

## Проблема совместимости организационных культур в международных образовательных проектах

С. В. ЛУКОВ

(МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ)\*

*В статье рассматриваются связанные с различием в организационных культурах проблемы, которые возникают при создании вузами России и других европейских стран совместных образовательных программ. Обосновывается возможность применения к решению этих проблем тезаурусного подхода.*

*Ключевые слова: организационная культура, Болонский процесс, международные образовательные программы, тезаурусный подход.*

## The Problem of Organizational Cultures' Compatibility in International Educational Projects

S. V. LUKOV

(MOSCOW UNIVERSITY FOR THE HUMANITIES)

*The article covers the problems that arise in the course of formation of Russian and European higher educational institutions' cooperative educational programs. These problems are correlated with the differences in organizational cultures. The author substantiates the possibility of application of the thesaurus approach to these problems solution.*

*Keywords: organizational cultures, Bologna process, international educational programs, thesaurus approach.*

Присоединение России к Болонской декларации в 2003 г. вызвало известный подъем, а где-то и энтузиазм в органах образования и среди определенной части работников этой сферы. Многие видные деятели образования признали безусловное положительное значение этого акта. Так, ректор ИБДА АНХ при Правительстве РФ С. П. Мясоедов отмечал, что «движение в русле Болонского процесса — это реальный путь преодоления остатков тоталитарной замкнутости и тупиковой самодостаточности традиционных образовательных подходов, возможность приобщения не на словах, а на деле к общеевропейской образовательной и экономической интеграции. В рамках этого процесса можно одновременно поделиться тем весомым позитивным опытом, который был наработан у нас за прошедшие годы, и, что не менее важно, приобщиться

к богатейшему, многомерному образовательному опыту Европы. Можно понять и оценить преимущества и недостатки одновременного существования на ограниченной территории целого калейдоскопа образовательных систем европейских стран, которые на протяжении веков одновременно конкурируют и мирно уживаются под одной европейской крышей, взаимно развиваясь и обогащаясь» (Мясоедов, 2006).

Болонский процесс, подчеркивал Мясоедов, — это возможность преодоления устоявшихся местечковых образовательных штампов и стереотипов, так часто прикрываемых рассуждениями о национальной российской самобытности и одновременно — это выход российской системы образования из национальной заводи в широкое русло международной образовательной конкуренции (там же). Разумеется, это оценки не ча-

---

\* Луков Сергей Валерьевич — кандидат социологических наук, магистр социальной работы (Германия), старший научный сотрудник Института фундаментальных и прикладных исследований Московского гуманитарного университета. Тел.: +7 (499) 374-75-95. Эл. адрес: sv-lukov@rambler.ru

стного лица, они отражают продуманные позиции в области государственной образовательной политики, которые и лежали в основе принятия судьбоносного для российской системы образования решения о присоединении к Болонскому процессу.

Анализ документов и статистических данных, проведенный в самое последнее время, показывает, что государственная политика в области экспорта образования рассматривается российским руководством как составная часть модернизации российского образования, и экспортный потенциал российских вузов значителен (Модернизация российского образования..., 2010: 125–141). Одновременно это отражение реальности наших дней, которая состоит в том, что «на планете развернулась стратегическая борьба за совокупный мировой интеллект» (Андреев, 2009: 11), и Россия не может быть в стороне от такой интеллектуальной борьбы, она позиционирует себя как значимый субъект на международном рынке образовательных услуг.

Сам этот позитивный настрой очень важен для проектирования и осуществления модернизационных мер, особенно в такой консервативной области, как образование. Фактически только после того, как курс на Болонские принципы был взят, возникли многие новые точки роста образовательных проектов общенационального характера.

