

## СОЦИАЛЬНАЯ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ПОЛИТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

### КОММУНИКАТИВНЫЕ СТИЛИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЯХ ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

© Скворцов Д.С.

магистр психологии, НОЧУ ВО Московский институт психоанализа, Москва, Россия  
dmitry.skvortsov@gmail.com

© Гордякова О.В.

кандидат психологических наук, профессор кафедры социальной психологии,  
НОЧУ ВО Московский институт психоанализа, Москва, Россия  
o\_gordyakova@mail.ru

В статье рассматриваются результаты исследования связи индивидуального коммуникативного стиля с предпочтением типа организационной культуры специалистов по связям с общественностью. Научная значимость состоит в обновлении знаний о проблеме коммуникативного стиля и организационного поведения. В результате проведенного исследования в средних и крупных организациях (коммерческих и государственных) было выявлено, что наиболее предпочитаемой среди российской специалистов по связям с общественностью оказалась клановая организационная культура, а наименее привлекательная – иерархическая. Среди предпочитающих клановую организационную культуру больше женщин, среди предпочитающих рыночную – мужчин. При предпочтении адхократической и иерархической культуры нет различий по полу. Было показано, что предпочтения организационной культуры не связаны с возрастом и стажем. Установлено также, что специалисты, предпочитающие клановую культуру, более последовательны и уверены в своем выборе. Исследование может иметь практический интерес для кадровой политики, поскольку коммуникативная составляющая имеет высокую значимость в деловой среде.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, деловое общение, коммуникативный стиль, коммуникативные стратегии, коммуникативные характеристики личности

#### Введение

В настоящее время в структуре общения его коммуникативная составляющая привлекает наибольший интерес организационных психологов. Понятия «общение» и «коммуникация» сближаются через категории межличностного взаимодействия и информационного обмена (в широком смысле слова, включая обмен чувст-

вами, эмоциями, настроениями), в результате чего трансформируются и уточняются в понятии «межличностная коммуникация». Несмотря на различия в трактовках понятий, для анализа характеристик взаимодействия в проблематике организационной психологии термин «коммуникация» сегодня употребляется чаще, чем «общение» [1; 4; 5].

В 90-е гг. XX в. был предложен термин «коммуникативное поведение» для описания особенностей коммуникации, норм и традиций различных по размеру социальных групп и отдельных индивидов [11]. В условиях коммуникации человека могут формироваться устойчивые формы поведения в зависимости от того, где и с кем происходит общение.

Под коммуникативным стилем обычно понимается относительно устойчивая индивидуальная комбинация поведения субъекта в большинстве типичных ситуаций взаимодействия, обусловленная его индивидуально-личностными особенностями, целями и ситуациями общения [8]. Стил коммуникации определяется совокупностью внешних и внутренних факторов (личностными особенностями, мировоззрением, положением в обществе), проявляется в коммуникативном поведении и описывается через различные значимые для общения категории (например, коммуникабельность, доброжелательность, эмпатию, агрессивность и пр.). Понятие коммуникативного стиля означает привычные, устойчивые способы поведения, присущие человеку, которые он реализует во взаимоотношениях с другими людьми.

В компаниях с разными организационными средами практикуются разные модели внешних и внутренних деловых коммуникаций. Исследователи отмечают важность согласованности индивидуальных ценностей и предпочтений сотрудником типа организационной культуры, от чего зависит психологическое самочувствие и эффективность сотрудника [3; 7; 15].

Характеристики понятий коммуникативного стиля и организационной культуры сопряжены. В организации практические цели работы определяются взаимосвязью феноменов организационной культуры и коммуникативных стратегий. Исследователи отмечают, что существует взаимообусловленная связь организационной культуры и стилей коммуникации специалистов [2; 6; 14].

На основе изучения различных теоретических подходов в нашем исследовании была

выдвинута общая гипотеза о том, что при разных предпочтениях типа организационной культуры специалистами по связям с общественностью им свойственны разные коммуникативные стили. Общая гипотеза конкретизируется в частных, подлежащих эмпирической проверке. В них сконцентрированы центральные признаки коммуникативного стиля при предпочтении каждой из четырех организационных культур.

Цель исследования состояла в выявлении особенностей коммуникативных стилей специалистов по связям с общественностью при различных предпочтениях типа организационной культуры.

#### Метод исследования

Для проведения эмпирического исследования был использован комплекс диагностических методик: методика диагностики типа организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна (Organizational Culture Analyze Instrument, OCAI); опросник межличностных отношений В.В. Шутца в адаптации А.А. Рукавишниковой; диагностика индивидуального стиля межличностного поведения Т. Лири в адаптации Л.Н. Собчик; методика «Направленность личности в общении» С.Л. Братченко; методика «Поведение в конфликте» К. Томаса, Р. Килмана в адаптации Н.В. Гришиной; методика оценки переговорного стиля (МОПС) Г.У. Солдатовой и А.Ф. Гасимова.

В исследовании приняли участие сотрудники средних и крупных компаний и организаций различной направленности из крупных городов России – Москвы, Санкт-Петербурга, Краснодар, Казани, Екатеринбург, а также сетевые компании. Сбор данных осуществлялся в электронном виде в формате Google-форм.

В исследовании участвовали 80 человек (из них 32 мужчины и 48 женщин), специалисты по связям с общественностью. Возрастной состав респондентов – от 24 до 40 лет (средний возраст 29,5 лет). Стаж работы участников исследования от 2 до 10 лет (средний стаж 5,2

лет). Все респонденты с высшим образованием.

