція до розширювального тлумачення понять раціонального і раціональності чітко намітилась у філософії наприкінці ХХ століття. Як показує П.Гуревич, до структури раціональності, яка виступає і принципом пізнання, і атрибутивною рисою конкретного типу цивілізації, все частіше включаються елементи нераціонального – і таким чином здійснюється пошук нового типу раціональності. Тому той тип раціональності, що було сформовано в європейській традиції на базі культу розуму й науки, трансформується – розум лише тоді розглядається як фундамент раціонального, коли він доповнюється «чуттєвістю, інтуїтивно-образним осяянням, всією суб'єктивністю людини [37]». Зрештою це є лише наслідком відносності ***змісту самого поняття раціонального***, який змінюється в процесі розвитку системи суспільного знання і свідомості. Адже, називаючи певне явище раціональним, ми завжди виходимо з історично конкретної системи цінностей

та їх ієрархії, але ж будь-яка система цінностей з часом змінюється, модифікується – відповідної модифікації зазнають і наші уявлення про раціональне. У зв'язку з цим всі поточні події важко охарактеризувати в координатах цих двох протилежностей – для їх адекватної оцінки потрібен неупереджений погляд з позицій історичної ретроспективи. (*Варто підкреслити, що така відносність навряд чи властива поняттю ірраціонального!*)

Внаслідок таких методологічних орієнтирів, постмодерністський дискурс не обмежує себе в інтерпретації дійсності ані раціональним, ані ірраціональним і приходить до неможливості проведення між ними чітких жорстких меж. Це зумовлює пошук або в напрямі проведення нової «демаркаційної лінії» між самими поняттями раціонального та ірраціонального, або в напрямі визначення підстав для їх об'єднання [див.: 110]. Як зауважує Д.Теплих, некласичний тип раціональності «відкриває дорогу більш глибокій присутності в науковому пізнанні ірраціональних моментів», що дозволяє припустити ірраціональну природу об'єкта, незважаючи на його раціонально-організоване буття [192].

Загалом, намагаючись врахувати всі закономірності сучасних тлумачень раціонального та ірраціонального в організаційній культурі і в соціальному бутті взагалі, ми повинні сприймати раціональне та ірраціональне в їх найтіснішому взаємозв'язку – як діалектичні протилежності, що взаємозаперечують і взаємообумовлюють одне одного. Їх тісний взаємозв'язок яких характеризується постійними взаємними переходами (контамінаціями) і взаємними перетвореннями. Тільки в такий спосіб можна примирити досить конструктивні обґрунтування як їх протилежних характерів, так і правомірності включення ірраціонального до змісту раціонального.

Загальна логіка цих взаємних переходів така.

Внаслідок самої своєї природи людина завжди прагне осягнути все розумом, але стосовно нових явищ і подій це вдається їй далеко не одразу. Перш, ніж вона зможе теоретично сформулювати, логічно обґрунтувати і систематизувати отриману інформацію, вона сприймає її на дораціональному

рівні – почуттями, емоціями, інтуїцією. Але, поступово підібравши чи вигадавши нові методи для раціонального осягнення нових явищ, те, що здавалось нераціональним, стає розумно усвідомленим. Проте з часом, з розвитком обставин оточення, раціональне перестає відповідати вимогам ефективної реакції на зміни, що актуалізує пошук нестандартних, не підвладних розумному осягненню – ірраціональних – факторів, механізмів і правил поведінки.

Отже, виходячи з принципу тріадності буття, «згладити» категоричну демаркаційну межу між раціональним та ірраціональним (протистояння яких не дозволяє вичерпно охарактеризувати жоден феномен) можна за допомогою ***введення категорії дораціонального***. За допомогою цього не лише повніше вимальовується взаємодія досліджуваних протилежностей, але стає можливим охоплення різноманітних форм ірраціонального. Хоча у наявних сьогодні наукових дослідженнях ця ідея практично не отримала розвитку. Серед винятків – концепція Н.Мудрагей, в якій чітко розрізняються два смисли ірраціонального: «ще-не-раціональне» (як те, що ще не пізнане, але може стати таким за певних умов) і «ірраціональне-саме-по-собі» («невидимий» бік пізнання, що розкривається в інтуїції, вірі та інших несвідомо обумовлених процесах, які не можливо логічно сконструювати і обґрунтувати) [дет. див.: 116]. Аналогічний підхід пропонують і С.Куцепал, розрізняючи ірраціональне в негативному смислі (ще-не-раціональне) і в позитивному («ірраціональне-в-собі») [95], і В.Ільїн [60, с. 23]. Можна погодитись, що класична сцієнтистська парадигма охоплює взаємозв’язок раціонального лише з першою формою ірраціонального. А вже в некласичній науці стає можливою діалектика «раціо» з «ірраціональним-самим-по-собі», в чистому вигляді. ***Тоді є сенс говорити про дві форми ірраціонального: дораціональне і надраціональне***.

Отже, якби ми мали право обмежитись традиційним для діалектики протиставленням раціонального та ірраціонального, то відповідні характеристики організаційної культури правомірно було б подати наступним чином (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Співставлення характеристик раціонального та ірраціонального в сучасній організаційній культурі

Раціональне	*Ірраціональне*
Організація – система контрактів між працівниками, які мають принципово різні цілі та інтереси	Організація – єдине ціле, подібне деякій спільності та яке має систему смислів, яку поділяють її члени
Працівник працює в організації	Працівник живе в організації
Привернення до організаційних цілей не є значимим завданням управління персоналом	Використання різноманітних механізмів привернення працівників до глобальних цілей організації
Жорстко структуроване виробниче середовище	Обмеження жорсткого структурування виробничого середовища
Орієнтація в побудові системи управління персоналом на мінімізацію помилок працівників	Орієнтація в побудові системи управління персоналом на створення можливостей для працівників проявити ініціативу
Розвиток працівників проходить тільки в рамках визначеної професійної області	Розвиток працівників розуміється як зміна професійних областей діяльності
Продуктивність визначає задоволеність	Задоволеність є основою продуктивності
Орієнтація на індивідуальну роботу зі співробітниками	Використання групових методів роботи, створення команд
Виділення із колективу кращих та гірших працівників сприяє підвищенню ефективності організаційної системи	Виділення із колективу кращих та гірших працівників сприяє виникненню конфліктів

Проте, виходячи з тріадного підходу, в аналізі змісту організаційної культури нам необхідно буде виокремити складники як надраціонального, так і дораціонального. При цьому очевидно, що *коли управління організацією орієнтується на перспективу* (тобто практично завжди, за винятком реалізації ліквідаційної стратегії), менеджерів більше цікавитимуть надраціональні компоненти і механізми – адже дораціональні більше стосуються механізмів пізнання як такого, а коли йдеться про прикладні застосування організаційної культури для ефективного управління фірмою в сучасних умовах, вони звертаються до нестандартних, не-раціональних чинників.

Підкреслюючи вагому роль ірраціонального в сучасній організаційній культурі, не можна не визнати, що відчутними в її функціонуванні залишаються і раціоналістичні засади – адже вона формується і розвивається в руслі управлінського процесу, а управління в першу чергу є феноменом раціональним, націленим на конкретну обґрунтовану мету. Тому доречно конкретизувати ***зміст раціонального в організаційній культурі***. Раціональний зміст організаційної культури проявляється, коли вона розглядається як дієвий інструмент свідомого менеджменту, і розкривається в таких концептуальних ***вимогах*** до організаційної культури:

– організаційна культура повинна бути доступною аналітичним і синтетичним методам дослідження;

– організаційна культура повинна бути вимірюваною – тобто повинна складатись з обмеженого списку елементів, сукупні характеристики яких дозволяють визначити тип організаційної культури та специфіку взаємин в організації з таким типом культури;

– організаційна культура повинна містити елементи, за посередництвом яких можна управляти – це, в першу чергу, такі елементи, як: організаційна структура, кадрова політика, реалізація функціональних областей, місія і ціннісні орієнтації, історія походження і розвитку, досвід використання інструментів, символи організації, її міфи та герої, фірмовий одяг, свята й ритуали тощо;

– бути такою, щоб відповідати системі мір, що найбільш зрозуміла і розповсюджена в даній галузі;

– зміна стратегії організації у всіх випадках має призводити до модернізації організаційної культури;

– всі елементи організаційної культури повинні залежати від використовуваних техніки і технологій, тактичних цілей і завдань організації;

– розглядаючи організаційну культуру як інструмент сучасного «м'якого» управління персоналом, необхідно виділяти критерії ефективності її функціонування в цій якості, і головний критерій в цьому разі співпадатиме з критерієм ефективності менеджменту – величина прибутку та якість виробленого товару чи наданих послуг;

– організаційна культура повинна мати такі цінності і норми, що орієнтовані на клієнта: «клієнт – це партнер»; «ми обіцяємо клієнту тільки те, що можемо виконати»; «наші взаємовідносини будуються на основі принципу «орієнтація на клієнта – вигоди і переваги для клієнтів – задоволеність клієнтів – довіра і прив'язаність – довготривале співробітництво і вигоди»»; «принцип орієнтації на клієнта пронизує всі сфери діяльності організації і являється її основною цінністю»; «принцип орієнтації на клієнта закладений в систему внутрішніх взаємовідносин (поняття внутрішнього клієнта)»; «орієнтація на клієнта – довгострокова ціль»; «орієнтуватися на клієнта – значить дивитися на бізнес його очима [див. про це також: 65, с. 47]».

Однак сьогодні все більшого значення набуває акцент на ***ірраціональному (надраціональному) в організаційній культурі***. Його основний зміст можна звести до таких ***характеристик*** організаційної культури:

– організаційна культура завжди містить елементи, якими неможливо або дуже важко управляти – причому в умовах ринку, непередбачуваності і ризику таких елементів значно більше, ніж тих, які підвладні раціональному управлінню. Це, з одного боку, елементи, що відносяться до нематеріального шару оргкультури, з іншого ж – це індивідуальна культура, професійна

культура, внутрішньоорганізаційні складові національної культури, культури галузі та інші культурні зрізи, що мають елементи зовнішнього середовища;

– крім первісного – раціонального – критерію ефективності функціонування організаційної культури важливо виділяти ще й допоміжний критерій, який має скоріше ірраціональну природу, і цим критерієм є ступінь взаємоідентифікації і сила поділюваності загальноорганізаційних цінностей працівниками організації;

– загальноорганізаційні цінності повинні узгоджуватись із індивідуальними цінностями працівників, а не диктувати їх;

– структура і складові організаційної культури повинні сприяти ефективним комунікаціям і ефективному зворотному зв'язку в управлінській підсистемі;

– формальні правила і процедури співпраці в організації часто втрачають своє визначальне значення і поступаються ним неформальним нормам взаємин між працівниками, як у горизонтальних взаємозв'язках, так і у вертикальній ієрархії;

– у культурі сучасної організації зростає значення цінностей, роль яких в традиційному управлінні досі не визнається як раціональна – це цінності самореалізації, команди, ініціативи, нерегламентованої децентралізації і т.п. Однак необхідно підкреслити, що якраз у цьому – ціннісному – вимірі найяскравіше проявляється взаємозв'язок і взаємоперехід раціонального та ірраціонального в організаційній культурі, адже ці цінності – образно кажучи – ще вчора сприймались як безглузді, але вже завтра вважатимуться безперечно обґрунтованими з економічних і управлінських позицій.

Серед рис організаційної культури, які безпосередньо можна віднести до царини ***дораціонального***, варто назвати:

– хаотичність, фрагментарність цінностей, норм і настанов;

– їх розпорошеність, відсутність смислової єдності організаційної культури між підрозділами і робочими групами всередині організації;

– нечітке розділення елементів нематеріального, діяльнісного і матеріального шарів організаційної культури;

– активне використання методу спроб і помилок, інтуїтивного «нащупування» оптимального рішення;

– неощадливість використання ресурсів;

– у практичному шарі організаційної культури зростає значення креативного менеджменту, використання інноваційних – почасти таких, що *ще* не отримали раціонального обґрунтування – методів і технологій виробництва і управління.

Розрізнення раціонального, дораціонального і надраціонального в організаційній культурі сучасної організації ми пропонуємо узагальнити у відповідній ***тринарній моделі*** [129], в основі якої лежать представлені нижче уявлення.

1. У будь-якій організаційній культурі завжди присутні риси дораціонального і раціонального. Надраціональне (безпосередньо ірраціональне) як таке, що вже пройшло спробу раціонального осягнення, але не дуже результативно, не завжди ініціюється і сприймається менеджерами як корисний інструмент. Проте саме остання складова відрізняє організаційну культуру ефективної сучасної організації від не дуже ефективної, в якій здебільшого користуються звичними, консервативними інструментами.

2. Взаємозв’язок між цими трьома складовими в процесі існування й розвитку організаційної культури логічно представити як таку послідовність: дораціональне – раціональне – надраціональне. *Останнє представляє результат діалектики перших двох, який не отримує остаточного логіко-аналітичного осягнення*.

3. Для організаційної культури, яка свідомо припускає існування і використання надраціонального, актуалізуються інші, відмінні від традиційних для класичного менеджменту, орієнтири. Стає дедалі очевиднішим, що головне в організаційній культурі – не забезпечення ефективності менеджменту, а *розуміння* (яким у будь-якому випадку опосередковується ефективність). Якщо

для дораціонального в організаційній культурі ключовим фактором постає відчуття, для раціонального – обґрунтування, то для надраціонального (безпосередньо ірраціонального) – розуміння.

Висновки до другого розділу

У даному розділі створено соціально-філософську картину феномену організаційної культури, що включило:

1) поглиблення розуміння її сутності як інтегративного поля в життєдіяльності організації, яке об'єднує співробітників і формує в них організаційну ідентичність, почуття гордості за діяльність організації;

2) визначення функцій організаційної культури, за посередництвом яких реалізується ця сутність і які включають: явні функції (оціночно-нормативну, регулюючу, комунікативну, адаптивно-пізнавальну, орієнтуючу, виховну, іміджеву) та латентні (фільтрувально-захисну, мотиваційну, селективну, функцію колективної пам'яті і функцію власного самовідтворення організаційної культури);

3) конкретизацію природи організаційної культури через феномен діяльності, яка реалізується за допомогою низки процесів і продуктів та опосередковується відповідними відносинами і регуляторами;

4) аналіз генезису організаційної культури в її філогенезі та онтогенезі. В *онтогенезі* з'ясовано особливості організаційної культури, характерні для того чи іншого етапу життєвого циклу організації. У *філогенезі* виявлено специфічні риси організаційної культури, характерної для епохи наукового менеджменту, людських відносин, соціальних систем, пост економічних систем і постіндустріального суспільства. Показано, як зміщувались акценти з раціонального на ірраціональне і навпаки при переходах від однієї епохи до іншої. Підкреслено, що з переходом до постіндустріального суспільства активізується увага до організаційної культури як до інструменту свідомого

управління організаційною ефективністю, і зростає значення її ірраціональних складників;

5) розкриття змісту організаційної культури через проектування структури цього феномену в єдності нематеріального, діяльнісного і матеріального рівнів;

6) уточнення класифікації форм організаційної культури з виокремленням раціоналістичних і ірраціоналістичних тенденцій, що дало можливість виявити форми з домінуванням ірраціонального, домінуванням раціонального та зі змішаними характеристиками. Також визначено залежність між формами організаційної культури та стадіями життєвого циклу організації;

7) з'ясування співвідношення раціонального та ірраціонального в організаційній культурі, яке в авторському варіанті характеризується тріадним розрізненням дораціонального, раціонального і надраціонального;

8) розрізнення характеристик дораціонального, раціонального та надраціонального в сучасній організаційній культурі;

9) створення тринарної моделі сучасної організаційної культури, в якій для дораціонального ключовим фактором постає відчуття, для раціонального – обґрунтування, а для надраціонального (безпосередньо ірраціонального) – розуміння. Останнє представляє результат діалектики перших двох, який не отримує остаточного логіко-аналітичного осягнення. Це розуміння забезпечується діалектичною взаємодією дораціонально відчутого і раціонально обґрунтованого, проте деяка частина смислів завжди залишається поза розумінням.

РОЗДІЛ 3
ІРРАЦІОНАЛЬНЕ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ: ЕЛЕМЕНТНА БАЗА І МЕХАНІЗМ ДІЇ

3.1. Сутність і зміст феномену ірраціонального в організаційній культурі

Хоча згідно сформованої нами в попередньому підрозділі тринарної моделі, в організаційній культурі варто розрізняти елементи раціонального, надраціонального і дораціонального, все ж спочатку доцільно спробувати виокремити в ній ірраціональні компоненти без розрізнення їх на дві групи. Це буде і простіше (оскільки традиційно наша свідомість звикла розрізняти тільки дві протилежності), і відповідатиме вимогам холістичності дослідження. А вже після цього, орієнтуючись на більш прикладні інструменталістські потреби, спробуємо розрізнити дораціональне і безпосередньо ірраціональне.

Виходячи з проаналізованих у підрозділі 2.3 закономірностей співвідношення раціонального та ірраціонального, можна навести такі *приклади прояву* ірраціоналістичної тенденції в змісті культури сучасної організації:

– активізація креативного мислення і поведінки працівників і менеджерів в процесі поглиблення децентралізації і демократизації управління;

– використання нетрадиційних методів навчання і підготовки персоналу, його стимулювання, оцінки і контролю його діяльності тощо;

– перенесення технологій і методів управління з одних підходів в інші: наприклад, використання елементів японської організаційної культури (з її колективною відповідальністю, неформалізованим контролем, домінуванням довічного найму і повільної трудової кар’єри) в організаціях Західної Європи буде сприйматись як ірраціональне, проте може принести ефективні результати;

– відродження давніх традицій з попередніх історичних епох, які для них вважались раціональними, але поступово набували інтерпретації як ірраціональних в подальші часи та ін.

У більш загальному розумінні, ірраціональне в організаційній культурі має певне *місце в процесі її логічного розвитку.* Якщо на більш ранніх етапах існування організації велика роль у продукуванні й поширенні цілей, цінностей та норм належить управлінським зусиллям менеджерів, то пізніше люди поступово переймають переконання й цінності про те, що є успішним, і приймають їх як свої власні. Так раціональне прийняття переконань поступається місцем емоційній ідентифікації з цінностями, які через певний час стають абсолютними для членів колективу. У такому розумінні ірраціональне в організаційній культурі може полягати в *поступовій ідеалізації позитивного колективного досвіду та в емоційному перетворенні і прийнятті відповідних переконань* (курсив наш. – Є.Н.) [234, с. 84-85].

З іншого боку, місце ірраціонального в організаційній культурі визначається тим, що вона *«переломлюється» крізь призму несвідомого* – цим вона, власне і ширше за поняття формальної культури організації, яка відповідає ідеалам порядку і впорядкованості. Організаційна культура не така вже й упорядкована. Принаймні далеко не завжди, і не обов'язково. Таке розуміння організаційної культури пов'язане з ідеями К.Юнга про колективне несвідоме і дозволяє акцентувати на найбільш глибинних її компонентах. Саме завдяки тому, що в основі культури організації лежать перевірені сторіччями компоненти колективного несвідомого, вона об'єднує «само-валідизовані» техніки і механізми управління – які працюють настільки успішно, що їх не потрібно застосовувати цілеспрямовано, свідомо [240, с. 88].

Організаційна культура у своєму складі містить дуже багато ірраціонального, можна навіть ризикнути сказати більше: *за своєю сутністю вона ірраціональна* – ми це показали вже зокрема і у вступі цієї роботи, коли обґрунтовували актуальність звернення до організаційної культури як до інструменту непрямого управління – на противагу раціональним управлінським

інструментам. Ірраціональність організаційної культури яскраво видна на тлі того, що раціональні моделі управління в організаціях з механістичним типом керівництва в чистому розумінні поступово втрачають своє значення: вони змушені все активніше враховувати соціокультурні контексти. Також ірраціональність організаційної культури проявляється в тому, що, будучи надзвичайно складним і комплексним феноменом, вона *важко піддається і розумінню, і поясненню, і теоретичному систематизуванню*. Все це риси, властиві ірраціональному. Вона майже завжди потребує інтерпретацій і розшифровок і стає більш зрозумілою у зв'язку із зануренням до її глибинних пластів, до «частково несвідомих наборів значень, ідей і символів [234, с. 44]».

Якщо раціональне в організаційній культурі зосереджено в площині ***нормативної*** регламентації (зафіксованих в офіційних документах правил поведінки), то ірраціональне не може бути вміщене в норми. Ірраціональне міститься в *неформальних* ***ціннісних*** складових організаційної культури.

