

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЛИДЕРСТВО

ПОСТРОЕНИЕ

ЭВОЛЮЦИЯ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Эдгар Шейн



Санкт-Петербург
Москва • Харьков • Минск

2002

Эдгар Х. Шейн

Организационная культура и лидерство

Серия «Теория и практика менеджмента»

Перевели с английского С. Жильцов, А. Чех

Под научной редакцией д. э. н., профессора В. А. Спивака

Главный редактор
Заведующий редакцией
Выпускающий редактор
Редактор
Художественный редактор
Верстка
Корректоры

*Е. Строганова
Л. Волкова
В. Земских
Н. Федорова
Р. Яцко
Т. Петрова
М. Одинокова, М. Щукина*

ББК 65.290-214 УДК 658.3

Шейн Э. Х.

Ш39 Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

ISBN 5-318-00573-X

Книга известного ученого, основателя научного направления «Организационная психология», автора многочисленных бестселлеров, Эдгара Шейна представляет системное описание организационной культуры в меняющемся мире и место лидера в создании и управлении культурой. В этом глубоком, многоплановом исследовании предлагается ясная и отчетливая концепция организационной культуры, раскрывается ее структура, оценивается роль в успехах и провалах организаций, даются методики исследования, создания и трансформации культуры. Многочисленные примеры из жизни современных американских и транснациональных компаний, как реальных, так и вымышленных, не только облегчит понимание теоретических положений, но и поможет обеспечить приток новых идей, гибкость и динамичность вашего предприятия.

Книга не только послужит прекрасным поводом для дискуссии в научных кругах, но и станет прекрасным пособием для управленцев любого уровня, студентов, изучающих менеджмент, организационное поведение, управление персоналом.

© 1992 by Jossey-Bass Inc.

© Перевод на русский язык, С. Жильцов, А. Чех, 2002

© Предисловие к русскому изданию, В. Спивак, 2002

© Предметный указатель, указатель фирм и торговых марок, именной указатель, Н. Петров, 2002

© Издательский дом «Питер», 2002

Права на издание получены по соглашению с Jossey-Bass Inc.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-318-00573-X

ISBN 1-55542-487-2 (англ.)

ЗАО «Питер Бук», 196105, Санкт-Петербург, Благодатная ул., д. 67.

Лицензия ИД № 01940 от 05.06.00.

Налоговая льгота - общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 953000 - книги и брошюры.

Подписано в печать 21.10.01. Формат 70x100/16. Усл. п. л. 27,09. Тираж 5000 экз. ЗаказМ» 1971.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ФГУП «Печатный двор» им. А. М. Горького

Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

Содержание

Предисловие к русскому изданию.....	9
Предисловие.....	13
Что дает нам понимание культуры?.....	14
Для кого написана эта книга?.....	16
Обзор содержания.....	16
Выражение признательности.....	18
Автор.....	20
ЧАСТЬ 1. Смысл и роль культуры	21
Глава 1. Определение культуры организации.....	24
Два кратких примера.....	26
Как должно звучать формальное определение культуры.....	28
Формальное определение культуры.....	31
Резюме.....	33
Глава 2. Уровни культуры.....	35
Артефакты.....	35
Провозглашаемые ценности.....	37
Базовые представления.....	39
Резюме.....	43
Глава 3. Анализ культур двух организаций.....	45
Модель клинического исследования.....	45
Action Company.....	47
Артефакты: знакомство с компанией.....	47
Провозглашаемые ценности.....	49
Базовые представления: парадигма Action Company.....	51
Multi company.....	53
Артефакты: знакомство с компанией Multi Company.....	53
Провозглашаемые ценности.....	56
Базовые представления: парадигма Multi Company.....	57
Резюме.....	60
ЧАСТЬ 2. Границы простираемое™ культуры	63
Глава 4. Проблемы выживания и адаптации к окружающей среде.....	65
Коллективные представления о миссии и стратегии.....	66
Коллективные представления о конкретных целях, определяемых основной миссией организации.....	69
Коллективные представления о средствах достижения поставленных целей.....	70
Коллективные представления о критериях оценки результатов.....	73
Коллективные представления о стратегии коррекции и восстановления.....	76
Резюме.....	78

Глава 5. Управление внутренней интеграцией.....	80
Выработка языка и концептуальных понятий группы.....	81
Определение границ группы.....	84
Распределение властных и служебных полномочий.....	87
Разработка правил, относящихся к сфере близости, дружбы и любви.....	89
Определение и распределение поощрений и наказаний.....	92
Управление неуправляемым и объяснение необъяснимого.....	94
Резюме.....	97
Глава 6. Представления о реальности, истине, времени и пространстве.....	99
Коллективные представления о природе реальности и истине.....	102
Коллективные представления о природе времени.....	108
Коллективные представления о природе пространства.....	115
Время, пространство и активное взаимодействие.....	119
Резюме.....	120
Глава 7. Представления о человеческой природе, деятельности и общении.....	121
Коллективные представления о природе человека.....	121
Коллективные представления о подобающей деятельности человека.....	124
Коллективные представления о природе человеческих отношений.....	127
Культурная парадигма как совокупность представлений об отношениях.....	133
Резюме.....	136
ЧАСТЬ 3. Как изучать и интерпретировать культуру.....	137
Глава 8. Дешифровка собственной культуры.....	139
Дешифровка культурных представлений с целью управления ими ...	139
Примеры.....	146
Резюме.....	154
Глава 9. Представление культуры сторонним лицам.....	155
Итеративное клиническое интервью.....	155
Методология проведения интервью.....	161
Групповые опросы, имеющие целью выяснение тех или иных позиций.....	163
Другие источники культурологических данных.....	164
Письменное изложение культурологических данных.....	168
Резюме.....	174
Глава 10. Этические проблемы при изучении организационных культур.....	175
Риск внутреннего анализа.....	175
Риск внешнего анализа.....	177
Обязанности исследователя.....	178
Примеры этических проблем.....	178
Некоторые выводы.....	182
Резюме.....	183

ЧАСТЬ 4. Роль руководства в построении культуры	185
Глава 11. Как лидеры создают организационные культуры.....	187
Начала культуры и их создание лидерами.....	187
The Jones Food Company.....	188
Smithfield Enterprises.....	192
The Action Company.....	194
Резюме.....	198
Глава 12. Как основатели и лидеры организаций внедряют и распространяют культуру.....	200
Социализация с точки зрения руководства.....	200
Первичные механизмы внедрения культурных основ.....	202
На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры.....	202
Резюме.....	218
Глава 13. Средний возраст организации.....	220
Дифференциация и развитие субкультур.....	220
Функциональная дифференциация.....	222
Географическая дифференциация.....	224
Дифференциация по продуктам, рынкам или технологиям.....	226
Дивизионализация.....	228
Дифференциация по иерархическим уровням.....	229
Слияния и поглощения.....	231
Совместные предприятия, стратегические альянсы и другие мультиорганизационные предприятия.....	233
Структурные оппозиционные группы.....	234
Резюме.....	235
Глава 14. Менеджмент и информационная технология.....	237
Коллизия двух субкультур.....	237
Информационные технологии как профессиональное сообщество	238
IT: представления об информации.....	239
IT: представления о человеческой природе и обучении.....	241
IT: представления об организации и управлении.....	244
Некоторые представления высшего руководства.....	248
Резюме.....	250
ЧАСТЬ 5. Эволюция культуры и лидерства	251
Глава 15. Динамика изменения культуры и лидерство в молодых организациях.....	253
Динамика изменений.....	253
Механизмы изменения и стадии формирования культуры.....	257
Механизмы изменения.....	258
Переход к среднему возрасту: проблемы преемственности.....	262
Резюме и выводы.....	264

Глава 16. Роль лидера в организациях среднего возраста, зрелых организациях и в организациях на стадии упадка	265
Стадия среднего возраста	265
Стадии зрелости и возможного упадка организации	271
Резюме и выводы	278
Глава 17. Реальное лицо сложности культурных изменений	280
Первый контакт и первое ежегодное собрание	281
Первый год работы: знакомство с культурой	284
Второе ежегодное собрание: размораживание организации	286
Третье ежегодное собрание: провал лекции о культуре	291
Третий год работы: оценка проекта смены курса	293
Резюме и выводы	295
ЧАСТЬ 6. Обучающиеся культуры и обучающиеся лидеры	299
Глава 18. Обучающаяся культура. Управление противоречиями между стабильностью, обучением и изменениями	301
Отношение «организация-среда»	302
Природа человеческой деятельности	303
Природа реальности и истины	303
Сущность человеческой природы	304
Природа отношений между людьми	305
Природа времени	305
Информация и коммуникации	306
Единообразие или разнообразие	306
Ориентация на задачи или на отношения	307
Линейная или системная логика	307
Резюме и выводы	308
Глава 19. Обучающийся лидер как руководитель культуры	309
Лидерство при создании культуры	309
Лидерство на стадии среднего возраста организации	311
Лидерство в зрелых и потенциально распадающихся организациях	312
Роль лидерства и культуры в формулировании стратегии	314
Роль лидерства и культуры в процессе слияния и приобретения организаций	316
Роль лидерства и культуры в совместных предприятиях и стратегических альянсах	317
Выводы по подбору и развитию лидеров	317
Резюме и выводы	321
Литература	323
Именной указатель	329
Указатель фирм и торговых марок	329
Предметный указатель	330

Предисловие к русскому изданию

Автор предлагаемой Вам книги, Эдгар Шейн (Edgar H. Shein), — вне всякого сомнения, личность всемирно известная.

Долгое время работы профессором кафедры менеджмента Слоуновской школы бизнеса при Массачусетском технологическом институте, активная консультационная работа в сфере бизнеса и, наконец, многочисленные публикации, отличающиеся глубиной, насыщенные многочисленными и очень убедительными материалами, полученными в результате собственных исследований, и написанные в отличном стиле, сделали его имя известным «по обе стороны Атлантики», а научную репутацию — безукоризненной.

Широко известен профессор Э. Шейн и как основатель школы и научного направления «Организационная психология». Многие его книги стали бестселлерами в среде ученых и практиков менеджмента: «Обеспечение карьеры: стратегия труда и роль планирования» (Career Survival: Strategic Job and Role Planning), «Якоря карьеры: исследование ваших истинных ценностей» (Career Anchors: Discovering Your Real Values), «Процесс консультации» (Process Consultation), «Организационная психология» (Organizational Psychology). И, наконец, исключительно популярная и очень часто цитируемая работа, которую Вы держите в руках, — «Организационная культура и лидерство» (Organizational Culture and Leadership).

Трудно найти современную отечественную или зарубежную работу в области менеджмента, где бы не поднимались вопросы организационной культуры, и еще более трудно найти такой раздел, связанный с культурой организации, где бы не цитировалась или не упоминалась данная книга профессора Шейна.

Основательность исследования организационной культуры может быть объяснена и талантом автора книги, и его фундаментальной подготовкой в области социальной психологии.

Организационная культура — это явление, заслуживающее самостоятельного изучения, форма существования организации и проявления ее поведения во внут-

ренной среде и по отношению к субъектам внешней среды. Организационная культура — предмет изучения социальной психологии, психологии менеджмента, организационного поведения, индустриальной психологии и многих других научных дисциплин.

Почему такое внимание уделяется в современном бизнесе и обществе проблемам организационной культуры? Потому что «...в ней стали видеть не просто идею, позволяющую объяснить многие организационные явления, но и нечто такое, с помощью чего руководители могут создать более эффективную организацию». Обществу также не все равно, какими путями бизнес добивается успеха и в какой среде пребывают в организациях члены общества — сотрудники организаций.

Организационная культура и лидерство в организации теснейшим образом связаны друг с другом. («Мы говорим: организационная культура, подразумеваем — культура лидера...».) Организация — своеобразное творение ее основателя, лидера, поэтому в ней, как в любом произведении, отражаются особенности личной культуры автора, его взгляды и заблуждения.

Почему новый руководитель компании приводит с собой новую команду? Потому что он привносит в компанию новую культуру, и этот процесс культурных изменений легче осуществлять с командой единомышленников, чем в одиночку.

В книге рассматриваются многочисленные проблемы организационной культуры и лидерства: и разное понимание сущности организационной культуры, и ее структура, и роль в успехах и провалах организаций, и методика исследования культуры, и методика создания и трансформации культуры, и решающая роль лидера на всех этапах жизненного цикла организации, и разнообразие задач, стоящих перед лидерами организаций в части культуры на разных этапах жизни компании.

Можно сказать, что книга представляет собой системное исследование значения организационной культуры в меняющемся мире и роли лидера в создании и управлении культурой.

Под культурой в данной работе автор понимает следующее: *паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.* По сути, речь идет о духовной культуре группы (любая организация, — конечно, — тоже группа), причем в контексте книги более всего о культуре руководства (управления) и культуре взаимоотношений, коммуникаций.

Автор предостерегает от ошибок, неизбежных при поверхностном подходе к исследованию и трактовке организационной культуры: истинные, реально определяющие поведение членов группы *базовые глубинные представления*, показывающие, чем на самом деле руководствуется организация, что она *есть как духовное явление*, не так-то легко выявить, они иногда не ясны и самим членам группы, в том числе лидеру, а доступные наблюдению *артефакты* (внешние проявления поведения) и *провозглашаемые ценности* могут дать представление только о том, какой организация хочет *казаться*. Понимание истинной сути культуры, дешиф-

ровка доступных данных — сложная, но неизбежная задача, стоящая перед лидером и перед консультантом (принцип «Пойми самого себя, и тогда ты сможешь лучше понять мир»).

Подробно описанный авторский *клинический метод* исследования культуры организации представляется достаточно эффективным в умелых руках инструментом, чтобы выявлять именно глубинные базовые представления группы и правильно дешифровать проявления культуры. Очевидно, что консультантам в области организационного поведения, психологии менеджмента, корпоративной культуры его использование было бы исключительно полезным.

Мысль автора проникает в суть таких явлений, как этапы жизненного пути организации: создание и развитие, средний возраст, зрелость и закат. И на каждом этапе роль и влияние организационной культуры и лидера организации иная, чем на любом другом.

Так, на стадии «молодости» культура цементирует организацию, ее основной носитель и проводник — лидер — ведет с ее помощью организацию «от успеха к успеху», а совместные успехи сплачивают организацию, превращая в единство и закрепляя культурные представления, способствующие успеху.

На стадии среднего возраста культура становится самостоятельным фактором жизни организации, определяет политику в области управления персоналом, выбора руководителей, особенности взаимоотношений с внешней средой; от нее зависит гибкость поведения организации в меняющейся внешней среде.

На стадии зрелости и, тем более, упадка культура может оказаться «камнем на шее» организации, но слишком родным и привычным, чтобы с ней расстаться, и тогда лидер должен найти в себе силы начать трансформацию базовых представлений, пользуясь и возможностями своей организации, ее субкультур и лидеров более низких уровней, и сторонним опытом; в крайнем случае, подобрать себе достойного преемника и уступить ему место. Но в этом случае лидер должен любить организацию, как любит свою Apple Стив Джобз, а не себя в ней.

И процесс трансформации — тоже сложнейшее явление: сначала нужно «вывести группу из спячки» («разморозить»), затем с помощью данных, противоречащих устоявшимся представлениям, посеять в людях чувство страха за будущее и вины за то, что происходит, затем показать видение нового состояния организации и пути перехода к нему, создав ощущение психологической безопасности, затем осуществить необходимые изменения, добиться в этом успеха и «заморозить» новое состояние организации до следующего кризиса.

Очевидно, что профессор Э. Шейн как профессионал прекрасно знает человеческую природу, поэтому рекомендуемые им подходы (теория У Дугласа Макгрегора), процедуры и методики относятся к категории гуманных, человекоориентированных, подразумевают доверие к людям и сотрудничество. Это, в свою очередь, способствует созданию атмосферы творчества и коллективизма (разумное сочетание «группизма» и «индивидуализма»), появлению лояльности к организации и является залогом успешного решения постоянно возникающих в живом организме компании проблем.

Автор учитывает и исследует тенденции развития современной цивилизации: глобализацию, «интернетизацию», внедрение информационных технологий с их

специфической профессиональной культурой, транснациональный и поликультурный характер производства. Поэтому немаловажным аспектом является, по мнению профессора Э. Шейна, желание лидера и всей его группы постоянно учиться и создание атмосферы постоянной когнитивной потребности, которая обеспечивает приток новых идей, гибкость и динамичность организации в турбулентной внешней среде.

И это только несколько идей, подходов, методов, о которых идет речь в книге.

Содержание книги, по существу, *монографическое*, а изложение материала приближается к *научно-популярному*: автор умеет говорить «просто о сложном», довести свои мысли до сознания читателя, явления объясняются им с разных позиций: автор как бы крутит «магический кристалл познания» и неоднократно обращает внимание читателя на те грани, которые он видит благодаря своей эрудиции и богатому опыту.

Невозможно не запомнить многочисленные примеры из жизни современных американских и транснациональных компаний, имеющих как реальные, так и условные имена. Трудно отделаться от мысли, что ты уже почти понимаешь, что за организации скрываются за названием Action и Multi, автор обращается к разным аспектам их культуры и жизни неоднократно на протяжении всей книги, и ты хорошо запоминаешь и особенности их организационной культуры, и особенности руководителей, настолько они живо описаны.

Все изложенное в книге наводит на мысли, что организационная культура — это важный «участок работы и заботы» лидера, это важно для работников, для общества, для жизни, выживаемости, успехов организации, это слишком серьезно, чтобы не принимать во внимание, и сложно, чтобы пытаться познать без достаточной эрудиции.

Следует полагать, что предлагаемая книга послужит хорошим основанием для научных исследований культуры российского бизнеса, вызовет интерес к культурологическим проблемам у хозяев компаний и менеджмента и будет способствовать «улучшению нравов» отечественного бизнеса, а вместе с ним — и общества.

*Научный редактор, доктор экономических наук,
профессор кафедры социологии и управления персоналом
Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов
В. А. Спивак*

Предисловие

Первое издание книги «Культура организации и лидерство» было подготовлено мною для того, чтобы прояснить концепцию культуры организации и выявить ее взаимосвязь с руководством. В середине восьмидесятых, когда была опубликована эта книга, возник немалый интерес к проблемам понимания культуры и управления ею, ибо в ней стали видеть не просто идею, позволяющую объяснить многие организационные явления, но и нечто такое, с помощью чего руководители могут создать более эффективную организацию.

В то же время многие ученые и консультанты стали задаваться вопросом о том, не является ли подобное объяснение различных организационных феноменов данью моде, которая сойдет на нет, как только менеджеры поймут, что управление культурой — вещь весьма непростая. Тем не менее увлечение культурой ничуть не ослабло; все большее число исследователей, практиков, менеджеров и руководителей стали находить полезным и необходимым учитывать ее при анализе организаций и управлении ими. В первую очередь это относится к руководителям, осознавшим, как важность понимания той роли, которую культура может сыграть в реализуемых ими проектах, направленных на обучение персонала и осуществление тех или иных изменений, так и тесную связь их собственного поведения с процессами создания культуры и управления ею.

В течение шести последних лет мне довелось принять участие в целом ряде подобных попыток реализации тех или иных изменений, при этом я убедился в том, что концепция культуры по-прежнему вызывает у руководителей известное неприятие. Эту концепцию сложно определить, ее трудно анализировать и оценивать, ею сложно управлять. Тем не менее я несколько не сомневался в том, что проблемы, с которыми сталкивались руководители, имели непосредственное отношение к тому, что, в моем понимании, и является культурой. Им нужно было разъяснить как саму эту концепцию, так и стратегии управления в тех ситуациях, когда культурные факторы играют достаточно значимую роль.

Я пересмотрел книгу с тем, чтобы сделать концепцию культуры более ясной и отчетливой, уточнить ее содержание и представить реальную взаимосвязь руководства и культуры. Многие положения сохранили свое концептуальное значение и потому в несколько доработанном виде вошли и в новое издание. Так как в течение шести последних лет я занимался проблемами культуры как исследователь и как консультант, этот опыт также учтен при подготовке настоящего издания. Все материалы первого издания, которые, на мой взгляд, в той или иной степени утратили свою актуальность, были исключены с тем, чтобы сделать книгу более логичной и законченной. И наконец, основываясь на собственном опыте, я даю ряд практических рекомендаций по решению проблем культуры организаций.

Что дает нам понимание культуры?

Культурологический анализ позволяет выявить субкультурную динамику внутри организаций. Основная причина возрастания интереса к культуре, на мой взгляд, состоит в том, что эта концепция не только стала использоваться при анализе организационных уровней, но и помогла понять процессы, происходящие внутри организаций, объединяющих представителей различных субкультурных и профессиональных групп. Многие из проблем, объяснявшихся прежде «дефектами коммуникации», или «недостаточным уровнем кооперации», теперь считаются выражением отсутствия должной межкультурной коммуникации.

К примеру, большинство современных компаний стремится к ускорению процесса разработки, производства и поставки новой продукции потребителям. Эти компании со временем приходят к тому, что координация маркетинга, инженерного обеспечения, производства, распределения и работы групп по продажам, требуют не только доброй воли, благих намерений и неких управленческих стимулов. Достижение необходимой интеграции подразумевает также понимание особенностей субкультур каждой из этих функций и характера межгрупповых процессов, позволяющих осуществлять коммуникацию и взаимодействие, несмотря на наличие серьезных субкультурных барьеров.

Анализ культуры необходим, если мы хотим понять, как новые технологии влияют на организации и какое именно влияние технологии они испытывают. Новые технологии обычно являются отражением профессиональной культуры, выстраиваемой на основе нового ядра научных, или инженерных концепций и инструментов. Профессиональная субкультура, отражающая эти концепции, как правило, отчасти находится внутри организации, отчасти выходит за ее пределы (поставщики и ученые).

К примеру, в последнее время много говорят об информационной технологии (ИТ) и ее влиянии на характер работы и структуру организаций. Для того, чтобы понять, как ИТ принимается организациями и как происходит трансформация отдельных аспектов их работы, мы должны исходить из того, что в процессе внедрения субкультура профессионального сообщества ИТ взаимодействует с различными функциональными субкультурами организации, причем это оказывает определенное влияние и на внедряемую технологию. Мы сможем понять ряд фе-

номенов негативного свойства, которыми сопровождается этот процесс внедрения информационной технологии, только в том случае, если он будет рассматриваться в контексте культуры.

Культурологический анализ необходим при решении управленческих проблем, связанных с выходом за рамки национальных, или этнических границ. Концепция культуры не только способствовала пониманию субкультурных феноменов внутри организации, она стала использоваться и для анализа более общих проблем межнационального и межэтнического взаимодействия, поскольку все большему количеству групп приходится работать со всевозможными национальными и культурными сообществами в рамках разного рода совместных предприятий, стратегических альянсов и объединений. Менеджеры всегда помнили о том, что подобное преодоление границ сопряжено с большими трудностями, однако до недавнего времени ученые и консультанты не занимались разработкой концепций и направлений, которые позволили бы нам анализировать и разрешать трудности такого рода.

Серьезнейшая проблема, с которой мы сталкиваемся в сфере взаимодействия культур, заключается в том, что проблема взаимного непонимания обычно вообще не рассматривается. Пытаясь навязать представителю другой культуры некую модель поведения, мы рискуем оскорбить его. Соответственно мы обходим эту проблему, довольствуясь существующим уровнем межкультурной коммуникации, что лишь усугубляет ее серьезность, поскольку подобная практика приводит к возникновению всего лишь *иллюзии* понимания друг друга. Неэффективная работа многих объединений и совместных предприятий зачастую объясняется неспособностью руководства осознать всю глубину существующего межкультурного взаимонепонимания.

Организационное обучение, развитие и плановые изменения могут быть реализованы должным образом только при осознании того обстоятельства, что основной причиной сопротивления преобразованиям является существующая культура. Нежелание учиться и изменяться, является повсеместным и, обычно, достаточно непонятным феноменом, о котором, однако, много говорят. Консультантам и менеджерам хорошо знакомо чувство разочарования, вызываемое несоразмерностью между усилиями, направленными на реализацию неких изменений, и самими этими изменениями. Будучи проводниками изменений, мы обречем куда более выгодную позицию, если поймем, что организационные изменения по большей части связаны с некими модификациями в общей культуре, или на субкультурном уровне. Если мы сможем лучше понять, что означает для представителей данной субкультуры трансформация их базовых представлений, ценностей и поведенческих моделей, мы станем иначе относиться к их сопротивлению преобразованиям и будем более реалистично относиться к средствам их реализации.

Развитие организаций во все большей степени связывается с понятиями обучения, нововведений, адаптации, и с постоянной реализацией преобразований, обусловленных ускоряющимся процессом технологических, социальных, экономических и политических изменений. Управление культурой, как стабилизирующим фактором социальных систем в условиях постоянных перемен, представляет собой крайне сложную задачу. Одна из главных проблем состоит в разработке кон-

цепции инновационной культуры, в которой обучение, адаптация, инновации и постоянные изменения являются неперенными элементами.

Вне всяких сомнений, названные проблемы требуют углубления наших исследований культуры, в основе которых должно лежать надежное концептуальное основание. Поверхностные концепции культуры нам вряд ли помогут; мы должны достаточно полно уяснить смысл и роль культуры отдельных сообществ, организаций и народов, для того чтобы лучше понимать значение и причины происходящего, а также по возможности оказывать на него определенное влияние.

ДЛЯ КОГО написана эта книга?

Настоящее издание, так же как и первое, предназначено для нескольких групп читателей. Я пытался дать академически выверенный, сбалансированный набор аргументов, основанных на эмпирических исследованиях и клинических опытах.¹ В то же время мне хотелось представить определенную концепцию культуры для практиков, консультантов и, главное, менеджеров. Менеджеры, как и все люди, являются носителями определенной культуры и зачастую оказывают сильное влияние на формирование, развитие и уничтожение культуры организации. В силу этого им надлежит знать, с чем они имеют дело, когда пытаются управлять культурой. Руководители же, или лидеры, в отличие от них создают и изменяют культуру. Сотворение культуры, ее эволюция и управление ею — вот в чем состоит истинная задача руководства, и по этой причине я обращаю книгу и к руководителям — как к нынешним, так и к будущим.

Еще одна группа потенциальных читателей — студенты, занимающиеся изучением организаций. Хотя книга не охватывает всех аспектов культуры организации, в ней делается попытка дать определенную перспективу, которая могла бы стать ориентиром при рассмотрении студентами жизни организации. Данная работа достаточно серьезна, однако язык, на котором она написана, вполне доступен для любого заинтересованного читателя.

Обзор содержания

Книга состоит из шести частей. Первая часть посвящена определению понятия «культура организации», выяснению взаимосвязи лидерства и культуры, возможному пониманию культуры и описанию организации, как культурного феномена. В первой главе вводится и определяется концепция культуры. Во второй главе утверждается, что анализ культуры наиболее эффективен при рассмотрении ее *проявлений* на поведенческом уровне и уровне принятых ценностей, однако *сущ-*

¹ По-видимому, речь идет о научной деятельности, имеющей не только исследовательский, но и корректирующий, «врачебный» характер, при этом существенно, что предметом исследования является не только собственно культура (как, например, в этнографических исследованиях), но и все внутриорганизационные факторы и факторы внешней среды. Клинический подход обеспечивает системность и глубину познания.— *Прим. науч. ред.*

тет ее определяется прежде всего набором основополагающих представлений, принятых данной группой. В третьей главе представлены два примера такого анализа; здесь же доказывается обоснованность концепции клинического исследования при изучении культуры.

Во второй части представлен систематизированный обзор ряда аспектов, на которые исследователи, и/или руководители, занимающиеся описанием данной культуры, должны обращать особое внимание. В четвертой главе речь идет о выживании и о внешних проблемах адаптации. В пятой главе особое внимание уделяется внутренним проблемам интеграции. Шестая глава посвящена рассмотрению более глубоких понятий культуры — коллективных представлений о реальности, истине, времени и пространстве; в седьмой же главе рассматриваются представления о человеческой природе, деятельности и взаимоотношениях.

Часть третья посвящена проблеме дешифровки¹ данной культуры, при этом различаются два процесса: дешифровка с целью понимания данной культуры самими ее представителями (глава восьмая), и/или дешифровка, имеющая целью представление и объяснение культуры представителям других культур (глава девятая). Эта часть завершается рассмотрением этических проблем исследования культуры (глава десятая).

Часть четвертая рассказывает о том, как «основатели» организаций, являющиеся по сути лидерами, или руководителями, создают культуры и способствуют их развитию. В одиннадцатой главе на ряде примеров показывается, как новые члены сообщества перенимают представления его лидеров, и как при этом возникают новые культуры. В двенадцатой главе описываются различные механизмы, позволяющие лидерам внедрять свои представления в уже налаженную неким образом жизнь данной организации. В тринадцатой главе анализируются процессы, благодаря которым организации достигают «среднего возраста»; рассматривается также вопрос о взаимосвязи новых сил и возможностей изменения культуры с изменением состава подгрупп, или субкультур. Роль, которую могут играть субкультуры, показана в четырнадцатой главе, где противопоставляется ряд представлений из областей субкультуры информационной технологии и высшего административного руководства.

В пятой части особый акцент сделан на проблеме преобразования культуры и на той роли, которую играют в осуществлении таких преобразований руководители, при этом особое внимание обращено на изменение этой роли в зависимости от стадии развития организации. В пятнадцатой главе обсуждаются механизмы изменения культуры, которыми могут воспользоваться руководители молодых организаций, в шестнадцатой главе описана роль руководителя в процессе изменения культуры средневозрастных, зрелых и «дряхлых» организаций. В семнадцатой главе приведен пример конкретного воплощения этих принципов.

И наконец, в части шестой речь идет о концепции обучения и ее приложениях для руководства, а также о культуре ускоряющихся изменений, которые затрагивают всех. В восемнадцатой главе определяются основные элементы постоянно обновляющейся, или совершенствующейся культуры, которая создавалась бы ли-

¹ Понимание, толкование, объяснение, интерпретация.

дерами как культура, отвечающая требованиям постоянно меняющегося мира. В девятнадцатой главе сведены различные положения, которые могут заинтересовать тех руководителей, которые хотят изучить, как саму культуру, так и управление ею.

Метод анализа культуры остался таким же, как и в первом издании. Основные изменения коснулись подборки материалов, являющихся периферийными по отношению к культуре; также появилось несколько новых глав, посвященных субкультуре, дешифровке культуры и обучению в сфере лидерства и культуры. В каждую из тех глав, тематика которых не изменилась, мною были введены новые данные и понятия, отражающие современный уровень развития дисциплины.

Выражение признательности

После того, как увидело свет первое издание этой книги, многие мои коллеги, друзья, рецензенты, клиенты и студенты, обеспечили мне столь бесценную в подобных случаях обратную связь. Я не имею возможности назвать всех, но хочу выразить особую признательность рецензентам: *Дэвиду Коглэну, Лайману Портеру, Бенджамену Шрайдеру и Роберту Симерли*, без которых я вряд ли смог бы ясно понять, что нужно сделать, чтобы книга стала лучше. Я хочу также поблагодарить своих коллег: *Дебору Анкона, Лотту Бейлин, Роберта Томаса, Джона ван Маанена и Элеонор Уэстни* за их постоянную помощь и содействие. Беседы с *Арнольдо Хэксом, Вандой Орликовской, Джеком Рокартом и Майклом Скотт-Мортоном* помогли мне разобраться с рядом проблем информационной технологии и стратегии. Я благодарен и своим бывшим и нынешним студентам: *Стивену Барли, Деборе Догерти, Джиббу Дайеру, Гедону Кунде, Джорджу Роту, Джейн Солк и Элэйн Якура*, за активное и плодотворное участие в семинарах.

И, как всегда, я хочу выразить признательность своей супруге Мэри за ее неизменную молчаливую поддержку и долготерпение.

*Кембридж, Массачусетс.
Август 1992.*

Эдгар Шейн

*Моим детям — антропологу Луизе,
Элизабет и Питеру,
которые жили в организованных сообществах
и имели возможность убедиться в реальности культур*

Автор

Эдгар Шейн (Edgar H. Shein) является профессором кафедры менеджмента *Sloan School of Management* (Слоуновской школы менеджмента) при Массачусетском Технологическом институте (*Massachusetts Institute of Technology*). В 1947 г. он получил в Чикагском университете степень бакалавра по общим проблемам обучения, в 1949 г. в Стэнфордском университете стал магистром в области социальной психологии и, наконец, в 1952 г. в Гарвардском университете удостоился докторской степени в той же области социальной психологии.

Шейн занимался исследованиями в самых разных областях — от изучения методики «промывания мозгов» корейским и китайским военнопленным, до рассмотрения развития менеджмента и организационной социализации и углубленного исследования управленческих карьер. Интерес к культуре возник у него в ходе клинических работ в тех организациях, где этот аспект был особенно зримым. *Шейн* является соредактором известной серии «Addison-Wesley», посвященной проблемам организационного развития (основана в 1969 г. совместно с *Ричардом Бекхардом* и *Уорреном Беннисом*). Среди его последних работ «The Clinical Perspective in Field Work*» («Клинические представления в мировом пространстве») (1987), «Organizational Psychology*» («Организационная психология») (1980, 3rd ed.) и «Career Anchors*» («Основания карьеры») (1990, rev. ed.).

Шейн был председателем группы организационных исследований «Sloan School of Management» с 1972 по 1981 г. и консультировал множество организаций, находящихся в самых разных регионах мира, по проблемам культуры, организационного развития и карьеры. Он считается одним из основоположников так называемой организационной психологии.

Часть 1

Смысл и роль культуры

В этом разделе книги я даю определение концепции культуры и показываю ее связь с лидерством. Можно анализировать культуру, как феномен, с которым мы постоянно соприкасаемся, который постоянно воспроизводится при нашем взаимодействии с другими людьми. Я придерживаюсь существенно иной концепции культуры. При рассмотрении культуры на уровне организаций, или даже организационных групп, становятся более понятными проблемы ее возникновения, становления, развития и, наконец, управления и изменения. Эти динамические процессы создания культуры и управления ею являются сущностью деятельности руководителей, или лидеров, ибо лидерство и культура являются по сути двумя сторонами монеты.

Лидерство было изучено куда детальнее, нежели культура организации, следствием чего стало удручающее повсеместное проникновение концепций и понятий о том, кто такой лидер, рождается им человек, или же становится, можно ли воспитывать лидеров, каковы характерные особенности эффективного руководителя. Я не стану заниматься рассмотрением литературы такого рода, но сосредоточусь только на одном моменте, связанном исключительно с лидерством, — на созидании культуры и управлении ею.

Как вы увидите в дальнейшем, подобное рассмотрение следует проводить с эволюционных позиций. Я считаю, что культуры порождаются лидерами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления. Если деятельность такой группы будет успешной, а представления, господствующие в ней, станут восприниматься чем-то само собой разумеющимся, ее культура предопределяет для последующих поколений типы приемлемых лидеров. Тогда суть лидерства будет определяться культурой. Однако как только группа столкнется с проблемами адаптации, вызванными такими внешними изменениями, при которых некоторые из групповых представлений утратят свой смысл, активная роль вновь перейдет к руководству или к лидеру. В этой ситуации лидерство должно проявляться в умении отступить от культуры, породившей данный тип лидера, и начать процесс адапционных эволюционных преобразований. Эта способность воспринимать ограниченность собственной культуры и инициировать ее адаптивное развитие является сущностью и основной задачей деятельности лидера или руководства.¹

¹ Будем считать сутью деятельности лидера *руководство, или лидерство*, поскольку сам Э. Шейн использует понятие «leadership», переводимое, как «руководство, водительство». Суть деятельности менеджера лучше определяется понятием «управление», хотя зачастую «руководство» и «управление» рассматриваются как синонимы.— *Прим. науч. ред.*

Если лидеры хотят решить эту задачу, им надлежит прежде всего понять динамику культуры. Соответственно наше путешествие мы начнем с определений и примеров, при этом мы познакомим читателя с возможной концепцией культуры организации. В первой главе даются краткие примеры и исходное определение. Во второй главе вводится концепция многоуровневого строения культуры. В третьей главе достаточно детально рассматриваются два примера, свидетельствующие о сложной природе культуры, которые будут использоваться нами на протяжении всей книги.

Наиболее важное послание, которое я могу адресовать в данный момент руководителям, таково: «Попытайтесь понять культуру и отдать ей должное; задайтесь вопросом о том, насколько хорошо вы понимаете культуру, в которой укоренились».

Глава 1

Определение культуры организации

Концепция культуры имеет долгую и запутанную историю. Непрофессионалы обозначают этим словом известную утонченность (мы можем говорить о том, что некий человек «очень культурен»). Антропологи понимают под культурой некоего сообщества обычаи и ритуалы, выработанные им за свою историю.¹ В последние десять лет этим понятием стали пользоваться также некоторые исследователи организаций и менеджеры, обозначающие им общий климат организации и характерные методы работы с людьми, а также провозглашаемые ею ценности и ее кредо.

Именно в этом контексте менеджеры говорят о развитии «надлежащей культуры», или «качестве культуры», при этом подразумевается, что культура связана с определенными ценностями, насаждаемыми менеджерами в организации. При этом также предполагается то, что существуют лучшие и худшие, сильные и слабые культуры, и то, что эффективность работы организации определяется наличием или отсутствием «надлежащей» культуры.

Для того чтобы новая и достаточно абстрактная концепция была востребована нами, она должна соотноситься с определенными жизненными реалиями, которые в ее отсутствие будут представляться таинственными, или же непонятными. Исходя из этого, я считаю, что мы должны избегать поверхностных моделей культуры и

¹ В отечественной науке *культура* (от лат. *сикига* — возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) — исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях; понятие «культура» применяется для характеристики определенных исторических эпох (например, античная культура), конкретных обществ, народностей и наций (например, культура майя), а также специфических сфер деятельности, или жизни людей (например, культура труда, быта, художественная культура); в более узком смысле — сфера духовной жизни людей. Культура в широком смысле включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т. д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей)... Такое определение приводится в энциклопедическом словаре и принято в социологии.— *Прим. науч. ред.*

создавать более основательные и сложные антропологические ее модели. Концепция культуры будет особенно полезной в том случае, если она позволит нам лучше понять те аспекты жизни организаций, которые представляются нам таинственными и запутанными. Естественно, исходные определения также не должны быть поверхностными.

Большинство из нас, выступая в роли студентов, работников, менеджеров, ученых или консультантов, работают в разного рода организациях и, так или иначе, взаимодействует с ними. Тем не менее нам очень сложно понять и оправдать многое из того, с чем мы сталкиваемся в нашей организационной жизни. Многие вещи представляются чисто бюрократическими, политическими или даже абсурдными. Люди, занимающие властные позиции, особенно наши непосредственные начальники, зачастую разочаровывают нас или действуют совершенно непонятным образом; нас нередко огорчают и те, кого мы считаем лидерами наших организаций.

Менеджеры, пытающиеся как-то изменить поведение подчиненных, часто сталкиваются с крайне упорным их сопротивлением изменениям, которое невозможно объяснить разумными причинами. Они видят, что отдельные подразделения организации предпочитают работе войну друг против друга. Они сталкиваются с такими проблемами коммуникации и с таким взаимонепониманием представителей различных групп, которые, казалось бы, не должны были бы возникать у «разумных» людей.

Руководителей, пытающихся повысить эффективность работы организации в условиях усиливающегося внешнего давления, порой не может не поражать привычка некоторых индивидов и отдельных групп, входящих в организацию, действовать явно неэффективным образом, что может угрожать самому существованию организации. Пытаясь реализовать некие мероприятия, затрагивающие несколько групп, мы часто обнаруживаем, что они не способны общаться друг с другом, и убеждаемся в том, что уровень конфликта между некоторыми из них порой чрезвычайно высок.

Преподавателям приходится то и дело сталкиваться с таинственным явлением, состоящим в том, что различные аудитории слушателей ведут себя совершенно неодинаково, несмотря на то что излагаемый материал и стиль преподавания не претерпевают заметных изменений. Работник, устраивающийся на новую работу, прекрасно понимает, что подходы и позиции различных предприятий, принадлежащих к одной отрасли и находящихся в одной территориальной зоне, могут очень сильно не походить друг на друга. Мы чувствуем эту разницу, едва переступив порог таких организаций, как рестораны, банки и магазины.

Концепция культуры помогает объяснить все подобные феномены и «нормализовать» их. Если нам понятна динамика культуры, нас вряд ли озадачит, огорчит или встревожит встреча с незнакомой и внешне иррациональной моделью поведения людей в организациях. Мы сможем глубже понять не только причины отличия некоторых групп людей и организаций, но также и основания их сопротивления тем или иным преобразованиям.

Более глубокое осознание культурных аспектов групп и организаций необходимо не только для понимания происходящего в них, но, что представляется еще

более важным, для определения основных задач лидеров и лидерства. Организационная культура создается также и усилиями лидеров, и одна из очевидных функций руководства должна состоять в создании культуры, в управлении ею или даже в ее уничтожении.

Ни культура, ни руководство не могут быть поняты сами по себе, в отрыве друг от друга. Можно сказать с полной определенностью, что единственной, действительно важной, проблемой руководителя является задача создания культуры и управления ею, талант же руководителя определяется его способностью понять культуру и работать с ней. Руководство отличается от управления, или администрирования, постольку, поскольку руководители создают и изменяют культуру, менеджеры же и администраторы существуют в них.

Определяя таким образом лидерство, или руководство, я никоим образом не хочу сказать, что создание или изменение культуры, является простым делом, или, что культура определяется единственно руководством. Напротив, как мы увидим в дальнейшем, культура относится к наиболее стабильным и наименее податливым элементам группы или организации. Культура — результат сложного процесса группового обучения, лишь отчасти определяемого поведением руководителя. Однако если вследствие низкой способности к адаптации элементов данной культуры возникнет угроза существованию группы, искать выход из этой ситуации должно будет именно руководство. В этом смысле руководство и культура оказываются концептуально связанными.

Два кратких примера

В качестве примера того, как «культура» помогает рассмотрению организационных ситуаций, я опишу два случая, с которыми столкнулся, работая консультантом. В первом случае (*Action Company*) меня пригласили для того, чтобы помочь группе управленцев улучшить их взаимопонимание и отношения, и сделать более эффективной процедуру принятия решений. Посетив несколько собраний, я, помимо прочего, обратил внимание на следующее: (1) высокий уровень конфронтации, обыкновенно перебивать друг друга и спорить; (2) чрезмерная эмоциональность при принятии решений; (3) чрезвычайное расстройство, досада, фрустрация при необходимости принятия позиции другой стороны; (4) ощущение, что каждый из членов группы уверен лишь в своей правоте.

По прошествии нескольких месяцев, я внес ряд предложений, реализация которых содействовала бы искоренению манеры перебивать друг друга, и способствовала бы более упорядоченному обсуждению повестки дня, а также отметил негативную роль чрезмерной эмоциональности и конфликтности, и необходимость снижения уровня фрустрации. Члены группы нашли мои предложения разумными и видоизменили отдельные аспекты принятых процедур, в частности увеличили длительность некоторых совещаний. Тем не менее исходный *паттерн*¹ не претерпел существенных изменений. Какие бы предложения не вносились мной, основной стиль группы оставался прежним.

¹ Клише, образец, пример, модель, шаблон, стиль.

Во втором случае (*Multi Company*) меня попросили в рамках серьезного консультативного проекта способствовать созданию благоприятного для нововведений климата в организации, которой следовало стать более гибкой для того, чтобы она могла воспринимать динамику внешних изменений. Организация состояла из множества различных подразделений, территориальных и функциональных единиц и групп. По мере того, как я знакомился с этими структурными единицами и их проблемами, я все больше убеждался в том, что некоторые элементы очень инновационных по сути явлений, можно встретить во многих местах в самой компании. Я написал несколько памятных записок о таких нововведениях, снабдив их идеями, к которым пришел на собственном опыте, и передал эти записки представителю компании, попросив, чтобы он распространил их среди руководителей различных структурных и территориальных подразделений.

- Через несколько месяцев я обнаружил, что управляющие, которым записки были вручены мной лично, нашли их полезными и целесообразными, но, тем не менее, практически никто из них не воспользовался содержащимися в них рекомендациями. Что касается посредника, представлявшего компанию, то он вообще не передал ни одну из моих записок. Помимо прочего, я рекомендовал устраивать совместные совещания менеджеров, представлявших различные подразделения, что способствовало бы развитию связей между ними, однако это предложение никем не было поддержано. Мне никак не удавалось решить проблему беспрепятственного обмена информацией между параллельными структурными, функциональными и территориальными единицами. Тем не менее все в принципе соглашались с тем, что процесс нововведений будет стимулироваться такого рода коммуникациями и призвали меня оказывать дальнейшую «помощь».

Я не мог понять, что же было не так в обоих этих случаях, пока не занялся рассмотрением *собственных представлений* о том, как должна быть организована работа организаций, и не стал сравнивать их с реальными характеристиками исследуемых мною систем. Подобное рассмотрение систем коллективных представлений группы или организации неизбежно приводит нас к необходимости проведения «культурологического» анализа, о котором теперь и будет идти речь.

Оказалось, что в *Action Company* старшие менеджеры и большинство прочих членов организации считали, что истинность или ложность некой идеи или положения, может быть установлена только в результате интенсивных дебатов. Стоящими и соответственно достойными воплощения считались только те идеи, которые выдерживали такую проверку («методом дебатирования»). Группа полагала, что она занимается установлением истины, и в этом контексте уважительное отношение друг к другу оказывалось чем-то маловажным.

В случае с *Multi Company* мне удалось установить, что здесь господствовало представление, в соответствии с которым каждый менеджер должен заниматься своими собственными делами и не вмешиваться в чужие. Подобное вмешательство представлялось чем-то вроде вторжения на чужую территорию. Если вы отправляете данному лицу некое послание, значит, вы предполагаете, что ему неизвестно то, о чем вы ему сообщаете, и это обстоятельство может показаться ему оскорбительным. В этой организации менеджеры считали, что они и так знают все то, что им нужно знать.

И в первом, и во втором случае, я не понимал происходящего постольку, поскольку мои позиции и представления об истине, и разделе сфер влияния существенно отличались от аналогичных представлений членов этих организаций. Такого рода восприятие и дешифровку основных коллективных представлений, мы и могли бы назвать культурологическим анализом, или анализом культуры.

Как должно звучать формальное определение культуры

Слово *культура* имеет множество значений и сопутствующих смыслов. Когда мы прилагаем это понятие к группам и организациям, мы практически всегда испытываем определенные концептуальные и семантические затруднения, поскольку понятие *группы* и *организации*, так же с трудом поддается однозначному определению. Большинство людей имеет определенное представление о культуре, однако не может дать ему абстрактного определения. Беседуя об организационной культуре с коллегами и членами организаций, я часто видел, что, соглашаясь с существованием и значимостью, они подразумевали (под культурой) нечто совершенно разное. Некоторые же из моих коллег со всей определенностью заявляли мне, что они вообще не используют в своей работе концепцию культуры, когда же я просил определить ее смысл, они затруднились сделать это.

Мало того, концепция культуры была предметом академических споров в течение последних пяти лет, при этом подходы к определению концепции культуры и к ее изучению могли быть самыми разнообразными (например, *Barley, Meyer, and Gash, 1988; Martin, 1991; Ott, 1989; Smircich and Calas, 1987*). Эти споры отражают возникшее в последнее время осознание значимости концепции культуры. В то же время они создают дополнительные трудности для ученых и для практиков, поскольку в процессе споров исходные определения то и дело подвергаются изменениям. Памятуя о вводном характере настоящей главы, я ограничусь кратким обзором области возможных значений термина, после чего попытаюсь дать четкое формальное определение, представляющееся мне наиболее разумным. Прошу учитывать то, что я буду понимать под *группой* социальную единицу любого размера, включая организации и их подразделения, если тип этой социальной единицы не будет особенно значимым (при рассмотрении подгрупп, входящих в некие более крупные группы).

Обычно используемые понятия, соотносимые с концепцией культуры, акцентируют внимание на том, или ином ее аспекте, или идее, *разделяемой членами группы*. Основные концепции, ассоциируемые с культурой, таковы:

1. *Наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей: язык, используемый ими, обычаи и традиции, которых они придерживаются, ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях* (например, *Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore, and Snyder, 1988; Trice and Beyer, 1984, 1985; Van Maanen, 1979b*).
2. *Групповые нормы: такие, свойственные рабочим группам, стандарты и ценности, как конкретная норма «полноценной дневной выработки за полно-*

ценную дневную зарплату», возникшая у рабочих участка намотки катушек в хоторнских экспериментах (например, *Romans*, 1950; *Kilmann and Saxton*, 1983).

3. *Провозглашаемые ценности*: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится группа, такие как «качество продукции» или «лидерство в ценах» (например, *Deal and Kennedy*, 1982).
4. *Формальная философия*: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются действия группы по отношению к акционерам, служащим, клиентам или посредникам, такие как широко разрекламированный «HP Way» *Hewlett-Packard* (например, *Ouchi*, 1981; *Pascale and Athos*, 1981).
5. *Правила игры*: правила поведения при работе в организации; «ограничения», которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок» (например, *Schein*, 1968, 1978; *Van Maanen*, 1976, 1979b; *Ritti and Funkhouser*, 1982).
6. *Климат*: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами (например, *Schneider*, 1990; *Tagiuri and Litwin*, 1968).
7. *Существующий практический опыт*: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей, способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации (например, *Argyris and Schon*, 1978; *Cook and Yanov*, 1990; *Henderson and Clark*, 1990; *Peters and Waterman*, 1982).
8. *Склад мышления, ментальные модели и/или лингвистические парадигмы*: принятые когнитивные (связанные с познанием) системы, определяющие восприятие, мышление и язык, используемые членами группы и передаваемые новым ее членам на этапе первичной социализации (например, *Douglas*, 1986; *Hofstede*, 1980; *Van Maanen*, 1979b).
9. *Принятые значения*: мгновенное взаимопонимание, возникающее при взаимодействии представителей группы друг с другом (например, *Geertz*, 1973; *Smircich*, 1983; *Van Maanen and Barley*, 1984).
10. *«Базовые метафоры», или интеграционные символы*: идеи, чувства и образы, выработанные группой для самоопределения, которые не всегда оцениваются на сознательном уровне, но находят воплощение в зданиях, офисной структуре и других материальных аспектах существования группы. Этот уровень культуры отражает не когнитивные, или оценочные, а эмоциональные и эстетические реакции членов группы (например, *Gagliardi*, 1990; *Hatch*, 1991; *Pondy, Frost, Morgan and Dandridge*, 1983; *Schultz*, 1991).

Все эти концепции связаны с культурой и/или являются ее отражением, поскольку они объединены с некими моментами, общими для членов группы, одна-

ко ни одна из них не является собственно «культурой» организации или группы. Если мы зададимся вопросом о том, следует ли вводить концепцию *культуры*, когда существует множество таких понятий, как *нормы, ценности, модели поведения, ритуалы, традиции* и т. д., то приходим к выводу о наличии у *культуры* двух важных дополнительных элементов, отличающих ее от обычной концепции некой общности представлений или ценностей.

Первый из этих элементов состоит в том, что культура предполагает наличие у группы некоего уровня *структурной стабильности*. Когда мы говорим о том, что сообщество обладает «культурой», мы подразумеваем под культурой не только общность определенных элементов, но также их глубинный характер и стабильность. Глубина, в данном случае, свидетельствует о некоей неосознанности, а значит, известной неосязаемости и расплывчатости этих элементов. Другой элемент, способствующий стабильности, — *структурирование, или интеграция*, элементов, выражающиеся в появлении более общих парадигм или гешталтов (состояний), связывающих воедино различные элементы и лежащих на более глубоком уровне. Культура, в известном смысле, предполагает существование чего-то целого, образуемого обычаями, климатом организации, ценностями и моделями поведения. Это структурирование, или интеграция, является *сущностью* того, что мы именуем «культурой». Но как же мы можем представить и формально определить эту сущность?

Чаще всего культура рассматривается как аккумулированный коллективный опыт данной группы, включающий поведенческий, эмоциональный и когнитивный элементы психологического функционирования ее членов. Коллективному опыту должна предшествовать коллективная история, которая, в свою очередь, предполагает известную стабильность состава группы. При условии такой стабильности и существовании коллективной истории человеческая потребность в экономии, постоянстве и осмысленности приводит к формированию из различных общих элементов паттернов, которые со временем и получают название «культуры».

Тем не менее, я не утверждаю того, что во всех группах возникают интеграционные культуры такого рода. Всем нам известны группы, организации и сообщества, в которых культурные элементы находятся в противоречии с другими элементами, что порождает разного рода конфликтные и неоднозначные ситуации (Martin, 1991; Martin and Meyerson, 1988). Подобные явления могут вызываться недостаточной стабильностью состава группы, незначительным коллективным опытом или наличием большого количества подгрупп, имеющих разный опыт. Неоднозначность и конфликтность также проистекают из того, что каждый из нас принадлежит к множеству групп, и по этой причине то, что приносится нами в данную группу, не может не быть обусловленным представлениями, определяемыми нашей принадлежностью к другим группам.

Для того, чтобы концепция культуры имела хоть какой-то смысл, следует обратить внимание на те проявления, которые порождаются нашей человеческой потребностью в стабильности, последовательности и осмысленности. Формирование культуры всегда по определению связано *со стремлением к структурированию и интеграции*, хотя реальный опыт многих групп зачастую препятствует достижению ими четко очерченной парадигмы.

Если культура группы равноценна аккумулятивному ее опыту, то как мы сможем описать и систематизировать содержание такого опыта? Все групповые и организационные теории различают два основных типа проблем, с которыми сталкиваются все группы, вне зависимости от их размеров: 1) проблемы выживания, роста и адаптации к внешним условиям; 2) проблемы внутренней интеграции, которой определяются рутинное функционирование и способность к адаптации.

При познании группового опыта нам следует помнить о том, что благодаря способности человека к абстрагированию и самоосознанию названный опыт внутренне затрагивает не только поведенческий уровень, но и уровень абстрактного мышления. Поскольку люди имеют общую систему коммуникации и язык, они могут приобретать опыт на умозрительном уровне, в силу чего становится возможным появление общих, или коллективных, концепций. Соответственно, глубинные уровни опыта, приближающие нас к пониманию сущности культуры, следует считать именно *концепциями* или, как я буду называть их, *базовыми представлениями группы*.

Процесс их возникновения будет детально проиллюстрирован в следующих главах. Пока же достаточно отметить, что процесс научения или приобретения опыта группой начинается с того момента, когда один или несколько ее членов, начинают руководить определением возможной стратегии поведения и, в случае успешного разрешения ими внутренних и внешних проблем группы, приобретают признанный статус лидеров. Группа обладает культурой в том случае, если она имеет историю, достаточно продолжительную для формирования коллективных базовых представлений.

Сила коллективных представлений определяется тем, что они начинают работать за пределами сознания. Более того, будучи сформированными и воспринятыми в качестве самоочевидных, они становятся определяющей особенностью группы, позволяющей ей отличить себя от прочих; при этом таким представлениям приписывается определенная ценность. Теперь эти представления воспринимаются не просто «нашими», но, поскольку опыт был успешным, истинными и позитивными. На деле, как мы увидим в дальнейшем, одна из основных проблем при рассмотрении межкультурного взаимодействия состоит в том, что мы считаем культуру чем-то настолько самоочевидным и придаем такое значение собственным представлениям, что считаем рассмотрение своих или чужих мнений чем-то затруднительным и неуместным. Если определенные представления были некогда приняты нами, то они обычно не вызывают у нас ни малейших сомнений и кажутся очевидными настолько, что представляются чем-то, находящимся на уровне подсознания, неосознаваемым. Если же нас вынуждают заняться их рассмотрением, мы склонны защищать их, поскольку эмоционально связаны с ними (*Bohm, 1990*).

Формальное определение культуры

Культура группы может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказы-

важется достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.

Заметьте, что это определение вводит три элемента, не обсуждавшихся нами прежде.

1. *Проблема социализации.* На мой взгляд, мы понимаем под культурой прежде всего то, что передается новым поколениям членов группы (Louis, 1980, 1990; Schein, 1968; Van Maanen, 1976; Van Maanen and Schein, 1979). Изучение того, чему обучают новых членов групп, на деле является неплохим средством нахождения определенных элементов культуры, однако следует помнить, что средство это позволяет выявить только поверхностные ее аспекты. Это верно еще и потому, что многое из того, что составляет суть культуры, невозможно выразить в наборе правил внешнего поведения, к которым приучают новичков. Они могут сообщаться членам группы только при обретении ими постоянного статуса и вхождении во внутренние круги группы, которым могут быть доверены секреты.

С другой стороны, *способ* научения и *процессы* социализации, в которые вовлекаются члены группы, содержат в себе куда более глубокие представления. Проникновение на эти глубинные уровни предполагает понимание представлений и чувств, возникающих в критических ситуациях, а также наблюдение и беседа с постоянными членами или ветеранами организации, которые дают возможность достаточно точно воспроизвести смысл этих глубинных коллективных представлений.

Можно ли усвоить культуру посредством ускоренной социализации или самосоциализации? Смогут ли новые члены группы открыть для себя базовые представления? И да, и нет. Мы знаем определенно, что деятельность любого нового члена группы во многом состоит в дешифровке характерных для этой организации норм и представлений. Однако успех названной дешифровки зависит от реализуемой старожилками политики поощрений и наказаний, сопровождающих различные варианты поведения новичков. В этом смысле обучение происходит постоянно, пусть процесс этот и не носит систематического характера.

Если группа не имеет коллективных представлений, то взаимодействие новых членов группы со старыми представляет собой творческий процесс создания культуры. При наличии же таких представлений культура сохраняется путем передачи их новичкам. В этом смысле культура является механизмом социального контроля, благодаря которому могут быть заданы определенные модели восприятия, мышления и самоощущения (Van Maanen and Kunda, 1989; Kunda, 1992). Вопрос об отношении к культуре как к средству социального контроля будет рассмотрен нами позднее.

2. *Проблема «поведения».* Заметьте, что в данном мною выше определении культуры не включены в явном виде паттерны поведения, хотя некоторые формы поведения, и особенно его формальные ритуалы, являются отражением культурных представлений. Вместо этого здесь делается акцент на ключевых представлениях, связанных с нашим восприятием и оценкой предметов и яв-

лений. Демонстрируемое поведение всегда детерминировано, как культурной предрасположенностью (паттерны ощущений, мыслей и чувств), так и ситуационными факторами, связанными с непосредственным внешним окружением.

Таким образом, закономерности поведения являются как отражением индивидуального, сугубо личного опыта, так и реакцией на ситуационные стимулы общего характера, связанные с внешним окружением. Скажем, мы замечаем, что все члены организации пытаются скрываться от рослого голосистого руководителя. Подобное поведение может быть следствием как чисто биологической реакции на внушительные размеры и громкий голос этого человека, так и отражением индивидуального или коллективного опыта. Такая поведенческая закономерность не может рассматриваться в качестве основы для определения культуры, хотя в дальнейшем мы можем прийти к тому, что для данной группы подобная тактика является результатом коллективного опыта и соответственно манифестацией глубинных коллективных представлений. Иными словами, выявленные нами поведенческие закономерности совсем не обязательно являются проявлением культуры. Мы можем судить о том, является или не является данное конкретное явление отражением культуры, лишь после рассмотрения глубинных уровней, определяемых мной в качестве сущности культуры.

3. *Может ли крупная организация иметь единую культуру?* Определение, данное выше, ничего не говорит о размерах социальной единицы, к которой оно может быть приложено. Опыт знакомства с большими организациями свидетельствует о том, что при достижении ими определенных размеров различия между их подразделениями становятся существенными, вследствие чего мы вряд ли можем говорить о «культуре» *IBM*, *General Motors* или *Shell Oil*. На мой взгляд, эта проблема каждый раз должна решаться эмпирически. Если определенные представления являются общими для всех подразделений организации, значит, мы вправе говорить о ее культуре, пусть в то же время мы можем выделить в ней ряд различных субкультур, обладающих собственной цельностью. На деле, как мы увидим в дальнейшем, со временем любая социальная единица в результате процесса естественной эволюции производит подуровни, продуцирующие субкультуры. Некоторые из этих субкультур обычно находятся в конфликте друг с другом, характерным примером чего может быть высшее руководство и входящие в различные профсоюзы производственные группы. Несмотря на наличие подобных конфликтов, организации обладают и общими представлениями, проявляющимися в кризисных ситуациях и при появлении у них общего неприятеля.

Резюме

Концепция культуры имеет наибольшую значимость в тех случаях, когда она позволяет объяснить некоторые непонятные и иррациональные аспекты деятельно-

сти групп и организаций. Аналитики, занимающиеся рассмотрением культуры, очень по-разному понимают эту концепцию. Формальное определение, данное мной, позволяет свести многие из этих концепций воедино, при этом особый акцент делается на коллективных (общих) базовых представлениях, кажущихся членам данной группы или организации чем-то самоочевидным. В этом смысле любая группа, обладающая достаточно стабильным составом и длительной историей наработки группового опыта, формирует культуру определенного уровня; группы же с высокой степенью текучести рядовых участников и руководителей или с малосодержательной историей могут и не выработать коллективных представлений. Культуру продуцирует далеко не любое человеческое сообщество; мы будем использовать термин *группа*, а не *толпа* или *совокупность индивидов*, прежде всего в тех случаях, когда рассматриваемое сообщество будет обладать достаточно содержательной историей, следствием которой станет возникновение определенной культурной формации.

Культура и лидерство (руководство) являются двумя сторонами одной медали в том смысле, что культуры создаются лидерами, формирующими группы или организации. Если же культура уже существует, она определяет критерии лидерства и соответственно выявляет возможных лидеров. При дисфункциональном™ культуре руководство должно выявить функциональные и дисфункциональные элементы существующей культуры и осуществить «культурную революцию», реализовав такую модель культуры, которая позволила бы группе выжить в новых условиях.