### Результаты исследования

В результате изучения типа организационной культуры по методике OSAI было выявлено предпочтение клановой организационной культуры. Ее доля составляет 35,19%. Наименее привлекательная организационная культура – иерархическая с совокупной долей выборов 19,72%.

Из таблицы 1 видно, что доли выборов по каждой из организационных культур по разным характеристикам похожи, а колебания между предпочтениями незначительны. Определение предпочтения типа организационной культуры проводилось на основе наибольшего

балла всех характеристик организационных культур.

Корреляционный анализ показал, что предпочтения клановой организационной культуры и иерархической обратно взаимосвязаны с остальными типологическими приоритетами ( $p \leq 0,01$ ). То есть клановая культура некоторым образом противопоставлена всем остальным: чем выше предпочтения ценностей и стандартов клановой культуры, тем менее респондент склонен сочетать их с ценностями других типов культур. Иными словами, те, кто выбирает клановую культуру, более последовательны и уверены в своем выборе, а те, у кого преобладают остальные типы, имеют более сглаженные распределения предпочтений.

**Таблица 1.** Распределение респондентов по предпочтениям типов организационной культуры (%)

Тип организационной культуры	А клановая	В адхократическая	С рыночная	Д иерархическая
<b>Параметр организационной культуры</b>				
1. Важнейшие характеристики	35,13	22,19	22,94	19,75
2. Стилль лидерства в организации	36,73	23,41	21,69	18,24
3. Управление сотрудниками	35,34	25,81	19,54	19,31
4. Связующая сущность организации	35,84	23,83	20,23	20,11
5. Стратегические цели	34,73	25,46	20,68	19,14
6. Критерии успеха	33,40	23,85	20,96	21,79
Средние значения	35,19	24,08	21,00	19,72

Сравнение выборов мужчин и женщин показало, что среди тех, кто предпочитает клановую организационную культуру, больше женщин. Среди тех, кто предпочитает рыночную организационную культуру больше мужчин. В результате исследования не было обнаружено взаимосвязи предпочтения организационной культуры с возрастом и стажем респондентов.

Результаты по опроснику межличностного общения Шутца показали, что в группах, предпочитающих разные организационные культу-

ры, различается (по среднегрупповым показателям) и распределение показателей по уровням направленности поведения в межличностном общении.

При предпочтении клановой и иерархической культур и выраженное, и требуемое поведение в области аффекта выше, чем при предпочтении адхократической и рыночной. И выраженное, и требуемое поведение в области аффекта особенно сильно при предпочтении клановой культуры. Группа с предпочтением

рыночной культуры отрывается от остальных в сторону более выраженного поведения в области контроля. Также в ней нет респондентов с низким уровнем контроля, которые имеются в других группах.

Наряду с типологическим был проведен корреляционный анализ. На корреляционной плеяде (рис. 1) отражены наличие и теснота взаимосвязей между предпочитаемыми характеристиками организационной культуры и поведением в областях межличностных потребностей.

В результате было показано, что:

- чем больше в структуре предпочтений характеристик клановой культуры, тем сильнее стремление быть в близких отношениях с другими и проявлять к ним теплые и дружеские чувства ( $r=0,26$ ;  $p=0,018$ ); меньше стремление контролировать и влиять на окружающих ( $r=-0,23$ ;  $p=0,043$ ).

- чем сильнее предпочтение характеристик адхократической культуры, тем меньше интенсивность потребности в стремлении создавать и поддерживать эмоционально теплые и близкие отношения с другими ( $r=-0,24$ ;  $p=0,033$ );

- чем сильнее предпочтение характеристик рыночной культуры, тем слабее потребность быть в близких отношениях с другими ( $r=-0,23$ ;  $p=0,039$ ); сильнее стремление контролировать и влиять на окружающих ( $r=0,35$ ;  $p=0,002$ ); выше вероятность внутренних конфликтов и фрустрации в сфере контроля и влияния в отношениях с окружающими ( $r=0,29$ ;  $p=0,010$ );

- чем сильнее предпочтение характеристик иерархической культуры, тем больше внимание к различного рода потребностям, связанным с властью, контролем, распределением ответственности ( $r=0,23$ ;  $p=0,039$ ).

