

Секция 8
Психологические проблемы цифрового общества:
возможности, ресурсы, вызовы

УДК 316.6

Л. Н. Аксеновская

ЦИФРОВЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:
ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

*Саратовский национальный исследовательский государственный университет
имени Н. Г. Чернышевского, факультет психологии,
Саратов, Россия*

Аннотация. В статье анализируются проблемы и возможности, связанные с цифровизацией организационной культуры, влияние информационных технологий на ее состояние. К проблемным состояниям организационной культуры отнесены: а) ослабление ценностей, норм и правил культуры, б) ослабление корпоративной идентичности сотрудников и усиление текучести кадров, в) разрушение системы управления. Глубинным социально-психологическим процессом, проблематизирующим состояние организационной культуры, назван переход культуры как социально-психологического ордера (порядка) в состояние дизо́рдера (расстройства этико-смысловой подсистемы). Среди положительных аспектов цифровизации выделены: а) возможность сохранять весь комплекс организационных коммуникаций, обеспечивающих совместную деятельность, в условиях запрета на свободное перемещение; б) возможность перенести значительную часть организационно-культурных традиций и мероприятий в цифровое пространство в условиях ограничений на контактное общение; в) экономия ресурсов из-за необязательности физического присутствия в определенных локациях. Делается вывод о необходимости управления цифровыми аспектами организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, ордерный подход, этические смыслы, цифровизация

L. N. Aksenovskaya

DIGITAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE:
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Saratov State University, Faculty of Psychology, Saratov, Russia

Abstract. The article analyzes the problems and opportunities associated with the digitalization of organizational culture, the impact of information technology on its state. The problematic states of organizational culture include: a) weakening of values, norms and rules of culture, b) weakening of corporate identity of employees and increased staff turnover, c) destruction of the management system. A deep socio-psychological process that problematizes the state of organizational culture is called the transition of culture as a socio-psychological order into a state of disorder (disorder of the ethical and semantic subsystem). Among the positive aspects of digitalization are highlighted: a) the ability to maintain the entire complex of organizational communications that ensure joint activities in conditions of a ban on free movement; b) the ability to transfer a significant part of organizational and cultural traditions and events to the digital space in conditions of restrictions on contact communication; c) saving resources due to the non-

necessity of physical presence in certain locations. The conclusion is made about the need to manage the digital aspects of organizational culture.

Keywords: organizational culture, order approach, ethical meanings, digitalization

Введение

Результаты нашего анализа материалов международных научно-практических конференций 2021 года по проблемам организационной психологии в период пандемии [1] демонстрируют очередной всплеск исследовательского интереса к феномену организационной культуры. Именно в период существенных нагрузок на традиционные устои и институты социальных сообществ и групп, а также на деятельность деловых организаций, возникших под воздействием пандемийных ограничений, стала заметнее роль организационной культуры в обеспечении и поддержании устойчивости социальных групп, в том числе, осуществляющих совместную деятельность. Прежде всего отмечается, что традиционная организационная культура начала ослабевать и «рассыпаться» в условиях перехода на дистанционные формы работы. Другой значимой темой обсуждений прошлого года, связанных с организационной культурой, стала тема мер, позволяющих поддерживать и укреплять организационную культуру с целью возвращения ей функции обеспечения эффективности деятельности организации в трудных условиях (например, концепции «well-beingculture» и «workplacewellness»). Вместе с тем, причины фокусировки внимания на связи цифровизации с состоянием организационной культуры и на ее цифровых аспектах, сформировались еще в допандемийный период. Именно в десятилетия, предшествовавшие пандемии, наблюдался процесс интенсивного внедрения информационных технологий в производственные и сервисные процессы организаций в различных сферах деятельности. Уже тогда организации активно использовали труд сотрудников, работающих на удаленных рабочих местах (как в разных географических зонах, так и в пределах одного города), «цифровизировали» внутриорганизационные коммуникации (интранет) и производственные процессы. Началось систематическое изучение влияния «технизации» и «цифровизации» на психику и психологию человека, эффективность совместной деятельности и организационную культуру. Второй, пандемийный этап цифровизации всех возможных видов деятельности и общения человека, носил уже, по сути, революционный характер и отличался внезапностью, тотальностью и обязательностью. *Цель статьи* – анализ проблем и возможностей, которые несет с собой влияние цифровизации на состояние организационной культуры.