Если руководитель не будет знать культуры, в которой он укоренен, то не он будет управлять культурой, а она будет управлять им. Понимание культуры желательно для всех, и прежде всего для руководителей, если они действительно хотят быть таковыми.

Глава 2

Уровни культуры

Цель этой главы — продемонстрировать то, что культура может анализироваться на нескольких *уровнях*, соответствующих той или иной степени очевидности культурного явления для наблюдателя. Множественность существующих определений культуры отчасти объясняется тем, что различные уровни ее проявления обычно не выделяются. Эти уровни охватывают как вполне осязаемые внешние проявления, доступные органам чувств, так и глубинные подсознательные базовые представления, которые я называю сущностью культуры. Между двумя этими полюсами находятся разного рода коллективные ценности, нормы и правила поведения, используемые носителями данной культуры для представления ее как самим себе, так и другим.

Многие исследователи культуры предпочитают описывать глубинные уровни на основе концепции «базовых ценностей». В дальнейшем я попытаюсь показать, что избранная мною концепция «базовых представлений» лучше отвечает этой цели, поскольку именно представления кажутся носителям культуры самоочевидными и непререкаемыми. Ценности могут обсуждаться и оспариваться, люди могут принимать и не принимать их. Базовые же представления кажутся им чем-то настолько очевидным, что человек, не обладающий ими, считается безумцем, что приводит к его автоматическому удалению из группы. Уровни, на которых может анализироваться культура, представлены на схеме 2.1.

Артефакты

Самым поверхностным уровнем является уровень *артефактов*¹ включающий все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой. Артефакты включают зримые

¹ В широком смысле артефакты — это все созданное человеком, не присущее природе. В данном случае речь идет об *очевидных проявлениях культуры*. Используется и такое понятие: согласно энциклопедическому словарю, артефакт (от латинского «искусственно сделанное») — это процесс или образование, несвойственное изучаемому объекту в норме и возникающее в ходе и вследствие его исследования. — *Прим. науч. ред.*

продукты группы, такие как: архитектура ее материального окружения, ее язык, технология и продукты деятельности, ее художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией, описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии, и так далее. Для целей анализа культуры в этот уровень включаются также видимое поведение группы и соответствующие организационные процессы.

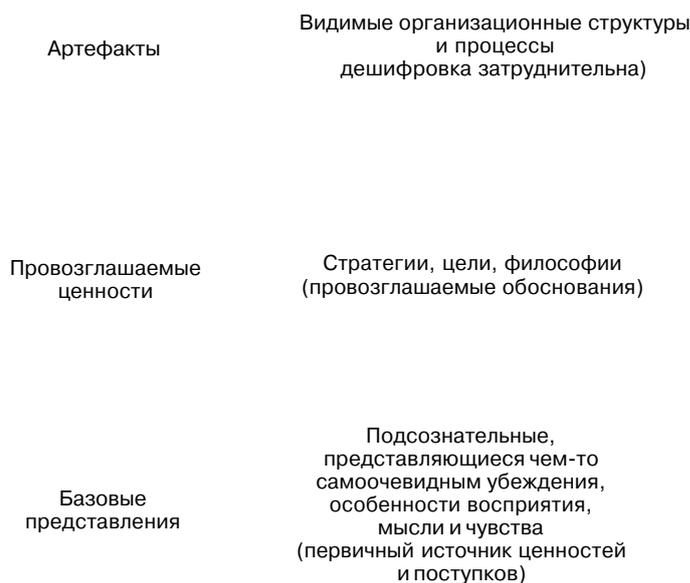


Схема 2.1. Уровни культуры

Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что его просто наблюдать, но крайне сложно растолковать. И египтяне, и индейцы племени майя возводили огромные пирамиды, однако в каждой из этих культур они имели разный смысл: если в одной они были храмами, то в другой — не только храмами, но и надгробиями. Иными словами, наблюдатель может описать увиденное и услышанное им, однако не способен понять ни подлинного значения изучаемых внешних феноменов, ни важности связанных с ними представлений.

С другой стороны, одна из школ утверждает, что реакция человека на такие материальные артефакты, как здания или офисы, может приводить к выявлению основных образов и базовых метафор, отражающих глубинные уровни культуры (Cagliardi, 1990). Подобное утверждение относится прежде всего к случаям, когда организация, изучением которой занимается исследователь, и он сам принадлежат к одной культуре. Основная проблема всегда состоит в неоднозначности символов. Понять смысл любого подобного явления можно лишь при одновременном изучении культуры на уровнях ее ценностей и базовых представлений.

Особую опасность представляют попытки определения глубинных представлений на основе исследования одних только артефактов, поскольку такие интер-

претации неизбежно оказываются проекциями собственных чувств и реакций исследователя. Например, имея дело с неформальной, свободной организацией, он может считать ее малоэффективной, если его собственная позиция основана на представлении, что непринужденность равносильна несерьезному отношению к работе. И наоборот, сталкиваясь с крайне формализованной организацией, он может счесть ее жесткостью признаком недостаточного инновационного потенциала, если его собственный опыт основывается на представлении о формальном как о бюрократическом.

Каждый аспект жизни группы связан с определенными артефактами, вследствие чего возникает проблема классификации. Читая описания той или иной культуры, можно заметить, что различные наблюдатели обращают внимание на неодинаковые артефакты, и потому эти описания весьма сложно сравнивать друг с другом. Антропологами разработаны системы классификации, однако они, как правило, оказываются столь сложными и детальными, что сущность культуры становится трудноуловимой.

Если наблюдатель достаточно долго живет в группе, значение артефактов со временем становится ему более ясным. Если же он хочет достичь того же уровня понимания за непродолжительное время, ему необходимо подвергнуть анализу провозглашаемые ценности, нормы и правила, лежащие в основе обыденных инструментальных принципов, которыми руководствуются члены группы. Такого рода исследование приводит нас на следующий уровень анализа культуры.

Провозглашаемые ценности

Весь опыт группы в конечном счете является отражением чьих-то оригинальных понятий относительно того, чем именно то, что должно быть, отличается от того, что есть. При создании группы или при обращении ее к решению новой задачи, вопроса или проблемы первый ее шаг является отражением чьих-то индивидуальных представлений о правильном и ложном, эффективном и неэффективном. Индивиды, владеющие инициативой и способные оказывать определенное влияние на принятие группой того или иного подхода к решению проблемы, в дальнейшем могут стать «лидерами» или основоположниками, однако группа, как таковая, на этом этапе еще не обладает коллективным опытом, поскольку еще не выработала механизма выхода из новой для нее ситуации. По этой причине любое предложение обладает в глазах группы лишь условной ценностью, пусть даже лицо, высказывающее его, и уверено в его истинности. Пока группа не предпримет совместных действий и ее участники не увидят их результатов, она не будет обладать общим базисом для понимания истинного положения дел.

Скажем, если у нового предприятия начнет снижаться уровень продаж, управляющий, полагая, что реклама благотворно влияет на этот показатель, может прийти к выводу о необходимости активизации рекламной деятельности. Группа, впервые сталкивающаяся с подобной ситуацией, воспримет такое предложение как выражение мнения менеджера: «Он считает, что активизация рекламной деятельности позволяет выходить из затруднительных положений». Соответствен-

но, исходное предложение менеджера может иметь лишь статус спорного, неочевидного и требующего проверки.

Если менеджер убедит группу действовать в соответствии с его предложением, а последнее оправдает себя и группа убедится в успехе его применения, тогда воспринятое предложение, состоящее в том, что реклама является «благом», подвергнется *когнитивной*¹ *трансформации*. Сначала оно превратится в *групповое понятие или убеждение*, а затем станет *групповым представлением* (если основывающееся на нем действие по-прежнему будет успешным). Наличие процесса такой трансформации, которая происходит лишь тогда, когда предлагаемое решение сохраняет свою действенность, что свидетельствует о «правильности» предложения и о его соответствии действительному положению вещей, приводит к забвению членами группы того, что некогда это предложение представлялось им спорным и неочевидным.

Подобной трансформации подвергаются далеко не все предложения. Во-первых, решение, основывающееся на заданном предложении, может оказаться не слишком надежным. Лишь те предложения, которые поддаются физической или социальной проверке и обеспечивают надежное решение определенных групповых проблем, могут трансформироваться в представления. Во-вторых, сферы ценностей, связанные со слабо контролируемыми элементами окружающей среды, или с явлениями эстетического, или морального порядка, могут вообще не поддаваться проверке. В таких случаях также возможно достижение консенсуса на основе социальной оценки, однако на сей раз оно уже не будет автоматическим.

Говоря о социальной оценке, я имею в виду подтверждение определенных предложений общим социальным опытом группы. Подобные предложения обычно затрагивают внутригрупповые отношения, и проверка их эффективности обычно сводится к проверке того, насколько комфортно чувствуют себя участники группы, реализующей данные предложения. Социальной оценке могут подвергаться также и ценности, связанные с системой внешних связей группы, но не поддающиеся проверке, к числу которых можно отнести ценности религиозного, этического и эстетического характера.

Приобретаемый в этих сферах групповой опыт состоит в том, что некоторые из ценностей, некогда провозглашенных пророками, основоположниками и лидерами, способствуют снижению неопределенности в критических областях функционирования группы. Сохранение верности этим ценностям приводит к их трансформации в самоочевидные представления, подкрепляемые набором вербализованных² убеждений, норм и правил поведения. Соответствующие взгляды и моральные/этические правила остаются осознанными и четко сформулированными, они выполняют нормативную или моральную функцию, регулируя поведение членов группы в тех или иных ключевых ситуациях и приучая новых ее участников к тем или иным моделям поведения. Набор ценностей, который находит реальное воплощение в идеологии или в организационной философии, может служить ориентиром или моделью поведения в сложных или неопределенных ситуациях.³

¹ Связанной с познанием, познавательной трансформацией.

² Облеченных в словесную форму.

³ Эти ценности можно назвать «фундаментальными».

Ценности этого уровня сознания во многом определяют поведение, наблюдаемое на уровне артефактов. Если же их принятию не предшествует приобретение определенного опыта, они могут отражать только то, что *Арджирис* и *Шён* (*Argyris and Schon, 1978*) назвали «провозглашаемыми ценностями»,¹ которые достаточно точно определяют, что будет *говориться* людьми в целом ряде ситуаций, но могут не соответствовать тому, что они будут *делать*. Так, компания может заявлять, что она уважительно относится к потребителям и стремится к тому, чтобы ее продукция соответствовала самым высоким стандартам качества, однако заявления эти не обязательно будут соответствовать действительности.

Если провозглашаемые ценности отвечают основополагающим представлениям, то их словесное выражение в форме принципов работы способствует консолидации группы, являясь средством самоидентификации и выражением сути миссии. Следует ясно различать ценности, которые соответствуют основополагающим представлениям, и ценности, противоречащие им и являющиеся следствием неких умозаключений или претензий. Зачастую подобные совокупности ценностей не образуют системы, порой их элементы являются взаимоисключающими или же никак не связанными с действительным поведением. Многие аспекты поведения часто не находят объяснения, вследствие чего нам кажется, что мы понимаем лишь некий аспект культуры, но не ее саму, как таковую. Для того, чтобы перейти на еще более глубокий уровень осознания культуры, расшифровать систему и научиться правильно предсказывать поведение ее носителей, нам необходимо лучше понять категорию базовых представлений.

Базовые представления

ЕСЛИ найденное решение проблемы оправдывает себя раз за разом, оно начинает восприниматься как нечто должное. То, что было некогда гипотезой, принимаемой только интуитивно или условно, постепенно превращается в реальность. Мы приходим к заключению, что все происходит именно так, как мы полагали. Базовые представления в этом смысле отличаются от того, что некоторые антропологи именуют доминирующими ценностными ориентациями, поскольку последние отражают предпочтительное решение, у которого существует ряд базисных альтернатив, в культуре же видимыми остаются все альтернативы, и любой носитель культуры может порой руководствоваться в своем поведении не только доминирующими ориентациями, но и различными их вариантами (*Kluckhohn and Strodtbeck, 1961*).

Базовые представления, согласно моей концепции, представляются членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму. На деле, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое базируется на любых

¹ Espoused values — заявляемые во всеуслышание, объявляемые, озвученные, артикулированные, провозглашаемые, т. е. эти ценности сформулированы и очевидны. В то же время на уровне глубинных представлений возможно существование скрытых, неочевидных ценностей.— *Прим. науч. ред.*

иных представлениях, будет казаться участникам группы непонятным. Например, группа, базовое представление которой состоит в том, что индивидуальные права должны замещать собой права членов группы, сочтет непонятными причины, побудившие участника группы покончить с собой или пожертвовать собой в общих интересах, даже если без этой жертвы группа была бы опозорена. Житель капиталистической страны никогда не сможет понять, в чем состоит смысл работы заведомо убыточной компании, и не поверит тому, что качество выпускаемой продукции может не интересовать производителя. В этом смысле базовые представления подобны тому, что *Арджурис* именуется «привычными теориями», или определяющими поведение участников группы безусловными представлениями, которые «извещают» о том, как следует относиться к тем или иным явлениям и предметам (*Argyris, 1976; Argyris and Schon, 1974*).

Базовые представления, подобно привычным теориям, не вызывают у нас возражений или сомнений, и потому изменение их крайне затруднительно. Для того, чтобы освоить в этой области нечто новое, необходимо воскресить, перепроверить и, возможно, изменить некоторые из наиболее устойчивых элементов нашей когнитивной структуры. Данный процесс был назван *Арджурисом* и его коллегами двухцикловым обучением, или ломкой основы (смотрите, например, *Argyris, Putnam, and Smith, 1985; Bartunek and Moch, 1987*). Подобное обучение крайне затруднительно, поскольку перепроверка базовых представлений на некоторое время дестабилизирует наше когнитивное пространство и пространство межличностных представлений, порождая массу тревог.

Мы не любим тревожиться и потому предпочитаем считать, что происходящее соответствует нашим представлениям даже в тех случаях, когда это приводит к его искаженному, противоречивому и фальсифицированному восприятию и истолкованию. В психологических процессах такого рода культура обретает особую силу. Культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на происходящее, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Разработав интегрированную систему таких представлений, которую можно назвать картой мира, ментальной картой, когнитивной картой мира, мы будем испытывать комфорт рядом с людьми, разделяющими наше представление мира, и явный дискомфорт в тех ситуациях, когда будет действовать иная система представлений, поскольку мы не будем понимать происходящего или же, что еще хуже, будем искаженно воспринимать действия других людей и давать им ложную интерпретацию (*Douglas, 1986*).

Человеческий разум нуждается в когнитивной стабильности. По этой причине сомнение в состоятельности базового представления всегда вызывает у человека тревогу и ощущение незащищенности. В этом смысле коллективные базовые представления, составляющие суть культуры группы, могут рассматриваться, как на индивидуальном, так и на групповом уровне, в качестве психологических когнитивных защитных механизмов, обеспечивающих функционирование группы. Осознание этого положения представляется особенно важным при рассмотрении возможности изменения тех или иных аспектов групповой культуры, ибо проблема эта не менее сложна, чем проблема изменения индивидуальной системы защитных механиз-

мов. И в том и в другом случае все определяется умением справиться с тревожными чувствами, которые возникают при любых преобразованиях, затрагивающих этот уровень.

Для того, чтобы лучше понять, как неосознанные представления могут искажать восприятие реальности, рассмотрим такой пример. Если мы на основании собственного или чужого опыта приходим к мысли, что человек всегда пытается жить за счет других людей, мы будем интерпретировать человеческое поведение, исходя именно из этого. Глядя на человека, сидящего в расслабленной позе за своим рабочим столом, мы, скорее всего, решим, что он предается не раздумьям, а безделью. Если же его не будет на рабочем месте, мы подумаем, что он отлынивает от исполнения своих обязанностей, но нам и в голову не придет, что он мог взять работу на дом.

Представим, что такое представление присуще уже не одному индивиду, а является составной частью организационной культуры. В таком случае его следствием станет рассмотрение проблемы «бездельников» на организационном уровне, имеющее целью обеспечение надлежащей посещаемости и занятости. Если подчиненные предложат нам разрешить им выполнить часть своей работы дома, мы, скорее всего, отвергнем их предложение только лишь потому, что не будем считать это работой (*Bailyn, 1992; Реш?, 1991*).

В противоположность этому, если мы будем думать, что все работники должным образом мотивированы и достаточно компетентны, мы будем поощрять людей работать так, как они считают нужным. Если работа члена организации окажется неэффективной, мы скорее решим, что должностные обязанности не вполне адекватны его способностям, чем будем считать этого работника ленивым или некомпетентным. Если сотрудник выразит желание поработать дома, мы будем относиться к этому, как к проявлению его стремления выполнить свои обязательства, несмотря на то что обстоятельства вынуждают его остаться дома.

В обоих случаях наше восприятие ситуации может быть искаженным. Циничный менеджер не увидит, сколь преданы своему делу некоторые из его подчиненных; менеджер же, страдающий чрезмерным идеализмом, может не понять того, что поведение отдельных работников в определенных ситуациях — не что иное, как лень. Как заметил несколько десятилетий назад *Мак Грегор (McGregor, 1960)*, подобные наборы представлений, касающиеся сферы человеческой деятельности, становятся основанием для создания управленческих и контрольных систем, поскольку в том случае, когда в основу взаимодействия с работниками положены те или иные базовые представления, работники со временем начинают и вести себя соответствующим образом, дабы пространство их работы было стабильным и предсказуемым.

Неосознанные представления порой приводят к возникновению трагикомических ситуаций, наглядной иллюстрацией чего могут служить проблемы общего свойства, с которыми сталкиваются в азиатских странах американские управляющие. Менеджер, верный американской прагматической традиции, считает само собой разумеющимся, что разрешение проблемы всегда должно иметь наивысший приоритет. Когда же менеджер сталкивается с подчиненным, являющимся представителем другой культурной традиции, для которого хорошие взаимоотноше-

ния с другими людьми и «достоинство руководителя» имеют соответственно более высокие приоритеты, события могут развиваться по нижеследующему сценарию.

Менеджер предлагает решение данной проблемы. Подчиненный знает, что оно неприемлемо, однако присущее ему неосознанное представление понуждает его сохранять молчание, ибо критика предложения представляется ему критикой босса. Он не станет выступать с критическими замечаниями даже в том случае, если начальник специально попросит его об этом.

Действие предпринято, результаты негативны, и начальник, изумленный и озадаченный, обращается к подчиненному с вопросом, как же ему следовало поступить? Когда подчиненный начинает излагать ему свой вариант решения проблемы, шеф интересуется, почему же тот не предложил его раньше. Этот вопрос ставит подчиненного в крайне неловкое положение, поскольку ответ на этот вопрос представляется ему оскорбительным для начальника. Он не может объяснить своего поведения, не совершив того же греха, которого он пытался избежать вначале, то есть не оскорбив, на его взгляд, своего руководителя. Он может даже солгать и заявить, что шеф был прав, однако ему по каким-то причинам «не повезло».

Подчиненному подобное обращение начальника к нему представляется совершенно непонятным, поскольку тот, на его взгляд, лишен должного достоинства, что может привести к утрате им уважения. Шеф в подобных ситуациях также не понимает поведения своих подчиненных. Он не может придумать разумного объяснения поведению подчиненного, которое не имело бы циничной окраски, обусловленной представлением о том, что тот в каком-то смысле не заинтересован в производительном труде и потому должен быть уволен. Ему и в голову не приходит, что происходящее может являться следствием другого представления, заключающегося в том, что «начальника лучше не задевать», которое может представляться подчиненному более важным, нежели «необходимость завершения работы».

Если такого рода представления присущи только какому-то индивиду и являются отражением его уникального опыта, они могут быть скорректированы достаточно просто, поскольку он быстро поймет, что все остальные придерживаются другой позиции. Культура же сильна именно потому, что коллективные представления взаимно усиливают друг друга. В таких случаях обретению общей основы, позволяющей обеим сторонам изъяслять свои представления, может способствовать лишь некая третья сторона или же межкультурное обучение. Даже после того, как названные представления станут достоянием гласности, они все еще будут сохранять свою действенность, понуждая начальника и подчиненного изобретать новый механизм коммуникации, который позволял бы им оставаться верными своей культуре,— например, они могут договориться о том, что до начала обсуждения любой проблемы и соответственно до того, как начальник свернет шею своему подчиненному, тот сможет смело поделиться с боссом своим видением ситуации, не опасаясь задеть его. Заметьте, что такое решение возможно лишь на основе полного сохранения обоих культурных представлений. Простое объявление одного из них «ошибочным» здесь не помо-

жет. Необходимо найти такое третье представление, которое позволило бы первым двум сохранить свою цельность.

Я остановился на этом примере постольку, поскольку он позволяет продемонстрировать значение подразумеваемых, неосознанных представлений и показать, что они часто имеют отношение к фундаментальным аспектам существования, которыми могут быть: природа времени и пространства; природа человека и человеческой активности; природа истины и способы ее обретения; правильные взаимоотношения индивида и группы; относительная важность работы, семьи и саморазвития; обретение мужчинами и женщинами своей истинной роли и природа семьи.

Мы не заручаемся новыми представлениями в каждой из этих областей, попадая в новую группу или организацию. Каждый член новой группы привносит свой культурный «багаж», приобретенный им в предыдущих группах; когда же у новой группы возникает собственная история, она может изменить частично либо целиком эти представления, связанные с важнейшими областями ее опыта. Из этих-то новых представлений и складывается культура данной конкретной группы.

Культура любой группы может изучаться на трех указанных уровнях: уровне артефактов, уровне ценностей и уровне базовых представлений. Если исследователь не сумеет расшифровать паттерн базовых представлений, он не сможет ни правильно истолковать артефакты, ни дать реальную оценку принятым группой ценностям. Иными словами, сущность культуры группы можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности. Установив их, мы сможем понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры и дать им соответствующую оценку.

Резюме

Хотя сущностью групповой культуры является система коллективных, считающихся самоочевидными базовых представлений, культура проявляет себя на уровне доступных для наблюдения артефактов и на уровне принятых группой ценностей, норм и правил поведения. При анализе культур важно помнить, что хотя за артефактами легко наблюдать, их трудно истолковывать, ценности же могут являться отражением неких умозаключений или претензий. Для того, чтобы понять культуру группы, необходимо выйти на уровень ее базовых представлений и понять не только их, но и процесс их становления или же процесс их принятия группой.

Позиции и ценности группы, исходя из которых она решает свои внутренние и внешние проблемы, определяются лидером. Если предложение лидера оказывается удачным и не утрачивает своей действенности, тогда то, что некогда являлось представлением лидера, становится со временем коллективным представлением. После того как вследствие подобных процессов сложится целая система коллективных базовых представлений, она начнет функционировать и, как когнитивный защитный механизм, для индивидуальных участников группы и для группы в целом. Иными словами, индивиды и группы стремятся к обретению устойчивости и

осмысленности. Если они обретены, то группа наверняка предпочтет изменению этих базовых представлений отвержение новых данных, не согласующихся с ними, путем использования различных защитных механизмов, таких как: отрицание, замалчивание, исключение иррациональностей и т. д. Как мы увидим, изменение культуры, предполагающее изменение базовых представлений, является чрезвычайно затруднительным и долгим делом, порождающим атмосферу тревоги и страха. Об этом должны помнить прежде всего руководители, желающие изменить культуру организации.

Эти руководители должны уметь проникать на глубинные уровни культуры, определять функциональное значение соответствующих этим уровням представлений и справляться с тревогой, возникающей при их изменении.

Глава 3

Анализ культур двух организаций

Во второй главе я определил достаточно абстрактные образы, посредством которых следует размышлять о сложной концепции культуры групп и организаций. Я сделал особый акцент на необходимости перехода с поверхностных уровней — артефактов и объявленных ценностей — к глубинному уровню — коллективным представлениям, которые кажутся самоочевидными и создают систему когнитивных образов, ощущений и чувств, свойственных членам группы. По моему мнению, без понимания того, что происходит на этом глубинном уровне, невозможно расшифровать значение поверхностных феноменов, что может привести к ложному их истолкованию, порождаемому проектированием собственных культурных предпочтений на наблюдаемые явления.

В этой главе я хочу привести примеры такого многоуровневого анализа. Я опишу две компании, работая с которыми мне удалось определить ряд ключевых элементов их культур. Я говорю здесь только об «элементах» постольку, поскольку описать культуру целиком невозможно. Тем не менее можно выявить такие ее составляющие, которые позволят объяснить основные феномены, связанные с деятельностью компаний.

Модель клинического исследования

Большая часть предлагаемой информации о культурных представлениях в компаниях разного рода была собрана мною при помощи метода, который я назвал клиническим исследованием (*Schein*, 1987a, 1991). Для того чтобы разобраться с идеей клинической модели, мы можем рассмотреть ряд различных подходов к проведению организационных исследований, представленных на схеме 3.1.

Наиболее характерной отличительной особенностью модели клинических исследований является то, что участники организации добровольно обеспечивают требуемые данные, поскольку именно они инициируют этот процесс и могут получить определенную пользу, открываясь клиницисту/консультанту/исследователю. Кон-

сультант/клиницист находится в организации прежде всего для того, чтобы решить поставленную перед ним проблему, однако в процессе работы над ее решением он вынужден заниматься выявлением необходимой культурологической информации, особенно если речь идет о консультационной модели, в которой делается особый акцент на исследованиях и консультативной помощи организации (Schein, 1969, 1987b, 1988). В процессе таких исследований консультанту/клиницисту предоставляется клиентом психологическое право задавать вопросы, относящиеся к области культурного анализа и соответственно определяющие направленность дальнейшего изучения. В процессе решения проблемы принимают активное участие как консультант, так и клиент, и потому поиск необходимых для этого данных производится ими совместно.

Консультант/клиницист, разумеется, не ограничивается рассмотрением данных, получаемых при использовании специфических методов диагностики, например таких как проведение индивидуальных или групповых интервью. В большинстве случаев исследователь имеет ряд иных возможностей наблюдать за происходящим, что позволяет ему сочетать лучшие элементы клинической и наблюдательной этнографической моделей. Помимо прочего клиницист может незаметно собирать демографическую информацию и производить разного рода количественные оценки; если же ему потребуется помощь исследуемых субъектов, он может привлекать их только к изучению указанных ими самими проблем и только на их собственных условиях.

		Степень участия исследователя	
		Невысокая или средняя	Высокая
		Количественный	Качественный
5 З я а о к Р о га	Минимальный	Демографическая статистика; изменение «дистальных» («периферийных») переменных	Этнография; наблюдение за участниками; контент — анализ содержания историй, мифов, ритуалов, символов и прочих артефактов
	Частичный	Постановка экспериментов; опросные листы, ранжирование, объективные тесты, шкалирование	Проективные тесты; оценочные центры, интервью
	Максимальный	Вся совокупность факторов, определяющих свойства, аналогично статистическому контролю качества; активное научное исследование	Клиническое исследование; активное научное исследование; организационное развитие

Схема 3.1. Виды исследований организаций

Проводя эксперименты и различные тесты, соответствующие среднему ряду схемы 3.1, исследователи в максимальной степени рискуют получить недостоверные данные и нечаянно навредить изучаемой ими организации, поскольку они исходят при этом из собственных планов и не обращают должного внимания на последствия их исследовательского вмешательства. Иными словами, если изучаемые субъекты вовлекаются в процесс исследования, степень и форма участия должна определяться только соображениями пользы *для них*, а не для исследователя.

Клиническая модель исходит из одной весьма существенной предпосылки: *вы поймете систему лучше всего в том случае, если попытаетесь изменить ее*. Клинические и этнографические модели отличаются друг от друга прежде всего тем, что этнограф, как правило, пытается сохранить систему неизменной. Этнографическому подходу свойственна уверенность в том, что культура может быть дешифрована благодаря достаточно продолжительному наблюдению за ней, при котором взаимодействие с носителями культуры сведено к минимуму. Клиническая же модель исходит из того, что для понимания культуры этого явно недостаточно — задача определения роли и места ритуалов, объявленных ценностей и базовых коллективных представлений может решаться только на основе активного взаимодействия с носителями исследуемой культуры. Я многократно убеждался в преимуществах клинической модели исследований на собственном опыте, поскольку зачастую мне удавалось получить наиболее важную информацию о культуре изучаемых мной компаний именно тогда, когда я пытался как-то вмешаться в их работу. Материалы, относящиеся к примерам, приводимым в этой и в других главах, были получены мной путем опросов, наблюдений и вмешательства.

Action Company

Данные о компании *Action Company* собирались мной в 70-80 гг. С той поры культура этой организации претерпела значительные перемены, но многие из ее наиболее существенных элементов остались прежними. Обсуждению вопросов развития и изменения культуры посвящено значительное количество страниц настоящей книги.

Артефакты: знакомство с компанией

Action Company является достаточно удачливым производителем высокотехнологичного оборудования. Компания базируется главным образом на северо-востоке США, однако филиалы ее работают по всему миру. Для того чтобы получить пропуск в любой из ее многочисленных корпусов, необходимо подать заявку охраннику, сидящему за стойкой, возле которой обычно крутится несколько сотрудников, которые принимают почту и отвечают на телефонные звонки, но при этом следят за тем, чтобы в здание входили только лица, имеющие специальные значки. После того, как вы подадите письменную заявку, вам предложат пройти в небольшую, достаточно жалкую приемную и дождаться там появления сотрудника

организации, с которым вы хотите встретиться, или же его секретаря, который сможет сопроводить вас.

С тех пор, как я впервые посетил эту организацию, прошло уже лет двадцать пять, и больше всего мне запомнилась тогда открытая планировка офисов, необычайная свобода в одежде и манерах, необычная динамика, проявлявшаяся в ускоренном шаге работников и в быстроте их взаимодействия, которые представлялись отражением их энтузиазма, силы, энергии и нетерпеливости. Вид кабинетов и конференц-залов также производил ощущение открытости. Дверей здесь было очень мало. Кафетерий компании представлял собой большое открытое пространство. Люди сидели за большими столами и время от времени переходили от одного стола к другому, что свидетельствовало о том, что и здесь они продолжают заниматься работой. Помимо прочего я заметил, что во многих кабинетах стоят кофеварки и холодильники и что пища является неременным атрибутом многих совещаний.

Компоновка помещений и характер взаимодействия сотрудников делали весьма затруднительным определение их ранга. Мне было сказано, что здесь не существует и таких статусных привилегий, как отдельная столовая, специальные стоянки, офисы с хорошим видом из окна и т. п. Мебель в вестибюлях и кабинетах была очень недорогой и чисто функциональной. Основная часть правления компании находилась в старом производственном корпусе, который был перестроен. Отсутствие какой-либо официальности в одежде большинства менеджеров и сотрудников компании усиливало ощущение разумной экономии и равноправия.

Я был приглашен в *Action Company* для того, чтобы помочь высшему руководству повысить эффективность работы групп и улучшить взаимодействие их участников. Когда я стал посещать регулярные совещания старших управленцев компании, меня крайне поразил высокий уровень межличностной конфронтации, беспепелляционности и конфликтности. Члены группы то и дело выходили из себя и гневно выражали неудовольствие действиями своих коллег (впрочем, я отметил, что это раздражение они никогда не выносили за пределы совещания).

Кроме президента и основателя компании Джона Мерфи всего несколько лиц обладали определенным зримым статусом, влияющим на характер взаимодействия с ними других людей. Да и сам Мерфи вел себя весьма неформально, так, словно он не воспринимал всерьез свой пост. Участники совещания могли вступать с ним в спор или даже перебивать его. Тем не менее его статус не вызывал сомнений. В тех ситуациях, когда участники группы, по его мнению, не понимали его или занимали ошибочную позицию, он проводил с ними разъяснительные беседы. При этом Мерфи овладевало несвойственное для остальных членов группы эмоциональное возбуждение.

Моя собственная реакция на происходящее в компании и на эти совещания также должна была рассматриваться в качестве артефакта, подлежащего документированию. Посещая собрания руководства компании, я не мог не удивляться крайне высокой степени дисфункциональное™ поведения их участников. Я поражался уровню конфронтации и совершенно не мог понять ее причин. Дальнейшие наблюдения убедили меня в том, что подобный стиль ведения совещаний стал уже привычным. Работа в комиссиях сводилась к взаимным обвинениям и упрекам. Тем не менее участники совещаний считали, что они не смогут обеспечить нормальной работы компании без этих комиссий.

Организационная структура компании включала функциональные единицы и производственные линии, однако казалось, что в ней происходят постоянные реорганизации, вызываемые к жизни поиском структуры, которая «работала бы лучше». К структурным преобразованиям здесь относились очень легко. Несмотря на наличие в компании большого количества уровней технической и управленческой иерархии, мне казалось, что она здесь была не более чем условностью. С другой стороны, руководство уделяло очень большое внимание структуре коммуникаций. В компании работало множество комитетов, все время возникали новые и новые комиссии, была создана развитая электронная сеть, включенная во всемирную сеть, инженеры и менеджеры часто бывали в командировках и постоянно связывались друг с другом по телефону. Мерфи всячески старался обеспечить надлежащий уровень коммуникации.

Многие другие артефакты, характерные для этой организации, будут описаны впоследствии, сейчас же нас интересует единственный вопрос: «Что же все это значит?». Я осознавал, какую эмоциональную реакцию это у меня вызывает, однако не мог понять, почему это происходит и какое это имеет значение для членов организации. Подобное осознание требовало выхода на следующий уровень — объявленных ценностей.

Провозглашаемые ценности

Беседуя с людьми о своих наблюдениях, и прежде всего о вещах, смущавших и озадачивавших меня, я стал интересоваться коллективными ценностями работников компании *Action Company*. Многие из них нашли воплощение в лозунгах («слоганах») и рассказах, которые сочинялись время от времени самим Мерфи и распространялись по всей компании. Например, одной из основных ценностей здесь объявлялась личная ответственность. Если предложение сотрудника принималось руководством, ему надлежало реализовать его или же при невозможности осуществления заявить об этом и отозвать предложение.

Работники всех уровней несли ответственность за свои действия и всегда поощрялись за «правильные действия», которые в ряде случаев нарушали субординацию. Если начальник предлагал вам совершить нечто, представляющееся вам глупым или ошибочным, вы должны были возразить ему и попытаться убедить в необходимости отмены распоряжения. Если начальник продолжал настаивать на своем, а вы по-прежнему оставались уверенными в его неправоте, вы могли не выполнить приказ и поступить по собственному усмотрению. Если вы были неправы, вас ждал легкий нагоняй, тем не менее при этом вы завоевывали уважение как человек, не желающий поступаться собственными убеждениями. Поскольку начальство знало о существовании таких правил, вероятность отдачи необоснованных приказаний становилась меньшей, а возможность того, что руководство выслушает оппонентов и отменит свое распоряжение, возрастала. Соответственно говорить здесь следовало не столько о нарушении субординации, сколько о повышении личной ответственности и инициативе.

В организации также действовало правило, в соответствии с которым вы не могли приступить к совершению определенных действий, не «выкупив», т. е. не согласовав их с теми, кто обеспечивает выполнение данного решения, и с теми, кого оно затрагивает. Вам надлежало быть индивидуалистом и в то же самое время коллективистом, вследствие чего разного рода комиссии воспринимались одновременно и как пустая трата времени, и как нечто жизненно необходимое. Для того, чтобы реализовать некое решение и «выкупить», согласовать его с другими сотрудниками организации, вы должны были убедить всех в ценности вашей идеи и отстоять ее в споре. Следствием этого и была та конфронтация и взаимное противостояние, свидетелем которых мне довелось здесь стать. Идеи, которые удавалось отстоять и на этой стадии, можно было смело внедрять в жизнь, поскольку они признавались правильными всеми членами группы. Несмотря на явную поддержку при такой процедуре принятия решений, этот порядок обеспечивал большую его основательность и эффективность. Если же на одном из нижних уровней иерархии у кого-то возникали сомнения в правильности принятого решения, этот человек должен был представить собственные аргументы, которые либо принимались, либо отвергались на более высоких уровнях.

Распрашивая людей об их работе, я обнаружил еще один характерный момент: каждый работник должен был очень ясно представлять себе смысл и суть производимой им работы. Обращенный к начальнику вопрос сотрудника о том, что он должен делать, воспринимался здесь как очевидный признак слабости. Если его собственное понимание сущности работы не соответствовало ее пониманию на уровне группы или отдела, то он очень скоро узнавал об этом. Функция начальника состояла в постановке общих целей, при этом считалось, что подчиненные должны проявлять собственную инициативу для нахождения оптимальных путей их достижения. Правильное понимание определялось в ходе дискуссий и переговоров, которые могли представляться пустой тратой времени, однако позволяли каждому из их участников защищать собственные позиции по этому вопросу.

Помимо прочего я выяснил, что лица, отчаянно сражающиеся друг с другом на собраниях группы, могут при этом быть хорошими друзьями. В данном случае споры и противостояние считались нормальным явлением и ни в коей мере не означали того, что эти участники не любят или не уважают друг друга. Эта норма, похоже, позволяла им заниматься даже «очернительством», что, однако, ничуть не уменьшало их взаимного уважения при разрешении рабочих ситуаций. Мерфи считал возможным подвергать работников публичной критике, что, естественно, не могло не приводить их в замешательство. Мне объяснили, что подобная критика призвана стимулировать работника, занимающегося разрешением определенных проблем, а не извещать его о том, что он в опале. Если же работник действительно впадал в немилость, то к этому относились как к нахождению на скамье штрафников. Мне неоднократно рассказывали истории о таких менеджерах и инженерах, которые длительное время пребывали в немилости, но, в конце концов, в какой-то иной ситуации превращались в героев.

Говоря о продукции, менеджеры делали особый акцент на ее качестве и изяществе. Компания была основана инженерами, и потому в ней доминировал инже-

нерный менталитет: ценность нового продукта определялась не результатами исследования рынка или пробным маркетингом, а тем, нравится ли он инженерам и используется ли ими. О потребителях здесь привыкли говорить с известным пренебрежением, особенно если речь шла о технически неграмотных людях, не способных оценить изящества нового изделия.

Мерфи любил заявлять о том, что разработка, производство и продажа должны быть абсолютно честными. Он считал этическую сторону одним из главных аспектов работы компании и связывал ее с протестантской этикой: тяжелый труд, высокий моральный уровень работников, профессионализм, личная ответственность, прямота и честность. Особенно важными считались честность и правдивость по отношению друг к другу и потребителям. По мере своего роста и развития компания придавала многим из этих ценностей вид формальных заявлений, которые доводились до новых сотрудников. К культуре здесь относились как к весьма ценному достоянию, которым должны были овладеть все новые сотрудники (*Kunda, m2*).

Базовые представления: парадигма *Action Company*

Для того, чтобы понять смысл вышеупомянутых ценностей и найти их взаимосвязь с поведением, необходимо было отыскать основополагающие представления и предпосылки, на которых базируется работа организации (смотри схему 3.2). Группа основоположников, вследствие своей инженерной специализации, имела выраженную индивидуалистическую и прагматическую ориентацию. Эта группа разработала систему решения проблем и принятия решений, в основе которой лежали три взаимосвязанных представления: (1) источником всех идей является отдельная личность; (2) индивиды способны брать на себя ответственность и осуществлять правильные действия; (3) ни один индивид не может сполна оценить свои собственные идеи.

Эффект группы усматривается в том, что истина может быть обретаема только в ходе дебатов, т. е. при обстоятельном ее рассмотрении командой наиболее опытных и квалифицированных сотрудников. Таким образом, любому действию должно предшествовать его согласование с другими сотрудниками.

Без понимания этих представлений многие внешние аспекты поведения остаются непонятными. Это относится прежде всего к видимому несоответствию выраженного индивидуализма и активного вовлечения работников в групповую работу и поиски консенсуса. Аналогично невозможно понять и то, как конфликт с руководством, неподчинение и критика начальства могут уживаться с лояльностью организации и личной преданностью руководству, если только мы не придем и к четвертому представлению: «Мы являемся единой семьей и заботимся друг о друге». Иными словами, сколько бы хлопот ни доставлял некий работник при принятии решения, его ценят уже потому, что он является членом этой семьи, из которой его никто не собирается выставлять.

Лишь при осознании всех этих представлений можно понять, к примеру, почему мои первоначальные предложения, направленные на «смягчение» процессов ком-



Схема 3.2. Парадигма *Action Company*

муникации внутри групп, вежливо игнорировались руководством. Я оценивал эффективность работы группы в свете собственных ценностей и представлений о том, как должна действовать «хорошая» группа. Собрание высшего руководства компании *Action Company* стремилось к достижению «истины» и принимало решения единственным, известным его участникам, способом, вызывавшим у них доверие. Групповые собрания были лишь средством; на совещаниях люди серьезно занимались поиском решений, в которых участники совещаний не сомневались уже потому, что решения эти выработывались в ходе острых дебатов.

Едва я изменил свою позицию, решив помочь комитету в этом поиске обоснованных решений, я тут же определился с тем, какого рода вмешательства будут наиболее действенными и приемлемыми в данной ситуации. Скажем, я стал обращать больше внимания на определение повестки и регламента собрания, прояснение отдельных моментов дебатов, подведение итогов, проверку консенсуса в случае прекращения дебатов и т. д., обращая особое внимание на процесс решения проблемы, а не на межличностные связи. Нежелание слушать собеседника, эмоциональные конфликты и прочие, наблюдавшиеся мною, особенности поведения продолжали иметь место, однако теперь группа обрабатывала информацию и приходила к консенсусу куда быстрее. Со временем мне удалось разработать философию «консультанта по процессу», которая существенно отличалась от философии эксперта, знающего, как должны и как не должны работать группы (*Schein, 1969, 1988*).

Четыре названных ключевых представления можно рассматривать как базовую парадигму *Action Company*. При изучении, представленных на схеме взаимосвязей, важно помнить о том, что отдельные элементы парадигмы не могут объяснить принципов функционирования данной организации. Лишь при рассмотрении комбинации представлений о творческой роли индивида, о групповых собраниях, в ходе которых обретается истина, об индивидуальной ответственности и о «семейственности» можно объяснить наблюдаемое поведение

сотрудников организации. Сущность культуры во многом определяется именно этим уровнем базовых представлений и их взаимосвязями.

Насколько же универсальна эта парадигма, характерная для *Action Company*? Или, говоря иначе, можно ли исходить из тех же представлений, рассматривая труд заводских рабочих, торговых агентов, работающих в удаленных регионах, или, скажем, инженеров в технических анклавах? Один из наиболее интересных аспектов *Action Company* состоял в том, что в течение по меньшей мере двадцати первых лет ее существования эта парадигма была характерна для всех ее уровней, функций и сторон. Однако, как мы увидим впоследствии, некоторые элементы этой культуры стали изменяться, вследствие чего ее уже нельзя было приложить полностью к отдельным частям компании.

Следует заметить, что культура *Action Company* не исчерпывается названными четырьмя представлениями. Представления о продукции, потребителях, качестве, правильном ведении дел, политике в области персонала, должном отношении к работе, персональном стиле и тому подобном также являются частью культуры и будут рассмотрены впоследствии. И наконец необходимо помнить, что по мере роста и развития компании в ней формируются субкультуры, в которых те или иные представления могут выглядеть иначе, чем в исходной культуре. Тем не менее многие из описанных мною сущностных культурных явлений сохраняют свою значимость и поныне, причем компания явно старается хранить верность этим представлениям в стремительно меняющемся мире, что становится серьезным испытанием для некоторых менеджеров.

Multi company

Мое знакомство с *Multi Company* состоялось в середине семидесятых и продолжалось до начала восьмидесятых. Так же как и в первом случае, с той поры в организации произошло очень много изменений. Некоторые из них описаны в главе семнадцать.

Артефакты: знакомство с компанией *Multi Company*

Multi Company — европейская многодивизиональная географически децентрализованная химическая компания, занимающаяся изготовлением фармацевтической и агрохимической продукции, производственных химикатов, красителей и некоторых технологически емких потребительских продуктов. Компанией руководят совет директоров и исполнительный комитет, состоящий из девяти чело-

¹ Дивизиональная организационная структура — структура с региональными и продуктовыми отделениями, каждое из которых располагает достаточными и относительно автономными производственными и организационно-управленческими возможностями и несет ответственность за конечные результаты по производству и реализации продукции, по обеспечению потребностей региона, по удовлетворению потребностей определенной группы покупателей.— *Прим. науч. ред.*

век, который отвечает за принятие решений. Председатель комитета является по сути главным исполнительным директором компании, но большинство решений принимается при достижении комитетом консенсуса по тому или иному вопросу. Каждый член комитета отвечает за определенное подразделение, функцию и/или территориальную зону, причем время от времени происходит ротация зоны ответственности. Компания имеет достаточно продолжительную историю. Около десяти или более лет тому назад она слилась с другой подобной компанией. Это слияние было признано успешным, однако, согласно мнению многих менеджеров, сотрудники по-прежнему ассоциировали себя с первоначальной компанией.

Вначале моими клиентами были директор по совершенствованию управления доктор Питер Штерн и его непосредственный начальник Ричард Мейер, председатель исполнительного комитета компании. Мейер являлся по сути исполнительным директором *Multi* и инициатором проекта, в котором должен был принять участие и я. *Multi* ежегодно проводила трехдневные совещания сорока-пятидесяти руководителей высшего ранга и традиционно приглашала на них одного-двух сторонних участников, читавших лекции по темам, представляющим интерес для компании.

Доктор Штерн связался со мной по телефону и попросил прочесть несколько лекций и провести несколько структурированных семинаров, которые позволили бы участникам группы лучше понять природу творчества и усилить роль инновационных процессов и лидерства в компании. До начала годовичного собрания я должен был посетить штаб-квартиру компании для получения необходимых инструкций, встречи с основными руководителями компании (прежде всего с Мейером) и для показа материала, который я должен был представить на собрании. У меня сложилось впечатление, что работа компании хорошо организована и тщательно спланирована.

Штаб-квартира *Multi Company* находилась в небольшом городке в Центральной Европе, и большинство ее менеджеров были европейцами. Уже при первом посещении компании я обратил внимание на то, что она являла собой разительный контраст *Action Company*. Меня поразила педантичность *Multi*. Тяжеловесные серые здания правления и охранники в униформе, дежурившие в главной проходной, как нельзя лучше соответствовали общему духу компании. Почти все сотрудники, работавшие в административных и производственных корпусах, проходили через эту просторную роскошную проходную. Высокие потолки, большие стеклянные двери, дорогая современная мебель в углу, служившем зоной ожидания. (Читатель сможет убедиться в том, что моя реакция на среду в *Multi* и *Action* была различной. Среда в компаниях *Action* вызвала у меня куда большие симпатии. При проведении культурного анализа реакции такого рода также относятся к числу артефактов культуры, которые в обязательном порядке должны приниматься во внимание. Абсолютно объективный культурный анализ невозможен и нежелателен, поскольку в клинической модели исследований эмоциональные реакции и предпочтения относятся к числу исходных данных, которые должны анализироваться и интерпретироваться.)

Стоило мне войти в вестибюль, как охранник в униформе предложил мне зарегистрироваться у другого охранника, сидевшего в стеклянной будке. Я должен был

назвать свое имя и сообщить, к кому я пришел и кого представляю. После этого охранник предложил мне присесть и дождаться прибытия провожатых, которые должны были появиться после его звонка. Ожидая их, я обратил внимание на то, что охранник, судя по всему, знал едва ли не всех работников, проходивших через проходную или направлявшихся к лифтам, или лестницам. У меня возникло ощущение, что любого постороннего человека здесь мгновенно опознают, после чего подвергнут опросу, которому только что подвергся и я сам.

Через какое-то время появилась секретарь моего клиента. Мы поднялись на лифте на нужный этаж и оказались в длинном коридоре с вереницей закрытых дверей. На двери каждого кабинета находилась небольшая именная табличка. Если сотрудник, занимающий этот кабинет, хотел остаться анонимом, он мог закрыть табличку поворачивающейся металлической полоской. Над каждой дверью находилась лампа; некоторые лампы горели красным светом, некоторые зеленым. Провожатая объяснила мне, что в двери, над которыми горел зеленый свет, можно было постучать; если же над ними горела красная лампа, значит, лицо, занимающее данный кабинет, не желало, чтобы его беспокоили по какому-либо поводу.

Мы свернули за угол и оказались в другом коридоре, при этом за все время мы не встретили ни души. Наконец мы подошли к кабинету моего клиента. Секретарь тихонько постучала в дверь и, когда та открылась, пропустила меня вперед и закрыла дверь за собой. Мне были предложены на выбор чай или кофе. На большом подносе, который держала в руках секретарь, помимо прочего стояло и блюдо с печеньем. Через какое-то время мой клиент предложил мне отобедать в столовой для управленческого персонала, находившейся в другом здании. У входа в это здание тоже стояла охрана. Столовая эта ничуть не уступала первоклассному ресторану. Официантка, очевидно, знала всех обычных ее посетителей, отводя им определенные столики и ненавязчиво предлагая те или иные блюда. Вместе с обедом были поданы аперитивы и вино, занял же этот обед добрых два часа. Мне сказали, что в соседнем здании находится столовая попроще и кафетерий для рядовых сотрудников. Управленцы же обедали, принимали своих гостей и обсуждали проблемы бизнеса именно здесь. У меня сложилось впечатление, что в *Action Company* кухня и сама еда служили одним из средств стимулирования взаимодействия сотрудников, здесь же, в *Multi*, еда, напитки и обхождение обладали неким дополнительным символическим значением, которое неким образом было взаимосвязано со статусом и рангом работников. (Я привожу эти сравнительные оценки постольку, поскольку к моменту первого посещения *Multi* я уже достаточно долго работал с *Action* и контраст между двумя этими компаниями определенным образом влиял на мое восприятие *Multi*.)

Мне были представлены старшие руководители компании. Я обратил внимание на формальный характер представления. Доктор такой-то или доктор такая-то. Представление производилось так, что можно было легко догадаться о том, на какой из ступеней управленческой иерархии находится тот или иной руководитель. Не вызывало сомнений и то, что посетители этой столовой занимали столики далеко не случайным образом и, стало быть, официантке был известен статус всех ее посетителей.

Тишина, царившая в коридорах, неспешный шаг сотрудников, особый акцент на планировании, графиках и неукоснительном следовании им совершенно не походили на атмосферу *Action*, поражающую едва ли не постоянной кипучей активностью сотрудников. В *Multi* все было упорядочено. Если моя встреча с менеджером назначалась на два часа, то можно было не сомневаться в том, что в час пятьдесят восемь он уже направлялся к месту ее проведения. Ждать других мне практически никогда не приходилось, если же я сам опаздывал хотя бы на пару минут, я чувствовал, что от меня ждут объяснений и извинений.

Менеджеры *Multi* поразили меня своей серьезностью, вдумчивостью, осмотрительностью, обстоятельностью, формализмом и верностью заведенному протоколу. В *Action* жалование работника определялось, главным образом, реально выполняемой им работой, в *Multi* же, как я узнал впоследствии, существовала система управленческих категорий, учитывающая скорее общий стаж работы данного индивида, время его труда в компании и другие личностные моменты, нежели реально выполняемую им в данное время работу. Соответственно ранг и статус обладали в *Multi* куда большим постоянством, чем в компании *Action*, для сотрудников которой были характерны стремительные взлеты и падения.

Для собраний руководства *Multi* прямая конфронтация была нехарактерна, их участники относились к мнению друг друга с куда большим уважением. Рекомендации менеджеров, представлявших ту или иную зону ответственности, обычно одобрялись и принимались. Мне никогда не доводилось сталкиваться здесь с проявлениями неподчинения, которое, судя по всему, считалось в этой компании чем-то непозволительным. Ранг и статус, очевидно, имели в *Multi* куда большее значение, чем в *Action*, где больше ценилось умение вести переговоры и решать производственные проблемы в неоднозначных ситуациях.

Провозглашаемые ценности

Обычно ценности становятся понятнее, если мы начинаем интересоваться наблюдаемым поведением или другими артефактами, представляющимися нам странными, аномальными или противоречивыми. Когда я спрашивал у менеджеров *Multi*, почему двери их кабинетов всегда закрыты, они терпеливо и несколько снисходительно начинали объяснять мне, что в противном случае они не смогли бы справиться со своей работой, которую ценят крайне высоко. Собрания представлялись им неизбежным злом. Они считали, что их смысл состоит в оповещении участников о принимаемых решениях и в сборе информации. «Подлинная работа» производилась путем обдумывания проблемы, для чего требовался покой и возможность сосредоточиться. В противоположность этому в *Action* та же работа совершалась в ходе бурных дебатов!¹

Мне было также указано на то, что обсуждению проблемы сотрудниками одного уровня в *Multi* не придавалось особого значения, здесь считали, что вся важная ин-

¹ Нельзя не заметить, что организация труда и принятия решений в компании *Action* адекватна ожиданиям и психологическому типу экстравертов, к которому, по мнению психологов, относится большинство американцев, а в компании *Multi* — интровертов.— *Прим. науч. ред.*

формация приходит сверху, т. е. от начальства. Власть пользовалась здесь уважением, особенно если она подкреплялась соответствующими образованием, опытом и должностью. Использование при обращении таких титулов, как доктор или профессор, символизировало то уважение, которое здесь испытывали к знаниям, полученным человеком посредством образования. Во многом такое уважение объяснялось характерным для *Multi* почтительным отношением к науке и к лабораторным исследованиям, на основе которых разрабатывалась новая продукция.

И *Multi*, и *Action* ценили личную инициативу и личный вклад работника, однако *Multi* предоставляла индивиду куда большую автономию для принятия и реализации решений. С другой стороны, здесь сотрудник никогда не мог выйти за рамки цепи, определенной ему по инстанции, т. е. сверху, и делал лишь то, что не входило в противоречие с указаниями начальника. Помимо прочего, *Multi* уделяла очень большое внимание изяществу и качеству продукта и, как я обнаружил впоследствии, тому, что может быть названо значимостью продукции. Менеджеры *Multi* были чрезвычайно горды тем, что их химикаты и лекарства используются для защиты посевов, лечения болезней и тому подобного, помогая делать этот мир лучше.

Базовые представления: парадигма *Multi Company*

Хотя ценности, формулируемые сотрудниками *Multi*, позволяли составить определенное впечатление о компании, уяснить их подлинный смысл, не рассматривая основополагающих базовых представлений, было невозможно. Скажем, артефакт, более всего поразивший меня при изучении этой организации, состоял в странном отношении ее сотрудников к моим памятным запискам, о чем я писал в главе 1. Я понял, что между различными подразделениями организации практически не существует горизонтальных коммуникаций. Соответственно новые идеи, возникавшие в каком-либо отделе, никогда не выходили за его пределы. Если же я начинал вести речь, например, о совместных собраниях представителей различных отделов, я ловил на себе удивленные взгляды и слышал вопросы типа: «Это еще зачем?». Поскольку различные подразделения сталкивались с одним и тем же кругом проблем, распространение идей, высказывавшихся в ходе опросов, а также идей, почерпнутых мною в других организациях, представлялось мне весьма полезным.

Так как доктор Штерн периодически делал доклады председателю исполнительного комитета, он представлялся мне естественным связующим звеном между менеджерами отдельных подразделений, направлений и зон, которые могли бы заинтересоваться собираемой мной информацией. Невыполнение Штерном этой передаточной функции озадачивало и раздражало меня, однако устойчивость этого поведения явно свидетельствовала о том, что в его основе — какое-то не менее устойчивое представление. Когда я спросил одного из своих коллег, работавшего в административном отделе корпорации, занимавшемся проблемами производственного обучения, чем он объясняет отсутствие свободной циркуляции информации, он сказал, что столкнулся с аналогичными проблемами и сам. Скажем, он мог разработать для одного из отделов организации эффективное средство решения неких

проблем, однако, несмотря на это, все прочие ее подразделения продолжали искать подобное же решение «на стороне». Иными словами, в этой организации добровольно предоставляемые идеи в большинстве случаев не получали должной оценки.

Мы достаточно долго беседовали об этой поведенческой особенности и совместными усилиями пришли к ее объяснению. Получая в *Multi* должность, менеджер становился единовластным хозяином во вверенной ему области. Менеджерам было присуще отчетливое чувство собственника, которому соответствовало представление о том, что любой начальник организационного подразделения полностью отвечает за его работу и является его полновластным руководителем. Менеджер подразделения стремился к получению максимально полной информации и со временем становился экспертом в данной области. Соответственно, если какое-либо стороннее лицо пыталось предоставить ему информацию, имеющую определенное отношение к его работе, это воспринималось как вторжение в личную жизнь и, возможно, даже как оскорбление, ибо подобное предложение содержало допущение, что менеджер не владеет всей нужной информацией. Информацию такого рода менеджер мог получить разве что от своего начальника, однако подобные вещи также случались нечасто, поскольку руководитель тоже боялся задеть чувства своего подчиненного.

Не понимая этого представления, я всячески старался поставить доктора Штерна в совершенно невыносимое положение: если бы он действительно стал раздавать мои памятки своим коллегам и начальникам, он разругался бы и с теми, и с другими. Достаточно любопытно то, что такого рода представления зачастую никак не формулируются самими их носителями: так, доктор Штерн не мог дать связного ответа на вопрос, почему он не следует данным мной инструкциям. Он явно чувствовал себя крайне неловко, однако нашел объяснение своему поведению только после того, как мы смогли выявить представление об организационной собственности и ее символическом значении. (Кстати говоря, в компании *Multi* мне приходилось работать исключительно с мужчинами, поскольку в этой организации женщины занимали руководящие посты только в одном филиале, о чем будет сказано позже.)

Для лучшего понимания поведенческих особенностей необходимо было рассмотреть и другие базовые представления, свойственные данной компании (см. схему 3.3). Она (компания) развивалась и добивалась успеха благодаря фундаментальным открытиям, делавшимся несколькими исследователями, работавшими в центральных исследовательских лабораториях. В *Action* поиски истины сопровождались конфликтами и спорами, *Multi* же была обязана своими истинами мудрости ученых/исследователей.

Обе компании высоко оценивали роль индивида, однако различие представлений о природе истины приводило к совершенно неодинаковому отношению их к власти и к конфликтам. В *Multi* руководство пользовалось большим уважением, конфликтов же здесь старались избежать. Как было замечено выше, в *Multi* индивид становился полноправным хозяином в той области, которая определялась руководством как зона его ответственности. Если лицо, призванное исполнять возложенные на него функции, не имело должного образования или опыта, считалось, что со временем оно сможет приобрести и то и другое. Если это лицо плохо справлялось со своей работой, руководство через определенное время при-

нимало решение о замене его кем-то другим. Для обеих компаний было характерно такое представление о «пребывании в должности»: лицо, поступившее некогда на работу в компанию, может быть уволено только при совершении им серьезных проступков.

К истине и к хорошим идеям можно прийти в ходе научных исследований

Миссия компании заключается в построении лучшего мира путем развития науки и производства важных продуктов



Чем образованнее и опытнее человек тем он мудрее и ближе к истине

Сила организации определяется уровнем квалификации каждого его работника. трудящегося над решением конкретных задач. Каждый специалист должен заниматься своим собственным делом

Мы составляем единую семью и проявляем заботу друг о друге, однако, любая семья представляет собой иерархию, и дети должны повиноваться

Времени достаточно. Качество, точность и истина представляет собой куда большую ценность, нежели скорость

Индивидуальная и организационная независимость является ключом к успеху, если при этом индивид сохраняет достаточную близость к своим «родителям»

Схема 3.3. Парадигма компании *Multi Company*

В *Action* к конфликтам относились спокойно, так как здесь считалось, что индивид должен проявлять инициативу и отстаивать свои идеи в любом месте, на любом уровне. В *Multi* же после принятия того или иного решения любые конфликты тут же подавлялись. В *Action* считали, что при несоответствии способностей индивида организационным потребностям или при отсутствии у него должного рвения к работе его надлежит либо перевести на другую должность, либо уволить. В *Multi* к сотрудникам относились как к солдатам, выполняющим тот или иной приказ; пока руководство считало, что сотрудник старается выполнять возложенные на него функции, оно сохраняло за ним его должность.

Обе компании говорили о себе как о единой семье, но они вкладывали в это понятие совершенно разный смысл. Сущность представления, свойственного для *Action*, сводилась к тому, что сотрудники компании — сколь бы ожесточенными ни были их споры — любили друг друга и составляли единую семью. Согласно мнению *Multi*, семья может успешно работать только тогда, когда младшие слушаются старших, уважительно относятся к ним и придерживаются принятых в семье правил. В этом случае старшие берут их под свою опеку. В обоих случаях модель семьи являлась отражением более общих культурных представлений стран, на территории которых находились эти компании.

Парадигма компании *Multi* обладала рядом аспектов, которые будут рассматриваться нами в дальнейшем, однако одно из непосредственных следствий осознания мной организационной культуры на этом уровне заключалось в том, что теперь я, как консультант, мог давать более действенные рекомендации. Когда я оставил попытки распространения своих памятных записок в различных подразделениях компании через своего представителя и стал проводить опросы большего числа менеджеров, а также собирать информацию, имеющую отношение к их деятельности, выяснилось, что при прямой передаче информации она принималась (даже если не была затребована) уже потому, что представители компании видели во мне «эксперта». Если мне нужна была циркуляция информации, я посылал ее в соответствующие подразделения по собственной инициативе; если я полагал, что эту информацию следует довести до подчиненных, я передавал ее их начальнику и пытался убедить его в целесообразности такого действия. Если же возникала необходимость в прямом вмешательстве и изменении действий тех или иных менеджеров, я, пользуясь своим статусом эксперта, давал соответствующие рекомендации директору-распорядителю Мейеру. Если мое предложение нравилось ему, он отдавал приказ своему «войску» о его реализации.