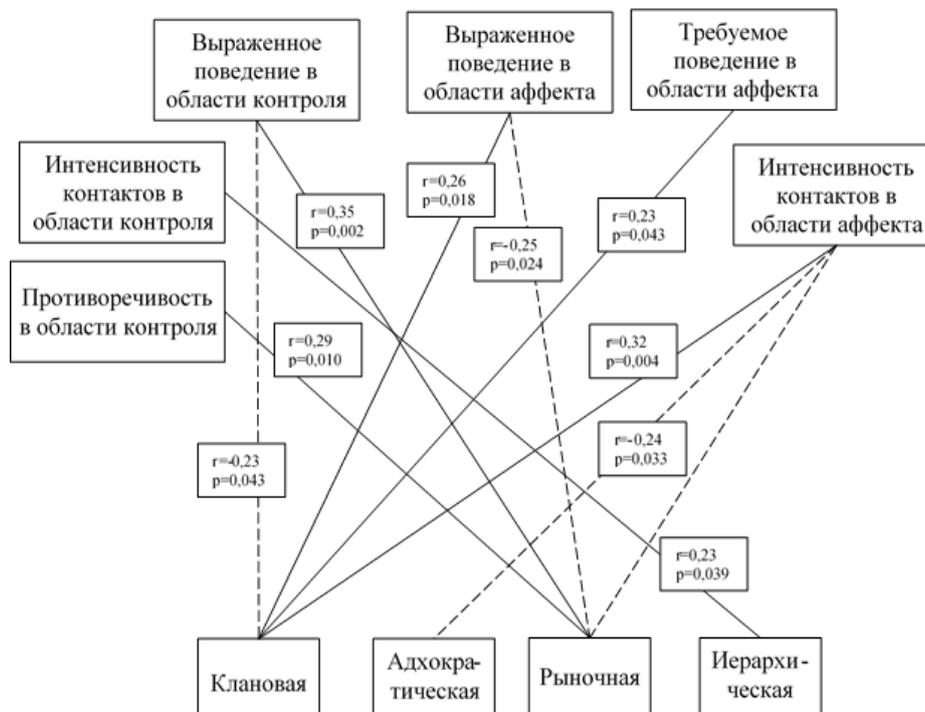


Рис. 1. Наличие и теснота взаимосвязей между типом поведения и предпочитаемыми типами организационной культуры

В результате диагностики по опроснику межличностных отношений Т. Лири было выявлено, что по ряду качеств имеются пере-

косы в группах, предпочитающих разные организационные культуры. Так, в группе предпочитающих клановую культуру 40%

респондентов демонстрируют высокий неадаптивный уровень дружелюбия, а 66% – высокий неадаптивный уровень альтруизма. Высокий неадаптивный показатель дружелюбия и альтруизма наблюдается также в группе с предпочтением адхократической культуры.

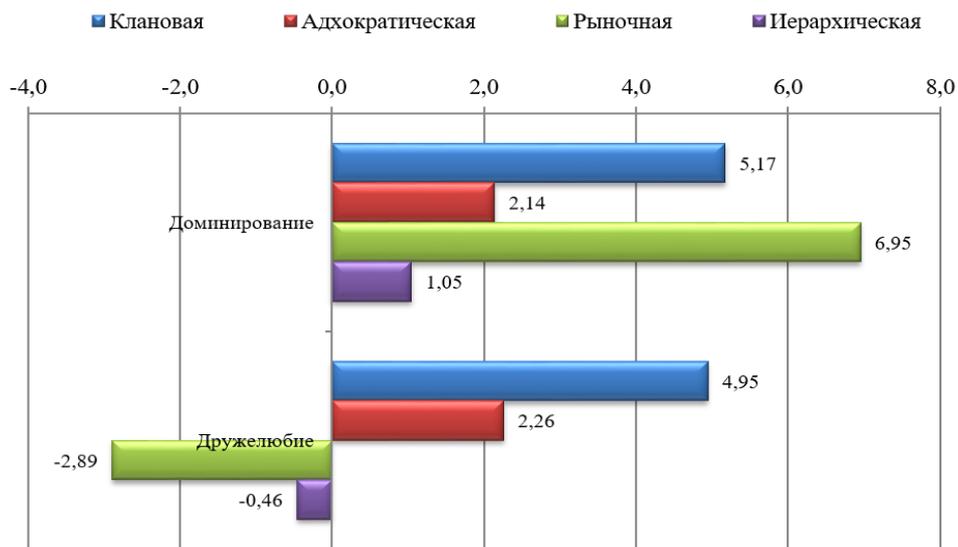
В группе тех, кто предпочитает иерархическую культуру, высокий показатель подозрительности у 46%, агрессивность у 53%, подчиняемость у 39%. В результате складываются средние значения по качествам, характерным для межличностных отношений.

В группе специалистов с предпочтением иерархической культуры выше подозрительность и агрессивность. Подчиняемость выше у тех, кто предпочитает иерархическую культуру и ниже у тех, кто предпочитает рыноч-

ную. Также у предпочитающих рыночную культуру сильнее проявляется эгоистичность.

Средние показатели самооценок качеств, характеризующих межличностное взаимодействие, находятся в зоне адаптивных значений, за исключением характеристики «альтруистический»: в группе с предпочтением клановой культуры ее среднегрупповой показатель соответствует высокому уровню.

По интегральному индексу «доминирование» у всех групп значение выше нуля, что свидетельствует о выраженном стремлении человека к лидерству в общении. У предпочитающих клановую и рыночную культуры доминирование выше, чем у тех, кто предпочитает адхократическую и иерархическую (рис. 2).



**Рис. 2.** Среднегрупповая выраженность интегральных индексов характеристик межличностного общения в группах с разными предпочтениями организационной культуры (баллы)

По индексу «дружелюбие» в группах с предпочтением клановой и адхократической культур выявлены значения с положительным знаком, что указывает на стремление к сотрудничеству с окружающими. При предпочтении рыночной и иерархической культур значения отрицательные, что указывает на агрессивно-конкурентную позицию.

На рис. 3 представлены результаты корреляционного анализа между предпочитаемыми характеристиками организационной культуры и характеристиками межличностного общения. Показано, что:

– предпочтение черт клановой культуры сопряжено с более выраженной альтруистич-

ностью ( $r=0,36$ ;  $p=0,001$ ) и меньшей эгоистичностью ( $r=-0,22$ ;  $p=0,048$ );

– чем выше предпочтение качеств рыночной культуры, тем больше самооценок респондентов как авторитарного ( $r=0,23$ ;  $p=0,039$ ), эгоистического ( $r=0,24$ ;  $p=0,035$ ) и меньше как альтруистического ( $r=-0,38$ ;  $p=0,001$ );

– рост количества предпочтений характеристик иерархической культуры сопряжен с повышением подозрительности ( $r=0,26$ ;  $p=0,02$ ) и снижением альтруистичности ( $r=-0,22$ ;  $p=0,049$ );

– предпочтение адхократической культуры не коррелирует с характеристиками межличностного общения.