Влияние цифровизации деятельности и коммуникаций на состояние организационной культуры

С позиций ордерного подхода к социально-психологическому изучению организационной культуры последняя является сложным социально-психологическим порядком организационно-управленческих интеракций,

конституируемых и регулируемых подсистемами этических смыслов смысловых систем участников взаимодействия. Внутриорганизационное общение (перцепция, коммуникация и интеракция) строго обусловлены организационно-культурной программой и культурным (этико-смысловым) кодом. Программа – это содержание организационной культуры, детерминированное этическими смыслами (базовыми и функциональными), задающее направление, принципы и способы развития организации. Что касается кода, то в рамках ордерного подхода выделяются шесть культурных (этико-смысловых) кодов, задающих специфические особенности внутриорганизационного взаимодействия. Каждый код показывает степень выраженности трех основных субордеров организационной культуры, представленных в порядке уменьшения их выраженности («семейного», «армейского» и «церковного» субордеров). Коды связаны с актуальной управленческой задачей, решаемой организацией. Так, код А-Ц-С связан с решением задачи «прорыва» организации на более высокий уровень развития в условиях ограничения времени; код А-С-Ц связан с решением задачи выживания в трудных условиях; код С-А-Ц характерен для стартапов и организаций, находящихся в стадии реорганизации и т.д. Соответственно, каждый культурный код предписывает выполнение определенных правил, в основе которых лежат связанные с ними ценности и этико-смысловые системы (понимание «правильного» и «неправильного») в целях обеспечения эффективного функционирования организации.

Контактное, «живое» взаимодействие сотрудников организации усиливает систему ценностей и правил, которая утверждается и укрепляется в результате постоянного применения. Тем самым культурный код поддерживается и выполняет свою функцию, обеспечивая реализацию актуальной управленческой задачи. Если какие-либо правила в реальном взаимодействии нарушаются, то участники взаимодействия это обнаруживают и быстро реагируют на нарушение. Ключевую роль в контроле за соблюдением организационно-культурной конвенции играет руководитель организации, который гарантирует сохранность культурного стандарта и обеспечивает организационно-культурную систему своевременной обратной связью в случае отклонений.

Ситуация дистанционной работы «по умолчанию» сделала многие правила организационной культуры необязательными для исполнения: начиная от правил этикета (дресс-код и т.п.) до правил подготовки принятия решений (обсуждение, согласование). Доминирование цифрового аспекта общения усугубило деградационные процессы в организационно-культурной системе. Так, сами психологические особенности коммуникации, обусловленные опосредованием техническими устройствами и информационными технологиями (компьютеры, интернет), к числу которых прежде всего отнесем роль в прокси-общении «5 G-мышления» (А.В. Карпов), провоцируют скоростное нерелексивное взаимодействие, пропускающее этапы обдумывания, анализа и согласования между всеми участниками

взаимодействия. Применяемые технические устройства создают иллюзию возможности «быстрого» решения проблем и задач, которые в оффлайн коммуникации решались «долго». Ставка на «автоматизацию» процессов принятия решений повлекла за собой ошибки как в передаче и интерпретации информации, так и в порядках деятельности, проявляющиеся, в частности, в нарушении процедур, которые помимо формальной имеют зачастую неформальную составляющую (особенно в управленческом взаимодействии).

Таким образом, коммуникативный (и в ряде случаев производственный) процесс распался на два уровня – цифровой, осуществляемый только или преимущественно с использованием интернет-технологий, и реальный, осуществляемый в непосредственном общении. При этом во многих сферах деятельности, например, в образовательной, доля непосредственного взаимодействия в определенный период сокращалась до нулевых значений, что и обусловило нагрузку на организационную культуру. Следствием этой нагрузки стали: а) ослабление и деградация организационной культуры (причины – возможность совершать нарушения корпоративных правил без последствий; вывод из «употребления» некоторых элементов организационной культуры, в силу их неактуальности или невозможности применения – например, организационные собрания, ритуалы и церемонии; ослабление корпоративной идентичности сотрудников, влекущее за собой легкость перехода в другие организации и, таким образом, вызывающее дестабилизацию трудовых коллективов и потерю рабочих команд), б) формирование совершенно новых аспектов организационной культуры под влиянием цифровых технологий (изменение временных стандартов внутриорганизационных коммуникаций и производственных процессов: ненормированная работа порой в круглосуточном режиме в масштабе организации; изменение правил документооборота, правил отчетности; изменение процедур взаимодействия; изменение субординационных отношений и др.).