Такова, в частности, проработка темы распределенных университетов, о которой в последнее время появилась информация уже на российском материале. Об электронном распределенном университете в плане формирующегося отечественного опыта, в частности, сообщает ректор МЭСИ Н. В. Тихомирова, характеризующая такой университет в отличие от виртуального вуза как образовательную структуру, применяющую в полном объеме дистанционные образовательные технологии, хотя обучение может вестись и традиционными методами (Тихомирова, 2010). Это один из путей приближения к европейским форматам в области образования. Впрочем, не единственный,

и в литературе отражается стремление в известной мере подчинить этим форматам российское образование как в общем, так и в частности (Ковтун, 2010; Зарипова, Кожевникова, 2010).

Однако активное продвижение по пути достижения мирового уровня образовательных технологий не может не сталкиваться с социокультурными барьерами, преодоление которых не является простым делом, а итоги не могут планироваться в краткосрочной перспективе.

Европейская практика последнего времени показала, насколько в вопросах, затрагивающих повседневность простых людей (а образовательная сфера относится к этим вопросам), самые позитивные идеи и действия могут привести к негативным результатам, создавать новые проблемы, неразрешимые имеющимися у власти способами. Здесь существенны не отдельные ошибки в модернизационных проектах национального или международного масштаба, от которых невозможно застраховаться. Необходимо увидеть проблему именно в ее теоретическом ракурсе, понять, что сложные социальные процессы способны порождать неожиданные эффекты, которые в общей форме, конечно, можно прогнозировать, но конкретизация которых крайне затруднена.

В плане рассматриваемой нами темы наиболее показательна характерная для многих западноевропейских стран политика в отношении мигрантов, лежащая в основе решения их многообразных повседневных проблем, — особенно тех мигрантов, которые существенно отличаются от коренного населения по культурным и религиозным ценностям. В теоретическом плане эта политика основывается на концепции мультикультурализма. Сформировавшаяся на базе классического либерализма (буквально на основе ряда идей Дж. С. Милля и других ранних теоретиков либерализма), эта концепция получила широкое распространение во второй половине XX в. в странах, где значительный приток мигрантов требовал выработки определенных правил их жизни в новых для них

общественных условиях. В конечном счете идеей мультикультурализма является ассимиляция мигрантов (Gordon, 1964). Ее достижение с позиций либеральной демократии обеспечивается особым уровнем толерантности, что вызывало не раз критику данной концепции (Baggy, 2001). Критика основывается на постулате, что либеральное государство и нелиберальные мигрантские вкрапления принципиально несовместимы, в отношении последних толерантность невозможна. Тем не менее мультикультурализм применительно к сфере политики продолжает свое развитие как составная часть либералистской доктрины. Имеющиеся здесь теоретические споры о границах толерантности (Kukatas, 2002) не отменяют признания значимости диалога культур.

В то же время жизнь европейских государств с большой долей мигрантов из стран Ближнего Востока, Африки, Азии, Латинской Америки (это относится прежде всего к Германии, Франции, Нидерландам) становится все более и более напряженной именно на поприще межкультурных коммуникаций коренного населения и мигрантов. Если начальный этап активной миграции был экономически выгоден для европейских стран и не создавал особых проблем в силу неукорененности и зависимого положения «чужаков», то, когда появились уже поколения детей и внуков у бывших мигрантов, натурализовавшихся в Европе, ситуация фактически вышла из-под контроля, и власти оказались в тупике.

Впечатляющим является признание канцлером Германии Ангелой Меркель полного провала концепции мультикультурализма в ее стране, что показали события последних лет. Это заявление, сделанное канцлером во время конференции молодежной организации Христианско-демократической партии в Потсдаме 17 октября 2010 г., включало и важный пункт, связанный с образовательной политикой, а именно требование: мигранты, приезжающие на работу в Германию, «должны говорить по-немецки, поскольку только в этом случае они могут

стать полноценными участниками рынка труда». К этому было добавлено резкое высказывание: «Мы не хотели бы видеть тех, кто не может сразу заговорить на немецком языке» (Меркель..., 2010). Его можно было бы посчитать слишком эмоциональным, однако, во-первых, оно отражает настроение значительной части коренного населения страны, во-вторых, свидетельствует о нарастающей напряженности в диалоге культур, когда собственно для диалога остается все меньше места. Вероятно, концепция мультикультурализма в ближайшее время будет существенно пересмотрена как в Германии, так и в других европейских странах.

