

## НОВЫЕ ПЕРЕВОДЫ

**VR&GY** Мы представляем вниманию читателя классический текст Дж. Мейера и Б. Роузена, который обозначил в теории организаций переход от старого институционализма к новому. Если раньше организацию рассматривали преимущественно как систему и изучали её внутреннее устройство и границы, то теперь фокус внимания исследователей сместился на внешнюю среду. Оказалось, что успехи и неудачи невозможно объяснить, глядя на организацию только «изнутри»; куда важнее понимать, как устроен контекст, в котором организация находится, и какие стандарты он задаёт. В то же время работа Мейера и Роузена обнаружила, что хозяйственная деятельность всегда вписана в институциональную жизнь. Вместе с ранее опубликованной нами статьёй П. Димаджио и У. Пауэлла о «железной клетке» и институциональном изоморфизме<sup>1</sup> публикуемая работа открыла новое поле для исследований по экономической социологии в целом и продемонстрировала потенциал постпарсонсовской социологии для изучения хозяйства.

Читателю, возможно, уже знаком другой перевод этой работы, выполненный Е. А. Кузнецовой под редакцией М. А. Сторчевого<sup>2</sup>. Как всегда в таких случаях, мы считаем необходимым указать на ключевые отличия предлагаемого нами варианта. Оба перевода позволяют получить полное представление об основных идеях и аргументах авторов; различия касаются лишь терминологических решений. Как обычно, мы постарались акцентировать связь текста с социологической традицией и сделать его максимально доступным читателю с социологическим бэкграундом.

Ключевую роль в тексте играет противопоставление эффективности и легитимности как двух альтернативных гарантий выживания организации. Поэтому термин *legitimacy* следует переводить только как «легитимность», а не «законность» (как указывал М. Вебер, вера в легальность некоторого устава является лишь одним из возможных источников легитимности порядка<sup>3</sup>). Термины *loose coupling* и *decoupling* явно нуждаются в однозначном переводе; мы предлагаем вариант «слабое сцепление» и «расцепление» соответственно, чтобы избежать путаницы с термином «слабая связь» (*weak tie*), который используется в сетевом подходе. По той же причине *relational networks* лучше переводить как «сети отношений».

Немалые сложности связаны с переводом терминов из концептуального аппарата И. Гофмана. Несмотря на то что термины *ceremony* и *ritual* используются в тексте во многом взаимозаменяемо, сам Гофман устанавливает следующее соотношение: «Отдельный, зафиксированный элемент церемонии можно назвать ритуалом»<sup>4</sup>. Поэтому мы сохраняем в переводе различие между такими понятиями, как «церемония», «церемониал», с одной стороны, и отдельный «ритуал» — с другой. Термин *face* следует переводить как «лицо», а *confidence* — как «уверенность» (а не «доверие»): за счёт церемониальной деятельности участникам удаётся сохранять лицо и поддерживать в себе и других уверенность в стабильности ситуации.

Мы полагаем, что эти важные уточнения делают перевод текста понятнее читателю-социологу и лучше отражают его значение для экономико-социологической традиции.

<sup>1</sup> Димаджио П., Пауэлл У. 2010. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях. *Экономическая социология*. 11 (1): 34–56. URL: <http://ecsoc.hse.ru/issues/2010-11-1/index.html>. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> См.: *Вестник СПбГУ*. 2007. Серия Менеджмент 3: 126–154; см. также: *Теория организации*. 2009. Хрестоматия. Перев. с англ. под ред. Т. Н. Клёмной. СПб.: Высшая школа менеджмента; 304–334. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>3</sup> Вебер М. 2008. Хозяйство и общество. Гл. I. *Социологическое обозрение*. 7 (2): 113. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>4</sup> Goffman E. 1979. *Gender Advertisements*. New York: Harper & Row; 1. — *Примеч. науч. ред.*

Дж. Мейер, Б. Роуэн

## Институционализованные организации: формальная структура как миф и церемониал\*<sup>1</sup>



**МЕЙЕР Джон (Meyer John)** — профессор социологии, ординарный профессор Стэнфордского университета (Стэнфорд, США).

Email: [meyer@stanford.edu](mailto:meyer@stanford.edu)



**РОУЭН Брайан (Rowan Brian)** — профессор в области образования, профессор социологии Мичиганского университета (Анн-Арбор, США).

Email: [browan@umich.edu](mailto:browan@umich.edu)

Перевод с англ.  
И. С. Чирикова

Науч. ред. В. В. Радаев,  
Г. Б. Юдин

*Формальные организационные структуры часто возникают как отражения рационализированных институциональных правил. Выработкой таких правил в современных государствах и обществах отчасти объясняется распространение и усложнение формальных организационных структур. Институциональные правила работают как мифы, которые организации встраивают в себя и за счёт этого обретают легитимность, ресурсы, стабильность и увеличивают свои шансы на выживание. Организации, чья структура становится изоморфной мифам институционального окружения (в отличие от тех организаций, которые исходно структурируются под воздействием технологий производства и обмена), снижают внутреннюю координацию и контроль с целью поддержания легитимности. Структуры расцепляются как друг с другом, так и с текущей деятельностью. Вместо координации, проверки и оценивания задействуется логика уверенности и добросовестности.*

**Ключевые слова:** организации; формальные структуры; институты; институциональный изоморфизм; сети отношений; эффективность деятельности организаций.

Обычно считается, что формальные организации — это системы координированной и контролируемой деятельности, возникающие, когда работа становится укоренённой в сложных сетях технических отношений и обмена на границах организаций (*boundary-spanning exchanges*)<sup>2</sup>. Однако в со-

\* *Источник:* Meyer J. W., Rowan B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*. 83 (2): 340–363. Публикуется с разрешения журнала «The American Journal of Sociology».

<sup>1</sup> Работа над статьёй велась в Стэнфордском центре исследований и разработок в преподавании (SCRDT) и была поддержана Национальным институтом образования (NIE) (контракт № NE-C-00-3-0062). Высказанные здесь взгляды, разумеется, не являются отражением позиции NIE. Помощь и поддержку предоставили многие коллеги из SCRDT, Стэнфордской программы тренинга организаций, рабочей группы по организациям и средам Американской социологической ассоциации, а также NIE. Особенно полезные советы дали Х. Экланд (H. Acland), А. Бергесен (A. Bergesen), Дж. Боли-Беннетт (J. Boli-Bennett), Т. Дил (T. Deal), Дж. Фримен (J. Freeman), П. Хирш (P. Hirsch), Дж. Г. Марч (J. G. March), У. Р. Скотт (W. R. Scott) и У. Старбак (W. Starbuck). — *Примеч. автора.*

<sup>2</sup> В русскоязычной литературе термин *boundary-spanning* переводится иногда как «стирание границ», что не вполне корректно. Классик теории организаций Джеймс Томпсон подчёркивает, что структурные единицы, находящиеся на границах организаций (*boundary-spanning units*), позволяют подстраиваться под внешнюю среду организации, а стало быть, не только обрабатывают ресурсы, проходящие через границу организации (и тем самым делают её открытой системой), но и предохраняют её технологическое ядро от флуктуаций в среде [Thompson 2003 (1967): 66–67]. Речь, таким образом, идёт не о стирании границ, но о значимости той деятельности, которая осуществляется на границах организации. Поэтому в дальнейшем мы будем переводить *boundary-spanning* как «пограничный» или «на границах». — *Примеч. науч. ред.*

временных обществах формальные организационные структуры возникают в сильно институционализированных средах. Появляются профессии, стратегии и программы, которые, как считается, нужны для рационального производства всё новых продуктов и услуг. Это позволяет быстро расти множеству новых организаций и подталкивает уже существующие к встраиванию (*incorporate*) новых практик и процедур. По сути, организации вынуждены встраивать практики и процедуры, которые заданы преобладающими рационализированными представлениями о работе организаций и институционализированы в обществе. Поступающие таким образом организации повышают собственную легитимность и увеличивают шансы на выживание вне зависимости от того, дадут ли заимствованные практики и процедуры немедленный эффект.

Институционализированные продукты, услуги, технологии, стратегии и программы функционируют как влиятельные мифы, и многие организации перенимают их как церемониал. Однако конформность по отношению к институционализированным правилам часто идёт вразрез с критериями эффективности, и наоборот — координация и контроль деятельности с целью повышения эффективности подрывают церемониальную конформность организации, принося в жертву её устойчивость (*support*) и легитимность. Для поддержания церемониальной конформности организации, воспроизводящие институциональные правила, стремятся оградить свои формальные структуры от неопределённости технологических процессов, становясь слабо сцепленными (*loosely coupled*), создавая разрывы между своей формальной структурой и реальной производственной деятельностью.

В данной работе утверждается, что формальные структуры многих организаций в постиндустриальном обществе [Bell 1973] чётко отражают мифы их институциональных сред, а не требования производственного процесса. Первая часть статьи посвящена описанию господствующих теорий происхождения формальных структур, а также выявлению основной трудности, с которой сталкиваются данные теории. Во второй части обсуждается альтернативный источник формальных структур — мифы, укоренённые в институциональной среде. В третьей части развивается мысль о том, что организации, отражая институциональную среду, сохраняют разрывы между своей формальной структурой и текущей производственной деятельностью. В заключительной части рассматриваются некоторые вопросы, которые должны стать предметом дальнейших исследований.