Для понимания происходящих процессов в области трансформации универсальных параметров организационной культуры обратимся к социально-психологическому ордерному анализу феномена организационной культуры. Что означает «сложность» социально-психологического порядка культуры и как она связана с цифровизацией ее аспектов? Что такое этико-смысловые системы организационной культуры и как они проявляют себя в цифровом контексте?

Роль феномена сложности в современной управленческой практике и, в частности, в контексте agile-подхода, подробно обсуждает в своей работе Ю. Аппело [2]. Он указывает, что теория сложности, представленная рядом научных дисциплин (общая теория систем, теория динамических систем, теория хаоса, теория сетей, теория игр, эволюционная теория, кибернетика и др.) пришла на смену детерминизму и монодисциплинарности в науке. В фокусе ее внимания находятся нелинейные процессы, описывающие «непредсказуемый хаос», возникающий в результате взаимодействия системы

с внешней средой. Метафорически эта научная проблема представляется известной физической «задачей трех тел», которая художественными средствами изображена в эпосе Лю Цисиня [3]. Применение выводов теории сложности к социальным системам, в том числе и к организационно-культурным, позволяет описывать их как *сложные адаптивные системы (САС)*. Если сложность определяется как пространство, находящаяся между порядком (упорядоченностью) и хаосом, то адаптивность проявляется в способности системы самостоятельно «сдвигать» себя в комфортную зону между порядком и хаосом, обучаясь и, таким образом, адаптируясь. Ю. Аппело представляет модели Д. Сноудена и Р. Стейси, описывающие возможные, в данном случае, типы систем и ситуаций: простые, сложные, запутанные и хаотичные [2, с. 91].

Ордерное понимание организационной культуры как сложного социально-психологического порядка организационно-управленческих интеракций, детерминированных этическими смыслами их участников, с одной стороны, акцентирует внимание на особом концепте для описания сложности – *«сложный порядок»*. Сложный порядок – это социально-психологический порядок, который некомпетентный наблюдатель воспринимает как социально-психологический «хаос». Однако сложный порядок имеет структуру, постижим и управляем.

Как связан сложный порядок интеракций, регулируемых этическими смыслами (культура) с цифровизацией? Очевидно, что речь идет о двухуровневом культурном процессе: а) доступном для наблюдения (интеракции) и б) неявном (этические смыслы). Видимый план организационно-управленческих взаимодействий поддается цифровизации и может быть переведен в автоматический режим, когда речь идет о процедурах и хорошо описанных бизнес-процессах. Невидимый план (этико-смысловой) задействован в процессах принятия управленческих и иных решений и не может быть автоматизирован. Таким образом, сложный социально-психологический порядок организационно-управленческих взаимодействий стал еще «сложнее» за счет не всегда согласованных и согласующихся между собой уровней взаимодействия – интерактивного и этико-смыслового.

Второй вопрос связан с тем, как проявляют себя в цифровом контексте этико-смысловые системы организационной культуры. Мы определяем этико-смысловую подсистему организационно-культурной системы как сеть этических значений (хорошо-плохо, правильно-неправильно), конституируемых или приписываемых участниками взаимодействия стандартным и новым элементам потока групповой жизнедеятельности. Эта сеть значений создает субъективную групповую культурную реальность с этической доминантой в виде имплицитного нравственного идеала. Возможно ли влияние применяемых цифровых технологий на наши определения «хорошего» и «плохого» в организационном взаимодействии? В настоящий момент можно только сделать предположение, которое будет трансформировано в исследовательскую гипотезу позднее, что такое влияние