По методике С.Л. Братченко выявлено, что в профиле монологических стратегий при предпочтении клановой, адхократической и иерархических организационных культур преобладает манипулятивная направленность общения. При этом в группе с предпочтением клановой культуры манипулятивная направленность немного ниже, чем в группах с предпочтениями адхократической и иерархической культур, и несколько выше альтероцентристская и конформная направленности общения.

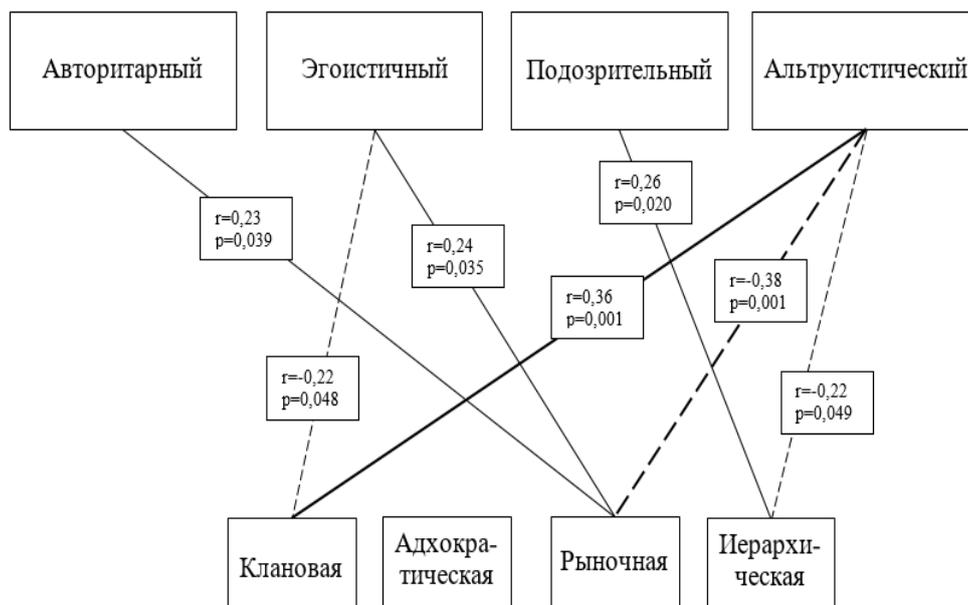


Рис. 3. Наличие и теснота взаимосвязей между типами межличностного общения и предпочитаемыми типами организационной культуры

При предпочтении рыночной культуры чаще проявляется тип общения, при котором доминирует ориентация на сугубо деловые вопросы. Однако указанные различия не достигают уровня значимости, о них можно говорить на уровне тенденций.

Корреляционный анализ показал наличие только одной обратной связи между предпочтением характеристик адхократической орга-

низационной культуры и авторитарным стилем общения ( $r=-0,22$ ;  $p=0,045$ ).

Согласно результатам по методике поведения в конфликте К. Томаса, Р. Килмана, профили групп с разным типом предпочтения организационной культуры наиболее отличаются друг от друга по показателю «конфронтация» и сходны по распределению остальных стратегий.

Во всех группах редко проявляется стратегия приспособления. В группе с предпочтением рыночной культуры преобладает стратегия конфронтации. В группе с предпочтением иерархической культуры стратегии сотрудничества, компромисса и уклонения проявляются на равной степени, а стратегия конфронтации выражена в наименьшей степени. В группе с предпочтением клановой культуры преобладающей стратегией является сотрудничество. В группе с предпочтением адхократической культуры на первом месте оказывается стратегия уклонения, и чуть реже – сотрудничество.

На рис. 4 представлены результаты корреляционного анализа между предпочитаемыми

характеристиками организационной культуры и стратегиями поведения в конфликте. Показано, что в конфликтной ситуации:

- чем выше предпочтение черт клановой культуры, тем ниже конфронтация ( $r=-0,30$ ;  $p=0,008$ ) и выше сотрудничество ( $r=0,28$ ;  $p=0,012$ );

- чем больше предпочтение адхократической культуры, тем сильнее уклонение ( $r=0,22$ ;  $p=0,05$ );

- прямо коррелируют с конфронтацией предпочтение рыночной ( $r=0,36$ ;  $p=0,001$ ) и иерархической ( $r=0,25$ ;  $p=0,023$ ) культур.



Рис. 4. Наличие и теснота взаимосвязей между стратегиями поведения в конфликте и предпочитаемыми типами организационной культуры

По методике оценки переговорного стиля А.Ф. Гасимова выявлено, что для представителей коммуникативных профессий, предпочитающих клановую, адхократическую и иерархическую организационные культуры, более характерны переговорные стили, ориентированные на интеграцию, поиск совместных выгод для всех сторон, нацеленность на долгосрочное сотрудничество, и менее характерен дистрибутивный стиль с преобладанием личных интересов над социальными, отсутствием заботы о других. Для предпочитающих рыноч-

ную организационную культуру показатели всех переговорных стилей находятся примерно на одном уровне.

Корреляционный анализ (рис. 5) показал, что предпочтению характеристик клановой культуры сопутствуют переговорные стили, предполагающие принятие другого, поддержку атмосферы доверия, социальный интерес, возможности идти на уступки ( $r=0,33$ ;  $p=0,003$ ), обмен информацией, стремление к совместному решению проблем ( $r=0,28$ ;  $p=0,0143$ ).