Резюме

Культура организации может анализироваться на трех уровнях: (1) зримые артефакты; (2) провозглашаемые ценности, правила и нормы поведения; (3) лежащие в основе внешних проявлений базовые представления. Как было показано в этой главе, если вам не удастся докопаться до уровня базовых представлений, вы не сможете по-настоящему расшифровать артефакты, ценности и нормы. С другой стороны, если исследователю удастся определить несколько базовых представлений и выяснить их

взаимосвязь, он сможет выйти на сущностный уровень данной культуры, что позволит ему объяснить многие из ее феноменов. Эта сущность в некоторых случаях может анализироваться как парадигма, в рамках которой функционируют отдельные организации, имеющие аналогичный набор взаимосвязанных базовых представлений. Будучи рассматриваемыми в отдельности, эти представления могут казаться лишенными смысла, но их набор, в ряде случаев, позволяет объяснить организационное поведение и успех в преодолении внешних и внутренних проблем.

Я описал только ту часть элементов культур двух компаний, которая связана с преследуемыми этими компаниями целями, поэтому мы не должны считать, что эти парадигмы сполна описывают их культуру и что они в равной мере применимы ко всем подразделениям рассматриваемой организации. Общность представлений является отдельной проблемой, требующей специального рассмотрения.

Я «открыл» эти представления при работе с носителями информации благодаря обнаружению среди артефактов и объявленных ценностей ряда характерных аномалий. Когда мы чего-то не понимаем, мы стремимся понять, что происходит не так, и лучший путь к пониманию, который мы обычно выбираем, — опора на собственное незнание и наивность. Метод, называемый мною клиническим исследованием, не похож на иные модели исследований, отличающиеся очень слабым вовлечением субъекта в исследование. При изучении культуры следует использовать все имеющиеся в распоряжении методы исследования, но центральным должен быть именно клинический, поскольку только он позволяет выявить глубинные представления участников группы. Участники исследования должны быть полностью откровенны, что возможно только при условии их убежденности в полезности самого этого процесса.

Чему же могут научить нас представленные примеры и какое значение они имеют для руководства? На мой взгляд, наиболее важный урок состоит в осознании того, что культура является глубинным, всепроникающим, комплексным, системным и морально нейтральным явлением. И в первом, и во втором случае я обязан был преодолеть собственные культурные предпочтения относительно того, как должны и как не должны совершаться те или иные вещи, и признать реальность существования другой культуры. Деятельность обеих компаний была достаточно успешной, как в технологической, экономической, политической, так и в более обширной культурной сфере. Определенные культуры могут казаться плохо приспособленными к внешним условиям, однако студенту/наблюдателю не следует доверять в этом вопросе своим эмоциональным или эстетическим импульсам. Какие-то выводы могут делаться только на основании тщательного анализа и рассмотрения вопроса с позиций участников исследуемой группы.

В обоих случаях определяющее влияние лидеров-основоположников и исторических обстоятельств не вызвало ни малейших сомнений. Культурные представления восходили к ранним стадиям группового опыта и к соответствующим паттернам успехов и неудач, переживавшимся компаниями. Нынешние лидеры высоко ценили свои культуры, гордились ими и считали, что члены их организаций также должны разделять соответствующие базовые представления. В обеих организациях мне рассказывали истории о неудачниках, покинувших компанию или не принятых на работу, так как им не нравился стиль работы компании.

Как будет показано в дальнейшем, в обеих компаниях лидерам приходилось работать в условиях быстроменяющихся внешних обстоятельств, то и дело решая вопрос о целесообразности и характере изменения собственного стиля работы. Тем не менее и в той и в другой компании к этому относились не как к *смене* культуры, а как к *подтверждению* истинности отдельных ее положений. Хотя компании эти находились на разных этапах развития, они высоко ценили собственную культуру и были исполнены решимости сохранять и развивать ее.

Часть 2

Границы
простираемости
культуры

До сих пор я определял и описывал культуру как структурную концепцию. Эта часть книги будет посвящена описанию ее составных частей, кажущихся наблюдателю ее содержанием. Если культуре действительно присущи базовые представления, нам надлежит понять чего они касаются. Я считаю, что содержание организационной культуры отражает основные проблемы, с которыми сталкивается любая группа: проблемы, обусловленные внешними факторами (глава 4), и проблемы внутренней интеграции (глава 5). Культура проникает всюду и объемлет собой все аспекты деятельности организации. Культурные представления отражают не только эти внешние и внутренние проблемы, но и более глубинные понятия, касающиеся природы истины, времени, пространства, человеческого естества и человеческих отношений. Осмыслению и описанию этих проблем посвящены соответственно 6-я и 7-я главы.

Эта часть рассказывает главным образом о концепции культуры, а не о концепции лидерства. Тем не менее читатель должен помнить, что специфика принятой группой культуры определяется прежде всего лидерами и той ролью, которую они сыграли в истории группы. Категории содержания культуры, которые будут рассматриваться нами, таким образом, могут быть представлены и категориями, существующими в сознании руководителя или лидера. *Каждый лидер должен полностью осознавать свои собственные представления о каждой из этих содержательных областей.*

Глава 4

Проблемы выживания и адаптации к окружающей среде

Формальное определение организационной культуры говорит о том, чем является эта культура, но ничего не сообщает нам о содержании культурных представлений, причинах их возникновения и, что еще более важно, о факторах, способствующих их сохранению. Для того чтобы понять содержание и динамику культуры, мы должны заняться моделью возникновения и сохранения базовых представлений. Такая модель нужна нам еще и потому, что культура затрагивает все аспекты существования группы. Соответственно мы не можем не задаться вопросом о том, какими измерениями должна характеризоваться культура и на какие характеристики мы должны обращать особое внимание при ее изучении. Наиболее приемлемой для этой цели представляется модель, разработанная в рамках социологии и групповой динамики, основанная на строгом разделении групповых проблем: (1) выживания и адаптации при изменении внешних условий существования группы и (2) интеграции внутренних процессов, обеспечивающей возможность названного выше выживания и адаптации.

Иными словами, исходя из эволюционного подхода, мы должны определить основные проблемы, с которыми любая группа сталкивается с момента своего возникновения и до достижения ею стадии зрелости и упадка. Хотя исследование процессов возникновения и функционирования культур в этнических сообществах весьма затруднительно, а зачастую просто невозможно, поскольку история их может уходить в глубь веков, мы можем изучать аналогичные проблемы групп и организаций, имеющих вполне обозримую историю.

Процесс формирования культуры в известном смысле идентичен процессу создания самой группы, поскольку «сущность» группы, характерные для ее участников образ мысли, взгляды, чувства и ценности, являющиеся следствием коллективного опыта и коллективного обучения, выражаются в системе принятых группой представлений, которые я и называю культурой данной группы. Вне группы культура не существует, если же некая совокупность людей не обладает

определенным набором коллективных представлений или минимальным уровнем культуры, то мы, соответственно, не можем говорить о ней как о группе. Итак, развитие группы и формирование культуры являются внутренне взаимосвязанными процессами, причем оба этих процесса считаются следствием определенных действий лидеров и коллективного опыта группы.

Соответственно нам необходимо понять, как индивидуальные намерения основоположников, лидеров или соучредителей новой группы, или организации, их собственное видение ситуации, их представления и ценности обращаются в принятый целой группой и коллективно одобряемый набор положений, передающихся новым членам как основа «правильного понимания ситуации». Помимо прочего нам необходимо понять и то, какие «параметры и пределы» обдумываются лидерами в ходе создания групп и управления ими. Отдельные аспекты или проблемы внешней адаптации и выживания определяют особенности цикла приспособления, который должен совершаться любой системой при изменении внешних условий. Основные элементы этого цикла представлены ниже. Хотя отдельные элементы цикла переданы здесь последовательно, любая конкретная организация может реализовывать их одновременно, если только она уже имеет право называться организацией (Schein, 1980).

1. *Миссия и стратегия*: достижение общего понимания основной миссии организации, ее главных задач, а также явных и тайных функций.
2. *Цели*: достижение консенсуса при постановке конкретных целей, определяемых основной миссией организации.
3. *Средства*: достижение консенсуса при определении средств достижения поставленных целей, таких как: организационная структура, разделение труда, система компенсаций и система руководства.
4. *Оценка*: достижение консенсуса при задании критериев оценки работы группы, решающей определенные задачи, такие как: информационная и контрольная система.
5. *Коррекция*: достижение консенсуса при определении стратегии исправления при отклонении от цели.

Коллективные представления о миссии и стратегии

Каждая новая группа или организация должна обладать принятой всеми ее членами концепцией решения основной проблемы ее существования, исходя из которой она в основном и будет определять свою главную миссию, основную цель или смысл своего бытия. В большинстве коммерческих организаций это общепринятое понятие, так или иначе, сводится к проблеме экономического существования и развития, что, в свою очередь, означает сохранение хороших отношений с основными заинтересованными лицами и группами: (1) с инвесторами и акционерами; (2) с поставщиками; (3) с менеджерами и сотрудниками; (4) с обществом и правительством (что не менее важно); (5) с потребителями, желающими купить товар или услугу.

Ряд организационных исследований показал, что ключом к стабильному росту и существованию организации является поддержание определенного баланса интересов указанных групп и что миссия организации, как набор представлений о ее основных сферах компетенции и базовых функциях в обществе, обычно является отражением названного баланса (*Donaldson and Lorsch, 1983; Kotter and Heskett, 1992*). Обращать все внимание на одну из приведенных групп интересов было бы ошибкой, поскольку все они в их совокупности составляют среду, в которой организация должна добиться успеха.

В религиозных, образовательных и правительственных организациях главная миссия, или основная цель, естественно, является иной, однако логика поддержания баланса интересов групп остается той же. Скажем, миссия университета состоит в обеспечении баланса потребностей: студентов — в учебе; факультетов — в проведении исследований и расширении сферы соответствующих знаний; общества — в создании хранилища знаний и умений; инвесторов — в работе с жизнеспособным институтом; и наконец, общественности — в институте, обеспечивающем приток молодежи на рынок труда и распределение ее по профессиональным группам.

Хотя обычно главная миссия, или основные цели, выражаются в терминах, затрагивающих только одну группу, например при рассмотрении генеральных целей имеет смысл задаться вопросом такого типа: «Какие функции должны выполняться нами при более широком рассмотрении положения вещей?». При такой постановке вопроса оказывается, что большинство организаций должны выполнять множество функций, отражающих множественность заинтересованных групп, при этом, одни из них могут являться публичным оправданием деятельности организации, в то время как другие могут существовать в скрытом, латентном, виде или в известном смысле замалчиваться (*Merton, 1957*). Например, продекларированной функцией школьной системы является образование подрастающего поколения. Однако при более детальном рассмотрении того, что происходит в рамках этой системы, мы приходим к заключению о наличии у нее нескольких латентных функций: (1) не дать детям болтаться на улице и не допустить их проникновения на рынок труда до тех пор, пока они не будут востребованы и не обретут некоторых необходимых для этого умений и навыков; (2) разбить подрастающее поколение на ряд групп и категорий в зависимости от талантов и умений, учитывая при этом нужды общества; (3) обеспечить существование и профессиональную автономию специальностей, связанных со школьной системой. При рассмотрении продекларированных и латентных функций члены организации не могут не прийти к выводу о том, что организация не сможет существовать, если она каким-то образом не обеспечит исполнения всех этих функций.

Таким образом, главная миссия обращается в комплексное многофункциональное образование, некоторые функции которого должны сохранять латентный характер, обеспечивая устойчивость объявленной организационной идентичности. Публичное представление функций надзора, отбора и профессиональной автономии может смутить общественность, тем не менее они зачастую оказывают существенное влияние на деятельность школьных организаций. В коммерческих организациях к числу латентных функций могут быть отнесены, к примеру, час-

тичное решение проблемы занятости на данной территории, обеспечение определенного сообщества экономическими ресурсами в форме товаров и сырья, использование управленческого таланта для осуществления некоммерческой деятельности. Важность этих латентных функций представляется неочевидной до той поры, пока перед организацией не возникает вопрос о том, следует ли ей продолжать свою деятельность. При этом на авансцену выступает ряд групп, так или иначе связанных с этой организацией и протестующих против решения о ее закрытии или же о продолжении ее деятельности.

Внутренние дебаты вызываются участниками группы, имеющими различные представления о том, какой должна быть часть действующая система приоритетов, при этом организация вырабатывает коллективное представление о вершине данной иерархии. Если такой всеобщий приоритет не будет избран, группа может расколоться или даже прекратить свое существование. Если же дебаты приведут к выработке единого представления о миссии и смысле организации, у нее возникнет четко определенный культурный осто, поддерживающий систему убеждений и представлений высшего руководства.

Например, на одной из стадий становления *Multi Company* я стал свидетелем продолжительных дебатов высшего руководства о том, должна ли компания разрабатывать и производить любую продукцию, позволяющую получать прибыль, или же ей следует ограничиться производством только вполне определенных, отвечающих сложившейся специфике производства продуктов. Основным предметом споров было решение вопроса о том, как следует использовать производственные мощности приобретенной компании, приносившей прибыль, но изготовлявшей совершенно иную продукцию. После длительного рассмотрения данной проблемы, *Multi* продала эту компанию, причем высшее руководство объясняло свое решение стремлением сохранить наукоемкий характер производства.

Подобная же проблема возникла и у крупной компании, занимавшейся производством фасованных продуктов питания, когда ряд групп потребителей и специалистов в области здорового питания обвинил ее в том, что хотя некоторые ее изделия обладали несомненными вкусовыми достоинствами, благодаря повышенному содержанию сахара и вкусовых добавок, они не имели практически никакой пищевой ценности. Для высшего руководства компании этот вопрос носил не столько экономический, сколько идеологический характер, состоявший в следующем: чем по сути является компания — производителем высококачественных продуктов питания или ориентированным на потребителя изготовителем съедобных продуктов, или тем и другим, или ни тем, ни другим?

Вначале компания отреагировала на возникшую проблему попыткой заняться разработкой и производством продуктов, обладающих повышенной пищевой ценностью, однако вскоре выяснилось, что потребители предпочитают приобретать менее ценные в пищевом отношении и менее дорогие продукты. Развернутая рекламная компания, призванная укрепить позиции ценных в пищевом отношении продуктов, не привела ни к изменению потребительских позиций, ни к снижению стоимости продукции. В компании начались дебаты, посвященные уже не обсуждению проблем экономического существования, а определению основной миссии компании. У менеджеров появилась лишняя возможность отстаивать принципы

прагматической, ориентированной на рынок философии. Компания обнаружила, что ее обязательство производить продукты питания не было фундаментальными, так как она, скорее, была ориентирована на производство съедобных продуктов, пользующихся спросом. Компания, следовательно, могла производить и продавать продукты питания любого типа для людей, имеющих возможность заплатить деньги.

Таким образом, одним из центральных элементов любой культуры являются коллективные представления членов организации о сути ее деятельности и ее основной миссии или функции. Эти представления могут не осознаваться самими членами организации, однако их можно выявить при рассмотрении стратегических решений, принимаемых руководством организации.

Коллективные представления о конкретных целях, определяемых основной миссией организации

Общность в понимании главной миссии организации не гарантирует того, что члены организации будут согласны с общностью целей. Миссия зачастую понимается достаточно абстрактно и не получает должного вербального выражения. Для достижения общности целей группе необходим общепринятый язык и коллективные представления о базовых логических операциях, посредством которых можно перейти от таких абстрактных или общих вещей, как миссия к конкретным целям разработки, производства и продажи реальных продуктов или услуг в определенных стоимостных и временных пределах.

Например в *Action Company* существовал явный консенсус относительно миссии компании, которая, по мысли сотрудников, состояла в выпуске конкурентоспособной продукции. Тем не менее это единодушие не позволяло решить стоявших перед высшим руководством проблем распределения ресурсов между различными группами разработчиков и нахождения оптимальных способов реализации готовой продукции. Миссия и стратегия не учитывали временного аспекта, цели же должны были формулироваться для каждого года, месяца и дня. Цели конкретизируют миссию и способствуют нахождению средств ее исполнения. Процесс формулирования целей зачастую позволяет выявить наличие нерешенных проблем или отсутствие консенсуса по тому или иному серьезному вопросу.

Дебаты *Action Company* о выборе продуктов вскрыли отсутствие согласия в вопросе о том, в чем должна состоять маркетинговая политика компании. Так, одна группа считала, что маркетинг должен был состоять главным образом в активной рекламе продукции компании в обычной печати, которая сделала бы ее название привычным для потребителей; другая группа полагала, что рекламу следует помещать в специальных изданиях; третья настаивала на том, что все усилия следует бросить на разработку продукции нового поколения; четвертая считала ключевым элементом маркетинга всемерную поддержку сбыта. Высшее руководство затруднялось с постановкой ясных целей, поскольку отсутствовал консенсус по вопросу о содержании ключевых функций и отражении ими миссии организации. Высшее руководство должно было определиться, к чему ему

надлежит стремиться: к известности в инженерном сообществе или же к признанию торговой марки на рынке.

В *Multi* миссия организации понималась однозначно: компания должна была сохранить свои позиции в фармацевтическом бизнесе, поскольку, с одной стороны, такая цель соответствовала позициям высшего руководства и, с другой стороны, это гарантировало прибыль. Тем не менее существовали значительные расхождения относительно того, какой должна быть норма прибыли организации и каким периодом должно измеряться ее развитие и преобразование.

Так как оперативные цели должны формулироваться более конкретно, организации обычно приходят к идеям миссии и пониманию сути организации в контексте решения задач, поставленных на год или на еще более длительный срок. Если вы действительно хотите уяснить для себя культурные представления организации, вам следует помнить об отличии представлений о целях и представлений о миссии. Желание *Multi* заниматься исключительно бизнесом, связанным с производством «полезных» продуктов, никак не проявляет себя при обсуждении целей бизнеса, пока оно не затрагивает стратегического вопроса о целесообразности покупки другой компании. На деле под стратегией можно понимать решение проблем, связанных с эволюцией основной миссии организации, оперативные же задачи или цели являются отражением краткосрочных тактических проблем ее существования и развития. Соответственно под обсуждением базовой стратегии организацией обычно понимается рассмотрение проблем взаимосвязи ее миссии и стоящих перед ней оперативных задач.

Таким образом, цели могут задаваться на нескольких уровнях абстракции и иметь различные горизонты прогнозирования. Какова же наша цель: сделать прибыльной работу организации к концу следующего квартала, заключить в следующем месяце десять сделок или связаться завтра с двенадцатью потенциальными клиентами? Принятие решений, которые могли бы работать многократно, возможно только на основе консенсуса, что позволяет нам рассматривать цели организации в качестве потенциальных культурных элементов. Как только подобный консенсус будет достигнут, представления о целях станут весьма устойчивым элементом культуры данной группы.

Коллективные представления о средствах достижения поставленных целей

Группа не может достичь поставленных целей и выполнить свою миссию, если в ней отсутствует консенсус по вопросу о средствах, которые надлежит использовать для достижения поставленных целей. Используемые средства определяют каждодневную организационную активность, и потому отношение к ним должно быть достаточно единодушным. Мало задаться амбициозными целями, необходимо решить и вопросы разработки, финансирования, производства и реализации продуктов или услуг. Конкретным набором этих соглашений будет определяться не только «стиль» организации, но и характер задач, разделения труда, организационной структуры, системы поощрений, систем контроля и информации.

Производственные навыки, технология и познания, приобретаемые группой, определенным образом реагирующей на изменение внешних условий, также становятся частью культуры, если в организации существует общность видения их сути и способов их использования. Исследуя компании, производящие лучшие флейты в мире, Кук (Cook, 1992) установил, что в течение вот уже нескольких поколений музыканты могут практически мгновенно определить, какой именно компанией изготовлена та или иная флейта, однако ни руководство этих компаний, ни сами мастера, занимающиеся производством, не смогут объяснить причин этого. Очевидно, речь идет о технологических тонкостях и секретах изготовления, передающихся мастерами ученикам из поколения в поколение, формальное определение которых представляется весьма и весьма затруднительным.

При разработке средств, при помощи которых группа намеревается достигнуть определенных целей, многие ее внутренние проблемы получают частичное разрешение. Внешняя проблема разделения труда приводит к установлению структуры — кто будет добывать знания, кто будет у власти. Система работы группы задает ее границы и правила, которых должны придерживаться ее члены. Конкретные взгляды и способности основателей и лидеров определяют доминантные функции группы в период ее становления. Например, инженеры, основывающие компанию, базирующуюся на их открытиях, создают существенно иные внутренние структуры, нежели капиталисты, ставящие во главу угла решение финансовых и маркетинговых, а не технических проблем.

Основатели *Multi Company* считали, что решению проблем должно предшествовать напряженное их обдумывание, научные изыскания и тщательная проверка их результатов в условиях реального рынка. С самого начала эта компания ясно определила исследовательские функции и отделила их от управленческих. Была выработана норма, согласно которой каждому работнику надлежало стать специалистом в своей области, превосходящим познаниями других сотрудников, занятых решением иных проблем. Эта норма явно была вызвана к жизни одним из представлений, свойственных именно научной модели, на которую и ориентировалась компания. Исторически эта связь с научной культурой могла быть отчасти обусловлена представлением о том, что сфера деятельности индивида может являться его своеобразной вотчиной, и вмешательство посторонних лиц в эту деятельность может быть воспринято как оскорбление. Означенная сфера включала подчиненных, бюджет, помещение и прочие ресурсы. Этот уровень видимой автономии и формальных отношений, складывавшихся между членами группы, затем перерастал в систему средств реализации оперативных целей.

Что касается *Action*, то там была выработана норма, в соответствии с которой единственным приоритетом работника является возлагаемая на него ответственность за решение определенных задач и выполнение определенных обязанностей. Бюджет, помещение, подчиненные и прочие ресурсы считались общей собственностью организации, на которые имело влияние только одно лицо — глава компании. Другие сотрудники организации могли стремиться к оказанию определенного влияния на ответственного управляющего или на его подчиненных, при этом в организации не существовало жестких границ или линий раздела, физическое пространство рассматривалось как общая территория, а совместные знания цени-

лись очень высоко. В то время как в *Multi* практика обмена идеями считалась опасной, в *Action* ее считали жизненно важной.

Отсутствие консенсуса в вопросе о том, кто чем «заведует», могло стать причиной ряда затруднений. Скажем, в истории *Action* был такой период, когда руководство не могло прийти к единому мнению о том, какими должны быть правила распределения основных инженерных работ, таких как проектные работы и испытание изделий в модельном цехе. Одни инженеры считали, что работы должны выполняться в порядке получения заказов, другие полагали, что очередность их выполнения должна зависеть от сравнительной важности работ, что понуждало их обращаться к менеджеру с просьбами о пересмотре действующих приоритетов. Такое поведение вызывало ярость со стороны тех, кто терпеливо ожидал своей очереди, и, естественно, не могло не нервировать ответственного менеджера.

Со временем группа выработала определенную позицию по этому вопросу; достаточно любопытным представляется то обстоятельство, что она существенно укрепила существующий порядок и узаконила его. И инженерам, и менеджерам надлежало предпринимать «разумные действия», если же они испытывали в связи с этим некие затруднения, им следовало обратиться с этим вопросом к своему руководству. Обсуждение этой проблемы завершилось подтверждением представления о том, что при отсутствии соответствующей формулировки сотрудникам следует полагаться на собственный рассудок и здравый смысл. Известная неопределенность воспринималась как реальность, из которой и надлежало исходить работникам.

Чувство территории, собственности и зоны ответственности имеет под собой и определенный биологический базис. Попытка вторжения на территорию, которую животное считает своей, вызывает у него характерную агрессивную реакцию. Чрезмерное столпотворение и исчезновение личного физического пространства приводит к очень серьезным нарушениям поведения индивида (*Hall*, 1966). В тех культурах, для которых столпотворение является неизбежным атрибутом в силу недостатка места, возникают характерные представления, при помощи которых их носители пытаются защитить себя от порождаемых стрессов. *Баттерфилд* (*Butterfield*, 1982), описывая Китай, обращает внимание на то, что в этой стране, толкнув человека в переполненном автобусе, вы можете не приносить ему своих извинений (как это сделал бы любой западный человек), так как там к другим людям относятся как к чему-то неодушевленному. Такое же обезличивание характерно для японского метро и вообще для любого аналогичного явления.

Разделение труда и распределение ролей могут рассматриваться как следствие распределения физической и любой иной собственности, поскольку ролевое распределение неизбежно влечет за собой различия в статусе и в уровне вознаграждения, а также приводит к появлению тех или иных привилегий. Соответственно само распределение ролей и единодушное принятие членами группы его критериев становится не только средством, используемым для достижения каких-то целей, но и средством решения ряда внутренних проблем. Поскольку средства реализации определенных задач, направленных на удовлетворение интересов представителей внешней среды, превращаются во внутреннем пространстве группы в «собствен-

ность», мы часто становимся свидетелями того, как эти средства превращаются в нечто самодовлеющее. Эффективно работающая сборочная линия может быть автоматизирована до такой степени, что целью организации будет казаться уже не обеспечение благосостояния ее работников, а повышение эффективности и прибыльности производства. Сфера ответственности руководителя производства может обрести совершенно особый «священный» статус, что зачастую приводит к такой организационной активности с его стороны, которая входит в противоречие с другими элементами самовосприятия и миссии организации.

Таким образом, изменение организационных структур и процессов является крайне сложной задачей, поскольку оно должно учитывать не только проблемы внешней эффективности, но также и проблемы, вызываемые перераспределением внутренней «собственности». Аналогичным образом изменение системы вознаграждения и системы распределения статусов внутри организации может оказаться затруднительным постольку, поскольку оно может повлиять на процесс производства работ и возможность достижения поставленных ранее целей. По этой причине организационный анализ начинает приближаться к анализу *социотехнической* системы, учитывающей формальные технические приемы решения тех или иных задач и их взаимосвязь со статусными, зональными и ролевыми системами организации (*Hanna, 1988; Pasmore and Sherwood, 1978; Rice, 1963; Prist and others, 1963*).

Таким образом, мы можем сказать, что культурные представления, связанные со средствами, используемыми для достижения поставленных целей, неизбежно затрагивают внутренние проблемы статуса и самоотождествления, что лишней раз говорит о комплексном характере анализа используемых организацией средств и изменения путей достижения организацией ее целей. Достижение консенсуса в вопросе определения применяемых организацией средств приводит к появлению определенных типов поведения и артефактов, которые со временем начинают восприниматься как зримая манифестация данной культуры. Если те или иные поведенческие модели и паттерны оказываются успешными и уместными, они становятся для членов организации своеобразным залогом ее стабильности и потому всячески отстаиваются ими.

Коллективные представления о критериях оценки результатов

Когда скоро группа осуществляет некую деятельность, она должна иметь консенсус по вопросу оценки результатов этой деятельности, поскольку при отсутствии оценки группа не может корректировать деятельность должным образом. Скажем, в начальный период истории *Action* оценка инженерных проектов зависела от отношения к ним ключевых фигур. В компании полагали, что внутреннее одобрение продукта может служить заслуживающим доверие критерием его внешнего одобрения. В другой высокотехнологичной компании был избран совершенно иной критерий. Продукты признавались пригодными для массового производства только в том случае, когда они успешно проходили рыночные испытания.

В компании *Wellmade*, занимающейся производством флейт, оценка осуществлялась на каждом этапе производственного процесса, вследствие чего инструмент, прошедший полный производственный цикл, можно было смело вручать исполнителю. Если инструмент чем-то не нравился мастеру, выполняющему очередную операцию, он просто-напросто возвращал его предыдущему мастеру, который должен был устранить замеченные недостатки. Мастера полностью доверяли друг другу (*Cook, 1992*).

Кук обратил внимание на подобный же процесс и во французской компании, занимавшейся производством бренди, где не только производилась оценка на каждом этапе производства, но и обращалось особое внимание на подбор дегустаторов. Место дегустатора мог занять только потомственный дегустатор по мужской линии. У последнего дегустатора компании не было сыновей, и это место заняла не его дочь, а племянник, ибо в компании считали, что женские вкусы не подходят на вкусы мужчин!

В одних компаниях работников приучают к самостоятельным действиям; в других они в обязательном порядке должны согласовывать свои действия с руководством. Порой сотрудников приучают к тому, что они могут доверять только таким результатам, которые подтверждаются рыночными испытаниями или хотя бы маркетинговыми исследованиями; иногда же их убеждают в том, что они вполне могут доверять и мнению экспертов компании. Если члены группы будут придерживаться различных концепций оценки результатов, они вряд ли смогут решить, когда и как они должны предпринимать корректирующие действия.

Например, высшее руководство компаний зачастую придерживается различных взглядов на то, как должна вестись финансовая деятельность, какими должны быть отношение задолженности к собственному капиталу, доход от сделок, прибыль на инвестированный капитал, курс акций и другие показатели. Если высшее руководство не сможет прийти к согласию в том, на какие показатели ему следует обращать особое внимание, оно лишится возможности их сравнительной оценки и соответственно определения характера необходимых корректировок.

Возможны и дебаты о том, должны ли финансовые критерии перевешивать другие, такие как удовлетворение потребителя, удельный вес компании в обороте рынка или мораль работников. Эти дебаты осложняются потенциальными разногласиями при определении горизонта планирования, который может быть однодневным, месячным, квартальным, годовым или каким-то еще. Сколь бы точными ни были при этом информационные системы, их точность ни в коей мере не гарантирует достижения консенсуса при оценке получаемой информации.

Иллюстрацией потенциальной сложности достижения консенсуса при обсуждении критериев оценки результатов деятельности может служить деятельность одной международной гуманитарной организации. Рядовые работники оценивали свою работу по количеству принятых ими беженцев, руководство же обращало внимание прежде всего на то, насколько благоприятную позицию занимают правительства принимающих стран, поскольку организация существовала на деньги этих правительств. Соответственно высшее руководство старалось выверять каждое решение, касающееся судьбы беженцев, прорабатывая его с представителями практически всех департаментов на различных уровнях так, чтобы оно никак не задело ни

одно из поддерживающих организацию правительств. Эта практика существенно замедляла процесс принятия решений и зачастую вела к принятию подчеркнута консервативных решений, отличающихся заниженными показателями. Это, в свою очередь, вызывало раздражение у части практических работников, работавших в кризисных ситуациях, когда малейшее промедление могло обернуться реальной гибелью большого числа беженцев. Рядовые сотрудники считали, что высшее руководство безнадежно завязло в бюрократических тенетах, не понимая того, что ему приходится сверять свои действия с позицией правительств стран-спонсоров.

Отсутствие единой для всей иерархии точки зрения относительно того, что может служить мерилем успеха — объем денежных пожертвований или число беженцев, которым оказана помощь, — не позволяло сделать работу организации более эффективной и умиротворить сотрудников, недовольных действиями руководства. Помимо прочего, в организации отсутствовало единство и в понимании основной ее миссии. Рядовым сотрудникам она виделась в спасении беженцев, высшее же руководство считало своей главной целью сохранение самой организации, которое зависело от ее взаимоотношений с ООН и с правительствами стран-доноров. Высшему руководству надлежало решить, следует ли знакомить рядовых сотрудников с реальными проблемами организации. В противном случае оно обрекало организацию на постоянные конфликты, порождаемые отсутствием консенсуса. С другой стороны, молодые, идеалистически настроенные работники, могли возразить руководству, заявив о том, что продление существования организации утратит всяческий смысл, если ее деятельность перестанет отвечать интересам беженцев. Таким образом, можно было говорить о наличии конфликта культурных представлений или о конфликте субкультур, в котором руководство и рядовой состав обладали собственным пониманием миссии организации и средств ее достижения, единое же понимание отсутствовало.

Подобная же ситуация возникла и при оценке деятельности различных подразделений *Multi Company*. Высокоэффективные подразделения предпочитали сравнивать себя с низкоэффективными, что лишало их стимула к дальнейшему повышению результативности работы. Высшее же руководство сопоставляло работу этих подразделений с конкурентами, работающими в том же отраслевом/рыночном пространстве, и могло прийти к заключению о том, что они уступают конкурентам. Тем не менее традиция «семейственности» не позволяла руководству принять жесткие стандарты, ориентированные на требования рынка.

Многие программы, так называемой «смены культур», на деле имеют дело только с одним элементом культуры: критериями оценки работы предприятия в будущем. Новое руководство могло заявить, скажем, о повышении внимания к качеству продукции, или о ценовом контроле, или о преимущественной ориентации организации на клиента. Порой подобные перемены представляются действительным изменением миссии организации, однако при более внимательном рассмотрении оказывается, что они представляют собой не более чем смену существующих акцентов при определении оценки результатов работы. Таким образом, при этом реально меняется только один из элементов культуры. Если модифицируются только методы оценки результатов, а не миссия, цели и средства их достижения, это приводит к весьма незначительным изменениям в работе организации.

Необходимо достигнуть консенсуса в отношении, как критериев оценки результатов работы, так и способов сбора необходимой для этого информации. В *Action* считали, что информация и честность являются источником жизненной силы организации.

В противоположность этому в *Multi* использовали жестко структурированную систему отчетности, которая включала еженедельные телефонные доклады, ежемесячные отчеты финансовой контрольной службы перед правлением компании, полугодовые посещения всех подразделений представителями высшего руководства, а также официальные собрания и семинары, посредством которых организационная политика доводилась до рядовых сотрудников. *Multi*, судя по всему, исходила из представления о том, что информация должна циркулировать лишь по специально организованным каналам, использование же любого рода неформальных каналов должно исключаться, поскольку они могут оказаться недостаточно надежными.

Таким образом, принятые организацией способы оценки ее собственной деятельности и средства для проведения этой оценки (используемый для этого критерий и соответствующая ему информационная система) при наличии консенсуса становятся центральными элементами ее культуры. Если же консенсус не достигается, а сильные субкультуры исходят из различных представлений о критериях оценки результатов деятельности организации, в организации возникают серьезные конфликты, которые потенциально способны лишить ее возможности адекватно реагировать на внешние факторы.

Коллективные представления о стратегии коррекции и восстановления

Последняя проблема, требующая достижения консенсуса, связана с определением и реализацией действий, необходимых для смены курса организации. Если информация свидетельствует о том, что группа отклоняется от заданной цели — продажи падают, удельный вес компании в обороте рынка уменьшается, прибыль снижается, новая продукция выходит с опозданием, основные потребители жалуются на скверное качество продукта и т. д. — каким образом может быть выявлена и устранена причина этого явления?

Например, если продукт потерпел неудачу на рынке, как следует поступить руководству компании: уволить менеджера этого продукта, пересмотреть маркетинговую стратегию, повысить качество научно-исследовательских работ, образовать многопрофильную диагностическую группу или скрыть сам факт неудачи и незаметно произвести новые назначения?

В *Action* диагностика и корректировка, скорее всего, являлись результатом всестороннего открытого обсуждения проблем такого рода, в котором принимали участие сотрудники самых разных уровней организации. После обсуждения и дебатов работники зачастую самостоятельно корректировали свои действия, поскольку теперь им становилась понятной суть стоящих перед ними проблем. Соответственно к тому времени, когда высшее руководство одобряло ту или иную

линию поведения и вслух заявляло об этом, проблемы по большей части были уже решены. С другой стороны, если в ходе дискуссии высказывались предложения, противоречащие представлениям или предпочтениям кого-то из руководителей, тот вступал в спор и пытался переубедить своих собеседников. Он мог также предоставить различным группам возможность следовать тем или иным путем, дабы обезопасить себя от возможных неожиданностей.

В *Multi* корректирующие мероприятия носили локальный характер, до вышестоящей инстанции доводился разумный минимум плохих известий. Впрочем, при возникновении общих проблем, затрагивающих всю компанию, высшее руководство производило официальную диагностику состояния дел, в которой нередко принимали участие специальные группы. После установления диагноза принималось решение об устранении недостатков и доводилось до сотрудников организации в ходе специальных собраний, которым сопутствовало распространение специальных циркуляров, телефонные звонки и т. п.

В другой компании обнаружили, что одна из наиболее тяжелых корректировок должна состоять в прекращении работы над продуктом, оказавшимся неудачным. Несмотря на повторяющиеся негативные результаты рыночных испытаний изделия, команда разработчиков собиралась как ни в чем не бывало продолжать его доработку, считая, что рано или поздно изделие это вызовет интерес у потребителей. В таких случаях руководству приходится задавать жесткие правила и временные рамки, вынуждающие разработчиков прекращать работу над проектами, вызывающими негативную реакцию со стороны потребителей.

«Корректирующие» мероприятия не ограничиваются проблемными областями. Если компания получает информацию об успехе какого-либо продукта, она может принять решение об увеличении темпов развития его производства, разработать стратегию контролируемого роста или получить гарантированную быструю прибыль. Эффективность работы организации определяется тем, смогла ли она прийти к консенсусу при решении данного вопроса, при этом характер принятого решения становится одной из определяющих характеристик стиля компании. Организации, которым не приходится периодически сталкиваться с проблемами выживания, могут не иметь готовых решений проблем такого рода. С другой стороны, организации, периодически переживающие кризисные ситуации и определенным образом реагирующие на них, могут открыть для себя суть неведомых им доселе собственных глубинных представлений. Следует помнить о том, что значительная часть организационной культуры может существовать в латентной форме. Никто не знает заранее, как организация будет реагировать на возникновение серьезного кризиса, характер же такого рода реакции в любом случае будет отражать глубинные элементы данной культуры, в особенности те ее социотехнические элементы, которые отражают внутреннюю интеграцию организации.

Например, многие организации, собирающиеся прекратить какой-либо бизнес, могут обнаружить, к собственному удивлению, что их работникам присущ высокий уровень мотивации и преданности своему делу. Нередко можно услышать и истории противоположного содержания, часто повествующие о военном времени, когда солдаты, утратившие решимость сражаться с врагом, всячески пытались выйти из боя и даже стреляли в спину своим командирам. Кризисные ситуации

позволяют вскрыть истинную суть трудовой субкультуры, для которой может быть характерно нежелание сотрудничать с руководством или, к примеру, всеобщая поддержка целей производства.

В компании первого поколения кризис обнажает некоторые глубинные представления основателя, когда же эти представления оказываются провозглашенными, они могут стать одной из основ групповой культуры. В одной компании ее учредитель реагирует на неблагоприятные экономические условия массовыми увольнениями, жертвуя при этом и своими ближайшими коллегами. Учредитель другой компании в аналогичной ситуации может перейти на режим работы с неполным рабочим днем и с соответствующим сокращением заработной платы сотрудников. Избранные им меры свидетельствуют о том, что он дорожит своими работниками и стремится всеми силами сохранить сложившийся коллектив. «Неврогические» организации, культуры которых страдают хронической дисфункцией, зачастую стали такими вследствие серии решений, принятых в кризисных ситуациях, которые привели к систематическому пристрастию отвечать на проблемы только определенным образом (*Kets de Vries and Miller, 1984, 1987; Miller, 1990*). Реакция на кризисную ситуацию, таким образом, обеспечивает возможность для развития организационной культуры и позволяет вскрыть те или иные аспекты уже сложившейся культуры группы. С этой точки зрения указанная область организационной адаптации должна стать одним из основных объектов анализа, осознания и, если это возможно, управления.

Стратегия исправлений или корректировки, используемая организацией при получении определенной информации о состоянии ее дел, выступает одним из важнейших центров, вокруг которого формируются культурные представления. Эти представления, вероятно, позволяют раскрыть и другие представления, касающиеся миссии и сущности организации, и, скорее всего, тесно связаны с представлениями организации о сущности ее внутреннего функционирования.

Резюме

Определенные культурные представления пронизывают все аспекты отношений группы с внешней средой. Основная миссия, цели, средства, используемые для их достижения, критерии оценки результатов деятельности и стратегия коррекции этой деятельности должны подкрепляться консенсусом, без которого работа группы не может быть признана эффективной. Наличие конфликта между подгруппами, имеющими собственные субкультуры, негативно сказывается на групповой деятельности. С другой стороны, при изменении внешних условий такой конфликт может стать потенциальным источником адаптации и приобретения нового опыта. Как мы увидим в дальнейшем, уровень консенсуса функционален, полезен на ранних этапах становления группы, на поздних же стадиях ее развития он может стать явно дисфункциональным.¹

То, как происходит это выживание группы во внешней среде, оказывает серьезное влияние на ее внутреннюю интеграцию. В известном смысле все организа-

¹ Речь идет об эффекте «группового мышления». — *Прим. науч. ред.*

ции являются социотехническими системами со взаимозависимыми способами адаптации к внешней среде и внутренней интеграции. Хотя логика изложения принуждает нас рассматривать внутренние и внешние процессы последовательно, они, вне всяких сомнений, идут одновременно.

Наиболее важный вывод, который может быть сделан при таком анализе культуры, состоит в том, что она представляет собой многомерный многоэлементный феномен, который лишь условно может быть описан несколькими основными параметрами. Культура является сложившимся в процессе обучения или приобретения опыта отражением стремления группы к самосохранению и развитию. Таким образом она обеспечивает стабильность, осмысленность и предсказуемость в настоящем, будучи следствием принятых в прошлом функционально эффективных решений.

Сказанное затрагивает и руководство. Во-первых, проблемы выживания группы во внешней среде, описанные в этой главе, обычно не могут не волновать руководителя, поскольку именно он создает группу и стремится к успеху ее деятельности. Если же группа существует дольше, чем руководитель находится у власти, то такой руководитель обычно является ее же выдвиженцем, призванным решать проблемы внешнего управления, жизнедеятельности и развития. Во-вторых, эффективное управление названными функциями обычно является основой для оценки деятельности руководителя. Если он не может создать жизнеспособной группы, значит он несостоятелен как руководитель. Внутренние разногласия в этом смысле считаются простительными, нарушение же внешних функций организации обычно приводит к увольнению или к переизбранию руководителя. От него ждут прежде всего решения общих проблем существования группы.

Глава 5

Управление внутренней интеграцией

Поскольку адаптация к условиям внешней среды требует от группы совместного решения задач, группа должна обладать способностью развивать и поддерживать систему определенных внутренних отношений между своими членами. Процессы создания и развития группы происходят одновременно с процессами решения проблем и достижения заданных целей. То, что было определено нами, как культура группы, является отражением как внешне, так и внутренне ориентированных процессов. Процессы, обеспечивающие внутреннюю интеграцию группы, являются отражением ее основных внутренних проблем, с которыми, так или иначе, сталкивается любая группа.

1. *Выработка языка и концептуальных понятий группы:* Если участники группы не смогут общаться и понимать друг друга, ее создание становится невозможным по определению.
2. *Определение групповых границ и критериев для включения и исключения новых членов:* Группа должна как-то определить самое себя. Кто входит и кто не входит в нее, в чем состоит критерий принадлежности к ней?
3. *Распределение властных и служебных полномочий:* Каждая группа должна разработать собственную иерархию, а также критерии и правила, занятия и потери определенных иерархических позиций и прав работниками. Консенсус в этом вопросе способствует снижению возможных агрессивных настроений в коллективе.
4. *Разработка норм доверительных и дружеских отношений и любви:* Каждая группа должна выработать правила и нормы отношений сотрудников, стоящих на одной иерархической ступени, а также представителей разного пола. Организационные задачи должны решаться в атмосфере открытости и взаимного доверия. Условием создания такой атмосферы является достижение консенсуса в этом вопросе.
5. *Определение и распределение поощрений и наказаний:* Каждая группа должна ясно понимать, когда могут применяться меры поощрения и наказания и в чем они должны состоять.

6. *Объяснение необъяснимого — идеология и религия.* Каждая группа, подобно любому сообществу, может сталкиваться с необъяснимыми явлениями, которые должны быть как-то объяснены ее членам, дабы у них не возникло ощущения, что они имеют дело с чем-то непостижимым и неподконтрольным.

Выработка языка и концептуальных понятий группы

Для того чтобы индивиды могли функционировать как группа, они должны задаться соответствующей системой коммуникации и языком, позволяющим адекватно описывать происходящее. Человеческий организм не выносит слишком большой степени неопределенности и/или перегрузки стимулов. Категории смыслов, которые обеспечивают восприятие и мышление, позволяют отфильтровать маловажную и выделить важную информацию, благодаря чему они становятся не только инструментами, позволяющими снизить нагрузку на сознание и справиться с чувством тревоги, но и обязательной предпосылкой любых скоординированных действий.

Двум детям, сидящим на качелях, необходима не только способность как-то известить друг друга о том, что они хотят управлять этими качелями вместе. Им нужны и некие вербальные или невербальные средства, позволяющие передавать партнеру сообщения, когда необходимо приложить усилие или расслабиться, на каком месте скамьи сидеть, с какой скоростью совершать движения. Индивиды, участвующие в создании группы, должны изучить семантическое пространство друг друга (даже в тех случаях, когда все они изъясняются на обычном английском), чтобы понять, что подразумевается под такими абстракциями как: «хороший продукт», «высокое качество», «низкая стоимость», «быстрый» выход на рынок.

Если разные участники группы используют неодинаковые категориальные системы, они не смогут договориться не только о цели или сути своих действий, но и о природе реальности, отличии истинного от ложного, о приоритетах и т. д. Большинство коммуникативных неудач связано с тем, что люди не придают особого значения тому, что их представления о тех или иных категориях могут существенно отличаться друг от друга.

Например, выступая в роли консультанта небольшой семейной фирмы, занимающейся производством продуктов питания, я стал интересоваться у менеджеров, случаются ли у них конфликты с подчиненными, с коллегами или с начальством в ходе каждодневной работы. Пока мне не довелось столкнуться с одной, удивительно сердитой, личностью, я слышал в ответ мгновенное и совершенно бесцветное «нет». Эти ответы нимало изумляли меня, поскольку президент компании пригласил меня именно для того, чтобы я помог ему совладать с «серьезными конфликтами», так или иначе затрагивающими многих сотрудников компании. В конце концов я понял, что менеджеры не разделяли двух, присущих мне представлений: (1) *конфликт* — общий термин, которым обозначаются разногласия, существующие между людьми; (2) та или иная степень конфликтности присуща любым человеческим отношениям.

Что касается опрашиваемых мною лиц, то они придерживались совершенно иных представлений: (1) слово *конфликт* относится к серьезным противоречиям, которые с трудом поддаются или вообще не поддаются разрешению (иная семантическая интерпретация того же слова); (2) конфликт — скверная штука, а конфликтный руководитель всегда плох. Как только я сообразил, что в основе данной коммуникативной проблемы лежит различие представлений, я перефразировал свой вопрос следующим образом: «Что помогает и что мешает вам в работе?». Сталкиваясь с малейшими проявлениями межличностного «взаимонепонимания», я, как правило, стараюсь уточнить собственные представления, считая такое расхождение во мнениях совершенно естественным для организаций. После этого мне пришлось выслушать массу живых, подробных рассказов о серьезных «конфликтах» и в дальнейших обсуждениях определить те слова, которые у сотрудников фирмы означали по сути то же самое, но не вызвали неправильного понимания и желания занять оборонительную позицию. В данном случае мои клиенты и я пришли к созданию общепонятного языка, необходимого для нашей совместной работы.

Во время групповых собраний, проводившихся в той же организации, я видел, как раздражают президента те их участники, которые не принимают в них живого участия. Видя такую пассивность, он начинал сомневаться в их компетентности. Председатель считал (как мне удалось узнать впоследствии) молчание признаком невежества, некомпетентности или отсутствия должной заинтересованности. На деле же молчаливые участники собраний, как правило, обладали собственной позицией по обсуждавшимся вопросам и чрезвычайно страдали из-за того, что им не предоставляли слова. Они считали, что руководитель не дает им слова единственно потому, что не ценит их как специалистов. Если бы эти различные представления о значении молчания не были вовремя выявлены, обе стороны продолжали бы придерживаться своих ложных представлений, и это в конечном итоге привело бы к классической ситуации «самоосуществляющегося» пророчества. Отсутствие подтвержденной консенсусом коммуникативной схемы препятствовало эффективной работе группы. Общая культура группы еще не сформировалась, однако на уровне различных субкультур уже успели возникнуть представления типа: «Наш босс не желает прислушиваться к нашему мнению».

Общая система категорий зачастую задается создателями группы. Например, основатель небольшой компании, работающей в сфере высоких технологий и видящей свою миссию в производстве более дешевой, но и более совершенной в техническом отношении продукции, должен представить инженерам оптимальный уровень конструктивного и эстетического совершенства изделий. Он обязан указать, на что им следует обращать особое внимание, оговорив при этом множество конструктивных особенностей изделий, должен познакомить их с началами анализа потребительских реакций и ценообразования, а также показать необходимость отработки обратных связей с производством и маркетингом. Подобное обучение состоит не только в определении ряда ценностей. Сами эти ценности основываются на конкретных концептуальных категориях, и потому при обучении усваивается не только набор правил и моделей поведения, но и определенная система категорий.

То, насколько жизнестойкими могут стать эти категории, можно проиллюстрировать на примере *Action Company*, где еще на ранних стадиях развития компании сложилось представление о том, что за оптимальную модель потребителя следует принять самого разработчика, являющего собой прототип пользователя разрабатываемого продукта. Если инженеру понравился созданный им продукт, он полагал, что продукт этот должен понравиться и другим; эта же концепция определения «хорошего» продукта была принята и в других подразделениях. Термин *маркетинг* получил следующий смысл: сам факт того, что продукт «хорош», должен обеспечить подобающий спрос на него. Считалось, что потребители автоматически оценят продукт, и, надо сказать, что это представление получало достаточно точное подтверждение на рынке.

Идея рассмотрения возможных будущих потребностей и предпочтений потенциальных потребителей и учета этого фактора при разработке изделия возникла несколькими годами позже, когда развитие технологии позволило компании приступить к работе с менее квалифицированными пользователями. В этот период возникли серьезные проблемы коммуникации между группами, продолжавшими разработку усложненной продукции, отвечавшей сложившейся маркетинговой концепции, и группами, работавшими над созданием продукции совершенно иного рода и исходившими из совершенно других представлений о маркетинге. Особое значение в данном случае имеет то, что разногласия являлись не следствием принятия какого-то решения, а отражением того обстоятельства, что в организации отсутствовали общепринятые язык и категории, необходимые для принятия решений.

Основные концептуальные категории обычно находят место в языке группы. Так, представители англоязычного мира посредством своего языка осваивают основные категории культурной традиции англосаксов. Скажем, слово *менеджмент* является отражением активного, оптимистического, прагматичного подхода, характерного для американской культуры. Для людей, владеющих только английским, может показаться удивительным то обстоятельство, что в других языках, например, в немецком, такое слово попросту отсутствует. Представляется еще более важным, что отсутствие слова может свидетельствовать и об отсутствии соответствующей концепции. Так, понятие *менеджмент* не может быть адекватно переведено такими словами, как управление, руководство и тому подобное.

Поскольку новые группы всегда возникают в рамках исходной базисной культуры, определение свойственных им новых культурных элементов часто оказывается крайне затруднительным. Разве не может новая компания просто-напросто перенять культуру группы, ее породившей? Разумеется, основатели привносят в любую новую ситуацию свои культурные представления. Однако когда группа сталкивается с проблемами выживания и развития, т. е. когда начинается ее собственная история, она вырабатывает свой собственный язык (жаргон) и концептуальные категории, которые способствуют изменению и развитию языка исходного.

Таким образом, наличие общеупотребительного языка и концептуальных понятий группы является необходимым условием для достижения консенсуса и для обеспечения надлежащей внутригрупповой коммуникации. Достижение взаимо-

понимания начинается с категорий действия, мимики и речи, которые часто задаются лицом, стремящимся к созданию группы, или ее наиболее активными участниками. Поскольку участники группы обычно принадлежат к одной и той же базисной культуре, они изначально обладают языковой общностью, развитие же группы приводит к появлению слов со специальным значением, и представления об «истинном» смысле определенных слов становятся одним из самых глубоких пластов культуры этой группы.

Определение границ группы

Для того чтобы группа могла функционировать и развиваться, важно прийти к консенсусу в вопросе о том, кто принадлежит и кто не принадлежит к ней, а также в вопросе о критериях определения такой принадлежности. Новые участники не смогут приступить к нормальному исполнению своих функций и решению возложенных на них задач до той поры, пока они не осознают своей принадлежности к данной группе, а группа становится группой в полном смысле этого слова, когда обретает способность определить самое себя и собственные границы.

Изначально критерии принадлежности к группе устанавливаются лидером, основателем или соучредителем, при взаимодействии же членов группы эти критерии в некотором смысле проходят проверку и уточняются, и при этом достигается определенный консенсус. В молодых компаниях часто ведутся дебаты о том, кто должен быть собственником или партнером, кто обладает правом на покупку акций по льготным ценам, на кого следует возложить выполнение тех или иных административных функций, кого следует уволить по причине его/ее несоответствия занимаемой должности. В ходе этих дебатов принимаются реальные решения по персоналу и в то же время вырабатываются, проверяются и ясно формулируются критерии принадлежности к группе. Эти дебаты также дают возможность проверки формулировки миссии, ясности целей и средств, иллюстрируя процесс одновременного создания, проверки, формулировки и развития ряда культурных элементов.

Один из способов выявления основных групповых представлений состоит в выяснении у членов организации того, какими бы они хотели видеть новых членов организации, и внимательное изучение истории карьеры действующих ее участников, позволяющее рассмотреть процесс их включения в состав группы. Например, при рассмотрении вопроса о процессе найма в *Action Company* оказалось, что при поступлении на работу в технические или управленческие отделы потенциальный работник должен был пройти собеседование, в котором принимало участие не менее пяти сотрудников организации, при этом все они должны были одобрить данную кандидатуру. Основными критериями отбора во время собеседования служили: достаточно развитые умственные способности, самостоятельность, способность ясно выражать свои мысли и высокий уровень мотивации. «Нам подходят не все»,— говорили члены комиссии.

После приема специалиста на работу в *Action Company* в нем сразу начинали видеть постоянного члена организации. Если этот новый сотрудник не мог спра-

виться с возложенными на него обязанностями, считалось, что его поставили не на то место. Иными словами, утратить полученный статус сотруднику организации было не так-то просто. В условиях экономического кризиса компания старалась сократить темпы набора новых сотрудников, но обычно не спешила с увольнениями. Если же без увольнений было не обойтись, организация определяла их как «перемещение», при котором сотрудникам предоставлялась большая свобода выбора. При этом делалось все возможное, чтобы сохранить представление о том, что работника увольняют не потому, что он плох. Считалось, что при определенных экономических и технологических изменениях могут возникнуть ситуации, при которых переход работника на новую должность в той же или в какой-то иной компании будет отвечать прежде всего его собственным интересам.

В *Multi Company* основным критерием при приеме в члены организации являлся уровень полученного работником образования. Большинство молодых сотрудников технических и административных отделов происходили из научной среды, соответственно считалось, что без понимания научной базы организации эффективная работа в ней невозможна. Обладание докторской степенью рассматривалось как несомненное достоинство работника даже в тех случаях, когда он устраивался на работу в управленческий отдел или отдел маркетинга.

И *Multi*, и *Action* испытывали явные трудности при приеме и закреплении на работе так называемых «ЭмБиЭй-с» (МВAs),¹ способных работать в различных сферах и не имеющих при этом серьезного технического или научного образования, которые, по мнению сотрудников компании, были движимы собственными амбициями, а не желанием внести практический вклад в работу организации. Это было связано с характерным для обеих компаний представлением о том, что менеджмент, как таковой, является необходимым, но далеко не основным условием успеха предприятия. Эти представления сильно ограничили возможности развития *Action Company*, поскольку этой компании всегда явно не доставало опытных «общих» менеджеров, или менеджеров «по общим вопросам».

Вопрос о том, кто должен и кто не должен входить в число сотрудников организации, возникает не только в ходе принятия на работу; он обладает важным символическим значением и в дальнейшем. Одним из непосредственных следствий данного определения является возникновение существенно различного отношения к тем и к другим. Члены организации получают особые привилегии, пользуются большим доверием, имеют более высокие оклады и, что представляется самым важным, начинают отождествлять себя с данной организацией. Сторонние же сотрудники не имеют таких же привилегий или окладов. Они воспринимаются как часть массы, именуемой обычно «сторонними лицами», к которой члены организации относятся либо с безразличием, либо с враждебностью.

Можно сказать, что работа организации сопровождается тремя типами перемещений работников: (1) латеральные (горизонтальные) перемещения, связанные со сменой выполняемых работ или функций; (2) вертикальные перемещения с одного уровня служебной лестницы на другой ее уровень; (3) превращение сто-

¹ Master of Business Administration — специальность, получаемая в школах, колледжах, университетах бизнеса, связанная с осуществлением общего руководства торгово-промышленной деятельностью. — *Прим. науч. ред.*

роннего лица в сотрудника (*Schein, 1978, 1990a*). Консенсус нужен не только при рассмотрении проблем продвижения извне внутрь группы, но и при перемещении внутри группы, поскольку при этом он постигает некоторые из наиболее секретных представлений группы. Индивид узнает подлинное значение тех или иных слов и понятий и знакомится с особыми, характерными для членов данной группы, ритуалами, такими как тайное рукопожатие участников некоего братства. Он начинает понимать, что обретение того или иного статуса во многом зависит от доверяемых ему секретов группы.

По мере того как организация растет и усложняется, становится все более сложной и проблема определения внешних и внутренних границ. Все большее количество лиц — торговцев, агентов по снабжению и продаже, различных представителей, членов правления и консультантов — начинает занимать пограничное положение. В некоторых отраслях экономические факторы требуют от компаний снижения численности работников, что вынуждает их использовать труд временных работников или заключать такие контракты, которые при необходимости позволили бы легко уволить сотрудника. Культурные представления проступают наиболее отчетливо в ходе решения вопросов общей политики: что следует считать временной работой, как долго работник может иметь такой статус, какими привилегиями он может обладать, что должно делать руководство для того, чтобы временные работники не получили статус постоянных (*Kunda, 1992*)?

В развитом социуме индивиды принадлежат сразу к целому ряду различных организаций, вследствие чего представляется невозможным говорить об их принадлежности только к одной из них. Локализация и определение культурной единицы становятся более затруднительными, поскольку рассматриваемая организация может оказаться на деле сложным набором накладывающихся друг на друга субкультур (*Louis, 1983*). Наличие консенсуса относительно критерия членства всегда является признаком того, что группа может рассматриваться как некая культурная единица, стремление же к такому консенсусу присуще любой группе, пытающейся как-то выделить себя из других групп. С точки зрения индивида, переживающего в ходе своей карьеры определенные служебные перемещения, частая его ротация по функциональным или региональным подразделениям может привести к тому, что он не сможет воспринять глубинных представлений, характерных для этих подразделений. Если представления различных групп будут существенно отличаться друг от друга, такой индивид окажется в состоянии постоянного маргинального и неприятного интрапсихического (внутриличностного) конфликта. Отсюда следует, что для вхождения индивида в сложную многоструктурную организацию каждое назначение должно быть таким, чтобы индивид сумел уловить определенные культурные представления, однако, не успел бы воспринять их настолько, чтобы начать ассоциировать себя с той или иной субкультурой.

Таким образом, определение критериев принадлежности к организации или к какому-то из ее подразделений является одним из лучших способов начала анализа культуры. Более того, процесс, посредством которого группа вырабатывает соответствующие суждения и использует их на практике, является по сути процессом формирования культуры, стимулирующим определенную интеграцию элементов, связанных с внешними аспектами существования группы (такими,

как определение ее основной миссии) и с проблемами ее внутренней интеграции, обсуждаемыми в настоящей главе.

Распределение властных и служебных полномочий

Одним из самых важных вопросов, которые надлежит разрешить любой новой группе, является вопрос о распределении влияния и властных полномочий. Процесс стратификации (расслоения) в человеческих системах не столь ужасен, как ритуалы определения превосходства одних особей над другими в сообществах животных, так как люди обязаны придерживаться правил, позволяющих сдерживать возможные проявления агрессии и ограничить права лиц, облеченных властными полномочиями. Человеческие сообщества выработали «правила клева», подобные тем, что существуют у кур, однако отличающиеся куда большей развитостью и сложностью.

Простейший способ изучения этого процесса состоит в наблюдении за новой группой (например, каким-то комитетом или учебной группой) в первые часы ее возникновения. Многие аспекты поведения новых членов могут найти объяснение только в том случае, если мы будем считать, что они ощущают ненадежность своего положения или роли и пытаются «нащупать почву». Каждое лицо, оказавшееся в такой ситуации, испытывает потребность в обретении определенного влияния, причем потребность эта может существенно меняться от человека к человеку. Помимо прочего, каждый индивид подходит к этой ситуации, базируясь на уже имеющемся у него служебном статусе и властных полномочиях (*Schein, 1988*).

Процесс формирования группы предполагает, помимо прочего, и комплексную проверку всех тех, кто будет распределять и принимать те или иные полномочия. Основоположники группы, разумеется, играют в этом процессе весьма важную роль, задавая собственные критерии соответствия и пытаясь самолично определять кандидатов на ту или иную роль. Некоторые участники группы получают формальные должности, ассоциируемые с властными функциями, и заручаются определенными правилами процедуры принятия решения, устанавливающими, должны ли мы при этом голосовать, стремиться к достижению консенсуса, исполнять волю председателя или же устраивать дебаты по каждому из принимаемых вопросов. Процессу формирования группы всегда сопутствует проверка позиций, которые могут навязываться ей основателем, вследствие чего рано или поздно принимаемые группой представления обычно начинают отличаться от первоначально заданных, являясь итогом переговоров или выражением определенных договоренностей. На деле при появлении в группе любого нового сотрудника должна происходить известная смена названных договоренностей, которая позволила бы ему занять свое место в ее стратификационной схеме.