Цінності виступають найбільш рухомим і чутливим модифікатором культури організації. Разом із тим, саме цінності (принаймні ті, які поділяються найавторитетнішими представниками колективу) часто стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість працівників, єдність їх поглядів і дій, а разом із цим і досягнення цілей організації [дет. див.: 175, с. 63-65]. На основі неформальних цінностей розробляються норми організаційної життєдіяльності.

Виокремлюють три основні форми існування організаційних цінностей:

- *ідеали* (розроблені керівництвом і поділювані ними узагальнені уявлення про досконалість у різних проявах і сферах діяльності організації);
- *внутрішні мотиваційні структури особистості* співробітників, які спонукають їх втілювати поведінці і діяльності корпоративні ціннісні ідеали;
- втілення ціннісних ідеалів у *діяльності* співробітників у рамках організації [164].

Щоправда, не можна вважати однорідними всі ірраціональні цінності, представлені в організаційній культурі. Зрештою, цінності представлені на всіх трьох рівнях організаційної культури – але принципово різні:

– на нематеріальному рівні – цінності-переконання. Це дораціональне в організаційній культурі;

– на діяльнісному – цінності-норми, які складають основний зміст раціонального в організаційній культурі;

– на матеріальному – цінності-символи, що є вираженням надраціонального в організаційній культурі.

Таке бачення ***ціннісного виміру ієрархічної структури організаційної культури*** пов'язане з механізмом ціннісно-нормативної детермінації культури на різних рівнях. Як обґрунтовує у своєму дисертаційному дослідженні О.Охрімчук, «не залежно від того, чи йдеться про неформальні цінності, чи про цінності-норми, механізм ціннісно-нормативної детермінації культурного простору зводиться, по суті, до виконання цінностями посередницької функції зв'язку між колективним і індивідуальним – функції трансформації колективно значущих *смислів* в імпульси індивідуальної діяльності [148, с. 132-133]». При цьому ми погоджуємось із дослідницею, що смисли в цьому механізмі саморегуляції виконують посередницьку роль, доповнюючи взаємодію норм і цінностей за принципом тріадності буття.

Як видно, ми не є прибічниками традиції обґрунтування ціннісно-смислової детермінації явищ об'єктивної дійсності, яка зокрема представлена в дослідженні Л.Семененко, в якій автор протиставляє ціннісну детермінацію обраного для дослідження об'єкта (як таку, що має об'єктивовану природу) детермінації смисловій (яка має суб'єктивовану природу) [173]. Ми дотримуємось думки, що категорично протиставляти цінності й смисли як сторони діалектичного протиріччя не завжди правомірно: вони представляють собою одне ціле, всередині зв'язуючи між собою компоненти культурного явища в єдину цілісність. Наприклад, за визначенням авторського колективу під керівництвом В.Шинкарука, смисл – це «особливий зміст, яким людина наділяє прояви своєї життєдіяльності, предмети та явища об'єктивного світу в процесі його духовно-практичного освоєння і внаслідок цього надає їм певного *значення* в системі людської *культури*, в ієрархії суспільних *цінностей* [212,

с. 633]». І в Г.Ріккерта знаходимо, що цінність представляє собою «смисл, який лежить над усяким буттям [161, с. 46]».

Тому ми вважаємо, що раціональне і ірраціональне у видимих процесах розвитку організаційної культури взаємодіють у формі цінностей і норм, смисли ж залишаються прихованим медіатором значень від одних суб'єктів до інших. Смисли можуть отримувати вираження і в дораціональних цінностях-віруваннях, і в раціональних цінностях-нормах, і в надраціональних цінностях-символах.

Тепер подивимось детальніше, якими складовими представлене ірраціональне в організаційній культурі сучасної організації.

У найбільш абстрактному розумінні, ірраціональне в управлінні будь-якою організацією представлено діяльністю, яка є стихійно-хаотичною, спирається на чуттєве пізнання (сприйняття, відчуття, уявлення), виступає не систематизованою, не обґрунтованою. Якщо ***елементарними формами прояву*** раціонального виступають логічне мислення, аналіз, здоровий глузд і т.п., то основними формами прояву ірраціонального – інтуїція, воля, відчуття, уява і фантазія (і осяяння, інсайт як її крайній прояв), віра і творчість [див., напр.: 207, с. 226].

Однак стосовно цього переліку форм ірраціонального слід зробити таке важливе застережливе зауваження. Ірраціональне – настільки невизначений і не сформульований сам по собі феномен (з незрозумілим свідомості механізмом), що окремі його форми чи складові інколи розглядаються як раціональне. Так, інтуїція, з одного боку, виступає феноменом ірраціонального – який діє, але механізм якого не піддається осягненню розумом. З іншого ж боку, інтуїцію іноді пояснюють раціональним шляхом – можливо, вона «вмикається» і діє тоді, коли людина має досить значний досвід у вирішенні того чи іншого питання.

Ще складнішим є феномен осяяння. Н.Мудрагей саме з цією формою ірраціонального пов'язує феномен геніїв. Вельми правомірною є її твердження, що сутність генія полягає в тому, що він здатний до чистого споглядання ідей –

і тому в основі його творчих відкриттів лежить несвідоме, інтуїтивне, яке в кінцевому рахунку завершується осяянням, миттєвим спалахом, що схоже на містичне знання [117, с. 81]. Однак все, що не підвладне законам логіки, не може бути однозначно охарактеризоване і позбавлене нальоту містичності й загадковості, про що неодмінно слід пам'ятати при аналізі таких явищ.

Така неоднозначність актуалізує потребу детальніше проаналізувати названі *елементи ірраціонального в організаційній культурі*.

Інтуїція **–** певний здогад, який виникає як безпосереднє осягнення правильності чогось без наукового досвіду та логічних умовиводів [209, с. 144]. Механізм інтуїції імовірно зводиться до взаємозв'язку свідомості з досвідом колективного несвідомого. Цим же можна пояснити і передчуття, і передбачення, коли суб'єкти не мають достатньо явної інформації для прогнозування. А.Бергсон розумів інтуїцію як осягнення життям самого себе і стверджував, що лише за допомогою інтуїтивного проникнення в предмет можна збагнути сутність життя – таким чином саме з ірраціональною інтуїцією він пов'язував і здатність до творчості [дет. див.: 16].

В процесі інтуїтивного пізнання не усвідомлюються всі ті ознаки, згідно яких робиться висновок, і ті прийоми, за допомогою яких він приймається. Інтуїція являє собою особливий тип мислення, коли окремі ланки цього процесу переносяться у свідомість більшою чи меншою мірою несвідомо, а обмежено ясно усвідомлюється саме висновок думки. Зрештою, когнітивна цінність інтуїції полягає в *схоплюванні ситуації як цілісності*.

В управлінні організацією інтуїція має свої прояви при вирішенні певної проблеми, при прийнятті рішення, часом досить важливого. Управлінці ніби «прислухаються» до свого «внутрішнього голосу», коли або не можуть вирішити певну проблему шляхом застосування стандартних методів, моделей, або незрозумілим чином, щось «підказує» їм, як потрібно вчинити, навіть, коли реально можливість застосування відповідних методів присутня.

Особливим вираженням, концентрацією дії інтуїції в процесі прийняття управлінських рішень є *осяяння* – коли раптово відкривається варіант

розв'язання організаційної проблеми, що має ознаки оптимальності і ефективності.

Наступною складовою ірраціонального в управлінні персоналом є ***воля,*** яку можна розглядати як певну здатність до вибору цілі діяльності чи варіантів рішення і внутрішніх зусиль, необхідних для реалізації обраного [209, с. 97].

Головне у вольовому акті полягає в усвідомленні ціннісної характеристики цілі дії, її відповідності принципам та нормам особистості. Для неї характерне не переживання «я хочу», а переживання «потрібно». Здійснюючи вольову дію, людина протистоїть владі актуальних потреб, імпульсивних дій. За своєю структурою вольова поведінка включає прийняття рішення та його реалізацію. Досить важливим моментом у цьому є співпадіння цілі вольової дії та актуальної потреби в ній.

На невідривність волі від конкретної цілі вказував ще Ф.Ніцше, який протиставив волю розуму і вважав її законом, якому підпорядкований хаотичний світ. Він писав: «Немає «волі», а є тільки воля до *чого-небудь*, не можна виділити *мету* з вольового процесу [142, с. 365]».

В організаційній культурі воля присутня при певній наполегливій роботі працівників, роботі, яка вимагає великих зусиль, затрат часу, нерідко позаробочого. Скажімо, при підборі працівника на досить відповідальну посаду, коли важко правильно зорієнтуватися у виборі правильної кандидатури, і коли власне сам процес відбору дуже затягнувся. Досить важливим є не зупинитися на півшляху, а застосовуючи внутрішню силу, досягти бажаного результату.

Окремою складовою ірраціонального в культурі організації виступає ***відчуття*** – переживання людиною свого ставлення до оточуючої дійсності (до інших людей, до їх вчинків, до будь-яких явищ) та до самої себе [207, с. 104].

Відчуття є особливою формою відображення дійсності, вони відображають ставлення людей один до одного, а також до навколишнього середовища. Відчуття людини, детермінуючись генетично, формуються під

впливом певної спільноти і відіграють значну орієнтуючу роль у повсякденній і професійній поведінці.

Постаючи сигналами успішності або неуспішності виконання діяльності, відповідності предметів або явищ потребам та інтересам людини, відчуття тим самим посідають суттєве місце в регуляції діяльності людей.

Відчуття може бути активним, таким, що має позитивний емоційний тон – задоволення, радість, та пасивним, такими що має негативний емоційний тон – не задоволеність.

Менеджери організації в процесі своєї діяльності можуть відчути настрій в групі, колективі – на противагу раціональному підходу, при якому це виявляється чітко визначеними обґрунтованими методиками. Можуть відчути, навіть якщо працівник цього не показує, задоволеність чи незадоволеність його своєю роботою, її результатами, спілкуванням у колективі. Не маючи ніякого реального підґрунтя щодо цього, вже на основі одного відчуття, можуть застосовуватися певні практичні заходи щодо вирішення проблеми.

Важливе значення має такий елемент ірраціонального, як ***уява*** – психологічна діяльність зі створення певних мисленєвих образів, ситуацій, що в цілому ніколи не сприймались людиною в реальності. Механізм уяви ґрунтується на оперуванні конкретними чуттєвими образами або наглядними моделями дійсності, але при цьому має риси опосередкованого, узагальненого пізнання, що поєднує її з мисленням [209, с. 397]. З уявою тісно пов’язаний феномен *творчості*, створення нового.

Характерний для уяви відхід від реальності дозволяє визначити її як процес перетворюючого відображення дійсності. Головна функція уяви полягає в ідеальному представленні результату діяльності до того, як він буде досягнутий реально.

Розрізняють *відтворювану* і *творчу* уяву. Перша полягає у створенні образів об’єктів, що раніше не сприймалися, відповідно до їх *опису чи зображення*. Друга проявляється у *самостійному* створенні нових образів, втілюваних в оригінальні продукти наукової, технічної та художньої діяльності.

В організаційній культурі і в управлінні персоналом проявляється як перший, так і другий різновид уяви. Відтворювальна уява працює, коли відомі певні характеристики ситуації, події, що ще не відбулася. Прикладом може бути заплановане проведення тренінгу з працівниками. Відома його мета, назва, матеріали, які можуть бути використані при цьому – управлінець, спираючись на це, може програти, створити певний уявний образ того, як це може відбутися. Творча уява, беручи попередній приклад, виникає, коли власне потрібно повністю «створити» сценарій тренінгу.

Ще однією складовою ірраціонального в управлінні персоналом є ***віра*** **–** визнання будь-чого правильним без попередньої фактичної або логічної перевірки, єдино в силу внутрішнього, суб'єктивного переконання, яке не потребує для свого обґрунтування доказів, хоч інколи може підшукувати їх [209, с. 89]. Віра є необхідним елементом індивідуальної та суспільної свідомості, а тому й діяльності людей. Її об'єктами виступають факти та явища, тенденції розвитку природної та соціальної дійсності – які не були дані суб'єкту для чуттєвого сприйняття і виступають лише у вигляді можливості. При цьому об'єкт віри представляється існуючим у дійсності, образно, емоційно.

С.К'єркегор пов'язував із вірою плідність діяльності і самого життя. Він писав: «Віра – найвища пристрасть у людині. Мабуть, в будь-якому поколінні знайдеться багато людей, які навіть не дійшли до неї, але не знайдеться жодного, який міг би піти далі за неї … Втім, і тому, хто ще не дійшов до віри, життя ставить достатньо завдань, і при чесному до них ставленні і його життя не залишиться безплідним, хоча і не уподібниться життю тих, хто зрозумів і знайшов найбільше – віру [97]».

В якості суб'єкта віри в організаційній культурі може виступати як окремий працівник, так і колектив в цілому. Так, працівнику може бути доручено виконання важливої роботи не на основі його досвіду, фаху, як це відбувається при раціональному підході в управлінні персоналом, а на основі того, що в нього просто вірять.

Значення віри яскраво проявляється у впливі на організаційну діяльність таких складових організаційної культури, як міфи, герої, ритуали, вірування.

Розглядаючи інтуїцію, уяву, віру, волю, відчуття як основні елементи ірраціонального в організаційній культурі, а також творчість і осяяння як прояви їх концентрованої дії, ми стверджуємо, що ці складові знаходять вираження на всіх трьох рівнях культури організації. Проте є сенс спробувати виокремити певну специфіку їх прояву на кожному з рівнів.

Що стосується ***ієрархічного виміру*** організаційної культури, то не можна абсолютизувати уявлення про те, що нематеріальний рівень повністю представлений дораціональним, діяльнісний – раціональним, а на матеріальному рівні знаходяться лише надраціональні явища. (Такий висновок можна зробити з запропонованої у 2.3 тринарної моделі.) Йдеться лише про *домінування* того чи іншого компонента на кожному з рівнів (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Співвідношення рівнів організаційної культури
та домінуючих характеристик її компонентів

Рівні організаційної культури	Домінуюча характеристика	Механізм освоєння дійсності
Матеріальний (рівень артефактів)	Надраціональне (цінності-символи)	Розуміння
Діяльнісний (рівень упредметнювання)	Раціональне (цінності-норми)	Обґрунтування
Нематеріальний (рівень уявлень)	Дораціональне (цінності-переконання)	Відчуття

Проте – на тлі зазначеного домінування – на кожному з рівнів організаційної культури представлені елементи всіх трьох частин тріади: дораціонального, раціонального та ірраціонального [137].

Нематеріальний рівень організаційної культури – представлений віруваннями, переконаннями, ідеалами і т.п. – стає доступним сприйняттю і науковому дослідженню в першу чергу в *особистісних характеристиках персоналу організації*. Це більшою мірою може стосуватись особистісних характеристик менеджерів, оскільки останні мають повноваження впливати на розвиток і специфіку самої організаційної культури, проте має відношення і до складових та рис психіки навіть рядових виконавців. У таблиці 3.2 подано основні елементи і ознаки прояву дораціонального, раціонального та надраціонального в особистісно-психологічних характеристиках співробітників організації. Ці ознаки стають своєрідними принципами, яким підпорядковується зміст і особливості передачі вірувань, переконань, ідеалів, і зумовлюють певну специфіку їх об'єктивації на наступному – діяльнісному – рівні організаційної культури.

Таблиця 3.2

Співвідношення дораціонального, раціонального та надраціонального в особистісних характеристиках персоналу

Критерії	*Дораціональне*	*Раціональне*	*Надраціональне*
Характеристики мислення	інтуїтивність	логічність	творчість
Джерела пізнання	цікавість	розсудливість	концептуальність
Характеристики здібностей	розвиненість загальних здібностей (мова, пам'ять тощо)	професійна компетентність	оригінальність
Спонуки до дії	потреба в самозахисті	амбіційність	співчутливість
Джерела управлінської активності	потреба в перевазі, агресивність	цілеспрямованість	гнучкість

Подивимось, яким чином відбувається взаємодія цієї тріади в основних елементах нематеріального рівня організаційної культури.

Як елементи організаційної культури ***цінності*** позначають позитивне чи негативне значення для співробітників явищ природи, продуктів суспільної діяльності, моральних учинків тощо на певному етапі розвитку організації. Вибіркове ставлення до сукупності матеріальних і духовних благ та ідеалів, що розглядаються як об'єкти мети і засоби задоволення потреб колективу чи окремого робітника, визначають ***ціннісні орієнтації*** [див., напр.: 212, с. 756]. При цьому перші формуються більшою мірою ірраціональним (дораціональним) чином, а для ціннісних орієнтацій властива систематизація, логічне осмислення і т.п., притаманне раціональному. Цінності та ціннісні орієнтації опосередковують вплив зовнішнього середовища, оскільки в них акумулюється життєвий та професійний досвід персоналу, та виявляються в діяльності людей як певна ієрархія переваг. Сформовані на рівні переконань, ціннісні орієнтації адекватно виявляються в роботі персоналу організації .

Переконання представляє собою інтелектуально-емоційне ставлення суб'єкта до будь-якого знання як до істинного (або неістинного) через єдність доведення і віри [212, с. 485]. Доведення, яке в складі переконань є обґрунтуванням істинності знання за допомогою інших знань, і віра як відчуття істинності знання не обов'язково на практиці узгоджуються між собою, тому вплив переконань на роботу персоналу може бути позитивним, негативним і суперечливим, запобігти останньому можливо виключно за участі співробітників управлінського складу. Як бачимо, тут представлена дораціональна віра і раціональне обґрунтування у своїй конструктивній єдності.

Натомість в іншому елементі – ***віруваннях*** – майже повністю домінує дораціональне. Як складові організаційної культури вірування означають повне і беззастережне прийняття співробітниками на основі їх самоочевидності або авторитету відомостей, явищ, уявлень, що складають основу самоусвідомлення колективу і можуть визначати напрями та якість роботи персоналу, особливо при слабкому організаційному впливі на неї [85, с. 363]. Дораціональною за

природою можна вважати й ***установку*** – вона, як (часто неусвідомлювана) готовність, схильність людини, що виникає при передбаченні нею певних ситуацій, забезпечує певну спрямованість поведінки та діяльності, це суб'єктивна орієнтація індивідів на певні корпоративно (соціально) прийнятні способи поведінки [85, с. 376].

Найбільш широким за змістом елементом нематеріального рівня організаційної культури є, напевно, ***уявлення*** – як образи об'єктів, подій, явищ, що виникають на основі їх пригадування або уяви, носять узагальнений характер і стосуються не тільки сьогодення, але й минулого і майбутнього. Тому вони у більш широкий спосіб, але й значною мірою абстрактно визначають межі та напрями діяльності співробітників. Внаслідок їх складності, а також задіяності в механізмі їх утворення складних субординаційних взаємодій раціональних та ірраціональних чинників, ми можемо стверджувати, що уявлення бувають як дораціональними, раціональними, так і надраціональними.

Особливим різновидом уявлень є ***ідеали***, вони значною мірою впливають на ефективність роботи персоналу організації. Ідеали – уявлення співробітників про найвищу досконаліть, які, як взірець, норма і найвища мета визначають певний спосіб і характер дій персоналу. Ідеали входять до складу світогляду людини, виражаючи активно-творче відношення до дійсності та відіграючи роль кінцевих цільових орієнтирів [212, с. 217].

Перейдемо до аналізу ***<u>діяльнісного рівня</u>*** організаційної культури, який представлений сукупністю формальних і неформальних правил поведінки працівників і тому найкращим чином може бути охарактеризований через специфічні риси *взаємодій* між ними. Відмінності дораціональних, раціональних та надраціональних характеристик цих взаємодій концентровано представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Дораціональні, раціональні та надраціональні характеристики взаємодій і взаємин у колективі організації

Критерії	*Дораціональне*	*Раціональне*	*Надраціональне*
Співвідношення індивідуальних цілей із колективними	орієнтація на індивідуальні пріоритети	намагання узгоджувати індивідуальні інтереси із загально-організаційними	розчиненість у колективізмі
Механізм внутрішньо-організаційних взаємодій	стихійна самоорганізація	координація колективних дій менеджерами	синергія – узгоджена колективна діяльність, результат якої більше за суму індивідуальних результатів
Джерело і напрям руху інформації	невпорядкована передача інформації всім зацікавленим	первісна інформація – основа для дій – поступає від менеджерів	при організації колективної праці першочергове значення має думка виконавців
Стиль управління	анархічний стиль	домінування авторитаризму	різні форми демократії
Характеристики контролю	некерованість дисциплінарних відносин	контроль за дотриманням дисципліни «згори»	самодисципліна і самоконтроль, взаємоконтроль

До елементів проміжного, діяльнісного, рівня організаційної культури ми віднесли особливості методів і стилю роботи, компетенцію співробітників

організації; ділові принципи, правила та норми поведінки, а також задекларовані місію та ціль організації. У складній взаємодії раціональних та ірраціональних чинників вони і визначають особливості міжособистісних взаємодій в організації. Як уже було зазначено, в елементах цього рівня домінує раціональне.