Чем больше приверженность адхократической культуре, тем реже субъект нацелен на максимизацию собственной прибыли в ущерб другому ( $r=-0,23$ ;  $p=0,044$ ).

Преобладание личных интересов в ущерб другому, недоверие, отсутствие альтернатив, сокрытие информации взаимосвязаны с предпочтением черт иерархической ( $r=0,27$ ;  $p=0,015$ ), и, еще сильнее, рыночной организационных культур ( $r=0,26$ ;  $p=0,018$ ).

Применение факторного анализа показало, что предпочтения клановой (факторный вес 0,833), рыночной (факторный вес -0,723) и иерархической (факторный вес -0,502) организационной культуры опосредованы общим источником.

Вместе с предпочтениями указанных типов организационных культур в фактор входит потребность в установлении близких отношений с окружающими (факторный вес 0,550). Таким образом, можно утверждать, что аффективная составляющая межличностных отношений в виде выраженной потребности в близких отношениях превалирует при предпочтении клановой культуры, а предпочтение рыночной и иерархической культур в существенной мере опираются на дистантные межличностные отношения. Остальные коммуникативные комплексы могут надстраиваться над потребностью в аффекте в разных вариациях.

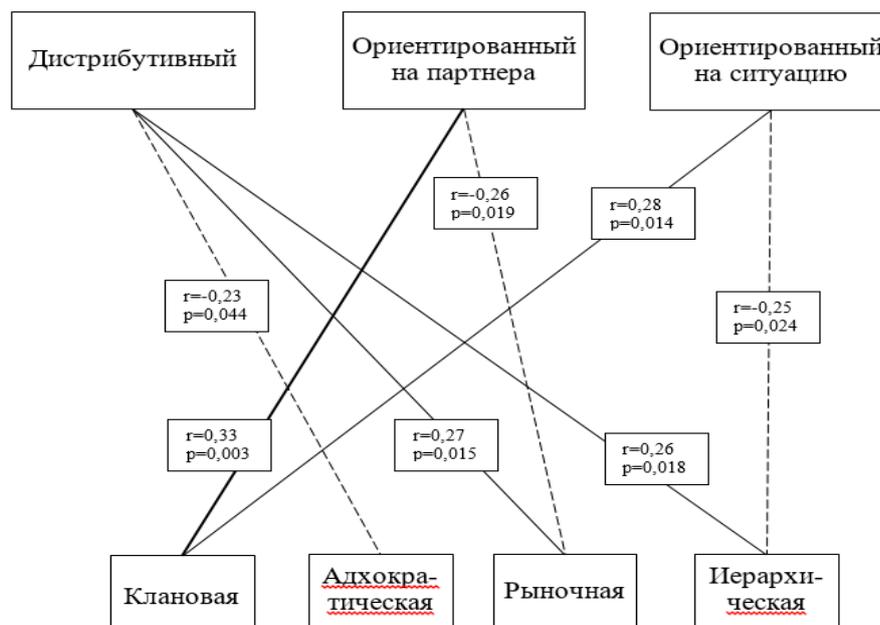


Рис. 5. Наличие и теснота взаимосвязей между стратегиями переговорного стиля и предпочитаемыми типами организационной культуры

Предпочтение характеристик адхократической культуры (факторный вес -0,761) входит в общий фактор с уклоном (факторный вес -0,659). Это может свидетельствовать о связанности предпочтений адхократической культуры с потребностью взаимной заинтересованности партнеров по общению в предмете переговоров; а при сколько-нибудь значитель-

ном расхождении целей, угасание интереса к делу.

Также факторный анализ показал, что имеется несколько устойчивых комплексов коммуникативных качеств.

### Анализ результатов

В литературных источниках преимущественно исследуются оценки организационной культуры и редко ее предпочтения, а также напрямую не обсуждается проблема соотношения предпочтений типа организационной культуры и коммуникативных стилей.

Существует мнение, что немалая часть сотрудников стремится минимизировать усилия, поскольку не верит в успех работы на результат. Полученные нами результаты предпочтения клановой организационной культуры согласуются с результатами О.А. Сапожниковой [10]. Автором было показано, что большинство сотрудников (от 60 до 90%) предпочитает усилить степень выраженности ценностей кланового типа культуры. Исследование проводилось в 9 организациях, в которых сотрудники (от 54% до 81%) проявили тенденцию к снижению предпочтения рыночного типа культуры. А.И. Лисовская и П.В. Мищенко также отмечают, что, как правило, отношения внутри коллектива оказываются важнее интересов бизнеса и заработной платы [9].

К. Камерон и Р. Куинн сопоставляют типы организационных культур с общим развитием экономики и соответствующими разным периодам общего экономического развития представлениям об эффективности компании, идеалах организации и менеджмента. Авторами был сделан вывод, что эволюционный процесс экономического развития соответствует следующей цепочке изменения общих идеалов: структурированность, формализованность, правила, стабильность (до 60-х XX в.) – конкурентоспособность и продуктивность, сильные внешние позиции благодаря вызову, силе, напористости (до 80-х XX в.) – бригадность, общая ответственность, взаимоподдержка, преданность, доверие (до начала XXI в.) – динамичность, гибкость, толерантность к неопределенности, новаторство, индивидуалистичность (соответствует новой информационной эпохе).

Развитие отечественной экономики, как известно, существенно отличается от западной как по своему историческому контексту, так и

общему менталитету, что значительно отличает ее от американского типа управления организацией. В этом плане скептицизм в отношении, например, рыночной культуры может быть обусловлен тем, что у сотрудника отсутствует уверенность, что качественный продукт и хорошие специалисты принесут успех – отчасти из-за сложностей, с которыми сталкивается малый бизнес, отчасти из-за того, что в стране не было рыночной экономики на западный манер и увлеченности идеей предпринимательства.