Одной из основных проблем при распределении властных полномочий является биологическая природа человеческого организма. Культура со временем скрывает под «налетом» цивилизации глубинные биологические корни человеческого поведения. Тем не менее мы не можем игнорировать того факта, что все человеческие существа должны обучаться обузданию своих животных агрессив-

ных чувств, а также сдерживанию стремления доминировать, руководить и управлять людьми и внешними обстоятельствами. Если мы не признаем того, что культурные нормы, требующие подавления агрессии, способствуют обузданию чувств, которые, в силу своей возможной бесконтрольности, могут представлять угрозу нам самим и другим людям, мы не сможем понять и того, почему изменение этих норм оказывается крайне непростым делом. Следствием самих этих изменений может стать период нестабильности, во время которого мы будем испытывать страх утраты контроля, и он будет понуждать нас придерживаться своих былых представлений, в то время как может возникнуть объективная необходимость в их изменении.

Мы убеждаемся в том, что этот «культурный слой» крайне тонок, когда видим в телевизионных новостях проявления агрессии со стороны членов различных групп. К примеру, репортаж о стачке рабочих консервного завода, находящегося где-то на Среднем Западе. Группа мужчин швыряет камни размером с бейсбольный мяч в стекла автомобилей своих же товарищей, решивших прорваться через их пикеты. В недавней истории Родни Кинга, произошедшей в Лос-Анджелесе и заснятой на пленку, мы могли не только видеть, как трое полицейских нещадно избивали ногами, лежащего на земле, мужчину, пытающегося хоть как-то защитить себя, но и оправдание этих полицейских, массовые беспорядки, грабежи, поджоги и даже убийство. Необходимость контроля над огнестрельным оружием отчасти связана и с тем, что многие люди могут внезапно потерять контроль над собой и начать палить в себе подобных. Поскольку наши агрессивные импульсы так легко проявляются, культурные ограничения должны быть очень сильны для того, чтобы мы могли чувствовать себя в относительной безопасности.

Action и *Multi* придерживались диаметрально противоположных подходов в методах распределения властных полномочий и канализации агрессии. В *Action* мера власти, которой наделялся данный конкретный сотрудник, зависела от его индивидуальных успехов и сложившейся системы поддержки. Формальный статус, звание, стаж и характер выполняемой работы обладали здесь меньшим значением, чем личные характеристики и послужной список. Особое значение придавалось личным характеристикам, таким как умение вести переговоры, убеждать и доказывать свою правоту. Формальная система статусов считалась чем-то достаточно условным, поскольку здесь господствовало представление о том, что каждый человек может участвовать в решении проблем предприятия и высказывать собственное мнение по тем или иным вопросам, так как в этой компании считали, что хорошие идеи могут высказываться любыми сотрудниками. Как уже было замечено прежде, поскольку ни один из сотрудников не мог дать адекватной оценки собственной идее, любой другой работник обладал правом, а стало быть и обязанностью, принять участие в ее обсуждении или оспорить ее. Таким образом, агрессия в данном случае была направлена на идеи, а не на людей. Следующее представление, в соответствии с которым человек, попадавший в организацию, становился членом «семьи» и уже не мог быть изгнан из нее, защищало людей в ситуациях, когда высказывавшиеся ими идеи оспаривались другими работниками.

Multi, с другой стороны, обладала чрезвычайно формализованной системой распределения властных полномочий, в основу которой были положены квали-

фикация работника, полученное им образование, стаж работы, лояльность и высокие результаты в работе. Через сколько-то лет работник обретал новый, более высокий статус, подобно тому как это происходит на армейской службе (выслуга лет), причем повышение это практически не зависело от специфики исполняемых обязанностей. Статус и привилегии постепенно повышались и сохранялись даже в тех случаях, когда зона ответственности работника сужалась. Для предприятия была характерна атмосфера формальности, подчеркнутой вежливости и здравомыслия. Любые проявления агрессии были строго-настрога запрещены, следствием чего стали наушничанье, сплетни и закулисные интриги, политиканство.

Обе организации можно было отнести к разряду «патерналистских», поскольку они всячески поддерживали ощущение крепкой семьи и наличие определенного уровня эмоциональной зависимости рядовых сотрудников от лидеров или формальных руководителей. Тем не менее разительные отличия соответствующих правил распределения властных полномочий в этих двух организациях лишней раз напоминают нам о произвольности и расплывчатости общих определений типа «автократический» или «патерналистский» при описании организационных культур. Следует помнить о тесной взаимосвязи миссии и целей работы организации, с одной стороны, и распределения властных полномочий, с другой. Технологические и организационные особенности любой организации оказывают существенное влияние на постепенно складывающуюся в ней систему распределения властных и служебных полномочий. Тяготеющие к автократизму представления химиков и эгалитаристские по сути представления инженеров, занятых проблемами новых технологий, в некоем смысле являются результатами представлений, привнесенных в эти организации их основателями и их новыми членами.

Разработка правил, относящихся к сфере близости, дружбы и любви

Любая новая группа должна не только разрешить проблемы, связанные с распределением и осуществлением властных полномочий, но и обеспечить нормальные взаимоотношения между представителями одного иерархического уровня. Если особенности власти в конечном счете определяются необходимостью решения проблемы агрессии, то характер взаимоотношений подчиненных восходит к таким феноменам, как привязанность, любовь и сексуальность. Так, общество определяет социальные роли для представителей того или иного пола, системы родственных отношений, нормы дружеских и сексуальных отношений, которые способствовали бы стабильности существующих в нем отношений и обеспечению воспроизводства населения, т. е. нормальному бытию общества.

Для новых групп или организаций глубинные проблемы секса и деторождения, как правило, не имеют особого значения, если только речь не идет о семейной фирме, озабоченной проблемой наследования. В таких случаях заключение тех или иных браков и прием в компанию детей от них становится крайне важной проблемой, а складывающиеся организационные нормы отражают представления семьи основателей о наследовании (*Beckhard and Dyer, 1983a, 1983b; Dyer, 1986*).

Вспомните о наблюдении Кука (*Cook*, 1992), заметившего, что роль главного дегустатора во французской фирме, занимающейся производством бренди, может наследоваться лишь его потомком мужского пола, вследствие чего эта роль перешла не к дочери дегустатора, а к его племяннику.

Одна из самых характерных особенностей семейных фирм состоит в том, что определенные уровни близости и доверия резервируются в них для членов семьи, вследствие чего в них складывается атмосфера особого доверия. В *Jones Food Company*, крупной сети супермаркетов (она будет описана в главе 11), основатель пригласил в фирму работника, ставшего его партнером практически во всех вопросах, однако так и не позволил ему стать акционером компании. Они откровенно обсуждали все проблемы бизнеса и стали близкими друзьями, но проблема собственности имела особое значение для основателя, считавшего, что владеть капиталами фирмы могут только кровные родственники.

Как некогда заметил Фрейд, одной из моделей, привносимых нами в любую новую групповую ситуацию, является модель нашей собственной семьи, т. е. группы, в которой мы провели большую часть начального периода нашей жизни. Так, правила, внушенные нам родителями и определяющие наши взаимоотношения с ними и с нашими братьями и сестрами, часто используются нами в качестве исходной модели для установления отношений с руководством и с коллегами в новой группе. Поскольку различные члены новой группы могут иметь совершенно непохожий семейный опыт, они часто исходят и из разных моделей отношений такого рода, следствием чего могут стать разногласия и конфликты.

Если основатель группы является чрезвычайно влиятельной фигурой и при этом обладает ясной моделью того, какими должны быть эти взаимоотношения, то со временем он, скорее всего, сможет навязать эту модель и новым ее членам (*Kets de Viies and Miller*, 1984). Тем не менее даже при наличии сильного руководителя конечный итог является результатом переговоров, и нормы, которые постепенно складываются в группе, являются отражением основополагающих представлений большого числа влиятельных ее членов, а также ее реального опыта.

Руководство *Action Company* считало, что правильные решения могут быть приняты только в том случае, когда любой работник организации обладает правом подвергать критике позиции, высказываемые руководством, и участвовать в обсуждении любых вопросов. Следствием этого убеждения было то, что пассивное и/или зависимое поведение подчиненных всегда серьезно порицалось, в то время как отстаивание собственной позиции при обсуждении планов и задач терпелось или даже приветствовалось. Если два сотрудника вступали в спор и один из них отступал, не выдержав наступательного натиска оппонента, руководитель обычно наказывал именно его, а не более агрессивного собеседника.

Нет ничего странного в том, что для этой организации стала характерной атмосфера конфликтности и конкуренции и относительно низкий уровень доверия и близости. Потребность в близости, любви, доверии удовлетворялась сотрудниками за пределами компании, причем удовлетворять ее могли те же самые люди, с которыми они вступали в споры на службе. Однако если тесные дружеские отношения приводили к снижению конфронтации на службе, возникали определенные проблемы. Перспектива сговора или заключения частных договоров пугала руководство и

понуждала производить постоянные изыскания, дабы увериться в том, что этого не произошло. С точки зрения выполнения своей основной задачи данная организация действовала весьма эффективно на этапе своего развития, однако, в условиях свойственной ей культуры, люди чувствовали себя не слишком-то комфортно; когда же организация вступила в пору зрелости, изменить нормы открытости и конфронтации было уже не так-то просто (*Van Maanen and Kunda, 1989; Kunda, 1992*). Мы видим вновь, как представления об оптимальных способах отыскания истины влияют на представления о том, какими должны быть взаимоотношения сотрудников организации.

Подобная система представлений препятствует определенным изменениям. В бытность мою консультантом, меня пытались привлечь к созданию команды, состоящей из руководителей проектов, не имевших ни опыта совместной работы, ни соответствующих стимулов. Первоначальные попытки создания такой команды имели в основе идею высшего руководства о том, что этого требует производственная необходимость, я же как консультант должен был представить теоретические обоснования того, почему в данной ситуации желателен не какой-то иной, а именно бригадный подход. Поверхностное согласие тут же нарушалось, едва речь заходила о чем-то серьезном, члены группы, будучи лишены эмоциональной поддержки, вступали в жаркие споры, опровергая всем своим поведением идею целесообразности создания подобных групп.

Достигнуть какого-то прогресса не удавалось до тех пор, пока мы не приступили к коллективному исследованию причин сопротивления — неосознанных представлений об отношениях сотрудников, истине и конфликте. После выявления лежащего в основе изучаемого явления культурного паттерна мы смогли понять, почему члены группы не могут работать как единая команда. Члены группы вступили в непростой период переоценки своих исходных представлений, и в этом процессе выяснилось, что некоторые из них не хотят поступаться ради новых норм старыми, основанными на индивидуалистических представлениях, более созвучных их характеру.

В результате изучения проблемы создания рабочих групп, длившегося более года, было решено создавать такие группы только в тех случаях, когда их существование диктовалось необходимостью. Один проницательный консультант по проблемам внутренней организации недавно сообщил мне о своем наблюдении. Семантическое значение слова «команда» представляется работникам компании *Action* весьма сомнительным. Единственная команда в их понимании — это команда гимнастов или легкоатлетов, в которой взаимозависимость индивидов ограничивается отдельными событиями, скажем эстафетой.

В *Multi Company* отношения были куда более отстраненными и формальными, что являлось отражением более широкой культуры и личностных особенностей большинства существующих лидеров группы. Помимо прочего, *Multi* формализовала и неформальные, близкие отношения введением особого ритуала, совершавшегося во время каждого годового собрания сорока-пятидесяти представителей высшего руководства компании. Один день и один вечер трехдневного собрания всегда посвящались событию, планировавшемуся организатором собрания, но державшемуся в секрете до той поры, пока его участники буквально не начинали

паковать чемоданы. Это событие всегда включало в себя состязания в таком виде спорта, в котором были равно некомпетентны все участники собраний, выглядевшие в чужих глазах посмешищем. Это уравнивало их и заставляло на время забыть о служебных формальностях. После состязаний устраивался неформальный обед, участники которого произносили шуточные речи и обменивались колкостями. За столом устанавливалась легкая непринужденная атмосфера, немислимая в служебных условиях, чему в немалой степени способствовал алкоголь. То обстоятельство, что планировавшееся событие до времени оставалось неизвестным участникам собрания, придавало ему особую эмоциональную привлекательность — так дети с нетерпением ждут Рождества и гадают, чем же их одарят на сей раз. В известном смысле необходимое сближение сотрудников этой организации обеспечивалось периодически повторяющимся ритуалом регрессии.¹

Определение и распределение поощрений и наказаний

ДЛЯ ТОГО чтобы группа могла нормально функционировать, она должна выработать систему поощрений и наказаний за исполнение или нарушение принятых в ней норм и правил. Должен быть достигнут консенсус по вопросу о символическом и реальном значении поощрения или наказания и о порядке их применения. Соответствующие коллективные представления являются одним из важнейших элементов формирующейся культуры новой организации.

Рассмотрим несколько примеров. В ориентированной на рынок компании, занимающейся производством продуктов питания, было выработано следующее правило: успешно работающий в течение восемнадцати месяцев менеджер по продукту мог быть переведен на пост менеджера по производству более важных и значимых продуктов. Соответственно менеджеры, которые оставались на прежнем месте, начинали чувствовать, что о них забыли. Что касается *Action Company*, то для нее было характерно представление, в соответствии с которым разработчик продукта должен работать с ним от начала и до конца, решая не только производственные вопросы, но и проблемы маркетинга, и потому предоставление такой возможности уже считалось там наградой. Перевод и смена проекта воспринимались там как наказание.

В *Multi* основным (в краткосрочной перспективе) вознаграждением являлось одобрение работника руководством и публичное признание его успехов в газете компании. Серьезные поощрения состояли в переводе работника на более высокий или ответственный пост. Продолжительное пребывание в должности могло означать, что работник достиг предела своих возможностей или же столь успешно справляется с возложенными на него обязанностями, что его попросту нечем заменить. В *Action* зримой оценкой хорошей работы были премии, льготная прода-

¹ Регрессия — согласно З. Фрейду, способ психологической защиты, выражающийся в мысленном возврате к тому периоду жизни, когда человеку было легко и спокойно, т. е. чаще всего обращение к детским ощущениям. — *Прим. науч. ред.*

жа акций и служебный рост, в *Multi* же широко использовалось символическое нематериальное вознаграждение. Заработная плата зависела здесь прежде всего от занимаемой должности и стажа работы.

Иллюстрацией того, до какой степени своеобразной может быть принятая в организации система поощрений и наказаний, является мое непонимание ряда моментов годового собрания крупной британской многонациональной компании. Компания была преобразована из географически децентрализованной организации в систему предприятий, работающих по всему миру и имеющих единый центр. Это значило, что территориальные менеджеры теряют, а производственные менеджеры усиливают свои позиции. На годовом собрании, в котором принимало участие пятьдесят руководителей компании, председатель обсуждал с подчиненными некоторые аспекты этой новой формы организации.

Я видел перед собой чрезвычайно корректного и заботливого человека, советовавшего с лишившимися своей былой власти территориальными менеджерами о том, каким образом может быть реструктурирована их роль. Когда я сказал своему коллеге, работавшему в компании, о том, как поражает меня заботливость председателя, тот разразился смехом и сказал: «Ты шутишь? Более жестких собраний у нас еще не было. Ведь это — настоящая кровавая баня!». Вот сколь обманчивой может быть сторонняя интерпретация происходящего!

Наказания, как и поощрения, могут иметь разный смысл в разных организациях. В нескольких высокотехнологичных компаниях, где считалось, что работников нельзя увольнять, последние, в определенных обстоятельствах, могли превратиться в безликих «членов команды» или в праздно шатающихся «коридорных завсегдатаев». Их фамилии продолжали фигурировать в платежных ведомостях, но все понимали, что они наказаны. Коллеги знали, что эти работники впали в немилость, сколь бы неуловимым ни было внешнее выражение этого. Лишение работника премий и приостановка его служебного роста происходили уже на следующем этапе.

На деле дешифровка поощрений и наказаний является для новичков одной из самых сложных задач, поскольку внешние их проявления представляются стороннему наблюдателю достаточно двусмысленными. Окрик босса может быть поощрением, его же молчание — наказанием; правильное понимание сигналов такого рода возможно только при условии более глубокого понимания данной организационной культуры. Во многих компаниях бригадная организация труда рассматривается в качестве основного метода работы, однако понять то, какое значение вкладывается в нее в данной компании, новичок может только по прошествии определенного времени. В зависимости от того, каким будет это значение, линия поведения, направленная на сотрудничество или на конфронтацию, может поощряться или, напротив, подавляться.

Система поощрения и наказания обычно отражает другие важные аспекты организационной культуры. Скажем, полученное вознаграждение может рассматриваться в качестве приобретенной социальной «собственности» и служить основой для повышения статуса и влияния. Подобно тому как премия или льготы при покупке акций могут быть превращены в осязаемую материальную собственность, одобрение работника начальством или формальное продвижение его по службе

может позитивно повлиять на изменение социальной собственности или статус. Поощрение и наказание со стороны руководства или членов организации, имеющих более высокий статус, являются ключевыми сигналами, посредством которых работник может оценивать свой прогресс, однако существует и иное измерение, в котором своеобразным вознаграждением является информация, доводимая до него. Раскрытие секретов компании считается наградой, сокрытие же их — наказанием, которое свидетельствует об «отлучении» работника. Выпадение из цикла свидетельствует о том, что работник сделал что-то не так.

Система поощрения, рассматриваемая как динамический процесс, обычно имеет долгосрочные и краткосрочные аспекты. Многие из краткосрочных аспектов связаны с текущей деятельностью организации в существующих внешних условиях — с выпуском продукции, уменьшением запасов, снижением издержек и т. д. Эти стороны организационной деятельности должны определять индивидуальную деятельность разных работников, исполняющих разные роли. Система краткосрочных стимулов и вознаграждений обычно направляет работников на достижение максимальных результатов в рамках исполняемых ими ролей. Долгосрочные аспекты системы вознаграждения соотносятся с послужными списками, потенциальными возможностями и с иными факторами, связанными с продолжительным опытом успешной работы на предприятии. В большинстве организаций краткосрочные и долгосрочные вознаграждения отличаются друг от друга (ими могут быть, к примеру, премия по итогам работы за год и продвижение по службе).

При изучении культуры организации необходимо обратить особое внимание и на систему поощрений и наказаний, поскольку она позволяет достаточно быстро выявить ряд важных правил и обосновывающих их представлений данной культуры. Если вам удастся понять, какая модель поведения считается «героической», а какая — «постыдной», вы сможете составить определенное понятие и об основополагающих представлениях.

Управление неуправляемым и объяснение необъяснимого

Каждая группа неизбежно сталкивается с рядом проблем, ей неподконтрольных, и событий, представляющихся таинственными и непредсказуемыми и потому грозными. На физическом уровне такие события, как и природные бедствия, и изменения погоды, не могут найти должного объяснения. На биологическом уровне не существует строгой теории таких явлений, как рождение, развитие, достижение зрелости, болезнь и смерть, которая могла бы объяснить как их суть, так и их причины.

Для культуры, основанной главным образом на разуме и науке, характерна тенденция считать все явления объяснимыми: все таинственное и загадочное в свое время найдет свое объяснение. Пока же наука не раскрыла тайны какого-либо непонятного нам явления, которым мы соответственно не можем и управлять, мы нуждаемся в альтернативной основе, обеспечивающей объяснение того, что произошло, в осмысленном контексте. Религиозные верования могут задать такой

контекст и представить обоснование событий и явлений, которые в противном случае представлялись бы чем-то несправедливым и бессмысленным. Религия объясняет необъяснимое и дает рекомендации по поводу того, что надлежит делать в непонятных, неопределенных и опасных ситуациях. Эти рекомендации обычно отражают понимание данной группой героического и желаемого, греховного и нежелательного, следствием чего становится определенная идеология, объединяющая в себе различные представления о человеческом естестве, а также о природе социальных отношений и общества в целом.

Идеологию можно рассматривать как систему ценностей, которая может служить руководством к действию при взаимодействии с другими группами или вообще с внешней средой в первую очередь в таких областях, которые с трудом поддаются осмыслению и управлению. В тех сообществах, где религия играет важную роль, идеология сливается с религией. Чем большую роль в данном сообществе играют разум, логика и наука, тем более секуляритивной¹ становится его идеология, которая в конце концов окончательно порывает с религией.

Организационный эквивалент этого общего культурного явления порождается определенными значимыми эпизодами из истории организации, и в первую очередь теми, которые не поддаются истолкованию или осмыслению в силу того, что в них организация не могла осуществлять контроль над происходящим. Организация может разработать своеобразный эквивалент религии и/или идеологии, в основе которого будет лежать характерное именно для этой организации видение определенных ситуаций и соответствующая реакция на них. Мифами и историями обычно окружены те этапы или моменты истории компании, которые связаны либо с глубоким кризисом, либо с внезапным ростом, когда появляется необходимость в пересмотре основных групповых представлений, которые влечет за собой преобразование и изменение группы.

Так, в *Action Company* считали, что при возникновении кризисной ситуации компания может рассчитывать в первую очередь на таких-то и таких-то сотрудников и менеджеров. Помимо прочего, надежды на выход из кризисной ситуации зачастую суеверно связываются с некими особыми «путями» или методами. Возможный вариант такого рода действий (которые когда-то могли осуществляться тем самым героическим менеджером) — временное предоставление свободы действий сотрудникам, которые в этом случае смогут самостоятельно найти выход из ситуации. Иногда же в подобных ситуациях организация приглашает консультантов, считая, что те, будучи сторонними лицами, могут лучше оценить ситуацию.

Занявшись изучением внедрения компьютерной томографии, используемой в практической рентгенологии, Барли (*Barley* 1984a, 1984b) заметил, что при зависании компьютера во время снимка техники прибегали к самым неожиданным действиям (включая удары по компьютеру), для того чтобы вывести его из этого состояния. Если при этом компьютер возобновлял свою работу, техник аккуратно фиксировал последовательность своих действий и передавал эту «ценную информацию» своим коллегам, пусть она и была лишена каких-либо технических или логических оснований. В основе поведения техников явно ощущались некие суе-

¹ Секуляризация — здесь: освобождение общественного и индивидуального сознания от влияния религии. — *Прим. науч. ред.*

верные представления, несмотря на то, что они работали в такой сфере, где все поддавалось логическому объяснению.

В подобных случаях организационная идеология может принимать различный вид. Порой ею становится осознаваемый компонент коллективных представлений, принадлежащих данной культуре. Порой она представляет собой совокупность объяснений таких моделей поведения, которые представляются необъяснимыми или иррациональными. Иногда идеология является отражением идеалов и чаяний, а также актуальной реальности организации, и потому она становится для ее членов своеобразным руководством к действию. Идеологии нередко определяют основную миссию организации, ее цели, выбор средств их достижения и предпочтительный характер взаимоотношений между ее членами.

Идеологии часто оформляются в виде формальных документов, определяющих основные организационные ценности. Эти ценности могут найти отражение в учредительных документах, годовых отчетах, информационных и учебных материалах, однако в таком случае они могут представлять собой всего лишь набор провозглашаемых ценностей, которые совсем не обязательно будут образовывать цельную идеологию. Подлинную сущность идеологии можно определить только в том случае, когда эти ценности подтверждаются историей организации и если они подкреплены основополагающими представлениями.

Истории и мифы о том, как организация некогда боролась со своими конкурентами, как она смогла пережить период экономического спада, разработала новый вид продукции, поддержала ценного работника и тому подобное, не только изъясняют ее основную миссию и характерные цели (тем самым, подтверждая их), но также способствуют поддержанию некоего образа организации и рабочей теории о том, как следует осуществлять те или иные функции и какими должны быть взаимоотношения членов организации (*Dandridge, Mitroff, and Joyce, 1980; Koprowski, 1983; Martin, 1982; Mitroff and Kilmann, 1975, 1976; Ouchi, 1981; Pettigrew, 1979; Wilkins, 1983*).

Например, в одной компании, занятой в сфере высоких технологий, был весьма популярен рассказ о том, как в период серьезного спада производства компания смогла выжить, не уволив ни одного сотрудника, благодаря тому, что все ее работники согласились перейти на неполный рабочий день. Тем самым в компании утверждались определенные ценности (*Оучи (Ouchi), 1981*). В *Action* история рассказывала о «реабилитации» ведущего инженера, участвовавшего в нескольких серьезных проектах, потерпевших неудачу. Вместо того чтобы уволить его, руководство компании лишней раз подтвердило верность одному из своих основных представлений, в соответствии с которым производственные неудачи являются следствием того, что работнику не найдено должного применения, и перевел инженера на другую должность, где он вновь смог стать героем. Очевидно, что из этой истории вытекает и другое представление: компания ценит всех своих работников; если уж человек принят в нее, значит, он чего-то стоит.

Вот еще один рассказ, относящийся к начальному периоду истории компании *Action*. Один из ее инженеров был послан на западное побережье для починки какого-то оборудования. Он улетел ближайшим полугочным авиарейсом и не успел собрать вещи. Работа заняла неделю, и для ее выполнения инженеру пришлось

купить одежду. Вернувшись, он представил в правление соответствующий счет. Бухгалтерия отказалась оплачивать его, и тогда инженер пригрозил увольнением. Услышав об этом, Мерфи, глава компании, строго наказал работников бухгалтерии, подтвердив заявленную позицию о приоритете технологического аспекта деятельности фирмы и особом статусе технических специалистов.

Посредством рассказов, анекдотов и других устных или письменных форм фиксации своей истории организация может выражать свою идеологию и свои базовые представления и сообщать их новичкам уже не абстрактно, а используя конкретные примеры. Впрочем, даже и в таком случае смысл этих рассказов может оставаться непонятным новичкам до той поры, пока он не будет растолкован носителями данной культуры. Соответственно к получившим словесное выражение идеологии и философии следует относиться как к культурным артефактам, которые при всей своей очевидности с трудом поддаются дешифровке.

Резюме

Каждая группа должна учиться тому, как стать группой. Этот процесс становления не является автоматическим. Он сложен и многоэлементен. Люди, будучи именно людьми, должны иметь дело с конечным набором факторов, которые они в состоянии осмыслить в любой новой групповой ситуации. На базисном уровне им надлежит прежде всего выработать общий язык и систему категорий, которая позволяла бы ясно определить те или иные понятия. Формальные языки не позволяют достаточно точно определить такие понятия, как работа, группа (бригада), внимание, качество и т. д. Группа должна прийти к консенсусу относительно собственных границ, определяя тем самым тех, кто входит и кто не входит в нее. Члены группы должны прийти к единству и в вопросе о распределении властных полномочий и влияния, которое позволило бы направлять возможные проявления агрессии и четко определить формальную систему статусов. Они должны задаться правилами, которые позволили бы определить характер служебных взаимоотношений и должным образом направлять проявления дружеских и интимных чувств.

Группы должны иметь четкие представления о характере поощрений и взысканий, позволяющие членам группы дешифровать их. И наконец, группа должна задаться системой истолкований, призванных помочь ее участникам в тех ситуациях, когда они сталкиваются с чем-то неожиданным или необъяснимым, т. е. функциональным эквивалентом религии, мифологии и идеологии.

Соответствующие представления соседствуют с представлениями о миссии, целях, средствах, критериях и способах оценки и о механизмах коррекции, образуя систему, изучение которой позволяет понять и описать данную культуру. Возможен анализ и каких-то иных факторов и параметров, однако рассмотрение названной системы позволяет, помимо прочего, выявить динамику изучаемой культуры, т. е. процессы зарождения и развития глубинных коллективных представлений. Все вышеперечисленные параметры образуют концептуальную сетку, или систему, позволяющую сортировать и классифицировать наблюдаемые культурные данные.

В конечном итоге возможность нормальной совместной работы и сосредоточения на решении основной задачи определяется наличием консенсуса по обсуждаемым в этой главе вопросам. Если внутренние проблемы не урегулированы, если люди озабочены шаткостью и неясностью собственного положения, если им неизвестны правила игры и потому непонятен подлинный смысл происходящего, они не могут должным образом сосредоточиться на решении насущных проблем организации. С другой стороны, необходимость решения проблем, от которых может зависеть само существование организации, часто приводит к быстрому достижению консенсуса в сфере внутренней интеграции.

Таким образом, вопросы внутренней интеграции и адаптации к внешней среде тесно взаимосвязаны. Внешнее окружение определяет для организации пределы допустимого, однако решения, принимаемые в этих заданных внешними условиями рамках, могут иметь различную эффективность. Допустимые решения ограничиваются также индивидуальными способностями участников группы.

Постепенно развивающаяся культура любой организации является, таким образом, комплексным следствием внешних давлений, внутренних потенциалов, реакций на некие серьезные события и, возможно, до некоторой степени, каких-то случайных факторов, которые не могут быть объяснены ни внешними, ни внутренними аспектами существования организации. Я пытался выявить общие проблемы, с которыми сталкивается любая новая группа, памятуя о том, что способы, благодаря которым эти результаты достигнуты, являются все же уникальными.

Руководство играет особую роль как источник оригинальных идей или моделей поведения, которые впоследствии проверяются на соответствие имеющимся внутренним и внешним условиям. Нормы, правила, языки, системы поощрения и тому подобное не возникают сами собой. Некоторые социологи утверждают, что эти явления являются результатом взаимодействия членов группы. Это несомненно, однако этого объяснения явно мало. В любой групповой ситуации наиболее активные участники группы пытаются словесно или на собственном примере убедить прочих ее участников в том, что позиции, отстаиваемые ими, верны. Такие лидерские поступки могут совершаться в разное время различными участниками группы, однако в той или иной форме они присутствуют всегда. Как будет показано в одиннадцатой главе, посвященной формированию культуры, модель поведения лидера, свойственная основоположникам группы, играет при ее формировании определяющую роль. В то же самое время категории культуры, о которых шла речь до сих пор, впоследствии могут стать своего рода памяткой, по которой новые руководители смогут сверять свое поведение.

Глава 6

Представления о реальности, истине, времени и пространстве

При возникновении и становлении групп и организаций они вырабатывают коллективные представления о более абстрактных, более общих и более глубоких аспектах существования. Большая часть параметров или измерений, определяющих эти аспекты, заимствуется ими из обширного культурного контекста, окружения данной группы, вследствие чего их существование в виде представлений в гомогенном (однородном) культурном контексте может оставаться совершенно незаметным. При рассмотрении же групп, изначально являющихся поликультурными, становится очевидным, что разногласия на названном высоком уровне абстракции чрезвычайно затрудняют процесс становления группы.

При рассмотрении измерений, о которых пойдет речь в этой и в последующей главах, использовались методы, представленные в классической работе по сравнительному анализу культур юго-запада США *Клакхона и Стродтбека (Cluckhohn and Strodtbeck, 1961)*, однако они были существенно доработаны на основе опыта, полученного мной за время работы в разных странах. Благодаря своей взаимосвязи рассматриваемые понятия образуют базис культурных парадигм, типологию которых пытаются представить некоторые исследователи. Как мы увидим в дальнейшем, эти типологии обладают определенной эвристической ценностью, однако, как правило, они не способны ответить на вопрос, в чем именно состоят основные отличия данной организации от любой другой.

Понятия или «измерения», о которых идет речь и которые являются основой для формирования различных представлений, рассмотренных нами в четвертой и пятой главах, будут представлены ниже. Например, миссия, основные задачи и цели организации не могут не отражать свойственных ее членам представлений о природе человеческой активности и о сущности взаимодействия организации с внешним миром. Средства, избранные для достижения этих целей, отражают представления об истине, времени, пространстве и человеческих отношениях. Подобным же образом система оценки и представления о том, в чем должны со-

стоять корректирующие меры, являются отражением представлений о природе истины и о психологической приемлемости задаваемых контрактом условий.

Проблемы внутренней интеграции также тесно связаны с этими абстрактными категориями. Язык и концептуальные системы не могут не отражать фундаментальных представлений о времени, пространстве и истине. Система статусов, система поощрений, правила, позволяющие направлять в нужное русло проявления дружелюбия и агрессии, — все это является отражением глубинных представлений о природе человека, характере человеческой активности и человеческих взаимоотношений. Религия и идеология в каком-то смысле также восходят к глубинным представлениям об истине, времени, пространстве и, в первую очередь, о природе человека. Ниже представлены эти глубинные измерения, вокруг которых формируются коллективные базовые представления.

1. *Природа реальности и истина.* Коллективные представления, задающие понятие реального и нереального и отношение к фактам физической и социальной жизни, а также определяющие природу истины и способ ее получения (откровение или обретение).
2. *Природа времени.* Коллективные представления, определяющие базовую концепцию времени, его определение и измерение, различные его типы и роль времени в данной культуре.
3. *Природа пространства.* Коллективные представления о пространстве и его распределении и предназначении, о владении им, о символическом значении пространства, занимаемого индивидом, о роли пространства при определении отдельных аспектов человеческих взаимоотношений (например, степени близости) или минимальных потребностей индивида как частного лица.
4. *Природа человеческого естества.* Коллективные представления о человеке и об основных его качествах. Позитивна, негативна или же нейтральна природа человека? Способны ли человеческие существа к совершенствованию?
5. *Природа человеческой деятельности.* Коллективные представления, задающие модель поведения человека в тех или иных обстоятельствах и базирующиеся на представлениях о реальности и природе человеческого естества. Каким должен быть уровень активности индивида, соответствующий базовой жизненной ориентации? В чем состоит взаимосвязь организации с ее окружением? Что называется работой и чем работа отличается от игры?
6. *Природа человеческих отношений.* Коллективные представления, задающие правила отношений между членами группы и определяющие распределение властных полномочий и симпатий. На каких началах должна строиться жизнь группы: на кооперативных или конкурентных, индивидуалистических, групповых или коммунальных? Какая система отношений между работниками и работодателями может быть признана психологически приемлемой? На чем зиждется власть: на традиции наследования властных полномочий, моральном консенсусе, законе или харизме? Какими базовыми представлениями определяются способы разрешения конфликтных ситуаций и принятия решений?

Связь внутренних аспектов существования организации и этих более абстрактных категорий говорит о том, что при образовании любой новой группы ее члены привносят в нее свои глубинные культурные представления. Если они происходят из различных этнических или профессиональных культур, на первом этапе эти представления, скорее всего, будут различными. Это их различие будет мешать работе и угрожать самому существованию группы. По мере знакомства друг с другом члены группы постепенно вырабатывают некую общую систему представлений на фундаментальном уровне, причем эти новые представления могут отличаться от любых исходных представлений членов группы. Как мы увидим, согласно недавно полученным данным о работе совместных предприятий, образованных компаниями разных стран, занятие одной из культур доминирующих позиций способствует, а отставание каждой из культур собственных позиций препятствует созданию новых групп такого рода (*Salk, 1992*).

Указанную динамику можно проиллюстрировать на примере *Action Company*. Французским филиалом этой компании управлял француз, прекрасно освоивший культуру компании. Он пригласил молодого парижанина на должность менеджера по персоналу и сказал ему: «Определитесь с собственной работой и попытайтесь сделать ее максимально эффективной». Я беседовал с этим менеджером примерно через год после приема его на работу и узнал из разговора с ним, что первые полгода были для него сущим мученьем, так как он был воспитан в лучших французских традициях и считал, что все вопросы должны решаться начальником, подчиненные же должны единственно послушно исполнять приказы начальства. Менеджер всячески искал такого руководства, однако, найти его так и не смог.

Тогда он решил действовать самостоятельно и опробовать несколько собственных идей. Такая модель поведения тут же получила всемерную поддержку и одобрение со стороны начальства. Когда он вновь проявил собственную инициативу, начальство вновь поддержало его. Через некоторое время он уже понимал, чего ждут от него в *Action*. Описывая этот процесс социализации, он говорил: «Мне пришлось отказаться от своих французских привычек. Мне нравится такой стиль работы, однако боюсь, теперь я не смог бы работать в традиционной французской компании». Сотрудники компании, присутствовавшие при этом разговоре, подтвердили его слова, заметив, что культура *Action Company* необычна настолько, что ее сотрудники вряд ли смогли бы работать где-то в другом месте! Как бы то ни было, характерные для *Action* представления о человеческой природе, деятельности и взаимоотношениях привели к изменению ряда представлений этого сотрудника, сложившихся у него в рамках его собственной исходной культуры.

Поскольку представления такого рода имеют чрезвычайную важность, мы должны рассмотреть их достаточно подробно, в деталях, что в дальнейшем позволит нам сравнивать организации и их внутренние подразделения, а также производить сравнительный анализ национальных и этнических культур в более широких масштабах. В данной главе нами будут рассмотрены первые три измерения, выражающиеся в концепциях реальности и истины, времени и пространства. В главе 7 мы рассмотрим оставшиеся три измерения, связанные с концепциями человеческого естества, человеческой активности и человеческих отношений.

Коллективные представления о природе реальности и истине

Фундамент любой культуры складывается из представлений о том, что является реальностью, и о том, каким образом можно прийти к ней или определить ее. Эти представления, разумеется, соотносятся с представлениями о человеческой природе и человеческих взаимоотношениях, однако, особое внимание в данном случае обращается на то, как члены группы отбирают нужную им информацию, интерпретируют ее и приходят к заключению о достаточности ее для принятия того или иного решения, влекущего за собой определенные действия.

К примеру, как я уже отмечал несколько раз, в *Action Company* реальность и истина находятся в ходе дебатов и определяются некими прагматическими критериями. Если объективная проверка идеи оказывается невозможной или затруднительной, идея подвергается всестороннему критическому рассмотрению. В *Multi Company* куда большее внимание уделяется результатам лабораторных исследований и мнению опытных высококвалифицированных специалистов. Обе компании существуют в условиях западной культуры, ориентирующейся на науку и рациональное знание. Для дальнейшего анализа этой проблемы нам придется рассмотреть ее на различных уровнях.

Уровни реальности

Под *внешней физической реальностью* понимаются предметы и явления, имеющие объективные или, согласно западной традиции, «научные» критерии оценки. Например, если два человека разойдутся во мнениях о том, разобьется или нет некий стеклянный предмет, они могут разрешить эти недоумения, ударив по нему молотком (*Festinger, 1957*). Если два менеджера станут спорить, с каким из продуктов им следует выйти на рынок, они могут решить свой спор в условиях пробного маркетинга, задавшись определенными критериями. С другой стороны, если два менеджера не сойдутся во мнениях о том, следует ли использовать фонды корпорации для проведения какой-либо политической кампании, они вынуждены будут констатировать, что этот конфликт не может быть разрешен на уровне внешней физической реальности.

Различные культуры имеют различные представления о том, что представляет собой внешняя физическая реальность. Во многих культурах ряд явлений, относимых нами к духовной сфере и не обладающих для нас реальным существованием, рассматривается как нечто реальное и внешнее по отношению к человеку. Яркий пример того, сколь неопределенной является эта граница, дан в книгах *Кастанеды (Castaneda, 1968, 1972)*, где он описывает опыт своего общения с индейским шаманом Доном Хуаном и противоречия, порождаемые экстрасенсорным восприятием. Стержень физической реальности очевиден, границы же ее во многом определяются культурным консенсусом, относящимся к сфере социальной реальности.

Социальная реальность требует не внешней эмпирической проверки, а достижения определенного консенсуса. К наиболее очевидным моментам социальной реальности относятся природа человеческих отношений, распределение власти и по-

литический процесс в целом, представления о смысле жизни, идеология, религия, границы группы, а также культура как таковая. Характер самоотождествления группы и избираемая ею система ценностей, очевидно, требуют не эмпирической научной проверки, а достижения консенсуса. Если люди верят в нечто, почитая это нечто реальностью, оно становится реальным для данной группы, на что уже давно указывали социологи.

В международном контексте невозможно выявить правую сторону в территориальном конфликте или в столкновении мировоззрений, что наглядно продемонстрировала ближневосточная война 1991 г. Соответственно переговоры по вопросам такого рода становятся крайне затруднительными, вследствие чего стороны прибегают к использованию рычагов экономического давления и к использованию военной силы. Плохая шутка о наивном дипломате, советовавшем арабам и израильтянам уладить все разногласия как хорошие христиане, вполне соответствует истинному положению вещей в этой сфере.

Одна из причин того, почему принятие решений в сфере бизнеса порой сопряжено с серьезными затруднениями и почему менеджмент является столь сложным видом деятельности, состоит в отсутствии согласия по вопросу о том, к какой сфере — физической или социальной — относится данная проблема. Если организации надлежит предпринять согласованные действия, она должна обладать развитыми коллективными представлениями о том, какие решения должны обосновываться научными методами и какие решения должны определяться согласованными критериями типа: «этот вопрос должен решаться самым опытным сотрудником» или «решение должно приниматься большинством». Заметьте, что консенсус нужен не только при определении критериев, но и при выборе используемого процесса, а также в отдельных случаях и в задании характера принимаемого решения.

Индивидуальная реальность относится к сфере индивидуального опыта, вследствие чего она представляется данному индивиду истинной. Тем не менее эта истина может не согласовываться с истинами других индивидов. Отсутствие согласия на этом уровне чрезвычайно затрудняет продвижение вперед, пока мы не сможем четко выразить, в чем именно состоит наш базовый реальный опыт. Помимо прочего, определенный консенсус требуется и в отношении того, чьему личному опыту мы будем склонны доверять в большей степени. В традиционном обществе, основанном на иерархической власти, голоса старейших государственных деятелей звучат громче других, поскольку мы ценим их многоопытность и склонны считать их взгляды истинными. В прагматическом же индивидуалистическом обществе мы можем потребовать от любого деятеля заверений и доказательств, которые, в конце концов, могут оказаться и фикцией.

То, что определяется нами как физическая, социальная или индивидуальная реальность, является само по себе продуктом социального обучения и вследствие этого по определению может рассматриваться как составная часть данной культуры (*Van Maanen, 1979b; Michael, 1985*). В сфере физической реальности культурные представления имеют относительно меньшее значение, что объясняется в западном обществе следованием естественным законам, открытым благодаря использованию научных методов. Культурные представления играют куда более важную роль в сфере социальной реальности, называемой *Луисом (Louis, 1981) интросубъектив-*

ной и отличающейся от универсальной объективной и индивидуальной субъективной реальности. На деле основная часть содержания культуры связана именно с теми сферами жизни, объективная верификация которых представляется невозможной, вследствие чего единственным средством оценки происходящего в них становится социальная дефиниция. Именно с этой областью сопряжены по большей части наши сомнения и тревоги, возникающие в тех случаях, когда мы не можем понять происходящего и определить своего отношения к нему.

Высококонтекстные и низкоконтекстные культуры

ХОЛЛ (*Hall, 1977*) различает так называемые *высококонтекстные* и *низкоконтекстные* культуры, *Маруяма (Maruyama, 1974)* противопоставляет *унидирекциональные* и *взаимообусловленные* культурные парадигмы. Если в низкоконтекстной унидирекциональной культуре все события и явления обладают ясными универсальными значениями, то в высококонтекстной взаимообусловленной культуре события и явления могут быть поняты лишь в контексте, значения могут варьироваться, категории изменяться, каузальность (причинность) же здесь носит достаточно условный характер.

Хотя это разграничение может быть использовано, прежде всего, при сравнении различных стран или крупных этнических сообществ, оно приложимо и к организациям. Например, *Action* имеет высококонтекстную культуру, в которой значение слов и действий зависит от того, кому они принадлежат и в какой ситуации возникают. Менеджеры хорошо знакомы друг с другом и всегда учитывают личность сотрудника, осуществляющего те или иные действия. Публично наказывая подчиненного за «глупый поступок», старший управляющий может ограничиться выражением своего недовольства тем, что тот действует, не проконсультировавшись со своими коллегами. Если же менеджер, наказывающий подчиненного, работает в компании недавно, наблюдатели понимают, что подчиненный попал в серьезный переплет. *Multi* же, напротив, обладает низкоконтекстной культурой, в которой смысл сообщений не зависит от их авторства.

Говоря о «языке», мы часто недооцениваем роль и значение контекста. Мы считаем, что, освоив язык другой страны, человек способен понять смысл происходящего и действовать сообразно с этим. Но, как показывает наш собственный опыт межкультурного общения, язык существует в более широком контексте, в котором невербальные средства, тон, жесты, мимика и прочие аналогичные сигналы способствуют установлению истинного значения сказанного. Наглядным примером этого может служить уже упоминавшееся собрание руководящего персонала британской многонациональной компании. Мне казалось, что председатель ведет себя очень тактично и вежливо, впоследствии же выяснилось, что он никогда не был так жесток с подчиненными, как в этот раз.

Морализм-прагматизм

Полезным критерием для сравнения подхода групп к оценке реальности может стать модифицированная шкала морализма-прагматизма, введенная *Инглендом (England, 1975)*. Занимаясь исследованием управленческих ценностей, *Ингленд* обнаружил, что менеджеры, живущие в разных странах, тяготеют либо к прагма-

тизму, основой которого является опыт как таковой, либо к морализму, основанному на общей философии, системе морали или традиции. Так, он пришел к выводу, что европейцы тяготеют к морализму, в то время как американцы склонны к прагматизму. Если мы используем этот критерий для оценки базовых коллективных представлений группы, мы сможем выявить несколько вариантов понимания истины или отношения к ней.

1. *Догма, основанная на традиции и/или религии.* Так было всегда; такова Божья воля; так написано в Писании.
2. *Откровение или догма, основанная на вере в непогрешимость мудрецов, лидеров, пророков или царей.* Наш президент хочет поступить именно так; это рекомендация консультантов; он очень многоопытный человек, мы должны прислушаться к его мнению.
3. *Истина, полученная в процессе «рассуждения-рассмотрения».* Мы приходим к заключению о виновности или невиновности данного субъекта, рассматривая его дело, и при этом исходим из того, что абсолютной истины нет — существуют лишь социально обусловленные истины; мы должны предоставить решение этого вопроса комитету, занимающемуся проблемами маркетинга; руководитель должен решить этот вопрос, поскольку он относится к сфере его компетенции; мы должны провести голосование и подчиниться мнению большинства; мы согласились с тем, что это решение должно приниматься руководителем производственного отдела.
4. *Истина рождается в споре.* Мы смогли провести эту идею через три комитета и апробировать ее на торговых агентах — судя по всему, она удачна; если названный подход не вызовет у вас возражений, он станет основой для наших дальнейших действий.
5. *Истина должна говорить сама за себя — чисто прагматический подход:* попробуем использовать этот подход, а там видно будет.
6. *Истина может быть установлена путем использования научного подхода, который также обращается в догму:* наши изыскания показали, что действовать надлежит именно так; мы провели три исследования, и в каждом случае приходили к одному и тому же результату, соответственно избранный подход можно считать верным.

Этот показатель не только позволяет уяснить характер группового понятия об истине, он соотносится и с тенденциями к избеганию неопределенности (*Hofstede, 1980*) и терпимому отношению к ней (*Adorno and others, 1950*), которые также могут использоваться в культурном анализе. Менеджеры и работники в различных странах и в различных компаниях по-разному чувствуют себя в неопределенных ситуациях. Некоторые исследователи считают, что более высокому уровню терпимости в определенных управленческих областях соответствует и более высокая степень эффективности (*Davis and Davidson, 1991; Pascale and Athos, 1981; Peters, 1987*). Аналитики, занимающиеся проблемами планирования и адаптации к неопределенному и неконтролируемому будущему, могли бы исходить из того, что при возрастании внешней «турбулентности» способность работать в условиях неопределенности становится более насущной как для существования организа-

ции, так и для процессов обучения, вследствие чего организационные и национальные культуры, способные существовать в таких условиях, оказываются более адаптивными (*Michael, 1985*).

При анализе такого рода необходимо убедиться не в «правильности» тех или иных позиций, а в наличии у членов группы консенсуса по базовым представлениям. Если такого консенсуса нет, то об исследуемой совокупности людей невозможно говорить как о группе.

Это обсуждение имеет смысл завершить примером использования названного подхода в двух рассматриваемых организациях. По общему мнению сотрудников *Action*, реальность определяется практическими критериями в ходе дебатов. За все то время, которое я проработал там консультантом, меня ни разу не просили дать какую-либо рекомендацию. Если же я и вносил какое-нибудь предложение, клиент отвечал на него собственными идеями, которые тут же начинали дебатироваться его коллегами. Неопределенные ситуации нисколько не смущали работников этой компании, имевшей отработанную систему их прагматического разрешения.

В *Multi* же меня почитали крупным авторитетом, интересовались результатами моих изысканий и искали моих советов. Меня считали здесь специалистом, способным поделиться своими познаниями с организацией, вследствие чего мои рекомендации обычно в точности выполнялись. С другой стороны, если мои рекомендации противоречили каким-то элементам организационной культуры (примером чего может служить мой совет развивать горизонтальные коммуникации), они попросту игнорировались. *Multi* не привыкла работать в условиях неопределенности и явно тяготела к морализму.

Что такое «информация»?

Принятие групповых решений и оценка группой реальности, помимо прочего, основываются на консенсусе в вопросе определения понятий: «данные», «информация» и «знания». По мере развития информационной технологии эта проблема приобретала все большую остроту, что было связано с непрекращающимися дебатами о роли компьютеров в информационной сфере. «Профессионалы» информационных технологий часто придерживаются таких коллективных представлений, которые существенно отличаются от представлений старших менеджеров (более подробно данный вопрос будет рассмотрен в четырнадцатой главе). Скажем, многие руководители компаний склонны считать выводимый на дисплей материал данными, в то время как они хотели бы иметь в своем распоряжении информацию, являющуюся результатом анализа данных и соответственно предполагающую наличие определенной программной системы оценки (*Rockart and DeLong, 1988*). Для того чтобы группа могла принимать реалистические решения, необходимо наличие в ней соответствующего консенсуса по данному вопросу.

Проведенное Догерти исследование групп, занимающихся разработкой новой продукции, показало, что в тех случаях, когда группы не занимаются проблемой определения состава и содержания релевантной (уместной) информации, вероятность того, что продукты, с которыми они выйдут на рынок, окажутся неконкурентоспособными, становится более высокой (*Dougherty, 1990*). Она выделяет

пять отдельных «сфер мышления», в рамках которых локализуется мыслительная деятельность функциональных специалистов, собранных в команды, занимающиеся разработкой новой продукции. Каждый участник команды полагает, что он или она «имеет достаточно полное представление» о клиентах группы, при этом в реальности они могут говорить о разных вещах. Инженеры знают, какими должны быть размеры и технические характеристики изделия, где должен находиться тот или иной разъем и т. д. Производственники знают, каким должен быть ориентировочный объем выпуска и количество моделей изделия. Специалисты по планированию сбыта обладают общим представлением о наличии или отсутствии рынков, их емкости, показателях стоимости и объема, обеспечивающих требуемый уровень прибыли, о тенденциях рынка и т. д. Торговые агенты знают, с какой целью потребители приобретают данное изделие, каковы их специфические нужды, как они относятся к аналогичным изделиям других компаний. Специалисты по оптовой торговле знают, как следует продавать данный продукт, какими должны быть коммерческие планы, каким должно быть количество каналов сбыта. В каждой из этих групп благодаря профессиональной специфике работы и функциональному опыту участников возникают групповые концепции и понятия, которые могут оказаться непонятными для лиц, не входящих в них.

Когда представители этих субкультур собираются в команду, призванную решать проблемы разработки новой продукции, их способность вникать в проблемы других участников команды, согласно Догерти, является основным фактором, определяющим то, будет ли новая продукция пользоваться успехом на рынке. Все организации формально придерживаются именно такого бригадного способа работы. Однако данные, полученные Догерти, свидетельствуют о том, что возможность достижения приемлемого уровня взаимопонимания, позволяющего должным образом координировать релевантную информацию, возникает только при выходе группы за эти формальные границы. Если процесс совместной работы остается чисто формальным, у участников групп возникает иллюзия того, что они делятся друг с другом релевантной информацией, в то время как в рамках каждой из таких подгрупп может существовать собственное понимание того, что следует считать такой информацией. Если же они выйдут за пределы формально заданных каналов, они с большей вероятностью почувствуют необходимость создания подлинной группы, для чего им придется ближе познакомиться друг с другом и выяснить, в чем совпадают и в чем расходятся их позиции по тем или иным вопросам.

Таким образом, мы можем говорить о том, что одним из важнейших параметров культуры группы является характер определения ею понятий реальности, истины и информации. Реальность может существовать на физическом, групповом и индивидуальном уровне, при этом критерий реальности того или иного явления или события — прямая проверка, наличие консенсуса или личный опыт — меняется в зависимости от указанного уровня. Группы развивают определенные представления об информации, которые в определенных ситуациях позволяют им делать вывод о достаточности ее для принятия того или иного решения. Представления такого рода являются отражением глубинных представлений группы об источнике истины. Смысл, вкладываемый группой в понятия факта, информации и истины, определяется не только формальным языком группы, но и контекстом.

Коллективные представления о природе времени

Восприятие и опыт времени относится к числу главных аспектов функционирования любой группы; отсутствие единого для всех участников группы опыта времени, как правило, приводит к возникновению серьезнейших проблем коммуникации и взаимодействия. Вспомните о том, как нас печалит и раздражает чье-то «опоздание», «пустая трата времени», «нехватка времени» для реализации какой-то цели, несвоевременность действий подчиненных или их стремление «решить все проблемы разом».

Анализируя понятие времени, Дубинкас (*Dubinskas*, 1988, р. 14) отмечает важность этой концепции для рассмотрения человеческих взаимоотношений: «Время является фундаментальной символической категорией, используемой нами для упорядочения социальной жизни. В современной организации (так же, как и в аграрном сообществе) концепция времени выражает себя в задании последовательности рабочих дней и календарях, в понятиях служебного роста и жизненного цикла, усваиваемых нами и превращающихся в составную часть наших культур. Этот временной порядок представляется чем-то естественным и самоочевидным ("отражением естественного порядка вещей")».

Однако время не является одномерной, ясной концепцией. Оно может быть проанализировано с различных позиций, имеющих существенное значение для культурного анализа.

Базовая временная ориентация

Антропологи заметили, что любая культура вырабатывает определенные представления о природе времени и обладает базовой ориентацией на прошлое, настоящее или будущее (*Kluckhohn and Strodtbeck*, 1961; *Redding and Martyn-Johns*, 1979). Скажем, в своем исследовании множества культур юго-запада США Клакхон и Стродтбек обратили внимание на то, что некоторые индейские племена живут главным образом прошлым, испаноязычные американцы ориентированы на настоящее, а англоязычные американцы думают прежде всего о ближайшем будущем. На уровне организации можно выделить компании, ориентированные преимущественно на прошлое и беспокоящиеся о том, чтобы все было как всегда, компании, живущие настоящим и обеспокоенные единственно решением насущных задач, а также компании, ориентированные на ближайшее (выполнение квартального плана) или на отдаленное (активизация опытно-конструкторских работ или рост удельного веса компании в обороте рынка ценой потери сиюминутных прибылей) будущее.

Одна компания, работавшая в сфере высоких технологий, пришла к представлению о том, что подлинной значимостью обладает только настоящее. Сотрудники энергично работали над решением текущих задач, однако нисколько не интересовались прошлым компании и не беспокоились о ее будущем. Сотрудники отдела планирования жаловались на то, что к планированию здесь относились как к некому ритуалу: планы принимались, однако им не придавалось решительно никакого значения.

Существует множество организаций, живущих прошлым, — их существование является отражением их былой славы и былых побед, настоящее же и будущее по

большой части игнорируется. Они исходят из базовых представлений, в соответствии с которыми то, что срабатывало в прошлом, подходит как для настоящего, так и для будущего и потому не требует пересмотра. Это представление действительно может быть значимым, если технология и внешние условия остаются стабильными, однако оно может привести организацию к гибели, если новые условия существования потребуют реальных изменений в определении организацией своих миссий, целей и средств их достижения.

Пока так и не удалось прийти к единству в вопросе о том, какой должна быть организация, ориентированная на будущее. Многие специалисты считают, что одна из основных проблем американских компаний состоит в том, что финансовый контекст, в котором они действуют (фондовый рынок), ориентирован скорее на краткосрочную, чем на долгосрочную перспективу. С точки зрения социологии, определение причин и следствий, в данном случае, представляется весьма и весьма затруднительным. Являются ли Соединенные Штаты, говоря в терминах культуры, ориентированным на ближайшее будущее прагматическим сообществом, создающим определенные экономические институты, являющиеся отражением нашей потребности в быстрой, постоянной обратной связи, или же сей недалековидный прагматизм является порождением наших экономических институтов?

Монохрония и полихрония

Эдвард Холл (Hall, 1959, 1966, 1977) в ряде своих чрезвычайно глубоких работ, посвященных проблемам культуры, указывает, что в США большинство менеджеров склонно рассматривать время монохронически, т. е. представлять его чем-то вроде бесконечной ленты, допускающей деление на сколь угодно большое количество частей, причем в данный отрезок или момент времени может делаться только одно дело. Если же, скажем, в течение часа необходимо совершить большее количество дел, мы делим его на соответствующее количество частей и «последовательно» осуществляем нужные дела. Когда в наших делах возникает путаница или когда мы начинаем испытывать переутомление, нам советуют «не гнаться за двумя зайцами» и решать проблемы «последовательно». Время рассматривается как ценный товар, который может расходоваться, тратиться, пропадать или использоваться подобающим образом; при этом когда данный отрезок времени проходит, он теряется уже безвозвратно.

По контрасту, некоторые культуры в южной Европе, Африке и на Ближнем Востоке обладают полихроническим ощущением времени. Оно измеряется, скорее, делами, чем часами, причем в его рамках несколько дел может совершаться и одновременно. Еще более необычной представляется азиатская циклическая концепция времени, представляющего собой «циклическую последовательность фаз. Одно время года следует за другим, одна жизнь влечет за собой другую» (*Sithi-Amnuai, 1968, p. 82*). Менеджер, исходящий из такой концепции времени, может назначать одновременно несколько встреч с подчиненными, коллегами и даже руководителями, продолжая заниматься каждым из этих дел до его полного завершения.

Поскольку в рамках культур такого типа отношения могут представлять собой большую ценность, нежели краткосрочная эффективность, быстрое решение проблемы или пунктуальность могут обладать здесь куда меньшим значением, чем в

США. Монохронически ориентированного американского менеджера может крайне раздражать полихроническая культура: ведь он или она могут простоять перед дверью нужного офиса неопределенно долгое время без видимых на то причин. Тем не менее полихроническая концепция времени существует и в американских организациях. Врач или стоматолог, например, может принимать сразу нескольких пациентов, мастер следит за работой всех станочников данного участка. Родители и домработницы могут одновременно готовить, убирать и общаться с каждым из детей в отдельности. Каждый из нас тяготеет к той или иной концепции времени, однако все мы способны действовать, как в монохронических, так и в полихронических ситуациях. Для групп важен уровень консенсуса в вопросе о том, какой концепции времени следует придерживаться в том или ином случае.

Монохроническая концепция действует на человека мобилизующе и потому лучше всего подходит для ситуаций, в которых нужны четкие согласованные действия («Сверим часы!»). Поскольку эта концепция времени способствует координации действий, она может с успехом использоваться при управлении крупными системами и в ряде случаев считается единственно возможной. Полихронические представления о времени лучше подходят для построения определенной системы отношений и для решения комплексных проблем, предполагающих одновременную интерактивную работу с целым рядом различных каналов информации. Соответственно полихроническая концепция времени является предпочтительной на первых этапах формирования организации, а также для небольших систем и организаций, деятельность которых координируется одним человеком.

Концепции времени, помимо прочего, до некоторой степени связаны с системой статусов, примером чего может служить обескураживающий опыт американцев и североевропейцев, соприкасавшихся с латинской культурой, для которой не характерны понятия упорядоченности и очередности. Опишу одно из своих впечатлений, полученных мною на юге Франции. Я стоял в очереди, выстроившейся перед окошком почтальона, и вскоре заметил, что к окошку то и дело подходят какие-то люди, которых почтальон обслуживает без очереди. Мои приятели поспешили заметить, что причина этого состояла не только в том, что почтальон жила в полихронической реальности и реагировала прежде всего на тех, кто кричал громче других, но и в том, что лица, обладающие высоким статусом, считали себя вправе вести себя именно так, извещая подобным образом других о наличии у них такового статуса. Другие индивиды, существующие в рамках той же статусной системы, ничуть не возражали против этого. Иными словами, мое стояние в очереди свидетельствовало о низком уровне моего статуса, так как в противном случае я бы направился напрямик к окошку и потребовал бы обслужить меня без очереди.

Плановое время и время становления

Изучая работу биотехнологических компаний, Дубинскас (*Dubinskas*, 1988) обнаружил, что в тех случаях, когда бывшие биологи становятся предпринимателями, у них возникают определенные разногласия с менеджерами, представляющими сферу экономики или бизнеса, относительно продолжительности работ, задания этапов работы и планов на будущее. Для менеджеров характерно линейное, монохроническое понимание времени, при этом какие-то цели и этапы всегда связаны

с такими внешними реалиями, как рыночные возможности и фондовый рынок. Дубинский называет такое понимание времени «плановым временем».

В противоположность этому биологи исходят из того, что они именуют «временем становления», которое характеризуется предпосылкой «процесс должен длиться столько, сколько он должен длиться» и относится к естественным биологическим процессам, обладающим собственными внутренними циклами. В утрированном виде это различие можно представить следующим образом: биолог будет исходить из того, что ребенок должен вынашиваться в течение девяти месяцев, менеджер же будет настаивать на сокращении этого срока до шести месяцев, обусловленном экономическими интересами компании. Лицо, исходящее из планового времени, существует в мире управляемых объектов и чувствует себя «вполне зрелым» для того, чтобы управлять внешним миром. Лицо, исходящее из времени становления, живет, скорее, в мире процессов, которые достаточно сложно ускорить или замедлить, становление же, как таковое, является постоянно идущим, бесконечным процессом. Плановое время замкнуто, время становления открыто и может простирается далеко в будущее. Менеджеры и ученые, исходящие из двух названных концепций, вполне способны работать вместе и даже влиять на концепцию противной стороны, однако для этого им необходимо прежде всего осознать различия соответствующих представлений обеих сторон.