Мы строго придерживаемся различия институционализированных правил и преобладающих образцов социального поведения. Институционализированные правила — это классификации, встроенные в общество как взаимные типизации или интерпретации [Berger, Luckmann 1967: 54]. Такие правила могут либо просто приниматься на веру, либо поддерживаться общественным мнением или силой закона [Starbuck 1976]. Институты неизбежно содержат нормативные обязательства, но в социальной жизни нередко выступают прежде всего как факты, которые актёрам приходится учитывать. В ходе институционализации социальные процессы, обязательства и существующие условия приобретают в социальном мышлении и действии статус правил. К примеру, социальный статус врача — это и в сильной степени институционализированное правило обращения с болезнью (нормативное и когнитивное), и социальная роль, состоящая из определённых способов поведения, отношений и ожиданий. Исследования и разработки (*research and development*) — это и институционализированная категория деятельности организации, имеющая значение и ценность в различных частях общества, и совокупность конкретных действий по проведению исследований и созданию разработок. В определённой степени и знак «курение запрещено» — это и институт со своим собственным правовым статусом и последствиями, и попытка регулировать поведение курильщиков. Для данной статьи решающее значение имеет то, что институциональные правила могут оказывать на организационные структуры и их воплощение в реальных технологических процессах особое влияние, совершенно отличное от воздействия сетей социального поведения и отношений, из которых состоит данная организация и которые её окружают.

## Господствующие теории формальной структуры

Необходимо установить чёткое различие между формальной структурой организации и её каждодневной производственной деятельностью. Формальная структура — это подробный план деятельности, который включает в себя прежде всего организационную схему (перечень офисов, департаментов, позиций и программ). Эти элементы увязаны друг с другом посредством чётко определённых целей и стратегий, составляющих рациональное обоснование того, как и зачем сочетаются друг с другом разные виды деятельности. Сущность современной бюрократической организации заключается в том, что эти структурные элементы, а также связывающие их цели имеют рационализированный и безличный характер.

Одна из центральных задач организационной теории состоит в описании условий, которые способствуют развитию рационализированной формальной структуры. В рамках традиционных теоретических подходов предполагается, что рациональная формальная структура является наиболее эффективным способом координации и контроля сложных сетей отношений, возникающих в рамках современной технологической и производственной деятельности (см. обзор в: [Scott 1975]). Это допущение происходит из рассуждений Макса Вебера о том, что исторически бюрократии возникли как следствие развития хозяйственных рынков и централизованных государств [Weber 1930; 1946; 1947]. Хозяйственные рынки поощряют рациональность и координацию. По мере распространения рынков сети отношений в определённой сфере становятся более сложными и дифференцированными, а организациям в этой сфере приходится управлять всё большим числом взаимосвязей как внутри себя, так и на своих границах. Такие факторы, как размер организации [Blau 1970] и технология [Woodward 1965], усложняют внутренние отношения, а разделение труда между организациями умножает проблемы на границах [Aiken, Hage 1968; Freeman 1973; Thompson 2003 (1967)]. Поскольку в обозначенных условиях возрастает потребность в координации, а формально координируемая работа обладает рядом конкурентных преимуществ, начинают развиваться организации с рационализированной формальной структурой.

Образование централизованных государств и появление в обществах центров политического влияния также способствуют развитию и распространению формальной организации. Считается, что когда сети отношений, связанные с экономическим обменом и политическим управлением, становятся чрезвычайно сложными, то бюрократические структуры — это наиболее эффективный и рациональный инструмент стандартизации деятельности подчинённых подразделений и контроля над ними. Бюрократический контроль особенно полезен для расширения влияния политических центров, а запрос на стандартизацию имеется со стороны как центральных, так и периферийных организаций [Bendix 1964; 1968]. Политические центры организуют несколько ведомственных уровней, которым удаётся повсеместно увеличивать степень подчинения и замещать традиционные способы действия во всех частях общества.

*Проблема.* В рамках господствующих теорий предполагается, что ключевые аспекты, в которых формальные организации преуспели в современном мире, — это координация и контроль деятельности. Такое допущение основано на представлении о том, что организации функционируют согласно формальным планам деятельности: координация осуществляется в соответствии с установленным порядком, правила и процедуры соблюдаются, выполняемые операции соответствуют предписаниям формальной структуры. Однако многие эмпирические исследования организаций ставят данное допущение под вопрос. Предыдущее поколение исследователей пришло к выводу о том, что существует значительный разрыв между формальной и неформальной организацией (см., например: [Hомans 1950; Dalton 1959; Downs 1967;]). Сходное с этим наблюдение заключается в том, что формальные организации часто слабо сцеплены [March, Olsen 1976; Weick 1976]: связь структурных элементов с



деятельностью и между собой довольно слаба; правила нередко нарушаются; решения зачастую не выполняются, а если выполняются, то имеют неопределённые последствия; эффективность используемых технологий сомнительна; системы оценивания и проверки разрушены вовсе или являются настолько нечёткими, что почти не обеспечивают координации.

Формальные организации представляют собой неотъемлемый атрибут современных обществ. Необходимо найти такое объяснение их распространения, которое хотя бы частично не зависело от предпосылки, что на практике формальные структуры действительно координируют и контролируют рабочий процесс. Такая теория должна объяснить характерную для формальных организаций деятельность по созданию целей, позиций, стратегий и процедурных правил, не прибегая при этом к предположению, что эти особенности структуры действительно воплощаются в каждодневной производственной деятельности.

## Институциональные источники формальной структуры

Поскольку господствующие сегодня теории сконцентрированы на изучении управления сложными сетями отношений и осуществления координации и контроля, они оставили без внимания альтернативный источник формальной структуры, также указанный Вебером, — легитимность рационализированных формальных структур. В преобладающих ныне теориях легитимность выступает как некая данность: констатация бюрократизации основывается на предпосылке о нормах рациональности [Thompson 2003 (1967)]. Если нормы и рассматриваются в теориях бюрократизации в качестве самостоятельного фактора, то лишь в силу предположения о том, что они присущи современным социумам личностям как ценности самого общего характера — благодаря этому они, предположительно, облегчают функционирование формальной организации. Однако нормы рациональности — это не просто общие ценности. Они получают куда более специфические и мощные проявления в правилах, представлениях и значениях, связанных с институционализированными социальными структурами. Значимостью этих институтов как самостоятельных факторов в процессе бюрократизации ранее пренебрегали.

Формальные структуры создаются не только на основе сетей отношений в рамках социальной организации. В современных обществах элементы рационализированной формальной структуры глубоко интегрированы в широко распространённые представления о социальной реальности и отражают эти представления. Многие позиции, стратегии, программы и процедуры современных организаций навязываются общественным мнением; мнением ключевых контрагентов (*constituents*); знанием, легитимированным системой образования; социальным престижем; законами; используемыми в судах определениями халатности и предусмотрительности. Такие элементы формальной структуры представляют собой проявления влиятельных институциональных правил, которые функционируют как сильно рационализированные мифы, ограничивающие конкретные организации.

В современных обществах мифы, создающие формальную организационную структуру, имеют два ключевых свойства. Во-первых, они являются рационализированными и безличными предписаниями, которые превращают различные социальные цели в технические задачи организации и задают правила выбора средств, подходящих для рационального выполнения этих задач [Ellul 1964]. Во-вторых, они в сильной степени институционализированы и потому отчасти независимы от отдельных индивидов и организаций. Иначе говоря, их легитимность должна приниматься на веру вне зависимости от того, как оценивается их вклад в результат производственной деятельности.

Многие элементы формальной структуры являются в сильной степени институционализированными и действуют как мифы. В качестве примеров можно упомянуть профессии, программы и технологии.

- Возникает множество рационализированных профессий [Wilensky 1965; Bell 1973]. Это те виды деятельности, которые контролируются не только прямой проверкой результатов труда, но также и социальными правилами лицензирования, сертификации и обучения. Профессии подвергаются рационализации, поскольку предполагается, что они осуществляют контроль над безличными техническими операциями, а не над какими-то духовными таинствами. Кроме того, они в сильной степени институционализированы: делегирование операций представителям соответствующих профессий является социально ожидаемым и часто предписывается законом вне зависимости от соображений о том, насколько это эффективно.
- Многие формализованные программы для организаций также институционализированы в обществе. Идеологии определяют, какие функции подходят для коммерческих предприятий (например, продажи, производство, реклама или бухгалтерское дело), какие — для университетов (обучение и исследования в области истории, инженерного дела или литературы), а какие — для больниц (хирургия, лечение внутренних органов, акушерство). Подобные классификации организационных функций и детализация каждой функции представляют собой готовые формулы, доступные для любой организации.
- Точно так же технологии институционализируются и становятся мифами, ограничивающими организации. Технические процедуры производства, бухгалтерии, подбора персонала или обработки данных становятся само собой разумеющимися способами достижения организационных целей. Институционализированные техники, независимо от их эффективности, упрочивают представление об организации как об отвечающей всем требованиям, рациональной и современной. Использование такого рода техник демонстрирует ответственность и позволяет избегать обвинений в халатности.

Влияние подобных рационализированных институциональных элементов на организации и вообще на ситуации, в которых осуществляется организационная деятельность, крайне велико. Эти правила определяют новые ситуации, требующие организации, переопределяют уже существующие ситуации и предписывают средства для рациональных решений в рамках каждой из них. Правила позволяют участникам организовать себя в соответствии с предписанным образом действий и зачастую даже требуют от них этого. И сегодня они очень быстро распространяются, становясь частью процесса развития постиндустриального общества [Bell 1973]. Новые и уже существующие сферы деятельности кодифицируются в институционализированных программах, профессиях и технологиях, а организации встраивают в себя уже готовые коды. Приведём несколько примеров.

