

## КОМПАРАТИВІСТСЬКИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ РЕЛІГІЙНИХ І КОМЕРЦІЙНИХ ІНСТИТУЦІЙ

*На основі різноманітних джерел проаналізовано структури організаційної культури, як комерційного, так й релігійного напрямку. Детально розглянуто вже відомі прецеденти, коли організаційна культура комерційної структури набуває ознак релігійної; також розглянуто причини, наслідки та механізми такої метаморфози. В основу покладено твердження про те, що ідеї щодо організації певної структури незалежно від її стратегічних цілей за своєю суттю схожі та цілком ідентичні як комерційній, так і релігійній структурі. Розуміння суті своєї структури, сходинок, на яких вона перебуває, автоматично допоможе побудувати організаційну культуру своєї організації та не вдається до токсичності та окультистності, яка призводить до негативних наслідків: втрати якісних кадрів унаслідок низької мотивації її членів, що пізніше може призвести до руйнації організації загалом. Щоб збудувати успішну організаційну культуру, розумно вдається до напрацювань минулого, що були втілені в релігійних організаціях.*

**Ключові слова:** організаційна культура, структура, комерційні, релігійні, культ.

**Постановка проблеми.** Низка головних причин є в тому, що в деяких іпостасях організаційна культура набуває вигляду деструктивного культу, і це є великою проблемою для психічного здоров'я людей, як це було, наприклад, в 90-ті роки на теренах України (й пізніше). Результатом такого перебування є понівечена особистість, апатія і байдужість до будь-яких зовнішніх дратівників; руйнування певної моделі світосприйняття, яка існувала дотепер, ставить особистість в екзистенційному плані "у розбитого корита", що потребує довгої співпраці з представниками закладів охорони здоров'я.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Актуальність цієї теми обумовлена розвитком та поширенням приватних корпорацій, які так чи так підпорядковують життя окремого працівника корпоративним правилам, які називають організаційною культурою. В окремих випадках імплементуються релігійні елементи, які перетворюють організаційну культуру підприємства на культ. Крім деяких джерел, які де-факто є статтями в бізнес журналах [1; 2], ця проблема більше ніде не була висвітлена належним чином. З огляду на це, **мета** цієї статті – визначити ступінь кореляції організаційної культури релігійних та комерційних структур.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємство, компанія, стартап, корпорація – незалежно від розміру, напряму чи навіть типу всі вищеназвані структури є лише різними формами організації, яка об'єднує людський ресурс спільною метою. Спільна мета може коригуватися залежно від перерахованих аспектів, але за своєю суттю усі вони певним чином відповідають комерційним цілям організації. Тобто йдеться про корпоративну культуру, або, як її називають у низці джерел, – організаційну культуру.

За визначенням кембриджського професора Едгара Генрі Шейна, "організаційна культура – це та, що містить в собі низку ознак, зокрема й "патерни базових норм (уявлень)", які члени групи набули з часом, навчаючись успішно справлятися з внутрішніми та зовнішніми організаційно релевантними проблемами" [3, с. 111].

Також Е. Г. Шейн вважає, що корпоративна культура проявляється на трьох рівнях: артефактів, цінностей та усталених норм.

Перший рівень – це поверхневі елементи (дрес-код, манера спілкування, особливості робочого процесу, символіка, корпоративи тощо).

Другий – проміжний – виявляється і настановляється "зверху", являє собою перманентний дискурс,

що був "взятий на озброєння" задля виконання певної цілі, і який, у свою чергу, охоплює більшість процесів й елементів у компанії; практично виявляється в ідеях та діях співробітників. Залежно від досягнення поставленої мети цінності може бути відкинута чи вони стануть частиною корпоративної культури, тобто перейдуть на наступний рівень.

Третій – найбільш глибинний рівень. Простежується в етично-моральних аспектах, соціальних, що відповідають належності індивіда до групи; корелюють ставлення індивіда до тих або інших явищ, вибудовують певний когнітивно-емоційний алгоритм для будь-яких ситуацій. Є насамперед апріорними (їх існування забезпечено певними успіхами організації) та непохитними. Звичайно, індивід з іншої культурної групи привносить свої елементи, але вони приймаються / відштовхуються залежно від їхньої ефективності.