Дискреционный ¹ горизонт прогнозирования

Другое измерение времени, относительно которого члены группы также должны прийти к консенсусу, имеет отношение к размеру требующихся для рассмотрения и решения данных задач временных единиц (*Jaques, 1982*). Как мы будем осуществлять контроль и планирование: ежегодно, поквартально, ежемесячно, ежедневно, ежечасно или ежеминутно? Какую единицу времени нам следует избрать? Через сколько минут после назначенного времени может появиться ожидаемое нами лицо, с тем чтобы мы не считали его «опоздавшим»? Каким должен быть график определенных видов деятельности, таких как, скажем, реклама? Какое время может быть затрачено на решение данной задачи и какую протяженность должен иметь цикл обратной связи? На какой период мы должны планировать свои действия: на дни, на месяцы или на годы?

Как заметили много лет назад *Лоуренс и Лорш (Lawrence and Lorsch, 1967)*, одна из причин, по которой торговые агенты и работники НИР испытывали затруднения при коммуникации, состояла в том, что они исходили из разных периодов прогнозирования. В своем сравнительном исследовании различных типов организаций Лоуренс и Лорш установили, что продолжительность периода прогнозирования зависит от выполняемой работы. Для торговых агентов горизонт прогнозирования определялся завершением сделки, на что могли уйти минуты, часы, дни или недели. В общем и целом, даже самые протяженные периоды прогнозирования специалистов по торговле были существенно короче периодов прогнозирования исследователей, исходивших обычно из периода времени продолжительностью один-два года. Иными словами, исследователи не имели ниши,

¹ Дискреционный период — период времени, когда индивид действует по собственному усмотрению, т. е. время «от контроля до контроля». — *Прим. науч. ред.*

в том смысле, что они до определенной поры не могли быть уверены в достоинствах продукта, отчасти потому, что они привыкли исходить из «времени становления», о котором речь шла выше, отчасти же потому, что в ряде отраслей судить об успехе или неуспехе продуктов можно только при достаточно больших масштабах производства. К этому разряду относится и химическая отрасль. Исследователь не может быть уверен в успехе продукта до той поры, пока тот не пройдет стадию испытаний на опытном производстве и не будет принят в серийное производство. Расширение масштабов на каждом этапе может серьезно влиять на процесс производства и требовать соответствующих изысканий и разработок.

Рассмотрим теперь процесс коммуникации между исследователем и специалистом по продажам/маркетингу. Если специалист говорит о том, что продукт нужен ему «в скором времени», а исследователь, соглашаясь с ним, говорит, что «скоро» продукт будет готов, это вовсе не означает того, что они имеют в виду одно и то же. Скажем, в *Action* я постоянно слышал жалобы сотрудников коммерческого отдела на то, что инженеры тянут с разработкой новой продукции. Инженеры же утверждали при этом, что работа над новыми изделиями идет по графику. Функциональные подразделения испытывали недовольство друг другом. Ни те, ни другие не понимали того, что понятие «вовремя» обладало для них разным значением в силу различия используемых ими понятий, какие единицы времени должны использоваться в данном случае. Исследователь считал полугодовую задержку вполне законной, если речь шла о проекте, рассчитанном на три года, в то время как специалист по продажам считал такую задержку недопустимой, поскольку из-за этого он не мог воспользоваться трехмесячным рыночным «окном».

Общие периоды прогнозирования *Action* и *Multi* также отличались друг от друга, поскольку различными были и их технологии и рынки. Неспешный процесс исследований в *Multi*, похоже, оказывал сильное влияние и на менеджмент компании. Все делалось медленно, сознательно и вдумчиво. Если на реализацию проекта требовалось несколько лет, руководство исходило именно из этого срока. Время здесь привыкли выражать в пространственных категориях. Для работников компании была характерна фраза: «Первая тысяча миль не в счет». Иными словами, их призывали к долготерпению и настойчивости. Рано или поздно они добьются своего.

Периоды прогнозирования различаются не только функционально и профессионально, они могут иметь и различный статус. Чем выше статус, тем более продолжительным становится период прогнозирования, которым задается менеджер (*Jaques*, 1982), и тем большей становится так называемая «операционная автономия» (*Bailyn*, 1985). Этот период времени обычно определяется как промежуток между процессами формального выяснения того, произведена ли та или иная базовая работа. Работники производства могут проходить подобную проверку каждые несколько минут или часов, мастеров проверяют ежедневно или еженедельно, среднее управленческое звено проверяется раз в месяц или в год, представители же высшего руководства проходят проверку не чаще одного раза в несколько лет (этот промежуток зависит от специфики отрасли). Таким образом, на разных иерархических уровнях возникают различные понятия о временных нормах. Старшее руководство планирует свою деятельность на несколько лет, для работника же среднего управленческого звена или для простого рабочего, временной цикл

которого составляет день, неделю или месяц, планы такого рода представляются лишенными всяческого смысла.

Различие представлений о размерах дискреционных периодов может привести к ряду управленческих трудностей. *Бейлин (Baylin, 1985)* обнаружила, что старшие управляющие в одной крупной исследовательской организации считали, что ученые главным образом преследуют свои собственные научные цели (им была предоставлена широкая автономия при постановке целей), но поскольку считалось, что они не могут должным образом распорядиться бюджетом и временем, их деятельность постоянно проверялась (т. е. им не была предоставлена операционная автономия). Беседуя с учеными, Бейлин узнала, что их крайне смущают два момента: «им не позволяют участвовать в определении целей компании» (поскольку они работали в данной отрасли, им хотелось участвовать в решении всех основных проблем компании) и «их постоянно проверяют и тем самым постоянно мешают работать». Иными словами, ученые ставили перед собой цели, прямо противоположные целям руководства, — они стремились к снижению автономии целей и к повышению операционной автономии.

Продолжая рассмотрение проблемы дискреционных периодов, *Жакс (Jaques, 1982)* обращает внимание на то, что уровень компетенции управленцев может быть оценен по тому, работает ли данный менеджер с периодами прогнозирования, соответствующими уровню выполняемой им работы. Работник производства, думой объемяющий годы, или старший менеджер, пекущийся о часах и днях, равно неэффективны, в чем бы ни состояла их работа. Восхождение по служебной лестнице или потенциал менеджера определяется его или ее способностью руководствоваться все более длительными планами. При занижении промежутка прогнозирования старшие менеджеры могут «перестараться».

Симметрия и последовательность шагов

Тонкий, но важный аспект времени — характер распределения активности во времени. Исследуя проблему внедрения компьютеризированного оборудования в радиологические кабинеты, *Барли (Barley, 1988)* обнаружил, что одно из основных следствий развития технологии состоит в том, что работа техников и рентгенологов стала более или менее симметричной. В традиционном рентгеновском кабинете техники работают в монохроническом режиме, регистрируя посетителей и делая снимки. Если же им нужно проконсультироваться у рентгенолога, они тут же теряются, ибо попадают в неведомый им полихронический мир специалистов по рентгенологии. Скажем, если технику необходимо получить консультацию по поводу того, следует ли сделать пациенту инъекцию, произвести флюороскопию или просмотреть старые снимки, ему придется подождать, поскольку рентгенолог одновременно общается по телефону с другими специалистами, дает консультации техникам и просматривает снимки. Следующая цитата является достаточно убедительным свидетельством названной асимметрии:

«Для того чтобы отыскать рентгенолога, технику зачастую приходится пройти не один кабинет и не единожды поинтересоваться его местонахождением. Однако найти его мало, нужно, чтобы он в данный момент времени был свободен.

В момент появления техника рентгенолог может говорить по телефону, обсуждать снимки с врачом, консультироваться с коллегами или участвовать в просмотре каких-то иных снимков. В любом случае технику придется ждать того момента, когда он освободится. Впрочем, даже и в этом случае техник вряд ли может рассчитывать на многое. Рентгенолог будет то и дело отвлекаться на звонки, консультации или, скажем, вопросы другого техника, которые представляются ему более важными».

[Barley, 1988, p. 145]

С появлением компьютерной томографии, установок, использующих эффект магнитного резонанса, и ультразвуковых устройств, временная диспозиция, представленная выше групп работников, стала более симметричной, поскольку время каждого обследования увеличилось, техники стали лучше читать результаты обследований, использование современных технологий в ряде случаев привело к необходимости совместной работы рентгенологов и техников. При работе на ультразвуковых установках диагностические процедуры могут выполняться только при наличии техников, способных должным образом считывать результаты, что приводит к наделению их большей оперативной автономией. Они могут произвести все необходимые процедуры без помощи рентгенологов. Эта большая оперативная автономия придает им и более высокий статус, поскольку в ряде случаев они в силу своей опытности прочитывают результаты исследований лучше, чем сами рентгенологи. Новые технологии создали мир, в котором техник и рентгенолог работают в монокроническом режиме, что упрощает их координацию и позволяет им более эффективно использовать оборудование и обслуживать пациентов.

Полихроническая работа может раздражать человека, работающего в монокроническом режиме, примером чего может служить взаимодействие авиадиспетчера (полихронический режим) и пилота, ожидающего предоставления возможности посадки (монокронический режим). Пациента, ожидающего своей очереди в травмопункте, может раздражать «неповоротливость» врача, поскольку пациент обычно совершенно не учитывает того, что врач может заниматься сразу несколькими больными. Поскольку монокронист обычно не способен понять требований, предъявляемых к полихронисту, возникает серьезная опасность их взаимонепонимания, которое, в свою очередь, может стать причиной появления нежелательных мотиваций (так, полихронист может представляться монокронисту ленивым или крайне нерасторопным человеком).

Таким образом, мы можем говорить о том, что изучение проблем восприятия и использования времени в группах или организациях является одним из главных вопросов культурного анализа. Время задает некий социальный порядок, выявляя действующую систему статусов и интенций. Ход событий, ритм жизни, последовательность действий и их продолжительность становятся объектами символической интерпретации. Ложная интерпретация смысла вещей во временном контексте будет весьма и весьма вероятной, если только участники группы не будут исходить из единого набора представлений. Некоторые из названных основных аспектов времени, такие как: (1) ориентация на прошлое, настоящее или будущее; (2) монокронизм или полихронизм; (3) плановое время и время становления; (4) периоды прогнозирования; (5) временная симметрия — могут использоваться в каче-

стве исходной диагностической системы, которая, в свою очередь, может использоваться для изучения концепции времени, характерной для данной организации.

Время обладает столь большой значимостью еще и потому, что оно представляется чем-то само собой разумеющимся и при этом бесплотным. Когда мы опаздываем или приходим слишком рано, мы, как правило, приносим извинения или как-то объясняем свое поведение, однако крайне редко задаем вопросы типа: «Когда же, на ваш взгляд, я должен был прийти?» или «Что значит "опоздал"?». Одно из самых важных приложений моделей системной динамики Форрестера связано именно с временной динамикой. Менеджерам, занимающимся разработкой моделей такого рода, предлагается поразмышлять об их собственных представлениях о времени и изучить, как влияют на систему в целом те или иные задержки на различных этапах производственного процесса (*Senge, 1990*).

Коллективные представления о природе пространства

Проблемы определения и использования пространства относятся к числу самых тонких аспектов организационной культуры, поскольку представления о пространстве, подобно представлениям о времени, считаются, как правило, чем-то самоочевидным и потому не подвластным сознанию. В то же самое время при нарушении этих представлений (что зачастую происходит при столкновении представителей различных культур) возникают очень сильные эмоциональные реакции. Они вызываются прежде всего вследствие того, что пространственные представления имеют ярко выраженное символическое значение, отражением которого является расхожая фраза «Не стойте у меня на пути». *Холл (Hall, 1966)* указывает, что в некоторых культурах при движении человека в определенном направлении пространство, находящееся непосредственно перед ним, уподобляется его собственности, вследствие чего появление других людей в этой пространственной области воспринимается как посягательство на эту собственность. При проектировании офисов дизайнеры связывают местоположение и площадь тех или иных рабочих мест с позицией в организации и статусом работников, для которых эти места будут предназначены. Таким образом, концепция пространства требует более обстоятельного анализа. Пространство, так же как и время, может анализироваться с различных позиций.

Расстояние и размещение

Пространство обладает, как физическим, так и социальным значением (*Van Maanen, 1977*). Одним из условий скоординированной социальной активности является принятие коллективных представлений о значении размещения физических объектов в пространстве, а также о собственной пространственной ориентации относительно других членов группы. Определение собственного положения относительно других участников группы является символическим выражением статуса, социальной дистанции и членства в группе. Например *Холл (Hall, 1966)* отмечает, что в США существует высокая степень единодушия в отношении четырех типов «нормальной дистанции», и по каждому из них имеется согласие в отношении того, что надлежит считать «близостью» и «дистанцией».

1. *Интимная дистанция.* Среди людей, находящихся в очень близких отношениях, контакт и касание воспринимаются как проявления этой близости; расстояние же от шести до восемнадцати дюймов считается дистанцией. Социологи называют эту область интимной сферой индивида, которая очерчивает пространство, в которое мы допускаем лишь тех людей, с которыми нас связывают близкие, доверительные отношения.
2. *Персональная дистанция.* Расстояние от восемнадцати до тридцати дюймов соответствует близости, два-четыре фута — дистанции. Это та область, в которой мы беседуем с другими индивидами, пусть при этом мы находимся в толпе или на вечеринке. Это расстояние позволяет не повышать голоса при разговоре, сопровождаемом, как правило, интенсивным визуальным контактом. Для того чтобы убедиться в значимости этой дистанционной нормы, вам достаточно вспомнить, что бывает на вечеринках, когда представитель другой культуры, характеризуемой более тесной персональной дистанцией, чем в США, переходит «грань допустимого». Мы пытаемся дистанцироваться от этого человека, однако тот буквально наступает на нас, сообразуясь с собственным понятием о необходимой дистанции. В конце концов, мы чувствуем себя загнанными в угол и пытаемся объяснить возникшую ситуацию личными особенностями собеседника или какими-то иными, не относящимися к делу причинами, в то время как единственной причиной происходящего является различие понятия персональной дистанции в двух данных культурах.
3. *Социальная дистанция.* Расстояние в четыре-семь футов соответствует близости, семь-двенадцать футов — дистанции. Социальная дистанция определяет наш тон при общении сразу с несколькими собеседниками, будь это обед или семинар; как правило, при этом мы несколько повышаем голос и не фокусируем внимания на каком-то отдельном лице. Мы сканируем взглядом группу собеседников или же смотрим в пол или на потолок. Проектировщики помещений для проведения семинаров или столов для заседаний должны учитывать названные нормы, если они хотят, чтобы эти помещения соответствовали своей цели. Если же мы хотим встречаться в менее формальной обстановке и более тесно общаться друг с другом, комната должна иметь другие, меньшие масштабы.
4. *Публичная дистанция.* Расстояние в двадцать-двадцать пять футов соответствует близости, большее расстояние — дистанции. На этом расстоянии аудитория представляется однородной, нам приходится повышать голос еще сильнее или прибегать к помощи микрофона. Глаза совершают некие систематические движения, взгляд не зафиксирован ни на ком: это бывает, скажем, во время чтения доклада.

Ощущение дистанции имеет биологическую основу. Животные четко определяют безопасную дистанцию (дистанцию, исключающую возможность внезапного нападения). Если животным становится тесно, они начинают вести себя ненормально. Давка является верным средством пробуждения аномальной агрессии и у людей. Соответственно большинство культур имеет четкие правила определения

персональной и интимной дистанции посредством ряда приемов, называемых Холлом сенсорным экранированием. Мы используем перегородки, стены, звуковые преграды и другие физические устройства, кроме того мы используем визуальный контакт, положение тела и другие, находящиеся в нашем распоряжении, средства для того, чтобы известить других об уважительном отношении к их персоне (*Goffman, 1959; Hatch, 1990; Steele, 1973, 1981*).

Помимо прочего, Холл говорит и о дистанции вмешательства, т. е. о расстоянии, на котором должен находиться от ведущих разговор людей человек, не желающий нарушать частного характера беседы, но извещающий о своей готовности вступить в него при первом удобном случае. В некоторых культурах, включая и нашу, под вмешательством обычно понимается вступление в разговор, в то время как в других культурах даже попадание в поле зрения другого человека уже может рассматриваться как своеобразное вмешательство в его дела. В таких культурах особую символическую значимость приобретают физические преграды, такие как перегородки без окон, отделяющие отдельные кабинеты от системы коридоров и друг от друга (*Hall, 1966*).

На организационном уровне ясно видно отличие соответствующих представлений компаний *Action* и *Multi* о пространстве. *Action* избрала систему открытых офисных помещений с низкими перегородками. *Multi* же остановилась на коридорной системе, при этом тяжелые двери кабинетов было принято закрывать, а не оставлять открытыми.

Символика пространства

Организации разрабатывают нормы, сколько пространства должно приходиться на каждого конкретного работника и каким должно быть соответствующее пространство. Они обладают также различными представлениями о роли пространственного фактора при выполнении работы. В большинстве организаций кабинеты с лучшим расположением и видом из окон резервируются для лиц с высшим статусом. В некоторых организациях пространственное размещение является символьным выражением существующей системы статусов. Размер кабинета, качество мебели и даже отделка стен позволяют судить о ранге занимающего данный кабинет лица. Что касается компании *Action*, всячески стремившейся к снижению роли статусов и привилегий, то там лучшие места отдавались под конференц-залы. Работники, имеющие высокий статус, занимали внутренние помещения, что позволяло конторским служащим и секретарям занимать места у окон. Вопрос о том, как должны выглядеть те или иные рабочие места, решался самими занимавшими эти места работниками.

Размещение, специфика помещений, архитектурное решение, элементы декора, мебель, т. е. визуальная пространственная составляющая, может меняться от организации к организации, будучи отражением глубинных ценностей и представлений, присущих более широкой культуре и ключевым фигурам организации. Поскольку здания и окружающее их пространство доступны для визуального восприятия и обладают высокой степенью постоянства, организации стремятся символически выразить в них свои основополагающие ценности и представления. Физический уровень не просто обладает такой символической

функцией, но зачастую используется для направления в определенное русло поведения сотрудников организации, превращаясь, благодаря этому, в мощное средство выработки и поддержания определенных норм (*Berg and Kreiner, 1990; Gagliardi, 1990; Steele, 1973, 1981*).

Например, компания *Action* отличалась высокой степенью географической децентрализации и неизменно избирала для себя недорогие, скромные, невысокие здания. Открытая офисная система содействует поддержанию высокого уровня коммуникации сотрудников и символизирует собой эффективность и экономность избранных подходов. Потребность в коммуникации подчеркивалась и наличием развитой системы транспорта, свидетельствующей о том значении, которое придается собраниям и общению сотрудников. Для этой цели *Action* использовала специальное автобусное сообщение, охватывавшее все основные корпуса компании, для связи же с отдаленными ее филиалами использовался особый вертолет. В *Multi* же работу считали личным делом каждого, вследствие чего компания стремилась занять максимально возможные площади, организовывала отдельные столовые для работников разного ранга и превращала свои административные корпуса в некоторое подобие крепостей.

Язык тела

Один из наиболее тонких моментов использования пространства состоит в том, как мы используем жесты, положение тела и другие физические средства для передачи нашего восприятия происходящего в определенной ситуации и для общения с другими лицами, участвующими в ней. Проще говоря, то, рядом с кем мы сидим, встречи с кем мы пытаемся избежать, с кем мы сталкиваемся, с кем раскладываемся и тому подобное, не может не влиять на наше восприятие относительно статуса и степени близости. Социологи установили, что существуют еще более тонкие восприятия, влияющие на наше глубинное отношение к происходящему и на наши представления о том, как нам надлежит действовать в той или иной ситуации (*Goffman, 1967; Van Maanen, 1979b*).

Ритуалы выражения уважения, связанного с взаимоотношениями по иерархии, приводит к физическому и временному упорядочиванию поведения, выражающемся в том, что подчиненный точно знает, где ему следует сидеть во время собрания, когда и как он может выразить свое несогласие с руководителем и т. д. Руководитель, со своей стороны, знает, что он должен сидеть во главе стола и определять ход собрания. Только лица, входящие в организацию, способны понять подлинное значение этих приемов использования пространства/времени, что лишней раз заставляет нас вспомнить о том, что пространственные и временные феномены и приемы — это культурные артефакты, с трудом поддающиеся дешифровке, если мы не располагаем дополнительными данными, полученными в ходе опросов участников организации и наблюдения за ними. Использовать при этом собственные культурные «очки» для интерпретации увиденного крайне опасно, примером чего может служить моя ложная оценка того, что происходило на собрании работников одной английской компании, о чем мы уже говорили выше.

Время, пространство и активное взаимодействие

В любой новой ситуации необходимо определенным образом сориентировать себя во времени и в пространстве. До сих пор мы анализировали время и пространство как отдельные измерения, на деле же они всегда выступают вместе, определенным образом влияя на отношение к предполагаемой активности. Нагляднее всего это проявляется при рассмотрении базовых форм времени. Монохронические представления о времени определенным образом влияют на организацию пространства. Если работникам необходимо проводить индивидуальные беседы с посетителями, должны существовать особые места, в которых их проведение было бы возможным, т. е. требуется наличие достаточно широких столов, автономных отсеков или кабинетов с закрывающейся дверью. Поскольку монохронизм сопряжен с принципом эффективности, планировка пространства должна обеспечивать возможность минимизации непродуктивных временных затрат. Для облегчения установления контактов с различными работниками расстояние между основными отделами компании должно быть сведено к минимуму, местоположение туалетов и столовых также должно определяться с учетом названного принципа минимизации затрат. Характерное для *Action* частое расположение емкостей с питьевой водой, кофеварок и небольших кухонь является явным призывом продолжать работу даже в момент удовлетворения телесных потребностей.

Полихронизм, в противоположность этому, требует такой организации пространства, которая не препятствовала бы совпадению различных событий во времени, при этом «приватность» обеспечивается уже не закрытием двери кабинета, а обсуждением важных вопросов «в сторонке». Здесь естествен ряд очень больших, похожих на амфитеатры комнат, периферийная часть которых была бы разбита на отдельные блоки, что позволяло бы руководителю легко переходить от одних посетителей к другим, одновременно решая ряд вопросов. Характерной особенностью помещений такой компании были бы также широкие свободные пространства, позволявшие непосредственным руководителям легко выявлять лиц, нуждающихся в помощи, и бездельников.

Если здания и офисы компании проектируются с учетом характерных для нее представлений, при их планировке учитываются как временной, так и пространственный фактор. Впрочем, данный аспект проектирования в последнее время претерпел существенные изменения в силу развития информационной и коммуникационной технологии, позволяющей минимизировать протяженность временных и пространственных связей в любом пространстве. Скажем, группа лиц, занимающих отдельные кабинеты, может связываться друг с другом по телефону, по электронной почте, по факсу или даже выступать в качестве виртуальной бригады, компьютеры которой работают в групповом режиме (например, *Grenier and Metes, 1992; Johansen and others, 1991*).

Трудности, с которыми сопряжено внедрение некоторых новых информационных технологий, связаны с наличием у ряда менеджеров мнения о необходимости личного взаимодействия с выразителями иных позиций. Скажем, в *Action* инженеры охотно пользовались услугами электронной почты, позволявшей им решать технические проблемы совместно, пусть они и не были знакомы друг с дру-

гом лично; высшее же руководство считало, что проблемы должны решаться на собраниях, предполагающих личное присутствие участников. Как мы увидим впоследствии, при обсуждении проблемы изменения культуры, введение новых технологий (например, информационных) порой приводит к выходу на поверхность таких представлений, которые до поры считались чем-то само собой разумеющимся, что затрагивает прежде всего концепции времени, пространства и активного взаимодействия.

Резюме

Антропологи и социологи выработали концепции о роли времени, пространства и восприятия реальности в культурном анализе. В основе анализировавшихся выше групповых характеристик лежат когнитивные (познавательные) параметры, определяющие фундаментальное значение взаимодействия группы с физической, социальной и персональной реальностью. Важно помнить о том, что избираемая нами концепция реальности, определяющая наше чувство времени и влияющая на наше пространственное обустройство, во многом зависит от воспринятой нами культуры. Коллективные представления, свойственные любой новой организации, складываются постепенно, по мере обретения этой организацией собственного опыта. Аналитик, занимающийся рассмотрением культуры, должен воздерживаться от внесения собственных концепций реальности, времени и пространства в соответствующие групповые представления, он должен помнить о том, что внешнее выражение этих концепций может оказаться достаточно обманчивым.

Как же руководители и менеджеры могут воспользоваться сказанным? Наиболее очевидное следствие уже было названо: они должны научиться дешифровке культурных проявлений, которая позволила бы им избежать нарушений нормального хода работы вследствие непонимания друг друга на уровне культур. Однако еще более важным представляется иной вывод: необходимые для нормального функционирования организации представления о времени и пространстве должны задаваться подчиненным, а значит и организации, самими лидерами. Большинство лидеров совершенно не осознают того, насколько представления, кажущиеся им самоочевидными, зависят от их собственного каждодневного поведения, собственного им самим восприятия времени и пространства, а также от используемой ими методики принятия решений. При изменении внешних обстоятельств, требующих изменения организационной политики, лидер испытывает затруднения, связанные не столько с необходимостью усвоения нового, сколько с необходимостью переучивания членов организации, привыкших к принятому в ней порядку вещей. Концепции реальности, времени и пространства связаны с нашими глубинными представлениями, изменению которых мы всячески противимся, ибо оно всегда сопряжено с возникновением чувства неуверенности и тревоги.

Глава 7

Представления о человеческой природе, деятельности и общении

В этой главе речь будет идти о том, что понимается под человеком, какими культурными представлениями определяется человеческая деятельность в тех или иных условиях и, самое главное, что именно представления о культурной основе определяют правильные и пристойные формы человеческих взаимоотношений. Особое внимание обращается обычно на эту последнюю категорию, с которой люди в большинстве случаев и связывают само понятие *культура*. Тем не менее важно понимать, что представления о человеческих взаимоотношениях тесно связаны не только с представлениями о человеческой сущности и свойственной человеку деятельности, но также и с представлениями о времени, пространстве и природе истины, о которых мы говорили в 6 главе.

Коллективные представления о природе человека

В каждой культуре существуют представления о том, что значит быть человеком, в чем состоят наши основные инстинкты, какое поведение считается неприемлемым и т. д. *Клакхон* и *Стродтбек* (*Kluckhohn and Strodtbeck, 1961*) пишут о том, что в некоторых сообществах человек считается злым по своей природе, в других сообществах — добрым, в третьих он — нечто смешанное или нейтральное, ни добрый и ни злой, или и злой и добрый одновременно. С этими представлениями тесно связаны и суждения о возможности совершенствования человеческой сущности. Является ли наше благолепие или греховность врожденной и не зависящей от нас или же вера и работа над собой способны избавить нас от злого начала и привести к спасению?

В каждой культуре, помимо прочего, существуют коллективные представления о взаимоотношениях индивида и группы, в которых отражена суть принятой в дан-

ной группе Я-концепции.¹ Например, *Реддинг и Мартин-Джонс (Redding and Martin-Jones, 1979)* указывают, что западные и азиатские сообщества исходят из совершенно разного содержания Я-концепции. Азиаты не столь склонны к выделению индивида из группы и потому придают меньшее значение стремлению к самоактуализации как основному личностному процессу, в то время как западные люди выработали концепцию индивидуальности и Я-концепцию, потенциально совершенно не связанную с группой и развивающуюся по собственным законам.

В некоторых культурах Я-концепция разбивается на ряд блоков: работа, семья и досуг рассматриваются как отдельные аспекты существования личности, в то время как в других культурах Я-концепция считается цельной и сама идея раздельного рассмотрения работы и семейной жизни представляется совершенно абсурдной. *Хофстеде (Hofstede, 1980)* в своем сравнительном исследовании считает фактор индивидуализма одним из основных параметров сравнения разных стран и культур. Скажем, таким странам, как США, Австралия и Великобритания, свойствен крайний индивидуализм, а в Пакистане, Колумбии или Венесуэле индивидуалистическое начало в людях не столь сильно развито.

На организационном уровне основные представления о природе человеческой сущности (в данном случае объектом рассмотрения являются рядовые работники и менеджеры), вне всяких сомнений, являются отражением соответствующих базовых представлений доминирующей культуры сообщества, частью которой является данная организация. Тем не менее каждая организация неким образом дорабатывает эти представления. Представления более общей культуры могут обладать достаточной широтой, вследствие чего природа человека может допускать различные толкования. В нашей западной традиции человеческая сущность рассматривается как творческое начало. Человек не определяется здесь (мы не говорим о религиозных группах) в качестве создания доброго или злого по своей природе; считается, что он может усовершенствовать себя, поступая должным образом (например, усердно работая). В любом случае человек отвечает за свои действия и является первичным элементом общества.

В рамках западной традиции мы были свидетелями определенной эволюции представлений о человеке: он последовательно рассматривался здесь как рациональный экономический деятель, как общественное животное, обладающее определенным набором примитивных социальных нужд, как индивид, занимающийся решением различных проблем, и как личность, стремящаяся к самоактуализации и реализации присущих ей талантов (*Schein, 1980*, первая публикация 1965). В ранних теориях стимулирования работников обычно полагалось, что менеджеры могут использовать только средства материального поощрения, в основе чего лежало представление о том, что работники всегда преследуют чисто материальные интересы. Хоторнские эксперименты (*Roethlisberger and Dickson, 1939; Rotmans, 1950*) вызвали к жизни целый ряд новых «социальных» представлений, согласно которым работники, помимо прочего, стремятся к налаживанию хороших

¹ Я-концепция — система специфических убеждений, с помощью которых вы определяете, кто вы есть. Я-концепция состоит из элементов, или Я-структур, психических моделей, с помощью которых мы организуем нашу жизнь и обрабатываем социальную информацию, воспринимаем, запоминаем и оцениваем себя и других. — *Прим. науч. ред.*

взаимоотношений со своими товарищами и группой в целом, и порой это стремление оказывается преобладающим. Эти представления возникли при изучении ситуации необходимости ограничения производства, которая продемонстрировала, что работники скорее согласятся получать меньшую зарплату, чем нарушат соотношение между справедливой, по их мнению, ежедневной оплатой и ежедневной нормой выработки.

Дальнейшее изучение трудового процесса, и особенно поточного метода производства, привело к возникновению новых представлений: работники суть самоактуализирующиеся индивиды, которым нужна интересная и бросающая вызов работа для самоутверждения и реального проявления и применения их талантов (*Argyris, 1964*). *Маслоу (Maslow, 1954)* и другие сторонники мотивационных теорий представили целую иерархию соперничающих идей такого рода: если индивид решает проблемы выживания, доминирующими для него являются экономические мотивы; после решения названных проблем особую значимость для него приобретают социальные нужды; если же он удовлетворит и их, то начинает стремиться к самоактуализации.

Макгрегор (McGregor, 1960) замечает, что отношения менеджеров с подчиненными относятся ко второму уровню этой общей модели. Неумелые менеджеры придерживаются определенного набора представлений, названного *Макгрегором* «теорией X». Сторонники теории X находят людей ленивыми и потому пытаются всячески подгонять их и контролировать действия. В противоположность этому опытные менеджеры придерживаются другого набора представлений, который *Макгрегор* назвал «теорией Y». Эти менеджеры исходят из понимания наличия у работников собственной мотивации и потому считают, что их не следует контролировать, а нужно воодушевлять и направлять. Если в «теории X» предполагалось, что член организации изначально находится в состоянии конфликта с трудоустроившей его организацией, то в «теории Y» считается, что организацию можно построить таким образом, что ее нужды окажутся соответствующими (конгруэнтными) нуждам ее сотрудников.

Большинство современных теорий строится на другой совокупности представлений, смысл которых сводится к тому, что человеческая природа сложна и податлива, вследствие чего ее невозможно определить однозначно. Эта изменчивость будет отражать: (1) изменения этапов жизненного цикла индивида, на каждом из которых мотивы могут также изменяться и «возвышаться», как и зрелость человека; и (2) изменение социальных условий, вызывающее возникновение новых мотивов. Эта же изменчивость требует от организации достижения консенсуса относительно ее собственных представлений о природе человека, поскольку они находят отражение в стратегии управления организацией. Как поощрительные, так и контрольные системы в большинстве организаций основываются на определенных представлениях о сущности человеческой природы; если же менеджеры не будут разделять принятых представлений, это неизбежно приведет к негативным последствиям.

Макгрегор (McGregor, 1960) считает также, что в силу податливости человеческой природы люди часто адаптируются к навязываемым им представлениям. Проблемы такого рода возникают прежде всего в организациях, управляемых менеджерами согласно «теории X», поскольку система тотального контроля, ставящая

под подозрение всех и каждого, сама подталкивает работников к неправомерным действиям. Циничный менеджер увидит в этом лишь подтверждение своих опасений, но никак не результат научения работников неким формам поведения, которые никоим образом не являются врожденными.

Исходные представления, принимаемые членами новой группы, могут отражать личные пристрастия основателей/владельцев организации, поскольку те, естественным образом, будут набирать в нее прежде всего лиц, имеющих подобные взгляды и представления. Эти представления впоследствии становятся составной частью организационных систем стимулирования, поощрения и контроля, что заставляет новых членов организации принять их или — если они не могут сделать этого — покинуть организацию.

Как уже было замечено выше, базовое представление о человеческой сущности в *Action* сводилось к тому, что индивиды мотивируют себя сами и могут самостоятельно принимать важные решения. Базовое представление, свойственное *Multi*, сложнее поддается дешифровке, но общий его дух можно выразить, уподобляя сотрудников солдатам, которые должны служить своей организации верой и правдой, за что она может удостоить их награды. Индивидуумы ожидают, что в любом случае с них спросят, но лояльность организации ценится выше, чем творчество. Если в *Action* ценность индивида казалась выше, чем самой организации, то в *Multi* все обстояло наоборот.

Коллективные представления о подобающей деятельности человека

С представлениями о человеческой природе тесно связаны представления о том, как должен действовать человек в тех или иных обстоятельствах. Поведение группы как целого определяются соответствующими представлениями, существующими на уровне группы. При проведении кросс-культурных исследований было выявлено несколько существенно отличных друг от друга установок.

Установка на действие

Клакхон и *Стродтбек* (*Kluckhohn and Strodtbeck*, 1961) в своем сравнительном исследовании обращают внимание на то, что одной из полярных позиций является установка на действие, которая тесно связана: (1) с представлением о том, что природа контролируема и управляема; (2) с прагматическим отношением к реальности; (3) с верой в возможность человеческого совершенствования. Иными словами, люди, сориентированные таким образом, считают, что человек должен отслеживать происходящее и активно вмешиваться в него. Именно эта ориентация характерна для Америки и американских менеджеров, что нашло отражение во фразе времен Второй мировой войны «Можно сделать» («Can do») и в ключевых американских выражениях типа «нет проблем» или «делать дело». Невозможное отличается от возможного тем, что для его достижения требуется несколько больше времени, — таков основной принцип идеологии американского бизнеса. Я избрал для одной из описываемых мной организаций псевдоним «*Action*», поскольку действие является

одним из основных принципов, исповедуемых ею. Если вы испытываете какие-то трудности, сделайте что-нибудь, решайте проблему, наконец, привлеките к ее решению других, но действуйте и сами, не пускайте все на самотек.

При установке на действие особый акцент ставится на достижении цели, эффективных действиях и энергичных изысканиях, вследствие чего ряд авторов ассоциирует действенную установку с греческим богом Прометеем (*Morris, 1956*). *Хэнди (Handy, 1978)* описывает два типа организаций, имеющих выраженную установку на деятельность. Первый тип, ассоциируемый с Афиной, сфокусирован на достижении цели; другой тип, соотносимый с Зевсом, направлен на установление надлежащих отношений и усиление собственного влияния путем активного создания политических альянсов и усиления персональной харизмы. Эти типологии помогают нам выделить несколько вариантов организационной ориентации, но они в силу своего общего характера вряд ли могут использоваться для определения культур конкретных организаций. Все организации, с которыми мне доводилось иметь дело, обладали особым, присущим только им набором представлений, которые не укладывались в рамки типологических схем, созданных теоретиками.

Установка на существование

Противоположный полюс выражен установкой «на существование», которая тесно связана с представлением о всемогуществе природы и подчиненной роли человека. Такая установка исполнена известного фатализма: поскольку человек не способен влиять на природу, он должен принимать все происходящее с ним как должное. *Хэнди* именуется этот тип организации «дионисийским». Такие организации имеют экзистенциальную установку, при которой акцент делается прежде всего на «здесь и сейчас», на чувствах индивида и на приятии всего происходящего. Организации, работающие с такой ориентацией, ищут нишу, в которой они могли бы существовать. Они пытаются как-то приспособливаться к окружающей среде, а не владеть ею или ее частью.

Установка на существование-становление

Третья установка, занимающая промежуточное положение между полюсами действия и существования, именуется «существованием в становлении», основанном на идее того, что индивид может прийти к гармонии и совершенному союзу с природой путем всемерного развития собственных способностей. Посредством уединения, медитации и контроля за функциями, поддающимися контролю (примером могут служить чувства и некоторые физиологические функции), человек может достичь полного развития и самоактуализации. Особое внимание уделяется тому, чем человек в данный момент *является*, а не тому, чем он *может стать*, определенному уровню развития, а не совершению конкретных действий или достижению конкретных целей. Короче говоря, «при установке на существование-становление делается особый акцент на активности, цель которой состоит в развитии всех аспектов человека, рассматриваемого в этом случае как единое целое» (*Kluckhohn and Strodtbeck, 1961*, p. 17).

В типологии, предложенной *Хэнди (Handy, 1978)*, подобная ориентация более всего соответствует тому типу организаций, которые ассоциируются у него с

Аполлоном. «Аполлоническая» организация придает особое значение иерархии, правилам, четко заданным нормам и прочим средствам, позволяющим людям обуздывать и контролировать свои «естественные» импульсы и желания и тем самым обеспечивающим возможность совершенствования. Несомненно, подобный подход исходит из представления о том, что базовые импульсы человека опасны и потому должны контролироваться им. Другой вариант той же установки исходит из представления, что все присущие человеку функции, чувства и импульсы естественны и подлинное развитие должно исходить из принятия всех названных проявлений, а не подавления одних ради других.

Актуальность этой характеристики становится наиболее очевидной при рассмотрении позиций и норм организации в отношении выражения эмоций. В европейском филиале американской многонациональной компании старшие менеджеры жаловались на то, что им не удается найти компетентных местных управляющих, которые могли бы войти во внутренний совет директоров. Наблюдая за ходом собраний, посвященных проблемам текущего планирования и управления, я обратил внимание на то, что французских и итальянских менеджеров зачастую считают излишне эмоциональными, вследствие чего их редко назначают на высшие должности. Судя по всему, в этой организации считали, что непременным свойством хорошего управленца является бесстрастность (впоследствии я узнал, что такое представление преобладало в американской штаб-квартире этой организации).

Ориентация на деятельность и определение ролей

Один из элементов ориентации на деятельность, приобретающий в последнее время особое значение, связан с основополагающими представлениями о природе работы и отношениях между работой, семьей и личными делами. Согласно одним представлениям основой всего является работа, согласно другим — семья, согласно третьим — личные интересы, а кто-то может считать, что возможна и желательна некая комбинация трех названных начал (*Baylin*, 1978, 1982; *Schein*, 1978, 1990а). Если участники данной организации имели какие-то иные представления о природе трудовой активности и ее относительной важности в ряду других видов деятельности, различия эти проявляли себя в разочаровании и нарушении нормальной коммуникации.

Необходимо рассмотреть и вопрос о связи принятой индивидом установки на деятельность с его полом. *Хофстеде (Hofstede, 1980)* вводит в свое исследование параметр, именуемый им «мужественностью», отражающий степень различия мужской и женской ролей в данной культуре. Этот показатель оказался максимальным в Японии, Австрии и Венесуэле и минимальным в Дании, Норвегии, Швеции и Нидерландах. Соединенные Штаты оказались примерно в середине кривой, характеризующей значение этого показателя в разных странах мира.

Как было замечено при рассмотрении представлений о человеческой природе, ценность всех типологий такого рода минимальна постольку, поскольку они основаны на специфически западных представлениях, в которых собственная личность рассматривается отдельно от прочих аспектов общества и природы. В частности, принятые нами концепции мужских и женских ролей и раздельное рассмотрение работы, семьи и личных интересов могут оказаться совершенно чуждыми для дру-

гих культур. Соответствующие представления о природе и деятельности человека, характерные для других культур, могут показаться западному человеку совершенно непонятными.

В ходе болезненного процесса развития общественного сознания в Америке мы видели, что определенные тендерные и расовые представления казались своим носителям настолько самоочевидными, что приводили к дискриминации, в основе которой лежали существующие стереотипы. Внутрикультурные конфликты такого рода и непроясненность ролей во многом определяли тематику проводимых исследований (*Martin, 1991*).

Отношения организации с внешней средой

Каждая группа со временем вырабатывает собственную позицию относительно природы или внешнего окружения, — она может стремиться к покорению и установлению контроля над природой (западная традиция), к достижению гармонии с природой (характерная особенность многих восточных религий и сообществ) или к полному подчинению себя ее требованиям (ряд южноазиатских религиозных школ и сообществ). На организационном уровне это базовое представление проявляет себя как отношение группы к внешним аспектам более общей культуры, в рамках которой она существует. Считает ли группа возможным изменение внешних условий своего бытия, стремится ли она к гармонизации своих отношений с окружающей средой посредством улучшения собственной ниши или же считает, что должна подчиниться внешней среде и занять любое место, которое ей предоставят?

В данном случае мы говорим о представлении, лежащем в основе главной задачи, в ядре миссии организации, ее базовых функциях, которые могут, как провозглашаться, так и являться скрытыми, латентными. Если представления организации на этом уровне не совпадают с реалиями внешней среды, то рано или поздно встает проблема ее выживания во внешней среде. Соответственно при рассмотрении организацией вопросов стратегии ей следует обратить особое внимание на исходные представления о внешнем мире, с которыми должны соотноситься как организационные цели, так и средства их достижения.

Коллективные представления о природе человеческих отношений

Ядро любой культуры составляют представления о том, какими должны быть отношения членов группы, чтобы она могла существовать как некое устойчивое и продуктивное целое. Если представления такого рода не носят коллективного характера, мы имеем дело с анархией и беззаконием. Если в предыдущем разделе речь шла о взаимоотношениях группы с ее внешним окружением, то данная система представлений скорее касается ее внутренних проблем и взаимосвязей.

Представления о взаимоотношениях должны охватывать проблемы: (1) власти, влияния и устройства иерархии; и (2) близости, любви и равенства. Такие представления, разумеется, являются отражением глубинных суждений о природе человека. Скажем, если мы будем исходить из того, что человек агрессивен

по своей природе, общество будет основываться на механизмах обуздания возможной агрессии, при этом для группы будут характерны представления типа «нужно держать ухо востро» или «конкуренция необходима, но она должна быть честной». Если же мы будем считать, что люди склонны к сотрудничеству, то в представлениях об их взаимоотношениях будут превалировать вопросы кооперации, имеющей целью достижение общих целей. Таким образом, представления о взаимоотношениях являются либо непосредственным отображением, либо известным следствием представлений о человеческой сущности, природе мира, природе истины и реальности.

Индивидуализм и коллективизм

Если мы займемся рассмотрением различных мировых культур, то заметим очевидное отличие в представлениях, как люди относятся друг к другу, и каковы основные единицы измерения отношений. Некоторые культуры, по терминологии *Клакхона* и *Стродтбека* (*Kluckhohn and Strodtbeck, 1961*), относятся к индивидуалистическим, а по терминологии *Хэврилишина* (*Havrylyshyn, 1980*) — к индивидуалистическим конкурентным (к их числу относятся, к примеру, Соединенные Штаты); другие культуры именуется коллатеральными (родственными), или групповыми кооперативными, в них группа обладает большей значимостью, чем индивид (к примеру, Япония); существуют также так называемые линейные культуры, основанные на принципах иерархичности и традиций (например, некоторые латинские страны).

Параметр «силовой дистанции», введенный *Хофстеде* (*Hofstede, 1980*), позволяет оценить соответствующую переменную. Он отмечает, что разные страны отличаются друг от друга, помимо прочего, еще и тем, что люди, находящиеся в отношениях «власть-подчинение», обладают неодинаковой способностью контролировать поведение других людей. Для людей, живущих в странах с высоким показателем силовой дистанции (таких как Филиппины, Мексика и Венесуэла), дистанция между руководителем и подчиненным представляется куда большей, чем для людей из стран с низким показателем силовой дистанции (таких, как Дания, Израиль и Австрия). При рассмотрении профессиональных групп, как и следовало ожидать, дистанция между неквалифицированными и полуквалифицированными работниками представляется большей, чем дистанция между профессионалами и управленцами.

На организационном уровне представления о взаимоотношениях не могут не отражать представлений более общей культуры (к которой принадлежит данная организация), однако они усложняются и дифференцируются. Основатель/лидер может считать, что единственный способ управления организацией состоит в распределении индивидуальных заданий, назначении ответственных за выполнение тех или иных работ и минимизации групповой/кооперативной работы, поскольку при ней группа всегда придерживается принципа минимального действия и, что еще хуже, размывается само понятие личной ответственности. Другой лидер может делать особый акцент на кооперации и коммуникации подчиненных как на оптимальном средстве разрешения проблем и выполнения решений, поскольку они позволяют реализовать бригадный способ работы. Два названных руководителя придерживаются совершенно различных стилей работы, что находит свое отражение в организационных процессах, системах вознаграждения и контроля.

В этом отношении *Action* и *Multi* являют собой полную противоположность. *Action* стремится к максимально возможному сокращению расстояния между руководством и подчиненными, так как исходит из того, что хорошие идеи могут возникать в любое время и авторами их могут быть любые работники. Старший руководящий состав всегда готов обсудить с подчиненными любую проблему (естественно, в разумных пространственных и временных рамках). Старший менеджер исследовательского отдела покинул организацию, найдя лучшую работу, однако уже через три месяца вернулся и рассказал следующее: «Когда у меня возникла идея о том, каким должен быть новый продукт, мне сказали, что для начала мне следует переговорить с моим непосредственным начальником, затем с руководителем отдела перспективных разработок и, наконец, с заместителем управляющего. Если бы я работал в то время в *Action*, я направился бы напрямую к Мерфи (директор-распорядитель) и мы тут же обсудили бы мое предложение. Иной стиль работы меня просто не устраивает». Для преодоления временных и пространственных барьеров *Action* создала разветвленную электронную почтовую сеть, к услугам которой то и дело прибегали ее сотрудники.

В противоположность этому *Multi* превыше всего ставила иерархию, соблюдение формальностей и протокол. Неформальное общение здесь было просто невозможно. Собрания и конференции тщательно готовились, имели ясно сформулированные цели, общие для всех их участников, и в обязательном порядке учитывали различие их статусов. Во время своих визитов я встречался только с лицами, заранее изъявившими желание проконсультироваться по тому или иному вопросу. Вступить в общение с другими работниками или завести с ними более-менее обстоятельный разговор в столовой считалось неприличным.

В *Action* пытались учитывать мнение всех сотрудников, поскольку Мерфи считал, что при групповом принятии решений понятие личной ответственности теряет всяческий смысл. *Multi* же управлялась исполнительным комитетом, который по праву мог считаться группой. Каждому поручался свой участок работы, но организации был свойствен дух коллективной ответственности.

Участие и вовлечение

Большинство типологий учитывает, помимо прочего, степень необходимого участия сотрудника в работе организационных систем, построенных по иерархическому признаку. Возможно, наиболее универсальной теорией такого рода является модель *Этциони* (*Etzioni*, 1975), в которой различаются: (1) коэрцитивные (принудительные) системы; (2) утилитарные системы; и (3) системы, основанные на консенсусе в понимании целей руководителями и подчиненными. Члены коэрцитивной системы отчуждены от организации и при наличии возможности покидают ее; в утилитарных системах они руководствуются рациональными экономическими соображениями и согласны на полноценный рабочий день при условии достойной оплаты; в системах нормативного консенсуса они связаны с организацией морально и до определенной степени отождествляют себя с ней.

Представления об отношениях лиц, занимающих одну и ту же иерархическую ступень, также могут быть выведены из этих систем. В коэрцитивной системе отношения внутри одного иерархического уровня определяются стремлением защи-

тять себя от власти, что ведет к созданию союзов и других групп, призванных отстаивать права их участников. В утилитарной системе они замыкаются в рамках рабочей группы и обычно отражают принятую руководством систему мотивации. В нормативных системах они естественным образом связываются с целями работы и поддержкой организации.

Существуют и более развитые типологии, в которых особое внимание обращается на систему власти и уровень ожидаемого участия сотрудников в работе организации. При этом организации подразделяются на следующие виды: (1) автократический; (2) патерналистский; (3) консультативный, или демократический; (4) партисипативный (участие в принятии решений) и основанные на разделении властных полномочий; (5) делегативный; и (6) абдикативный, предполагающий делегирование не одних только работ и ответственности, но также властных и контрольных функций (*Bass, 1981; Harbison and Myers, 1959; Likert, 1967; Tannenbaum and Schmidt, 1958; Vroom and Yetton, 1973*). Некоторые типологии дополняются аспектом «профессиональных» или коллегиальных отношений в организациях, где индивиды обладают широкими полномочиями и «моральной» ориентацией на организационные цели, например профессиональные объединения юристов или врачей (*Jones, 1983; Shivastava, 1983*).

Такие организационные типологии обращают большее внимание на агрессию, власть и контроль, нежели на любовь, близость или равенство отношений. Соответственно они всегда основываются на определенных представлениях о человеческой природе и его активности. Аргументы, используемые руководством при определении «должного» уровня участия и использования властных полномочий, обычно отражают их различные представления о том, что являются собой их подчиненные. Создание жизнеспособной организации в таком случае состоит скорее в выявлении представлений, общих для всех членов группы, чем в решении глобальной проблемы природы человека. Рассмотрение проблем участия и вовлечения в качестве представлений, свойственных определенной культуре, свидетельствует, что понимание того, насколько автократичным должно быть управление, определяется представлениями данной группы в данном контексте. Поиски универсального ключа к правильному руководству бессмысленны, поскольку оно зависит от культурных особенностей страны, отрасли, профессии и от конкретной истории данной организации.

Характеристики ролевых отношений

Человеческие взаимоотношения могут быть проанализированы и при помощи поведенческих параметров *Парсонса (1951)*. Он задает следующие типы ролевых отношений, которые могут существовать в любой социальной системе.

1. *Эмоционально нагруженные или эмоционально нейтральные.* Являются ли отношения в данной системе эмоционально нагруженными (скажем, дружескими) или же предпринимаются попытки минимизировать их эмоциональную составляющую и перевести их в чисто профессиональное или деловое русло? Какова в рамках данной культуры нормальная эмоциональная нагрузка, присущая тому или иному типу отношений? Например, в Соединенных Штатах, как уже было замечено прежде, мы стремимся к достижению эмоциональной

нейтральности деловых отношений и воспринимаем чрезмерную эмоциональность менеджера как свидетельство его некомпетентности. Американским менеджерам претит работа с коллегами из других стран, которые пытаются налаживать дружеские отношения даже прежде того, как речь зайдет о деле. Мы склонны считать эмоциональную составляющую помехой, отнюдь не способствующей рациональности подходов и ясному мышлению.

2. *Диффузные (многослойные) или специфические.* Имеют ли отношения индивидов множество измерений (что свойственно, например, внутрисемейным отношениям) или же они ограничены всего одним измерением (примером могут служить отношения продавца и покупателя)? В Соединенных Штатах мы четко разделяем диффузные отношения с друзьями и родственниками и более специфические, характерные для работы и бизнеса. В ряде культур деловые отношения считаются возможными лишь при условии их достаточной расплывчатости и многомерности.
3. *Универсальные или партикулярные.* Одни ли и те же критерии применяются для всех лиц, исполняющих определенную роль или обладающих определенным статусом (скажем, в отношении всех менеджеров по продажам), или же к отдельным индивидам относятся специальные критерии, учитывающие уникальность их ситуации (например: «Джоунс следовало бы дать премию, поскольку ей достался тяжелый участок» или «Смита можно не наказывать за некоторые просчеты, поскольку он обладает физическим недостатком»)? Стереотипизация является типичным образчиком приложения универсального критерия к данному индивиду или роли; чем ярче выражена эта тенденция, тем больше психологическое расстояние между ролями. Для Соединенных Штатов характерен индивидуальный подход в сфере личных отношений (каждый друг обладает неповторимой личностью) и универсальный подход в сфере деловых отношений (все продавцы одинаковы).
4. *Ориентированные на «происхождение» или достижение.* Что является основной для получения таких социальных вознаграждений, как статус и чин: (а) то, чем человек обладает по праву рождения, или же его принадлежность к определенному клану; (б) реальные достижения человека? США отличается от большинства других стран тем, что в большей степени ориентированы на конечный результат, что находит выражение в принципе равенства возможностей (достаточно вспомнить мифы *Горацио Олджера*). Нам трудно понять те общества, в которых статус и социальное положение определяются главным образом рождением, принадлежностью к определенному клану или школе и другими подобными критериями, не имеющими никакого отношения к реальным достижениям индивида.
5. *Индивидуальная или коллективная ориентация.* Чему в большей степени отвечают индивидуальные действия: интересам самого индивида или коллектива? Все определяется уже упомянутым ранее аспектом культуры, которая может оказывать предпочтение межличностной конкуренции или, напротив, внутригрупповому сотрудничеству.

Используя перечисленные выше параметры, мы можем сказать, что взаимоотношения в *Action Company* относятся к категории эмоционально нагруженных,

специфических, партикулярных, ориентированных на достижение и индивида; в *Multi Company* они эмоционально нейтральны, специфичны, достаточно универсальны, ориентированы скорее на «происхождение», чем на достижение, и скорее на индивида, чем на коллектив. В *Multi* учитываются и достижения, однако им должны сопутствовать принадлежность к определенной социальной прослойке и определенный уровень образования. Один из лучших руководителей подразделения компании внезапно овдовел. Ему было предложено войти в правление компании, однако, для этого он должен был в обязательном порядке жениться еще раз. Сотрудники *Multi* считались достаточно амбициозными, однако интересы компании здесь учитывались в большей степени, нежели в *Action*, где считали, что этим интересам более всего отвечает должное исполнение каждым сотрудником своих обязанностей.

Эти и другие параметры позволяют определить характерные области, без достижения консенсуса в которых невозможно будет обеспечить нормальное функционирование компании. Консенсус в этих областях впоследствии становится одним из глубинных уровней данной культурной парадигмы, который проявляется только при отрицании или нарушении кем-то одного из принятых соглашений. Например, американский менеджер, привыкший считать реальные достижения основой для обретения определенного статуса, вряд ли смог бы свыкнуться с характерными особенностями канадской семейной фирмы, в которой он занял место генерального менеджера, — с той ролью, которую здесь играет происхождение, а также с присущими этой компании партикуляризмом и эмоциональной многослойностью. Рабочие задания определялись с учетом того, кто есть кто, решения учитывали взаимные приязни и неприязни, продвижение по службе явным образом облегчалось для членов семьи. После года работы, исполненного суматохи и конфликтов, он вынужден был покинуть организацию, при этом для всех стали явными представления, лежащие в основе работы компании.

Правила взаимодействия — совокупный эффект представлений о времени, пространстве и взаимоотношениях

В разделе, посвященном представлениям о пространстве, мы коснулись вопроса, как близость определяется через понятия дистанции и позиции. Если мы сопоставим эти представления с представлениями о времени и о том, какими должны быть взаимоотношения между членами коллектива, мы придем к системе представлений, которая в большинстве культур будет рассматриваться в качестве набора правил взаимодействия (*Goffman, 1967; Van Maanen, 1979b*). То, что считается нами чувством такта, самообладанием, хорошими манерами и этикетом, может быть представлено нами в качестве набора правил, позволяющих обеспечивать социальный порядок, или, как говорят *Гоффман* и другие, задавать облик работы. Иными словами, члены любой группы индивидов рано или поздно приходят к мысли о том, что ее сохранение требует разработки правил и норм, которые обеспечат необходимый уровень безопасности во внешней среде для каждого участника. Члены группы должны учиться заботиться о сохранении своего лица и самоуважения, а если это условие не будет выполнено, соци-

альная среда станет небезопасной. Если я унижаю ближнего, я даю ему право унижить меня.

Мы уже затрагивали эту тему, говоря в главе 5 о механизмах внутренней интеграции, но теперь нам нужно выявить взаимосвязь таких механизмов и правил взаимодействия с набором представлений о времени, пространстве, и как они накладываются на человеческие отношения. Содержание этих правил будет отличаться от группы к группе, однако мы можем не сомневаться в том, что группа, стабильная в течение достаточно продолжительного времени, обязательно имеет и руководствуется определенным набором правил.

К примеру, и *Action*, и компания, которую мы будем называть *Twin Tech*, считают бригадный метод работы необходимым условием успешной деятельности, и по этой причине, как в одной, так и в другой компании индивидуальный метод работы считается едва ли не злом. Однако при рассмотрении реальных правил взаимодействия работников мы сталкиваемся едва ли не с диаметрально противоположными представлениями. В *Action* быть членом команды, — значит быть открытым, честным и надежным сотрудником. Если вы соглашаетесь с выполнением определенной работы, вы ее выполняете. Если вы против, то прямо заявляете об этом.

В *Twin Tech*, с другой стороны, сложилось представление о том, что группы должны приходить к консенсусу, чему способствует взаимное благорасположение и готовность к сотрудничеству и чему препятствует стремление отстоять собственную точку зрения, что считается эквивалентным нежеланию становиться участником команды. Соответственно здесь решения принимаются куда быстрее, однако они не бесспорны. На людях сотрудники соглашаются с предложенными нормами, однако на деле не придерживаются их, вследствие чего процесс принятия решения возобновляется.

В *Action* выражение несогласия считается чем-то естественным и приемлемым; в *Twin Tech* от сотрудников ожидают мгновенного выражения согласия даже в тех случаях, когда они не согласны с решением и не собираются внимать словам руководства. *Action* больше интересуется истинное положение вещей, *Twin Tech* же — создание определенного климата. Важно помнить, что новые члены обеих организаций должны усвоить принятые в них нормы дистанции между работниками, соответствующие понятия о времени, его распределении и о надлежащем темпе работы, а также о взаимоотношениях между сотрудниками. Трудовое поведение участников группы изо дня в день определяется совокупностью названных представлений.

Культурная парадигма как совокупность представлений об отношениях

В 4-7 главах рассматриваются те области функционирования группы, в которых генерируются представления, оказывающие серьезное влияние на восприятие, мысли и эмоции участников группы. Я уже говорил, что культура обладает не только глубиной, но и широтой. Культура зрелой группы охватывает все аспекты жизни, что в силу обширности этого понятия серьезно затрудняет ее анализ. Последний и, вероятно, наиболее затруднительный этап исследования по-

добного широкого круга представлений состоит в определении степени их связности, когерентности, наличие которой позволяет говорить об их совокупности как о парадигме.

Далеко не все представления являются совместимыми или непротиворечивыми. Если характерной особенностью человеческого мышления действительно является стремление к созданию упорядоченных непротиворечивых построений, значит, мы вправе считать, что человеческие сообщества вырабатывают со временем совокупность согласующихся друг с другом непротиворечивых представлений. Непоследовательность и отсутствие должного порядка может истолковываться нами как свидетельство того, что мы имеем дело с культурой, которая находится на стадии формирования, или же наблюдаем конфликт различных культур или субкультур.

Я поясню сказанное примером. Если мы будем считать, что проблемы разрешаются стараниями индивидов, которые являются источниками идей и носителями творческого начала, мы не сможем одновременно с этим придерживаться мнения о том, что наилучшим видом отношений внутри коллектива являются отношения сотрудничества и единомыслия. Если мы будем исходить из того, что отношения между работниками и организациями основываются на принуждении или на голом практицизме, которые исключают совпадение их интересов, значит, мы не сможем принять партисипативных теорий управления, поскольку им соответствует предположение о том, что работники заинтересованы в процветании организации. Если группа считает оптимальным жизненным принципом завоевание природы (т. е. занимает агрессивную позицию по отношению к внешней среде), она не может одновременно с этим думать, что отношения работников должны определяться их пассивным искательством гармонии.

Одна из основных дилемм, с которыми сталкиваются руководители при попытках изменить способ функционирования организации, заключается в необходимости введения некоего элемента, противоречащего существующей культуре, выпадающего из культурной парадигмы. Например использование кружков качества, автономных бригад и других организационных приемов, основанных на принципе подчинения индивида групповым интересам, может настолько не соответствовать типичным для Америки организациям, построенным на принципах индивидуализма и конкуренции, что они могут быть использованы только при прагматичном их представлении в качестве единственного выхода из сложившейся ситуации. Только использование прагматических представлений высокого уровня позволяет задать позитивные перспективы групповой работе.

Мы склонны видеть в культуре определенную систему взаимозависимых представлений, однако при реализации тех или иных программ организационных изменений мы манипулируем лишь частью из них, совершенно не обращая внимания на все остальные. Мы можем ставить групповые задачи, оставляя неизменными системы вознаграждения, контроля, учета и служебного роста. Если все названные системы будут основываться на индивидуалистических принципах, руководство, скорее всего, потерпит неудачу при введении методов бригадной работы.