Так, організаційна ***місія*** – це призначення організації як у широкому плані (для економіки в цілому, для країни, для суспільства), так і у вузькому (визначення області її функціонування). При формулюванні місії уточнюється ніша, яку займає організація на ринку товарів і послуг, визначається спосіб її освоєння, декларується рівень якості продукції. Організаційна місія допомагає як навколишньому оточенню, так і співробітникам організації оцінити соціальну роль організації, разом із тим, у формулюванні місії присутні окремі риси ірраціонального – оскільки вона найчастіше є більш абстрактною, ніж цілі, недостатньо систематизованою, не передбачає конкретних планів діяльності.

Натомість формулювання генеральної організаційної ***цілі*** містить у більшості випадків конкретний еталон у вигляді кількісного або рангового орієнтиру, що допомагає чітко спрямувати персонал на досягнення визначених показників і результатів.

Відносна регламентація ***правил і норм поведінки*** персоналу є необхідною умовою координації колективної праці, фактором узгодження роботи різних підрозділів, а також суміщення індивідуальних інтересів із загальноорганізаційними. Щоправда, тут треба розрізняти формальні норми поведінки (зафіксовані у правилах внутрішнього трудового розпорядку, статуті, колективному договорі та інших нормативних документах) і неформальні (прийняті в тих чи інших колах працівників). на відміну від перших, у других наявний деякий елемент дораціонального, оскільки вони формуються на основі віри, харизми окремих особистостей, інтуїтивного відчуття кращих сценаріїв поведінки.

Задекларовані ***ділові принципи*** організації конкретизують і пояснюють цінності співробітників і споживачів та роблять їх загально відомими, що

дозволяє запобігти виникненню непорозумінь і суперечностей у роботі співробітників. У змісті ділових принципів тією чи іншою мірою декларується служіння суспільству, досконаліть роботи, інновації як неодмінна рушійна сила успіхів фірми, загальнолюдські цінності. Частина ділових принципів компанії відбиває прийняті в ній методи управління персоналом, співвідношення в роботі колективізму та індивідуалізму.

Крім важливості загальноорганізаційної місії, цілі, правил і норм спільної колективної поведінки доцільними є пропозиції С.Седуна щодо визначення ***індивідуальної професійної місії***, яка істотно доповнює арсенал елементів організаційної культури, що мотивують ефективну роботу персоналу [172]. Професійна місія співробітника вдало вписується у функціональну структуру організації та починає його контролювати за допомогою встановлених в організації показників якості праці. Перевагою такої місії є те, що вона дає працівнику віру у власне просування своїми професійними силами та особисту відповідальність за виконання конкретної частини спільної роботи. Якщо робітник має достатній ступінь самостійності на робочому місці, за допомогою цієї індивідуальної місії він може наситити свою діяльність і надраціональними чинниками, які непідвладні раціональному обґрунтуванню і сприяють творчому народженню нових ідей.

Якщо на двох нижчих рівнях організаційної культури ми можемо дозволити собі обмежитись таким лаконічним перераховуванням проявів і елементів раціонального та ірраціонального, то на ***матеріальному рівні*** є сенс більш прискіпливо і детально пошукати ірраціональні елементи. Цьому є принаймні дві причини.

По-перше, матеріальний рівень – будучи зовнішнім, поверхневим – більш доступний як для безпосереднього пізнання за допомогою відчуттів, так і для використання його елементів в управлінні організацією. Через вплив на елементи цього рівня можна поступово змінювати і діяльнісний, і навіть (незначним чином) нематеріальний рівні організаційної культури.

По-друге, саме на цьому рівні можна говорити про багатство ірраціонального в повноцінному розумінні – як надраціонального, такого, що не підвладне логіці і здоровому глузду, але проте чинить сильний вплив на персонал організації. Всі елементи нематеріального рівня: символи, міфи, легенди, герої, ритуали, свята та ін., – вже не можуть вважатись дораціональними, вони пройшли свідоме конструювання раціональними механізмами – проте, крім задуманого менеджерами, чинять ще якійсь не до кінця зрозумілий вплив на процеси організаційної динаміки. Як зазначає Г.Хофстеде, «символи, герої, ритуали та цінності – це універсальні категорії культури, діють і в корпоративній культурі організації [219]».

Поглянемо на ці елементи більш уважно.

За філософським словником, ***символ*** – це «форма виразу і передачі духовного змісту культури через певні матеріальні предмети чи спеціально створювані образи та дії, що виступають як знаки цього змісту [212, с. 622]». Дослідники організаційної культури вказують, що символ – це образ, який у лаконічній формі відображає різноманітні інші образи, змісти та відношення, у тому числі невідомі, які можна лише передбачувати або передчувати. Причому через деякий час після початку використання символи розпочинають самостійне життя [85, с. 135].

Більш широку дефініцію пропонує А.Коуен. Згідно його погляду, символ можна визначити як «об’єкт, слово чи твердження, вид дій чи матеріальний феномен, який невизначеним чином виступає в якості чогось іншого і/або є чимось більшим за смислом, ніж сам об’єкт [див.: 243]».

Значення символу в організаційній культурі дуже широке й багате – він містить у собі цілий комплекс значень конкретного об’єкта і в такий спосіб дуже економічно забезпечує передачу інформації – оскільки за допомогою символу легше досягти однозначності терміну (раціональне). І це незважаючи на ту обставину, що інколи складність символу та його значень потребує істотного часу і зусиль для інтерпретації і розшифровки (надраціональне). Дієвість символу часто пояснюють тим, що він безпосередньо ініціює

звернення людини до архетипів (дораціональне), чим і пояснюється його швидкість у передачі інформації тощо. І на ранньому етапі розвитку людства символи найчастіше виникали стихійно – багато з них залишились значущими в культурі і досі.

В організації символи, з одного боку, *забезпечують творчу спадковість* організаційної культури для творчого розвитку нових співробітників, з іншого – *впливають на поточну поведінку персоналу*. Так, за К.Г.Юнгом, «символ є завжди утворення, яке має найскладнішу природу, тому що він утворений даними, які надаються всіма психічними функціями …, не тільки даними, які мають раціональну природу, але й ірраціональними даними суто внутрішнього і зовнішнього сприйняття [237, с. 85]».

Похідними від символів елементами організаційної культури є колір, фірмовий стиль, товарний знак (логотип) і т.п. Тому і в них так само поєднуються риси дораціональнго, раціонального і надраціонального.

Суттєвий вплив на роботу персоналу здійснює ***колір*** усіх артефактів як створених людиною елементів організаційної культури. Цей вплив обумовлений: 1) участю кольору у створенні робочого простору, 2) фізіологічним впливом на працездатність людини, 3) сприянням підвищенню корпоративного духу персоналу (за умови єдиної кольорової гами для всіх елементів фірмового стилю).

Такі елементи організаційної культури, як інтер’єр, одяг співробітників, товарний знак, прапор і гімн, є складовими ***фірмового стилю*** організації, під яким розуміють систему проектування зовнішнього образу підприємства. Крім тих переваг, які фірмовий стиль надає споживачам, він впливає і на ефективність роботи персоналу, оскільки: 1) сприяє зміцненню єдності співробітників, виробляє почуття причетності до спільної справи, 2) позитивно впливає на естетичний рівень, зовнішній вигляд товарів і приміщень фірми [85, с. 148-150].

Зокрема, ***товарний знак*** (словесний, графічний, об'ємний або звуковий) закріплює відповідальність, виховуючи гордість у співробітників за добре виконану роботу і спричинюючи почуття провини – за погано виконану.

Вплив ***інтер'єру*** на ефективність роботи персоналу обумовлений, по-перше, необхідністю на рівні підсвідомості виховувати у кожного працівника бажання працювати саме в цьому приміщенні і пишатися своїм місцем роботи (ірраціональне). По-друге, всі системи робочих місць і зон відпочинку функціонально і просторово взаємопов'язані, що позитивно впливає на ефективність не тільки безпосередньо трудового процесу, але й комунікацій (раціональне) [85, с. 159-160].

Фірмовий стиль в ***одязі*** співробітників повинен не тільки вказувати на приналежність людини до певної організації, але й відповідати вимогам професії, поєднуючи комфортність праці з вихованням почуття корпоративізму.

Вплив ***ритуалів, звичаїв, традицій***, ***корпоративних свят*** як яскравих складових стилю поведінки на роботу персоналу пов'язаний з тим, що це колективні дії, які в рамках конкретної організаційної культури відповідають певним соціальним потребам членів колективу у сфері формального та неформального спілкування. Причому оптимальне функціонування ритуалів в організації передбачає інтеграцію формального та неформального полів, через що вони можуть служити інструментом гармонізації останніх [157, с. 33].

О.Стеклова визначає звичаї як звичні, нормальні, найбільш зручні і широко поширені способи групової діяльності, стереотипний спосіб поведінки, який відтворюється в певному суспільстві або соціальній групі» і пропонує розрізняти такі типи звичаїв для вираження різних ідеологічних зразків:

– ритуал – відповідний певному зразку, культурно стандартизований набір дій або слів символічного змісту, визначений традицією (форма символічної поведінки). Це коротка за тривалістю дія, виконання якої носить зазвичай несвідомий, мимовільний характер;

– табу – термін, що є категоричною забороною на певні дії по відношенню до визначених (татуйованих) предметів;

– обряд – стійка, впорядкована послідовність символічних колективних дій, що втілює в собі ті або інші соціальні ідеї, уявлення, норми цінності і що викликає певні колективні відчуття;

– церемонія є більш деталізованою, тривалою послідовністю дій, що включає деяке число обрядів [188, с. 22-23].

Л.Іонін більш детально характеризує ритуали: «Ритуал можна розуміти в трьох сенсах: по-перше, як принцип міжіндивідуальних повсякденних взаємодій; по-друге, це тип індивідуальної адаптації, коли індивід відкидає культурно визначені цілі внаслідок нездатності їх досягнення, але продовжує виконувати інституційні правила і норми, призначені для досягнення цих цілей; по-третє, це систематичне дотримування норм і правил, які традиційні за своїм походженням і характером, але вже давно не відповідають потребам і цінностям реального життя [59, с. 127-128]». На нашу думку, описані характеристики правомірні по відношенню і до всіх інших форм звичаїв.

Прийнята в організації мова спілкування певною мірою відбивається в діяльності персоналу, оскільки користування спільними національною та професійною мовами сприяє зміцненню почуття корпоративізму. Цьому сприяє також і використання специфічних усталених висловів, що, до речі, дозволяє економити час на роз’яснення завдання чи прохання.

Впливають на ефективність роботи персоналу і такі елементи, як історія організації, її герої та міфи. Знання історії організації (чому сприяє, наприклад, існування музею фірми) необхідне для усвідомлення її організаційної культури, специфіки мотивації діяльності; водночас пам’ять про засновників і героїв компанії є ознакою високої культури її персоналу.

О.Стеклова пропонує розрізняти не лише міфи, а й інші форми оповідань (під оповіданням розуміється виклад реальних або вигаданих подій, що дозволяє зрозуміти основні цінності і інтерпретувати символи, направлений на передачу і закріплення певних зразків поведінки), а саме:

– міф – оповідання, засноване виключно на вигаданих подіях, яке пояснює походження і подальше перетворення речей або явищ; спосіб

осмислення природної і соціальної дійсності, що базується не на науковому знанні, а на вірі і переконаннях, уявленнях даної культури;

– сага – оповідання, що ґрунтується на реальних історичних подіях, описує унікальні досягнення організації або її лідерів (засновників), зазвичай в героїчному або романтичному стилях. Сага описує послідовність різних подій декілька прикрашаючи і спотворюючи їх. Отже, деякі деталі саги не можна рахувати абсолютно реальними і історично достовірними;

– легенда – оповідання, яке засноване на реальних історичних подіях, проте містить фантастичні елементи. Легенда описує події, обставини яких не могли бути раціонально осмислені;

– історія – найбільш простій тип оповідання, що часто зустрічається, в основі якого можуть лежати як реальні, так і вигадані події. Історія описує повсякденні події в організації, як правило, в легкій іронічній формі [188, с. 22].

Сила міфів, ритуалів, свят як специфічної складової організаційної культури, яка діє на колектив ірраціональним чином, яскраво виражена в такій цитаті: «Сильні всепроникаючі культури перетворили організації на племена, члени яких пов’язані особливими клановими почуттями. Цінності і традиції такого племені підкріплюються їх власною мовою, метафорами і міфами про колишніх героїв і драми. Стиль життя зберігається в ритуалах, тому устави і довідники стають зайвими: відповіді надають звичаї і традиції [244, с. 186]». Ритуали, традиції виступають засобами осягнення і привласнення того чи іншого міфу – і в цьому розумінні постають похідними від нього. Вони складають квінтесенцію практик із інтеріоризації індивідом організаційної культури.

Міфи як артефакти культурних феноменів, пов’язані зі специфічними способами освоєння людиною реальності [162] та міфологеми як їх першоджерела формують понятійну основу організаційної культури і спільного мислення. Міф – це не просто повністю або частково вигадана розповідь, це метафора, через яку можна впливати на колективне несвідоме, спричинюючи консолідуючий вплив на членів організації.

Користуючись спостереженнями Ю.Семенова, варто зазначити, що – на відміну від практик, основаних на раціональності, яка передбачає критичне і проблематизуюче ставлення до реальності – міфологічні практики самодостатні й універсальні, «виключають перевірочні процедури (в тому числі процедури фальсифікації) і знімають усі проблеми ще до їх виникнення [175, с. 72]». Присутність міфу виявляється зазвичай навіть неусвідомлено, в повсякденних розмовах і діях: наприклад, коли працівники захоплено переповідають один одному про яскраву історію створення організації чи діяльність успішного харизматичного менеджера тощо. При цьому, коли минуле міфологізується, воно зазвичай закріплюється в міфі з відтінками романтизму, поваги і стає загальновідомим.

Міфами можуть бути, з одного боку, спонтанно утворені легенди і ритуали, з іншого ж – наслідки зумисної, цілеспрямованої міфотворчості. Прикладом останньої є ***імідж організації*** – який виконує функцію не лише творення певної колективної ідентичності, але й позиціонування організації в зовнішньому середовищі саме в такому вигляді, в якому це потрібно для найефективнішого досягнення її цілей.

В останніх розробках з проблематики організаційної культури все більше уваги приділяється впливу на роботу персоналу фізичної культури як основного фактору формування ***здорового способу життя***, під яким розуміють систему харчування, відпочинку, занять фізкультурою та спортом, психологічного розвантаження, режиму дня, які сприяють зміцненню фізичного та психічного здоров'я індивіда [85, с. 190]. З одного боку, здоров'я є необхідною умовою задоволеності співробітників життям взагалі та ефективного виконання професійних обов'язків (раціональне). З іншого, – позитивний вплив на роботу персоналу здійснюють масові олімпіади, конкурси, змагання між окремими підрозділами чи працівниками – варто враховувати велику роль емоцій, духу здорової конкуренції у спортивній роботі (ірраціональне) [див. також: 130].

Співіснування дораціонального, раціонального та надраціонального в організаційній культурі ми можемо побачити також і в ***гендерному розрізі***

останньої. Наприклад, такі традиційно притаманні фемінності риси, як емоційність, душевна м'якість, співчуття, турбота про меншого й слабшого, підтримання теплих щирих стосунків тощо – є сенс віднести до царини дораціонального (принаймні в розумінні ефективності функціонування соціально-економічного суб'єкта). Натомість наполегливість, самовпевненість, цінність кар'єрного зростання і соціального статусу, успіх і конкуренція, агресивність мачо – традиційно «чоловічі» риси, які в сучасному менеджменті вважаються абсолютно раціональними [дет. див.: 175, с. 127-128]. Що ж до надраціонального – то ним, скоріше з все, правомірно вважати своєрідний «обмін» названими якостями і ролями: коли чоловік проявляє співчуття і прагне встановлення теплих стосунків у колективі, а жінка, навпаки, жорстко прямує до безапеляційного досягнення своїх амбіційних кар'єрних цілей.

Кожна організаційна культура з часом потребує змін і змінюється – у відповідності до нових умов середовища. Тому – крім аналізу ірраціонального в структурі організаційної культури (яка є вираженням статики) – для нас важливо показати, що ці ***зміни організаційної культури можуть відбуватись як на засадах раціонального, так і на засадах надраціонального і дораціонального.***

Почнемо з першого – оскільки саме такий шлях є найбільш поширеним у сучасному управлінні.

Зміни організаційної культури *на засадах раціонального* представляють собою логічну послідовність дій, підпорядкованих досягненню конкретного, наперед визначеного образу організаційної культури. Ці дії починаються з аналізу існуючої культури (1) і створення ескізу бажаної (2), продовжується в розробці покрокового плану подолання розходжень між ними (3). Після втілення розробленого плану в життя (4) обов'язково передбачені оцінка змін та ефективності вжитих заходів (5) і створення плану заходів із підтримки створеної організаційної культури або її подальшого розвитку.

Для реалізації такого раціонального плану змін організаційної культури ефективними виявляються такі засоби:

– набір нового персоналу – який би підтримував і популяризував бажану організаційну культуру (що відбувається на тлі вивільнення «недостатньо надійних прихильників»);

– реалізація нових форм тренінгових програм для виховання бажаних цінностей;

– всебічне заохочення прихильників нової організаційної культури (із активним залученням форм службово-професійного просування);

– активне застосування і поширення оновлених організаційних символів, ритуалів тощо;

– використання впливу лідерства на поширення потрібних цінностей.

На тлі наведеного яскраво видно специфічну відмінність змін організаційної культури, що відбуваються *на засадах дораціонального*. Це принципово інша картина, в якій зміни організаційної культури постають як стихійний, проте досить органічний, соціальний рух [див.: 234, с. 405-406]. У цьому русі відсутній який-небудь епіцентр змін, не існує і сильних одноманітних вольових дій визначеної групи менеджерів або найнятих консультантів. Так само немає в ньому цілеспрямованості і чіткого плану або проекту змінення. Відповідно досить важко сформувати якийсь логічний перелік послідовних дій, хіба що ескізно.

Дораціональні зміни організаційної культури починаються, якщо ті чи інші групи в організації (часто неформальні) спонтанно переглянувши свій спосіб мислення, свої цінності і ідеали, відчувають незадоволеність ними (1) і бажання їх змінити (2). Тоді вони або стихійно народжують самі, або підхоплюють нові ідеї, які здаються їм більш адекватними (3). В останньому випадку нові ідеї й цінності можуть бути незаплановано, випадково привнесені новими співробітниками, або споживачами, постачальниками чи партнерами в процесі безпосереднього спілкування. Ці ідеї чинять вплив на працівників і групи, які – внаслідок своєї незадоволеності минулою організаційною культурою – стають відкритими і сприйнятливими до них (4). Вони цікавляться новими ідеями, застосовують їх у роботі, поширюють їх (5). Таким чином може

відбуватись органічний, природний процес слідування працівників за новими ідеями, що поступово (згідно закону переходу кількісних змін в якісні) означає змінення організаційної культури.

Навряд чи можна виокремити конкретні засоби дораціонального здійснення змін організаційної культури – оскільки це суперечило б самій його сутності. Логічніше визначити потрібні для цього умови. До них відносимо:

– певний ступінь незадоволеності змістом наявної організаційної культури частини колективу;

– відкритість свідомості працівників до нових ідей (що залежить і від їх компетенції, і від достатнього демократизму управління);

– достатня життєздатність нових ідей;

– слабке втручання менеджерів у процес цілеспрямованого поширення цінностей і ідеалів, а також у супротив змінам;

– широкий спектр посередників, які можуть привносити або поширювати нові ідеї (в першу чергу, з безпосереднього оточення організації).

В основі змін організаційної культури на *засадах надраціонального (безпосередньо ірраціонального)* лежить третій – принципово відмінний – механізм. Він базується на точковому збудженні – на активізації нових ідей в локальній точці організації, найчастіше в тій чи іншій неформальній групі, із подальшою екстраполяцією цього збудження на інші групи. Так само, як і в попередньому випадку, тут відсутні будь-які плани і проекти, хоча саме збудження і може бути наслідком цілеспрямованих намірів менеджерів або неформальних лідерів. Цей підхід не передбачає природного утворення нового колективного світорозуміння, проте так чи інакше пов’язаний зі стихійним поширенням і добровільною підтримкою нових ідей і цінностей. Отже, як це відбувається?