Найбільш цікавим є те, що названі вище рівні та типи організаційної культури є всеохопними, а їхні корні простягаються ще до первісних культів. Тобто ідеї щодо формування організаційної культури існували завжди, і релігійні культури були першими феноменами, у яких ці ідеї знайшли практичне втілення.

Пізніше, з появою інших структур (політичних, комерційних тощо) ідеї, що були притаманні релігійним структурам, переходять у секулярну площину, підлаштовуючись під її потреби та цілі. У випадку з предметом статті (комерційні організації) відбувається підміна цілей: замість духовного збагачення кінцевою метою стає матеріальне.

Як відомо, релігійні організації зазвичай розрізняють за чисельністю та станом їх імплементации в суспільство та за зростанням впливу на нього: секта, деномінація, церква. Приблизно за тим самим принципом розподіляються комерційні організації: стартап, скейлап, корпорація. Очевидно, що найбільша різниця полягає в ключових метриках ефективності: для релігійних організацій це кількість послідовників та її визнання з боку суспільства, інших релігійних організацій; для комерційних – прибутковість та масштаби ринку.

На етапі стартапу/секти організаційна культура підкріплена такими цінностями: бажання змін і впливу; ставка на унікальність та винятковість, що підтверджується протиставленням себе всім іншим конкурентам на ринку (з цією тезою цілком доречно згадується концепція релігійних ринків Пітера Бергера), невелика чисельність групи. Деміургом усіх трьох рівнів на цьому етапі організаційної культури є засновник організації, котрий окреслює

її основну ідею, створює особливий психологічний клімат і фактично закладає фундамент організаційної культури; інші члени організаційної культури повністю визнають виключність та оригінальність ідей лідера.

Наступний етап скейлапу/деномінації характерний суттєвими змінами в організаційній культурі, що насамперед пов'язані з її першими успіхами. Це насамперед позначається на кількісному зростанні організації й змінами в її структурі: з'являються перші **ретельно** окреслені "артефакти" (перший рівень): обряди й ритуали, символи, ієрархічна система тощо. З'являються перші апологети та місіонери, які беруть участь у життєдіяльності організації.

Третій етап характерний уже закріпленням основних позицій, отриманням вагомого авторитету на ринку і, відповідно, повним визнанням з боку інших гравців. Організаційна структура на цей момент уже доволі децентралізована, є власний інститут формування необхідних кадрів. Організаційна культура на даний момент є остаточно сформованою і залежно лише від стратегічних цілей робить спроби імплементації інших ціннісних орієнтирів. Найцікавіше на цьому етапі відбувається на першому рівні: міфологізація засновників (культ), імплементація продуктів до масової культури. Щодо останнього – доречно згадати Різдво, яке стало елементом секулярної (світської) культури й знайшло собі "комерційний" символ з боку напою Кока-кола. В Японії існує дещо схожа традиція – сімейне поїдання курки KFC на Різдво. Слід сказати, що ці феномени відображають комерціалізацію релігійних свят, і ця тенденція поступово зростає (тоталітарна секта).

Після розглядання етапів еволюції організації слід перейти до аналізу рівнів організаційної культури.

На рівні артефактів убаачається багато запозичень організаційної культури в релігійної. Це:

- сакралізація засновника організації і подальше перетворення його на символ – гарним прикладом слугує Полковник Сандерс, засновник KFC;
- фетишизм – дуже поширена річ, хоча вона більше впливає не на членів організаційної культури, а на споживачів. Наприклад, техніка бренду Apple. У цьому разі фетишизм обумовлюється не надприродними якостями об'єкта, а живим соціальним образом, який стає реальним після взаємодії з об'єктом. Іншими словами, об'єкт – магічний провідник до ідеального світу;
- наявність ритуалів/обрядів, особливих свят. Наявність випробувальних термінів/екзаменів як "офіційний" бік ініціації; "неофіційний" зазвичай обмежується першим корпоративом (який, у свою чергу, має функцію кількох ритуалів). Постійні наради без особливої на це необхідності також переходять до ритуальної сфери задля початку робочого процесу, заспокоєння перед важливим проектом тощо (інтесифікаційні ритуали). Тематика особливих для організаційної культури свят пов'язана з днем заснування кампанії або з життєдіяльністю засновника.