- Психология разрабатывает рационализированную теорию подбора персонала и сертифицирует специалистов по работе с персоналом. Управления по работе с персоналом и соответствующие должности появляются сегодня в самых разных организациях; кроме того, возникают кадровые агентства.
- По мере того как происходит создание программ исследований и разработок, обучение и сертификация специалистов с соответствующей квалификацией, растёт и давление на организации, которые вынуждены включать в свою структуру отделы исследований и разработок.
- По мере того как такая дорациональная профессия, как проституция, рационализируется в соответствии с принципами медицины, появляется всё больше бюрократизированных организаций — клиник сексуальной терапии, массажных салонов и проч.

- По мере того как возникают проблемы безопасности и загрязнения окружающей среды, а соответствующие профессии и программы институционализируются в законах, профсоюзных идеологиях и общественном мнении, организации встраивают в себя эти программы и профессии.

Развитие рационализированных институциональных структур в обществе делает формальные организации всё более похожими и всё более сложными. Такие институты — мифы, благодаря которым формальные организации становится проще создавать, и в то же время растёт необходимость в них. В конечном счёте оказывается, что «строительные блоки» для организаций разбросаны по всему общественному ландшафту; требуется лишь немного предпринимательской энергии, чтобы собрать их в единую структуру. И поскольку эти строительные блоки считаются подходящими, адекватными, рациональными и необходимыми, организациям приходится встраивать их, чтобы избежать нелегитимности. Следовательно, мифы, встроенные в рационализированные институциональные элементы, создают необходимость, возможность и импульс к рациональной организации деятельности; тем самым они подталкивают организации в том же направлении, что и необходимость управлять сетями непосредственных отношений.

**Утверждение 1.** *По мере того как в тех или иных сферах производственной деятельности возникают рационализированные институциональные правила, формальные организации образуются и расширяются посредством встраивания этих правил как своих структурных элементов.*

В этом утверждении заложены две разных идеи: (1А) по мере того как институционализированные мифы задают новые сферы рационализированной деятельности, в этих сферах возникают формальные организации; (1В) по мере того как рационализующие институциональные мифы возникают в уже существующих сферах деятельности, действующие в них организации расширяют свои формальные структуры таким образом, чтобы быть изоморфными этим новым мифам.

Для понимания более общего исторического процесса важно заметить следующее:

**Утверждение 2.** *Чем более модернизировано общество, тем более распространена в тех или иных сферах рационализированная институциональная структура и тем больше количество сфер, содержащих рационализированные институты.*

Таким образом, современные институты полностью рационализированы, и эти рационализированные элементы действуют как мифы и дают толчок к формализации организации. Из сочетания утверждений 1 и 2 следуют две более конкретные идеи: (2А) формальные организации скорее возникнут в более модернизированных обществах, даже если сложность сетей непосредственных отношений будет одинаковой; (2В) более сложная структура формальных организаций в той или иной сфере деятельности скорее будет характерна для более модернизированных обществ, даже если сложность сетей непосредственных отношений будет одинаковой.

При совмещении данных идей с господствующей сегодня организационной теорией становится ясно, что рационализированные бюрократии пронизывают современные общества по двум причинам. Во-первых, как утверждается в рамках господствующих теорий, по мере модернизации обществ сети отношений в них усложняются. Во-вторых, современные общества пропитаны институциональными правилами, которые функционируют как мифы, представляющие различные формальные структуры рациональными средствами для достижения желаемых целей. На рисунке 1 обобщаются эти два теоретических направления. Оба направления полагают, что постиндустриальное общество, где роль рациональных организаций даже значительнее, чем роль производительных сил, возникает не только в связи с усложнением современной социальной сети организаций, но в первую очередь как явление

идеологическое. Будучи однажды институционализированной, рациональность превращается в миф, обладающий мощным организующим потенциалом; данный факт отмечается как Жаком Эллюлем [Ellul 1964], так и Дэниелом Беллом [Bell 1973], пусть они и расходятся в его оценке.

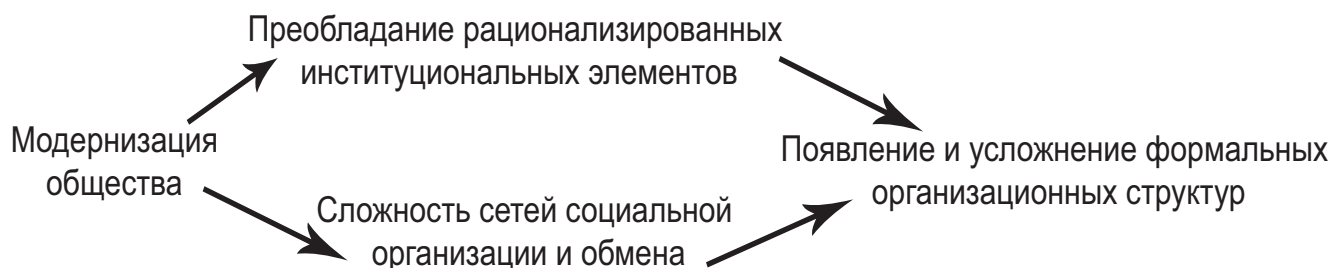


Рис. 1. Происхождение и усложнение формальных организационных структур

### Отношение организаций к их институциональным средам

Давно замечено, что организации структурируются явлениями окружающей их среды, и обычно они изоморфны этой среде. Одно из возможных объяснений такого изоморфизма состоит в следующем: между формальными организациями и их средой существует взаимозависимость на уровне технологий и на уровне обмена, благодаря которой возникает соответствие между организацией и средой. Такие рассуждения можно найти в работах Майкла Айкена и Джеральда Хейджа [Aiken, Hage 1968], Амоса Хоули [Hawley 1968] и Джеймса Томпсона [Thompson 2003 (1967)]. Согласно этому объяснению определённые структурные элементы получают распространение из-за того, что внешняя среда создаёт проблемы на границах организаций, а организации, которые встраивают в себя изоморфные среде структурные элементы, способны управлять такими взаимозависимостями.

Второе объяснение параллелизма между организациями и их средой, которое развиваем мы, состоит в том, что структура организаций отражает социально сконструированную реальность [Berger, Luckmann 1967]. Этот взгляд предлагался в работах Толкотта Парсонса и Стенли Юди, которые полагают, что организации во многом обуславливаются их общим институциональным окружением, а потому и сами отчасти являются институтами [Parsons 1956; Udy 1970]. Фред Эмери и Эрик Трист также считают, что организации реагируют непосредственно на окружающие их структуры и резко противопоставляют такие воздействия тем, что возникают в ходе пограничных обменов [Emery, Trist 1965]. Согласно представленной здесь институциональной концепции обособленные от среды и ограниченные организации постепенно исчезают. Радикальные институциональные теории идут гораздо дальше предложенной теориями открытых систем идеи взаимосвязанности организации со средой и определяют организацию как яркое воплощение рационализованных мифов, пронизывающих современные общества, а не как единицу, вовлечённую в обмен со средой (каким бы сложным этот обмен ни был).

Нельзя сказать, что два представленных объяснения изоморфизма по отношению к внешней среде несовместимы друг с другом. Организации как взаимодействуют с внешней средой на своих границах, так и имитируют элементы среды в своих структурах. Однако в дальнейшем мы покажем, что из двух этих способов объяснения вытекают весьма различные следствия в отношении внутренних организационных процессов.

### Происхождение рациональных институциональных мифов

Бюрократизация возникает отчасти вследствие распространения в обществе рационализованных мифов, и это, в свою очередь, предполагает развитие всей современной институциональной системы.



И хотя этот сюжет выходит за рамки данной работы, мы выделим три специфических процесса, которые порождают рационализированные мифы организационной структуры.

### **Развитие сложных сетей отношений**

По мере того как сети отношений в обществах становятся более плотными и взаимосвязанными, увеличивается количество рационализированных мифов. Некоторые из них являются весьма общими: например, принципы универсализма [Parsons 1971], контракты [Spencer 1897], реститутивные санкции [Durkheim 1933] и квалификация [Weber 1947] объединяют различные профессии, организационные программы и практики. Другие мифы описывают конкретные структурные элементы. Эти мифы могут возникать из конкретных ситуаций, а затем применяться в других контекстах. Например, в современных обществах все деловые организации в рамках определённой отрасли вовлечены в достаточно сходные отношения. В таких условиях особенно успешные практики, специальности или принципы координации могут быть закреплены в форме мифов. Впоследствии законы, системы образования и аттестации, а также общественное мнение делают так, что организациям становится необходимо или выгодно встраивать новые структуры.

### **Степень коллективной организации внешней среды**

Легитимность мифов, созданных посредством определённых организационных практик и распространившихся через сети отношений, основана на предположении, что они рационально эффективны. Однако многие мифы обладают также официальной легитимностью, основанной на юридических обязательствах. Общества, где за счёт формирования национального государства сложились рационально-правовые порядки, особенно склонны передавать коллективную (законную) власть учреждениям, которые легитимируют особые организационные структуры. Развитие централизованных государств и единых наций означает, что организованные агенты получают в обществе юрисдикцию над множеством сфер деятельности [Swanson 1971]. Законодатели и судебные власти создают юридические обязательства и занимаются их толкованием; административные учреждения (региональные и федеральные правительства, портовые власти, школьные округа и т. д.) устанавливают процедурные правила; для того чтобы заниматься профессиональной деятельностью, требуются лицензии и аттестаты. Чем сильнее рационально-правовой порядок, тем в большей степени рационализированные правила и процедуры, а также рационализированные способы подбора персонала приобретают характер институциональных требований. Возникают новые формальные организации, а уже существующие организации приобретают новые структурные элементы.