Еще одной возможной причиной преобладания предпочтений клановой организационной культуры могут быть последствия пандемии в виде переживаний по поводу самоизоляции, массового внедрения дистанционных технологий в трудовые процессы, что не могло не сказаться на психологическом самочувствии людей. Поэтому потребность в «клановости», «семейственности» выступает компенсацией процессам вынужденной разобщенности, ослабления коллективных связей. Это подтверждается исследованием Н.Н. Сулим [12], где была выявлена связь коллективистских организационных культур с избеганием неопределенности. Возможно, что нестабильность, происходящие на протяжении последних десятилетий экономические и политические пертурбации, санкции в отношении России со стороны иностранных государств усилили коллективистские настроения в организациях.

В 2022 году Ю.В. Хотинец с соавторами также получила результаты о предпочтении клановой культуры сотрудниками одной из региональных компаний, что авторы объясняют сопротивлением декларируемым ценностям культуры потребления и потребностям в социальной поддержке и солидарности [13].

Полученные нами данные о том, что женщины предпочитают клановую, а мужчины – рыночную организационную культуру согласуются с данными О.А. Сапожниковой, которая выявила, что у женщин без высшего образования склонность к клановой организационной культуре выше, чем у мужчин [10]. В нашем исследовании все респонденты были с высшим

образованием, однако данная закономерность все равно проявилась.

Полностью подтвердились предположения относительно рыночной культуры. Возможно, это объясняется тем, что заимствование ценностей и нормативов рыночной культуры прошло в более «чистом» виде, чем для других типов культур, поэтому описанные в литературных источниках паттерны поведения, соответствующие рыночной организационной культуре (на что мы опирались при выдвигании гипотез о коммуникативных стилях), достаточно четко прослеживаются у специалистов по связям с общественностью, которые отдают предпочтение целям и ценностям этой культуры.

Предположения относительно коммуникативного стиля при предпочтении адхократической организационной культуры не нашли подтверждения в исследовании. Возможное объяснение этому – несовпадение западного и российского отношения к собственности и к ответственности: там, где для западного временного творческого коллектива предпочтительнее поиск компромиссных решений, для российского субъекта проще переключение на другую задачу в случае трудностей. Т.е. преодоление неопределенности происходит через отсев неприемлемого и поиск приемлемого варианта, что не предполагает повышенной склонности к сотрудничеству и преодолению возможных трений.

Хотя предпочтение адхократического типа организационной культуры противопоставлено выбору характеристик клановой и иерархической культур, коммуникативные профили адхократического варианта во многом сходны с коммуникативным стилем при приоритет клановой культуры, и с некоторыми чертами при предпочтении иерархической. Это подтверждает положение о специфическом отличном от классического (Камерона-Куинна) понимании адхократии специалистами современных российских компаний. Видимо, гибкость и толерантность распространяются на творчество и инновационность идей, а в коммуникационной практике выражается в отказе от доминирования в общении и приемлемости

только конструктивной стороны межличностного взаимодействия.

В отношении гипотез клановой и иерархической организационных культур подтвердилось по две гипотезы из трех, согласно которым коммуникативные стратегии специалистов при предпочтении культур, ориентированных на внутренний фокус и интеграцию, достаточно предсказуемы.

Отсутствие взаимосвязи между предпочтением организационной культуры и стажем, возрастом мы объясняем тем, что к началу трудовой реализации у специалистов этой специальности уже сложилась система личностных ценностей, которая распространяется на деловую сферу.

Сочетание предпочтения характеристик разных организационных культур одним и тем же специалистом, возможно, отражает эклектичность отечественной экономики, где уживаются, казалось бы, разные ценности четкости правил и предписаний и авторитаризма, творчества, конкуренции и контроля. Российская деловая практика нередко стремится внедрить все и сразу и совместить бизнес-модели, которые формировались в разных условиях.

Выявленная специфика коммуникативного стиля при предпочтении рыночной культуры мы объясняем тем, что рыночная культура труднее ассимилируется в коренные российские традиции, поэтому коммуникативные паттерны, характерные для этого типа организационной культуры, более предсказуемы у российских специалистов.

Неподтвержденность гипотез о коммуникативном стиле при предпочтении адхократической организационной культуры может быть связана со специфическим российским отношением к гибкости, творчеству, риску. Там, где для западного временного творческого коллектива предпочтительнее поиск компромиссных решений, для российских, вероятно, проще переключение на другую задачу в случае возникновения трудностей.

### Заключение

Таким образом, на основании проведенного исследования и анализа его результатов можно заключить, что для **клановой** организационной культуры предпочтительным коммуникативным стилем является коммуникативный стиль, включающий высокую потребность во вовлечении в близкие отношения с окружающими, стремление проявлять к другим теплые и дружеские чувства и получать от других эмоциональный отклик, сострадательность вплоть до навязчивости и самопожертвования в межличностном общении.

При предпочтении **адхократической** организационной культуры особенностями коммуникативного стиля выступают ориентация на себя; осторожность в установлении дружеских отношений; меньшая ориентация на доминирование в общении; в случае конфликта – избегание, отход от достижения цели, как своей, так и оппонента.

При предпочтении **рыночной** организационной культуры в коммуникативном стиле выражены: потребность контролировать, влиять на других; нацеленность на дело; осторожность в установлении отношений; склонность к соперничеству; неуступчивость в переговорах; стремление добиться своего в ущерб другому в конфликтной ситуации; выше вероятность фрустраций в сфере контроля.