- сленг або особлива корпоративна мова: організаційній культурі задля створення особливого ставлення членів до певних феноменів використовують евфемізми: "У Disney, наприклад, співробітники є "учасниками", а "клієнти" – "гості". І, перебуваючи в парку, ви "на сцені". Коли атракціон виходить з ладу, ви кажете код "101" [1].

Другий, ціннісний, рівень безпосередньо впливає на взаємовідносини всередині організаційної культури, формує необхідну для досягнення *n*-цілей структуру та норми поведінки. Будь-яка організаційна культура зосереджена на встановленні однакового психологічного

клімату для всіх учасників: усуненні суперечностей у міжособистісних та трудових відносинах, імплементації індивідів в єдину людську екосистему, створенні чіткої та прозорої ієрархічної системи.

Попри це, важливу роль відіграє особливість лідера, його психологічні характеристики: залежно від цього структура більш або менш ієрархічна, має агресивний експлуатаційний характер або, навпаки, сприятиме зростанню та всебічному розвитку члена. Доречно згадується типологія релігійних організацій Еріха Фромма: згідно з його концепцією, вони поділяються на тоталітарні та гуманістичні.

Перші вирізняються вкрай чіткою ієрархічною структурою, а займана посада є головним аргументом щодо авторитету її носія; члени зазвичай обмежені у своїх правах та думках; відбувається процес агресивного насадження панівного нарративу, що впливає на позаорганізаційне життя (воно вкрай обмежується та регламентується) і навіть на цілком особисте (гігієна, сон, їжа, ставе життя). Члени використовуються як ресурс, а фундаментом влади є страх. Мотивація базується цілком на методі "кнути". На цій тезі згадується система фінансових покарань, що поширена в багатьох закладах харчування. Звичайний стан членів таких організацій є депресивним, часто із суїцидальними ідеями, варіюючись до вкрай ейфоричного, межуючи з фанатизмом; нетривалість перебування в організації – також один із побічних ефектів. З причини штучно створеної соціальної та інформаційної бульбашки, в організації бракує плюралізму думок, який є її рушієм, особливо в критичних ситуаціях. З боку релігійних організацій такий тип управління поширений в навколохристиянських сектах (також деякі елементи є у кришнаїтів).

Організації гуманістичного типу спрямовані насамперед на розвиток члена, бажання стати для нього наставником. Для того щоб мати певний авторитет в організації, необов'язково обіймати керівну посаду (акцент на знанні та особистих якостях). Повністю відсутній примусовий характер, мотивація базується на методі "пряника". Атмосфера помірної свободи та доступ до різних позицій формують сприятливий інформаційний та соціальний клімат, котрий всебічно збагачує членів організації. До релігійних організацій такого характеру сам Е. Фромм зараховує дзен-буддизм та первісне християнство; серед комерційних організацій до цього належить Google, багато в чому через особливу горизонтальну систему управління.

Як було з'ясовано, організаційна культура в релігійних громадах та комерційних формується за схожими принципами, але вони ставлять за мету різні цілі та базуються на протилежних потребах: духовних та матеріальних. Утім, це не заважає комбінувати зазначені потреби задля балансу мотивації та психологічного здоров'я члена: при релігійних організаціях існують процедури фізичної праці (рослинництво, тваринництво, будівництво тощо), за які людина нерідко отримає скромну, проте матеріальну нагороду. У комерційних структурах існують гуртки за інтересами, навчальні програми, стажування в інших країнах і навіть штатні психологи. Але є цікавий випадок створення власного релігійного елемента, який повинен був покращити мотивацію та підвищити працьовитість співробітників.