Клакхон и Стродтбек (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961) рассматривают парадигму с позиций более высокого уровня, считая, что для западной культуры, стремящейся к завоеванию природы, характерен оптимистичный взгляд на человека

как на существо, способное к совершенствованию, при этом общество, основанное на индивидуалистических конкурентных отношениях, имеет оптимистические перспективы и такие отношения лежат в основе идеи прогресса. К этому может быть добавлено прагматическое научное понимание истины и реальности, монохроническое восприятие времени, идея неограниченности пространственных ресурсов и ресурсов иного рода, рационально-легалистические основания построения структуры власти, в которой место, занимаемое сотрудником, определяется его компетентностью и соответствующим назначением, осуществляемым на основе демократических принципов управления. В сфере бизнеса отношения должны быть эмоционально нейтральными, специфичными, универсалистскими, ориентированными на результат и личность сотрудника (*Newman, 1972*). Попытки описать другие культуры в терминах той же парадигмы, вероятно, окажутся несостоятельными, поскольку используемые нами понятия и измерения парадигмы характерны именно для западных культур.

Организационные культуры в своем развитии могут не достигать стадии полностью сформулированных парадигм, однако в тех случаях, когда мы говорим о развитых культурах, мы предполагаем известную возможность такой формулировки. В этом смысле и *Action*, и *Multi* могут быть отнесены к развитым культурам, при описании которых возможно использовать определенные системы взаимозависимых представлений (см. гл. 3). Эти примеры показывают, что культурные парадигмы обладают куда большей сложностью, чем организационные типологии, о которых обычно идет речь в литературе по данному предмету. Многие из этих типологий имеют лишь одно понятийное измерение, внутри которого выделяется несколько типов, объявляющихся архетипами. На деле такие архетипы зачастую игнорируют другие представления, вследствие чего подобные парадигмы могут рассматриваться когерентными лишь условно. Две так называемые «автократические» компании могут совершенно отличаться друг от друга в своем видении времени, пространства, истины, отношения к природе и активности. Подобные же различия могут быть свойственны и двум так называемым «бюрократическим» организациям. На деле одна из причин замедленного развития организационных теорий состоит в том, что большинство используемых в них типологий относятся к числу одномерных.

С другой стороны, становится все более очевидным то, что способность концептуализировать комплексные взаимосвязи между представлениями позволяет куда лучше понять, почему организации функционируют именно так, а не иначе. *Лорш* (*Lorsh, 1985*) в своем исследовании двенадцати успешно работающих компаний показал, как руководство каждой из них задает комплексный набор взаимозависимых представлений о финансовых целях, наиболее выгодных для компании видах деятельности, специфике маркетинга, приемлемых рисках и т. д., в основе которого лежит центральное представление об основных сферах компетенции фирмы и история ее успехов. Если мы будем исходить из того, что руководство работает не с индивидуальными представлениями и мнениями, а с *системой* представлений, нам тут же станет понятна причина устойчивости культур и их сопротивляемости изменениям любого рода. В примере *Лорша* на реализацию тех или иных изменений в компаниях уходило примерно десять-пятнадцать лет.

Kotter и *Heskett* (*Kotter and Heskett, 1992*) в своем серьезном исследовании сильных и слабых корпоративных культур установили, что сильные культуры, способные адаптироваться к изменениям внешней среды, обладают набором взаимосвязанных центральных представлений о ценности работников, важности учета интересов всех акционеров и важном значении изменений и обучения восприимчивости. Хотя эти базовые ценности сами не претерпевают заметных перемен, они приводят к изменениям в более периферийных разделах каждой культуры.

Если мы не займемся поиском систем представлений, лежащих в основе культуры данной группы, и не попытаемся выявить парадигму, которой будут определяться восприятие, мышление, чувства и оценки ситуаций и взаимоотношений, мы будем не вправе говорить о том, что нам удалось описать или понять культуру данной группы. По меньшей мере мы должны рассмотреть те области представлений, которые были описаны в 4-7 главах, и попытаться дать ответ на вопрос, существует ли у членов группы консенсус по тому или иному вопросу. На основании этого мы можем прийти к заключению об отсутствии культуры, ее слабости или о наличии культурного конфликта между различными группами. Если мы не выйдем на такой уровень анализа, наши суждения о данной культуре вообще потеряют свою значимость. Поверхностные оценки могут обернуться утратой смысла самой концепции культуры или низведением ее до уровня таких понятий как климат ценности или нормы.

Резюме

В настоящей главе были рассмотрены более глубокие культурные измерения, связанные с человеческими природой, активностью и взаимоотношениями. Система понятий и измерений, рассмотренных во второй части настоящей книги, представляет собой своеобразную систему координат, в которых может рассматриваться любая культура. С точки зрения исследователя эта система представляет собой удобную отправную точку, однако следует помнить, что в любой группе относительная значимость подобных измерений может варьироваться в достаточно широких пределах. Представленные измерения могут служить исследователю только своеобразными ориентирами.

Руководители должны помнить о том, что культура глубока, широка и сложна. Им следует воздерживаться от искушения стереотипизировать организационные феномены в терминах одного или двух наиболее отчетливых измерений. Вместе с тем они должны быть крайне осмотрительными при работе со своей группой. Система функциональных категорий, представленных в четырех последних главах, может использоваться руководителем, который желает изучить культуру своей организации и выявить базовые представления, характерные для каждой из анализируемых категорий, однако прежде всего руководитель может воспользоваться ею для самоанализа, который позволил бы ему лучше понять себя и собственные действия.

Часть 3

Как изучать
и интерпретировать
культуру

Часть 3

Как изучать
и интерпретировать
культуру

Эта часть книги посвящена практическому рассмотрению вопроса о дешифровке культурных представлений. Глава 8 призвана помочь организациям дешифровать их собственные представления в тех случаях, когда проблемы, решаемые организацией, определенным образом соотносятся с культурным анализом. Здесь представлен ряд примеров, иллюстрирующих не только метод дешифровки посредством применения парадигмы клинических исследований, но и некоторые дополнительные варианты культур в организациях разного типа. В главе 9 основной акцент делается на дешифровке культурных представлений в тех случаях, когда стороннее лицо хочет лучше понять культуру и представить свое новое знание другим лицам, также не являющимся членами организации. Анализ не сводится к традиционной этнографической парадигме — здесь предлагаются некоторые методы, позволяющие куда быстрее выявить культурные представления, поскольку они предполагают более активную работу с участниками организации. Обсуждению соответствующих этических проблем посвящена глава 10.

Читатель обратит внимание на то, что третья часть носит практический характер и повествует главным образом о том, каким образом руководители, исследователи и консультанты могут расшифровать культуру. Хотя представленные здесь концептуальные категории помогают лучше понять, на что следует обращать особое внимание, они могут и не использоваться в процессе дешифровки. Те читатели, которых не интересуют практические вопросы такого рода, могут сразу же перейти к чтению частей четвертой и пятой, в которых речь будет идти о роли руководства в построении культуры, ее укоренении и изменении.

Глава 8

Дешифровка собственной культуры

В основе желания исследовать и понять культуру организации лежат две причины: (1) научные соображения, требующие создания соответствующей теории, и (2) соображения практического свойства, связанные с необходимостью помочь руководителям управлять сложными проблемами культурного характера в организации. В первом случае важно, чтобы *стороннее лицо*, занимающееся изучением данной культуры, могло понять суть происходящего; во втором случае этим же пониманием должны обладать лица, являющиеся членами организации. Это разграничение ведет к возникновению двух подходов к проблеме изучения культуры, которые будут описываться в этой и в 9-й главе. Мы начнем их рассмотрение с экспериментального подхода, поскольку обычно он позволяет достаточно полно понять культуру и облегчить дальнейшее ее исследование.

Дешифровка культурных представлений с целью управления ими

В этом разделе описывается процесс выявления культурных аспектов организации, позволяющий ее членам осознать значимые культурные представления и оценить степень их соответствия или несоответствия стратегическим целям, преследуемым организацией. Этот процесс предполагает участие одной или нескольких ключевых групп организации, четкое определение задач культурного анализа и в зависимости от природы изучаемой проблемы предоставление достаточного времени (обычно оно не превышает продолжительности одного рабочего дня).

Данный подход базируется на следующих важных представлениях (предположениях):

1. Культура представляет собой систему *коллективных* представлений, соответственно только исходные данные, полученные при работе с группой, являются истинными и надежными.

2. Контекстуальное значение культурных представлений может быть в полной мере осознано только людьми, принадлежащими к данной культуре; следовательно, создание условий для осознания этих представлений самими носителями культуры кажется более важным, чем их осознание исследователем или консультантом.
3. Не все составляющие культуры могут иметь отношение к некоей проблеме, с которой сталкивается организация, соответственно попытки изучения всех аспектов культуры оказываются не только непрактичными, но, как правило, и бессмысленными.
4. Члены организации могут осознавать и выражать представления, из которых складывается организационная культура, однако при этом они нуждаются в содействии стороннего лица. Помощник/консультант должен стать участником процесса осознания, всячески избегая принятия на себя роли эксперта по проблемам культуры той или иной организации (*Schein, 1987b, 1988*).
5. Некоторые культурные представления могут восприниматься в качестве факторов, способствующих достижению стратегических организационных целей или разрешению сиюминутных проблем, в то время как прочие представления могут только мешать этому; соответственно члены группы должны уметь разделять культурные представления на две названные категории.
6. Изменения в организационной практике, призванные решить те или иные проблемы и потребовавшие проведения процедуры культурного анализа, зачастую могут основываться на существующих представлениях. То есть процесс дешифровки культуры часто приводит к выводу о том, что новая практика может быть производной от существующей культуры.
7. Изменение культурных представлений практически никогда не затрагивает всей культуры. Обычно же речь идет об изменении одного или двух представлений в широком культурном контексте. Базовая парадигма меняется крайне редко; если же это происходит, то процесс таких организационных изменений обычно растягивается на многие годы.

Процесс дешифровки культуры, основанный на указанных выше представлениях, может быть представлен в виде последовательных шагов. В конце главы приводится ряд конкретных примеров процедур такого рода.

Шаг 1. Получение согласия руководства

Дешифровка культурных представлений и оценка степени их соотнесенности с теми или иными организационными целями не может не оказать существенного влияния на жизнь группы и потому может предприниматься только при однозначной поддержке и с согласия руководства организации. Практически это означает следующее: если представители какой-либо организации предложат мне заняться исследованием ее культуры, у меня немедленно возникнет вопрос: «Для чего?» или «Какую проблему вы хотите решить средствами культурного анализа?». В тех редких случаях, когда я пытался помочь группам подвергнуть рассмотрению их культуру безотносительно каких-либо проблем или моментов, способных привлечь интерес к этой процедуре, анализ всегда был неудачным, поскольку группа не испытывала к нему ни малейшего интереса.

Если же имело место хоть какое-то основание, которым могло быть желаемое изменение целей, ценностей или приоритетов, мы устраивали собрание, на котором решался вопрос о том, действительно ли «клиент» желает проведения процедуры, смысл которой доводился до него в ходе этого собрания, и о том, какая именно группа людей будет участвовать в ней. Последнее зависело от специфики проблемы и личностей основных «носителей» культуры. В такой группе могло быть как три, так и пятьдесят человек. Если считалось, что в рамках самой этой культуры существуют влиятельные субкультуры, та же процедура могла повторяться в рамках различных групп или выборок из представителей различных групп, при работе с которыми можно было бы проверить, какие из предполагаемых отличий действительно существуют.

Состав группы определяется клиентом, который пытается отбирать тех лиц, которые вызывают у него доверие и представляются ему открытыми; он же устанавливает, следует ли включать в нее представителей руководства, которые могут серьезно влиять на ход дискуссии. С одной стороны, желательно, чтобы дискуссия была максимально свободной, что говорит не в пользу включения в группу представителей руководства. С другой стороны, важно определить, до какой степени представления, выражаемые в ходе такого рода собраний, присущи и руководству. Поскольку степень доверия и открытости также является одним из аспектов данной культуры, имеет смысл начинать работу с изучения гетерогенной (разнородной) группы, в ходе которой можно, помимо прочего, выяснить, влияет ли на участников исследования присутствие тех или иных лиц.

Затем мы должны определить приемлемое место и условия для проведения исследования (желательно проводить его в большой просторной комнате с пространством на стенах, достаточным для того, чтобы развесить флип-чаты;¹ для работы с подгруппами необходимо также иметь ряд отдельных комнат) и заранее определить оптимальную стратегию поведения. Здесь особый акцент должен делаться на разрешаемой проблеме или вопросе, но никак не на самом культурном анализе. Ценность анализа состоит прежде всего в том, что он может способствовать решению насущных проблем организации. Руководство может просто-напросто оповестить собравшихся о своих целях и заявить, что, помимо прочего, будут рассматриваться и проблемы культуры организации и ее отдельных субкультур.

Шаг 2. Ведение большого группового собрания

Большие групповые собрания должны начинаться с определения авторитетным лицом или представителем руководства той роли, которую данная проблема или данный вопрос сыграли при созыве собрания. Затем происходит представление консультанта как стороннего лица, призванного помочь группе ответить на вопрос — способствует ли или препятствует свойственная ей культура решению данной проблемы или вопроса. Консультант может быть, как сторонним лицом, так и членом самой организации, занимающимся консультированием ее сотрудников.

Подуровень 2а. Краткая лекция, посвященная проблемам культуры. В течение примерно тридцати минут я пытаюсь показать группе, что культура является нара-

¹ Набор больших листов бумаги, скрепленных наверху рейкой, предназначенный для визуального отражения мыслей, формулировок. — *Прим. науч. ред.*

ботанной за время исторического существования группы системой коллективных неосознанных представлений, которые могут проявлять себя на различных уровнях: (1) уровне артефактов; (2) уровне провозглашаемых ценностей; (3) уровне коллективных базовых представлений. Затем я привожу примеры по каждому из названных уровней и рассказываю о том, чем группа будет заниматься в оставшееся время.

Подуровень 2Б. Выявление артефактов. Я сообщаю группе о том, что мы начнем описание культуры с артефактов. Хороший вариант начала таков: вы находите среди участников группы человека, который вошел в организацию сравнительно недавно, и спрашиваете его о том, что он чувствовал, став ее членом, и на что он первое время обращал особое внимание. Я записываю основные моменты на флипчатах и последовательно развешиваю эти листы по стенам.

Если участники группы активно делятся со мной информацией, я пребываю в относительно бездеятельном состоянии, если же оказывается, что их необходимо понуждать, я пытаюсь «расшевелить» их, заводя разговор о характерном для организации виде одежды, о желательной манере общения с начальником, о физической компоновке рабочих мест, о понимании и использовании временных и пространственных категорий, о характерных эмоциях и тому подобном. Практикующий консультант может использовать соответствующие главы этой книги для рассмотрения достаточно большого набора артефактов, однако при этом важно удержать группу от их спонтанного обсуждения, поскольку оно может отвлечь от действительно важных моментов. Стороннее лицо вначале не имеет отчетливого представления о том, какие из аспектов рассматриваемой культуры особенно значимы и важны, и потому подобное отвлечение может серьезно осложнить процесс дешифровки.

Этот этап может длиться около часа или же до той поры, пока группа не выдохнется; в его ходе должен быть составлен достаточно обширный список артефактов, относящихся к различным сферам жизни группы. Будучи окруженными описаниями собственных артефактов, участники группы получают определенное подкрепление, позволяющее им с большей легкостью переходить к рассмотрению глубинных коллективных представлений.

Подуровень 2с. Выявление провозглашаемых ценностей. При выявлении артефактов основной вопрос звучит так: «Что здесь происходит?». Вопрос, способствующий выявлению провозглашаемых ценностей, звучит совершенно иначе: «Почему вы поступаете именно так, а не иначе?». Обычно я избираю ту область артефактов, которая вызывает несомненный интерес у группы, и спрашиваю у ее участников, почему они поступают именно так, а не иначе. Например, если они говорят мне о том, что «должность» является очень неформальным понятием и с ней связано малое количество статусных символов, я тут же интересуюсь причиной этого. В ответ я обычно слышу заявления, позволяющие судить о провозглашаемой в данной группе системе ценностей, например: «Решение проблемы важнее соблюдения субординации» или «Мы — за открытое общение», или «Подчиненные должны обладать такими же правами, как и начальство».

После того как ценности или позиции будут выражены, я пытаюсь убедиться в том, что против них не возражают и другие члены группы. Если выраженная позиция отражает мнение группы, я опять-таки фиксирую ее на листе бумаги.

Если же мнения расходятся, я пытаюсь выяснить, не вызваны ли эти расхождения наличием неких подгрупп, придерживающихся различных позиций, или же отсутствием консенсуса. В последнем случае я ставлю на соответствующем листе вопросительный знак как напоминание о том, что к этому вопросу мы должны будем вернуться еще раз. Я предлагаю группе рассмотреть все, названные ее участниками, артефакты и попытаться определить те ценности, на которых они основываются. Если я замечаю, что некоторые из очевидных истин почему-то не называются участниками группы, я предлагаю их в качестве возможного варианта, стараясь поддерживать дух совместного поиска истины и всячески избегая роли эксперта, занимающегося анализом данных. После того как нам удается составить список основных ценностей группы (на что обычно уходит примерно час), мы можем переходить к рассмотрению лежащих в их основе представлений. Если же последние начинают высказываться уже на этом этапе, я фиксирую их на отдельном флип-чате.

Подуровень 2d. Первичное определение коллективных базовых представлений.

Ключом к определению базовых представлений является проверка того, может ли идентифицированная прежде групповая система ценностей объяснить все имеющиеся артефакты или же некоторые из них не могут быть выведены из нее или даже противоречат ей. Например, члены группы из *Contempo Company* заметили, что они тратят очень много времени на планирование своей деятельности, планы же эти обычно входят в противоречие с сиюминутными нуждами и периодически случившимися кризисами. Они даже поместили планирование в свой список ценностей и были весьма смущены тем обстоятельством, что в дальнейшем выяснилось, что принимаемые планы играли весьма незначительную роль. Соответственно возник вопрос о понимании участниками группы концепции времени, и после непродолжительного обсуждения члены группы согласились с тем, что на деле они исходили из глубинного представления, которое могло быть выражено формулой: «Имеет смысл только настоящее». После того как они выразили таким образом свое представление, они тут же заметили в составленном ими же списке артефактов другие позиции, которые подтверждали правильность сделанных ими выводов.

Еще один пример определения базовых представлений. Та же группа идентифицировала ряд различных видов непроизводственной деятельности, в которых принимали участие члены организации, к примеру вечеринки в конце рабочего дня, праздники по случаю запуска новой продукции, совместное празднование дней рождения сотрудников, коллективные выезды в зоны отдыха и тому подобное. Эти ценности отражали приязнь членов группы по отношению друг к другу. Однако при более внимательном рассмотрении оказалось, что они основаны на более глубоком представлении, которое можно было сформулировать так: «Бизнес может и должен быть не просто источником доходов, но и источником веселья». После того как было выражено это представление, группа тут же смогла сформулировать еще один принцип: «Бизнес может и должен быть не только доходным, но и социально значимым».

Последнее представление напомнило членам группы о целой серии артефактов, связанных с определенной оценкой тех или иных продуктов, почему один продукт нравится больше, чем другой, почему один разработчик ценнее второго,

как основатели фирмы определяют свои оригинальные ценности и т. д. Самыми важными и значимыми следует считать те представления, которые способны породить новую систему понятий и данных, позволяющую осмыслить существующую практику.

Зачастую эти представления являются отражением ситуации, которая может представляться группе конфликтом ценностей. Группа специалистов по человеческим ресурсам, работавшая в страховой компании, занялась рассмотрением изменения значимости важных представлений при введении инноваций и повышении риска, обусловленных изменениями во внешней среде, однако, оказалось, что члены группы не могли согласиться с тем, что небольшие инновации действительно имели место. Будучи выведенными на размышления на уровне представлений, они осознали то, что в течение всей своей истории компания руководствовалась двумя центральными представлениями о человеческом поведении: (1) люди работают лучше всего в том случае, когда им даются четкие указания, которыми можно руководствоваться в любой ситуации (среди артефактов, названных группой, была и «полка со служебными инструкциями в милю длиной»); (2) люди любят работать в условиях наличия мгновенной обратной связи и следуют инструкциям только в тех случаях, когда за отступление от них они тут же подвергаются наказанию. Специалисты по людским ресурсам тут же пришли к выводу о том, что для членов группы значимость этих представлений была куда большей, чем ценность новаций и рискованных действий.

Эта фаза может считаться отработанной при появлении у группы и консультанта ощущения того, что большая часть областей ключевых представлений уже выявлена и участники ясно осознают их смысл. Опытным путем я пришел к такому выводу: в тех случаях, когда численность участников группы превышает десять человек, имеет смысл разбить ее на подгруппы.

Шаг 3. Выявление позитивных и негативных культурных влияний в подгруппах

Задачи, стоящие перед подгруппами, отчасти зависят от представленных проблем, от того, удастся ли консультанту выявить при работе с большой группой отдельные субкультуры, и от времени, имеющегося в наличии. Скажем, если в ходе работы большого общего собрания удастся выделить функциональные, географические, профессиональные или иерархические субкультуры, консультант может предложить членам этих подгрупп определить собственный, характерный именно для них набор представлений. Или, если консультант находит, что в большой группе существует достаточный консенсус по рассматриваемым представлениям, он или она может сформировать подгруппы случайным образом, включить в них работников одного организационного подразделения или использовать какие-то другие разумные критерии.

В любом случае, задача, стоящая перед подгруппами, состоит из двух составляющих: (1) уточнение выявленных представлений и возможное дополнение списка, составленного в ходе общего собрания, новыми позициями (на эту работу уходит примерно час); (2) классификация представлений в зависимости от того, способствуют ли они решению обсуждаемой проблемы или же затрудняют его. Эта про-

блема или вопрос обычно представляется в виде нового стратегического направления, которым хочет задаться организация, что позволяет провести анализ с целью установления, способствуют ли существующие представления достижению новых целей или препятствуют. Я предлагал участникам подгрупп составить списки из двух-трех представлений, которые в наибольшей степени способствовали бы решению проблемы и соответственно усложняли бы его, с тем чтобы затем представить эти списки вниманию общего собрания.

Очень важно, чтобы участники собраний рассматривали представления именно с таких позиций, поскольку культуре обычно приписывается скорее негативное, чем позитивное влияние. На деле же изменения культуры проистекают именно на базе позитивных (в названном смысле), а не негативных представлений, хотя на уровне самой группы это положение представляется далеко не очевидным.

Шаг 4. Отчет о представлениях и совместный анализ

Цель четвертого шага процедуры состоит в достижении известного консенсуса по вопросу о том, какие коллективные представления являются наиважнейшими и как соотносятся их следствия с задачами, которые ставит перед собой организация. Процедура начинается с того, что отдельные подгруппы докладывают результаты частного анализа общему собранию. При наличии должного уровня консенсуса консультант может прямо перейти к обсуждению следствий. Обычно же мнения участников собрания по тем или иным вопросам расходятся, что требует дальнейшего их рассмотрения собранием под руководством консультанта. Группа может прийти к выводу о наличии в организации серьезных субкультурных противоречий, которые должны приниматься ею в расчет, или же решить, что она обладает ограниченным числом коллективных представлений. В любом случае, роль консультанта состоит в постановке вопросов, уточнении движущих сил, проверке и вообще в стимулировании достижения максимальной ясности относительно системы представлений, определяющей восприятия, чувства, позиции и, наконец, поведение группы.

После того как достигнут консенсус в вопросе определения коллективных представлений, следует приступить к рассмотрению того, мешают или способствуют они достижению целей, стоящих перед группой. Консультант должен следить за тем, чтобы обсуждение было сбалансированным, в противном случае группа тут же выявит некое представление, которое будет казаться ей помехой, и переключится на решение вопроса о том, что в этой связи ей следует делать. Как уже было сказано выше, существенную помощь группе может оказать демонстрация того, что отдельные представления способны сыграть позитивную роль в решении стоящей перед группой задачи — с определенной вероятностью подобная демонстрация может направить их энергию на укрепление позитивных представлений и тем самым отвлечет от тревог, связанных с необходимостью преодоления негативных представлений.

Если же группе удастся выявить реальные помехи, начинается анализ того, каким образом можно управлять данной культурой и как можно справиться с выявленными ограничениями. Здесь могут оказаться уместными краткая лекция о приемлемых в подобных ситуациях механизмах изменения культур и образованные нового набора подгрупп для разработки стратегии изменений. Обычно на это требуется не менее половины рабочего дня. Соответственно, если предполагается

изменение организационной культуры, необходимо заранее задаться большим временем (больше одного рабочего дня). Ниже приведен ряд примеров проведения представленной здесь процедуры.

Примеры

Decent to Tech

Недавно назначенный директор-распорядитель компании, работающей в сфере высоких технологий и состоящей более чем из десяти подразделений, попросил меня помочь ему в решении проблемы построения «общеорганизационной» культуры. Он чувствовал дисфункциональность децентрализованных автономных подразделений и считал, что компания должна иметь единую систему ценностей и представлений. Директор-распорядитель, директор по человеческим ресурсам и я создали группу планирования, которая должна была выработать возможные подходы к решению проблемы. Мы пришли к заключению, что на собрании, посвященном проблеме формирования общеорганизационной культуры, должны присутствовать все главы отделений компании, руководители структурных подразделений и прочие лица, имеющие отношение к обсуждению этого вопроса. В работе собрания принимали участие тридцать человек.

Вначале директор-распорядитель ознакомил собравшихся со своими целями и с целями созданного им собрания. Он представил меня как специалиста, который будет отвечать за ведение собрания, подчеркнув при этом, что повестка собрания, тем не менее, определена им самим. После этого я прочел получасовую лекцию о культуре организации и приступил к отработке описывавшейся выше процедуры, спросив у нескольких руководителей среднего звена, что они испытывали, поступив на службу в компанию. После того как эти сотрудники представили ряд артефактов и норм, я выписал их на флип-чаты, которые развесил по стенам. Погружение группы в ее собственную культуру имело в данном случае большое символическое значение. Стало очевидным как то, что внутри организации существуют развитые субкультуры подразделений, так и то, что они имеют множество общих артефактов. На этом этапе я не только заполнял и развешивал листы, но и задавал наводящие вопросы и пытался разобраться с неясными для себя моментами.

Через два или три часа работы собрания стали вырисовываться общие очертания конфликта в сфере основных ценностей. Подразделения поддерживали традиционное представление о том, что высокая степень децентрализации и автономии является наилучшим способом организации работы компании, однако в то же самое время они испытывали явную потребность в сильном центральном руководстве и в системе основных ценностей, которая позволила бы сплотить организацию. Моя роль на этом этапе заключалась в способствовании разрешению конфликта путем осознания его причин и следствий. Затем был объявлен перерыв, но сначала группа была случайным образом разбита на несколько подгрупп по семь-восемь человек, которым было предложено продолжить после перерыва анализ ценностей и представлений (в течение примерно двух часов) и в

три часа вернуться в комнату для заседаний, чтобы в течение двух часов завершить работу.

Перед началом последнего заседания каждая группа приводила выработанный ею краткий список представлений, которые казались ей способствующими или препятствующими становлению общекорпоративной культуры. Во время этих представлений опять возник конфликт между структурными и корпоративными интересами. Поэтому, после того как были оглашены все отчеты, я предложил группе рассмотреть эту проблему поподробнее. Поскольку кто-то из участников собрания говорил о сильных учредителях, я попросил рассказать о том, как появлялись эти отделения. Это обсуждение сыграло решающую роль. Выяснилось, что почти все отделения появлялись путем присоединения к корпорации, причем бывший хозяин становился соучредителем, продолжая оставаться на своем месте; принятая на раннем этапе развития компании политика позволяла им оставлять за собой место директора-распорядителя, хотя они и теряли при этом право собственности.

Большинство находившихся в комнате менеджеров были воспитаны при таких сильных руководителях и отзывались об этом периоде истории компании с явным удовольствием. Однако к этому моменту все основатели уже вышли на пенсию, уволились или умерли, а отделениями стали управлять генеральные управляющие, которые были лишены харизмы учредителей. К чему стремилась группа, так это к *чувству единства и безопасности, которое было знакомо ей по тому периоду работы, когда ими еще управляли учредители*. На деле они вовсе не стремились к созданию развитой *корпоративной* культуры и сильного руководства, поскольку каждое из этих отделений работало в своей области. Они хотели иметь сильного руководителя на уровне отделений при сохранении своей прежней автономии. Осознав это, они поняли, что их стремление к созданию сильной корпоративной культуры было ложным.

Эти выводы, основанные на исторической реконструкции, позволили выработать для компании совершенно иной набор предложений. Группа с благословения корпоративного руководства согласилась с тем, что компания нуждается в централизации только отдельных управленческих структур, занимающихся связями с общественностью, человеческими ресурсами, исследованиями и развитием. Они не нуждались в коллективных ценностях или представлениях, хотя, возникни те спонтанно, они явно играли бы позитивную роль. С другой стороны, они нуждались в сильном руководстве на уровне отделений и в программе развития, которая повышала бы их шансы на обретение такого руководства. И наконец, они стремились подтвердить значимость автономии отделений, которая позволяла бы им успешнее справляться со своей работой.

Уроки. Данный пример иллюстрирует следующие важные аспекты дешифровки культуры и регулирования культурных представлений:

1. Группа старших управленцев при помощи стороннего специалиста может осознать ключевые представления, имеющие отношение к некой конкретной проблеме, в данном случае к проблеме создания общей системы ценностей и представлений.
2. Культурный анализ позволил выявить несколько представлений, которые имели непосредственное отношение к рассматриваемой проблеме. При этом

другие элементы культуры, лежащие в основе имеющихся артефактов, были сочтены не имеющими к ней отношения. Поскольку в рамках каждой культуры существуют представления практически обо всем, важно иметь в распоряжении такую технику интерпретации, которая позволяла бы должным образом расставить приоритеты.

3. Решение проблемы не потребовало никаких культурных преобразований. По сути, группа лишь подтвердила одно из своих центральных представлений. Тем не менее в этом контексте группа смогла определить для себя будущие приоритеты, смысл которых сводился к осуществлению единой политики и практики в определенных областях деловой активности. Зачастую проблемы могут быть разрешены изменением деловой практики в контексте данной культуры, а не изменением самой этой культуры.

Contempo Computers

Contempo Computers решила провести анализ организационной культуры в рамках долгосрочной программы исследований ее человеческих ресурсов. Каким будет размер компании через пять лет, какие сотрудники будут нужны ей в ту пору, каким будет ее географическое положение при тех или иных вариантах развития? Рабочая группа из десяти человек, в состав которой входили несколько линейных руководителей и несколько менеджеров по человеческим ресурсам, была призвана ответить на вопрос, какое влияние культура *Contempo* может оказать на рост компании и на специалистов, которые могут поступить на работу в ней в будущем? Вице-президент по человеческим ресурсам знал о том, что я занимаюсь проблемами культуры, и пригласил меня на роль консультанта этой рабочей группы. Сам он исполнял функции ее руководителя.

Первоначальный план состоял в рассмотрении плановых вопросов и в передаче их специальным комитетам, которые могли бы рассмотреть их более детально, поскольку представление результатов работы группы собранию компании должно было состояться только через шесть месяцев. Один из таких комитетов должен был заняться анализом культуры *Contempo* на основе первичной проработки вопроса нашей группой. Моя роль на этом этапе сводилась к организации исследований, обучению группы оптимальным методам исследований и к работе с подкомитетами.

Первое собрание группы должно было продолжаться в течение всего рабочего дня. На нем должен был рассматриваться целый ряд вопросов, в том числе и проблемы исследования культуры. Когда дошел черед до решения вопроса о том, каким же образом должна исследоваться культура *Contempo*, я попросил двадцать минут и занялся представлением модели артефактов, ценностей и базовых представлений. Помимо прочего, я рассказал в общих чертах и об использовании этой модели при дешифровке культур других организаций. Группа, заинтригованная моим выступлением, приняла мое предложение потратить пару часов на проведение аналогичной процедуры. Соответственно по окончании моего двадцатиминутного выступления мы тут же перешли к выявлению артефактов и ценностей.

Поскольку участники группы привыкли мыслить в этих категориях, они без труда провели анализ, имевший целью выявление представлений, ценностей и артефак-

тов, вследствие чего мы достаточно быстро составили исходную систему базовых представлений, подкрепленных разного рода данными. Мы зафиксировали ее на флип-чатах и к вечеру того же дня получили доработанную схему представлений.

1. Мы занимаемся бизнесом не ради него самого, но ради высших целей: преобразования общества и мира, создания чего-то долговечного, решения важных проблем, получения удовольствия.
 - Один из основных продуктов был создан с целью облегчения учебного процесса.
 - Другой основной продукт позволял упростить вычислительные процессы и сделать работу на компьютере более приятной.
 - Многие сотрудники *Contempo* возражали против выхода компании на широкий рынок и продажи продукции отдельным группам потребителей, которые могли бы ею злоупотребить (например, министерству обороны).
 - *Contempo* прибегала к использованию специальных ритуалов, призванных как-то оживить производственный процесс: к проведению вечеров, к «игровой» манере работы, к волшебным шоу в целях тренировки навыков.
 - Настоящую отдачу может дать лишь то, что представляется интересным и уникальным.
 - Творчество и новаторство имеют высшую цену.
2. Достижение поставленной цели имеет куда большее значение, чем используемый для этого процесс или соответствующая система взаимоотношений.
 - Если вы потерпите неудачу, вы останетесь одиноким и покинутым; вы становитесь «пассажиром».
 - Стаж/лояльность/былые заслуги ничего не значат рядом с сиюминутными достижениями.
 - Хочешь рискнуть — рискуй в одиночку.
 - С глаз долой — из сердца вон; ваша подлинная ценность определяется вашими последними достижениями; производственные отношения недолговечны.
 - Люди должны заниматься делом, у них нет времени для тебя или для налаживания отношений.
 - Определенные отношения складываются в ходе решения той или иной производственной задачи и существуют только до той поры, пока она не будет решена.
 - Группа — то же прибежище.
 - *Contempo* считали себя не семьей, но клубом или сообществом.
3. Индивид имеет право и обязанность быть цельной личностью.
 - Индивид обладает собственным значением, может быть самодостаточным и способен стать хозяином собственной судьбы.
 - Группа индивидов, объединенная общностью стремлений, способна на великие дела.
 - Людям свойственно врожденное стремление к совершенству.
 - *Contempo* не требует безоговорочной верности от сотрудников, но и не гарантирует им постоянной занятости.

- Индивид имеет право быть самим собой на работе, выражать в работе собственную личность и уникальность, быть особенным.
 - Вопросы о том, что надевать и как оборудовать рабочее место, должны решаться самими работниками.
 - Вы вправе приводить на работу детей и приносить с собой животных.
 - Индивиды имеют право на веселье, игру и причуды.
 - Индивиды вправе тратить деньги так, как им заблагорассудится, и ездить на модных автомобилях, каким бы ни был их формальный статус.
4. Значимо только настоящее.
- *Contempo* не интересуется историей и не тревожится о будущем.
 - Лови момент; кто рано встает, тому Бог подает.
 - *Contempo* не берет на себя роль пожизненного работодателя.
 - Долговременные планы и задачи обсуждаются, но не выполняются.
 - Долговременные межфункциональные связи — вещь крайне редкая.
 - *Contempo* считает «жизнь на колесах» нормальным явлением. Люди не нуждаются в офисах, им достаточно места в лагере и палатки.
 - Физическое окружение постоянно меняется.
 - Проще сделать конкретную вещь, чем запланировать нечто совершенное;¹ гибкость — наше главное достоинство.
 - Стоит человеку покинуть проект или компанию, как о нем тут же забывают.
 - «Мы учимся, делая».

Эти основополагающие представления и соответствующие им данные были переданы в подкомитет, занимавшийся изучением культуры *Contempo*, где они были перепроверены и получили дальнейшее развитие. Представляется любопытным то, что система этих представлений не претерпела существенных изменений и по прошествии нескольких месяцев. Это обстоятельство свидетельствует о том, что группа может выявить исходные элементы своей культуры достаточно быстро.

Уроки. Этот пример служит иллюстрацией следующих положений.

1. Если мотивированная должным образом группа представителей организации будет обучена методам дешифровки собственной культуры, ее участники смогут достаточно быстро выявить ее ключевые представления. Я посетил *Contempo* через несколько лет после проведения этого собрания и ознакомился с последними отчетами, посвященными проблемам организационной культуры компании. Исходная система представлений здесь осталась той же, хотя их взаимное местоположение в ряде случаев изменилось, а местами появились комментарии, в которых шла речь о необходимости изменения тех или иных культурных аспектов.
2. Составление системы этих культурных представлений позволило руководству компании выявить те их области, которые затрудняют реализацию стратегических задач компании. Прежде всего они осознали то, что быстрому росту и выходу на широкий рынок компании может помешать разделяемое многими работниками организации представление о том, что бизнес не должен сводиться исключительно к зарабатыванию денег. Был сделан вы-

¹ Принцип «синицы в руках».

вод и о том, что упование компании только на настоящее и отсутствие долгосрочного планирования играли явно негативную роль.

3. *Contempo* подтвердила свою приверженность целевым приоритетам и индивидуальной ответственности, при которой компания и работники не имеют взаимных обязательств, что позволяло беспрепятственно проводить все нужные сокращения.

Twin Tech

Третий пример может служить иллюстрацией того, что группа, состоящая из работников организации, может быстро открыть как для себя, так и для сторонних лиц, свойственные данной культуре деформации и напряжения. *Twin Tech* — компания с полувековой историей, работавшая в сфере высоких технологий. Вначале она не нуждалась в компьютерах, однако со временем стало понятно, что их производство позволит существенно усовершенствовать собственную оригинальную технологию. Когда компания стала развивать свой компьютерный бизнес, выяснилось, что в ней существуют две совершенно различные культуры, которые не вполне сочетаются друг с другом. Многие менеджеры из *Twin Tech*, представлявшие позиции исходной культуры, с которыми я встречался в ходе различных курсов повышения квалификации руководящих работников в течение последнего десятилетия, говорили мне о том, что компьютерная культура страдает беспорядочностью и примитивизмом, чего я не мог понять до недавнего времени, пока меня не пригласили на встречу с десятью менеджерами одного из компьютерных отделений, чтобы проанализировать культуру их организации, и в особенности причины определенных неувязок при выполнении проектов в компании.

Рабочий день начался с представления проблемы, с которой столкнулось руководство, состоявшей в затруднениях при нахождении высококачественных решений, которые могли бы найти реальное применение. Руководство жаловалось на то, что слишком часто групповые решения не находят приложения, хотя на их принятие уходит много времени и сил. Я прочел получасовую лекцию о модели организационной культуры и предложил группе исследовать существующие артефакты. Мы быстро перешли к групповым ценностям, поскольку участники группы тут же стали связывать между собой различные артефакты. Это позволило нам перейти к более серьезному рассмотрению ряда критических элементов культуры *Twin Tech*, влиявших на принятие решений. При этом были выявлены следующие представления, ценности и артефакты.

Базовое представление: индивид — священная корова. Группа отмечала, что принятая в компании система поощрения была ориентирована исключительно на индивидуальные производственные показатели и персональную деятельность, поскольку основатели компании придавали особое значение личной инициативе, при этом отдельные работники часто отклоняли принимаемые группой решения, оставаясь при этом совершенно безнаказанными. Они не объявляли о своем несогласии во всеуслышание, но просто отказывались выполнять их.

Группа заметила, что бригадная форма работы и достижение консенсуса всячески поддерживались руководством, но не получали поддержки на уровне подразделений. Представление, приведенное ниже, объясняло ряд наблюдавшихся аномалий.

Базовое представление: можно заниматься полезным делом, придерживаясь «джентльменской» манеры поведения. *Twin Tech* гордилась разработанной ею системой ценностей в сфере социальных и производственных отношений. Компания отличалась крайним патернализмом и заботой о сотрудниках, однако эти отношения напоминали скорее не отношения двух взрослых людей, а отношения взрослого и ребенка. Важность бригадной работы и достижения консенсуса по всем важным вопросам оговаривалась во всех директивных документах компании. Успех компании объяснялся во многом именно такими методами работы.

Групповое обсуждение позволило выяснить, что бригадная работа в этой организации понималась по-своему: участники группы поддерживали подчеркнуто благожелательные отношения друг с другом, при этом если мнение работника не совпадало с мнением группы, он не пытался настаивать на своем. Таким образом, консенсус здесь подменялся конформизмом, который отнюдь не способствовал принятию действенных решений (прямой противоположностью этому был процесс принятия решений в *Action*).

Это обстоятельство особенно тревожило менеджеров, поскольку они чувствовали, что сотрудники, соглашаясь на людях с предлагаемыми решениями, отказываются выполнять их, тем самым лишая их смысла. Я спросил, что произойдет, если один из участников собрания будет отстаивать собственную позицию. Мне ответили, что руководство обвинит такого сотрудника в том, что он не желает работать в коллективе. Я имел возможность познакомиться получше с результатами такой манеры руководства, когда случайно встретился с молодой сотрудницей компании, поступившей за полгода до этого на работу в производственное подразделение, находившееся в другой географической зоне. В разговоре она обмолвилась о том, что недавно имела глупость вступить в спор с начальством, пытаясь доказать правильность своей позиции. После собрания руководитель группы недоуменно спросил у нее: «Марта, я тебя такой еще никогда не видел, — в чем дело?».

Иными словами, в *Twin Tech* следовало всегда соглашаться с начальством, избегать острых углов и постоянно стремиться к достижению внешнего консенсуса. «Борцов» обвиняли в том, что они не хотят прислушиваться к мнению коллектива, и подвергали остракизму. Сила этих норм объяснялась участниками организации тем, что их придерживался сам основатель компании, и тем, что в начальный период ее деятельности они соответствовали технологическим особенностям производства. В ту пору высококачественные изделия могли создаваться отдельными творческими личностями, вследствие чего они не могли становиться предметом обсуждения или споров. Источником дискомфорта стало появление «компьютерной культуры». «Компьютерные» менеджеры понимали, что им придется бороться за проведение своих решений в жизнь. Тем самым они оказывались в достаточно сложной ситуации, поскольку старшее руководство в основном состояло из представителей «старой» культуры, установивших действующие нормы и ценности бригадной работы и правил поведения.

Большинству менеджеров, входивших в группу, казалось, что единственным выходом из положения в условиях индивидуализма и показного конформизма является освоение политических приемов, наработка авторитета и расширение послужного списка. К сожалению, работа над проектами требовала полной отдачи от всех членов коллектива и успех ее зависел буквально от каждого. Поскольку моло-

дые менеджеры понимали кооперацию по-своему, они не могли не испытывать постоянного разочарования. В данном случае культурный анализ позволил выявить проблему, но найти возможные способы ее решения при этом не удалось. Большинство старших менеджеров принадлежали к совершенно иной технической культуре и потому встречали все предложения молодого поколения в штыки.

Уроки. Ключевые представления организационной культуры могут быть достаточно быстро выявлены при групповом ее рассмотрении. Тем не менее идентификация ключевых представлений не обязательно означает нахождение готовых решений насущных проблем организации. В таких случаях и без того скверное настроение руководства лишь ухудшается.

Инженерные войска США

Последний пример является иллюстрацией того, как происходит дешифровка культуры в организациях различных типов. Однажды меня попросили провести анализ культуры подразделений инженерных войск Америки. В заседании участвовали около двадцати пяти руководителей (как армейских, так и гражданских). Заявленными целями изучения культуры были: (1) умение адаптироваться к быстро изменяющимся внешним условиям; (2) включение в культуру элементов, усиливающих и облагораживающих организацию; (3) реалистичное руководство развитием организации. Менеджеры знали, что основная миссия этого рода войск претерпела существенные изменения за несколько последних десятилетий, и понимали, что выживание организации во многом зависит от реальной оценки ею собственных сильных и слабых сторон.

Последовала обычная процедура, в ходе которой началось обсуждение следующих тем, представлявшихся в зависимости от мнения самой группы в качестве свойственных ей ценностей или представлений.

1. Наша миссия прагматическая (контроль над уровнем воды в реках, сооружение дамб, мостов и тому подобное), а не эстетическая, однако наше понимание ответственности перед окружающей средой требует, чтобы наши проекты отвечали и требованиям эстетики.
2. Мы всегда реагируем на кризисные ситуации, ибо созданы именно для этого.
3. Мы консерваторы и ретрограды, которым свойственна известная толика авантюризма.
4. В силу нашей децентрализации мы привыкли принимать решения на месте, однако их жестко контролирует главный региональный специалист.
5. Мы исходим из количественных оценок и анализа издержек/выгод, поскольку качество с трудом поддается количественной оценке.
6. Мы минимизируем риск, поскольку не имеем права рисковать, по этой причине мы не единожды перепроверяем проекты и используем только безопасные, испробованные на практике технологии.
7. Мы сторонники профессионализма и при необходимости можем сказать «нет» кому угодно.
8. Мы пытаемся минимизировать общественную критику.
9. Мы в ответе перед окружающим миром, однако стремимся к сохранению независимости и профессионализму.

10. Зачастую мы становимся инструментом международной политики, работая над неамериканскими проектами.

Проблема, стоявшая перед группой, состояла в том, что традиционная задача паводкового контроля была в значительной степени решена, после чего руководство стало испытывать серьезные затруднения при обосновании запрашиваемых бюджетных ассигнований. Финансовые затруднения привели к тому, что в бюджетировании многих проектов стали принимать участие местные власти, необходимость взаимодействия с которыми не вызвала у армейского руководства особого восторга. Обсуждение проблем культуры позволило определенным образом оценить возможные перспективы этой армейской структуры, однако не смогло дать ответ на вопрос, какой же стратегии следует придерживаться в будущем.

Уроки. Этот пример, так же как и другие, свидетельствует о том, что группа способна дешифровать основные элементы своей культуры, что в известной ситуации может стать основой для определения стратегических возможностей организации.

Резюме

Наиболее эффективный и, вероятно, наиболее разумный способ дешифровки культурных представлений состоит в работе стороннего консультанта с группой заинтересованных представителей организации над построением модели артефактов, ценностей и представлений. Эта работа оказывается особенно эффективной в тех случаях, когда группа проводит культурный анализ по какой-то определенной причине и в ней отсутствуют серьезные коммуникативные барьеры, которые затрудняли бы свободный обмен мнениями. Условием такого рода дешифровки является наличие у руководства организации определенных целей и достаточное понимание самой процедуры анализа.

Основная цель итогового описания культуры состоит в обеспечении возможности осознания самими участниками организации тех представлений, которые способствуют или препятствуют достижению организационных целей. При этом сторонний специалист, способствующий проведению процедуры анализа, может не входить в рассмотрение частных аспектов данной культуры. Цель состоит не в получении материала для публикации, а в обеспечении возможности групповой саморефлексии. Следует заметить еще раз, что группа проходит описанную последовательность шагов очень быстро. В течение нескольких часов можно получить достаточно полную картину основных представлений группы. Индивидуальные опросы или работа с опросными листами не дают таких результатов и требуют куда больших затрат времени, тем более что сторонний консультант обычно не знает того, какими должны быть эти вопросы, а опрашиваемые сотрудники организации могут не иметь на них ответов.

Если стороннему консультанту/исследователю необходимо дать более детальное описание культуры, ему, возможно, имеет смысл прибегнуть к методу, описанному в главе 9. Если же мы будем говорить о руководстве, пытающемся управлять определенными элементами культуры, то ему, на мой взгляд, имеет смысл использовать именно этот, описанный выше, способ дешифровки.

Глава 9

Представление культуры сторонним лицам

Предположим, что цель клинициста/исследователя состоит в дешифровке культуры с целью представления ее не только участникам группы, но и, скажем, коллегам-ученым. Каким образом исследователь может собрать достаточное количество данных, по которым можно было бы судить хотя бы об отдельных элементах организационной культуры? Традиционный путь, естественно, состоит в простом сборе информации и в ее «этнографической» обработке. При этом вы можете потратить достаточно много времени и, помимо прочего, собрать большое количество явно избыточных данных. Альтернативой этому пути является так называемое клиническое исследование, призванное помочь организации и основанное на серии интервью с отдельными индивидами и группами, цель которых состоит в выявлении коллективных базовых представлений.

Итеративное клиническое интервью

Подход, описываемый мной здесь, может быть назван «итеративным клиническим интервью», поскольку он сводится к серии контактов и совместных изысканий, выполняемых исследователем и заинтересованными лицами, располагающими информацией, являющимися членами организации и воплощающими те или иные аспекты ее культуры. Мое допущение состоит в том, что дешифровать существенные культурные представления и разобраться с их взаимозависимостью можно только при совместной работе участников исследуемой группы и сторонних лиц (*Evered and Louis, 1981; Schein, 1987a*). Эта совместная работа может включать в себя достаточно сложную деятельность, имеющую целью сбор определенных данных, и использование тех или иных формальных методов, разработанных антропологами. Окончательное определение «сущности» культуры должно производиться совместно по двум причинам: *совместная работа позволяет устранить ошибки, порождаемые субъективизмом участников, и преодолеть барьер, препятствующий осознанию организацией самое себя.*

Сторонний наблюдатель не может сполна осознать смысл понятий, используемых участником организации, поскольку понимание семантических нюансов, уяснение взаимосвязи различных категориальных систем, установление связи понятий с активными действиями и осознание ситуативной обусловленности поведенческих правил требуют достаточно длительного его пребывания в данной культурной среде. Первые впечатления нового работника дают представление о поверхностных аспектах культуры; подлинное же ее значение и смысл открываются ему только после преодоления определенных внутренних барьеров (*Schein, 1978; Van Maanen and Schein, 1979*). Мало того, сторонний наблюдатель неизбежно привносит собственные представления в наблюдаемые им события, причем степень недостоверности получаемых при этом данных практически не поддается оценке. Только при детальном рассмотрении тех или иных явлений сторонним лицом и членом организации этот член организации сможет откорректировать возможные ошибки при восприятии или истолковании неких явлений сторонним исследователем.

В то же время член организации не может сообщить наблюдателю о том, в чем именно состоит его основные представления, поскольку обычно не осознает их, считая чем-то самоочевидным. Член организации может осознать их только в том случае, если он станет объяснять стороннему специалисту, почему определенные вещи совершаются в его организации так, а не иначе, или попытается откорректировать ту интерпретацию ее культурных представлений, которая будет дана сторонним исследователем. Эта процедура требует совместной работы стороннего лица и представителя организации в течение определенного времени. Эта работа в каком-то смысле равноценна выведению на поверхность сознания его неосознаваемого (а не сознательно скрываемого) содержания. Нет ничего удивительного как в том, что это содержание остается незамеченным, так и в том, что, будучи осознанным, оно становится очевидным (об этом мы уже говорили в главе 8).

Заметьте, что этот процесс требует существенных затрат времени и сил со стороны членов организации и, следовательно, имеет больше шансов на успех в том случае, когда они работают над решением неких собственных проблем и при этом призывают на помощь стороннего специалиста. Подобную ситуацию, при которой стороннее лицо берет на себя функции консультанта, мы называем клинической. Если процесс дешифровки носит характер чистого исследования, при котором стороннему лицу разрешается вести наблюдения за работой организации и общаться с ее сотрудниками, ему (или ей) будет сложно выйти на такой уровень кооперации и заинтересованности членов организации, который нужен для действительной дешифровки происходящего. С другой стороны, если исследователь располагает достаточным временем для того, чтобы стать *полезным* участником группы, процесс может существенно упроститься, поскольку в таком случае работники организации становятся заинтересованными в помощи исследователю.

Последовательность шагов, составляющих суть этого метода, представлена ниже. Избранный подход существенно отличается от методов, предлагаемых другими аналитиками культуры (например, *Schwartz and Davis, 1981; Kilmann, 1984; Peters, 1980; Pettigrew, 1979; Silverzweig and Allen, 1976; Tichy, 1983*), счита-

юшими, что для дешифровки культуры достаточно правильно сформулировать вопрос или систему вопросов. Предложенная нами модель основывается отнюдь не на знании «правильных» вопросов или средств исследования. Теоретические категории, обсуждавшиеся нами в предыдущих главах, могут использоваться исследователем при определении областей, в которых ему следует проводить наблюдения, однако сами эти категории не следует применять как основу вопроса до той поры, пока он естественным образом не познакомится с данной культурой.

Шаг 1. Ознакомление и концентрация на неожиданных аспектах

Заинтересованный сторонний наблюдатель входит в организацию или группу, культура которой требует дешифровки, и начинает знакомиться с ней активно — посредством систематического наблюдения и пассивно — сталкиваясь с некими сюрпризами или неожиданными для него явлениями, вещами (*Louis, 1980*). В *Action* меня поразила высокая степень межличностных конфликтов, природа которых была мне совершенно непонятна. В *Multi* меня более всего удивил тот факт, что мои сообщения не могли передаваться свободно. Оба названных обстоятельства оказались весьма важными симптомами, или артефактами, в которых находили выражение глубинные культурные представления, свойственные этим организациям.

Шаг 2. Систематическое наблюдение и проверка

Сторонний наблюдатель участвует в систематических наблюдениях, которые позволяют ему дать некую верифицированную оценку привлечших его внимание проявлений, убедиться в их повторяемости и тем самым в их принадлежности данной культуре.

Шаг 3. Выявление заинтересованного представителя организации

Теперь сторонний исследователь должен найти такого представителя организации, который мог бы и хотел бы дешифровать происходящее. Представитель организации заинтересован в получении определенной помощи или достижении большей ясности, вследствие чего такой подход будет скорее клиническим, чем этнографическим.¹ Зачастую представитель организации инициирует проект, пытаясь заручиться определенной поддержкой, и впоследствии становится участником выявления неизвестных аспектов культуры. И в *Action*, и в *Multi* этими лицами были клиенты, пригласившие меня для исследования их систем. Впоследствии к работе были привлечены дополнительные людские ресурсы, представлявшие службы управления персоналом и производственного обучения. Оказалось, что некоторые представители консультативной группы и службы производственного обучения хотели поговорить со мной о моих наблюдениях, что, естественным образом облегчало процесс дальнейшей дешифровки.

¹ По-видимому, имеется в виду, что этнографический подход связан с изучением культуры как таковой, а клинический — с выявлением всех доступных факторов, которые влияют на культуру и на которые влияет культура. Эти факторы могут лежать в плоскости экономической, организационной и других, включая положение на рынке, выпуск новой продукции, реструктуризацию, повышение доходности и т. п. — *Прим. науч. ред.*

Шаг 4. Обсуждение «сюрпризов», недоумения и догадок

После установления определенных отношений с представителем организации сторонний консультант может поделиться своими наблюдениями, недоумениями, реакциями, предположениями, теориями и догадками по поводу того, что же представляет собой данная культура. Очень часто подобные обсуждения инициируются представителем организации путем постановки вопросов типа: «Что вы думаете о нашей организации теперь, когда вы узнали ее немного лучше?». Если представитель организации не дает повода к тому, чтобы сторонний консультант выразил свои чувства, консультант должен каким-то образом подвести его к этому. Иными словами, консультант должен обеспечить возможность такого выражения своих наблюдений, которое не повлекло бы за собой агрессивной реакции представителя организации.

Важно то, как консультант преподнесет свои наблюдения. Я обычно избегаю абстракций и обобщений; вместо этого я стараюсь описывать собственные реакции на происходящее, вследствие чего представитель организации может счесть мои суждения не столько отражением культуры, сколько следствием моего субъективизма. Подобная форма коммуникации снижает вероятность того, что при обсуждении какой-то болевой точки представитель организации займет защитную позицию.

Шаг 5. Совместные поиски разумного объяснения происходящего

Затем представитель организации пытается объяснить стороннему исследователю смысл поразивших последнего организационных особенностей или, если исследователь делает некое предположение, уточнить или скорректировать его. Теперь оба участника процесса переходят к рассмотрению базовых представлений и их взаимосвязи. Если вы хотите рассмотреть все культурное поле организации, на этом этапе следует учесть теоретические категории, вопросы, с которыми сталкиваются все группы, а также все основные типы базовых представлений (о чем шла речь в главах 4-7), признанные уместными в данном случае, для обеспечения ментального контроля того, что вся область культуры охвачена. То есть оба участника должны рассмотреть данные наблюдений с различных позиций на предмет возможного выявления, лежащих в их основе, базовых представлений.

В этом процессе сторонний наблюдатель должен исполнять роль клинического исследователя, помогающего представителю организации выйти на более глубокий уровень осознания и объяснения происходящего, позволяющий выявить базовые представления данной культуры. Поскольку основными исходными данными обладает именно представитель организации, процесс сводится к выявлению и формулировке того, что этому представителю кажется чем-то само собой разумеющимся. Исследователь должен обладать достаточной чувствительностью, которая позволила бы ему проводить изыскания, не вызывая у испытуемых защитных реакций, являющихся, помимо прочего, причиной поверхностных объяснений, и не переутомляя испытуемых, которые в противном случае могут попросту прервать общение с ним. На практике подобная активность обычно достигается в том случае, когда обе стороны чувствуют себя свободно (в конце рабочего дня, во время приема пищи, во время проведения специальных диагностических сеансов).

В *Multi* я провел многие часы в компании с молодым профессиональным консультантом и инструктором, делясь с ним своими сомнениями и побуждая его описать необходимые для понимания происходящего культурные ситуации, порой подкрепляемые соответствующими данными. При совпадении впечатлений мы делали вывод о наличии реального культурного проявления. В *Action* процесс изучения культуры был существенно иным. Компания пользовалась услугами консультантов, работавших в различных ее подразделениях. Мы периодически встречались с ними и с несколькими специалистами, занимавшимися проблемами развития компании, сравнивали свои наблюдения и тут же пытались заниматься дешифровкой исходных представлений. Поскольку в работе участвовали сразу пять или шесть человек, мы имели возможность получить более достоверную картину основных культурных представлений компании.

Шаг 6. Формализация гипотезы

Результатом пятого шага является система правдоподобных объяснений, выраженная в форме базовых представлений, однако на этом этапе они могут высказываться лишь как предположения, которые необходимо облечь в форму гипотезы. Как участники организации, так и сторонние лица должны заняться проверкой выдвинутых предположений. Проверочные данные могут иметь вид операциональных (работающих) ценностей, являющихся производной от представлений или соответствующего им поведения. Например, в описанном выше примере с *Twin Tech* ключевое представление, в соответствии с которым условием производительной работы является взаимное расположение сотрудников и их согласие, было проверено в ходе проведенного мной спонтанного интервью с новой сотрудницей, когда выяснилось, что ее начальника интересовали причины того, почему она не хотела прислушаться к мнению собрания.

Шаг 7. Систематизированная проверка гипотез и объединение результатов

Заинтересованный участник организации или сторонний исследователь продолжает опросы и наблюдения, стараясь найти новые подтверждения выдвинутой им гипотезы. На этом этапе могут использоваться систематизированные опросы информированных сотрудников, поскольку теперь сторонний наблюдатель имеет представление о том, какие вопросы ему следует задавать. На начальных этапах изучения культуры перед консультантом лежит настолько широкое поле исследований, что он попросту не понимает, с чего ему следует начать. Теперь же он знает, на что ему следует обращать особое внимание, что следует выяснять и кого опрашивать. Возможно использование самых разных методов сбора социальной информации: опросные листы, контент-анализ документов, рассказы работников и другие артефакты, формальные интервью, систематизированные наблюдения.

Шаг 8. Поиск коллективных представлений

Один из наиболее сложных этапов процесса дешифровки заключается в переходе от сформулированных ценностей к лежащим в их основе коллективным представлениям. Сущность этого шага состоит в детальном рассмотрении принятой гипотезы и в попытках определения как самих действующих представлений, так и их

влияния на поведение членов организации. Так было в *Action*: когда я понял, что необыкновенная активность участников была вызвана их стремлением отстоять свои идеи, она перестала смущать меня. Как только я смог выявить базовые представления группы, мне тут же стали понятны и правила игры. То же самое произошло и в *Multi*: когда я стал понимать такие характерные для нее моменты, как стиль работы и отношение к специалистам, меня перестали удивлять обращенные ко мне вопросы и характер решаемых мной проблем. Теперь я знал, какая модель поведения соответствует, а какая противоречит требованиям данной культуры.

Шаг 9. Постоянная верификация

При получении новых данных и более полном знакомстве стороннего специалиста с изучаемой культурой он должен уточнять и совершенствовать создаваемую им модель культуры, проверяя ее на заинтересованных представителях организации. При этом они должны быть трезво мыслящими и заинтересованными лицами, так как в противном случае им не удастся осознать некоторых представлений, лежащих в основе их действий. Более того, они могут занять оборонительную позицию, если почувствуют, что вы пытаетесь неким образом оценивать или «выставлять напоказ» их поведение. Иными словами, вполне корректный взгляд на культуру совсем не обязательно будет с готовностью приниматься представителями этой культуры, некритически относящимися к собственному поведению, поскольку им может не понравиться характер или, скажем, избыточная сложность базовых представлений.

Как в *Action*, так и в *Multi* мною был совершен контрпродуктивный шаг, смысл которого сводился к чтению лекций по проблемам изучаемой мной организационной культуры, пусть на проведении этих лекций настаивали сами участники организаций. Вне всяких сомнений, многие из них были попросту не готовы к тому, что их культура будет подвергнута анализу. С другой стороны, подобное обсуждение проблем культуры позволило мне получить новые ценные данные и произвести пересмотр предлагавшихся мной моделей. Как в групповом тренинге или в групповой терапии, нежелание участвовать в интерпретации результатов само по себе является важным обстоятельством, поскольку при культурном анализе изучение реакции людей на описание их культуры позволяет получить важные дополнительные сведения.

Шаг 10. Запись формального описания

Последним этапом проверки нашего понимания представлений данной организационной культуры является запись всех выявленных нами представлений и их связей, которые должны образовывать осмысленную схему, без которой невозможно сформулировать данную культурную парадигму. Очень легко решить, что мы понимаем и чувствуем интуитивно суть происходящего, однако если мы и не можем ясно сформулировать и записать собственные ощущения, мы не можем быть уверенными в том, что мы действительно что-то понимаем. Анализ написанного может требовать его постоянного дополнения и исправления при получении каких-то новых данных, однако, тем не менее, описание, как таковое, является обязательной составляющей процесса дешифровки.