Очевидно, что напряженность, которая возникла при длительном осуществлении диалога культур между его участниками, захватывает и такую область взаимодействия, которая обозначается как диалог организационных культур. По сути, в более узкой и преимущественно прагматичной сфере, в какой себя реализуют организационные культуры, проявляются те же особенности, что и в общем диалоге культур. А значит, и эта область содержит проблему культурной (или точнее — социокультурной) совместимости. Здесь столь же определенно стоят изначальные вопросы межкультурного взаимодействия: (а) насколько оно возможно, (б) насколько оно продуктивно.

Посмотрим на проблему внимательнее, поскольку ее осмысление как проблемы практики реализации совместных образовательных программ должно строиться на определенной теоретико-методологической основе, которая позволяла бы дать ответ на вопрос о принципиальной возможности или невозможности диалога организационных культур в такого рода гуманитарных проектах.

Следует учитывать по крайней мере два исходных утверждения, которые находятся в оппозиции друг к другу.

Первое состоит в том, что не стоит вести речь о различиях организационных культур. Проблема с этой точки зрения является надуманной, поскольку есть принятая во всем

мире культура производства, а все остальное — есть бескультура, с которым не надо вести диалог, его требуется устранять из повседневной деловой и общественной жизни.

Второе, напротив, утверждает: каждый народ продемонстрировал, что в состоянии успешно проявлять деловую активность, даже когда ничего не знает (или очень мало знает) о «мировом опыте». Собственно, такого «вселенского» опыта нигде нет, есть опыт американский, опыт японский, опыт немецкий и т. д. Кроме всего прочего, это означает, что и опыт российский не может быть дискредитирован. Россия — еще недавно сверхдержава, она и сегодня не утеряла передовых позиций во многих сферах науки, техники, производства.

От того, на какую точку зрения стать, зависит не только теоретическое решение проблемы диалога организационных культур, но и практические действия, в том числе и при создании совместных образовательных проектов. По нашему мнению, эту сложную проблему, прежде чем запускать в жизнь образовательные проекты, следует понять в ее социологическом содержании. Вероятно, здесь возможны разные объяснительные схемы. Мы считаем вполне применимым для понимания диалога организационных культур тезаурусный подход, разрабатываемый в Московском гуманитарном университете и ряде других вузов и научных учреждений России.

В литературе по тезаурусному подходу в гуманитарных науках тезаурус понимается как ориентационный комплекс, свойственный человеку в повседневной жизни и строящийся на основе разделения «своих» и «чужих» (Луков Вал., Луков Вл., 2008; Высшее образование и гуманитарное знание в XXI веке, 2009). Такой способ социальной ориентации активно реализуется в поведении сотрудников деловых организаций на всех уровнях. Он выступает и как средство сплочения на разных статусных уровнях, и как средство установления «корпоративного духа», способствующего солидарности в рамках всего коллектива работников.

Обратимся к теории тезауруса. В наиболее общем виде тезаурус определяется как полный систематизированный свод освоенных социальным субъектом знаний, существенных для него как средство ориентации в окружающей среде, а сверх этого — также знаний, которые непосредственно не связаны с ориентационной функцией, но расширяют понимание субъектом себя и мира, дают импульсы для радостной, интересной, многообразной жизни. Тезаурусы, таким образом, представляют собой субъектно организованное гуманитарное знание (Луков Вал., Луков Вл., 2008: 67).