возможно. Механизм влияния предложен А.В. Карповым и назван им «5 G-мышление». Такое мышление развивается в процессе копирования человеком компьютерных (машинных) процессов в результате длительного взаимодействия с компьютерами. Поскольку компьютеры оперируют только готовыми данными, для них не стоит задача «осознания смысла» обрабатываемой информации с точки зрения «смысла жизни» и сообразования принимаемых решений со своими этическими ценностями и этическими ценностями своей группы. Процесс работы компьютера является скоростным и формальным (лишенным этико-смысловой нагрузки). Человек, научившийся у машины формальности, скорости и внешней «правильности» не ставит перед собой задачи глубокого осознания сути происходящего, необходимости помещения принимаемого решения в более широкий исторический и фактологический контекст, соотнесения своих действий с совестью и ответственностью за свои решения и действия перед сообществом, членом которого он является. Если с формальной точки зрения все «правильно», то остальное (содержательное, «отношенческое») не будет принято в расчет. Однако, если подобные действия, совершаемые компьютерами в рамках компьютерного взаимодействия, могут признаваться (компьютерами же) корректными, то аналогичное поведение «обученного» машиной человека может вызвать резкое неприятие со стороны другого человека. Последствием подобного элиминирующего влияния цифровизации на этико-смысловую составляющую организационной культуры является рост ошибок во взаимодействии и, соответственно, конфликтов между участниками организационно-управленческого взаимодействия.

Проблемные состояния организационной культуры, возникающие под влиянием цифровизации

Трансформация организационной культуры под воздействием цифровизации процессов организационного общения и организационной деятельности наблюдается на протяжении уже ряда лет. Пандемийный период значительно ускорил этот процесс. В настоящее время ограничения в работе, вызванные пандемией, повсеместно снимаются и восстанавливаются традиционные способы деятельности и общения. Вместе с тем, полученный организациями и их сотрудниками опыт интенсивной цифровизации или цифровой социализации, является ценным материалом для изучения психологических механизмов влияния цифрового фактора на совместную деятельность и состояние организационной культуры. Сегодня не вызывает сомнений неоднозначность такого влияния, имеющего как отрицательные, так и, возможно, положительные аспекты.

Одним из первых, кто поставил вопрос об изменениях культуры и психологии человека под влиянием компьютерных технологий, был П. Козловски [4]. Немецкий мыслитель обратил внимание на проблему «технизации сознания» школьников, много времени проводящих за компьютером. Психологическое изменение, вызванное общением с

компьютером, состоит в переносе способа взаимодействия с компьютером (субъект-объектного) на способ взаимодействия с людьми и формирования субъект-объектного отношения к другому человеку. Компьютер «подчиняется» оператору и это подчинение ожидается от любого другого партнера по взаимодействию. Соппротивление вызывает агрессию. В цифровой реальности можно снять многие ограничения с поведения человека (например, на убийство в компьютерной игре), поскольку цифровой мир обратим и любую игру можно начать сначала. В результате опривычивания взаимодействия с виртуальной реальностью и ее персонажами, формируется психология игрового отношения к реальным людям и к своей собственной жизни. Однако, пишет П. Козловски, жизнь нельзя «сыграть заново». Тем не менее, общая тенденция усваивается культурой социума, что влечет за собой патологизацию культуры, выражающуюся в размывании граней между виртуальным и реальным, серьезным и игровым, нормой и патологией.

Ранее мы упоминали концепцию «5 G-мышления» А.В. Карпова, которая объясняет психологические механизмы и последствия «технизации сознания» сотрудников организаций на уровне процессов мышления, связанных с «пропуском рефлексивных пауз», характерных для мыслительного процесса в норме. Безусловно, такие изменения в мышлении отдельного человека неизбежно окажут влияние и на взаимодействие группы сотрудников, спровоцировав аномии, ошибки и конфликты. Можно назвать и проблему, связанную с влиянием цифровизации на рабочие процессы. Работа, целиком и полностью построенная на использовании компьютера и других электронных инструментов, особенно при работе на удаленных рабочих местах, размывает рамки рабочего времени. Переработки влекут за собой переутомление и эмоциональное выгорание, что снижает производительность труда и его качество.

Интегральной характеристикой проблемных аспектов цифровизации в организациях оказывается проблемное состояние организационной культуры. Оно выражается: а) в общем ослаблении ценностей, норм и правил культуры, в том числе, за счет их неприменения, б) ослабления корпоративной идентичности сотрудников и усилении текучести кадров, в) разрушении системы управления за счет снижения рисков для сотрудников, связанных с невыполнением распоряжений руководителя. Глубинным социально-психологическим процессом, проблематизирующим состояние организационной культуры оказывается переход культуры как социально-психологического ордера (порядка) в состояние дизордера (расстройства этико-смысловой подсистемы, обусловленной размыванием границ между культурной, этической нормой и отклонениями от нее).