Заинтересованный представитель организации может подвергнуть письменное описание определенному критическому пересмотру, однако польза от доступности подобных письменных описаний далеко не очевидна. Ответ на вопрос о том, когда и как следует представлять культуру членам организации, требует дальнейшего клинического исследования и сопряжен с определенными этическими аспектами, о которых мы будем говорить в главе 9. В конечном итоге характер использования культурных данных зависит от проблем, интересующих клиента, и состава аудитории, к которой обращается исследователь. В *Multi* культурное описание становилось уместным в тех случаях, когда делались попытки выявления факторов, способствующих или препятствующих реализации проекта изменений (которые будут описаны в главе 17), однако оно оставалось при этом всего лишь любопытным набором данных, которыми я делился с консультантами компании и директором по совершенствованию управления.

В *Action* к проблемам культуры относились столь серьезно, что здесь моя роль не ограничивалась разъяснительной, консультативной и проверочной функцией. Например, однажды я задал такой вопрос: «Если в рамках вашей культуры каждый индивид действительно может принимать самостоятельные решения, то как вы можете это соотносить с желанием передать функцию принятия решений старшему руководству?». Мой вопрос заставил всех надолго замолчать. Стало очевидно, что группа стремилась на деле к большей определенности, а не к усилению влияния руководящих структур, чему соответствовали представления об автономии и самоопределении («Не разменивайся по пустякам»).

Методология проведения интервью

ЕСЛИ исследователь установит отношения сотрудничества с представителями организации и получит возможность проводить систематические опросы, то каким образом ему следует проводить опрос заинтересованного обладателя информацией с целью выяснения его культурных представлений? Данные, полученные в ходе такого рода интервью, являются полезным дополнением к информации, полученной в ходе соприкосновения исследователя с организацией. Разумеется, каждое интервью также является опытом такого соприкосновения, требующим дешифровки, основанной на данных, полученных ранее.

Основной принцип проведения интервью состоит в том, что вопросы о ценностях или представлениях не должны задаваться вообще. Подобные вопросы понуждают интервьюируемого руководствоваться соображениями социальной приемлемости, при этом он или она попросту не могут сосредоточиться на предложенных им категориях. Сторонний исследователь должен задавать вопросы, побуждающие респондента отвечать на них связным естественным рассказом, при котором его мысли и воспоминания имеют естественную, т. е. хронологически упорядоченную, организацию. Лучший путь к этому — историческая реконструкция процесса решения группой тех или иных задач или проблем адаптации и внутренней интеграции, а также выявления повторяющихся решений такого рода. Можно поинтересоваться критическими моментами в истории группы, опять-таки

используя в качестве памятки категории, обсуждавшиеся в главах 4-7. Иными словами, опрос должен дать респонденту возможность поведать историю исследуемой группы, что позволит выявить, как возникавшие перед ней проблемы, так и способы их решения. Например:

1. «Давайте рассмотрим историю вашей организации. Вы можете ответить, когда она была создана, и описать события того времени?»
 - а) «Кто принимал в этом участие?» (Старайтесь определить ключевых основателей или лидеров, которые могли стать подлинными творцами организационной культуры, и выяснить характер их ценностей, заблуждений, представлений и целей.)
 - б) «С какими проблемами столкнулась при этом организация?» (Попытайтесь выяснить, каким образом удалось решить проблемы выживания.)
 - в) «Какой была в ту пору основная задача организации?» (Попытайтесь определить организационное «кредо».)
 - г) «Какие характерные цели и методы работы появились уже в тот, начальный период существования организации?» (Попытайтесь выявить имеющиеся конфликты целей и приоритетов.)
2. «Какие критические события пришлось пережить организации на раннем этапе ее истории?» (Критические события — события, способные оказать серьезное влияние на судьбу организации, требующие пересмотра или переформулировки целей и методов работы, или изменения состава, или статуса предприятия. Для выявления критических ситуаций интервьюер может попросить респондента припомнить проблемы, не имевшие стандартного решения, или события, выходявшие за рамки действующих норм и решений, например случаи нарушения субординации, необычный характер взаимоотношений или избыточное напряжение в коллективе, требующее разрешения.)
 - а) «Как относились к происходящему сотрудники? Они волновались, сердились или же радовались?»
 - б) «Что было сделано? Кто что делал?» (Здесь интервьюер пытается выяснить в деталях природу реакции и ключевых деятелей. Предположим, респондент скажет следующее: «Экономические показатели стали снижаться, но вместо того, чтобы увольнять людей, мы перешли на укороченный рабочий день с соответствующим снижением окладов». В ответ на это интервьюер может осведомиться: «Кто был автором этой идеи? Как она воплощалась в жизнь?».)
 - в) «Что произошло после этого? Правильной ли оказалась реакция? Что испытывали при этом работники? Сколь длительной была реакция?» (Затем интервьюер задает аналогичные вопросы о следующей критической ситуации.)

После того как вы разберетесь с критическими ситуациями, ощущениями, реакциями и их следствиями, вы можете перейти к рассмотрению или изучению лежащих в их основе ценностей и представлений и к построению их модели. Аналитическая активность такого рода сопутствует пятому и шестому шагам после-

довательности, приведенной в начале этой главы. Мы не можем быть уверены в том, что имеем дело с определенными элементами культуры, до той поры, пока нам не удастся выявить повторяющиеся коллективные реакции, модели поведения, ценности и представления, сохраняющиеся и в новых ситуациях. Для выявления такого рода паттернов необходимо достаточно основательное знакомство с историей организации.

Групповые опросы, имеющие целью выяснение тех или иных позиций

Групповые опросы могут служить дополнением к индивидуальным или являться основным средством сбора информации в случае наличия заинтересованных лиц, готовых к обсуждению проблем организации в условиях групповой работы. При работе с группой с использованием методики, описанной в главе 8, выявление коллективных представлений в каком-то смысле облегчается, поскольку в этом случае возникает возможность задания более конкретных вопросов на ту или иную тему (если эти темы представляются насущными).

Такая техника уместна здесь постольку, поскольку в группе может появиться стимул к раскрытию того, что обычно остается скрытым, наблюдатель же может изучать поведение членов группы с точки зрения исследуемого им представления. Иными словами, там, где отсутствуют условия для проведения ненавязчивых этнографических наблюдений, можно исследовать культуру на специально создаваемых групповых собраниях. Иллюстрацией к сказанному может быть ситуация в *Multi*. Группа консультантов компании и я обсуждали влияние *Multi* на новых членов компании. Один из консультантов, который провел в компании шесть месяцев, заметил: «В *Multi* новичков ни во что не ставят. Здесь ценят только тех, кто работает в компании достаточно давно». Один из ветеранов группы тут же отреагировал на это такими словами: «Вы ведь проработали у нас всего шесть месяцев, — как же вы успели это заметить?» — все замолчали.

Если исследователь имеет некую гипотезу, относящуюся к тематике, обсуждавшейся нами в главах 4-7, ему следует продумать формулировку соответствующих вопросов. Скажем, если возникает предположение о том, что некие важные культурные представления оказывают серьезное влияние на миссию и задачи организации, исследователь может повести разговор о том, в чем состоит эта миссия, поинтересоваться историей ее формулирования, кем она была определена, существует ли консенсус по отношению к ней, каково ее влияние на поведение и т. д.

Если необходимо провести углубленные изыскания (например, выяснить характер представлений об истине), исследователь может попросить участников группы назвать несколько стратегических решений последнего времени и рассмотреть порядок их принятия. Кто принимал в нем участие, какая при этом использовалась информация, в чем именно состоял процесс принятия решения? Концептуальный материал, которым может быть, к примеру, характерное для организации соотношение морали и прагматики (см. главу 6, раздел «Морализм-прагматизм»), может обсуждаться с участниками группы путем постановки вопросов о характере приня-

тия решений и т. д. Вы можете обсуждать вместе с группой любое понятие из числа тех, о которых шла речь в главах 4-7, при этом участники группы должны сами определиться с местом, занимаемым организацией, и обосновать свою позицию по этому вопросу.

Другие источники культурологических данных

Какую информацию исследователь может извлечь при анализе таких артефактов, как структура организации, ее информационная система и система управления, заявленные цели и задачи, мифы, легенды и истории? Поскольку данные такого рода используются достаточно часто, имеет смысл хотя бы кратко рассмотреть их (например, *Gagliardi, 1990*).

Организационная структура

Основная проблема определения параметров культуры организации по ее существующей структуре состоит в том, что исследователь не может дешифровать представлений, лежащих в ее основе. Одна и та же структура может являться следствием различных систем представлений. Например, централизованная организационная структура может быть следствием следующих представлений: (1) подобная организация отвечает характеру решаемых организацией задач, (2) руководство считает себя монопольным обладателем истины, (3) ключевые позиции должны быть заняты друзьями и родственниками нынешних руководителей, (4) работникам нельзя доверять (теория X), и потому должен быть обеспечен жесткий контроль за ними, (5) только четкая иерархия и соподчиненность позволяют руководить организацией. Такая структура может являться также следствием представлений руководства, которые становятся основой для исторической традиции. Структура является зримым, очевидным артефактом, однако ее значение и смысл не могут быть поняты без привлечения дополнительных данных. Такие данные, разумеется, могут быть получены в ходе индивидуальных или групповых опросов, при которых респондентов спрашивают об истории становления существующей организационной структуры и причинах ее возникновения.

Системы информации, контроля и вознаграждения

Можно рассматривать в качестве артефактов формальные процессы финансового планирования, бухгалтерского учета, оценки производственной деятельности, компенсации и других используемых систем. Но если мы будем рассматривать только их, мы не сможем понять той роли, которую играют в этих системах некие ключевые фигуры. Я видел организации, в которых формальная система и неформальные процессы управления практически не были связаны друг с другом. На деле в некоторых организациях менеджеры активно высмеивали существующую систему контроля, считая ее изобретением «бухгалтеров», не имеющим никакого отношения к реальному управлению организацией. Подобным же образом я встречался с организациями, руководство которых гордилось существующей у них системой поощ-

рения, при этом линейные руководители считали ее совершенно бессмысленным изобретением кадровиков.

С другой стороны, формальные системы являются явным артефактом культуры, который не может не являться выражением ее характерных особенностей. Как минимум они могут отражать то (речь идет о только что приведенном примере), что цели одной из организационных субкультур противоречат целям других ее составляющих. Природа такого конфликта может служить хорошей отправной точкой для диагностики напряжений внутри более обширной культуры, однако, в любом случае, необходимо сопоставлять материал наблюдений с данными опросов.

Так же как и в случае со структурой, если исследователь не будет рассматривать историю организации и намерения создателей систем и процедур, он не сможет понять, какие же представления лежат в их основе. Например, в силу того, что *Multi* работает по всему миру, она четко сформулировала основные положения политики и определила процедуры, обусловленные необходимостью совершения поездок из правления компании в те или иные ее региональные подразделения. Для того чтобы совершить такую поездку, представитель правления организации должен получить одобрение своего непосредственного руководителя и руководителя следующего, более высокого уровня. Когда я впервые узнал об этом, столь яркое проявление иерархических организационных представлений не могло не поразить меня. Я решил, что эти представления свидетельствуют, помимо прочего, о нежелании делегирования тех или иных полномочий. Почему они не могли просто-напросто включить в бюджет соответствующих отделов транспортные расходы?

Когда я поднял этот вопрос в присутствии нескольких руководителей старшего звена, я услышал совершенно иное обоснование принятой политики. По всей видимости, в течение длительного времени компания давала представителям правления полную свободу. Вследствие этого поездки в региональные отделения стали столь частыми, что линейным руководителям региональных подразделений стало казаться, что они только и делают, что развлекают визитеров из головного правления компании. Попытки сокращения бюджета никак не повлияли на частоту поездок. Реагируя на недовольство региональных менеджеров, высшее руководство и пошло на введение системы запретов на поездки, сигнализирувавшей о том, что региональные подразделения значат больше, чем подразделения центрального правления компании. По этой причине были ограничены в правах именно представители правления, а не региональные представительства.

То, что представлялось репрессивной политикой, ограничивающей передвижения сотрудников, на деле являлось важным артефактом, содержащим в себе массу информации о взаимоотношениях центра и регионов, об отношении к делегациям и к изменению приоритетов. Впрочем, я смог дешифровать и как-то проинтерпретировать этот артефакт только после дополнительного исследования. Мне представляется, что большинство организационных процедур имеет богатую культурную историю такого рода, однако исследователь не способен понять их до той поры, пока не будет дешифрована и понята их история.

Мифы, легенды, истории и хартии

Многие из культурологических публикаций ограничиваются анализом наиболее очевидных артефактов, таких как история и кредо организации. Мы можем определить, как рассказы об основателях компаний, а также хартии и кредо последних усиливают ключевые представления, однако вывести базисные представления только из этих данных невозможно, поскольку мы не знаем того, что в этих историях соответствует реальным организационным ценностям и представлениям. Столь же осторожным следует быть и при работе с информацией, сообщаемой новичкам, а также с легендами и мифами, неизбежно возникающими в любой организации и способствующими сохранению основных организационных ценностей (Martin, 1982; Mitroff and Kilmonn, 1975, 1976; Smith and Simmons, 1983).

Вопрос о возникновении и функциях организационных «историй» достаточно сложен, однако некоторые его аспекты поддаются определенному объяснению. В рассказах такого рода существенную роль играют ценности и взгляды основателей или ключевых фигур организации, превращающиеся в символические ролевые модели. Истории эти часто назидательны и могут рассматриваться в качестве одного из средств инструктажа. С другой стороны, в организациях с большим числом субкультур или конфликтующих коалиций истории эти могут стать средством распространения контркультуры, или орудием изобличения несовершенства или абсурдности основной культуры. В своей блестящей работе Мартин и Сил (Martin and Siehl, 1983) анализируют ключевые ценности General Motors с позиций ее официальной истории и с позиций разочаровавшегося в них Джона Делорена (Wright, 1979). В рассказах Делорена компания, по большей части, предстает довольно странной и неэффективной.

Иногда рассказы используются для идеализации бывших руководителей, хотя идеализируемая модель поведения может быть уже неуместной в настоящее время. Например, в Kodak любят говорить о том, что «в стенах компании витает дух Джорджа Истмена». В подобных случаях смысл истории состоит не столько в передаче неких ценностей, сколько в намерении как-то маркировать компанию и вызвать у ее сотрудников чувство гордости, обусловленное принадлежностью к ней. В крупной европейской компании мне рассказывали историю о разговоре одного из работников с «герром доктором Шмидтом», одним из бывших лидеров компании, выведшим ее в число мировых лидеров. Шмидт тут же перебил своего сотрудника и сказал: «Я вовсе не доктор». Работник извинился перед ним, назвав его на сей раз «герром директором Шмидтом». Шмидт вновь прервал его, сказав: «Я не директор, я предприниматель, который нанимает директоров». В данном случае история повествует не о самом этом руководителе, а о значении иерархии, которая должна быть известна работникам организации. Ключом к успеху здесь считается предпринимательская деятельность.

Фиксируемые в письменной форме кредо, философия и хартии позволяют дать развернутое выражение сообщению, соответствующему намерениям руководства. Но мы не можем считать эти сознательно сформулированные сообщения непосредственным отражением базовых культурных представлений организации, поскольку лидер может или не осознавать их, или сомневаться в них,

или же сознательно подменять глубинные представления поверхностными (если это будет отвечать его намерениям). Я нередко убеждался в том, что выраженные в организационном кредо позиции могут быть прямо противоположными тем принципам, которыми организация реально руководствуется в своей работе.

Тесно связано с публикацией философии и кредо компании, и издание «вербовочных» брошюр, руководств для сотрудников, учебных и идеологических материалов, видеофильмов и других артефактов, призванных донести до новичка некоторые ключевые элементы организационной культуры. Подобные материалы характерны главным образом для компаний, уже прошедших пору юности и способных сформулировать собственную систему ценностей, однако они могут существовать и, что называется, в компаниях первого поколения в форме видеофильмов с обращением руководства и в форме других материалов, позволяющих задать новичку какие-то базовые ценности и представления. Все подобные организационные артефакты лучше подходят для проверки гипотез о характере базовых коллективных представлений, чем для их первичной дешифровки. При опросе новичков зачастую выясняется, что они обращают преимущественное внимание не на печатные издания организации или ее учебные курсы, а на поведение других сотрудников, имеющих больший стаж работы в организации.

Данные обследований и опросов

Рядом исследователей культуры разработаны специальные средства обследования, призванные дать оценку изучаемой культуре (например, *Hofstede*, 1980; *Hofstede and Bond*, 1988; *Kilmann and Saxton*, 1983; *Schneider*, 1990; *Tucker and McCoy*, 1988, 1989). Подобные обследования предполагают возможность распространения вопросников среди сотрудников организации, на основе которых и выявляются те или иные присущие им культурные представления. При этом возникает ряд проблем.

Во-первых, хотя такого рода обследование именуется исследованием культурных представлений, оно состоит по сути в определении тех или иных аспектов организационного климата или его норм. В этом смысле данные обладают несомненной ценностью как артефакты, но требуют определенной интерпретации и дешифровки. Дешифровать культуру только по ним невозможно.

Во-вторых, если опросный лист будет составляться с целью исследования культурных представлений, как мы сможем узнать, какие именно из ее измерений должны быть включены в него? Разумеется, культура, так или иначе, охватывает все аспекты внутренней и внешней жизни группы, и поэтому сколько-нибудь полное ее изучение предполагает использование чрезвычайно большого числа вопросов, относящихся к темам, описанным в главах 4-7. Даже в том случае, когда обследование ограничивается рассмотрением категорий истины, времени, пространства, человеческой природы и человеческих взаимоотношений, исследователь должен составить достаточно большой и сложный опросный лист.

В-третьих, не все категории культуры имеют равное значение для деятельности данной группы. Исследователю, составляющему многомерный опросный лист, может быть неизвестна относительная значимость тех или иных категорий, соот-

ветствующая исследуемой ситуации или проблеме. Так, категории *Хофстеде* (*Hofstede*, 1980) значимы прежде всего как индикаторы областей исследования, но как мы узнаем, какие именно характеристики — допущение некоторой неопределенности, мужественность, индивидуализм или, скажем, дистанция — могут рассматриваться в качестве компонентов культуры данной организации? Вновь подчеркнем: данные опросов, не подкрепленные другими наблюдаемыми или исследовательскими данными, могут рассматриваться только в качестве артефактов, требующих дальнейшего изучения.

В-четвертых, работа с опросными листами основывается на предположении, что респонденты будут давать правдивые и точные ответы. Мы не поймем и не сможем понять того, подыгрывает ли нам респондент или же он пытается быть абсолютно искренним. Мало того, в случае, когда речь идет о таких сложных понятиях, как представления об истине или времени, возникает вопрос о соответствии индивидуального мнения реальному положению дел в организации. Поскольку культурные представления обычно лишь подразумеваются, а не осознаются, индивид может испытывать серьезные трудности при попытках их вербального выражения. Он может искренне пытаться дать вам точный ответ, но не обладать требующимися для этого способностями. В противоположность этому при групповой работе мы видим, как индивиды пытаются осмысливать те или иные артефакты и обсуждать базовые ценности, способствуя тем самым групповому выявлению исходных культурных представлений. Ни один самый совершенный вопросник не даст вам такой возможности.

Таким образом, опросные листы могут быть весьма действенным средством для определения норм поведения и организационного климата, которые, тем не менее, не должны смешиваться с культурными представлениями в том их понимании, которое принято в этой книге. В лучшем случае к результатам опросов можно относиться лишь как к артефактам данной культуры, требующим, подобно всем прочим артефактам, определенной интерпретации.

Письменное изложение культурологических данных

Как пишет *Ван Маанен* (*Van Maanen*, 1979а, 1988), письменное изложение результатов исследований порождает целый набор новых проблем. Подобные проблемы приобретают наиболее острую форму в случае несоответствия принятой методики исследования целям изучения культуры. Если исследователь исходит из классической этнографической парадигмы, он может идентифицировать несколько «правильных» способов представления этнографических данных. Тем не менее становится все более очевидным, что классическая парадигма становится все менее и менее надежной основой для построения модели исследований. Это связано с невозможностью получения объективной картины изучаемого объекта. Присутствие исследователя не может не влиять на нее, и потому одной из обязательных составных частей анализа и письменного изложения должно быть изучение влияния присутствия исследователя на объект исследований.

Если исследователь исходит из традиционной социально-психологической парадигмы и полагается на рабочие определения, опросные листы и другие формы объективных данных, описание культуры организации становится формализованным, что обусловлено критериями, заданными основными изданиями, посвященными этой тематике.

Проблема заключается в том, что использование такой модели ведет не к получению объективных результатов, а к созданию иллюзии такой объективности. Естественно, многое зависит от того, что именно мы будем понимать под культурой, однако придерживаясь подобного подхода, мы можем прийти к выводам, которые не будут иметь практически никакого отношения к реальному положению дел в организации. Удовлетворяя требования определенных канонов «нормальной науки», мы рано или поздно поступимся убедительностью и надежностью получаемых нами результатов.

При рассмотрении клинической перспективы, обсуждаемой нами в этой книге, мы должны стремиться прежде всего к выявлению и точному описанию проявленной реальности, воспринимаемой как сторонним исследователем, так и членом организации. Точность описания оценивается по тому, насколько ему доверяют члены организации, живущие в данной культуре, и сторонние лица, пытающиеся понять ее. Точное описание — ключ к правильному пониманию организационной культуры, позволяющий корректировать ошибки, приносимые участниками организации и сторонними лицами. Необходимая точность изложения требует максимальной объективности при описании артефактов и базовых ценностей и достаточной выразительности при изображении коллективных исходных представлений участников группы.

В нашем распоряжении нет готовых формул, однако тот факт, что для выявления определенных категорий требуется некоторое вмешательство извне, не вызывает особых сомнений. Но и одного отстраненного наблюдения здесь явно недостаточно. Следует также стремиться к поиску ситуаций, в которых представители данной культуры будут вести себя достаточно откровенно, пытаясь решить тем самым какие-то собственные проблемы. Если сторонний исследователь будет оставаться простым статистом, многое останется скрытым от его глаз. Потому в культурологических описаниях часто содержится не только описание самой культуры, но и анализ того, каким образом решались те или иные проблемы. Расширение объемов клинических исследований со временем позволит создать более совершенную таксономию (схему соподчинения) культурных феноменов.

Пример: Stevens Pharmaceuticals

Однажды в рамках проводившихся мною консультаций меня попросили помочь проанализировать проблему управленческой преемственности, которая, с точки зрения высшего руководства компании, имела ряд культурных аспектов. Действующий руководитель отдела продаж Хэнли проработал в *Stevens* двадцать пять лет и создал высокопрофессиональную команду, которая весьма успешно справлялась со своими обязанностями. Успех торговой организации объяснялся талантом, решимостью, твердостью, волей и патернализмом ее руководителя.

Генеральный менеджер отделения и вице-президент по человеческим ресурсам хотели понять, как им лучше поступить: изменить культуру руководства и искать на стороне замену Хэнли, исходя именно из необходимости изменения культуры, или же, напротив, способствовать укреплению существующей культуры. Данная проблема возникла в связи с тем, что Хэнли, достигший весьма почтенных лет, в любой момент мог уйти на пенсию. Наконец, руководство объявило о его уходе. На том же собрании генеральный менеджер (мой клиент) объявил о проведении исследования культуры отдела продаж, результаты которого должны были учитываться при поиске достойной замены для Хэнли. Меня попросили провести собеседования с Хэнли, с его подчиненными, с региональными и районными менеджерами по продажам и определить на их основе характер культуры отдела продаж.

Выполнение этой, обращенной ко мне, просьбы было сопряжено с серьезной тактической проблемой, поскольку я не мог адекватно дешифровать культуру, основываясь только на индивидуальных собеседованиях, времени же на проведение необходимых наблюдений у меня попросту не было. Тем не менее я чувствовал, что, если мне удастся хотя бы частично использовать методы самодиагностики, описанные в главе 8, работники компании и я сможем до определенной степени изучить данную культуру и предпринять правильные шаги. Таким образом, здесь следовало бы говорить не о чисто научной дешифровке, а о чем-то среднем между внутренней и внешней дешифровкой.

Данными мне служили результаты индивидуальных интервью директора по продажам, его контрапартнера директора по маркетингу, генерального менеджера отделения и нескольких сотрудников правления компании, занимавшихся проблемами маркетинга и сбыта. Я следовал принципу последовательных консультаций, при которых учитывалось мнение клиента. Например, после опроса трех руководителей наиболее высокого ранга я спрашивал каждого из них о том, как они относятся к участию в исследовании региональных менеджеров и сотрудников правления. Они нисколько не возражали против участия в групповом обсуждении проблем культуры региональных менеджеров, поскольку регулярно встречались с ними и доверяли им. При этом все они как один не рекомендовали приглашать на собрание представителей правления, поскольку напряжение между сбытом и маркетингом было столь сильным, что они вряд ли приняли бы участие в обсуждении.

После собеседования с региональными менеджерами по продажам я заинтересовался у них, как мне лучше выйти на уровень округов, и узнал о том, что помимо общих собраний торговых представителей проводятся региональные собрания, позволяющие лучше понять работу отделов продаж и встретить сотрудников самых разных уровней. Я стал посещать эти собрания и проводить во время перерывов индивидуальные и групповые опросы. Старшие менеджеры представили меня как консультанта, приглашенного с целью изучения культуры отдела продаж. Это представление породило известную неловкость и желание говорить лишь о приятных вещах, однако когда выяснилось, что открытость и критическое отношение к происходящему относятся к числу весьма значимых ценностей, обсуждения стали куда более искренними и открытыми. На окруж-

ных собраниях я имел возможность встретиться с торговыми представителями и с другими работниками отделов разработок и маркетинга, что позволило мне составить достаточно полное представление об организации продаж.

Поскольку эти данные хорошо согласовывались друг с другом, я составил предварительный отчет для руководителя отдела продаж, региональных и окружных менеджеров, обратившись к ним с убедительной просьбой внести в него необходимые поправки и коррективы. Названные лица передали отчет генеральному менеджеру, который провел со мной трехчасовую приватную беседу, обсуждая отчет пункт за пунктом. Сам этот отчет представлен ниже.

*Некоторые замечания и вопросы,
возникшие при изучении культуры отдела продаж Stevens*

Групповые опросы представителей правления, региональных и окружных менеджеров по продажам и специалистов по маркетингу, а также опыт, полученный на собрании, в котором принимали участие торговые представители, привели меня к следующим замечаниям относительно ситуации в департаменте по продажам.

1. Здесь наличествует очень сильная культура продаж, восходящая к «до-Стивенсовским» временам и включающая в себя ряд элементов, используемых и Хэнли, хотя именно ему, Хэнли, приписывается как создание самой организации, так и определение ее основных ценностей, существующих и поныне.
2. Успех торговой деятельности *Stevens*, выпускающей всего несколько видов продукции, объясняется наличием существующей культуры (описание которой будет дано ниже).
3. Существующая культура сбыта рассматривается как залог успеха торговой деятельности компании *Stevens* в будущем. Иными словами, считается, что сила организации определяется силой ее торгового подразделения.
4. Эта сила определяется главным образом следующими факторами.
 - Высокая мораль, преданность и лояльность торговых представителей.
 - Гибкость торговых представителей при изменении управленческих требований в сфере маркетинга существующей продукции.
 - Высокая степень открытости, обеспечивающая быстрое решение проблем, совместную работу и возможность изменения стратегии (при необходимости). Коммуникация с маркетингом на региональном уровне представляется превосходной. Региональные менеджеры чувствуют, что их мнение выслушивается и учитывается.
 - Выраженное чувство единой семьи.
 - Программа развития и структура возможностей позволяют торговым представителям реализовать ряд карьерных устремлений в соответствии с их талантами и потребностями.
 - Высокие (по сравнению с конкурентами) профессиональные и этические стандарты. Повышение квалификации.

5. На всех уровнях считается, что только сотрудник компании может осознать и сохранить имеющиеся преимущества даже при введении изменений, имеющих целью компенсацию существующих недостатков. Соответственно привлечение стороннего специалиста считается рискованным, поскольку его деятельность может привести к ослаблению или к исчезновению этих преимуществ.
6. Для устранения существующих недостатков необходимо повысить профессионализм торгового персонала, улучшить взаимодействие службы продаж и маркетинга и обеспечить понимание маркетинговых проблем, с которыми может столкнуться компания. Судя по всему, торговая организация знакома с новыми реалиями маркетинга, однако неясно, может ли она реагировать на них должным образом.
7. К числу слабостей может быть отнесено и присущее торговым работникам представление о том, что определенные разногласия между отделами продаж и маркетинга можно считать полезными. Это представление может мешать созданию интегрированных подразделений, занимающихся как продажами, так и маркетингом.

Хотя я всячески призывал сотрудников компании как-то прокомментировать и откорректировать отчет, этого не сделал ни один из них. Работа над проектом закончилась через три месяца, когда генеральный менеджер сообщил мне, что компания смогла подобрать нужного кандидата из числа своих работников. Иными словами, компания предпочла сохранить существующую культуру.

Как мог заметить читатель, данный отчет является не столько анализом содержания данной культуры, сколько набором рекомендаций, призванных способствовать решению названной дилеммы. Так же как и в случае с *Action* и с *Multi*, я мог бы построить диаграмму культурной парадигмы компании, однако это вряд ли способствовало бы ее осознанию, поскольку я не обладал всеми нужными для этого данными.

Пример: три датские компьютерные компании

Чтобы проверить многоуровневую модель культуры, основанную на предложенных мной характеристиках, два датских исследователя решили описать три компьютерные компании на основе наблюдений и опросов (*Pedersen and Sorensen, 1989*). Они систематически отслеживали четыре категории артефактов: (1) физические символы, (2) язык, (3) традиции и (4) истории. Они проводили опросы с целью определения провозглашенных и реально действующих ценностей и соответственно выявления коллективных базовых представлений, характерных для каждой организации.

Одной из этих компаний была недавно созданная консультационная фирма, организованная тремя консультантами, которых не устраивали условия работы в другой аналогичной фирме. Они выстраивали структуру организации на основе академических представлений о равенстве при принятии решений, о минимизации уровней иерархии и о практической взаимопомощи. Им казалось, что они смогли найти для себя небольшую нишу, при этом они полагали, что смогут заполнить ее как нельзя лучше. Исследователи решили, принимая во внимание молодость культуры этой организации, что она находится в стадии становления, при

этом основные затруднения были связаны с проблемой соотношения принципов индивидуализма и коллективизма.

Вторая компания являлась быстро растущим концерном, имевшим пятнадцатилетнюю историю и занимавшимся установкой программного обеспечения для различных пользовательских систем. Число работников фирмы достигло шестидесяти, однако ею продолжали владеть основатели, один из которых покинул фирму, но сохранил за собой часть акционерного капитала. Сущность этой культуры можно было выразить при помощи следующего набора ценностей, игравших роль базовых представлений.

1. Относитесь к людям с уважением.
2. Не спешите увольнять работников — возможно, они смогут найти себя в другой роли (пункты 1 и 2 являются отражением свойственных теории Y оптимистических представлений о людях).
3. Не бахвальтесь и не корчите из себя всезнайку.
4. Делайте карьеру, но только законными средствами (работайте засучив рукава).
5. Прежде чем что-то сделать, спросите разрешения (это основывается на представлении о мудрости старшего руководства и о необходимости согласования с ним любого шага).
6. Дело — залог успеха.

Авторы заметили также растущее отличие специалистов в области информационных технологий от работников, выполняющих административные и снабженческие функции, что является отражением эволюции двух субкультур, которые потенциально могут конфликтовать друг с другом.

Третья компания имела сорокалетнюю историю партнерских отношений с датскими правительственными, региональными и муниципальными организациями, основная задача которых состояла в реализации различных информационных функций для правительственных агентств. Численность сотрудников компании достигла 1500 человек, работающих с различными пользовательскими системами. Авторы описывают эту компанию совершенно в иных терминах, чем первые две, отмечая то особое значение, которое имеют в ней принятые правила, средства и методы контроля и заведенный порядок действий, отражающие представление о том, что централизация является основным средством построения организации. Компания относилась к числу добродетелей высокий статус, профессионализм и верность фирме. Последнее представление приводило к сильному противодействию вступлению сотрудников в профсоюз, членство в котором обеспечивало работникам гарантию занятости. По сравнению с первыми двумя организациями эта компания в куда большей степени руководствовалась коллективистскими, а не индивидуалистическими представлениями.

Эти описания приведены здесь в качестве иллюстрации того, что при помощи представленной нами схемы можно произвести определенную дешифровку культуры. Эта дешифровка позволяет выявить такое количество показателей, которое обычно оказывается достаточным для того, чтобы сделать вывод о потенциальных трудностях, с которыми может столкнуться организация, или оценить перспективы ее развития при изменении базовых представлений.

Резюме

В настоящей главе речь шла о возможной методике дешифровки культуры группы в тех случаях, когда исследователь стремится понять ее настолько, чтобы суметь представить эту культуру лицам, не являющимся ее носителями. Отмечено значение, которое при этом обретает работа с заинтересованным представителем группы, использование модели совместного исследования, основанного на данных индивидуальных и групповых опросов, и проверка гипотез, основанных на первичной дешифровке загадочных и аномальных проявлений.

Не существует такого способа, который позволил бы идентифицировать культурные представления достаточно быстро и с достаточной степенью надежности. Порой эти представления становятся очевидными уже вначале. Иногда же они остаются едва уловимыми даже по прошествии нескольких месяцев исследований. В некоторых случаях приходится констатировать, что коллективных представлений, которые были бы характерны для всей организации, не существует, так как у нее нет и общей истории. То, что представляется участникам организации очевидным и удовлетворяет их потребность в осознании собственной культуры (см. главу 8 и пример с компанией *Stevens*), может оказаться совершенно неприемлемым для представления данной культуры сторонним лицам или организациям.

Единственным надежным подходом при такой внешней дешифровке является перепроверка каждой единицы информации путем сличения ее с другими информативными единицами, которая в конечном итоге приводит к выявлению общего паттерна. Ключевым для этого процесса является диалог представителя организации и стороннего специалиста. Важным элементом такой верификации является проверка гипотез путем наблюдения за организационными реакциями, вызываемыми определенными действиями или инициативами стороннего исследователя. Как некогда заметил *Левин (Lewin, 1947)*, для того чтобы понять систему, необходимо попытаться как-то изменить ее. Именно этот дух свойствен активным методам диагностики при изучении любых — и прежде всего культурных — аспектов социальных систем.

Основной вывод, который должны сделать для себя руководители, заключается в том, что они должны крайне осторожно интерпретировать описания культуры их организации или ее части, представленные сторонними специалистами. Многие из того, что представляется стороннему наблюдателю очевидным, на деле может не иметь никакого смысла или же не соответствовать действительности. Если руководитель действительно хочет понять культуру собственной организации, он должен принять непосредственное участие в ее дешифровке.

Глава 10

Этические проблемы при изучении организационных культур

Дешифровка культуры сопряжена с некоторым риском, который должен быть предварительно оценен, как представителями организации, так и сторонними специалистами. Этот риск определяется целями анализа и зачастую неизвестен заранее. Вследствие этого одно желание провести исследование и разрешение на его проведение со стороны организации не гарантируют его успеха. Сторонний профессионал, будь он консультантом или этнографом, должен уметь производить экспертную оценку степени риска и порой отказываться от использования таких методов, которые могут оказать на организацию негативное влияние. В этой главе я попытаюсь описать виды риска при интерпретации культуры, предназначенной только для членов организации, и при дешифровке, имеющей целью представление культуры группы сторонним лицам.

Риск внутреннего анализа

Если организация стремится к осознанию собственных сильных и слабых сторон и пытается совершить осознанный стратегический выбор, основанный на трезвой оценке внешних и внутренних факторов, она должна заняться изучением собственной культуры. Однако следует помнить, что процесс этот может быть сопряжен с определенными проблемами, риском и существенными издержками. Рассматриваться должны главным образом два типа риска: (1) анализ культуры может оказаться некорректным; (2) организация может быть не готова к осознанному восприятию собственной культуры.

Анализ самих базовых представлений и образуемой ими системы может оказаться некорректным, вследствие чего лицо, уполномоченное принимать решения, будет руководствоваться заведомо ложными данными. Если решения будут приниматься на основе ложных представлений о культуре, организации

может быть нанесен серьезный вред. Ошибки такого рода обычно возникают в случае поверхностного изучения культуры, когда методы индивидуальных и групповых собеседований, описанные в главах 8 и 9, не используются вообще, а данные опросных листов рассматриваются в качестве точного отображения базовых представлений.

С другой стороны, анализ может быть вполне корректным, лица же, не занимавшиеся его проведением, но являющиеся членами организации, окажутся неготовыми к восприятию его результатов. Если данная культура содержит в себе набор своеобразных защитных механизмов, способствующих преодолению разного рода тревожностей и укреплению позитивного отношения к происходящему, самоуважения и довольства собой, то организация, как правило, не склонна воспринимать правду о собственной культуре. Психотерапевтам и советникам постоянно приходится преодолевать сопротивление или неприятие со стороны части пациентов или клиентов. Аналогичным образом, если персонал организации не сможет осознать действительной потребности в преобразованиях и не будет находиться в состоянии психологической готовности к рассмотрению организационных характеристик, он соответственно не будет готов и к восприятию тех истин, которые вскроются в ходе культурного исследования, так как они могут не соответствовать общепринятым представлениям или идеалам, на которых зиждется чувство самоуважения сотрудников.

Еще большую потенциальную опасность представляет собой ситуация, при которой группа, восприняв результаты анализа, автоматически и бездумно попытается осуществить культурные преобразования, которые: (1) могут не понравиться части сотрудников; (2) могут оказаться непонятными для них и/или (3) могут не решить проблемы.

Люди избегают терапии постольку, поскольку они не готовы к открытиям, с которыми она неизбежно сопряжена. Инсайт («открытие») автоматически вызывает определенные изменения, поскольку лишает людей некоторых иллюзий и психологических защитных механизмов. Если культура является для организации тем же, чем характер для человека, то ее осознание равносильно ослаблению действующих защитных механизмов, лежащих в основе самой этой организации. Изучение культуры и ее представление членам организации в известном смысле является «вторжением в личную жизнь», которое обычно не приветствуется. Поэтому лицо, занимающееся изучением культуры, должно предупредить клиента о том, что вследствие этого изучения отдельные элементы культуры клиента представят, что называется, в обнаженном виде.

Скажем, некая компания в ходе исследования собственной культуры, в котором принимали участие сторонние консультанты, пришла к выводу о том, что ее сотрудники прежде всего хотят получать хорошие деньги за успешно выполненную работу. Компания производила оценку объемов производства, но не измеряла трудозатраты, неизменно придерживаясь идеалистического взгляда на человеческую природу. В период экономического упадка руководство решило отказаться от таких представлений о подчиненных, поскольку исследование показало, что работники не являются идеалом и мыслят прагматически. Менеджеры решили оставить свой прежний идеализм и взять ситуацию под контроль. Специалисты

по организации труда занялись изучением и хронометражем трудового поведения работников, целью которого являлось всемерное повышение производительности труда. Стоило начаться этим исследованиям, как работники, тут же пришедшие к выводу, что условия труда в компании стали ухудшаться, потеряли свою прежнюю заинтересованность и стали отказываться от участия в хронометраже производственных операций или сознательно завышать трудозатраты.

Печальные истории такого типа обычно ассоциируются с появлением прагматичных менеджеров, работающих в совершенно иной манере. Впрочем, в данном случае, речь идет всего лишь о доведении до сведения сотрудников компании того, что их представления о человеческой природе страдали излишним идеализмом. Поскольку высшее руководство было напугано перспективой экономического спада, оно не могло осознать того, что культура компании обладала определенной жизнестойкостью в кризисных условиях и потому не нуждалась в столь радикальных изменениях. Представленный аспект культуры лучше было бы не предавать огласке.

Риск внешнего анализа

Данные о культуре, собранные тем или иным образом, могут стать достоянием сторонних организаций или лиц, что делает данную организацию более уязвимой. Если результаты корректного анализа культуры становятся известными сторонним лицам после их опубликования или обсуждения некими заинтересованными сторонами, организация оказывается в невыгодном положении, поскольку ряд сведений о ней становится достоянием гласности. По ряду причин члены организации могут не желать подобного раскрытия ее культурных особенностей перед сторонними лицами. Если же эта информация окажется неточной, потенциальные работники, клиенты, поставщики и все прочие сторонние лица, имеющие определенное отношение к организации, могут получить о ней ложное впечатление.

В данном случае аналогия с характером также представляется вполне уместной. Мы не станем публиковать статью об особенностях характера или личности того или иного человека, если он сам не согласится на публикацию такого рода. Если данные публикации представляют несомненный интерес для научной общности или если психиатры или практикующие психологи желают проинформировать коллег о своей работе, они не называют при этом никаких имен, обеспечивая тем самым полную анонимность. Удивительно, но сведения о коммерческих организациях обычно не скрываются, хотя они зачастую содержат в себе и определенную информацию об организационной культуре. Если руководство организации понимает, какие сведения при этом раскрываются и они соответствуют действительности, в этом нет ничего страшного. Если же в публикации присутствует материал, наличие которого не осознается руководством, публикация может вызвать нежелательный эффект, привести к появлению напряженности в коллективе или произвести неблагоприятное впечатление на сторонних лиц. Неточная или ложная информация может вызвать ложную реакцию как у членов организации, так и у сторонних лиц и привести к принятию ими неверных решений.

Обязанности исследователя

Кто же должен помнить обо всех этих опасностях? Достаточно ли будет заверить организацию в том, что она будет ознакомлена со всеми результатами исследований, причем без ее согласия ни один из них не будет опубликован? Если мы имеем дело с поверхностными проявлениями, артефактами и публично декларируемыми ценностями, то подобная мера представляется вполне достаточной. Если же речь идет о более глубоких уровнях культуры, к числу которых относятся отдельные базовые представления и их системы, то в организации вполне могут не осознавать значимости происходящего, и потому сторонний исследователь, будучи профессионалом, подобным психиатру или психотерапевту, обязан предупредить о возможных последствиях такого наблюдения. Принцип квалифицированного согласия не может служить средством защиты клиента или исследуемого объекта, если он или она не будут представлять того, что именно может открыться в ходе исследования.

Аналитик обязан осознавать возможные последствия исследования культуры. О них следует говорить достаточно осторожно до той поры, пока отношения консультанта с членами организации не достигнут такого уровня, когда он сможет спокойно представлять результаты своей работы или обсуждать возможность опубликования тех или иных ее частей.

Примеры этических проблем

До этих самых пор я говорил исключительно о риске и о лицах, которые должны оценивать его степень. Что же можно сказать о соответствующих потенциальных издержках, обусловленных исследованием организационной культуры, появлением соответствующей обратной связи и/или публикацией результатов? Мы знаем, что может произойти на индивидуальном уровне, и имеем богатый опыт экспериментальных исследований проблемы о влиянии данных о системе на саму эту систему, проводимых в рамках так называемого «совершенствования организационной структуры», однако в сфере культуры подобного опыта почти нет. По приведенным ниже примерам, взятым мною из собственного опыта, можно судить о некоторых видах этих потенциальных издержек.

Пример 1. Использование некорректных представлений

Я столкнулся с явным примером использования некорректных представлений на собрании менеджеров компании, привыкшей гордиться тем, что она учитывает чувства и пожелания своих сотрудников и их семей. Группа старших менеджеров обсуждала проблему занятия ряда ключевых должностей, в том числе поста президента. В какой-то момент стала обсуждаться кандидатура на должность руководителя международного отдела. Лицо, занимающее этот пост, в перспективе стало вице-президентом, а затем и президентом компании.

Вице-президент по человеческим ресурсам и один из участников группы стали беседовать с кандидатом и вскоре выяснили, что он не хочет ехать за границу,

объя
бесе,
мне;
как :
нии,
гие у
зиде
свои
ноет
тех у
числ
инте
Е
вое,
мож<
себе
тель
жно<
У на
его с
отне
та».

Т
ДОЛЯ
ятел
отка
ты и
инд*
т. д.
учит
па м
всех
дале
го щ

Инд\

При,
В раі
в гла
ее въ
бидн
прис
ные
комг

объясняя это свое нежелание переходным возрастом своих детей. В этот момент в беседу вмешался президент компании: «Я хочу поговорить с ним сам. Возможно, мне удастся лучше обрисовать ситуацию». Эти слова повергли меня в уныние, так как эта попытка давления показалась мне явным нарушением принципа компании, заключавшегося в учете личных желаний и предпочтений работников. Другие участники группы испытывали подобные чувства, считая вмешательство президента излишним и неправомерным. Всем казалось, что президент исходит из своих действиях из представления о том, что данный кандидат является собственностью компании и потому ее руководитель может настаивать на выполнении им тех или иных обязанностей. Это представление, вне всяких сомнений, противоречило общепринятому мнению о том, что в этой компании стараются учитывать интересы работников и их семей.

Президент попытался обосновать свои действия, и это позволило выявить новое, более глубокое представление. Президент сказал: «Я понимал, что мы не можем навязывать ему эту должность силой, однако я хотел, чтобы он отдавал себе отчет, от чего именно отказывается. Это очень высокое назначение, свидетельствующее о том, что мы считаем его кандидатом на еще более высокую должность. Отказ же от этой должности равносителен отказу от дальнейшей карьеры. У нас попросту нет иных вариантов, он же может не осознавать последствий своего отказа. Если же он будет настаивать на своем решении, мы должны будем отнестись к нему с должным уважением и заняться поисками другого кандидата».

Таким образом, глубинное представление состояло в том, что руководитель должен обладать всей полнотой соответствующей информации и правом самостоятельного принятия решений. Если работник будет знать о том, что он, возможно, отказывается от президентства, он может пересмотреть свои семейные приоритеты и изучить возможные альтернативы: совместный переезд, регулярные поездки, индивидуальный переезд, препоручение детей родственникам или знакомым и т. д. Таким образом, решение в конечном итоге принималось самим индивидом, учитывавшим, помимо прочего, и то обстоятельство, что в какой-то ситуации группа может поставить крест на его карьере. Рассмотрение этой проблемы убедило всех присутствующих в том, что проблема «излишнего давления» играла здесь далеко не основную роль, поскольку члены группы исходили из совершенно иного представления. Все согласились с тем, что в рамках данной культуры куда более деструктивным было бы не давление как таковое, а отрицание возможности индивидуального выбора.

Пример 2. Представление нежелательных культурных данных в Multi

В рамках проекта организационной перестройки, который будет описываться мной в главе 17, мне было предложено представить мой анализ культуры *Multi Company* ее высшему руководству. Полученные мной данные казались мне совершенно безобидными, и потому в своем анализе я пытался быть совершенно объективным и беспристрастным. Впрочем, в одном из моментов я позволил себе назвать определенные аспекты культуры *Multi* армейскими. Несколько членов исполнительного комитета, оказавшихся бывшими военными, восприняли мое замечание как оскор-

бление (хотя, повторяю, я был совершенно беспристрастен в своих оценках). Вследствие того, что я посягнул на одну из базовых ценностей, они завели бесплодный спор о значимости культурных исследований и до известной степени отказали мне в доверии. Я почувствовал, что в наших отношениях появилась напряженность и что они не хотят видеть меня в качестве консультанта.

Из этого можно извлечь сразу несколько уроков. Наиболее очевидный из них состоит в том, что стороннему консультанту никогда не следует читать представителям организации лекции об их собственной культуре, поскольку консультант всегда субъективен и ему неведомы болевые точки. Если бы я выдвигал те или иные положения в форме гипотез или вопросов, требующих дальнейшего обсуждения, мне, вероятно, удалось бы избежать этой ловушки.

Во-вторых, я понял, что мой анализ вызвал в группе внутренние дебаты, к которым она была явно не готова, повлекшие за собой совершенно неожиданные последствия. Лица, которым моя аналогия показалась оскорбительной, раскрылись на собрании с совершенно неожиданной стороны, что поразило некоторых из их коллег, совершенно не предполагавших, что такой-то и такой-то будут вести себя подобным образом.

Сама эта аналогия, т. е. уподобление некоторых аспектов деятельности организации армейским, обусловила проявления чувств, имевших отношение скорее к более общей культуре, в рамках которой существовала организация, вызвав тем самым ряд неуместных реакций. Многим членам группы не понравилось то, что ими управляют по-армейски, поскольку они либо не думали об этом, либо тешились самообманом. Мое выступление лишило их иллюзий.

Третий и, возможно, наиболее важный урок, состоял в том, что мне стало понятно, что индивидуальная и групповая обратная связь — это совсем не одно и то же, поскольку реакция группы никогда не бывает однородной. Моя «лекция» на темы культуры была хорошо принята некоторыми участниками группы, полностью разделявшими высказанное мной мнение. Очевидно, мои слова не затрагивали представителей этого сегмента группы. Тем не менее в глазах остальных я утратил всяческое доверие, некоторые же участники явно заняли оборонительную позицию.

Пример 3. Внешняя уязвимость

Если два приведенных выше примера имели отношение к внутренним последствиям, то в данном случае речь пойдет о последствиях внешних. Я вел занятия в школе менеджмента и совершенно случайно узнал о том, что мой коллега использует в своем курсе пример, связанный с деятельностью компании *Action*. Я познакомился с этим примером и нашел, что он дает совершенно ложное представление о ряде важных культурных параметров компании, хотя никто не осознает этого. К сожалению, в результате компания предстала перед слушателями весьма непривлекательным образом. Следует заметить, что студенты, знакомившиеся с этим примером, являлись ее потенциальными работниками. Я провел с ними неформальное исследование и пришел к выводу, что приводимый пример оказывал на них вполне определенное влияние — некоторые студенты прямо заявляли: «Я бы ни за что не стал работать в таком месте». Если бы приведенные в примере данные соответ-

ствовали действительности, подобную реакцию следовало бы признать вполне разумной. На деле эти данные были некорректны, преподаватель же этого не знал, а компания даже и не подозревала, что в учебном курсе фигурирует пример, связанный с ней.

Единственный способ предотвращения подобных явлений состоит в сокрытии названия компании и некоторых характерных данных, что исключает возможность отождествления компании, фигурирующей в том или ином примере, с чем-то конкретным.

Пример 4. Получение разрешения на опубликование результатов

Знакомый студент провел опрос большого числа менеджеров и наблюдал за поведением одной из подгрупп компании в течение девяти месяцев, с тем чтобы дешифровать и описать ее культуру. Исследование было выполнено весьма обстоятельно, при этом был использован принцип анонимности. Представители изучавшейся группы признавали описание точным, однако просили «подать его так, чтобы мы не выглядели столь плохо». Следует заметить, что подобная оценка (так же, как и в примере 2) была характерна только для части представителей организации. Автор же отчета пытался быть совершенно объективным и не давал каких-либо оценок.

Один из тех менеджеров, которым не понравился этот отчет, намного позже того времени, когда данный проект был запущен со всеобщего одобрения членов организации, нашел, что публикация отчета противоречит политике компании, в том виде, в котором она формулировалась за год до этого (смотри пример 3). При этом одни члены организации считали описание вполне приемлемым для печати, других же оно не устраивало в той или иной части, вследствие чего в течение нескольких месяцев оно переделывалось и переписывалось, пока не стало удовлетворять всех.

Когда представители организации выражали изначальную поддержку проекта, они не знали, каким именно будет описание организационной культуры, и потому не могли быть уверенными в том, что поддержат и итоговый результат исследования. Поскольку в данный момент своей истории они не испытывали выраженной потребности в дешифровке собственной культуры, ее результаты вызвали неудовольствие у ряда представителей организации. Были обнародованы такие истины, которых, как им казалось, лучше было бы не знать. Тот факт, что сторонние лица не могли опознать организацию, о которой шла бы речь в публикации, не слишком-то утешал их, поскольку они понимали, что члены организации тут же узнают в ней себя. Наличие печатного документа представлялось сотрудникам компании подлинным вмешательством в дела компании, поскольку в ней находили словесное выражение многие мысли, ценности и представления, не формулировавшиеся доселе, компания же давала студенту разрешение только на проведение опросов и наблюдений. Оставалось понять, какими — благотворными или вредными — будут последствия такого вмешательства. Впрочем, не вызывает особых сомнений то, что сам факт составления точной письменной характеристики изучаемой культуры (которая может остаться и неопубликованной) может быть воспринят как вмешательство в дела организации.

Некоторые выводы

Мы можем сделать сразу несколько выводов. Во-первых, поскольку в настоящее время организации занимают очень видное место в обществе, описание организационной культуры, делающее достоянием гласности глубинные аспекты ее существования, приобретает особую значимость. Мы не должны относиться к исследованию культуры с излишней легкостью — следует ясно осознавать причины, побуждающие нас им заняться. Организационные исследования любого рода всегда сопряжены с определенным вмешательством в дела организации, и потому этика исследования должна рассматриваться как этика вмешательства. Мы должны руководствоваться ценностями клинициста и отдавать себе отчет в том, что любое организационное исследование (и прежде всего культуры) требует полного взаимопонимания клиента и исследователя, при котором соблюдаются этические принципы участия в делах другой стороны, такие как защита благополучия клиента (*Schein*, 1980, 1987b, 1991).

Исследователь-«нарушитель спокойствия» должен как можно лучше осознавать возможные последствия изысканий такого рода и предупреждать о них клиента. В ситуации, когда исследователь осознает эти последствия лучше, чем клиент, ему следует принять чрезвычайно ответственное решение о неучастии в таких проектах, которые хотя бы в малой степени могли повредить клиенту.

Что, если мы хотим анализировать культуру так, чтобы не проявились *нежелательные* последствия? В таком случае нам следует использовать принцип полной анонимности. Ну а если мы хотим представить организации какие-то негативные аспекты ее культуры? Здесь уместна аналогия с психиатром, который хочет сделать достоянием гласности анализ психики пациента, имеющего определенные криминальные наклонности. Можем ли мы называть компанию и представлять нежелательные последствия, обусловленные спецификой ее культуры? Для ученых/исследователей этот ответ всегда будет отрицательным (если только под этими нежелательными последствиями не будет пониматься преступление). Следует помнить о том, что мы отнюдь не бесстрастны и можем принадлежать к тем или иным политическим силам или партиям. В таких случаях нам не следует скрывать свои политические симпатии и антипатии под личиной научности. Мы должны следить за тем, чтобы наши собственные представления о «хороших» и «плохих» аспектах данной организационной культуры не лишили нас объективности при ее анализе. Для модных ныне статей, в которых авторы пытаются объяснить причины того, почему японские компании опережают своих американских конкурентов, характерны прежде всего разного рода оценки организационных культур, но никак не фактическая информация о них.

Достаточно привести один подобный пример. В ходе дебатов о неких, якобы имеющих место, преимуществах компаний, базирующихся на принципах теории *Z Оучи* (*Ouchi*, 1981), исследователи забывают о том, что описания клановых организаций, соответствующих теории *Z*, не идут дальше уровня артефактов и базовых ценностей. Мы знаем, что подобные компании обеспечивают пожизненную занятость и всячески заботятся о работниках, но нам ничего не известно о том, какие представления лежат в основе политики, практики и цен-

ностей этих компаний. Волнует ли это нас? Да, поскольку пожизненное трудоустройство может базироваться на представлении о том, что работники являются собственностью компании, которая по этой причине может поступать с ними как угодно (подобное представление было характерно в начале века для некоторых компаний с выраженным патерналистским началом). Вследствие этого работники могут превращаться в своего рода пленников, поскольку увольнение будет рассматриваться проявлением неloyальности и двери компании навсегда закроются перед уволившимся работником (в некоторых случаях его могут внести в черные списки все предприятия данной отрасли). Одна и та же вещь на уровне артефактов или базовых представлений может превозноситься или отрицаться нами в зависимости от того, какими окажутся лежащие под ней основополагающие представления.

С чем-то подобным мы сталкиваемся и при исследовании сильных культур, используемых как средство контроля над подчиненными. Если один сотрудник может привить другим определенные ценности и представления, с организационной точки зрения это значит, что все сотрудники будут автоматически вести себя соответствующим образом. При этом очень сложно понять, что является благом, а что — злом, что можно принять и чего следует избегать. Мне неведомы ответы на вопросы такого рода, однако при глубинном анализе организационной культуры ими нельзя не задаваться.

И еще. При оценке организации следует вести речь именно о ее глубинных базовых структурах, а не довольствоваться поверхностными проявлениями, которые могут являться отражением совершенно разных систем представлений. Если кто-то возражает против использования определенных методик, следует всячески избегать оценок, которые к тому же могут оказаться совершенно ложными. Ко вторичным данным следует относиться лишь как к культурным артефактам. Тем не менее, основой для оценки культуры организации зачастую становятся данные, собранные журналистами или случайными лицами. Избежать подобной незрелой оценки можно только в том случае, когда дешифровкой культуры будут заниматься совместно члены организации и сторонние исследователи.

Резюме

Дешифровка культуры, имеющая целью ее представление сотрудникам организации или сторонним лицам, связана с определенным риском и издержками. Этот риск может быть внутренним, когда члены организации не хотят или не могут использовать данные о собственной культуре, и внешним, когда они могут не осознавать потенциальных последствий обнародования информации об их культуре. И в том и в другом случае существует опасность того, что интерпретация окажется некорректной или поверхностной, вследствие чего глубинные структуры останутся невыявленными.

Пытаясь осознать культуру организации, мы можем обнаружить, что она не обладает единой системой представлений, которая могла бы служить ее глубинной парадигмой, или что отдельные подгруппы организации обладают различными па-

радиками, которые могут конфликтовать друг с другом. Мало того, культура находится в постоянном развитии, и потому ее исследователь должен производить все новые и новые исследования, обновляя результаты, полученные ранее. Представление «данных» об организации ее работникам или сторонним лицам всегда сопряжено с серьезным риском.

Даже если мы начнем интуитивно воспринимать суть данной организационной культуры, нам будет крайне сложно выразить свое понимание таким образом, чтобы мы могли сообщить его другим. Литературы по этому вопросу практически нет, и потому мы не можем сослаться на какие-то готовые модели подобной вербализации. Тем не менее, если нам все же удастся уяснить суть данной культуры и выстроить парадигму, определяющую поведение членов организации, нас не может не поразить наш новый уровень понимания процессов, идущих в ней, ибо теперь мы понимаем, почему определенные вещи происходят так, а не иначе, почему определенные предложения никогда не рассматриваются руководством, почему столь сложно реализуются те или иные изменения, почему какие-то люди уходят из этой организации и т. д. Для дешифровки этой неявной области порой достаточно задаться всего несколькими ключевыми концепциями. Если они оказываются правильно найденными, усилия исследователя окупаются сторицей. Организация внезапно становится понятной нам, нам открывается действие скрытых пружин, приводящих ее в движение. Даже если мы можем поделиться своим открытием всего с несколькими коллегами, затраченные нами труды стоят того.

Руководителю же надлежит быть крайне бдительным. Культурный анализ может принести неоценимую пользу только в том случае, когда руководитель понимает как и для чего его следует производить. Иными словами, анализ этот должен быть осмысленным. Если он производится неведомо с какой целью, он может обернуться пустой тратой времени или привести к плохим последствиям. Преследующая же законные организационные цели совместная работа руководителя и ответственного стороннего специалиста над анализом и дешифровкой культуры может привести к невероятному повышению организационного потенциала.

Часть 4

Роль руководства
в построении
культуры

Во второй и третьей частях рассматривались содержание культуры и процесс дешифровки культурных представлений. Основной акцент делался на культуре. Теперь он будет перенесен на руководство и, прежде всего, на ту роль, которую оно играет в создании и укреплении организационной культуры. Как я уже отмечал, уникальность функции руководства, или лидерства, в отличие от менеджмента и администрирования, в том, что оно неразрывно связано с организационной культурой. Лидеры создают культуру и, как это будет показано в части пятой, должны управлять ею и, при необходимости, изменять.

Для более полного понимания отношений руководства и культуры нам придется рассмотреть процесс становления организации. Роль лидера в формировании организации обсуждается в главе 11. В главе 12 говорится о том, как лидеры молодых и преуспевающих организаций могут систематически внедрять в повседневную деятельность компании свои собственные представления, тем самым способствуя созданию стабильной культуры. В главе 13 описан процесс дальнейшего развития организации и ее дробления на подгруппы, в рамках которых могут сложиться собственные субкультуры. Пример системы представлений субкультуры профессионального сообщества, действующего в сфере информационных технологий, и ее взаимодействия с системой представлений субкультуры высшего руководства компании рассмотрен в главе 14.

Эти главы полезны, прежде всего, для руководителей, поскольку в них дается детальное описание действий лидеров, способствующих разработке, развитию и изменению организационных культурных представлений.

Глава 11

Как лидеры создают организационные культуры

Один из наиболее таинственных аспектов любой организационной культуры — это ее истоки. Почему компании, находящиеся в одинаковых условиях и управляемые руководителями, имеющими сходное происхождение, со временем становятся столь непохожими друг на друга? Не менее загадочна и эволюция культуры, а также ее противодействие изменениям. Почему отдельные культурные элементы сохраняются в течение длительного времени, хотя это кажется не имеющим никакого смысла, и благополучно переживают все попытки лидеров и/или групп изменить их?

Начала культуры и их создание лидерами

Культура, как правило, имеет три основных источника: (1) взгляды, ценности и представления основателей организации; (2) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации; (3) новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями.