В теоретико-методологическом плане тезаурусный подход позволяет понять (а значит, и учесть) основания для различий организационных культур. Тезаурус содержит полную информацию в том смысле, что она обеспечивает ориентацию в социальном окружении. Но эта информация не однородна. То, что относится к «своему» («своим» и т. д.), находится в центре (ядре) тезауруса, оно и осмыслено, и соединено с чувствами и эмоциями, может вызывать волевой импульс, влиять на поведение. Но чем дальше от ядра тезауруса, тем менее четкой становится информация, она не имеет особой значимости, не представляется ценной. Ее отношение к «чужому» означает слабое влияние такой информации на производимые человеком выборы стратегии и тактики поведения, она нередко просто игнорируется.

С точки зрения организационной культуры можно признать, что любое стремление внедрить инновационные системы организации производства, даже показавшие себя исключительно эффективными в других культурных условиях, будет наталкиваться на барьеры сложившихся тезаурусов и входить в ориентационный комплекс работника в переработанном, переструктурированном виде. Следовательно, до определенного момента неизбежно разочарование носителя инновационного импульса в эффективности своих действий. Это обстоятельство часто недооценивается, а точнее — не замечается (Васильева, 2010). С позиций тезаурусного

подхода становится ясно, что в конечном счете любая инновация при своем внедрении всегда будет отклоняться от ее (инновации) идеальной модели, причем не только в смысле большей или меньшей четкости ее отражения в сознании людей, но и в переконструировании навязываемой схемы, которое осуществляется в процессе социального конструирования реальности (этот процесс исследован П. Бергером, Т. Лукманом, а также рядом российских социологов, см.: Бергер, Лукман, 1995; Козлова, 2005).

Эффект реструктурирования социальной реальности в сознании человека существен для вхождения в чужую организационную культуру. Из этого следует, во-первых, что механизм вхождения состоит не в лучшем узнавании этой чужой культуры, а в ее освоении — переводе из «чужой» в «свою». Без установки на освоение чужой организационной культуры и превращения ее предписаний во внутренние механизмы регуляции поведения ничего добиться не удастся. Во-вторых, лучшее освоение чужой культуры произойдет, если соответствующие изменения будут происходить в окружающей социальной среде и затрагивать стили и образ жизни работников и их семей. В-третьих, однородного освоения чужой организационной культуры не произойдет даже при больших усилиях, и это зависит от половозрастных различий, различий в социальном статусе и других дифференцирующих социальных атрибутов.

Рассмотрим последовательно эти утверждения.

1. *Проблема установки на смену культурных образцов.* Мобилизационный импульс, способствовавший освоению чужих организационных культур, был замечен в нашей стране в годы «перестройки» и 1990-е годы. У многих было искреннее стремление научиться работать «по-американски», «по-европейски» и т. д. Это стремление поддерживалось крупными программами в области подготовки кадров, финансируемыми из зарубежных фондов («Морозовский проект» и др.). Тем не менее эти программы постепенно исчерпали себя прежде всего из-за

проблем совместимости полученной за рубежом подготовки и российскими реалиями. В целом нельзя не считаться с тем обстоятельством, что даже после 20 лет перемен (с начала перестройки и до середины 2000-х годов) в российском обществе не произошло существенного культурного сдвига на уровне тезаурусов, что подтверждают репрезентативные опросы россиян. Так, в исследовании «Советский человек» (1994 г., N = 3000) констатировалось, что за переходное время не смогли приспособиться к переменам 23%, живут как раньше, — 26%, приходится «вертеться» и подрабатывать, браться за любое дело, лишь бы обеспечить себе и детям терпимую жизнь, — 30% опрошенных. И лишь 6% отметили, что им удается использовать новые возможности, начать серьезное дело, добиться большего в жизни (Левада, 2000: 141). Характерно, что и почти через 10 лет ситуация в целом не изменилась: исследование ВЦИОМ 2003 г. (N = 2107) по близким позициям показало, что только 6,3% считают, что используют новые возможности, добиваются большего в жизни. Но в возрастной группе до 29 лет этот показатель вдвое выше (12,7%) (Мониторинг общественного мнения, 2003: 88).