При предпочтении **иерархической** организационной культуры в коммуникативном стиле широк размах (от крайне низких до очень высоких значений) потребности контролировать и влиять на других; стремление к доминантности, критичность и скептичность в межличностном общении; низкие вариативность решений, обмен информацией, обсуждение проблем в ходе переговоров.

### Выводы

1. Ведущим фактором в предпочтении клановой, рыночной и иерархической организационной культур выступает аффективная составляющая межличностных отношений. При предпочтении клановой культуры превалирует

выраженная потребность в близких отношениях; а предпочтение рыночной и иерархической в существенной мере опираются на дистантные межличностные отношения.

2. Целенаправленное формирование организационной культуры будет более эффективным, если в этом процессе учитывать предпочтения сотрудников и их индивидуально-личностные характеристики, в частности, коммуникативные стили.

3. При рассмотрении кандидатов на коммуникативные профессии необходимо оценивать их предпочтения организационной культуры, а также время от времени проводить мониторинг предпочтений организационной культуры специалистов компании.

4. Руководителям, нацеленным на поддержание ценностей клановой организационной культуры, необходимо обращать внимание на потребности сотрудников в аффективном взаимодействии: проводить сплочающие корпоративные мероприятия; проявлять внимание к успехам сотрудников; организовывать часы отдыха и общения в коллективе.

5. При нацеленности на ценности адхократической организационной культуры важно обращать внимание на создание условий для творческой работы, поддерживать потребности сотрудников в автономности и самостоятельности, самореализации без конкуренции;

6. При нацеленности на ценности рыночной организационной культуры полезны будут корпоративные мероприятия в виде соревнований, тренинги достижений, продаж, эффективных переговоров.

7. При поддержании ценностей иерархической организационной культуры учитывать высокие скептичность и критичность в общении, прописывать возможности карьерного и профессионального роста, обеспечивать ощущение безопасности, среди мер мотивации труда использовать социальное обеспечение.

### Литература:

1. Асташина О.В. Коммуникативные стратегии в организации // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. Т. 1. № 4. С. 1-6.
2. Баландина Т.М. Социальные коммуникации в системе организационной культуры предприятия // Известия Саратовского ун-та. Серия: Социология. Политология. 2017. Т.17, Вып. 2. С. 166-169.
3. Беликова И.П. Организационная культура. Ставрополь: Аргус, 2013.
4. Бескова Т.В. К вопросу о понятийном аппарате психологии социальных коммуникаций // Ученые записки пед. института СГУ им. Н.Г. Чернышевского. Серия: Психология. Педагогика. 2012. № 1. С. 18-24.
5. Болотова А.К. Психология коммуникаций. М.: Издательский дом «Высшая школа экономики», 2015.
6. Зиновьева Е.А. Проблема развития организационной культуры: социологический анализ // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 4 (46) Часть 7. С. 134-136. DOI: 10.18454/IRJ.2016.46.020
7. Козлов В.В., Трифонова С.А. Организационная культура и восприятие индивидом группы // Известия Иркутского государственного университета. Серия «Психология». 2018. Т. 24. С. 58-72. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2018.24.58>
8. Куницына В.Н. Межличностное общение. СПб.: Питер, 2001.
9. Лисовская А.И., Мищенко П.В. Менеджмент и особенности российского менталитета // Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 3(11). С. 9.
10. Сапожникова О.А. Взаимосвязь типа организационной культуры и индивидуальных ценностей личности работника организации. Автореф. дисс. ... уч. ст. кандидата психологических наук. Специальность 19.00.05. Кострома, 2008. 21 с.
11. Стернин И.А. Теоретические проблемы описания коммуникативного поведения // Коммуникативные исследования. 2018. № 2 (16). С. 20-34.
12. Столярчук Е.А., Водопьянова Н.Е., Никифоров Г.С. Предпочтение корпоративной культуры в зависимости от саморегуляции личности // Материалы международной научно-практической онлайн-конференции «Личностные и регуляторные процессы достижения образовательных и профессиональных целей в эпоху цифровизации». 2020. М.: Знание-К. С. 645-659.
13. Хотинец В.Ю., Кожевникова О. В., Баранова Н. Согласование реальной и предпочитаемой организационной культуры современной региональной компании: ценностные предикторы // Российский психологический журнал. 2022. Т.19. №3. С.232-245. doi:10.21702/rpj.2022.3.15
14. Șomărescu S.M., Barbu C.M., Nistorescu T. Investigating the relationship between organizational communication and organizational culture // Management and Marketing Journal, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, 2016. Vol. 0(1). P. 91-100.
15. Wood D., Lowman G. H., Harms P.D., Roberts B.W. Exploring the relative importance of normative and distinctive organizational preferences as predictors of work attitudes // Journal of Applied Psychology. 2019. Vol. 104. № 2. P. 270-292. <https://doi.org/10.1037/apl0000356>

## COMMUNICATION STYLES OF PUBLIC RELATIONS SPECIALISTS WITH PREFERENCES OF THE TYPE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

© **Dmitry S. Skvortsov**

master of Psychology, Moscow Institute of Psychoanalysis, Moscow, Russia  
dmitry.skvortsov@gmail.com

© **Olga V. Gordyakova**

Ph.D. (psychology), professor, department of social psychology,  
Moscow Institute of Psychoanalysis, Moscow, Russia  
o\_gordyakova@mail.ru

The article discusses the results of a study of the relationship between individual communicative style and the preference for the type of organizational culture of public relations specialists. The scientific significance consists in updating knowledge about the problem of communication style and organizational behavior. As a result of the conducted research in medium-sized and large organizations (commercial and state-owned), it was revealed that the clan organizational culture turned out to be the most preferred among Russian public relations specialists, and the hierarchical one was the least attractive. There are more women among those who prefer a clan organizational culture, and men among those who prefer a market culture. There are no gender differences in preference to an adhocratic and hierarchical culture. It has been shown that organizational culture preferences are not related to age and seniority. It has also been established that specialists who prefer clan culture are more consistent and confident in their choice. The research may be of practical interest for personnel policy, since the communication component is of high importance in the business environment.