У тій чи іншій малій групі виникає точкове збудження – одна людина починає впливати на своє найближче оточення критикою старих ідей і обґрунтуванням нових (2). На відміну від раціонального механізму, попереднє ретельне обстеження середовища на предмет наявності незадоволених

організаційною культурою тут не є обов'язковим, відповідні висновки робляться скоріше на інтуїтивному рівні (1). Поступово люди, які відчули цей вплив, починають впливати і на своє оточення (3) – і далі цей процес найчастіше набуває характеру ланцюгової реакції (4). Тут важливим засобами виступають використання важелів лідерства (авторитет, довіра, особистий приклад та ін.) та інструментів дипломатичної бесіди.

На нашу думку, ірраціональний механізм змін організаційної культури є найскладнішим, тому що:

– ці зміни не підтримуються ні формальною владою, ні силою натовпу, ні ресурсами;

– цей механізм потребує від того, хто його ініціює, активного залучення творчості, життєвої енергії, віри у свої переконання, цінності і ідеї [дет. див.: 234, с. 410], а також талановитого впливу на оточення, що в сукупності є далеко не простим завданням;

– він також потребує наявності творчих потенцій, відкритості і віри в трудовому колективі;

– зміни організаційної культури, ініційовані таким механізмом, відбуваються в організації нерівномірно, внаслідок чого завжди лишається ризик розпорошеності, фрагментарності корпоративних цінностей;

– ці зміни базуються на дії механізму резонансного впливу – який вмикається, якщо започаткований точковий вплив відповідає наперед закладеним тенденціям розвитку самого організаційного середовища. А оскільки ці тенденції превентивно визначаються скоріше інтуїтивно, то великим є ризик провалу.

На нашу думку, раціональний механізм змін організаційної культури працює в напрямі «зверху – вниз» (від ініціатив менеджерів – до виконавців), дораціональний – «знизу – вгору» (зароджується у напівстихійних взаєминах між працівниками), а ірраціональний не має чітко зафіксованого напряму, оскільки точкове збудження може розпочатись як в управлінській, так і в виконавчій підсистемі організації. Напрям його дії правомірніше визначити як

«зсередини – до периферії», оскільки він завжди пов'язаний з екстраполяцією нових ідей.

Своєрідним підґрунтям, базою ірраціонального в системі будь-якого масштабу і специфіки функціонування, і в організаційній культурі в тому числі, виступають структури колективного несвідомого – ***архетипи***, відомі нам первісно завдяки роботам К.Юнга. Згідно його концепції, архетипами є такі «фактори і мотиви, які впорядковують психічні елементи в певні образи [236, с. 48]»; вони – «володарі, боги, тобто образи домінуючих законів і принципи, які надають певної закономірності протіканню тих образів, які душа кожен раз переживає заново [238, с. 142]».

Цим терміном Юнг називав колективно наслідувані форми сприйняття і розуміння, психічні кореляти афективно заряджених інстинктивних переживань і настанов. Це певна готовність знову і знову репродукувати ті ж самі чи подібні міфологічні уявлення, через що вивчення їх представляє неабиякий інтерес для теоретиків і практиків менеджменту – як основи для свідомого використання їх в управленні організаційною культурою. В інтерпретації сучасної української дослідниці О.Донченко, це форма колективного несвідомого (надособистісного начала людської психіки), це своєрідний соціальний кумулятивний феномен, мотиваційний ген, який передає від покоління до покоління набутий людством досвід. Іншими словами, це вибудована на ірраціональному, до-свідомому рівні формотворна здатність, можливість форми [46, с. 5].

У прикладному управлінському вимірі проблематика архетипів містить цінні думки щодо символів, ситуацій, ідей і фігур, які стають джерелом появи архетипових мотивів. Адже ці символи, ситуації, фігури, ідеї тощо через постійне переживання їх людством набули характеру психічних структур і майже у всіх людей викликають однакову або подібну реакцію. Як вказує О.Донченко, серед архетипових фігур: мати, батько, дитина, правитель, священнослужитель, лікар, учитель, а також чотири основні жіночі й чоловічі архетипи – фізично і сексуально привабливі чоловік і жінка, фатальна жінка і

романтичний чоловік, мати з дитиною і діловий чоловік, мудрий дідусь і мудра бабуся. Серед архетипових ситуацій – народження, досягнення статевої зрілості, залицяння, статевий зв'язок, шлюб, смерть. Архетипові символи є численними, вони є складовим матеріалом міфології, релігії, сновидінь, мистецтва, літератури. Архетиповими ідеями є секуляризовані або абстрактні версії або розвиток в інших сферах символічних тем. Так, впливові наукові ідеї і ідеї суспільної свідомості мають своїм початком символічне джерело: лібідо – мана, ідея Першопричини – Бог, церква як віросповідна єдність – Рай. Важко не погодитись, що популярність і пристрасне наповнення таких ідей пояснюються їх символо-архетиповою основою [46, с. 7-8].

Архетипи, будучи основою всього ірраціонального в організаційній культурі, належать, безумовно, до царини дораціонального – проте сучасні ініціації зв'язку людини з колективним несвідомим ми відносимо до надраціонального, кінцеві результати якого з точністю передбачити неможливо [див. також: 133]. А сам факт нашої обізнаності про існування таких структур, достатньої наукової обґрунтованості існування колективного несвідомого та його систематизації свідчить про їх раціональне осягнення.

На довершення, наш детальний аналіз проявів ірраціонального в окремих елементах організаційної культури доречно доповнити більш узагальненою картиною. *Основні компоненти ірраціонального в сучасній організаційній культурі* доцільно розглядати на трьох ієрархічних рівнях, або шарах (див. рис. 3.1).

Нижній рівень – колективне несвідоме і архетипи як його стійкі соціально-культурні структури. Цей шар майже ніколи не усвідомлюється людиною, хоча вплив архетипів на соціальне життя дуже сильний, особливо в умовах соціальної нестабільності. Саме архетипи є джерелом дієвості символів, міфів, легенд, героїв. Їх взаємозв'язок з індивідуальною свідомістю здійснюється через індивідуальну підсвідомість. Хоча самі архетипи відносяться до царини дораціонального, їх свідоме використання у формі символів і т.п. здійснюється за надраціональним механізмом.



Рис. 3.1. Рівні ірраціонального в організаційній культурі

Середній шар – проміжний між глибинними джерелами і практикою. Це найбільш змістовний теоретичний компонент ірраціонального в організаційній культурі, який відповідає діяльнісному рівню організаційної культури, де містяться правила й норми поведінки працівників. Його основні елементи – відчуття, воля, інтуїція, уява, натхнення, інсайт і тому подібне.

Верхній рівень – видимий, на якому ірраціональне (в значенні надраціонального) представлене найбільше. Це фактично безпосереднє використання ірраціонального на практиці, тобто прикладні аспекти ірраціонального вимірювання організаційної культури. Вони виражають її дієвість як особливого інструменту управління персоналом. Це також найдинамічніший з усіх шарів, який саме зараз активно розвивається. Ключову роль в цьому процесі займає експериментування, причому серед іншого це також і експериментування самих методів активізації ірраціонального. Тому поки неможливо скласти повний перелік цих методів і прийомів – він знаходиться на стадії формування. Але можна назвати найвідоміші з них. З одного боку, сюди відносяться евристичні методи ухвалення управлінських

рішень. (Наприклад, мозкова атака, метод Делфі і інші експертні методи, інверсія, метод вільних асоціацій.) З іншого ж боку, це ірраціональні засоби управління персоналом, зокрема, нестандартні, інноваційні методи заохочення на кшталт програм висування пропозицій (які працюють не за схемою японських «гуртків якості», а як позитивна мотивація для успішних працівників) [132].

Саме на ці прикладні аспекти використання ірраціонального виміру організаційної культури в практиці управління організацією ми звертаємо прискіпливу увагу в наступному підрозділі роботи.

3.2. Вплив ірраціонального виміру організаційної культури на управління фірмою

Виділяючи окремі елементи організаційної культури, слід зазначити, що межі між ними на практиці зазвичай розмиті. Як метафорично описує організаційну культуру Р.Рюттенгер, «не тільки спостерігати і аналізувати культуру, але й розуміти її означає – схопитися спочатку за хмарину. Культура і пов’язані з нею уявлення про цінності не є жорсткими поняттями, як організаційні структури і процеси, керівні політичні і ділові напрямки, стратегія і бюджети [164, с. 34]».

Можливості дослідження впливу елементів організаційної культури на ефективність управління ускладнює також і те, що елементи різних рівнів культури організації знаходяться у постійному взаємному розвитку. Розвиток від рівня уявлень до рівня артефактів супроводжується двома протилежними процесами: спочатку деякі надперсональні елементи, структури загальної соціальної діяльності (мораль та ін.), інтеріоризуються, засвоюються людиною, перетворюючись у внутрішні структури, а потім вони екстеріоризуються, породжуючи зовнішні явища (ритуали, стиль поведінки тощо). Тому до того, як

декларовані корпоративні принципи стануть своїми для співробітника, не можна чекати від нього добровільних бажаних для всієї організації дій.

М.Елвессон вказує: неможливо стверджувати, що організаційна культура в цілому або якась її частина чинить ясний і простий вплив на результати діяльності [234, с. 162]. Натомість він не заперечує, що цей зв'язок – між культурою і результатами діяльності організації – є. Цей зв'язок полягає в тому, що «*елементи культури* … можуть забезпечувати життєво важливий зв'язок між раціональними і суб'єктивними аспектами політики, менш відчутними рисами поведінки працівників у відповідності до цінностей, які домінують на підприємстві [252, с. 582]».

У першому наближенні адекватну організаційну культуру можна назвати визначним фактором створення конкурентних переваг організації. Т.Пітерс і Р.Уотерман, вивчивши діяльність найкращих компаній США і намагаючись зрозуміти секрет їх успішної діяльності, прийшли до висновку, що історії, міфи, легенди є важливими елементами, бо передають цінності, що розділяються в організації, тобто її – організаційну культуру. З їх точки зору, злагодженість культури в цих організаціях стала суттєвою властивістю їх успішної діяльності [152].

Зрештою, сама прискіплива увага й дослідження феномену організаційної культури пов'язані з усвідомленням того впливу, який організаційна культура робить на успіхи і ефективність організацій, незалежно від їх природи і функціональних особливостей. Керівники організацій почали розуміти, що культурою можна управляти і, якщо це робити грамотно, то процес прийняття рішень стає більш ефективним, а це, в свою чергу, приносить більші прибутки. Проведені ще на початку 80-х років дослідження показали, що процвітаючі компанії відрізняються високим рівнем культури, яка формується в результаті продуманих зусиль, що направлені на розвиток духу організації. Сьогодні ж усе частіше управлінці і консультанти говорять про діагностику і формування організаційної культури, корпоративного духу, системи організаційних

цінностей. Різні (в основному західні) фірми здійснюють програми розвитку або зміни організаційної культури.

Таким чином, дієвість впливу організаційної культури на управління організацією і можливість раціонального використання цього впливу для підвищення ефективності останнього давно вже доведена на практиці. Наша задача – доповнити наявне теоретичне підґрунтя з цієї проблематики і виокремити вплив ірраціонального виміру (складових, характеристик) організаційної культури на управління.

На жаль, хоча сучасні тенденції в дослідженні організаційної культури і характеризують відмову від крайностей, що були притаманні початковим етапам її вивчення – проте все ж дослідники шукають компромісний підхід до проблеми *раціонального* формування і управління організаційною культурою. Формуються і розвиваються раціонально-прагматичні концепції, які достатньо гостро ставлять питання про оптимальний тип організаційної культури, її «силі», і «слабкості» з точки зору вироблення ефективних організаційних стратегій. І в новітніх моделях, таким чином, центральною залишається проблема раціонального управління культурою організації.

Проте нам є чим доповнити і ці раціональні моделі.

Перше важливе доповнення стосується напряму *передачі впливу організаційної культури на управління по ієрархічним рівням самої організаційної культури*.

На нашу думку, є всі підстави вважати, що основний вплив – це вплив елементів нематеріального рівня на елементи матеріального рівня, але діє і зворотний вплив. Так, «прапор, гімн і фірмовий знак призначені також для формування більш високих цінностей співробітників, посилення корпоративного духу, підйому всієї корпоративної культури організації [85, с. 16]». Таким чином, необхідно визнати наявність ***циклічного процесу впливу елементів нематеріального рівня організаційної культури на діяльнісний, діяльнісного – на матеріальний***, а потім матеріального – на нематеріальний із чергуванням процесів інтеріоризації та екстеріоризації. Як зазначається в

більшості робіт, верхній рівень організаційної культури є більш доступним для пізнання та практичного використання [див., напр.: 8; 77; 85]. Хоча, надаючи вагомості зовнішнім проявам організаційної культури, варто підкреслити, що високий рівень їх розвитку не може компенсувати, наприклад, низький рівень (за гуманістичною спрямованістю) ціннісних орієнтацій, недостатню увагу до кожного співробітника організації.

У відповідності до цієї настанови варто сформулювати низку *принципів, які доцільно покласти в основу ефективного функціонування і розвитку самої організаційної культури*. Ці принципи виступають нашим другим доповненням до існуючого раціоналістичного тлумачення даного питання:

1) принцип тісного взаємозв'язку всіх елементів і всіх шарів організаційної культури: менеджер, приймаючі рішення стосовно управління організацією та її розвитком, повинен усвідомлювати багатоелементну цілісність організаційної культури, та взаємозв'язки між елементами різних її шарів;

2) принцип інформаційної відкритості і прозорості: рішення стосовно планованих змін в культурі організації не повинні бути таємними, персонал повинен бути інформованим, обізнаним з обов'язковою можливістю внесення власних пропозицій. Це важливо для створення духу причетності, що в свою чергу прискорює момент позитивних змін і робить їх найбільш адекватними;

3) принцип ініціюючого впливу культури керівника на оргкультуру: організаційна культура завжди починає формуватись за образом культури першої особи в організації, і напрямок змін також визначається індивідуальною, професійною тощо культурою керівника;

4) принцип стратегічності розвитку організаційної культури: прийняте рішення з управління розвитком організаційної культури повинно відповідати розробленій стратегії та базуватися на чіткому уявлені, на розвиток чого він спрямований;

5) принцип поступовості змін організаційної культури: жодна зміна не може відбутись раніше, ніж для цього будуть створені (стихійним або штучним

чином) сприятливі передумови. Відповідно і раціональні рішення, націлені на змінення організаційної культури, повинні бути орієнтовані на поступові зміни і передбачати відповідні неспішні засоби для забезпечення плавного переходу від старого до нового. Це є важливим моментом, оскільки менеджер повинен мати резерв часу для виявлення й при необхідності внесення необхідних коректувань щодо розвитку організаційної культури;

6) принцип конструктивності динаміки організаційної культури: управління оргкультурою базується не на руйнуванні існуючої культури, а на позитивному смислотворенні, тобто воно спрямоване на виведення існуючих проблем і неузгодженостей на якісно новий рівень і творення нових суспільно корисних рис на засадах старого змісту [див.: 136].

Перейдемо до аналізу впливу ірраціонального виміру організаційної культури на управління фірмою.

Хоча теоретичне осмислення сутності управління, наукове пізнання його специфіки, структури, функціональної взаємодії з суспільством стало предметом дослідження лише наприкінці XIX – на початку XX століття, однак сьогодні сама царина загальної управлінської проблематики досить розроблена і структурована.

Влучне світоглядне розуміння феномену управління пропонується у філософському словнику за редакцією В.Шинкарука, де управління визначається як «об’єктивний процес упорядкування *систем*, суть якого полягає в забезпеченні їхньої цілісності, підтриманні заданого режиму діяльності й досягнення мети шляхом обміну інформацією між їхніми підсистемами (керуючою і керованою системами) по каналах прямого і зворотного зв’язку [212, с. 706]». По відношенню до соціальних систем важливим є доповнення, дане колективом харківських науковців – згідно з ним, сутність управління також полягає в цілепокладанні, у формуванні та здійсненні спеціальних управлінських впливів на людей та їх групи, на хід і характер їх сумісної діяльності для забезпечення відповідності її характеру і

результатів деяким наперед поставленим стратегічним цілям і завданням [199, с. 73].

Для нас важливо підкреслити, що *управління як феномен саме по собі і раціональне, і ірраціональне* (хоча до-соціальні різновиди управління винятково ірраціональні). Соціальне управління ірраціональне тому, що в основі своїй ґрунтується на інстинктах влади для забезпечення вітальних потреб, але раціональне – тому, що обумовлюється постановкою конкретних обґрунтованих цілей і діяльністю у відповідності до цих цілей та оперує раціоналістичними методами.

Коли завершився дораціональний етап і розпочалися теоретичні розвідки в галузі управління організацією, ***раціоналістичний підхід*** став першим за часом виникнення – його започаткування традиційно приписують Ф.Тейлору і його послідовникам у рамках школи наукового менеджменту. В основі раціоналістичного управління лежить розуміння людини як раціонально керованого суб'єкта діяльності, що виконує наперед продумані дії, результати яких постають для нього головною стимулюючою силою. Основними складовими раціоналістичного підходу до управління організацією можна вважати наступні:

– максимальна структурованість виробничого середовища з раціонально вибудованою організаційною структурою і однозначністю поділу праці та зв'язків між посадами;

– чітка визначеність і структурованість виробничих завдань;

– домінування матеріального стимулювання, за допомогою якого можна мінімізувати помилки підлеглих, виключити нераціональні дії і створити оптимальний режим роботи;

– однозначна спеціалізація працівників і жорсткий контроль при індивідуальній відповідальності;

– непотрібність уваги до особистих інтересів працівника (людина приходить в організацію заробляти гроші і для цього готова виконувати всі вказівки);

– намагання підвищити ефективність виробництва через максимальну технологізацію виробничих операцій;

– ігнорування традиції (як споконвічно нераціонального) [див. також: 135].

У цілому, раціональні вимоги до культури сучасної організації вступають в певну суперечність з її ірраціональними характеристиками, які все більш актуалізуються останнім часом. Саме зняття цієї суперечності визначає подальші тенденції розвитку культури організації. Так, серед важливих вимог до організаційної культури можна було б назвати її передбачуваність, точніше, прогнозованість її розвитку, однак практика постійно демонструє процеси стихійного, незапланованого розвитку організаційної культури (виняток складають хіба що елементи матеріального рівня, які практично повністю створюються свідомим впливом керівництва). Таких прикладів безліч.

З іншого боку, сучасна актуальність переходу до ***ірраціоналістичного підходу до управління*** і організаційної культури зокрема пов'язана з корисністю ірраціонального в періоди трансформацій – вона обумовлена такою його властивістю, як *інноваційність*. (Інновація як щось нове і принципово оригінальне стає особливою цінністю в постіндустріальному, інформаційному суспільстві.) Адже, якщо розрізняти в людині підсвідоме, свідоме і надсвідоме, то свідомість у такому баченні є цариною раціонального, ірраціональному ж достаються і найнижчі, підсвідомі пласти бажань, і надсвідоме – містичні, трансцендентні можливості і переживання. І підсвідоме, і надсвідоме створюють безумовний хаос особистісної структури, який сполучається і з хаосом суспільного буття. Тому, народжуючи нові, невідомі людям раніше варіанти дій, ірраціональне виступає способом пробудження від звичного, догматичного і стабільного і відповідно джерелом інноватики. Зрештою, чим більше ірраціонального завантажено в ірраціональні пласти психіки особистості, тим більше варіантів розв'язання проблем зможе сформулювати її раціональне.

Цікаве тлумачення ірраціонального як джерела інноватики нам вдалося знайти в статті Г.Радіонової, яка демонструє, що єдність раціонального та ірраціонального постає смислоутворюючим джерелом ігрової дії: правила гри є маркером раціональності останньої, а ірраціональне – яке виявляється у хаосі, безладі – «містить у собі приховані можливості оновлення, часто постає початком нової гри [62, с. 81-82]».

М.Елвессон говорить про актуальність так званого «культурального мислення», яке – згідно його концепції – дає найбільш цілісне уявлення про організаційну культуру і дозволяє ефективно використовувати її в управлінні. Ознайомившись з концепцією автора, ми можемо стверджувати, що запропоновані ним принципи культурального мислення містять і певні настанови щодо врахування і використання ірраціональних аспектів організаційної культури в управлінні фірмою. Нам вдалось виокремити такі з цих настанов:

– вивчення організаційної культури і управління нею має бути пов’язаним із *конкретними* подіями, ситуаціями, діями і процесами – тільки в опосередкуванні частковостями вона може бути усвідомлена і охоплена як ціле;

– організаційну культуру треба розглядати як *мережу значень*, які керують діями персоналу набагато більше, ніж цілеспрямовані зовнішні сили: культура при цьому працює зсередини колективу, а не «над головами» працівників;

– значення як основний елемент організаційної культури необхідно розглядати не як фіксовану сутність, а як процесуальні і ситуативні;

– не варто тлумачити організаційну культуру як абстрактну систему цінностей – адже вони конкретні і повні суперечностей;

– актуальне виважене розуміння організаційної культури повинно враховувати й те, яким чином влада управляє домінуючими значеннями й цінностями, адже вони розвиваються і поширюються не лише спонтанно [234, с. 431-432].