2. *Перемены в организационной культуре и перемены в образе и стиле жизни.* В реализации совместных проектов различных стран возникают противоречия социального свойства, когда переход к новой организационной культуре в части социального объекта происходит на фоне сохранения старого (привычного) образа жизни в масштабах этого социального объекта в целом. Это хорошо видно на примерах деятельности иностранных предприятий на территории современной России в провинциальных городах. Такой контраст, например, наблюдается в г. Гжель Московской области, где в 2005 г. был построен принадлежащий немецкому владельцу завод по производству пластиковых окон Rehau. Современный по оборудованию и организации производства завод с немецким менеджментом на нижнем звене имеет работников — местных жите-

лей, быт которых продолжает оставаться полусельским, традиционным. Характерно, что почти никто из жителей Гжели не заменил в своих квартирах окна на сделанные по современным европейским технологиям.

3. *Невозможность однородного освоения чужой организационной культуры.* В освоении чужой организационной культуры (а значит, чужой системы образцов поведения, ценностей и норм) не могут не проявляться различия людей по социальным признакам. Особенно это заметно применительно к возрастным различиям. Как показано в исследованиях по социологии молодежи, у человека в молодежном возрасте тезаурусы не только более подвижны, допускают вторжение в них новой информации, что может вести их к переструктурированию, но и отмечается возможность сосуществования нескольких тезаурусных генерализаций, которые применяются в зависимости от ситуации (Ковалева, Луков, 1999; Луков Вал., Луков Вл., 2008). Иностранцы компании это учитывают, производя набор персонала преимущественно из молодых россиян, особенно на рядовые должности. Тем не менее этот путь также имеет свои сложности, поскольку неустойчивый тезаурус необязательно будет выстраиваться по образцам организационной культуры той или иной компании.

Здесь имеет смысл увидеть сквозь призму тезаурусного подхода вопрос о диалоге организационных культур. Понятый в свете диалога тезаурусов, этот вопрос приобретает практическое значение и позволяет конкретно выявлять проблемные зоны при создании совместных проектов, где в силу их системных характеристик неизбежно сосуществование двух и более организационных культур. Такого рода проблемы обязательно возникают там, где деловая организация имеет менеджмент, сформированный в рамках одной деловой культуры, и исполнителей — носителей другой деловой культуры. На иностранных предприятиях и в международных проектах это типичная ситуация.

Общая линия, как представляется, должна состоять в том, что полная смена деловой

культуры в условиях средового окружения, соответствующего российской (как и любой другой) социокультурной специфике, невозможно в принципе, даже если этому уделяется большое внимание. Следовательно, в решении задачи использования организационной культуры в качестве ресурса повышения результативности совместных проектов необходимо отказаться от тактики замещения одной культурной модели другой и более целесообразно выйти на режим диалога организационных культур.

В практической сфере трудности в реализации диалога организационных культур проявились прежде всего при создании совместных предприятий промышленного назначения с иностранным инвестором. В российских условиях это проблемы начала 1990-х годов, когда в России было создано множество таких предприятий, только немецких, например, около 750. Исследования последних лет показали, что для российских предприятий характерна высокая степень неопределенности в управлении персоналом на основе диалога организационных культур. На одних предприятиях настойчиво внедряют организационную культуру по американским учебникам. На других считают, что нет необходимости ориентироваться на иностранные образцы, но слабо понимают, что дает организационная культура как фактор успеха предприятия. На третьих есть ощутимая дистанция между организационной культурой «верхов» и «низов» организации, что порождает в ней проблемы кадровой политики. На российских предприятиях, которыми владеют иностранные собственники, свободного выбора в этом вопросе нет: они должны работать по правилам, установленным из-за рубежа. Здесь легко перейти за грань межкультурного конфликта, и требуется большое внимание к этой стороне деятельности.