Американська компанія UNPA з продажу медичних страхових полісів у період корпоративної культурної кризи вирішила запровадити невелику програму, яка повинна надавати поради співробітникам. Її розробила родичка генерального директора у вигляді анімаційного

персонажа з головою цибулі ("Onionhead" ориг.). Не всі співробітники бажали розмовляти з цибулею, тож родичка почала додавати до корпоративної культури низку релігійних елементів: «Співробітники стверджують, що їм сказали запалити свічки та пахощі, щоб "очистити робоче місце" і не використовувати верхнє освітлення, "щоб не допустити проникнення демонів на робоче місце через лампи"» [2]. Далі справа дійшла до спільних молитов, розмов про різні релігійні елементи (Бог, Диявол, рай). До охочих прийняти участь було більш поблажливе ставлення керівництва, що спричинило низку звільнень незадоволених такою ініціативою. Пізніше цей елемент було усунуто за допомогою федеральних органів влади, що постановили це як акт дискримінації за релігійними вподобаннями (хоча керівництво компанії не вважало це релігією).

**Висновки.** Аналіз організаційної культури релігійної та комерційної організації дозволив з'ясувати, що за своїми структурними елементами релігійні й комерційні організації схожі, проте керуються протилежними мотивами (духовна та матеріальна сфера). У будь-якому разі, релігійна чи комерційна організації відіграють вагомий роль у житті людини, заповнюючи ту саму "дірку розміром з Бога". Слід сказати, що гармонійний та всебічний розвиток людини неможливий без взаємного, балануючого зрос-

тання цих компонентів і, що не менш важливо, це розуміння, який саме бік людської природи на певний момент життя потребує розвитку. У процесі пошуків слід остерігатись тоталітарних культів – бо вони, як було вже сказано, не залежать від типу та виду організації.

#### Список використаних джерел

1. Groysberg Boris, Lee Jeremiah, Price Jesse, and Yo-Jud Cheng. J. The Leader's Guide to Corporate Culture. URL: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture> (дата звернення: 19.02.2022)
2. Boudreau John W. "Beyond HR : the New Science of Human Capital". Harvard Business Review Press, 2007.
3. Peter Boxall, John Purcell and Patrick M. Wright. Human Resource Management. Oxford University Press, 2009.
4. Фромм Э. Гуманистический психоанализ / за ред. В.М. Лейбина. Санкт-Петербург, 2002. 544 с

#### References

1. Manfred F. R. Kets de Vries. Is Your Corporate Culture Cultish? URL: <https://hbr.org/2019/05/is-your-corporate-culture-cultish> (дата звернення: 19.02.2022)
2. Michael M. Hill. Is Your Corporate Culture a Religion? URL: <https://www.fmglaw.com/employment/is-your-corporate-culture-a-religion/> (дата звернення: 19.02.2022)
3. Schein, Edgar H. "Organizational culture". *American Psychologist*. 1990. Vol. 45, No 2. P. 109-119.

Надійшла до редколегії 01.06.22

Dimitriy Zaiets, master's degree  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

#### COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF RELIGIOUS AND COMMERCIAL INSTITUTIONS

*Based on various sources, the article analyzes the structure of organizational culture, both commercial and religious. Already known precedents are considered in detail, when the organizational culture of a commercial structure acquires signs of a religious one; the causes, consequences and mechanisms of such a metamorphosis are also considered. Another one considered main issue is point of no return when a corporation gets occult features. The article is based on the assertion that the ideas for organizing a certain structure, regardless of its strategic goals, are inherently similar and identical to both a commercial and a religious structure. As this issue is not completely covered and scientifically researched, it is one of the first attempts to structure abstract organization despite of its status (commercial or religious). Also, the article has analysis of real cases both commercial and religious organizations, considers the negative and positive sides. Reviewing the train of thinking of organization leaders we may also make a conclusion in what degree the organization is affected by it's leader. However, the article considers the affection of members on the organization and their global synergy. The article also can be considered as small introduction to "how to build up organization culture based on religious elements". Just another sentence for printing. Understanding the essence of organization's structure, the steps on which it is located, will automatically help you build the organizational culture of your organization and not resort to toxicity and the occultism which leads to negative consequences: the loss of quality personnel as a result of low motivation of its members, which can later lead to the destruction of the organization generally (in worst case, it may lead to scandals, litigation and even suicides). To build a successful organizational culture, it is wise to draw on the lessons of the past, embodied in religious organizations.*

**Keywords:** organizational culture, structure, commercial, religious, cult.