### **Стремление организаций к лидерству**

Обычно полагают, что развитие государства и перевод всё новых сфер под его юрисдикцию приводят к тому, что организации становятся «домашними»<sup>3</sup> [Carlson 1962] и у них происходит существенное замещение целей<sup>4</sup> [Selznick 1949; Clark 1956; Zald, Denton 1963]. Однако это предположение обманчиво: организации действительно обычно адаптируются к институциональной среде, однако они также часто играют активную роль в формировании этой среды [Dowling, Pfeffer 1975; Parsons 1956; Perrow 1970; Thompson 1967]. Многие организации активно добиваются от властей привилегий и успешно институционализируют свои цели и структуры в рамках установленных этими властями правил.

<sup>3</sup> Согласно Ричарду Карлсону, «домашним» организациям (*domesticated organizations*) в отличие от «диких» (*wild organizations*) не обязательно заботиться обо всех собственных нуждах: попадая под защиту общества, они получают гарантированные потоки ресурсов. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>4</sup> «Замещение целей» (*goal displacement, displacement of goals*) — термин, введённый Р. Мёртоном в 1940 г., для обозначения ситуации вытеснения конечных целей промежуточными в бюрократической организации и сопутствующего превращения инструментальных ценностей в терминальные [Merton 1940: 563]. — *Примеч. науч. ред.*

Организации действуют в двух направлениях, пытаясь формировать институциональную среду по своему подобию. Во-первых, влиятельные организации принуждают адаптироваться к их структурам и отношениям тех партнёров, которые непосредственно включены в их сети отношений. Например, производители автомобилей помогают создавать спрос на определённые виды дорог, транспортных сетей и топлива, делаящих автомобили предметом первой необходимости; конкурирующие виды транспорта вынуждены адаптироваться к существующему контексту отношений. Во-вторых, при этом влиятельные организации стараются напрямую встроить в общество свои цели и процедуры в качестве институциональных правил. Так, производители автомобилей пытаются задавать стандарты общественного мнения при формировании представлений о престижности тех или иных марок машин; влиять на правовые нормы, определяющие автомобильные стандарты; влиять на правила, на основании которых суды определяют, является ли машина достаточно качественной, чтобы снять с производителя юридическую ответственность; принуждать представителей потребительского сообщества покупать именно их автомобили. Иначе говоря, конкуренты могут соперничать как в социальных сетях или на рынках, так и в контекстах институциональных правил, заданных существующими организациями. Таким образом, некоторые организационные формы воспроизводят себя, становясь институционализированными правилами. Приведём несколько примеров.

- Школьные администраторы, которые разрабатывают новые учебные планы и учебные программы, стремятся закрепить легитимность этих инноваций в теории образования и требованиях, выдвигаемых государством. Если им это удаётся, новые процедуры могут быть закреплены в качестве требований власти или по крайней мере в качестве удовлетворительных решений.
- Новые подразделения в коммерческих предприятиях (такие, как управления по работе с персоналом, отделы рекламы, исследований и разработок) тяготеют к профессионализации за счёт создания правил ведения деятельности и сертификации персонала, причём эти правила поддерживаются учебными заведениями, системами распределения престижа и законами.
- Организации, которые подвергаются угрозе в конкурентной среде (это могут быть маленькие фермы, пассажирский железнодорожный транспорт или компания Rolls-Royce), для получения защиты со стороны официальных властей пытаются обозначить себя в качестве основных носителей культурных традиций своих обществ.

### *Влияние институциональной среды на организации*

Изоморфизм по отношению к окружающим их институтам имеет для организаций несколько ключевых следствий: (а) организации встраивают те или иные элементы скорее потому, что эти элементы легитимированы извне, а не потому, что они являются эффективными; (б) для определения ценности структурных элементов организации используют внешние или церемониальные критерии оценивания; (с) зависимость от институтов, сложившихся вне организации, снижает уровень турбулентности и сохраняет стабильность. Мы полагаем, что в результате институциональный изоморфизм способствует успеху и выживанию организаций. Встраивание формальных структур, легитимированных извне, повышает лояльность как участников самой организации, так и внешних контрагентов. Использование внешних критериев оценивания (означающее, по сути, что организация стремится стать подчинённым элементом общества, а не независимой системой) позволяет организации становиться успешной в глазах социального окружения и защищает её от неудач.

### *Изменение формальных структур*

Создавая формальную структуру, которая соответствует предписаниям мифов институциональной среды, организация демонстрирует, что она действует должным образом для достижения коллективно

разделяемых целей [Dowling, Pfeffer 1975; Meyer, Rowan 1975]. Благодаря встраиванию институциональных элементов организацию оценивают таким образом [Scott, Lyman 1968], что её деятельность не вызывает сомнений. Одним словом, организация обретает легитимность и использует её, чтобы стать более устойчивой и гарантировать себе выживание.

С точки зрения институционального подхода наиболее важным аспектом изоморфизма организации её во внешней среде является изменение организационного языка. Названия элементов на организационной диаграмме и терминология, используемая для обозначения организационных целей, процедур и стратегий, аналогичны тому лексикону, с помощью которого описываются мотивы деятельности индивидов [Mills 1940; Blum, McHugh 1971]. Подобно тому, как с помощью мифов зависти, злости, альтруизма и любви можно проинтерпретировать и объяснить действия индивидов, мифы докторов, бухгалтеров или конвейера помогают понять деятельность организации. Поэтому мы можем говорить о том, что инженеры решают конкретную проблему, а секретари выполняют определённые задачи, даже не зная о том, что за люди являются этими инженерами или секретарями и что конкретно они будут делать. В этом случае и мы, и наши слушатели понимаем, что данные утверждения указывают на то, каким образом выполняются определённые обязанности.

Лексикон, с помощью которого обозначается структура организаций, является изоморфным институциональным правилам и обеспечивает рассудительные, рациональные и легитимные описания. Предполагается, что организации, описанные при помощи легитимированной лексики, ориентированы на коллективно определённые и, как правило, коллективно санкционированные цели. Например, мифы о кадровых службах не только позволяют продемонстрировать рациональность практик найма, но и отражают ценность кадровых служб для данной организации. Работники, соискатели, менеджеры, члены правления и государственные службы склонны доверять практикам найма тех организаций, которые используют легитимированные процедуры (например, гарантии равных возможностей для претендентов или тестирование персонала), а также с большей вероятностью будут принимать участие в деятельности и финансировании таких организаций. Если же организации не задействуют легитимированные средой элементы структуры или создают уникальные структуры, то они испытывают недостаток в приемлемых, легитимированных описаниях своей деятельности. Такие организации более уязвимы для обвинений в халатности, нерациональности и бесполезности. Претензии такого рода могут дорого обойтись организации независимо от того, кто их предъявляет, — члены самой организации, внешние контрагенты или государство. Приведём соответствующие примеры.

- По мере распространения современных медицинских учреждений крупным организациям, которые не обеспечивают медицинское обслуживание своих сотрудников, предъявляются претензии в халатности со стороны работников, отдельных групп управленцев, страховщиков, судов, которые вырабатывают определения халатности, а часто и со стороны закона. Цена нелегитимности весьма существенна: она выражается в увеличении размеров страховых премий и наступлении правовой ответственности.
- Точно так же благодаря институтам, связанным с охраной труда (*environmental safety*), для организаций становится особенно важным внедрять технику безопасности, создавать соответствующие подразделения и программы. Знаки «курение запрещено», вне зависимости от их действенности, необходимы для того, чтобы избежать обвинений в халатности и не допустить опечатывания помещений государством — это было бы полной потерей легитимности.
- Благодаря развитию экономической науки как сферы профессиональной деятельности организациям становится выгодно встраивать в свою структуру группы экономистов для проведения эконометрических расчётов. И хотя эти расчёты, возможно, никто не читает, не понимает и не верит

им, они помогают легитимировать планы организации в глазах инвесторов, потребителей (как это происходит в случае с поставщиками Министерства обороны) и членов самой организации. Кроме того, такие расчёты позволяют рационально объяснить неудачи: когда планы менеджеров рушатся, они могут продемонстрировать инвесторам, акционерам и начальникам, что процедуры имели разумное обоснование, а решения принимались рационально.

Таким образом, рационализированные институты создают мифы формальной структуры, на основе которых, в свою очередь, образуются организации. Неспособность встроить надлежащие элементы структуры квалифицируется как халатность и нерациональность; поток поддержки извне оказывается под угрозой, усиливаются позиции «диссидентов» внутри организации. В то же время указанные мифы предоставляют организациям большие возможности для роста. Закрепление правильных меток за соответствующими сферами деятельности может придать ценность этим занятиям и побудить к активному участию в них членов организации и внешних контрагентов.

### **Использование внешних критериев оценивания**

Кроме того, находясь в институционально развитой среде, организации становятся более чувствительными к внешним критериям определения ценности их деятельности и начинают оперировать такими критериями. Примерами упомянутых критериев являются такие церемониальные награды, как Нобелевская премия; поддержка со стороны важных персон; стандартная стоимость работы профессионалов и консультантов; а также престижность запущенных программ или статус персонала организации по оценкам внешнего социального окружения. Например, в современном бухгалтерском учёте принято по возможности приписывать каждой составляющей организации некоторую ценность, рассчитываемую с помощью производственной функции на основе вклада данной компоненты в создание товаров или услуг, производимых организацией. Однако ценность некоторых подразделений (обсуживающих, административных и ряда других) зачастую бывает сложно определить, так как совершенно не ясно, как можно было бы однозначно оценить значение результатов их деятельности для конечного продукта организации. В таких ситуациях бухгалтеры используют вменённые цены (*shadow prices*): они исходят из того, что определённые подразделения необходимы для организации, и рассчитывают их ценность на основании цены на внешних рынках. Таким образом, современный бухгалтерский учёт создаёт церемониальные производственные функции и накладывает их на экономические производственные функции: организации приписывают заданную извне ценность отделам рекламы и безопасности, менеджерам, эконометристам, иногда даже социологам, вне зависимости от наличия подтверждений вклада этих подразделений в конечный продукт. В постиндустриальном обществе множество церемониальных факторов оказывают влияние на практики формирования цены как денежного выражения стоимости, а также на экономические показатели эффективности, рентабельности и чистой стоимости активов [Hirsch 1975].