В начале XX в. подобные проблемы возникли и в сфере реализации образовательных проектов российских вузов, включившихся в Болонский процесс. Тезаурусный подход позволяет выявить как причины не-

совпадения образцов поведения, ценностей и норм, свойственных разным организационным культурам, так и пути, позволяющие вести диалог этих культур. Это обстоятельство и позволяет применить данный подход для изучения культурного диалога как средства оптимизации совместных образовательных программ российских вузов и вузов других европейских стран.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Андреев, А. А. (2009) Россия в глобальном образовательном пространстве // Высшее образование в России. №12.
- Бергер, П., Лукман, Т. (1995) Социальное конструирование реальности: Трактат по социологии знания : пер. с англ. М. : Медиум.
- Васильева, Е. В. (2010) Проектная деятельность и продвижение инноваций в систему образования // Alma Mater. Вестник высшей школы. №9. С. 35–38.
- Высшее образование и гуманитарное знание в XXI веке (2009) : монография-доклад Института фундаментальных и прикладных исследований Московского гуманитарного университета VI Международной конференции «Высшее образование для XXI века» (Москва, МосГУ, 19–21 ноября 2009 г.) / Вал. А. Луков, Б. Г. Юдин, Вал. А. Луков и др. ; под общ. ред. Вал. А. Лукова и Вал. А. Лукова. М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та.
- Зарипова, В. М., Кожевникова, Н. Ю. (2010) Формирование комплексной информационной системы вуза на основе опыта европейских университетов // Alma Mater. Вестник высшей школы. №9. С. 42–48.
- Ковалева, А. И., Луков, Вал. А. (1999) Социология молодежи: Теоретические вопросы. М. : Социум.
- Ковтун, Е. Н. (2010) Европейский формат российских образовательных программ // Alma Mater. Вестник высшей школы. №9. С. 38–42.
- Козлова, Н. Н. (2005) Советские люди: Сцены из истории. М. : Европа.
- Левада, Ю. (2000) От мнений к пониманию: Социол. очерки 1993–2000. М. : Московск. школа полит. исследований.
- Луков, Вал. А., Луков, Вал. А. (2008) Тезаурус: Субъектная организация гуманитарного знания. М. : Изд-во Нац. ин-та бизнеса.
- Меркель заявила о провале мультикультурализма (2010) [Электр. ресурс] // Русская служба Би-би-си. URL: [http://www.bbc.co.uk/russian/international/2010/10/101016\\_merkel\\_multiculturalism\\_failed.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/international/2010/10/101016_merkel_multiculturalism_failed.shtml) (дата обращения: 18.01.2011).
- Модернизация российского образования: проблемы и перспективы (2010) / под ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги. М. : Центр соц. прогнозирования.
- Мониторинг общественного мнения (2003) // Эконом. и социальн. перемены. №4. С. 88.
- Мясоедов, С. П. (2006) Национальный проект в сфере образования. Болонская декларация и конкурентоспособность выпускников российской высшей школы [Электр. ресурс] // Национальные проекты. №5, 6. URL: <http://www.courier-edu.ru/cour0611/1100.htm> (дата обращения: 18.01.2011).
- Тихомирова, Н. В. (2010) Векторы трансформации российской системы высшего образования в условиях информационного общества [Электр. ресурс] // Национальные проекты. №7/8. URL: <http://rus-reform.ru/magazine/archive/50/10002108> (дата обращения: 18.01.2011).
- Barry, B. (2001) Culture and Equality: An Egalitarian Critique of Multiculturalism. Cambridge : Polity Press.
- Gordon, M. (1964) Assimilation in American Life. N. Y. : Oxford University Press.
- Kukatas, Ch. (2002) The Life of Brian, or, Now For Something Completely Difference-Blind // Multiculturalism Reconsidered / ed. by P. Kelly. Cambridge : Polity. P. 184–203.