В узагальненому вигляді особливості впливу ірраціональних компонентів організаційної культури на управління організацією – в порівнянні з раціоналістичним управлінням – подані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Співставлення основних складових раціоналістичного та ірраціоналістичного підходів до управління організацією

Раціональне	*Ірраціональне*
Здоровий глузд, логіка	Інтуїція, відчуття
Структуризація	Неструктурованість
Індивідуалізм	Колективізм
Обмеженість виконанням працівником його обов'язків	Ідентифікація працівника з організацією
Мінімізація помилок	Заохочення ініціативи
Односторонність	Всесторонність
Виробничі досягнення	Задоволеність працівників
Індивідуальна робота	Групові методи роботи
Рейтинг → результативність	Рейтинг → конфліктність

Більш детальну картину можна отримати, якщо структурувати управління організацією за допомогою його основних ***функцій*** [128]. Серед них ми виокремлюємо п'ять ***послідовних*** функцій (які відображають певну логіку процесу управління): планування, організування, стимулювання, координування, контролювання, – і дві ***наскрізні***: комунікацію і прийняття управлінських рішень. Дві останні функції повинні виконуватись протягом всього алгоритму управління, вони ніби «пронизують» існування перших п'яти (див. рис. 3.2).

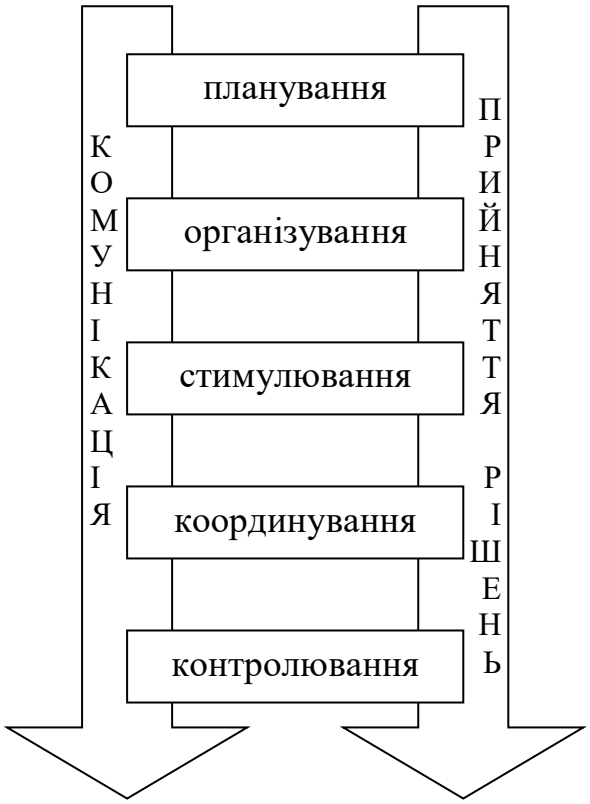


Рис. 3.2. Функції управління організацією

Планування є початковою функцією процесу управління, а тому й основою для всіх наступних. Його сутність полягає у визначення цілей організації, найбільш ефективних методів і засобів їх досягнення і системи показників, що визначають логічний хід робіт із виконання поставлених завдань. Матеріальним виразом планування є план – логічна послідовність необхідних для виконання операцій із зазначенням термінів і відповідальних за виконання.

Слід зазначити, що в процедурі розробки планів завжди домінує раціональне: аналіз статистичної інформації, розрахунки можливих прибутків і витрат тощо. Особливо це стосується тактичного (середньострокового) і оперативного (короткострокового) планування. Ірраціональне може проявлятись на рівні стратегічного планування, коли плани складаються на 5-10 років і не містять конкретних заходів, а лише напрями для реалізації. Тут активно залучається інтуїція в процесі передбачення можливих подій майбутнього.

Крім того, в усіх різновидах планування можливі такі елементи ірраціонального:

– залучення уяви і творчості колективу до складання планів, програм розвитку, цільових проектів та ін.;

– перехід від економіко-математичної до концептуальної основи управління – із цілісним баченням майбутнього;

– планування в умовах широкого вибору цілей, завдань і засобів з активним використанням багатоваріантності розвитку подій;

– опора планування на інші пріоритети, крім фінансових – наприклад, на згуртованість колективу, якість морально-психологічного клімату тощо.

Організування – це функція управління, спрямована на створення необхідних умов для забезпечення досягнення поставлених загальноорганізаційних цілей. У найбільш загальному розумінні її призначення можна розуміти як забезпечення переходу підприємства чи його підрозділу з наявного стану в бажаний [72]. Організування як функція управління забезпечує впорядкування технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності керованої системи на всіх її ієрархічних рівнях. Основними складовими функції організовування виступають: формування і вчасна корекція структури організації, забезпечення її діяльності фінансами, устаткуванням, сировиною, матеріалами, трудовими та іншими ресурсами.

Серед рис ірраціонального в реалізації функції організування на сьогоднішній день можна назвати:

– перехід від лінійно-функціональної та дивізіональної до матричної організаційної структури, до управління за проектами;

– активізація використання не лише формальних, а й неформальних аспектів управління: наприклад, лідерства, самодисципліни, саморозвитку і т.п.;

– підтримка тенденції оновлення колективу за допомогою добору молодих працівників;

– активне залучення інтуїції, уяви, фантазії і творчості персоналу для пошуку варіантів дій, особливо в ситуаціях невизначеності.

Наступна функція управління – ***стимулювання*** – полягає у процесі формування і використання стимулів, тобто зовнішніх по відношенню до особистості факторів спонукання її до тієї чи іншої роботи. Стимулювання передбачає створення умов для формування у робітників мотивів до праці і ввімкнення причинно-наслідкового зв'язку між особистісними потребами і загальноорганізаційними цілями.

На сьогоднішній день найбільш яскраво вираженими характеристиками ірраціонального у стимулюванні виступають:

– розширення спектру критеріїв для відбору працівників для стимулювання;

– розширення спектру форм стимулювання працівників;

– активне залучення різноманітних форм неекономічного, морального стимулювання;

– використання нетрадиційних методів і форм стимулювання – наприклад, програм висування пропозицій, програм додаткової виплати готівкою [дет. див.: 12, с. 145-153], надання індивідуальних завдань;

– головним критерієм для службово-професійного просування робітників виступають індивідуальні креативні можливості і внесок у розвиток колективу;

– самоформування зовнішніх артефактів організаційної культури, включаючи колективне опрацювання місії, гербу, логотипу організації, фірмового стилю, інтер'єру приміщень тощо.

Можна сказати, що серед усіх функцій управління у стимулюванні, напевно, найбагатший спектр для реалізації ірраціонального. Тут активно працює і інтуїція – оскільки інколи неможливо розрахувати, який зі стимулів чинитиме найбільш дієвий вплив на того чи іншого працівника, і це доводиться визначати саме в інтуїтивний спосіб.

Функцію ***координування*** можна розуміти як сукупність управлінських дій, спрямованих на регулювання взаємозв'язків між посадами і підрозділами в організації та досягнення узгоджених дій між ними. Ця функція реалізується в єдності процесів поділу праці, спеціалізації, кооперації. Її пріоритетами виступають виключення дублювання робіт різними працівниками та забезпечення акумуляції зусиль і оперативної взаємодії в напрямі досягнення загальноорганізаційної мети.

Ірраціональними рисами в реалізації функції координування в сучасній організації можуть бути:

– надання пріоритетного значення горизонтальним зв'язкам (зв'язкам координації) – на противагу абсолютизації ієрархії і бюрократії (зв'язкам субординації);

– створення умов і сприяння розвитку неформальної структури і неформальних зв'язків колективу;

– активне використання потенціалу робочих груп (які складаються з представників різних служб), у тому числі і тимчасових, об'єднаних неформальними комунікаціями і можливостями передачі ролі лідера;

– відхід від жорсткого закріплення функцій за одним працівником, вибір функціональних обов'язків ґрунтується на компетентісному підході і залежно від ситуації одна й та сама функція може передаватись від одного експерта до іншого.

Ще одна функція управління – ***контролювання*** **–** це перевірка якості діяльності персоналу за допомогою зіставлення фактично досягнутого рівня на певному етапі виконання завдання, отриманих кінцевих результатів і запланованого рівня, встановленого нормами, нормативними документами організації. Проте, хоча контроль найчастіше сприймається як кінцева функція управління організацією, його розгортання розпочинається раніше. Адже зміст контролю діяльності персоналу включає такі його послідовні стадії: 1) встановлення норм діяльності; 2) збір даних про фактичні результати;

3) порівняння та оцінка фактичного й очікуваного результатів виконання; 4) розробка та реалізація корегуючих дій.

Можливості ірраціональних рис в реалізації функції контролювання на сучасному етапі можна окреслити таким чином:

– постійний пошук інноваційних форм і методів контролю, оновлення всієї системи контролю;

– активізація використання самоконтролю і взаємоконтролю, інших м'яких, неформалізованих методів;

– аналіз, контроль і оцінка не лише кількісних показників успішності та ефективності роботи – а також якості організаційної культури, соціального самопочуття працівників та ін. подібних феноменів;

– вивчення не лише діяльності, а й професійних цінностей і мотивів персоналу як підґрунтя аналізу стану роботи;

– активне залучення самого колективу до розробки і реалізації системи контролю.

Як бачимо, кожна з *основних функцій управління* надає можливість наситити її ірраціональними елементами і рисами. Також неважко помітити, що *це насичення в основному здійснюється за рахунок надраціонального* – такого, що в принципі осягається розумом, проте не дуже результативно, оскільки, незважаючи на обґрунтованість теоретичної бази відповідних процедур, їх прикладна реалізація викликає непорозуміння і психологічне неприйняття через домінування протилежних стереотипів.

Що ж стосується *дораціонального*, то його елементи і риси більшою мірою представлені в *наскрізних функціях управління* організацією, серед яких ми визначили комунікацію і прийняття рішень.

Функцію ***комунікації*** *в управлінні* можна визначити як сукупність процесів із передачі інформації між посадовими особами, групами, підрозділами і навіть цілими організаціями. Комунікація може здійснюватись в усній, письмовій, кодованій формі, і на її ефективність впливає не тільки сам

спосіб передачі інформації, але й час, зміст, обсяг, релевантність потребі адресата, професійна обізнаність суб'єктів комунікації в змісті інформації і т.п.

Дораціональне в комунікаціях головним чином зосереджено в *емоціях* і емоційних вираженнях *почуттів*, чим насичена більшість актів спілкування. Згідно раціоналістичного підходу, зайві емоції перешкоджають ефективній діяльності керівника і можуть його підвести у відповідальний момент, чому є безліч прикладів і в практиці менеджменту, і в політиці. Проте далеко не всі керівники знаходять в собі сили стримувати емоції, і тим більше – ініціювати їх у потрібний момент часу за зразком акторської гри.

На тлі насиченості комунікацій дораціональними компонентами, для свідомого управління організацією більшого значення набувають можливі *надраціональні* компоненти в комунікації. Серед них можна назвати:

– насичення внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації рисами відкритості, неформальності [1];

– побудова процесів передачі інформації на засадах індивідуального підходу;

– багатозначність змісту інформації;

– невизначеність напряму зворотного зв'язку – коли отримувачем зворотного сигналу не обов'язково виступає відправник первісної інформації;

– активне використання комунікаційних мереж, організованих за найрізноманітнішими моделями;

– сприйнятливість не лише до сильних (фінансових), а й до слабких сигналів («соціально-гуманітарного толку» [7]) і їх активний пошук.

У цілому, реалізація наскрізної комунікаційної функції може сприяти насиченню дораціональним та надраціональним усіх основних функцій управління – оскільки жодна з них не може виконуватись без обміну інформацією.

Аналогічний висновок можна зробити і про функцію ***прийняття рішень***, оскільки рішення приймаються і з приводу планування, і з приводу розробки заходів із організовування та координування, і задля вибору методів

стимулювання та контролю. Кожен управлінський акт починається з процесу прийняття відповідного рішення, який представляє собою послідовність процедур від усвідомлення, діагностики й аналізу проблемної ситуації – через розробку, аналіз і оцінку можливих альтернатив розв'язання проблеми – до вибору найбільш оптимальної з них.

Дораціональне в прийнятті рішень представлено значним впливом *інтуїції* і *волі* на цей процес. Практично жодний акт прийняття рішення не обходиться без інтуїтивних передчуттів найбільш оптимального варіанту і без вольових зусиль суб'єкта під час здійснення кінцевого вибору варіанту дій. Інтуїція має особливе значення для прийняття стратегічних рішень, а також для прийняття рішень в ситуаціях невизначеності – в обох цих випадках наявна інформація може бути недостатньо достовірна, або недоступна.

Надраціональне в прийнятті рішень ґрунтується на всебічному використанні *творчості* в розробці варіантів розв'язання проблеми. Ініціація творчості означає одночасну комплексну кумуляцію інтуїції, уяви, абстрактного та асоціативного мислення, вольових якостей та емоційної напруги. У кінцевому рахунку, без інтуїції проблему неможливо ні сформулювати, ні розв'язати.

Серед надраціональних рис у прийнятті рішень чи не єдиним достатньо розробленим аспектом у літературі залишається використання так званих евристичних методів – методів, які ґрунтуються на використанні творчості, уяви та інтуїції осіб, які приймають рішення.

Як вказує В.Заблоцький, термін «евристика» походить від грецького «знаходити» і позначає «галузь знання про творчу діяльність, пов'язану з пошуками шляхів відкриття нового в судженнях, ідеях, способах діяння», або науку про творчу діяльність, основним завданням якої є створення моделей пошуку нового розв'язання проблеми. Тому зрозуміло, що значення цієї науки зростає «з прискоренням науково-технічного прогресу, з розширенням кола проблем, які потребують розв'язання [53, с. 183-184]».

Механізм функціонування евристичних методів пов’язаний із тим, що вони стимулюють образне мислення, інтуїтивне відчуття ситуації з відповідним породженням інноваційних ідей. Вони використовуються при поточній недосяжності чи недостовірності інформації, відсутності умов для використання розрахунково-аналітичних, формалізованих методів прийняття рішень і спрямовані на генерування абсолютно нових варіантів розв’язання проблем. На це вказують, наприклад, такі теоретики менеджменту, як В.Колпаков [78, с. 100-112], Е.Смірнов [182, с. 186].

Нам вдалось виокремити й інші складові використання надраціонального в прийнятті управлінських рішень – у сучасній організації воно може набувати таких форм:

– *активне делегування повноважень і використання автономії підрозділів чи робочих груп*. Ця риса максимально реалізується в появі багатовимірних організацій, які складаються з практично автономних робочих осередків, кожен із яких наділяється правом на прийняття рішень з приводу свого продукту в усіх питаннях: виробничих, ресурсних, розподільних. За такої моделі максимізується делегування повноважень по окремим робочим осередкам – настільки, що вони навіть розробляють власні бюджети, керівництво організації лише інвестує в них кошти. Звичайно, що в рамках наданих повноважень на осередки накладаються і адекватна відповідальність [дет. див.: 4];

– *орієнтація на принципи партисипативного управління*, які передбачають співпрацю менеджерів і виконавців не тільки в розробці засобів для досягнення поставлених цілей, а і в аналізі інформації, в розробці варіантів рішення проблеми і навіть у самій постановці цілей. Тобто за партисипативного управління не просто беруться до уваги пропозиції від виконавців, а за участю виробничого персоналу створюються відповідні дорадчі органи, рішення яких можуть навіть бути обов’язковими для керівництва [дет. див.: 29, с. 364-366];

– заміна акцентів на координації (передбачених раціоналістичним підходом) *увагою до індивідуальної ініціативи*, коли керівництво не стільки

управляє, скільки всебічно підтримує зусилля та ініціативи компетентних робітників. Цей принцип знаходить вираження в так званих підприємницьких організаціях, які вирізняються малою кількістю ієрархічних рівнів, гнучкістю та мережевою побудовою [дет. див.: 247]. У таких організаціях велике значення має окрема група робітників – консультанти-експерти, або бізнес-тренери, які допомагають підприємницьким осередкам досягати поставлених цілей;

– актуалізація *гнучкості, адаптивності та інноваційності* в прийнятті управлінських рішень з відповідним зростанням значення колективного та колегіального прийняття рішень, рольової поведінки і взаємодії, що ґрунтується на довірі.

У цілому, прийняття рішень із активним залученням ірраціонального забезпечує також і його «протягування» крізь всі послідовні управлінські функції: від планування до контролювання.

Таким чином, ми показали, що ірраціональне може бути присутнє в процесі реалізації кожної функції управління організацією. При цьому якщо дораціональне створює для цього певне підґрунтя, то надраціональне можливе лише на основі спроб часткового раціонального осмислення і забезпечує евристичність та інноваційність рішень і дій – що є надзвичайно актуальним для сучасної організації, змушеної функціонувати в умовах нестабільності, невизначеності, жорсткої конкуренції і не завжди однозначних правил гри, заданих державним регулюванням.

Враховуючи існування раціональних та ірраціональних складових організаційної культури, на довершення корисно розширити уявлення про існування двох полярних напрямів управління організаційною культурою керівниками підприємства [122, с. 75].

Перший напрям – це *управління «зверху»*, яке ґрунтується на передачі персоналу управлінської культури і на використанні способів, які мають викликати ентузіазм у більшості співробітників. З одного боку, таке управління організаційною культурою може реалізовуватися через публічні виступи керівників із пропагандою бажаних ідеалів, цінностей, вірувань тощо, причому

останні не повинні бути секретом компанії. Управлінському персоналу за використання такого способу рекомендується якомога частіше виступати у засобах масової інформації, на зборах трудового колективу, у внутрішньоорганізаційній пресі чи радіоефірі для роз'яснення пропагованих цінностей та принципів.

З іншого боку, управління організаційною культурою з верхніх рівнів може здійснюватися через особистий приклад керівника, що свідчить про його власну зацікавленість і підтримку декларованих цінностей, ідеалів, принципів роботи персоналу організації. На наш погляд, найбільш ефективним на практиці буде оптимальне поєднання публічних виступів із особистим прикладом персоналу керівного складу, що дозволить уникнути багатьох суперечностей сприйняття та інтерпретації співробітниками декларованих елементів організаційної культури.

Як бачимо, в цьому напрямі – «управління зверху» – втілений ***низхідний механізм*** управління організаційною культурою, в якому домінують *раціональні* орієнтири: прагнення забезпечити цілісність організаційної культури свідомою трансляцією потрібних цінностей і настанов.

Натомість другий напрям управління організаційною культурою – це управління, яке починається з нижніх рівнів організації, *управління «знизу»*. В його основі, на нашу думку, лежить ***висхідний механізм*** управління організаційною культурою, з домінуванням *ірраціональних* характеристик: делегування повноважень, уваги до індивідуальної ініціативи, компетентісного підходу і т.д. При використанні цього напряму значна увага приділяється деталям реального життя в організації: необхідне перманентне спостереження за тим, що відбувається між співробітниками, і за тим, що вони роблять, говорять і навіть думають. Моделюючи наявний набір елементів культури персоналу, управлінці намагаються постійно корегувати організаційну культуру.

Такий спосіб управління організаційною культурою потребує розуміння значення культури в повсякденному житті організації, при цьому діючими

засобами можуть виступати маніпулювання символами та матеріальними об’єктами організації, виявлення та наголошення на зразках поведінки, створення та поступове вдосконалення сприятливих умов для взаємодії. Це передбачає можливість через постійне маніпулювання атрибутами матеріального рівня впливати на більш глибинні рівні організаційної культури до зміни базових припущень. Якщо вчинки керівників не суперечать декларованим в організації цінностям, це, безумовно, сприяє посиленню організаційної культури та зміцненню її монолітності [див. про це також: 29, с. 455].

Зрештою, в пошуках компромісу між цими двома напрямами управління організаційною культурою доцільно звернутись до слів Е.Шейна, які яскраво демонструють критерії ефективного перетину раціонального та ірраціонального підходів до культури організації. Він написав: «Можна сказати з повною визначеністю, що єдиною дійсно важливою проблемою керівника є завдання створення культури та управління нею, талант же керівника визначається його здатністю зрозуміти культуру і працювати з нею. Керівництво відрізняється від управління або адміністрування постільки, поскільки керівники *створюють і змінюють культури*, управлінці ж і адміністратори *існують у них*» [226] (курсив наш. – Є.Н.). Створення і свідоме змінювання організаційної культури – це раціональний шлях управління, навіть якщо при цьому задіються непрямі інструменти. Жити в культурі, злившись з нею і таким чином здійснювати вплив на організацію – ірраціональний шлях, але сьогодні він виявляється більш результативним.