Церемониальные критерии определения ценности и церемониально заданные производственные функции выгодны для организаций, так как они легитимируют их перед лицом сотрудников, акционеров, общественности и государства, а также Внутренней налоговой службы (*Internal Revenue Service, IRS*) и Комиссии по ценным бумагам (*Securities and Exchange Commission, SEC*). Они демонстрируют социальному окружению организации её соответствие (*fitness*). Встраивание структур с высокой церемониальной ценностью, отражающих, к примеру, новейшие экспертные суждения, или обладающих высоким престижем, улучшает позиции организации в глазах кредиторов. Такой организации становится проще привлечь займы, пожертвования или инвестиции. Наконец, подразделения организации используют церемониальные способы оценивания для описания своего вклада в продукцию организации. Внутренняя власть этих подразделений растёт пропорционально их эффективности, измеряемой церемониальными показателями [Salancik, Pfeffer 1974].



## Обеспечение устойчивости

По мере развития и усложнения институциональной среды внутренние и внешние связи организации становятся более стабильными. Стандартизации и стабилизации способствуют централизованные государства, деловые ассоциации, профсоюзы, профессиональные ассоциации, коалиции между организациями (см. обзор в работе: [Starbuck 1976]).

Рыночная конъюнктура, показатели затрат и выпуска, а также технологические процедуры попадают в сферу действия институционально закреплённых значений и способов управления. По мере того как отдельно взятая организация становится частью более широкой коллективной системы, происходит стабилизация. Поддержка гарантируется существующими соглашениями, а не зависит полностью от производительности. Например, вне зависимости от того, дают ли школы учащимся образование и лечат ли больницы пациентов, частные лица и государственные структуры остаются лояльными по отношению к этим организациям, год за годом используют и финансируют их почти автоматически.

Институционально регулируемая среда защищает организации от турбулентности [Emery, Trist 1965; Terregerry 1968]. Чем больше различных соглашений существует вокруг организации, тем больше времени она получает на адаптацию. Закреплённые обществом монопольные права гарантируют клиентуру для школ, больниц и профессиональных объединений. Качество институциональных правил не подвергается сомнению (а также регулируется законом), вследствие чего продукция, технологии и стратегии редко претерпевают резкие изменения. Благодаря тому, что организации становятся легитимными единицами общества, к ним не применяются автоматически санкции в случае изменения производительности.

- Так, в США школьные округа, как и все остальные государственные учреждения, обладают практически монопольным положением и большой стабильностью. Они должны соблюдать общие правила классификации и сертификации учителей и учеников, а также учебных предметов. Но при этом они защищены правилами, в соответствии с которыми следование этим классификациям при осуществлении образовательной деятельности является обязательным. Могут также существовать альтернативные школы<sup>5</sup> и частные школы, но и они должны настолько близко придерживаться требований к структуре и классификациям, что их особый статус почти не даёт им преимуществ. Некоторые деловые организации добиваются высокого уровня институциональной устойчивости. Работа крупного поставщика вооружения может быть оплачена только за то, что он следует оговоренным процедурам, даже если продукция окажется некачественной. В предельном случае такие организации становятся настолько успешными, что выживают даже в случае банкротства (как, например, это произошло с компаниями Lockheed и Penn Central<sup>6</sup>), частично превращаясь в государственные структуры. Чаще всего существование таких компаний

<sup>5</sup> Альтернативные школы (*alternative schools*) — учебные заведения, возникшие в США в середине 1960-х годов и основанные на экспериментальных и нестандартных программах обучения. Появление альтернативных школ позволило внести разнообразие в американскую образовательную среду, которая отличалась высокой гомогенностью из-за политики школьных округов, нацеленных на стандартизацию школ. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>6</sup> Компании Lockheed и Penn Central стали фигурантами двух наиболее известных случаев выделения властями США государственной помощи на спасение частного бизнеса во времена администрации президента Ричарда Никсона. Обе крупные компании оказались в начале 1970-х под угрозой банкротства, чреватого для экономики массовыми увольнениями и разорением банков-инвесторов. В политической и академической среде разгорелись принципиальные споры о допустимости государственной поддержки частного бизнеса. В итоге железнодорожная компания *Penn Central* была национализирована (1970 г.), а производитель самолётов Lockheed добился принятия закона, легализовавшего государственные гарантии крупному бизнесу и позволившего компании привлечь займы (1971 г.). В 1976 г. обнаружилось, что, шантажируя государство своим возможным банкротством, Lockheed в то же самое время платил крупные взятки японским чиновникам за получение заказа от японской авиакомпании. — *Примеч. науч. ред.*

гарантировано специальными государственными тарифами, которые обеспечивают прибыли вне зависимости от издержек (такова, например, ситуация с коммунальными службами в США).

- Крупные производители автомобилей несколько менее устойчивы. Их окружает среда, в которой создано достаточно структур для того, чтобы все считали автомобилем чем-то необходимым. Но тем не менее потребители и представители государственных структур могут проверить каждый автомобиль, дать ему свою оценку и даже доказать в суде его низкое качество. В случае со средней школой не так просто с помощью судебного разбирательства поставить под сомнение уровень подготовки её выпускников.

### Успех и выживание организации

Таким образом, успех организации зависит от факторов, не связанных с эффективной координацией и управлением производственной деятельностью. Вне зависимости от их производственной эффективности, организации, действующие в развитой институциональной среде и изоморфные ей, добиваются легитимности и получают ресурсы, необходимые для выживания. Отчасти это зависит от процессов во внешней среде и способности руководства отдельно взятой организации влиять на эти процессы [Hirsch 1975], отчасти — от способности организации соответствовать институтам внешней среды и приобретать легитимность за счёт этих институтов. В институционально развитой среде требуется благоразумная конформность: руководству университета, больницы или фирмы необходимо понимать, как меняется мода и почему государство запускает новые программы. Однако такого рода конформность, способная практически гарантировать организации выживание, возможна только в среде с сильно институционализированной структурой. В этих условиях организация может прочно встроиться в изоморфные процессы, и её структура, должностные лица и процессы будут церемониальным образом повторять институциональную среду. Поэтому в дополнение к общепризнанным источникам успеха и выживания организации мы предлагаем следующее обобщение:

**Утверждение 3.** *Организации, которые встраивают в свою формальную структуру легитимированные в обществе рационализированные элементы, увеличивают собственную легитимность, ресурсы и способность выживать.*

Согласно этому соображению долгосрочные шансы организации на выживание увеличиваются по мере того, как развиваются структуры государства, а сами организации отвечают институционализированным правилам. Например, в США школы, больницы и некоммерческие организации (*welfare organizations*) демонстрируют хорошую способность к выживанию именно потому, что они соответствуют своим институциональным средам и, по сути, практически поглощены ими. И соответственно, организации терпят неудачу, когда они отклоняются от предписаний институциональных мифов: организации, которые иницируют значимые структурные инновации, несут существенные потери в легитимности вне зависимости от своей производственной эффективности.

На рисунке 2 обобщаются основные идеи данного раздела, в том числе широко распространённый взгляд, согласно которому успех организации есть следствие её эффективности.

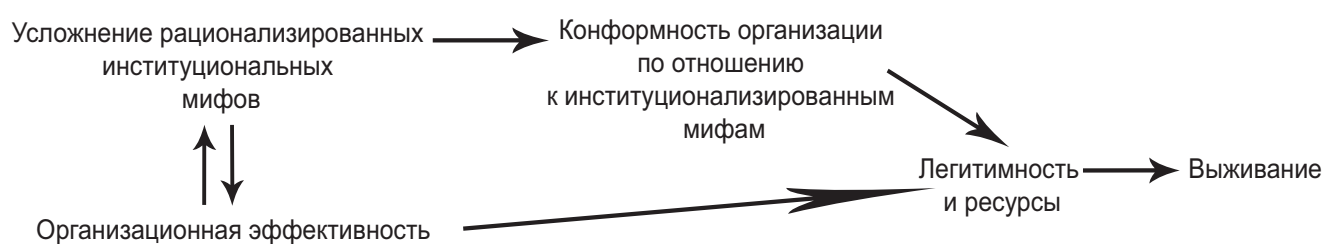


Рис. 2. Выживание организации

## Институционализированные структуры и деятельность организации

Рационализированные формальные структуры могут возникать по двум причинам. Во-первых, требования партнёров по локальным сетям отношений способствуют развитию координации и контроля внутри организации. Такие структуры повышают эффективность организаций и создают конкурентные преимущества перед менее эффективными конкурентами. Во-вторых, взаимосвязанность общественных отношений, коллективная организация общества и руководящая деятельность организационных элит формируют сильно институционализированную среду. В этой среде использование рационализированных структур создаёт возможность приемлемым образом описывать деятельность организации, в результате чего она добивается легитимности и устойчивости, а также получает новые ресурсы.

Все организации в той или иной степени укоренены как в среде социальных отношений, так и в среде институтов, и поэтому заинтересованы в том, чтобы координировать и контролировать свою деятельность, иметь о ней трезвое представление. Организации, существующие в сильно институционализированной среде, вынуждены решать проблемы во внутренней среде и на своих границах. Например, школы при определённых условиях должны доставлять учащихся в школу и домой, а также формировать школьные классы, составлять расписание и назначать учителей. В то же время организации, которые работают на рынках, где большое значение придаётся эффективности, создают подразделения, чья роль в производственном процессе не ясна, а эффективность обуславливается не реальной производственной функцией, но её церемониальным определением.