**Keywords:** organizational culture, open communication, business communication, communication styles, communication patterns

### References

1. Astashina O.V. (2015). Kommunikativnye strategii v organizacii [*Communicative strategies in the organization*]. Vestnik nauki i obrazovaniya Severo-Zapada Rossii [*Bulletin of science and education of the North-West of Russia*]. V. 1. № 4. P. 1-6.
2. Balandina T.M. (2017). Social'nye kommunikacii v sisteme organizacionnoj kul'tury predpriyatiya [*Social communications in the system of organizational culture of the enterprise*]. Izvestiya Saratovskogo un-ta. Seriya: Sociologiya. Politologiya [*Izvestia of the Saratov University. Series: Sociology. Politics*]. V.17, Issue 2. P. 166-169.
3. Belikova I.P. (2013). Organizacionnaya kul'tura [*Organizational culture*]. Stavropol': Argus.
4. Beskova T.V. (2012). K voprosu o ponyatijnom apparate psikhologii social'nykh kommunikacij [*On the question of the conceptual apparatus of psychology of social communications*]. Uchenye zapiski ped. instituta SGU im. N.G. Chernyshevskogo. Seriya: Psikhologiya. Pedagogika [*Scientific notes of the Pedagogical Institute. Institute of the N.G. Chernyshevsky SSU. Series: Psychology. Pedagogy*]. № 1. P. 18-24.
5. Bolotova A.K. (2015). Psikhologiya kommunikacij [*Psychology of communications*]. Moscow: Izdatel'skij dom «Vysshaya shkola ekonomiki» [*Publishing House "Higher School of Economics"*].

6. Zinov'eva E.A. (2016). Problema razvitiya organizacionnoj kul'tury: sociologicheskij analiz [*The problem of organizational culture development: sociological analysis*]. Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal [*International Scientific Research Journal*]. № 4(46). Part 7. P. 134-136.
7. Kozlov V.V., Trifonova S.A. (2018). Organizacionnaya kul'tura i vospriyatie individom gruppy [*Organizational culture and individual perception of a group*]. Izvestiya Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Psikhologiya» [*Izvestiya Irkutsk State University. The series "Psychology"*]. V. 24. P. 58-72. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2018.24.58>
8. Kunicyna V.N. (2001). Mezhlichnostnoe obshchenie [*Interpersonal communication*]. St. Petersburg: Peter.
9. Lisovskaya A.I., Mishchenkova P.V. (2018). Menedzhment i osobennosti rossijskogo mentaliteta [*Management and features of the Russian mentality*]. Biznes i dizajn revyu [*Business and Design review*]. № 3(11). P. 9.
10. Sapozhnikova O.A. (2008). Vzaimosvyaz' tipa organizacionnoj kul'tury i individual'nykh cennostej lichnosti rabotnika organizacii. Avtoref. diss. ... uch. st. kandidata psikhologicheskikh nauk. Special'nost' 19.00.05. [*The relationship between the type of organizational culture and the individual values of the personality of an employee of an organization. Abstract of the dissertation of the Candidate of psychological Sciences*]. Kostroma.
11. Sternin I.A. (2018). Teoreticheskie problemy opisaniya kommunikativnogo povedeniya [*Theoretical problems of describing communicative behavior*]. Kommunikativnye issledovaniya [*Communicative research*]. № 2(16). P. 20-34.
12. Stolyarchuk E.A., Vodopyanova N.E., Nikiforov G.S. (2020). Predpochtenie korporativnoj kul'tury v zavisimosti ot samoregulyacii lichnosti [*Preference of corporate culture depending on self-regulation of personality*]. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy onlajn-konferencii «Lichnostnye i reguljatornye processy dostizheniya obrazovatel'nykh i professional'nykh celej v ehpokhu cifrovizacii» [*Materials of the international scientific and practical online conference "Personal and regulatory processes for achieving educational and professional goals in the era of digitalization"*]. Moscow: Znanie-K. P. 645-659.
13. Khotinec V.YU., Kozhevnikova O. V., Baranova N. (2022). Soglasovanie real'noj i predpochitaemoj organizacionnoj kul'tury sovremennoj regional'noj kompanii: cennostnye prediktory [*Coordination of the real and preferred organizational culture of a modern regional company: value-based speakers*]. Rossijskij psikhologicheskij zhurnal [*Russian Psychological Journal*]. V.19. № 3. P.232-245. DOI:10.21702/rpj.2022.3.15
14. Șomăcescu S.M., Barbu C.M., Nistorescu T. (2016). Investigating the relationship between organizational communication and organizational culture. Management and Marketing Journal, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration. Vol.0(1). P.91-100.
15. Wood D., Lowman G. H., Harms P.D., Roberts B.W. (2019). Exploring the relative importance of normative and distinctive organizational preferences as predictors of work attitudes. Journal of Applied Psychology. Vol.104.№ 2. P.270-292. <https://doi.org/10.1037/apl0000356>