Цифровизация и новые возможности для развития организационной культуры

Научно-технический прогресс меняет способы деятельности и общения человека, а вместе с тем изменяется жизненный уклад общества, деловых

организаций и отдельных людей. Данный процесс неизбежно сопровождается изменением психологических характеристик как личности, так и группы. Приходится признавать, что не все изменения носят положительный характер. История культуры хранит следы «потерь», вызванных переходом с одного способа культурного производства на другой. В качестве примера можно привести историю смены способов передачи культурной информации: переход от устной коммуникации к письменной, от рукописного текста – к книгопечатанию, сегодня – от печатных текстов – к цифровым. Каждый из этих способов погружен в богатый смыслами, ритуалами и традициями культурный контекст. Смена способа влечет за собой утрату целого пласта связанной с ним культуры (достаточно вспомнить культуру каллиграфического письма). Уходят на «второй план» (музейно-библиотечный) и носители этой культуры – обладатели особой, зачастую высокоразвитой и утонченной психологии. Безусловно, такие культурные утраты вызывают сожаление.

Вместе с тем, научно-технический прогресс неостановим. Цифровизация что-то «забирает» у нас, в чем-то создает для человека риски, но также и открывает новые возможности для улучшения определенных аспектов работы и общения. Среди положительных, с точки зрения организационной культуры, аспектов цифровизации следует назвать следующие открывающиеся возможности: 1) возможность сохранять весь комплекс организационных коммуникаций, обеспечивающих совместную деятельность, в условиях запрета на свободное перемещение; 2) возможность перенести значительную часть организационно-культурных традиций и мероприятий в цифровое пространство в условиях ограничений на контактное общение (появилось много примеров того, как в онлайн формате проводятся масштабные собрания, праздники, церемонии и т.п.); 3) экономия времени, сил и других ресурсов из-за необязательности физического присутствия в определенных локациях (сотрудники доступны друг для друга из любой точки в любое время, что обеспечивает высокую гибкость и мобильность взаимодействия). В ряде случаев такую возможность можно связать с заботой о комфортном рабочем месте и заботе о здоровье сотрудников.

Тем не менее, очевидно, что оптимальным решением в управлении процессами цифровизации делового взаимодействия является комбинирование всех имеющихся в распоряжении организаций возможностей, как цифровых, так и не цифровых.

Заключение

События последних лет в концентрированном виде представили цифровизацию во всем многообразии ее аспектов – как проблемных, так и положительных. Полученный в период пандемии опыт деятельности в высоко цифровизированной реальности сейчас активно изучается психологами. Для организационной психологии и ее исследований феномена организационной культуры тема цифровизации является особо значимой, поскольку напрямую

связана с решением наиболее важной задачи – задачи изучения и обеспечения психологических условий эффективности деятельности в трудных средовых условиях.

Взаимодействие цифровизации рабочих процессов и организационной культуры имело шоковый характер для последней и показало неподготовленность культуры к нагрузкам, вызванной отсутствием реального взаимодействия участников совместной деятельности. В данных условиях сложившаяся организационная культура не смогла в полной мере выполнить свои основные функции – интеграционную, адаптационную, управленческую. Полученный в период пандемии опыт позволяет сформулировать новые задачи в отношении развития культуры в организациях. Среди них отметим задачу целенаправленной инкорпорации в традиционные организационные коммуникации цифровых элементов, мониторинг эффективности их применения для решения существующих проблем, развитие у сотрудников навыков гармоничного использования как цифровых, так и нецифровых инструментов взаимодействия. Успешное управление организационной культурой предполагает включение в реестр «контрольных точек» и ее цифровых аспектов.

Список литературы

1. Аксеновская, Л.Н. Ордерный подход к управлению организационной культурой в контексте глобального кризиса // Организационная психология: люди и риски: сб. материалов XII Международной научно-практической конференции (8 октября 2021 г.) / под ред. проф. Л.Н. Аксеновской. – Саратов: ИЦ «Наука», 2022. – С. 5-15.
2. Анпело, Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 534 с.
3. Лю Цисинь. Задача трех тел. – М.: ЭКСМО, 2019. – 464 с.
4. Козловски, П. Культура постмодерна: Общественно-культурные последствия технического развития. – М.: Республика, 1997. – 240 с.