Тем не менее выживание одних организаций зависит скорее от того, насколько успешно они справляются с требованиями, которые предъявляют отношения, существующие внутри организации и на её границах, а выживание других связано скорее с церемониальными требованиями сильно институционализированной среды. В рамках дальнейшего рассуждения будет показано, что взаиморасположение отдельных структур и видов деятельности определяется тем, что выступает в качестве источника требований, от выполнения которых зависит выживание организации, — отношения внутри организации и на её границах или институты во внешней среде.

### *Типы организаций*

Институционализированные мифы различаются по степени полноты описания причинно-следственных отношений, а также по степени ясности определения стандартов, которые должны применяться для оценки результатов [Thompson 2003 (1967)]. Некоторые организации используют в своей работе рутинные, чётко определённые технологии. Когда результат деятельности легко может быть подвергнут оценке, часто развивается соответствующий рынок, и потребители получают значительные права на проверку и контроль. В этих обстоятельствах эффективность часто предопределяет успех. Организации сталкиваются с потребностью в чёткой координации в рамках своих сетей отношений и удовлетворяют её, создавая структуры, занятые решением конкретных технологических проблем.

Однако развитие коллективно организованного общества и рост взаимосвязанности социальных отношений нанесли урон многим рыночным средам. Такие организации, как школы, отделы исследований и разработок и государственные бюрократические учреждения используют непостоянные и неясные технологии для производства продукции, которую сложно оценить. В то же время организации, оперирующие чётко определёнными технологиями, не в состоянии приспособиться к турбулентности окружающей среды. Неопределённость, обусловленную непредвиденными техническими сложностями или адаптацией к изменениям внешней среды, нельзя устранить лишь на основе критерия эффективности. Члены организации, как и внешние контрагенты, требуют использования институционализированных правил, которые обеспечивают доверие и уверенность в результате, а также защищают организации от провала [Emery, Trist 1965].

Таким образом, можно представить себе некий континуум, вдоль которого упорядочены организации. На одном полюсе находятся производственные организации со строгим контролем над результатами деятельности [Ouchi, McGuire 1975], чей успех зависит от управления сетями отношений. На другом полюсе — институционализированные организации, чей успех зависит от уверенности и стабильности, которая достигается за счёт изоморфизма по отношению к институциональным правилам. Представление о том, что положение конкретной организации на этом континууме зависит от неотъемлемых технических свойств производимого продукта (а потому является постоянным), неверно по двум причинам. Во-первых, технические свойства продукции являются социально определяемыми: если понимать эти свойства в узком смысле, полагая, что их можно выявить эмпирически, то их вообще не существует. Во-вторых, и среда, и организации часто переопределяют природу продуктов, услуг и технологий. Иногда переопределение делает процедуры и стандарты оценивания более понятными. Однако зачастую организации и окружающая их среда переопределяют характер используемых процедур и производимую продукцию таким образом, что появляется некая неопределённость, а возможности проверки и контроля уменьшаются. Это случилось, например, когда американские школы перешли от осуществления достаточно чётко определённой подготовки, которая оценивалась согласно строгим критериям, к предоставлению слабо определённых услуг, оцениваемых в соответствии с критериями сертификации [Callahan 1962; Tyack 1974; Meyer, Rowan 1975].

### *Структурные несоответствия в институционализированных организациях*

Если успех организации зависит от изоморфизма по отношению к институционализированным правилам, то она сталкивается с двумя проблемами самого общего характера. Во-первых, технологические процедуры и запрос на эффективность порождают конфликты и несоответствия при попытках институционализированной организации приспособляться к церемониальным правилам производства. Во-вторых, поскольку эти церемониальные правила передаются с помощью мифов, которые могут возникать в разных точках внешней среды, правила порой противоречат друг другу. Такие несоответствия создают проблемы в достижении эффективности, а также в обеспечении чёткой координации и контроля.

Формальные структуры, основанные на почитании институционализированных мифов, отличаются от структур, основанных на эффективности. Церемониальная деятельность значима в её связи с базовыми правилами (*categorical rules*), а не с точки зрения её конкретных результатов [Merton 1940; March, Simon 1958]. Врач должен лечить заболевшего сотрудника согласно общепринятым медицинским процедурам; не так важно, эффективно это лечение или нет. Автобусная компания должна обслуживать установленные маршруты вне зависимости от того, как много пассажиров ими пользуется. Университет должен сохранять некоторые факультеты вне зависимости от набора на них. Таким образом, деятельность обладает ритуальным значением: она поддерживает внешние атрибуты и обосновывает существование организации.

Базовые правила вступают в конфликт с логикой эффективности. Организации часто сталкиваются с дилеммой: те виды деятельности, которые основаны на почитании институционализированных правил, хотя и считаются полезными церемониальными издержками, с точки зрения эффективности представляют собой чистые потери. Например, приглашение на работу нобелевского лауреата даёт университету большую церемониальную выгоду: громкое имя может принести исследовательские гранты и репутационные выгоды, обеспечить приток более талантливых студентов. Однако с точки зрения краткосрочных результатов эти расходы снижают отдачу от затрат на образовательный процесс, а также способность университета решать текущие материально-технические проблемы. Точно так же приобретение дорогих технологий, которые формируют престиж больниц и коммерческих компаний, с точки зрения немедленной отдачи может быть просто чрезмерной тратой. Аналогично, привлечение



внешних узкоспециализированных консультантов, за которое организацию одобряют извне, зачастую сложно оправдать в терминах повышения производительности, хотя это может быть очень важным для поддержания внутренней и внешней легитимности.

Другие конфликты между базовыми правилами и эффективностью возникают, поскольку институционализированные правила формулируются предельно широко [Durkheim 1933], тогда как технологические процедуры изменяются в зависимости от специфических, нестандартных, а иногда даже уникальных условий. Поскольку стандартные церемониальные категории неизбежно сталкиваются с технической спецификой и отклонениями от нормы, обобщённые правила институциональной среды часто оказываются неподходящими для конкретных ситуаций. Учебный план, утверждённый государством, не всегда соответствует возможностям обучающихся в настоящий момент студентов; принятые методики лечения бывают бесполезными для пациентов с определёнными характеристиками; а государственные инспекторы по безопасности могут чрезмерно долго препятствовать взаимодействию организации с внешней средой.

Ещё одним источником конфликта между базовыми правилами и эффективностью является несоответствие между институционализированными элементами. Для институциональной среды характерен плюрализм [Udy 1970], общества поддерживают несовместимые друг с другом мифы. В результате организации в поисках внешней поддержки и стабильности встраивают структурные элементы самого разного рода, несовместимые друг с другом. Встраиваются различные профессии, хотя они претендуют на контроль над одними и теми же видами деятельности. Принимаются программы, которые вступают в соперничество друг с другом, потому что они должны быть реализованы в одной и той же сфере. Например, если спросить, кто определяет содержание учебных планов в школах, то множество субъектов, начиная с правительств разного уровня и заканчивая отдельными учителями, ответят, что это делают именно они.

Таким образом, забота об эффективности текущей деятельности порождает в институционализированных организациях невероятную неопределённость. Специфика ситуации обнаруживает, что предписанные общими мифами решения неадекватны, и несоответствие между структурными элементами приводит к тому, что они начинают конфликтовать по поводу полномочий. Поэтому организация должна прилагать серьёзные усилия, чтобы, во-первых, связать требования церемониальных элементов с технологическими процессами, а во-вторых, связать друг с другом церемониальные элементы, между которыми имеется несоответствие.

### *Устранение несоответствий*

Существуют четыре способа частичного устранения обозначенных выше несоответствий. Во-первых, организация может оказывать сопротивление церемониальным требованиям. Однако организация, которая отвергает церемониальные требования и позиционирует себя как эффективную, может потерпеть неудачу в предоставлении документальных подтверждений своей эффективности. Отклонение церемониальных требований приводит также к тому, что организация лишается важного источника ресурсов и стабильности. Во-вторых, организация может поддерживать строгую конформность по отношению к институционализированным предписаниям за счёт отказа от внешних контактов. И хотя такая изоляция позволяет последовательно соблюдать церемониальные требования, не исключено, что члены организации и её контрагенты вскоре испытают разочарование из-за невозможности выстроить взаимодействия на границах организации. Институционализированные организации должны не только быть конформными по отношению к мифам, но и поддерживать впечатление, что эти мифы действительно работают. В-третьих, организация может цинично признать, что её структура несовместима с требованиями производства. Однако в рамках данной стратегии отрицается обоснованность институционализированных

мифов, а это подрывает легитимность организации. В-четвёртых, организация может пообещать провести изменения в перспективе. Люди могут описывать текущую ситуацию как неприемлемую, но зато представлять будущее насыщенным многообещающими изменениями как в структуре, так и в деятельности организации. Впрочем, данная стратегия делает существующую структуру нелегитимной, признавая, что эффективная структура организации возникнет лишь в будущем.

Вместо того чтобы довольствоваться такими частичными решениями, организация может устранить конфликты между церемониальными правилами и эффективностью за счёт использования двух взаимосвязанных механизмов — расцепления (*decoupling*) и логики уверенности (*logic of confidence*).

### **Расцепление**

В идеале организации, нацеленные на эффективность, стараются поддерживать чёткое соотношение между структурой и деятельностью. Согласованность поддерживается с помощью проверок, постоянно отслеживается качество продукции, оценивается эффективность различных подразделений, осуществляется координация и интеграция разных задач. Однако в институционализированных организациях стратегия поддержания чёткого соотношения между структурой и деятельностью приводит лишь к тому, что неэффективность и несогласованность становятся заметны внешнему наблюдателю.