Однак, підкреслюючи домінантне значення ірраціональних механізмів в сучасній організаційній культурі, не слід забувати, що ірраціональне знаходиться в діалектичній залежності з раціональним, тобто вони не тільки взаємозаперечують, а й взаємозумовлюють одне одного. Тому для ефективного управління необхідним є не лише виявлення та ініціація ірраціональних чинників, а й узгодження політичної, соціально-економічної, культурної

діяльності з глибинними соціопсихологічними колективними цінностями. Адже в кінцевому рахунку раціональне і ірраціональне – складові однієї цілісності.

Завершуючи формування ірраціонального виміру організаційної культури та можливостей його використання в управлінні, доцільно сформулювати низку ***принципів, які детермінують роль ірраціонального в управлінні самою організаційною культурою***.

1. Внаслідок існуючих механізмів саморегуляції персоналу як соціальної системи вихідним принципом є ***принцип саморегуляції організаційної культури***, який виступає єдністю двох протилежних процесів: з одного боку, самозбереження, з іншого – перманентного саморозвитку організаційної культури. Ті елементи, які сприяють ефективній роботі, приймаються більшістю співробітників і зберігаються в організації, а ті, що втрачають свою актуальність і починають заважати ефективному функціонуванню, нівелюються та на їх місці формуються інші елементи, які є більш адекватними на новому етапі розвитку.

Важливим практичним наслідком дії цього принципу є умовивід, що *зсув акцентів у бік зростання ролі ірраціонального в силу специфіки останнього може розпочинатися лише на самоорганізаційному рівні* – тобто на рівні самого персоналу підприємств, установ і організацій;

2. Але в кожній окремій організації відповідні зрушення в бік зростання частки ірраціонального в організаційній культурі мають бути ініційовані управлінською ланкою.

У процесі корегування організаційної культури необхідно враховувати, що вона завжди починає формуватися та змінюватися за образом і подобою першої особи в організації. І лише пізніше, коли компанія починає розширятися і директор зачиняється в кабінеті, делегуючи чисельні повноваження своїм заступникам, він припиняє безпосередньо впливати на колектив і організаційна культура починає змінюватися. Проте і напрямок змін організаційної культури первісно визначається культурою та поведінкою управлінців найвищої ланки. Іншими словами, в процесі управління організаційною культурою необхідно

мати на увазі ***принцип ініціюючого впливу культури керівника***, адже ніщо так не сприяє створенню здорової моральної атмосфери в колективі, як особистий приклад лідера [86, с. 72]. При цьому необхідно зважати щонайменше на два застереження:

– організаційна культура змінюється не стільки в бажаному для управлінців напрямі, скільки у відповідності до ірраціональних тенденцій її розвитку;

– зміни організаційної культури набагато більшою мірою визначаються ірраціональними подіями, аніж словами (раціональними закликами до співробітників організації) [125].

3. Із цим принципом тісно пов'язаний і ***принцип однорідності організаційної культури***, який має кілька аспектів. Перший аспект цього принципу – це *відповідність раціональних заходів з управління організаційною культурою її ірраціональних елементам*: переконанням, віруванням, цінностям і т.п., які поділяються співробітниками. Другим аспектом є необхідна для ефективного управління персоналом *однорідність цінностей і настанов, які популяризуються керівниками* всіх рівнів – однакові уявлення про цілі та задачі компанії, про цінності, морально-етичні принципи та норми [31, с. 3; 99, с. 3].

4. Важливим принципом залежності ефективного управління від ірраціонального змісту організаційної культури має стати ***принцип домірної корекції організаційної культури***. Він базується на розумінні того, що існують внутрішні, глибинні, ірраціональні основи культури, які неможливо перевести в стереотипи та штампи, – нав'язувати співробітникам радикально відмінні від їх власних погляди не є ефективним засобом впливу на їх роботу. Тому про формування організаційної культури можна говорити винятково при створенні нового колективу – в такому випадку її дійсно необхідно прививати, оскільки люди, що увійшли до складу нового колективу характеризуються різними переконаннями та системами цінностей, які слід зробити спільними для ефективної колективної роботи [20, с. 55]. Стосовно ж певний час існуючого

колективу з усталеною організаційною культурою ефективно застосовувати лише домірну корекцію її елементів.

5. Міру можливої корекції допомагає визначити ***принцип балансу між типами організаційної культури***: найбільш перспективною є корекція у напрямі досягнення гармонії між рисами радикально протилежних типів організаційної культури, проаналізованих нами у 2.2. Запропонована колективом авторів [85, с. 265-266] методика передбачає аналіз соціокультурних та управлінських тенденцій, зміни орієнтирів при переході від одного типу організаційної культури до іншого. Приймаючи рішення про корекцію певної риси існуючої організаційної культури, управлінець повинен добре розуміти, на що він іде, змінюючи баланс між її типами.

6. Актуальний напрям корекції визначає ***принцип балансу між раціональним та ірраціональним*** в організаційній культурі. Оскільки на сучасному етапі в культурі більшості організацій домінує раціональне, то актуальним завданням постає насичення її ірраціональними характеристиками (що можна робити, як ми показали, за допомогою впровадження елементів ірраціонального в усі функції управління).

7. Саморегулятивний розвиток організаційної культури детермінується головним чином ірраціональними елементами, що проявляється в таких закономірностях:

– визначальним впливом є вплив елементів рівня уявлень на елементи рівня артефактів;

– водночас треба визнати і відносну самостійність елементів рівня артефактів, що пояснюється самою природою символів. Символи компанії (хоча і встановлюються в організаційному порядку), будучи сформованими, починають здійснювати зворотний вплив на розвиток елементів діяльнісного та нематеріального рівнів організаційної культури.

Зміст цих двох настанов утворює ***принцип провідної ролі ірраціонального в розвитку організаційної культури***: натомість її раціональні складники (офіційні правила, норми поведінки і т.п.) спрямовані головним

чином на забезпечення стабільності організаційної культури та самої організації.

У цілому, сформульовані принципи узагальнюють створену нами картину можливостей використання ірраціональних елементів організаційної культури в реалізації конкретних управлінських функцій і логічно довершують наш аналіз, виводячи нас на вищий рівень теоретичної абстракції.

Висновки до третього розділу

Для завершення створення картини ірраціонального виміру сучасної організаційної культури в цьому розділі:

1) проаналізовано основні форми прояву ірраціонального в організаційній культурі: інтуїцію, волю, відчуття, уяву і фантазію (і осяяння, інсайт як її крайній прояв), віру і творчість;

2) обґрунтовано, що на нематеріальному рівні організаційної культури домінують дораціональні цінності-переконання, на діяльнісному – раціональні цінності-норми, на матеріальному – надраціональні цінності-символи;

3) на тлі цього домінування показано, що на кожному з рівнів організаційної культури все ж присутні дораціональні, раціональні та надраціональні елементи. Вони виокремлені: на нематеріальному рівні – в особистісних характеристиках персоналу, на діяльнісному – в характеристиках взаємодій між співробітниками, на матеріальному – в усіх його окремих елементах (символах, звичаях і традиціях, історії, міфах, героях, в іміджі і фірмовому стилі організації);

4) розкрито механізми змін організаційної культури на засадах раціонального (як логічна послідовність дій, підпорядкованих досягненню наперед визначеного образу організаційної культури), дораціонального (зміни організаційної культури постають як стихійний, проте досить органічний,

соціальний рух) та надраціонального (що базується на точковому збудженні – на активізації нових ідей в локальній точці організації);

5) продемонстровано, що основні компоненти ірраціонального в сучасній організаційній культурі доцільно розглядати на трьох ієрархічних рівнях: нижній – колективне несвідоме і архетипи, середній – втілення відчуттів, волі, інтуїції, уяви, натхнення в поведінці працівників; верхній – безпосереднє використання ірраціонального на практиці (евристичні методи прийняття рішень, експериментування, інноваційні методи стимулювання, оцінки персоналу, контролю за його діяльністю тощо);

6) ці прикладні аспекти ірраціонального виміру організаційної культури як інструменту управління персоналом детальніше розкрито у виокремленні ірраціоналістичних складових управління організацією та у можливостях використання елементів ірраціонального в усіх функціях управління: послідовних (плануванні, організуванні, стимулюванні, координуванні, контролюванні) і наскрізних (комунікації і прийнятті управлінських рішень). Показано, що насичення послідовних функцій управління головним чином здійснюється за рахунок надраціонального, а елементи і риси дораціонального більшою мірою представлені в наскрізних функціях управління організацією;

7) сформульовано принципи, які детермінують роль ірраціонального в управлінні самою організаційною культурою, – вони ґрунтуються на визнанні її саморегуляції та пріоритетності висхідного механізму управління розвитком організаційної культури («управлінні знизу») з необхідними ініціативними діями управлінців.

ВИСНОВКИ

Дана дисертаційна робота репрезентує результати соціально-філософського аналізу ірраціонального виміру організаційної культури – системи матеріальних і духовних надбань колективу окремої організації, з якими ідентифікує себе його більшість, які виражають унікальність цієї організації і знаходять втілення в роботі персоналу.

Ірраціональний вимір організаційної культури визначено в дослідженні як її просторово-часовий зріз, який викриває такі характеристики:

– відсутність явного зв'язку із законами логіки і здорового глузду;
– несистематизованість і відсутність (нелогічність) обґрунтування;
– низька можливість понятійного вираження і аналізу;
– слабка структурованість;
– неспівмірність із конкретною метою і неоднозначність співвідношення з актуальними цінностями – а тому непрагматичність;
– суб'єктивність і ненормальність (унікальність);
– образність (оперування образами);
– поступова усвідомлюваність;
– значний інноваційний потенціал.

Специфіку методології дослідження обумовили холістичний і тріадний підходи, які зорієнтували його, по-перше, на аналіз ірраціонального в невідривній цілісній єдності з раціональним, по-друге, – на вивчення явищ крізь призму їх тріадності – коли кожен об'єкт складається не з протилежностей, а з трьох взаємопов'язаних сутностей. Це підштовхнуло до розрізнення двох форм ірраціонального: дораціонального (ще не осягненого розумом, логічним обґрунтуванням) і надраціонального (не підвладного розумному осягненню, принаймні на даному етапі). Таким чином, діалектична пара раціонального – ірраціонального трансформувалась у тріаду «дораціональне – раціональне – надраціональне».

Спираючись на такі концептуальні засади, вміст компонентів цієї тріади в сучасній організаційній культурі показано в кількох площинах.

По-перше – в домінуванні відповідних характеристик на різних рівнях структури організаційної культури: з'ясовано, що на нематеріальному рівні – домінує дораціональне (цінності-переконання), на діяльнісному – раціональне (цінності-норми), на матеріальному – надраціональне (цінності-символи).

По-друге – в аналізі філогенезу та онтогенезу організаційної культури виявлено переходи між дораціональним, раціональним та ірраціональним: у філогенезі – при зміні різних епох менеджменту, в онтогенезі – при чергуванні стадій життєвого циклу організації.

По-третє – у класифікації форм організаційної культури розрізнено такі, в яких домінують раціональні (культура ролі та правил, культура конкуренції), ірраціональні (культура творчих команд і культура зірок) та змішані (культури колегіальності, великої сім'ї, задач і влади) характеристики.

По-четверте – у створеній автором тринарній моделі співвідношення дораціонального, раціонального та надраціонального в організаційній культурі, згідно якої для дораціонального в організаційній культурі ключовим фактором постає відчуття, для раціонального – обґрунтування, то для надраціонального – розуміння. Це розуміння забезпечується діалектичною взаємодією дораціонально відчутого і раціонально обґрунтованого, проте не означає повного логіко-аналітичного осягнення.

По-п'яте – в розрізненні елементарних форм прояву ірраціонального – інтуїція, воля, відчуття, уява і фантазія (осяяння, інсайт), віра і творчість.

У *структурному плані* більш детально риси дораціонального, раціонального та надраціонального розрізнено:

1) в особистісних характеристиках персоналу;

2) у характеристиках взаємодій між співробітниками;

3) в символах, міфах, легендах, історії, іміджі, фірмовому стилі організації та інших компонентах матеріального рівня її культури.

У *динамічному плані* розкрито механізми змін організаційної культури на засадах раціонального (як логічна послідовність дій, підпорядкованих досягненню наперед визначеного образу організаційної культури), дораціонального (зміни організаційної культури постають як стихійний, проте досить органічний, соціальний рух) та надраціонального (що базується на точковому збудженні – на активізації нових ідей в локальній точці організації).

На тлі сучасного домінування раціоналістичного підходу до управління та до організаційної культури зокрема, виявлено основні можливості і переваги використання компонентів ірраціонального в управлінні сучасною організацією.

Можливості використання ірраціональних компонентів організаційної культури в управлінні організацією структуровані по окремим функціям управління. При цьому насичення ірраціональним функцій планування, організування, координування, стимулювання, контролювання здійснюється головним чином за рахунок надраціонального, а дораціональне більшою мірою «працює» у виконанні функцій комунікації та прийняття рішень. Також підкреслюється, що прийняття рішень і комунікації з активним залученням ірраціонального забезпечує і його «протягування» крізь всі послідовні управлінські функції: від планування до контролювання.

Серед прикладних орієнтирів свідомого використання ірраціонального в управлінні організацією – такі:

– застосування евристичних методів прийняття управлінських рішень;

– активне делегування повноважень і використання автономії підрозділів чи робочих груп;

– орієнтація на принципи партисипативного управління;

– заміна акцентів на координації увагою до індивідуальної ініціативи;

– актуалізація гнучкості, адаптивності та інноваційності в прийнятті рішень.

На тлі обґрунтування погляду, що ірраціональне може бути присутнє в процесі реалізації кожної функції управління організацією, в роботі

продемонстровано, що дораціональне створює для цього певне підґрунтя, а надраціональне можливе лише на основі спроб часткового раціонального осмислення і забезпечує евристичність та інноваційність рішень і дій – що є надзвичайно важливим в умовах нестабільного й нелінійного соціального середовища.

Концептуальні принципи, які мають лежати в основі використання ірраціонального виміру організаційної культури в управлінні, містять:

– принцип саморегуляції організаційної культури;

– принцип ініціюючого впливу культури керівника;

– принцип однорідності організаційної культури;

– принцип домірної корекції організаційної культури;

– принцип балансу між типами організаційної культури;

– принцип балансу між раціональним та ірраціональним в організаційній культурі;

– принцип провідної ролі ірраціонального в розвитку організаційної культури.

У цілому, значення ірраціонального для сучасної організаційної культури можна окреслити такими аспектами:

– має значний інноваційний потенціал – внаслідок чого ірраціональне мислення і діяльність актуалізуються в ситуаціях невизначеності, недостатку інформації, неструктурованості і слабкості причинно-наслідкової обумовленості подій;

– дає можливість холістичного бачення емпіричного опису і нормативних рекомендацій;

– збільшує спектр варіантів рішень і дій та ступінь свободи в їх розробці й виборі.

Ірраціональне в організаційній культурі може чинити і негативний вплив на управління організацією, оскільки воно ускладнює алгоритмізацію і деталізацію, вимагає від менеджерів більших зусиль, а також його надлишок може виявитись руйнівним для організації через пересичення інноваціями. Це

негативне значення ірраціонального може бути особливо відчутним на стадіях зародження і зростання організації.

У такий спосіб ми завершуємо формування ірраціонального виміру сучасної організаційної культури, але лише на даному етапі. Створена нами картина має всі шанси отримати конструктивні продовження у подальших наукових розвідках, оскільки досліджуваний предмет ще повний евристичних, але поки що прихованих від раціонального осягнення ідей. Окрему користь у цьому розумінні може принести новизна, подана в методологічній площині – в розвитку ідей тріадного підходу, яку можна застосовувати і до інших феноменів.

Багато елементів викладеної в дисертації авторської концепції можуть використовуватись і на практиці – як підґрунтя для ефективного актуального управління сучасною організацією та її культурою. Крім цього, напрацьований матеріал із проблематики раціонального – ірраціонального, сутності, змісту і форм організаційної культури, її природи та генезису може підвищити якість викладання таких навчальних дисциплін, як філософія, соціологія, культурологія, теорія управління, методологія наукових досліджень, організаційна культура у вищих навчальних закладах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур [Электронный ресурс] / Л.Я.Аверьянов // Электронная библиотека научной литературы по гуманитарным дисциплінам. – Режим доступа: www.i-u.ru\biblio.

2. Автономова Н. Глава первая. Рациональность: тема и проблема [Электронный ресурс] / Н.Автономова. – Режим доступа: http://scepsis.ru/library/id_966.html.

3. Автономова Н.С. Рациональность: наука, философия, жизнь / Н.С.Автономова // Рациональность как предмет философского исследования [отв. ред. Б.И.Пружинин, В.С.Швырев.]. – М.: ЦОП Института философии РАН, 1995. – С.56-91.

4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р.Акофф. – М.: Приор, 1985. – 327 с.

5. Алексеев П.В. Философия: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. [Электронный ресурс] / П.В.Алексеев, А.В.Панин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/archive/alekseev%5Ffilosofija/ 01.aspx.

6. Андрущенко В.П. Організоване суспільство. Проблема організації та суспільної самоорганізації в період радикальних трансформацій в Україні на рубежі століть: Досвід соціально-філософського аналізу/ В.П.Андрущенко. – К.: ТОВ «Атлант ЮЕмСі», 2005. – 498 с.

7. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

8. Армстронг М. Корпоративная культура и способы управления ею / М.Армстронг // Основы менеджмента. – Ростов н/Д.: Феникс, 1998. – С. 134-149.

9. Аршинов В.И. Когнитивные основания синергетики / В.И.Аршинов, В.Г.Буданов // Синергетическая парадигма. Нелинейное мышление в науке и искусстве. – М.: Прогресс-Традиция, 2002. – С. 67-108.

10. Афанасьев В. О структуре целостной системы / В.Афанасьев // Философские науки. – 1980. – №3. – С. 84-95.

11. Афанасьев В.Г. Системность и общество / В.Г.Афанасьев. – М.: Политиздат, 1980. – 368 с.

12. Афонин А.С. Основы мотивации труда / А.С.Афонин. – К.: МЗУУП, 1994. – 196 с.

13. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О.Бабич // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – № 2. – С. 449-456.

14. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: [Учебное пособие] / Т.Ю.Базаров // Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации; Институт повышения квалификации государственных служащих. – М.:ИПК госслужбы, 1996. – 94 с.

15. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: [навч. посібник] / Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. – Д.: ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.

16. Бергсон А. Творческая эволюция. Материя и память / Анри Бергсон; пер. с фр. – Минск : Харвест, 1999. – 1407с.

17. Бернад І.А. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку [Електронний ресурс] / І.А.Бернад. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/E-Journals/DUTP/2006-2/txts/FILOSOFIYA%5C06biapsr.pdf.

18. Блауберг И.В. Понятие целостности и его роль в научном познании / И.В.Блауберг, Э.Г.Юдин. – М.: Знание, 1972. – 48 с.

19. Бодди Д.З. Основы менеджмента / Д.З.Бодди, Р.С.Пэйтон. – СПб.: «Питер», 1999. – 816 с.

20. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием / Е.В.Бойко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4. – С. 52-58.

21. Бранский В.П. Теоретические основания социальной синергетики / В.П.Бранский // Вопросы философии. – 2000. – № 4. – С. 112 – 129.

22. Быстрова А.Н. Мир культуры (Основы культурологии): учебное пособие. – 2-е издание, исправленное и дополненное / А.Н.Быстрова.– М.: Издательство Фёдора Конюхова; Новосибирск: ООО «Издательство ЮКЭА», 2002. – 712 с.

23. Быстрова А.Н. Структура культурного пространства: дис. ... доктора философ. наук: 09.00.13 / Быстрова Анна Натановна. – Томск, 2004. – 407 с.

24. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л.В.Васильченко. – Х.: Видавнича група «Основа», 2007. – 176 с.

25. Вебер М. Избранное: протестантская этика и дух капитализма. – 2-е изд., доп., перераб./ Макс Вебер; Ю.Н.Давыдов (сост.), М.И.Левина (пер.). – М.: «Россиская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2006. – 651 с.

26. Вейлл П. Искусство менеджмента / П.Вейлл; пер. с англ. – М.: Новости, 1993. – 224 с.

27. Вейсман А.Д. Греческо-русский словарь / А.Д.Вейсман; греко-латинский кабинет Ю.А.Шичалина. – Репр. 5.изд. 1899 г. – М., 1991. – 1379 стб.

28. Веснин В.Р. Организационная культура / В.Р.Веснин // Социально-гуманитарные знания. – 2001. – №3. – С.184-200.

29. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.

30. Гегель Г.В.Ф. Энциклопедия философских наук: в 3-х т. / Г.В.Ф.Гегель. – М.: Мысль, 1974. – Т. 1: Наука логики. – 452 с.

31. Геланова Н. От корпоративных ценностей к поведенческим нормам / Н.Геланова // Отдел кадров. – 2003. – № 11 (98). – С. 2-4.

32. Герт Б. Рациональное и иррациональное в поведении человека / Б.Герт // Мораль и рациональность. – М.: Изд-во ИФРАН, 1995. – С.159-180.

33. Гете И.В. Избранные философские произведения / И.В.Гете. – М.: Наука, 1964. – 512 с.

34. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум / О.М.Гірняк. – К.: Знання, 2003. – 371 с.

35. Глушко Т.П. Діалектика раціонального та ірраціонального у економічній свідомості / Т.П.Глушко // Ірраціональне підґрунтя раціональності (колізії, взаємовпливи, взаємопереходи): матеріали учасників Всеукраїнської науково-теоретичної конференції (м. Полтава, 14 квітня 2009 року). – Полтава: Полтавський літератор, 2009. – С.236-237.

36. Губенко Л. Культура ділового спілкування / Л.Губенко. – К.: Слово, 2000. – 365 с.

37. Гуревич П.С. Поиск новой рациональности (по материалам трех всемирных конгрессов) / П.С.Гуревич // Рациональность как предмет философского исследования [отв. ред. Б.И.Пружинин, В.С.Швырев]. – М.: ЦОП Института философии РАН, 1995. – С.209-224.

38. Гуревич П.С. Философия культуры / П.С.Гуревич. – М.: «Аспект-Пресс», 1995. – 288 с.

39. Дворецкий И.Х. Латинско-русский словарь: Более 200 000 слов и словосочетаний. – 9-е изд., стер. / И.Х.Дворецкий. – М.: Русский язык-Медиа, 2005. – 845 с.

40. Декарт Р. Сочинения: в 2-х т. / Рене Декарт [пер., сост., ред., вступит. статья В.В.Соколова]. – М.: Мысль, 1989. –Т. 1. – 654 с.

41. Диагностика корпоративной культуры: Круглый стол // Персонал-Микс. – 2001. – № 6. – С. 74-85.

42. Дишкант Т.М. Ірраціональне в науковому і позанауковому знанні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філософ. наук: спец. 09.00.01 «Онтологія, гносеологія, феноменологія» / Т.М.Дишкант. – Х., 2005. – 19 с.

43. Длугач Т.Б. Проблемы целостности / Т.Б.Длугач // Человек, творчество, наука. Философские проблемы. – М.: Наука, 1967. – С. 164-181.

44. Додонова В.И. Парадоксы рациональности: манипуляция и пропаганда как факторы формирования политической культуры молодежи / В.И.Додонова // Шляхи підвищення рівня політичної культури студентів та

курсантів вищих навчальних закладів: матеріали «круглого столу» 26 лютого 2009. – Донецьк: ДЮІ, 2009. – С. 61-69.

45. Додонова В.І. Лінгво-семантичний аналіз поняття «раціональність» / В.І.Додонова // Ноосфера і цивілізація. – Випуск 7(10). - Донецьк: ДонНТУ, 2009. - С.77-85.

46. Донченко О. Структура психіки як колективне несвідоме // Соціальна психологія. – 2008. – №2. – С.3-15. – С.5.

47. Дугин А.Г. Философия традиционализма. – М., 2002 [Электронный ресурс] / А.Г.Дугин. – Режим доступа: http://www.arcto.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=118#04.

48. Економічна енциклопедія: в 3-х т. / відп. ред. С.В.Мочерний. – Т.2. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 847 с.

49. Єдність раціонального та емоційно-почуттєвого в освітньо-виховних системах: [наук.-метод. зб.] / редкол.: І.А.Зязюн (гол. ред.), І.Ф.Прокопенко (заст. гол. ред.), Н.Г.Ничкало та ін. – Харків, 1996. – 380 с.

50. Єськов А.Л. Корпоративная культура: теория и практика / А.Л.Єськов. – К.: Науковий світ, 2004. – 66 с.

51. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству / И.Животова // Управление компанией. – 2002. – № 3. – С. 65-70.

52. Журавова С.О. Организационная культура предприятия / О.С.Журавова. – М.: МНИ ИПУ, 1998. – 345 с.

53. Заблоцький В. Евристика / В.Заблоцький // Філософський енциклопедичний словник [під ред. В.І.Шинкарука]. – К.: Абрис, 2002. – С.183-184.

54. Заветный С.А. Социальное управление и личностное самоуправление: истоки и взаимодействие / С.А.Заветный. – Харьков: Фолио, 1999. – 383 с.

55. Згурський Г.В. Раціоналістичні та ірраціоналістичні тенденції у підході до формування змісту сучасної середньої освіти / Г.В.Згурський // Єдність раціонального та емоційно-почуттєвого в освітньо-виховних системах:

[наук.-метод. зб.] / редкол.: І.А.Зязюн (гол. ред.), І.Ф.Прокопенко (заст. гол. ред.), Н.Г.Ничкало та ін. – Харків, 1996. – С.320-321.

56. Злотников Ф.Г. Основи культури керівництва і людських взаємовідносин / Ф.Г.Злотников // Персонал. – 1994. – №1. – С. 140-145.

57. Ильин В.В. Классика – неклассика – неонеклассика: три эпохи в развитии науки / В.В.Ильин // Вестник Московского ун-та. – Сер. 7. Философия. – 1993. – № 2. – С.16-34.

58. Ильин И. Аксиомы религиозного опыта: исследование / Иван Ильин. – М.: АСТ, 2006. – 668 с.

59. Ионин Л.Г. Социология культуры: путь в новое тысячелетие / Л.Г.Ионин. – М.: Флинта, 2000. – 320 с.

60. Ільїн В.В. Апологія ірраціонального. Філософія для тебе / В.В.Ільїн. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 232 с.

61. Ільїн В.В. Український філософський гуманізм: контамінація раціонального та ірраціонального: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня д-ра філософ. наук: спец. 09.00.05 «Історія філософії» / В.В.Ільїн. – К., 2000. – 35 с.

62. Ірраціональне підґрунтя раціональності: матеріали учасників Всеукраїнської науково-теоретичної конференції (м. Полтава, 14 квітня 2009 року). – Полтава: Полтавський літератор, 2009. – 319 с.

63. Йолон П.Ф. Рациональность в науке и культуре / П.Ф.Йолон, С.Б.Крымский, Б.А.Парахонский [отв. редактор В.П.Иванов]. – К.: Наукова думка, 1989. – 287 с.

64. Каган М.С. Философия культуры / М.С.Каган. – СПб.: Петрополис 1996. – 416 с.

65. Калинина Н. Качество корпоративной культуры успешного банка / Н.Калинина // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 10. – С 44 – 47.

66. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К.Камерон, Р.Куинн; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

67. Камінська О.В. Раціональне та ірраціональне в управлінні навчальним закладом: дис. … кандидата філософ. наук: 09.00.10 / Камінська Оксана Валеріївна. – К., 2009. – 201 с.

68. Капитанов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитанов, Г.П.Зинченко, А.Э.Капитанов. – М.: Издательство «Альфа Пресс», 2005. – 352 с.

69. Кармин А. Философия культуры в информационном обществе: проблемы и перспективы / А.Кармин // Вопросы философии. – 2006. – № 2. – С.52-60.

70. Катков В. Формування організаційної культури / В.Катков // Управління персоналом. – 2000. – №2. – С. 66-70.

71. Кертман Л.Е. История культуры стран Европы и Америки (1870-1917) / Л.Е.Кертман. – М.: Высшая школа, 1987. – 303 с.

72. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. / В.И.Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА–ИНФРА-М), 2001. – 528 с.

73. Козловська Г.В. Організаційна свідомість: діалектика індивідуального і суспільного: дис. … кандидата філософ. наук: 09.00.04 / Козловська Ганна Вікторівна. – К., 2006. – 195 с.

74. Колаковський Л. Мої правильні погляди на все / Л.Колаковський; пер. з польськ. С.Яковенко. – К.: Вид. дім «Києво-Могил. академія», 2005. – 280 с.

75. Колесников Г. Стратегическое управление и организационная культура / Г.Колесников // Персонал. – 2000. – № 3. – С. 40-46.

76. Колков А.И. Гармония и взаимодействие / А.И.Колков // Самоорганизация в природе. Вып. 2. Проблемы самоорганизации в природе и обществе: в 2-х т. [под ред. В.А.Дмитриенко, О.С.Разумовского]: Мат-лы семинара «Поиск связи между разными способами построения систем». – Т.1. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1998. – С.86-95.

77. Колпаков В. Корпоративная культура и человек / В.Колпаков // Персонал. – 2002. – № 2. – С. 39-41.

78. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / В.М.Колпаков. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.

79. Комаров С.В Организационные патологии / С.В.Комаров // Социс. – 2000. – №1. – С. 44 – 50.

80. Комплекс маркетинга услуг: Японский центр производительности для социально-экономического развития. – М., 2000. – 142 с

81. Кондаков И.М. Психология. Иллюстрированный словарь / И.М.Кондаков. – СПб.: «Прайм-Еврознак», 2003. – 512 с.

82. Кононенко Т. Поняття «вимір» в методологічному арсеналі українознавчого наукового дослідження / Т.Кононенко // Українознавство. – 2008. – №2. – С.236-241.

83. Кононов О.О. Ірраціональне як феномен свідомості людини: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філософ. наук: спец. 09.00.04 «Філософська антропологія, філософія культури» / О.О.Кононов. – Х., 1997. – 18 с.

84. Короткова Г.П. Принципы целостности / Г.П.Короткова. – Л.: ЛГУ, 1968. – 164 с.

85. Корпоративна культура: навчальний посібник / під заг. ред. Г.Л.Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

86. Корпоративная этика / подг. Л.Малец // Персонал. – 2001. – № 2. – С.72-73.

87. Корягіна С.В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / С.В.Корягіна. – Львів, 2004. – 21 с.

88. Костин В.А. К вопросу об определении понятия «социальная организация» / В.А.Костин, Н.Б.Костина // Социс. – 2001. – №10. – С.64-69.

89. Кравченко П.А. Наукова раціональність та ірраціональність: класичні та некласичні типи / П.А.Кравченко // Ірраціональне підґрунтя раціональності (колізії, взаємовпливи, взаємопереходи): матеріали учасників Всеукраїнської науково-теоретичної конференції (м. Полтава, 14 квітня 2009 року). – Полтава: Полтавський літератор, 2009. – С.5-9.

90. Критика немарксистских концепций диалектики XX века: диалектика иррационального / под ред. Ю.Н.Давыдова. – М.: МГУ, 1988. – 478 с.

91. Крюкова Е. О корпоративной культуре / Е.Крюкова // Служба кадров. – 2002. – № 6. – С. 70-72.

92. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 414 с.

93. Культурология: учеб. для студ. техн. вузов / Н.Г.Багдасарьян, Г.В.Иванченко, А.В.Литвинцева и др. [под ред. Н.Г.Багдасарьян]. – 4-е изд., испр.– М.: Высш. шк., 2002. – 416 с.

94. Купцов В.И. Роль философии в научном познании / В.И.Купцов. – М.: Политиздат, 1976. – 176 с.

95. Куцепал С. Французька філософія другої половини XX століття: дискурс із префіксом «пост» / Світлана Куцепал. – К.: ПАРАПАН, 2004. – 304 с.

96. Куцепал С.В. Дихотомія «раціональне / ірраціональне» у сучасній західній філософії / С.В.Куцепал // Ірраціональне підґрунтя раціональності: матеріали учасників Всеукраїнської науково-теоретичної конференції (м. Полтава, 14 квітня 2009 року). – Полтава: Полтавський літератор, 2009. – С.9-12.

97. Кьеркегор С. Страх и трепет [Электронный ресурс] / С.Кьеркегор. – Режим доступа: http://www.kierkegaard.newmail.ru/works.html.

98. Левин Г.Д. Causa finalis как критерий рациональности / Г.Д.Левин // Исторические типы рациональности [отв. ред. В.А.Лекторский]. – Т.1. – М.: Институт философии РАН, 1995. – С.114-134.

99. Левицкая Ж. Кадровая политика как один из инструментов изменения корпоративной культуры / Ж.Левицкая // Отдел кадров. – 2002. – № 23 (86). – С. 2-6.

100. Лень Г.С. Життєвий цикл підприємства та механізми фінансової стратегії / Г.С.Лень // Проблеми розвитку державних і місцевих фінансів: наук.-теорет. конф. (Київ, 10-11 квітня 2003 р.) [редкол.: Т.І. Єфименко та ін.]. – К.: НДФІ, 2003. – С. 199-203.

101. Леонтьева Е.Ю. Рациональность и ее типы: генезис и эволюция: учебное пособие / Е.Ю.Леонтьева. - М.: Изд-во Московского психолого-социального института, Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2006. – 256 с.

102. Липатов С.А. Организационная культура / С.А.Липатов // Вест. Моск. университета. – 1997. – №4. – С. 19-23.

103. Лосев А.Ф. Философия культуры / А.Ф.Лосев // Дерзание духа. – М.:Политиздат , 1988. – 366 с.

104. Лотман Ю.М. Культура и взрыв / Ю.М.Лотман. – М.: Прогресс, 1992. – 272 с

105. Лютий Т.В. Розумність нерозумного: монографія / Т.В.Лютий. – К.: Вид. ПАРАПАН, 2007. – 420 с.

106. Мамардашвили М. Если осмелиться быть / М.Мамардашвили // Как я понимаю философию. – М.: Прогресс, 1990. – С. 172-200.

107. Мамардашвили М. Философия – это сознание вслух / М.Мамардашвили // Как я понимаю философию. – М.: Прогресс, 1990. – С. 57-71.

108. Маркарян Э.С. Очерки теории культуры / Э.С.Маркарян. – Ереван: Изд-во Ереван. гос. ун-та, 1969. – 210 с.

109. Маркина Ф.А. Рациональное и иррациональное типологиях личности / Ф.А.Маркина // Кризис как иррациональное явление: сб. материалов межвузовской научной конференции. Вып.3 [под ред. А.М.Арзамасцева]. – Магнитогорск: МГТУ, 2004. – С.80-86.

110. Мартынов М.Ю. Взаимодействие рационального и иррационального в современной научной картине мира [Электронный ресурс] / М.Ю.Мартынов // Человек. Природа. Общество. Актуальные проблемы: мат-лы 13-й Междунар. конф. молодых ученых (26-30 декабря 2002 г.). – СПб., 2002. – Режим доступа: http://www.sovmu.spbu.ru/main/conf/man-nat-soc/2002/2-1.htm.

111. Марущак Т. Корпоративная культура предприятий сферы услуг / Т.Марущак // Персонал. – 2001. – № 6. – С. 37-39.

112. Мах Э. Познание и заблуждение. Очерки по психологии исследования / Э. Мах. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2003. – 456 с.

113. Моль А. Социодинамика культуры / А.Моль. – М.: Прогресс, 1973. – 408 с.

114. Морська Н.Л. Ірраціональне пізнання в філософській думці України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філософ. наук: спец. 09.00.05 «Історія філософії» / Н.Л.Морська. – Львів, 2003. – 20 с.

115. Мудрагей Н. Рациональное и иррациональное. Историко-теоретический очерк / Н.Мудрагей. – М.: Наука, 1985. – 175 с.

116. Мудрагей Н.С. Очерки истории западноевропейского иррационализма / Н.С.Мудрагей. – М.: Наука, 2002. – 112 с.

117. Мудрагей Н.С. Рациональное – иррациональное: взаимодействие и противостояние / Н.С.Мудрагей // Исторические типы рациональности [отв. ред. В.А.Лекторский]. – Т.1. – М.: Институт философии РАН, 1995. – С.71-88.

118. Мудрагей Н.С. Рациональное и иррациональное в средневековой теории познания / Н.С.Мудрагей // Рациональность как предмет философского исследования [отв. ред. Б.И.Пружинин, В.С.Швырев]. – М.: ЦОП Института философии РАН, 1995. – С.40-56.

119. Мудрагей Н.С. Рациональное и иррациональное как философская проблема (читая А.Шопенгауэра) [Электронный ресурс] / Н.С.Мудрагей // Вопросы философии. – 1994. – №9. – Режим доступа: http://www.philosophy.ru/library/vopros/41.html.

120. Неганов Ф.М. Рациональное и иррациональное: человек и бытие / Ф.М.Неганов. – Уфа: УЮИ МВД РФ, 1996. – 168 с.

121. Нестеренко Г.О. До уточнення поняття “корпоративна культура” / Г.О.Нестеренко // Нова парадигма: Журнал наукових праць / [гол. ред. В.П.Бех]. – 2004. – Вип. 36. – С. 46-53.

122. Нестеренко Г.О. Корпоративна культура в системі управління персоналом: самоорганізаційний підхід / Г.О.Нестеренко // Нова парадигма: Журнал наукових праць / [гол. ред. В.П.Бех]. – 2004. – Вип. 38. – С. 57-64.

123. Нестеренко Г.О. Культура як механізм самовідтворення української політичної нації / Г.О.Нестеренко // Нова парадигма: Журнал наукових праць / [гол. ред. В.П.Бех]. – Вип. 45. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2005. – С.59-69.

124. Нестеренко Г.О. Особистість у нелінійному суспільстві: [монографія] / Галина Олегівна Нестеренко. – Запоріжжя: Просвіта, 2004. – 140 с.

125. Нестеренко Г.О. Персонал: управління на засадах самоорганізації: навчальний посібник / Г.О.Нестеренко. – К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2009. – 350 с.

126. Нестеренко Г.О. Принцип резонансного збудження як світоглядна основа сучасного управління персоналом / Г.О.Нестеренко // Практична філософія: Науковий журнал. – 2004. – № 2 (12). – С. 29-34.

127. Нестеренко Г.О. Самовідтворення української політичної нації: принципи та механізми: дис. ... доктора філософ. наук: 09.00.03 / Галина Олегівна Нестеренко. – К., 2009. – 428 с.

128. Нестеренко Є.А. Вплив ірраціонального виміру організаційної культури на управління фірмою / Є.А.Нестеренко // Нова парадигма: Журнал наукових праць / [гол. ред. В.П.Бех]. – Вип. 89. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2009. – С. 3-13.

129. Нестеренко Є.А. Діалектика раціонального та ірраціонального в сучасній організаційній культурі / Є.А.Нестеренко // Науковий часопис НПУ

імені М.П.Драгоманова. Серія №7. Релігієзнавство. Культурологія. Філософія: [зб. наук. праць]. – Вип. 17(30). – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2009. – С.315-327.

130. Нестеренко Є.А. Екологічна складова сучасної організаційної культури / Є.А.Нестеренко // Творча спадщина В.І.Вернадського та проблеми формування сучасної екологічної свідомості (Вернадські читання): доп. і повідомл. V Міжнар. наук. конф. (26-27 квітня 2007 р.) / [Під ред. Р.О.Додонова]. –Донецьк: ДонНТУ, 2007. – С.200-202.

131. Нестеренко Є.А. Ірраціональний вимір націєгенези в умовах глобалізації / Є.А.Нестеренко // Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації: мат-ли II Всеукр. наук.-практ. конф. (17-18 травня 2007 р.). – Том II. – Полтава: Скайтек, 2007. – С.128-131.

132. Нестеренко Є.А. Ірраціональний зріз сучасного менеджменту / Є.А.Нестеренко // Менеджмент за умов трансформаційних інновацій: виклики, реформи, досягнення: мат-ли Міжнар. наук. конф. (10-12 травня 2007 р.). – Суми: СОІППО, 2007. – С.40-42.

133. Нестеренко Є.А. Ірраціональні механізми сучасних інтеграційних процесів / Є.А.Нестеренко // Нова парадигма: Журнал наукових праць / [гол. ред. В.П.Бех]. – Вип. 65. – Ч. 1. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2007. – С. 186-192.

134. Нестеренко Є.А. Нормативно-правова регуляція організаційної культури / Є.А.Нестеренко // Треті юридичні читання: мат-ли Міжнар. наук. конф. (25-26 квітня 2007 р.). –Т.1. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2007. – С.97-100.

135. Нестеренко Є.А. Раціональний та ірраціональний підходи до сучасного управління персоналом / Є.А.Нестеренко // Наука і соціальні проблеми суспільства: освіта, культура, духовність: мат-ли V Міжнар. наук.-практ. конф. (20-21 травня 2008 р.). – Харків: ХНПУ імені Г.С.Сковороди., 2008. – Ч.2. – С.172-174.