Институционализированные организации защищают свои формальные структуры от оценивания их технической производительности: проверка, оценка и контроль деятельности сводятся к минимуму, а управление координацией, взаимозависимостью и взаимной подстройкой структурных подразделений осуществляется на неформальном уровне.

**Утверждение 4.** *Поскольку попытки контроля и координации деятельности в институционализированных организациях ведут к конфликтам и потере легитимности, элементы структуры отцеплены от деятельности и друг от друга.*

Процесс расцепления может быть продемонстрирован на примере некоторых хорошо известных свойств организаций.

- Определённые виды деятельности выходят за рамки компетенции менеджеров. В частности, организации активно поддерживают профессионализацию, и различные виды деятельности делегируются соответствующим специалистам.
- Цели формулируются неоднозначно или бессодержательно, и конечные цели подменяются промежуточными. Больницы лечат пациентов, а не исцеляют их. Школы занимаются подготовкой выпускников, а не дают знания. В действительности данные о производительности устраняются, либо делаются недоступными. Больницы стараются игнорировать информацию о доле выздоровевших пациентов; государственные службы избегают данных о своей эффективности; школы приуменьшают значимость показателей, характеризующих достижения учеников.
- Организации избегают интеграции, не заботятся о результатах введения новых программ, делают процедуры проверки и оценивания церемониальными.
- Крайне важными являются отношения между членами организации. Невозможно координировать деятельность в рамках организации только формальным образом, так как если бы формальные правила действительно применялись, это породило бы несоответствия. Поэтому индивидам предоставляется возможность разрабатывать неформальные принципы технологического взаи-

модействия. Весьма высоко ценится умение координировать процессы вопреки установленным правилам, другими словами, умение ладить с людьми.

Преимущества расцепления очевидны. Оно позволяет предохранить веру в то, что формальные структуры действительно работают, от несоответствий и непоследовательностей, возникающих в ходе производственной деятельности. Кроме того, благодаря избеганию интеграции сводятся к минимуму споры и конфликты, и организация может получать поддержку от широкого спектра внешних контрагентов.

Таким образом, расцепление позволяет организациям поддерживать стандартные и легитимные формальные структуры, тогда как деятельность организаций изменяется в зависимости от практических соображений. Организации в рамках одной отрасли обычно похожи по формальной структуре, отражающей, как правило, их общие институциональные корни, однако могут существенно различаться по реальной деятельности.

### **Логика уверенности и добросовестности**

Несмотря на недостаток координации и контроля, расцепленные организации — это не анархии, их повседневная деятельность упорядочена. То, благодаря чему институционализированные организации приобретают легитимность и получают возможность выглядеть полезными, несмотря на недостаточное соответствие техническим требованиям, — это уверенность и добросовестность членов организаций и внешних контрагентов.

Церемониальное управление отличается заботой о сохранении лица [Goffman 1967]. Уверенность в структурных элементах поддерживается посредством следующих трёх практик: избегание (*avoidance*); осторожность (*discretion*); игнорирование (*overlooking*) [Goffman 1967: 12–18]. *Избегание* и *осторожность* стимулируются расцеплением автономных подразделений; *игнорирование* отклонений также встречается достаточно часто. Члены организации и внешние контрагенты осуществляют эти практики совместно. Если индивидуальным участникам гарантировано сохранение лица, это поддерживает уверенность в организации и в конечном счёте укрепляет уверенность в мифах, которые рационализируют существование организации.

Делегирование, профессионализация, неоднозначность целей, устранение данных о результатах деятельности и сохранение лица — все эти механизмы позволяют нейтрализовать неопределённость и не менять при этом формальную структуру организации [March, Simon 1958]. Данные практики способствуют формированию общей атмосферы уверенности как внутри, так и вне организации. Хотя в литературе, посвящённой неформальной структуре организации, эти практики часто рассматриваются как механизмы преследования посторонних и узкогрупповых интересов внутри организации [Downs 1967], такая точка зрения не учитывает ключевую особенность жизни организации: эффективная нейтрализация неопределённости и поддержание уверенности возможны, только если люди считают, что все действуют добросовестно. Вера в то, что дело обстоит именно так, как оно нам представляется, что работники и менеджеры должным образом исполняют свои роли, позволяет организации осуществлять текущую деятельность с использованием расцепленной структуры.

Другими словами, расцепление и сохранение лица — это механизмы, которые поддерживают веру в то, что люди действуют добросовестно. Профессионализация — это не просто способ избежать проверки. Она принуждает действовать добросовестно как руководителей, так и подчинённых. В несколько меньшей степени ту же функцию выполняет и стратегическая снисходительность руководителей по отношению к подчинённым (*strategic leniency*) [Blau 1956]. И то же самое можно сказать про характерную для многих организаций публичную демонстрацию благоприятной атмосферы и полной удовлет-

ворённости. Организации задействуют целый ряд механизмов для того, чтобы преувеличить значение ритуальной преданности их сотрудников основным структурным элементам. Эти механизмы особенно характерны для организаций, которые в значительной степени воспроизводят черты своей институционализированной среды.

**Утверждение 5.** *Чем в большей степени структура организации происходит из институционализированных мифов, тем активнее она поддерживает выработанные способы демонстрировать уверенность, удовлетворённость и добросовестность как внутри, так и вовне.*

Преданность, которая формируется благодаря демонстрации благоприятной атмосферы и высокой удовлетворённости, — это не просто бессодержательное повторение институционализированных мифов. Участники обязывают себя поддерживать не только церемониальный фасад организации, но и заботиться о том, чтобы за кулисами тоже всё работало как следует. Преданные сотрудники вовлекаются в процессы неформальной координации и, хотя такие процессы зачастую неудовлетворительны с формальной точки зрения, они поддерживают бесперебойное протекание технологических процедур и позволяют избежать публичных неудач. В этом смысле возникающие благодаря церемониальным действиям уверенность и добросовестность не являются обманом. Возможно, это даже самый разумный способ побудить сотрудников приложить все усилия в проблемных ситуациях, вызванных противоречиями между институционализированными мифами и текущими требованиями производственного процесса.

### **Церемониальные процедуры проверки и оценивания**

Все организации, даже те, которые поддерживают высокий уровень уверенности и добросовестности, находятся в среде, где институционализированы рационализированные ритуалы проверки и оценивания. В результате процедур проверки и оценивания могут быть обнаружены события и отклонения, подрывающие легитимность. Поэтому институционализированные организации сводят процедуры проверки и оценивания к минимуму и делают их церемониальными.

По сути дела, в институционализированных организациях процесс оценивания сам по себе уже является признаком нелегитимности и только усиливает её. Например, заинтересованность американских федеральных властей в проведении оценочных исследований отчасти связана с желанием подорвать позиции региональных и местных властей, а также частных организаций, которые занимались в США предоставлением социальных услуг. Конечно, федеральные власти, как правило, не проводили оценивание тех программ, которые полностью находятся в сфере их ответственности; они оценивали только те, над которыми нет полного федерального контроля. Точно так же правительства штатов часто настаивают на оценивании созданных ими специальных благотворительных и образовательных фондов, однако, как правило, не занимаются оцениванием тех программ, которые они финансируют в обычном режиме.

Оценивание и проверка — это публичное осуществление общественного контроля, который подрывает веру в то, что каждый действует компетентно и добросовестно. Подорвать эту веру — значит ухудшить общую атмосферу и снизить уровень уверенности. Таким образом, процессы оценивания и проверки подрывают церемониальные составляющие организаций.

**Утверждение 6.** *Институционализированные организации стремятся свести к минимуму их проверку и оценивание как менеджерами внутри организации, так и внешними контрагентами.*

Расцепление и избегание проверок и оценивания — это инструменты, которые используются не только самой организацией. Внешние контрагенты также стремятся избегать проверок и контроля над инсти-



туционализированными организациями [Meyer, Rowan 1975]. Агентства по аккредитации, попечительские советы, правительственные учреждения и физические лица церемониально, без всяких вопросов принимают сертификаты, неоднозначные цели и базовые оценки (*categorical evaluations*), которые характерны для церемониальных организаций. В развитой институциональной среде эти внешние контрагенты обычно сами организуются в обществе как корпоративные агенты. Для них поддерживать базовые отношения (*categorical relationships*) с соответствующими подразделениями в организациях — вариант более устойчивый и надёжный, нежели полагаться на проверки и контроль.

На рисунке 3 обобщены основные идеи данного раздела.

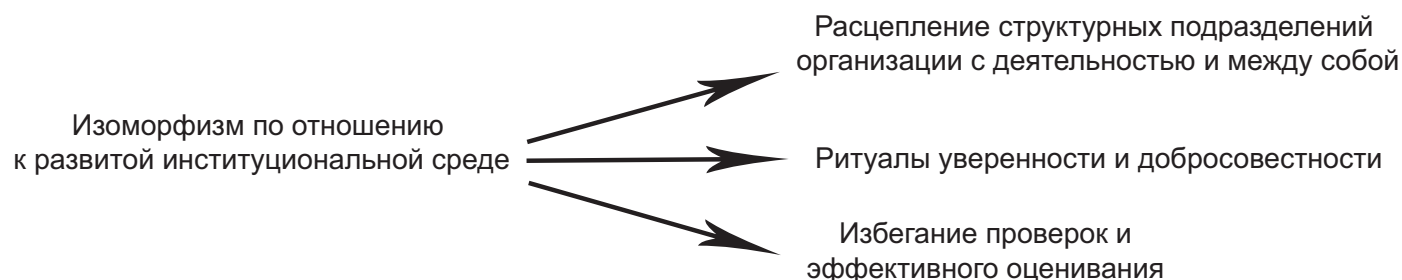


Рис. 3. Влияние институционального изоморфизма на организации

## Выводы и направления дальнейших исследований

Организационные структуры создаются и усложняются по мере развития институционализированных мифов, и в сильно институционализированных средах деятельность организации должна поддерживать эти мифы. Однако организации должны уделять внимание и практической деятельности. Два этих требования противоречат друг другу. Проблема может быть решена посредством поддержания организации в состоянии слабого сцепления.

Мы не занимаем никакой определённой позиции относительно общей социальной эффективности изоморфных и слабо сцепленных организаций. В какой-то степени подобные структуры порождают неэффективность, ограждая текущую деятельность от критериев эффективности. В то же время они максимизируют долгосрочную эффективность, принуждая своих членов к добросовестной деятельности и придерживаясь общих принципов рациональности, присущих более крупным структурам. Ошибочно думать, что если каждый работник будет действовать рационально на микроуровне, то это лучше послужит достижению социальных целей, нежели приверженность более общим институциональным требованиям и целям.

### Направления дальнейших исследований

Развитая в данной работе мысль позволяет сформулировать несколько основных положений, которые могут стать темами для дальнейших исследований.

1. Если во внешней среде и её отдельных сферах институционализируется большое количество рациональных мифов, это порождает более формальные организации. Данное утверждение приводит нас к исследовательской гипотезе о том, что формальные организации развиваются и усложняются в результате развития и усложнения государства и других институтов коллективного действия. Эта гипотеза должна подтверждаться, даже если мы примем уровень экономического и технологического развития за константу. Исследования могли бы проследить распространение в формальных организациях профессий, определённых программ и т. п. Например, стоило бы выяснить, какое влияние оказали теории подбора персонала и соответ-

ствующие профессии на появление в организациях управлений по работе с персоналом. Ещё одно возможное направление работы состоит в том, чтобы проследить обстоятельства распрощания отделов продаж или отделов исследований и разработок. Предположительно организации будут адаптироваться к таким изменениям во внешней среде независимо от наличия или отсутствия свидетельств их эффективности.

Экспериментальное исследование позволило бы увидеть, какое влияние возможные варианты институционализации внешней среды оказывают на принятие управленческих решений о создании новых организационных структур или об их модификации. Изменяются ли планы менеджеров от того, что они узнают о существовании устоявшихся профессий или программных институтов в той среде, которая окружает организацию? Как будут меняться их планы в зависимости от того, в более или менее институционально развитой среде они выстраивают организацию?

2. Организации, встраивающие институционализированные мифы, более легитимны и успешны, их шансы на выживание выше. Это утверждение стоило бы проверить с помощью сравнительного исследования похожих организаций в различных контекстах. Например, мы можем предположить, что организации, в которых имеется управление по работе с персоналом или отдел исследований и разработок, будут успешны в среде, где эти элементы широко институционализированы. Организации, в которых присутствуют структурные элементы, не институционализированные в их средах, с большей вероятностью будут терпеть неудачи, так как подобное несанкционированное усложнение необходимо обосновывать с точки зрения результативности и эффективности.

В целом организации, которые стремятся заручиться поддержкой, полагаясь на результаты оценивания, будут выживать реже, чем те, которые лучше институционализированы. Как следствие, организации, находящиеся в сильно институционализированной среде, в целом выживают чаще.

Что касается экспериментальных исследований, то можно было бы сравнить размеры кредитов, которые банки выдают организациям, отличающимся лишь (1) по степени институционализации внешней среды, (2) по степени, в которой организация встраивает в свою структуру институты из внешней среды. Дают ли банки больше денег тем фирмам, чьи планы обоснованы эконометрическими прогнозами? Усиливается ли данная тенденция в тех обществах, где такого рода прогнозы более широко институционализированы?

3. Основные управленческие усилия организаций, особенно в сильно институционализированных средах, сосредоточены на ритуальной конформности — как внутренней, так и внешней. Другими словами, такие организации расцепляют структуру и текущую деятельность, а также отцепляют структуры друг от друга. Основная идея состоит в том, что чем более институционализированной является среда, тем больше времени и энергии руководство организации посвящает формированию публичного образа и статуса, и меньше — координации и управлению конкретными пограничными отношениями. Кроме того, мы полагаем, что в такой среде менеджеры посвящают больше времени формированию внутренних структур и отношений на абстрактном или ритуальном уровне, а не управлению конкретными отношениями между разными направлениями текущей деятельности и взаимозависимостями между структурными подразделениями.

Экспериментальное исследование в рамках данной темы может быть посвящено изучению распределения времени и энергии менеджеров в организациях, существующих в описанных

по-разному средах. Действительно ли когда менеджеры организаций сталкиваются с тем, что их институциональная среда описывается как сильно развитая, то они предлагают тратить больше энергии на поддержание ритуального изоморфизма и меньше — на отслеживание внутренней конформности? Перестают ли они уделять внимание оцениванию? Способствуют ли они развитию веры (*doctrines*) в профессионализацию и добросовестность?

Иными словами, представленные здесь положения можно развивать как в сравнительных, так и в экспериментальных исследованиях, которые будут изучать влияние различной институциональной структуры окружающей среды на организационную структуру и координацию. Для нашего подхода к проблеме различия организационной структуры в разных обществах, а также в одном и том же обществе в разные периоды времени, имеют ключевое значение.

## Литература

- Aiken M., Hage J. 1968. Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. *American Sociological Review*. 33 (December): 912–930.
- Bell D. 1973. *The Coming of Post-industrial Society*. New York: Basic.
- Bendix R. 1964. *Nation-Building and Citizenship*. New York: Wiley.
- Bendix R. 1968. Bureaucracy. In: Shills D. L. (ed.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan; 206–219
- Berger P. L., Luckmann T. 1967. *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Blau P. M. 1956. *Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House.
- Blau P. M. 1970. A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*. 35 (April): 201–218.
- Blum A. F., McHugh P. 1971. The Social Ascription of Motives. *American Sociological Review*. 36 (December): 98–109.
- Callahan R. E. 1962. *Education and the Cult of Efficiency*. Chicago: University of Chicago Press.
- Carlson R. O. 1962. *Executive Succession and Organizational Change*. Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago.
- Clark B. R. 1956. *Adult Education in Transition*. Berkeley: University of California Press.
- Dalton M. 1959. *Men Who Manage*. New York: Wiley.
- Dowling J., Pfeffer J. 1975. Organizational Legitimacy. *Pacific Sociological Review*. 18 (January): 122–136.
- Downs A. 1967. *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown.
- Durkheim E. 1933. *The Division of Labor in Society*. New York: Macmillan.

- Ellul J. 1964. *The Technological Society*. New York: Knopf.
- Emery F. L., Trist E. L. 1965. The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*. 18 (February): 21–32.
- Freeman J. H. 1973. Environment, Technology and Administrative Intensity of Manufacturing Organizations. *American Sociological Review*. 38 (December): 750–763.
- Goffman E. 1967. *Interaction Ritual*. Garden City, N. Y.: Anchor.
- Hawley A. H. 1968. Human Ecology. In: Shills D. L. (ed.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan; 328–337
- Hirsch P. M. 1975. Organizational Effectiveness and the Institutional Environment. *Administrative Science Quarterly*. 20 (September): 327–344.
- Homans G. C. 1950. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace.
- March J. G., Simon H. A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- March J. G., Olsen J. P. 1976. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Merton R. K. 1940. Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*. 18 (May): 560–568.
- Meyer J. W., Rowan B. 1975. *Notes on the Structure of Educational Organizations*. Paper Presented at Annual Meeting of the American Sociological Association, San Francisco.
- Mills C. W. 1940. Situated Actions and Vocabularies of Motive. *American Sociological Review*. 5 (February): 904–913.
- Ouchi W., Maguire M. A. 1975. Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*. 20 (December): 559–569.
- Parsons T. 1956. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. Part I. *Administrative Science Quarterly*. 1 (June): 63–85.
- Parsons T. 1971. *The System of Modern Societies*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Perrow C. 1970. *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Salancik G. R., Pfeffer J. 1974. The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making. *Administrative Science Quarterly*. 19 (December): 453–473.
- Scott M. B., Lyman S. M. 1968. Accounts. *American Sociological Review*. 33 (February): 46–62.
- Scott W. R. 1975. Organizational Structure. *Annual Review of Sociology*. 1: 1–20.
- Selznick P. 1949. *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.



- Spencer H. 1897. *Principles of Sociology*. New York: Appleton.
- Starbuck W. H. 1976. Organizations and Their Environments. In: Dunnette M. D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Rand McNally; 1069–1123.
- Swanson G. E. 1971. An Organizational Analysis of Collectivities. *American Sociological Review*. 36 (August): 607–624.
- Terreberry S. 1968. The Evolution of Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*. 12 (March): 590–613.
- Thompson J. D. 2003 (1967). *Organizations in Action*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Tyack D. B. 1974. *The One Best System*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Udy S. H. 1970. *Work in Traditional and Modern Society*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Weber M. 1930. *The Protestant's Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribner's.
- Weber M. 1946. *Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press.
- Weber M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Weick K. E. 1976. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*. 21 (March): 1–19.
- Wilensky H. L. 1965. The Professionalization of Everyone? *American Journal of Sociology*. 70 (September): 137–158.
- Woodward J. 1965. *Industrial Organization, Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Zald M. N., Denton P. 1963. From Evangelism to General Service: The Transformation of the YMCA. *Administrative Science Quarterly*. 8 (September): 214–234.