136. Нестеренко Є.А. Роль ірраціонального в сучасній організаційній культурі / Є.А.Нестеренко // Політологічний вісник: [зб. наук. праць]. – К.: “ІНТАС”, 2008. – Вип. 33. – С.37-46.

137. Нестеренко Є.А. Сутність і зміст феномена ірраціонального в організаційній культурі / Є.А.Нестеренко // Нова парадигма: Журнал наукових праць / [гол. ред. В.П.Бех]. – Вип. 88. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2009. – С. 3-14.

138. Нестеренко Є.А. Філософське дослідження ірраціонального в організаційній культурі: особливості методології / Є.А.Нестеренко // Гілея (науковий вісник): [зб. наук. праць] / [гол. ред. В.М.Вашкевич]. – Вип. 28. – К., 2009. – С.243-250.

139. Никиенко А. Методы формирования корпоративной культуры / А.Никиенко // Персонал-Микс. – 2003. – № 3. – С. 109-112.

140. Никифоров А.Л. Рациональность и свобода / А.Л.Никифоров // Рациональность как предмет философского исследования [отв. ред. Б.И.Пружинин, В.С.Швырев]. – М.: ЦОП Института философии РАН, 1995. – С.171-187.

141. Никифоров А.Л. Соотношение рациональности и свободы в человеческой деятельности / А.Л.Никифоров // Исторические типы рациональности [отв. ред. В.А.Лекторский]. – Т.1. – М.: Институт философии РАН, 1995. – С.282-298.

142. Ницше Ф. Воля к власти. Опыт переоценки всех ценностей: Незавершенный трактат / Фридрих Ницше; В.Миронов (сост., общ. ред.) Э.Ферстер-Ницше (в реконструкции), Е.Герцык (пер.с нем.), П.Гаст (в реконструкции). – М.: Культурная Революция, 2005. – 880 с.

143. Новейший философский словарь [Електронный ресурс] / сост. А.А.Грицанов. – Режим доступа: http://terme.ru/dictionary/175/word/%CF%D0%C8%D0%CE%C4%C0.

144. Олексейкова М.М. Культура организации / М.М.Олексейкова // Социально-политический журнал. – 1995. – №2. – С. 159-168.

145. Организационная психология / сост. и общ. редакция Л.В.Винокурова, И.И.Скрипнюка. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

146. Орлов В.В. Философия экономики / В.В.Орлов, Т.С.Васильева. – Перм: Пермский ун-т, 2006. – 266 с.

147. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. / Г.В.Осовська, І.В.Копитова. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.

148. Охрімчук О.М. Формування цілісності культурного простору України як пріоритет державної гуманітарної політики: дис. … кандидата філософ. наук: 09.00.12 / Охрімчук Олена Миколаївна. – К., 2009. – 215 с.

149. Пасєка С.Р. Формування корпоративної культури на підприємстві як чинник ефективного управління персоналом / С.Р.Пасєка // Соціально-економічні наслідки ринкових перетворень у постсоціалістичних країнах: зб. мат. ІІ Міжнар. наук. конф. (28-30 вересня 2005 р.). – Черкаси: Вид. ЧНУ ім. Б.Хмельницького, 2005. – С. 244-248.

150. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие / Т.Н.Персикова. – М.: Логос, 2002. – 224 с.

151. Пироженко В. Наукова раціональність: ціннісна норма і методологічний регулятив [Електронний ресурс] / В.Пироженко // Вісник НАН України. – 2002. – №8. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/articles/vis-nanu/2002-8/8.htm.

152. Питерс Т.Дж. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки / Т.Дж. Питерс, Р.Х. Уотерман. – Williams, 2005. – 560 с.

153. Піркова О.Д. Антропомірність контекстів ствердження ідеї раціональності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філософ. наук: спец. 09.00.04 «Філософська антропологія, філософія культури» / О.Д.Піркова. – Сімферополь, 2006. – 21 с.

154. Попович М.В. Раціональність і виміри людського буття / М.В.Попович. – К.: Сфера, 1997. – 290 с.

155. Порус В.Н. Парадоксы научной рациональности и этики / В.Н.Порус // Исторические типы рациональности [отв. ред. В.А.Лекторский]. – Т.1. – М.: Институт философии РАН, 1995. – С.317-336.

156. Пригожин А.И. Организационная культура и ее преобразование / А.И.Пригожин // Общественные науки и современность. – 2003. – № 5. – С. 12-22.

157. Прудкий В. Главный корпоративный ритуал. Роль собраний в организационной культуре современной компании / В.Прудкий // Персонал. – 2001. – № 5. – С. 33-34.

158. Пружинин Б.И. Рациональность и историческое единство научного знания / Б.И.Пружинин. – М.: Прогресс, 1985. – 360 с.

159. Пятенко С.В. Жизнь и смерть организаций [Электронный ресурс] / С.В.Пятенко. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2004/11/04/zhizn_i_smert_organizacijj.html.

160. Радугин А.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управление / А.А.Радугин, К.А.Радугин. – Воронеж: Гос. арх.; Строит. акад.; Высш. шк. предприним., 1995. – 194 с.

161. Риккерт Г. Два пути теории познания / Г.Риккерт // Новые идеи философии.: Сборник 7. – СПб., 1913. – С. 46-53.

162. Руднев В.П. Словарь культуры XX века / В.П.Руднев. – М.: Аграф, 1997. – 384 с.

163. Рутманис К.В. Генезис идей рациональности в философии / К.В.Рутманис // Рациональность как предмет философского исследования [отв. ред. Б.И.Пружинин, В.С.Швырев]. – М.: ЦОП Института философии РАН, 1995. – С.21-39.

164. Рюттенгер Р. Культура предпринимательства / Р.Рюттенгер; пер. с нем. – М.: Прогресс, 1992. – 298 с.

165. Садовский В.Н. Основание общей теории систем / В.Н.Садовский. – М.: Наука, 1974. – 279 с.

166. Самоорганизация: психо- и социогенез / под ред. В.Н.Келасьева. – СПб: СПбГУ, 1997. – 200 с.

167. Сараф М.Я. Опыт типологии культуры [Электронный ресурс] / М.Я.Сараф. – Режим доступа: http://www.dialog21.ru/biblio/Saraf2.htm.

168. Саркисов С.Э. Менеджмент: Словарь-справочник / С.Э.Саркисов. – М.: «Анкил», 2005. – 808 с.

169. Саркисян Р.М. Оценка и направления совершенствования организационной культуры / Р.М.Саркисян. – Ереван: Институт экономики, 2004. – 23 с.

170. Сафаров Г.Ш. Некоторые философские аспекты и концепции теории организации / Г.Ш.Сафаров // Вопросы философии. – 2004. – №4. – С.92-101.

171. Седов Е. Информационно-энтропийные свойства социальных систем / Е.Седов // Общественные науки и современность. – 1993. – №5. – С.92-101.

172. Седун С. Миссия профессионала / С.Седун // Управление персоналом. – 1999. – № 12. – С. 53-56.

173. Семененко Л.М. Ціннісно-смислова детермінація управління навчальним закладом: дис. … кандидата філософ. н.: 09.0010 / Семененко Людмила Миколаївна. – К., 2007. – 221 с.

174. Семенов Ю.Г. Организационная культура: управление и діагностика / Ю.Г.Семенов. – Екатеринбург: Институт экономики, 2004. – 255 с.

175. Семенов Ю.Г. Организационная культура: учебное пособие / Ю.Г.Семенов. – М.: Университетская книга; Логос, 2006. – 256 с.

176. Серкіс Ж.В. Проблеми управління організаційною культурою: теоретико-методичні проблеми удосконалення психологічної підготовки менеджерів / Ж.В.Серкіс // Персонал. – 2000. – №1. – С.190-192.

177. Сетров М.И. Основы функциональной теории организации / М.И.Сетров. – М.: Наука, 1972. – 155 с.

178. Сидоренко Л.І. Матеріали по світоглядно-методологічним концепціям (для аспірантів біологічного факультету) [Електронний ресурс] /

Л.І.Сидоренко. – Режим доступу: http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/biol-asp.html.

179. Скотний В. Філософія освіти: екзистенція ірраціонального в раціональному / Валерій Скотний. – Дрогобич: Вимір, 2004. – 348 с.

180. Скотний В.Г. Раціональне та ірраціональне в науці й освіті: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософ. наук: спец. 09.00.03 «Соціальна філософія і філософія історії» / В.Г.Скотний. – Л., 2003. – 42с.

181. Словник іншомовних слів / за редакцією О.С.Мельничука. – К.: Головна редакція УРЕ, 1974. – 776 с.

182. Смирнов Е.А. Управленческие решения / Е.А.Смирнов. – М.: Инфра, 2001. – 264 с.

183. Соколов Б.Г. Науки о человеке: универсализация и конфликт методологий / Б.Г.Соколов // Методология гуманитарного знания в перспективе XXI века. К 80-летию проф. М.С.Кагана: мат-лы междунар. науч. конф. (18 мая 2001 г., Санкт-Петербург). Серия «Symposium». Выпуск №12. – СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2001. – С. 137-139.

184. Соколов Э.В. Культура и личность / Э.В.Соколов. – Л.: Наука, 1972. – 228 с.

185. Соловьев В. Толковый словарь по философии [Электронный ресурс] / В.Соловьев. – Режим доступа: http://terme.ru/dictionary/194/word/%CF%F0%E8%F0%EE%E4%E0.

186. Социальная политика: Энциклопедический словарь / под общ. ред. д.э.н., проф. Н.А. Волгина; отв. ред. д.ф.н. Т.С. Сулимова. – М.: Акедимический Проект; Трикста, 2005. – 688 с.

187. Социологический энциклопедический словарь: на русском, английском, немецком, французском и чешском языках / ред.-координатор – акад. РАН Г.В.Осипов. – М.: Изд. Группа ИНФРА: М-НОРМА, 1998. – 488 с.

188. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е.Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

189. Степин В.С. Культура / В.С.Степин // Философский словарь. – М., 2001. – С. 271-273.

190. Субочев Н.С. Организационная культура как социальный идеал / Н.С.Субочев // Социально-гуманитарные знания. – 2005. – № 2. – С. 285-293.

191. Теклюк А.І. Раціональність у науковому та позанауковому знанні: контекст комплементарності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філософ. наук: спец. 09.00.09 «Філософія науки» / А.І.Теклюк. – Чернівці, 2007. – 20 с.

192. Теплых Д.А. Рациональное и иррациональное в проблеме предмета научного познания / Д.А.Теплых // Кризис как иррациональное явление: сб. материалов межвузовской научной конференции. Вып.3 [под ред. А.М.Арзамасцева]. – Магнитогорск: МГТУ, 2004. – С.111-117.

193. Терещенко В.И. Организация и управление. Опыт США / В.И.Терещенко. – М.: Экономика, 1965. – 47 с.

194. Терещенко Н. Методологія дослідження процесу мотивації трудової діяльності / Н.Терещенко // Вісник Української академії державного управління. – 2002. – № 2. – С. 320-329.

195. Тимошенко О.Ю. Управление персоналом в условиях реализации проектов [Электронный ресурс] / О.Ю.Тимошенко. – Режим доступа: http://www.omeco.ru/proect/dokum6/05-Timoshenko.ppt.

196. Титов В.М. Взаємодія раціональної і емоційно-почуттєвої сфер суб'єкта пізнання / В.М.Титов // Єдність раціонального та емоційно-почуттєвого в освітньо-виховних системах: наук.-метод. зб. [редкол.: І.А.Зязюн (гол. ред.), І.Ф.Прокопенко (заст. гол. ред.), Н.Г.Ничкало та ін.]. – Харків, 1996. – С.24-26.

197. Тлумачний словник з соціології / пер. з англ. за науковою редакцією А.Хоронжого. – Львів: Видавничий центр Львівського національного університету ім. І.Франка, 2003. – 480 с.

198. Тлумачний словник української мови: у 4-х томах / укл. В.Яременко, О.Сліпушко. – К.: Видав. «Аконіт», 2000. – Т.3.– 928 с.

199. Товажнянский Л.Л. Введение в философию управления: учебное пособие / Л.Л.Товажнянский, А.Г.Романовский, А.С.Пономарев. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2002. – 168 с.

200. Узбек К.М. Антична математика і становлення системних підвалин філософського раціоналізму: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософ. наук: спец. 09.00.09 «Філософія науки» / К.М.Узбек. – К., 2005. – 39 с.

201. Україна в 2007 році: внутрішнє і зовнішнє становище та перспективи розвитку: експертна доповідь. – К.: НІСД, 2007. – 264 с.

202. Українська політична нація: генеза, стан, перспективи / В.С.Крисаченко, М.Т.Степико, О.С.Власюк та ін. [за ред. В.С.Крисаченка]. – К.: НІСД, 2003. – 632 с.

203. Федотова В.Г. Рациональность как предпосылка и содержание модернизации общества / В.Г.Федотова // Исторические типы рациональности [отв. ред. В.А.Лекторский]. – Т.1. – М.: Институт философии РАН, 1995. – С.216-238.

204. Филонович С.Р. Теория жизненных циклов организации / С.Р.Филонович // Социс. – 1996. – №10. – С. 63-71.

205. Филонович С.Р. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность / С.Р.Филонович, Е.И.Кушелевич // Социс. – 1996. – №10. – С.63-71.

206. Философия: учеб. пособие. – М.: Юристъ, 1998 [Электронный ресурс] / Г.И.Иконникова, В.Н.Лавриненко, В.П.Ратников, М.М.Сидоров; под ред. проф. В.Н.Лавриненко. – Режим доступа: http://www.gumer.info/bogoslov_Buks/Philos/lavr/01.php.

207. Философский словарь / под ред. М.М.Розенталя. – М.: Политиздат, 1972. – 756 с.

208. Философский энциклопедический словарь / гл. редакция Л.Ф.Ильичев, П.Н. Федосеев и др. – М.: Советская энциклопедия, 1983. – 837 с.

209. Философский энциклопедический словарь / под ред. С.С.Аверинцева, Э.А.Араб-Оглы, Л.Ф.Ильичева и др. – 2-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1989. – 815 с.

210. Философский энциклопедический словарь [Электронный ресурс] / ред.-сост. Е.Ф.Губский и др. – Режим доступа: http://terme.ru/dictionary/184/word/%CF%D0%C8%D0%CE%C4%C0.

211. Філософський енциклопедичний словник / під ред. В.І.Шинкарука. – К.: «Абрис», 2002. – 742 с.

212. Філософський словник / за ред. В.І.Шинкарука. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Голов. ред. УРЕ, 1986. – 800 с.

213. Філософський словник соціальних термінів / за заг. ред. В.П.Андрущенка. – Х.: «Корвін», 2002. – 672 с.

214. Хайдеггер М. Бытие и время / Мартин Хайдеггер; В.В.Бибихин (пер.с нем.). – М.: Ad Marginem, 1997. – 452 с.

215. Хант Д. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Д.Хант. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1995. – 360 с.

216. Харитонов А.С. Гармония хаоса и порядка в круговороте энергии. Холистическая парадигма триединства природы, человека и общества / А.С.Харитонов. – М.: РФО РАН, 2004. – 147 с.

217. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й.Хентце. – М.: Международные отношения, 1997. – 662 с.

218. Холизм [Электронный ресурс] // Большая советская энциклопедия. – http://bse.sci-lib.com/article119471.html.

219. Хофстеде Г. Культура бизнеса / Г.Хофстеде // Курьер ЮНЕСКО. – 1994. – Июнь. – С. 12-16.

220. Храмова В.Л. Целостность духовной культуры / В.Л.Храмова. – К.: Феникс, 1995. – 399 с.

221. Чаденкова О.А. Организационная культура как инструмент развития организации / О.А.Чаденкова. – Самара: СГА, 2003. – 53 с.

222. Чайка І.Ю. Системна цілісність суспільства як фактор його прогресивного розвитку: дис. ... кандидата філософ. наук: 09.00.03 / Чайка Ірина Юріївна. – К., 2005. – 204 с.

223. Чернявський А.Д. Корпоративне управління: навч. посіб. / А.Д.Чернявський. – К.: МАУП, 2006. – 208 с.

224. Черткова Е.Л. Рациональность – критика – свобода / Е.Л.Черткова // Исторические типы рациональности [отв. ред. В.А.Лекторский]. – Т.1. – М.: Інститут философии РАН, 1995. – С.299-316.

225. Швырев В.С. Рациональность как философская проблема / В.С.Швырев // Рациональность как предмет философского исследования [отв. ред. Б.И.Пружинин, В.С.Швырев]. – М.: ЦОП Института философии РАН, 1995. – С.3-20.

226. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Эдгар Шейн; пер. с англ. Ч.Жильцов. – СПб., М., Минск: Питер, 2002. – 336 с.

227. Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью / К.Шольц // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – №3. – С.111-114.

228. Шопенгауэр А. Мир как воля и представление / Артур Шопенгауэр; сост., авт. вступ. ст. и примеч. А.А.Чанышева; пер. с нем. Ю.И.Айхенвальда; под ред. Ю.Н.Попова // Собрание сочинений: в 5-ти томах. – Т.1. – М.: Московский клуб, 1992. – 395 с.

229. Штуден Л.Л. Кризис сознания как феномен культуры: дисс. ... доктора культурологии: 09.00.13 / Штуден Лев Леонидович. – Новосибирск, 2003. – 288 с.

230. Шубин В.И. Редукционизм как научно-философский принцип: учебное пособие по философии науки [Электронный ресурс] / В.И.Шубин, Е.Ю.Смотрицкий. – Режим доступа: http://smotrytskyy.narod.ru/publication-unpublished.htm.

231. Щербина В.В. Социальные теории организации: словарь / В.В.Щербина. – М.: Инфра-М, 2000. – 264 с.

232. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции / С.В.Щербина // Социс. – 1996. – №7. – С. 47 – 55.

233. Щокін Г.В. Менеджмент / Г.В.Щокін. – К.: МАУП, 2007. – 812 с.

234. Элвессон М. Организационная культура / Мэтт Элвессон; пер. с англ. и науч. ред. П.К.Власова. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.

235. Югай Г.А. Общая теория жизни / Г.А.Югай. – М.: Мысль, 1985. – 256 с.

236. Юнг К.Г. Архетип и символ / К.Г.Юнг. – М.: Ренессанс, 1991. – 304 с.

237. Юнг К.Г. Психологические типы / К.Г.Юнг; пер. с нем. [под общ. ред. В.В.Зеленского]. – Минск: Попурри, 1998. – 656 с.

238. Юнг К.Г. Структура психики и процесс индивидуации / К.Г.Юнг. – М.: Наука, 1996. – 269 с.

239. Юркевич П.Д. Серце і його значення в духовному житті людини, згідно з вченням слова Божого / П.Д.Юркевич // Вибране. – К., 1993. – С.73-115.

240. Anthony P. Managing Culture / P.Anthony. – Buckingham [England]; Philadelphia: Open University Press, 1994. – 120 p.

241. Benedict R. Race, Science and Politics / R.Benedict. – New York: Modern Age Books, 1945. – 274 p.

242. Burrell G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis / G.Burrell, G.Morgan. – Aldershot, [Angleterre]: Ashgate, 2006. – 432 p.

243. Cohen A. Two-Dimensional Man. An Essay in the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Society / A.Cohen. – London: Routledge &Kegan Paul, 1974. – 156 p.

244. Handy Ch.B. Understanding Organizations: 4-th ed. / Ch.B.Handy. – Harmondsworth: Penguin Books, 1993. – 448 p.

245. Harris P.R. Managing Cultural Differences / P.R.Harris, R.T.Moran. – Gulf Publishing Company, 1991. – 286 p.

246. Martin J. Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity / J.Martin, D.Meyerson // Managing Ambiguity and Change [eds. L.R.Pondy et al.]. – New York: Wiley, 1988. – P. 93-125.

247. Muzyka D.F. Entrepreneurship and the Entrepreneurial Organization / D.F.Muzyka. – EFER, INSEAD, 1992. – 256 p.

248. Ouchi W.G. Organizational Culture / W.G.Ouchi, A.L.Wilkins // Annual Review of Sociology. – 1985. – №11. – P.457-483.

249. Ray C.A. Corporate Culture: The Last Frontier of Control / C.A.Ray // Journal of Management Studies. – 1986. – №23. – P.287-296.

250. Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis / L.Smircich // Administrative Science Quarterly. – 1983. – №28. – P.339-358.

251. Smircich L. Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves? / L.Smircich // Organizational Culture [eds. P.J.Frost et al.]. – Beverly Hills: Sage, 1985. – P. 55-72.

252. Whipp R. Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature Industries / R.Whipp, R.Rosenfeld, A.Pettigrew // Journal of Management Studies. – 1989. – №:6 (26). – P.561-585.