Хотя каждый из названных механизмов играет крайне важную роль, наиболее существенным из них в период создания начал культуры является влияние учредителей, которые не только определяют главную миссию и основы взаимодействия с внешней средой, но также набирают членов группы и формируют характер ее реакций, направленных на выживание и интеграцию. Организации не могут возникнуть случайно или спонтанно. Они ориентированы на определенный результат, имеют конкретную цель и создаются постольку, поскольку один или несколько людей приходят к мысли о том, что согласованные коллективные действия позволят достичь им куда большего, чем действия индивидуальные. Общественные движения или новые секты формируются пророками, учителями или какими-то иными харизматическими фигурами. Политические группы создаются лидерами, предлагающими свое видение и решение существующих социальных проблем. Фирмы основываются предпринимателями, исходящими

из собственного видения того, как благодаря совместным усилиям определенной группы людей они смогут выйти на рынок с новым товаром или услугой.

В каждом из этих случаев процесс формирования культуры на первом этапе является процессом создания малой группы. В коммерческих организациях этот процесс обычно может быть представлен в виде следующей последовательности шагов.

1. Индивид (основатель) выдвигает идею создания нового предприятия.
2. Основатель привлекает к реализации своего замысла одного или нескольких людей и формирует ядро единомышленников, обладающих такими же целями и видением ситуации. Иными словами, они поддерживают исходную идею, считая ее разумной и удачной настолько, что готовы рискнуть, пожертвовав своим временем, средствами и силами.
3. Группа учредителей приступает к согласованной деятельности, основывая фонды, получая патенты, регистрируясь, определяя рабочее пространство и так далее.
4. К работе компании привлекаются другие лица, после чего можно говорить уже собственно о начале истории данной организации. Если группа остается стабильной в течение достаточно длительного времени, что позволяет ей наработать определенный опыт, она постепенно вырабатывает конкретные представления о себе, о своем окружении и о принципах выживания и развития.

Учредители обычно оказывают решающее влияние на исходное определение и решение проблем адаптации группы во внешней среде и внутренней интеграции. Поскольку они обладают оригинальной идеей, то, как правило, имеют и собственное (обусловленное их собственной культурной историей и личностью) видение того, каким образом они будут претворять эту идею в жизнь. Основатели не просто обладают высокой степенью самоуверенности и решимости, — обычно им присущи и достаточно развитые представления о природе этого мира, о той роли, которую в нем играют организации, о характере человеческой природы и социальных взаимоотношений, об истине и ее поисках, об обустройстве деятельности компании во времени и пространстве (*Schein, 1978, 1983*). Соответственно, они уверенно задают те или иные представления, или воззрения партнерам и работникам, с легкостью воспринимающим их, пока представления эти не утратят своей действенности или группа не распадется (*Donaldson and Lorsch, 1983*).

The Jones Food Company

Основатель компании Джоунз был из семьи иммигрантов, открывшей собственную бакалейную лавку в одном большом городе. Родители, и особенно мать, научили его определенному отношению к клиентам и помогли поверить в то, что он сможет начать свой прибыльный бизнес. Он считал, что правильное ведение дел в любом случае поможет ему добиться успеха и создать большую компанию, которая позволит ему и членам его семьи разбогатеть. В конце концов, он основал круп-

ную сеть супермаркетов, универмагов и прочих сопутствующих предприятий, в течение ряда десятилетий занимавших ведущие позиции на рынке.

Джоунз являлся основной идеологической силой своей компании на протяжении всей ее истории. Его влияние на господствующие представления компании чувствовалось даже после его смерти, последовавшей в конце семидесятых. Он считал, что его главная миссия состоит в обеспечении потребителей высококачественными добротными продуктами в условиях чистоты и благожелательности, и руководствовался при принятии решений прежде всего нуждами потребителей.

Существует масса историй о том, как Джоунз, тогда еще совсем молодой человек, работал со своей женой в бакалейной лавке, отпуская товары в кредит, и тем самым демонстрировал свое доверие потребителям. Он беспрекословно принимал товар, который по той или иной причине не устраивал покупателя, стремясь к тому, чтобы его лавка имела совершенно незапятнанную репутацию. Он сохранил верность своим взглядам и впоследствии развивал и укреплял их с помощью скрытого персонального контроля, сделав основой политики принадлежавшей ему системы магазинов. Джоунз считал, что в основу работы с подчиненными должен быть положен личный пример и тщательное наблюдение. Он мог совершенно неожиданно появиться в одном из своих магазинов, проверить все, до мельчайших деталей, а затем рассказывал о том, как решались проблемы в других магазинах, формулировал правила и увещевал, «учил» персонал, что нужно делать. При этом он нередко выходил из себя и начинал ругать подчиненных, нарушивших одно из правил или базовых принципов организации.

Джоунз полагал, что менеджеры его магазинов тоже должны быть заметными фигурами, осуществляющими, подобно ему самому, тщательное наблюдение за всем происходящим. Это составляло его глубинные представления о том, что такое «хороший менеджмент». Эти представления в последующие годы стали ключевым моментом его концепции «зримого менеджмента», в соответствии с которой хороший менеджер должен постоянно находиться на виду, обучая и наставляя подчиненных на собственном примере.

Основную роль в группе основателей компании играли три брата Джоунза, один же из «замов», который не был их родственником, пришел в компанию в самом начале и тоже стал одним из основных творцов и проводников организационной культуры. Он разделял представления основателя в том, как следует вести дело, и разработал формальные системы, позволявшие воплотить эти представления в жизнь. После смерти Джоунза этот человек продолжил разработку зримого менеджмента и попытался выступить в качестве примера для подражания, продолжая заложенные Джоунзом традиции жесткого контроля.

Джоунз полагал, что занятие ключевых рыночных позиций немисливо без внедрения новаторских идей и технических новшеств. Он постоянно призывал своих менеджеров искать свежие подходы, привлекал множество консультантов, отставивших новые методы управления человеческими ресурсами, являлся инициатором ряда программ отбора и развития в ассесмент-(оценочных)центрах задолго до того, как этот подход стал использоваться другими компаниями, участвовал в конференциях, на которых представлялись те или иные технические новшества, вследствие чего его компания одной из первых прибегла к использованию штрих-

кодовых технологий и начала применять оценочные центры при отборе менеджеров в резерв. Ради дела он всегда был готов пойти на риск. Взгляд Джоунза на истину и реальность заключался в том, что, по его мнению, все ищут их, пока могут; поэтому каждый должен быть открыт внешней среде и никогда не считать, что уже и так во всем разобрался.

Если новые идеи оказывались эффективными, Джоунз всячески способствовал их принятию, если же они не оправдывали его ожиданий, тут же вычеркивал их из списка. Оценка результатов и решение проблем являлись, по Джоунзу, плодом интенсивных личных усилий, поскольку он исходил из теории зримого менеджмента. Он не только использовал ряд традиционных средств оценки показателей деловой активности, но и старался посетить все магазины лично; если что-то его не устраивало, он тут же решительно вносил необходимые коррективы, даже если это означало отход от его собственных управленческих принципов. Он доверял только тем менеджерам, которые в своих действиях исходили из подобных представлений, и имел явных любимчиков, которым делегировал большие властные полномочия.

Влияние и власть в этой организации оставались предельно централизованными, поскольку всем было известно, что Джоунз или любой из его замов могут И обязательно отменяют решения, принимаемые менеджерами отделений и других подразделений без предварительных консультаций с руководством, причем в безапелляционной манере. Практически все акции, дающие право голоса, принадлежали Джоунзу и его супруге, поэтому после его смерти единоличным владельцем компании стала она.

Джоунз был заинтересован в воспитании хороших менеджеров в стенах самой компании, но не считал, что этому будет способствовать долевое владение предприятием. Он платил ключевым менеджерам очень хорошую зарплату и исходил при этом из представления о том, что собственником предприятия должна оставаться семья, вследствие чего не делился акционерным капиталом даже со своим первым заместителем, который был его близким другом и участником создания компании.

Джоунз ввел в фирму нескольких членов своей семьи и предоставил им ключевые руководящие позиции и благоприятные условия в части перспективы занятия более высоких должностей, позволявшие быстро выявить их управленческий потенциал. По мере развития и диверсификации фирмы члены семьи становились руководителями отделений, хотя зачастую имели весьма скромный управленческий опыт. Если менеджер, являвшийся членом семьи, плохо справлялся со своими обязанностями, ему в помощь присылали квалифицированного менеджера, становившегося его заместителем. Если работа подразделения при этом улучшалась, все почести обычно доставались члену семьи. Если же дела по-прежнему шли плохо, его могли и переместить под благовидным предлогом, позволяющим «сохранить лицо».

Мое появление в компании также было связано с присущей ее руководству семейственностью. У Джоунза были только дочери, и потому пост президента компании должен был унаследовать супруг старшей дочери. Этот человек вполне соответствовал такому назначению, но не имел опыта корпоративного управления,

что и побудило Джоунза вплотную заняться программой совершенствования методов управления для двадцати пяти руководителей высшего звена, в основе чего лежало тщательно скрываемое от других намерение обучить своего зятя искусству руководить. Я был приглашен на роль консультанта и преподавателя первым замом Джоунза, который и открыл мне истинные цели программы.

Взаимоотношения сотрудников одного уровня, не принадлежавших к членам семьи, отличались крайней политизацией. Официально они определялись как соперничество, поскольку Джоунз был убежденным сторонником межличностной конкуренции. Победители удостоиваются наград, а проигравшие сбрасываются со счетов. Тем не менее, поскольку ключевые позиции принадлежали членам семьи, сотрудникам надлежало, с одной стороны, обеспечивать их интересы, с другой — сохранять доверие коллег, работающих с ними над решением тех или иных задач.

Джоунз стремился к открытому общению и высокому уровню доверия между всеми сотрудниками организации, но его представления о роли семьи и принципах управления серьезно противоречили друг другу. По этой причине многие работники объединились в своеобразное общество взаимопомощи, в рамках которого сложилась своя специфическая культура. Они активно взаимодействовали и были связаны друг с другом куда более прочными узами, чем с компанией, поскольку сложившиеся у них представления и нормы противоречили соответствующим представлениям основателя фирмы.

Следует сделать ряд замечаний относительно примера, приведенного выше. По определению, нечто могло стать составной частью культуры только в том случае, если оно способствовало успеху организационной деятельности и успокоению членов организации (включая самого Джоунза). Представления Джоунза о том, как должны совершаться те или иные операции, соответствовали той среде, в которой он работал, и потому он сам и группа основателей фирмы придерживались именно этих представлений. По мере роста и развития компании Джоунз все больше укреплялся в мысли о том, что принятые им представления верны. Всю свою жизнь он распространял и всячески отстаивал их. Тем не менее, как уже было отмечено выше, некоторые из них не нравились сотрудникам, не являвшимся членами семьи, вследствие чего в компании сформировалась целая контркультура.

Джоунз понял, что своими представлениями и концепциями он должен поделиться с большим количеством других людей. Соответственно, по мере роста его компании и обретения им все большего опыта, он стал постепенно видоизменять свои представления относительно одних сфер деятельности и отказываться от активного управления другими сферами. Например, стремясь к диверсификации, компания купила несколько производственных единиц, которые должны были позволить ей осуществить экономически выгодную вертикальную интеграцию по определенным группам продовольственных товаров. Поскольку Джоунз понял, что плохо знаком с производством, то пригласил сильных менеджеров и предоставил им право самостоятельно заниматься им. Но некоторые из производственных отделений совершенно не переняли организационной культуры, так как их лидеры не обладали таким же статусом и уровнем безопасности, как сотрудники основной организации.

Джоунз не без сожаления узнал и о том, что сигналы, которые он посылал им, не были столь уж ясными и последовательными. Он не осознавал собственной противоречивости и нелогичности и потому не мог понять, почему некоторые из лучших молодых менеджеров не воспринимают его конкурентной системы, а порой и вовсе увольняются из компании. Он полагал уровень их мотивации вполне достаточным и не понимал, что отдельные работники считают существующий политический климат, отсутствие ценных бумаг с премиями и произвольный уровень вознаграждения для членов семьи показателями сомнительности карьерного роста. Совершенно сбивый этим с толку, Джоунз обвинял во всем молодых менеджеров, не желая отказываться от собственных, порою достаточно противоречивых представлений.

После смерти Джоунза компания пережила длительный период культурного хаоса, вызванного вакуумом, появившимся из-за отсутствия основателя и увольнения нескольких ключевых носителей старой культуры, но базовая философия управления торговыми предприятиями осталась неизменной. Представители семьи продолжали руководить компанией, хотя ни один из них не обладал такими же талантами, как сам Джоунз. С уходом главного зама Джоунза начался период подлинной нестабильности, отмеченный, помимо прочего, открытием того обстоятельства, что многие менеджеры, воспитанные при Джоунзе, оказались далеко не столь компетентными, как это было принято считать. Поскольку ни один из потомков или родственников Джоунза не подходил на роль главы, было решено предложить это место стороннему лицу. Но этот человек, как и следовало ожидать, потерпел фиаско, поскольку не смог адаптироваться ни к культуре организации, ни к семье.

Сделав еще две аналогичные попытки, закончившиеся неудачей, представители семьи вспомнили об одном из ее бывших менеджеров, заработавшем впоследствии целое состояние на недвижимости. Этому менеджеру тут же удалось выправить положение, поскольку ему были памятны и взаимоотношения с членами семьи, и ее история. В период его руководства отдельные из исходных представлений стали претерпевать определенные изменения. В конце концов семья решила продать компанию. Этот менеджер и один из кузенов Джоунза открыли собственную компанию, ставшую серьезным конкурентом бывшей компании Джоунза.

Судя по данному примеру, культура может не пережить периода ухода главного ее носителя, особенно если основная часть членов организации находится в конфликтной ситуации, поскольку в переходный период руководители могут посылать запутанные сообщения. *Jones Food Company* обладала сильной культурой, но внутренняя противоречивость заложенной Джоунсом культуры привела к углублению конфликта и, в конечном итоге, к утрате организационной стабильности.

Smithfield Enterprises

Смитфилд создал сеть организаций финансового обслуживания с использованием методов сложного финансового анализа в том регионе страны, где страховые компании, взаимные фонды и банки только приступали к освоению методик тако-

го рода. Он занимался разработкой идеи и их проталкиванием, но когда он получал идею сервисной организации нового типа, то привлекал инвесторов, создавал ее и руководил этим процессом.

Смитфилд полагал, что может вложить в каждое из таких предприятий сравнительно небольшой объем собственных средств, так как считал выражаемое другими предпринимателями нежелание вкладывать деньги в реализацию идеи показателем ее порочности. Он исходил из представления о том, что не знает рынок настолько, чтобы рисковать своими деньгами. Это представление подтверждалось им и публично, когда он рассказывал о провале одного из своих предприятий. Смитфилд открыл на Среднем Западе магазин, торговавший в розницу морской рыбой, которую он очень любил. Он исходил из того, что его вкусы совпадают со вкусами большинства потребителей, и строил соответствующим образом политику своей фирмы, которая очень быстро потерпела фиаско. Если бы в предприятии участвовали другие лица, он, вероятно, смог бы убедиться в том, что прочие люди могут иметь существенно иные вкусы.

Поскольку Смитфилд считал себя генератором идей, а не менеджером, он не только сводил к минимуму свое финансовое участие в предприятии, но и не занимался особо его управлением. Когда у него возникала новая идея, он подыскивал надежных людей, которым можно было доверить руководство новой организацией. Как правило, эти люди даже не пытались оспаривать предлагаемых им представлений или настаивать на своем.

Из этого можно было заключить, что представления Смитфилда о конкретных целях, оптимальных способах их достижения, о методах оценки результатов и способах выхода из затруднительных положений отличались прежде всего, практицизмом. Если Джоунз пытался участвовать буквально во всем, то Смитфилд терял всяческий интерес к новой организации, стоило ей встать на ноги и немного окрепнуть. В основе его теории лежала концепция базовой идеи, которая апробировалась путем ее продажи инвесторам, привлечением хороших специалистов, понимавших суть идеи, и предоставлением им возможности самостоятельно осуществлять формирование и управление организацией, деятельность которой оценивалась исключительно по финансовым показателям.

Если бы Смитфилд обладал собственными представлениями о том, как надлежит управлять организацией, он мог бы командовать ею и сам. Поскольку этого не происходило, культура каждой из его организаций определялась представлениями тех лиц, которые были приглашены им на роль управляющих. Как выяснилось впоследствии, эти культуры существенно отличались друг от друга. Попытка анализа *Smithfield Enterprises* привела бы исследователей к выводу об отсутствии в ней совместной корпоративной культуры, поскольку в данном случае нельзя было говорить о наличии группы, имеющей общую историю и опыт.

Этот краткий пример может служить иллюстрацией того, что основатель далеко не всегда навязывает свои представления создаваемой им организации. Все определяется наличием или отсутствием необходимости выявления его собственных представлений. Для Смитфилда единственным критерием оценки деятельности являлся финансовый успех предприятий и возможность создания новых структур. Его творческая натура стремилась к реализации все новых и новых проектов: примерно

через десять лет он, помимо прочего, занялся сначала недвижимостью, затем лоббированием экологической организации и политикой, после чего вновь вернулся в бизнес и создал сначала нефтяную, потом алмазодобывающую компанию. В конце концов он заинтересовался проблемами преподавания и открыл на Среднем Западе школу бизнеса, для которой лично разработал курс по предпринимательской деятельности.

The Action Company

Основатель *Action* Мерфи — чрезвычайно волевая, сильная личность, начавшая свою работу с теоретического осмысления того, как должна осуществляться та или иная деятельность. Он и четверо его компаньонов основали компанию, полагая, что им удастся создать новый высокотехнологичный продукт, который будет пользоваться широким спросом. Они смогли убедить инвесторов в реальности проекта, поскольку пользовались у них доверием и были единодушны в своем видении основной миссии компании. Впрочем, через несколько лет у них возникли столь существенные разногласия в вопросах построения организации, что все компаньоны покинули Мерфи.

Представления Мерфи о природе этого мира и способах установления истины и разрешения проблем на первоначальной стадии развития *Action* были очень сильны, что находило отражение и в его стиле руководства. Он считал, что автором хорошей идеи может быть любой сотрудник — неважно, какой у него статус или должность. Оценить же ее должным образом не мог ни он сам, ни любое другое лицо. Мерфи считал единственным способом проверки идей их открытое коллективное обсуждение — он не предпринимал каких-либо действий до той поры, пока соответствующая идея не проходила такого рода проверки. Естественно, каждый человек мог обладать интуицией, но она не могла стать основой деятельности до той поры, пока не получала коллективного интеллектуального подтверждения. Мерфи создал целый ряд комитетов и групп и настаивал на том, чтобы ни одна из идей не принималась без предварительного ее рассмотрения и обсуждения соответствующими комитетами.

Мерфи любил рассказывать историю, которая могла служить своеобразным обоснованием его представлений. Он говорил о том, что в ряде случаев попросту не мог принять какого-то решения, поскольку «не владел предметом»: «Я не такой умный; если бы я действительно знал, что надо делать, я так бы и сказал. Но если я оказываюсь в группе профессионалов, обсуждающих ту или иную проблему, нужное решение возникает у меня едва ли не тут же». Группы представлялись Мерфи чем-то вроде продолжения его собственного разума, выражавшего его мысли вслух.

Помимо прочего Мерфи считал, что удачное воплощение идей невозможно в тех случаях, когда они не одобряются сотрудниками полностью, а лучший путь получить поддержку — провести дебаты вокруг идеи и тем самым довести ее до сознания. Поэтому при принятии любого важного решения Мерфи настаивал на проведении широкого обсуждения, участии в проверке идеи многих групп и про-

хождении ее через всю организацию сверху вниз и по горизонтали. Только когда создавалось впечатление, что каждый готов осуществить и полностью понимает идею, Мерфи ее «ратифицировал». Если на заседании кто-то отсутствовал, Мерфи обычно откладывал принятие решения, хотя сам уже понимал, в чем именно оно должно состоять. Он говорил о том, что не хочет быть единоличным руководителем, решения которого могут не пониматься или не выполняться подчиненными. Наученный жизненным опытом, он всегда стремился к достижению согласия, которое виделось ему необходимым условием принятия того или иного серьезного решения, сколь бы мучительной и продолжительной ни была процедура выработки консенсуса.

В то время как представления Мерфи о принятии и реализации решений способствовали групповому принципу формирования компании, его теория организации и управления вела к процессу строгой индивидуализации, чему содействовало его представление о том, что источником творческого начала могут являться только отдельные личности. Он считал, что каждый работник должен иметь ясную и достаточно простую зону ответственности, которая, в конечном итоге, и является мерилем его профессиональной состоятельности. Группы могут принимать согласованные решения, но никак не нести ответственность за то или иное направление работы.

Мерфи являлся убежденным сторонником активной модели человеческой сущности и считал, что люди способны овладеть природой, поскольку сам постоянно находился в инженерной среде. Он полагал, что каждый работник должен быть специалистом в своем деле, и относился весьма критично — как в публичных, так и в частных разговорах — к тем, кто, по его мнению, не выказывал должного рвения. Понимая, что при изменении обстоятельств должны меняться и самые лучшие планы, Мерфи считал, что его менеджеры обязаны вносить соответствующие коррективы как только будут замечены отклонения. Так, к примеру, если годовой бюджет устанавливался на определенном уровне, а ответственный менеджер замечал уже через шесть месяцев, что он, скорее всего, будет превышен, то менеджеру надлежало либо взять ситуацию под контроль, либо обратиться к Мерфи и к другим представителям высшего руководства и пересмотреть плановые показатели. Абсолютно неприемлемой считалась ситуация, при которой руководитель не замечал происходящего либо не информировал о нем высшее руководство.

Мерфи являлся сторонником открытой коммуникации и считал, что люди способны принимать разумные решения и приходить к компромиссам при условии, что они активно пытаются решать стоящие перед ними проблемы составляя определенный план действий и пытаются отстоять свою точку зрения, соблюдая при этом принятые ими обязательства. Он исходил из того, что люди обладают «конструктивными намерениями», лояльностью по отношению к целям организации, замешанной на рациональном подходе, и коллективными обязательствами. Утаивание информации, разного рода игры, попытки обойти своих коллег по организации, объяснение собственных неудач чужими ошибками, невыполнение скоординированных решений, несогласованные действия — все это объявлялось злом, которое следовало всячески искоренять и подвергать публичному осуждению.

Как было замечено выше, даже архитектура и внутреннее устройство офисов *Action* отражает представления Мерфи о природе творчества и процессе принятия решений. Он настаивал на открытости офисов, предпочитая для инженеров отсеки вместо кабинетов с дверями, поощряя свободу в одежде и в поведении и сводя к минимуму использование таких статусных символов, как персональные кабинеты, специальные столовые для руководства и личные места на стоянке. Для обеспечения комфортности общения здесь были оборудованы несколько конференц-залов и импровизированных кухонь.

Эта «модель» руководства организацией, призванная повысить творческую активность работников и качество принимаемых решений, полностью оправдала себя, поскольку обеспечила бурный рост компании и формирование высокой морали. Но при дальнейшем росте компании работники обнаружили, что у них стало меньше времени на общение и они хуже знают друг друга, что приводило людей в расстройство. Вышли на поверхность отдельные несоответствия и противоречия тех или иных представлений. Скажем, поощрение самостоятельности мышления индивидов в направлении поиска лучшего пути, которое в ряде случаев могло оказаться равносильным нарушению субординации, явно находилось в противоречии с требованием сохранять верность взятым на себя обязательствам и поддерживать принятые решения. На практике норма соблюдения соглашений была замещена нормой, допускавшей выполнение лишь таких действий, которые воспринимались работником как правильные, что могло приводить к неприятию решений, воспринимаемых как неверные.

Со временем *Action* стала сталкиваться со все большими трудностями при попытках введения в организационный процесс некоторых элементов дисциплины. Если некий менеджер решал, что для лучшей деятельности необходим более авторитарный подход, он рисковал вызвать неудовольствие у Мерфи, поскольку при этом его подчиненные лишались бы своей свободы, что негативно сказалось бы на их предпринимательском духе. Мерфи чувствовал, что ему следует предоставлять своим непосредственным подчиненным достаточно большую свободу, почему же ее должны были лишаться работники более низких уровней? Вместе с тем, Мерфи понимал, что на определенных организационных уровнях основную роль играла именно дисциплина. Соответственно, главная проблема состояла в определении того, какие уровни нуждаются в дисциплине, а какие — в свободе.

Пока компания была небольшой и все ее сотрудники были знакомы друг с другом, они всегда могли найти время для пересмотра взаимных договоренностей. Базовый консенсус и уровень доверия были достаточно высокими для обеспечения того, чтобы самостоятельные решения сотрудников, принимаемые ими в условиях дефицита времени, не вызвали впоследствии возражений у других работников. Иными словами, пока организация не разрослась, неудачные решения, принимавшиеся руководством, никого особенно не смущали. Когда же она стала достаточно крупной, ее прежняя высокоадаптивная система стала рассматриваться все большим числом сотрудников как фактор дезорганизации и хаоса. Мерфи считал, что процессы, которые можно упростить, должны рационализироваться и подкрепляться соответствующей дисциплиной, но по мере разрастания компании все труднее

решался вопрос о том, какие именно процессы могут и должны оптимизироваться и приниматься в качестве нормативных.

Мерфи был убежденным сторонником развитых организационных и иерархических структур, но не доверял ни организационным авторитетам, ни умозрительным построениям. Соответственно, в реальности менеджерам предоставлялась власть в пределах их собственных решений, но, как показано выше, нарушения субординации не просто терпелись, но даже поощрялись (разумеется, если они были достаточно обоснованными). Менеджеры часто жаловались на то, что не могут полностью контролировать ситуацию в рамках вверенной им зоны ответственности, и в то же время оставались сторонниками системы и разделяли представления Мерфи, ибо они, как правило, относились к определенному разряду людей, хорошо вписывшихся в существующую организационную систему, и неоднократно убеждались в ее эффективности.

Мерфи также считал, что интеллектуальную проверку идей в условиях групп, которую он всячески поддерживал, можно было использовать и в рамках структурных единиц в тех случаях, когда решался вопрос о выборе продуктов или рынков. Он стремился к созданию системы товарных/рыночных единиц, которые соревновались бы друг с другом, но не понимал того, что подобная конкуренция внутри организации не способствовала открытой коммуникации и затрудняла процесс группового обсуждения решений. Тем не менее, поскольку подобная практика вполне оправдывала себя на рынке, менеджеры *Action* считали ее вполне приемлемой управленческой моделью в условиях быстро меняющегося рынка.

Компания делала основную ставку на интеллигентных, ассертивных (напористых) индивидуумов, способных отстаивать собственные идеи. Практика набора кадров отражала эту тенденцию — соискатель должен был пройти целый ряд интервью и в каждом удостоиться положительной оценки. После первых десяти лет существования организации, в основном, выбирали таких сотрудников, которые готовы были принять существующие организационные представления, пусть порой они и могли вызывать у них раздражение. Люди, чувствовавшие себя комфортно в этих условиях и испытывавшие удовольствие от того, что они принимают участие в создании успешной организации, ощущали себя членами одной семьи. На межличностном уровне возникли крепкие узы взаимной поддержки, Мерфи же воспринимался всеми как блистательный, требовательный и заботливый отец. Это чувство семейственности не выражалось явно, но играло очень важную роль, поскольку вызывало у подчиненных ощущение безопасности, благодаря которому они могли свободно делиться идеями. Если предлагаемая линия поведения теряла смысл, ее инициатора могли подвергнуть критике или даже обвиняли как автора глупой идеи, но это никак не влияло на его принадлежность к семье. Со временем, по мере роста организации, стало усиливаться ощущение раздражения и опасности, обусловленное тем, что размеры компании уже не позволяли реализовать систему семейных отношений.

Мерфи предлагал предпринимателю ясный набор представлений о том, как надлежит вести дела как на внешнем, так и на внутреннем организационном уровне. Он открыто говорил о своей теории и об используемых для ее поддержки мерах поощрения и наказания, что позволяло ему отбирать лиц, согласных с его тео-

рией и с соответствующей организационной практикой. Вследствие этого представления основателя и поныне оказывают влияние на методы управления организацией. Тем не менее, как уже было отмечено выше, *Action* может служить и иллюстрацией того, как вполне работоспособная в одних условиях система представлений может утратить свою эффективность в новой среде. Растущее раздражение, причиной которого являлись попытки сохранения существующей системы представлений в значительно выросшей организации и в условиях более жестокой конкуренции, привело к ряду попыток модифицировать некоторые элементы культуры, с которыми *Action* развивалась ранее.

Роль Мерфи в этом процессе состояла в подтверждении его исходных позиций, в соответствии с которыми сотрудники наделялись правом предлагать и продвигать свои идеи, которые в случае их принятия должны были становиться для них руководством к действию. Он всячески препятствовал формированию централизованных нисходящих стратегий, хотя для сохранения должного уровня координации действий различных подразделений организация нуждалась в них все больше и больше. Он считал, что предприимчивость сотрудников, находящихся на нижних уровнях служебной иерархии, является ключом к успеху, и потому избирал в качестве основы стратегии принцип интеграции предпринимательских действий. Более всего его огорчали ситуации, при которых его менеджеры, которых он наделял определенной свободой, отказывали в этой свободе своим подчиненным. Тем не менее, стараясь оставаться последовательным, Мерфи не увольнял их, а пытался разьяснять свою теорию, надеясь, что однажды они все-таки согласятся с ее принципами.

Резюме

Представленные в этой главе три примера могут служить иллюстрацией того, как учредители, действующие как сильные лидеры, закладывают основы организационной культуры. Важно помнить о том, что даже в зрелых компаниях можно обнаружить определенные представления, восходящие к основателям и первым руководителям. Особая роль лидеров заключается в том, что они предлагают определенные ответы на вопросы, связанные с внешними и внутренними аспектами существования организации. Группа не сможет проверить правильность потенциального решения, пока оно ей не предложено. Побуждая группу к определенным действиям, лидер может понять, позволяют ли эти действия разрешить существующие организационные проблемы и создать стабильную внутреннюю систему. Сильные члены группы также могут предлагать свои решения, вследствие чего процесс культурного обучения расширяется. Тем не менее мы не должны недооценивать значения лидерства в начальный период любого группового процесса.

Это вовсе не значит, что лидеры сознательно приучают свою новую группу к определенной модели восприятия и мышления. Определенность позиций в отношении того, что и как надлежит делать, вообще характерна для предпринимательского мышления. Основоположники групп склонны к разработке собственных теорий о том, как надо работать, при этом они имеют тенденцию отбирать коллег и

подчиненных, которые, на их взгляд, придерживаются сходных позиций. И основатели, и новые участники группы озабочены процессом ее формирования и решением ее насущных проблем. Соответственно, предложение лидера на этом этапе формирования группы всегда вызывает особое внимание.

Ранний этап жизни группы характеризуется нетерпимым отношением к любому рода двусмысленным и раскольническим позициям. На первоначальной стадии любой новой компании мы сталкиваемся со множеством примеров того, как разница во взглядах партнеров или соучредителей, рано или поздно, приводит к конфликту и увольнению некоторых людей, вследствие чего организация становится более однородной. Если основатели не предлагают собственных вариантов решения насущных проблем группы, эту функцию берут на себя другие лидеры. Для трех приведенных выше примеров эта ситуация была нехарактерна, но подобное происходит достаточно часто. Важно понять, что беспокойство, связанное с необходимостью формирования группы, обычно столь велико и затрагивает столь многие области ее деятельности, что к лидерству могут стремиться и другие члены группы. Если руководителю не удастся снизить эту активность, могут появиться новые лидеры.

Поскольку лидеры, принадлежащие к числу основоположников, обычно имеют собственную стройную теорию того, как следует поступать в тех или иных случаях, их взгляды проходят проверку на самом раннем этапе существования организации. Если их представления окажутся ложными, работа группы станет неэффективной. Если же представления будут корректными, они смогут построить мощную организацию, культура которой сможет стать отражением этих исходных представлений. При определенных изменениях внешних условий некоторые представления могут утратить свою истинность. В таких случаях организации следует заняться пересмотром собственной культуры, а это оказывается наиболее болезненным в тех ситуациях, когда основатель продолжает сохранять контроль над организацией. Подобные изменения затруднительны еще и потому, что лидеры за время своего руководства организацией обычно успевают достаточно глубоко внедрить в нее свои представления. О том, как это происходит, мы расскажем в двенадцатой главе.

Глава 12

Как основатели и лидеры организаций внедряют и распространяют культуру

Социализация с точки зрения руководства

В главе 11 было показано, как лидеры, исполняющие роль основателей организации, инициируют процесс формирования культуры, навязывая новой группе свои собственные представления. В этой главе я хочу дать более подробное описание этого процесса, детализируя ряд механизмов «преподавания» группе представлений лидеров. Я сознательно сделал акцент на преподавании, а не на обучении, поскольку культурный анализ слишком часто рассматривается с позиций пассивного обучения. Да, группа обучается по мере усвоения ею внешнего опыта. Однако такой опыт группы определяется навязываемой руководством «школой», или системой преподавания, и потому детальное понимание того, как и из чего складывается эта система, представляется весьма важным.

Каким же образом основатели и другие ключевые фигуры складывающейся группы внедряют свои предложения? Как представления, свойственные этой группе, могут быть переданы и воплощены в ее мышлении, реакциях и поведении? Особое внимание здесь обращается не столько на момент возникновения, сколько на стадию раннего роста и развития организации. При обретении организацией определенной стабильности вследствие успешной деятельности начинается стадия ее динамичных изменений, но и на этом этапе организационного строительства определяющее влияние на культуру оказывает именно основатель. На этой стадии социализация, посредством которой новые члены воспринимают основные элементы новой культуры, является активным процессом: управленческие структуры дово-

дят до рядовых членов организации определенные правила поведения и лежащие в их основе представления.

Очень часто распространение представлений, свойственных лидерам, объясняется их харизмой, одно из проявлений которой как раз и состоит в способности распространять основные представления и ценности (*Bennis and Nanus, 1985; Conger, 1989; Leavitt, 1986*). Но проблема здесь в том, что лидеры, обладающие подлинной харизмой, достаточно редки, и их влияние трудно предугадать. Историки могут говорить о наличии харизмы у тех или иных деятелей, тем не менее не всегда понятно, каким образом они передают свои представления другим. Для того, чтобы понять суть этого процесса, мы должны обратиться к более прозаичным организационным феноменам.

Некоторые из механизмов, используемых лидерами для передачи своих взглядов, ценностей и представлений, предполагают совершение осмысленных, рациональных действий, в некоторых же случаях эти действия оказываются неосознанными и даже непреднамеренными (*Kunda, 1992*). Лидер может противоречить сам себе и выдавать соответствующие сообщения (*Kets de Vries and Miller, 1987*). Джонз, лидер, о котором шла речь в главе 11, официально придерживался философии делегирования полномочий и децентрализации, но для его организации был характерен жесткий централизованный контроль, сам же он очень часто вмешивался в решение тех или иных конкретных вопросов на самых разных иерархических уровнях. Мерфи мог посылать противоречивые сигналы, отдавая предпочтение то простоте, то сложности. Он всегда был сторонником простых структур с ясно выраженными зонами ответственности, но присущий ему стиль принятия решений приводил к возникновению сложных построений при попытках менеджеров провести свои предложения через те или иные комитеты. Менеджеры, выросшие в компании, знали о противоречивости взглядов своего руководителя, новичков же это не могло не смущать. С одной стороны, Мерфи стремился к простоте, ясности и высокому уровню кооперации, а с другой, его действия часто влекли за собой сложности, неоднозначность и соперничество.

Подчиненные терпят противоречивость и привыкают к ней постольку, поскольку основатели, владельцы и другие ключевые фигуры имеют на нее право или обладают слишком большим влиянием для того, чтобы подвергнуться за это публичной критике. Соответственно, складывающаяся при этом культура будет отражать не только представления лидера, но и сложную систему внутренних согласований, создаваемую подчиненными, вынужденными соотносываться с этими представлениями. Группа порой исходит из мнения о лидере, как о гении, обладающем теми или иными особенностями, и вырабатывает такие компенсаторные механизмы, как управленческий буфер, позволяющий защитить организацию от дисфункциональных аспектов поведения лидера. В одних случаях культура может стать механизмом защиты от неприятностей, вызываемых непоследовательностью лидера. В других случаях организационный стиль управления отражает разного рода отклонения и противоречия, характерные для лидера, вследствие чего некоторые специалисты называют такие организации невротическими (*Ketsde Vries and Miller, 1984*). В крайних случаях подчиненным или совету директоров не остается ничего иного, как только избавиться от лидера (в молодых компаниях подобное случается достаточно часто).

Поскольку инициатива обычно принадлежит лидеру, мы будем рассматривать процесс формирования культуры с точки зрения того, как лидер может использовать свою власть для распространения свойственных ему представлений. Механизмы такого рода (см. табл. 12.1) различаются между собой по таким отдельным измерениям: (1) насколько велика их эффективность; (2) насколько имплицитные (неопределенные) или эксплицитные (определенные) сообщения они передают; (3) насколько они преднамерены или неосознаны.

Первичные механизмы внедрения культурных основ

Шесть основных механизмов внедрения культурных основ, представленных в таблице 12.1, создают так называемый «климат» организации (*Schneider, 1990*). На этой стадии климат, определяемый основателем, предшествует групповой культуре. На более поздних стадиях климат является отражением и проявлением общих культурных представлений, но на первом этапе существования группы он отображает единственно представления лидеров.

Таблица 12.1. Механизмы внедрения культурных основ

Первичные механизмы внедрения культурных основ	Вторичные механизмы четкой формулировки и закрепления основ
<p>На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры</p> <p>Как лидеры ведут себя в критических случаях и при организационных кризисах</p> <p>Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов</p> <p>Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество</p> <p>Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника</p> <p>Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации</p>	<p>Структура и устройство организации</p> <p>Организационные системы и процедуры</p> <p>Организационные обычаи и ритуалы</p> <p>Дизайн физического пространства, фасадов и зданий</p> <p>Истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях</p> <p>Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений</p>

На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры

Один из наиболее эффективных механизмов, используемых основателями, лидерами, менеджерами или даже коллегами для распространения своих взглядов, состоит в выделении того, на что они постоянно обращают особое внимание. Они что-то замечают, о чем-то говорят, что-то оценивают, контролируют, стимулируют и *систематически занимаются* определенными предметами и вопросами. Даже случайные замечания и вопросы, относящиеся к той или иной сфере деятельное-

ти, могут оказаться столь же эффективными, как и формальные механизмы контроля и оценки.

Если лидеры осознают это обстоятельство, систематическое внимание к тем или иным вещам становится эффективным средством передачи определенного сообщения, особенно в тех случаях, когда лидеры последовательны в своих действиях. С другой стороны, если лидеры не осознают эффективности этого средства или непоследовательны в выборе основных объектов внимания, подчиненные и коллеги расходуют массу времени и сил, пытаясь дешифровать поведение лидера и понять его мотивы.

Работая консультантом, я понял, что моя последовательность при проведении опросов является для моей аудитории понятным сигналом, позволяющим ей судить о моих приоритетах, ценностях и взглядах. Важна именно *последовательность*, а не *степень* внимания. *Мак Грегор (McGregor, 1960)* иллюстрирует это положение, рассказывая о компании, которая просила его помочь разработать программу совершенствования методов управления. Президент компании надеялся, что *Мак Грегор* представит ему точные рекомендации по поводу того, что и как надлежит делать. Вместо этого *Мак Грегор* обратился к президенту с вопросом, действительно ли тот желает заниматься выявлением и воспитанием будущих менеджеров. Услышав утвердительный ответ, *Мак Грегор* посоветовал президенту пересмотреть свое отношение к системе вознаграждения и разработать соответствующую систему мониторинга.

Президент согласился с его предложением и объявил, что с этого момента выплата пятидесяти процентов годовой премии каждого старшего менеджера будет зависеть от того, что тот сделал для повышения квалификации своих непосредственных подчиненных в течение года. Помимо прочего президент отметил, что у него нет какой-то определенной программы, но он собирается проводить ежеквартальные собеседования с каждым из старших менеджеров по этому вопросу. Старшие менеджеры тут же приступили к реализации целой серии различных программ, многие из них при этом оставили работу над прежними организационными проектами. Скоординированная программа была выработана за два года и затем с успехом использовалась компанией. Президент, как и прежде, проводил ежеквартальные собеседования с менеджерами и ежегодно оценивал вклад каждого старшего менеджера в дело развития методов управления. Он не предлагал никаких программ, а демонстрировал особое внимание к совершенствованию методов управления и тем самым оповещал подчиненных о своей позиции в этом вопросе.

Можно привести и обратный пример. Поведение некоторых менеджеров *Action Company* может служить иллюстрацией того, что смена объектов внимания может вызвать потерю интереса работников к пожеланиям руководства и ослабление его позиций. Например, блестящий менеджер одной из инженерных групп мог выступить с важной инициативой, требующей всеобщей поддержки, и он же выдвигал через пару недель другую идею, не спрашивая при этом сотрудников о том, готовы ли они отказаться от старой. Сотрудники, находящиеся двумя-тремя уровнями ниже, став свидетелями столь противоречивого поведения, начали склоняться к тому, что им надлежит действовать самостоятельно.

Наиболее важные сигналы могут посылаться основателями и лидерами во время собраний и других мероприятий, посвященных решению вопросов планирования и составления бюджета, вследствие чего такая деятельность обретает особую управленческую значимость. Систематические собеседования с подчиненными, посвященные проблемам определенного рода, позволяют лидерам представить свой взгляд на те или иные проблемы. Основное содержание плана может оказаться менее важным, чем процесс обучения, сопутствующий процедуре принятия плана.

К примеру, Смитфилд, обсуждая проблемы планирования, давал понять подчиненным, что он хочет видеть их самостоятельными работниками, несущими определенную финансовую ответственность. Он транслировал это сообщение, фокусируясь исключительно на результатах финансовой деятельности. В противоположность этому, и Джоунз, и Мерфи в ходе планирования стремились детально обсудить все аспекты плана. Одержимость Джоунза в деле достижения удобства и опрятности торговых помещений выражалась в том, что он постоянно делал соответствующие замечания, обращал внимание на отклонения от заданных им самим стандартов и интересовался тем, каким образом его сотрудники намереваются обеспечивать их в будущем. Представление Мерфи о том, что хороший менеджер всегда контролирует свой участок работы, выразилось в том, что он постоянно интересовался планами сотрудников и гневался в тех случаях, когда планы эти не показывали детального знания продукта или ситуации на рынке.

Внимание может фокусироваться также посредством специфики вопросов, которые лидер задает подчиненным на собраниях, и повесткой дня такого рода собраний. Еще более мощным сигналом являются эмоциональные реакции лидеров и особенно бурные проявления чувств в тех случаях, когда лидер сталкивается со случаями нарушения важных представлений. Подобные реакции не всегда выражаются открыто, поскольку многие менеджеры считают, что эмоции не способствуют принятию правильных решений. С другой стороны, некоторые руководители могут намеренно и явно продемонстрировать свое раздражение или неудовольствие и использовать это как своего рода послания. Даже в тех случаях, когда руководитель стремится казаться бесстрастным, подчиненные обычно знают, доволен он или расстроен.

Подчиненные весьма болезненно относятся к бурным проявлениям негативных чувств со стороны начальства и всячески стараются не допускать их. При этом они постепенно адаптируются к системе представлений лидера. Например, забота Мерфи о повышении квалификации линейных руководителей ярко проявилась в ходе одного из собраний исполнительного комитета тогда еще совсем молодой компании. Недавно принятому на работу управляющему финансами было предложено дать отчет о состоянии дел компании. Тот проанализировал три основные продуктовые линии и представил результаты на собрании. Знакомая собравшихся с данными, он отметил, что с одной из линий были связаны особые финансовые затруднения, обусловленные падением цен, избыточными товарными запасами и быстро растущими производственными издержками. Тут же стало понятно, что вице-президент компании, ответственный за это направление работы, не знаком с данными управляющего финансами и весьма смущен тем, что они становятся достоянием гласности.

В аудитории установилась напряженная атмосфера — теперь уже все понимали, что управляющий финансами и вице-президент находятся в состоянии конфронтации. Финансист закончил свой доклад, и все взоры обратились к вице-президенту. Тот заметил, что он не имел возможности ознакомиться с приведенными в докладе данными и хотел бы сначала взглянуть на них, и лишь потом дать какой-то ответ. В этот момент Мерфи буквально взорвался, но, к удивлению присутствующих, гнев его был направлен на вице-президента, а не на управляющего финансами. Все считали, что Мерфи набросится на финансиста за демонстративное использование данных, которые были неизвестны прочим сотрудникам. Никому и в голову не приходило, что он может обратить свой гнев на вице-президента, оказавшегося неготовым к полемике. Протесты вице-президента не были услышаны. Мало того, ему было указано на то, что он не владеет информацией, необходимой для нормального ведения дел, и не может своевременно ответить на насущные вопросы.

Внезапно все поняли, что в поведении Мерфи заключено важное сообщение. Он явно считал, что вице-президент, ответственный за данное направление, должен обладать всей полнотой информации, вследствие чего его невозможно будет застигнуть врасплох. То, что вице-президент не имел на руках необходимых данных, являлось более тяжким грехом, чем низкая эффективность работы подразделения. Столь же серьезной провинностью было и то, что он не знал, как ему следует действовать в сложившейся неблагоприятной ситуации. Критика в адрес линейного руководителя оказалась куда более внятным сообщением, чем бесконечные разглагольствования о делегировании полномочий и прочих подобных вещах.

Если менеджер продолжал показывать свою неосведомленность или не мог справиться с ситуацией, Мерфи выражал ему свое неудовольствие и обвинял его в некомпетентности. Если менеджер пытался защитить себя, ссылаясь на то, что данная ситуация возникла в результате определенных действий других, неподконтрольных ему лиц или сторон или вследствие исполнения неких распоряжений самого Мерфи, последний достаточно эмоционально говорил ему о необходимости постоянного отслеживания и переосмысления ситуации. Иными словами, своими эмоциональными реакциями Мерфи явно давал понять, что плохая работа подразделения простибельна, неосведомленность же о реальном положении дел и отсутствие соответствующего своевременного информирования не могут быть оправданы ничем.

Одно из основных представлений Мерфи о важности постоянной правдивости проявилось особенно ярко на другом собрании исполнительного комитета, на котором прозвучало сообщение о наличии избыточных фондов, обусловленном тем обстоятельством, что каждая линия, подстраховываясь, завышала производственные заказы. Аккумуляция этих сравнительно небольших излишних объемов продукции привело к существенной избыточности фондов, но признать за собой вину за это производственный отдел отказывался, поскольку он производил только то, что заказывали линии по производству продукции. На собрании, посвященном обсуждению этого вопроса, Мерфи пришел в ярость, услышав о том, что менеджеры отдельных линий давали производственникам заведомо ложные заявки.

При этом он подчеркнул, что, если ему удастся уличить кого-либо в этой провинности, он в тот же миг уволит виновника, чем бы тот ни мотивировал свои действия. Предложение о коррекции объема заказов, выполняемых производственным отделом, тут же было отвергнуто, поскольку это еще больше осложнило бы ситуацию. Ситуация, при которой за ложь одной из функциональных единиц должна была расплачиваться другая, в корне противоречила представлениям Мерфи о том, как следует вести дела.

И Джоунз, и Мерфи считали, что учет нужд потребителей является одним из основных средств обеспечения успеха бизнеса, и потому особенно эмоционально реагировали на ситуации, в которых потребности клиента не учитывались должным образом. В этой сфере официальные сообщения, воплощенные в кредо компаний и в формальной системе вознаграждения, полностью соответствовали имплицитным сообщениям, которые несла в себе реакция основателей. У Джоунза потребности клиента ставились выше нужд семьи. Член семьи, не учитывающий должным образом интересы клиента, мог оказаться в весьма затруднительном положении.

Другими важными сообщениями, позволяющими подчиненным познакомиться с представлениями лидера, являются те ситуации или вопросы, на которые лидер *не обращает внимания*. Например, в компании *Action* менеджеры часто испытывали трудности, обусловленные перерасходом средств, невыполнением плановых заданий и несовершенством продукции, но подобные затруднения практически не обсуждались в том случае, если менеджер демонстрировал, что владеет ситуацией. Проблемы и трудности полагались нормальным явлением, утрата же контроля над ситуацией считалась совершенно неприемлемой. Для проектных отделов *Action* были характерны переизбыток персонала, завышенные бюджеты и недостаточный контроль за уровнем издержек. Подчиненные интерпретировали это как выражение приоритета качества продукции над издержками.

Комбинация того, на что обращают и на что не обращают внимание лидеры, может создать при дешифровке определенные проблемы, поскольку при этом часто выявляются конфликтные области подсознательного. Например о собственной для *Action* заботе о потребителях свидетельствовала бурная реакция руководства на жалобы клиентов. Однако эта позиция сосуществовала с имплицитным надменным отношением к определенным типам потребителей, поскольку инженеры часто полагали, что им лучше, чем самим потребителям, известны все их пожелания, касающиеся устройства продукта, Мерфи же негласно поддерживал эту позицию хотя бы тем, что никогда не пытался как-то корректировать ее. Его собственное отношение к клиентам, имеющим различную техническую подготовку, оставалось неясным, но его молчаливое согласие с позицией инженеров позволяло подчиненным делать вывод о том, что и он считает себя осведомленным о реальных нуждах менее подготовленных потребителей.

История компании подтверждала факт наличия названных представлений, поскольку базовые конструкции изделий разрабатывались на основе предположения о том, что инженеры, занятые работой в сфере высоких технологий, на деле представляли позиции наиболее искушенных потребителей: «Если нечто нравит-

ся нам, значит, это понравится и потребителям». Когда рынок стал более зрелым, а продукция более дифференцированной, менеджеры начали обращать внимание на то, что исходные представления уже не отвечают интересам компании, и склонялись к принятию четко выраженной рыночной ориентации, предполагающей проведение маркетинговых исследований. По мере усиления конфликтов между инженерами и специалистами из отдела маркетинга поведение Мерфи стало меняться — он дал понять подчиненным, что не уверен в том, какое из представлений является более корректным.

Таким образом, по предметам, на которые лидеры обращают особое внимание, можно составить мнение об их приоритетах, целях и представлениях. Если они сосредоточивают внимание на слишком многих вещах или непоследовательны в выборе объектов своего особого интереса, подчиненные используют другие сигналы или собственный опыт, чтобы определиться, что же на самом деле считать действительно важным; вследствие этого в организации возникает весьма широкий спектр представлений и формируется большое количество субкультур (более подробно этот процесс будет описан в главе 13).

Поведение лидеров в критических ситуациях и при организационных кризисах

В тех случаях, когда организация оказывается в кризисной ситуации, способ выхода из нее, предлагаемый ее лидерами и работниками, приводит к формированию новых норм, ценностей и рабочих процедур и выявляет важные базовые представления. Кризисы особенно значимы при формировании и распространении культуры, поскольку повышенная эмоциональная напряженность, характерная для этих периодов, позволяет усилить интенсивность обучения. Кризисы вызывают тревогу, а ее снижение является мощным мотивирующим средством усвоения нового знания. Если людей объединяют интенсивные совместные переживания и они сообщают находят способ снижения сопутствующих им тревог, они скорее усваивают полученные уроки.

Разумеется, кризис можно понимать по-разному. Реальная внешняя опасность может отсутствовать, понимание же того, что следует считать опасным, зачастую зависит от организационной культуры. Для целей настоящего анализа мы будем считать кризисными такие ситуации, которые представляются таковыми основателям и лидерам организации. Кризисы, связанные с основными аспектами выживания организации, позволяют лучше всего раскрыть глубинные представления ее лидеров и потому, обычно, являются именно теми ситуациями, в которых эти представления становятся основой для коллективного обучения, т. е. усваиваются организацией.

Наглядной иллюстрацией заботы руководства *IBM* о людях и о совершенствовании управления может служить следующий рассказ о Томе Уотсоне-младшем. Один молодой руководитель допустил несколько серьезных просчетов, которые обошлись компании в несколько миллионов долларов. Когда молодого человека вызвали к Уотсону, он был уверен в том, что тот хочет уволить его. «Я полагаю, вы хотите уволить меня за совершенные мною ошибки», — сказал он, входя в кабинет руководителя компании. Уотсон покачал головой и заметил (во всяком случае,

так гласит предание): «Ну что вы, молодой человек, мы всего лишь истратили несколько миллионов долларов на ваше обучение».

Бесчисленное множество организаций сталкивается с кризисом сокращения объемов продаж, превышения фондов, технологического устаревания и обусловленной всем этим необходимостью сокращения штатов, которое позволяет снизить уровень издержек. Реакция лидеров на подобные кризисы выявляет некоторые их представления о значимости работников и сущности природы человека. *Оучи (Ouchi, 1981)* приводит ряд достаточно драматичных примеров того, как те или иные американские компании, поставленные перед необходимостью увольнения работников, вместо этого сокращали продолжительность рабочей недели или уменьшали размер жалования всех работников организации. В одной из таких компаний, *Hewlett-Packard*, пережившей финансовый кризис на раннем этапе своей истории и обошедшейся при этом без увольнений, то и дело рассказываются истории, призванные поведать о тех ценностях, которых придерживались руководители того времени.

Представление *Action Company* о том, что «все мы составляем одну семью и заботимся друг о друге», явно возникло в кризисный период. Пока дела шли благополучно, эмоциональные всплески Мерфи часто свидетельствовали о том, что он проявляет заботу о потребителях. Когда же компания попадала в сложные обстоятельства, он никогда никого не наказывал и ни на кого не гневался — напротив, он начинал являть собой образ сильного и заботливого отца, демонстрирующего внешнему миру и сотрудникам то, что дела не так уж и плохи, что компания обладает солидным потенциалом, гарантирующим ее успех, и что работники могут не опасаться увольнений, поскольку руководство на время кризиса ограничивает найм новых сотрудников.

Джоунз же в кризисных ситуациях демонстрировал свое полное безразличие к судьбе своих молодых менеджеров, строго карая и увольняя их за малейшие провинности нередко лишь затем, чтобы впоследствии, когда он убеждался в их ценности, попытаться вернуть их обратно. Из-за этого со временем установилась атмосфера недоверия и низкой ответственности, лучшие же работники стали уходить в другие компании.

Кризис, связанный с проблемами внутренней интеграции, также может способствовать выявлению и распространению представлений, свойственных лидеру. Я пришел к выводу, что прекрасной ситуацией для наблюдения за организацией является случай нарушения субординации. Организационная культура настолько тесно связана с иерархией, авторитетом, властью и влиянием, что дешифровка и оценка механизмов разрешения подобных конфликтов должны производиться в обязательном порядке. У лидеров нет лучшей возможности для отправки сообщений об их представлениях о человеческой природе и социальных взаимоотношениях, чем те моменты, когда их авторитет ставится под сомнение.

Скажем, Мерфи то и дело ясно демонстрировал присущее ему представление о том, что он не считает себя наиболее компетентным сотрудником организации, теряя или даже поощряя работников, привыкших возражать ему или даже оспаривать его приказы. Этим он ясно сигнализировал о том, что оптимальные решения он может принимать только совместно с сотрудниками, которые могли на-

рушить существующую субординацию в тех случаях, когда были уверены в своей правоте. В противоположность этому, президент банка, с которым мне довелось однажды работать, на словах заявлял о том, что он хочет, чтобы его подчиненные умели принимать самостоятельные решения, но на деле вел себя совершенно иначе. Во время важного собрания всего коллектива организации один из его подчиненных, пытаясь отстоять свою позицию, сделал в своем выступлении несколько досадных ошибок. Президент публично высмеял его. Хотя впоследствии он принес извинения и сказал, что сделал это ненамеренно, его отношениям с сотрудниками был нанесен непоправимый урон. Все его подчиненные, ставшие свидетелями происшедшего, пришли к выводу, что слова президента, ратовавшего за самостоятельность работников, не соответствуют действительности. С одной стороны, он призывал их к самостоятельным поступкам, с другой, исходил из того, что последнее слово остается за ним в силу его большей компетентности.

Объективные критерии распределения ресурсов

Составление бюджета организации — еще один процесс, позволяющий выявить представления и взгляды лидера. Как показали в своем исследовании процедур принятия решений высшим руководством *Дональдсон и Лорш (Donaldson and Lorsh, 1983)*, взгляды лидеров на сферу компетенции их организации, допустимый уровень финансовых рисков и степень финансовой самодостаточности организации серьезно влияли на их выбор целей, средств их достижения и специфику управленческих процессов. Подобные взгляды не только фигурируют в качестве критериев принятия тех или иных решений, но и играют роль своеобразного барьера, ограничивая возможность восприятия каких-то альтернатив.

Процессы составления бюджета и распределения ресурсов у Мерфи ясно свидетельствовали о его приверженности системе управления по принципу «снизу вверх». Он всегда возражал против того, чтобы старшие менеджеры задавали направления, определяли стратегии и ставили цели, и возлагал на них составление планов и бюджетов, которые, в случае их разумности, утверждались им самим и другими руководителями высшего ранга. Он был уверен в том, что проекты и программы, за выполнение которых отвечали разрабатывавшие и пробивавшие их специалисты, не могут не быть осмысленными и не могут не пользоваться поддержкой руководства.

Эта система стала источником проблем, когда *Action Company* разрослась и у нее появились достаточно серьезные конкуренты, что привело к необходимости усиления контроля над расходами. На первом этапе своего существования компания позволяла себе финансировать все проекты вне зависимости от степени обоснованности затрат. В сегодняшних условиях одной из серьезнейших и неразрешимых до сих пор проблем стал вопрос о выборе того или иного проекта в случае их относительной равноценности и невозможности одновременного финансирования. Это способствовало принятию более централизованной стратегии и более общих критериев определения того, чем должна заниматься компания, но даже в этой ситуации никто так и не посмел посягнуть на управленческие принципы, почитавшиеся Мерфи основой деятельности компании.

Ролевое моделирование, обучение и наставничество

Основатели и новые лидеры организаций обычно понимают, что их собственное поведение имеет очень важное значение для передачи представлений и ценностей другим членам группы, особенно тем, которые вошли в нее недавно. В *Action* Мерфи и другие управленцы высшего ранга подготовили специальные видеокассеты, выражавшие их философию и показывавшиеся всем новичкам на этапе их первоначального обучения. Впрочем, следует помнить о том, что существует большая разница между плановыми мероприятиями, скажем, выступлением руководителя перед новыми сотрудниками, и сообщениями, воспринимаемыми теми же сотрудниками в свободной обстановке. Неформальные сообщения представляют собой более эффективный механизм обучения и научения.

Джоунз, к примеру, демонстрировал свое желание детально вникнуть во все проблемы организации, часто посещая свои магазины и производя их своеобразную инспекцию. Будучи в отпуске, он каждый день связывался в определенное время со своим офисом и требовал детального отчета обо всех текущих делах. Эту модель поведения Джоунз сохранил и на пенсии — он каждый день звонил в контору из своего дома, находившегося в нескольких тысячах миль от нее. Посредством своих вопросов, лекций и демонстрации своего интереса к мельчайшим деталям он хотел дать другим менеджерам урок того, что значит быть подлинным руководителем.

Мерфи явно пытался преуменьшить роль статуса и иерархии в *Action*, считая, что авторами хороших идей могут быть сотрудники любого уровня. Он выражал это представление многими формальными и неформальными способами. Например, он ездил на маленьком скромном автомобиле, занимал обычный кабинет, одевался достаточно свободно и проводил много часов в беседах с работниками самых разных уровней, пытаясь лично познакомиться с каждым. О его поведении ходило множество анекдотов, которые способствовали закреплению такой модели поведения.

С примером более явного наставничества мы столкнулись в *Jones Food Company*, когда семья Джоунзов вновь пригласила на роль директора-распорядителя бывшего менеджера компании после того, как несколько других менеджеров не справились со своими обязанностями. Одним из первых шагов нового президента компании стало то, что он представил на расширенном собрании руководства свой собственный метод анализа результатов работы компании и планирования ее деятельности. Он заявил: «Я показал вам образец того, какими мне хотелось бы видеть планирование и руководство». Затем он предложил основным руководителям подготовиться к долгосрочному планированию в формате, представленном в ходе лекции, и определил срок подачи таких планов. На отчетном собрании он познакомился со всеми планами, прокомментировал их, откорректировал те подходы, которые представлялись ему не вполне отвечающими его требованиям, и задал сроки реализации. В частной беседе с лицом, приглашенным на это собрание в качестве наблюдателя, он заметил, что организация практически не занималась планированием своей деятельности в течение нескольких десятилетий, он же надеется внедрить практику формального стратегического планирования и таким

образом вывести компанию из кризиса. Он пытался целиком изменить менталитет своих подчиненных, которые, как ему представлялось, нуждались в инструкциях, моделировании, советах и наставничестве.

Объективные критерии при определении уровня вознаграждения и статуса работника

Члены любой организации на собственном опыте продвижения по службе, аттестаций и бесед с начальством узнают о том, что ценит и за что наказывает своих сотрудников руководство организации. Природа поощряемого или наказуемого поведения и природа самих поощрений или наказаний содержат в себе внутренние послания. Лидеры могут быстро распространить присущие им приоритеты, ценности и представления, соответствующим образом увязывая поощрения и взыскания с определенными моделями поведения.

Здесь я говорю о реальной практике, о вещах реально происходящих, а не о провозглашаемых, публикуемых или проповедуемых. Например, как об этом писалось в пятой главе, менеджеры по некоторым продуктам большой продовольственной компании должны были самостоятельно разрабатывать собственные маркетинговые программы. В случае успеха этих программ по прошествии восемнадцати месяцев им могли поручить другой «более выгодный» продукт. Поскольку результаты маркетинговой программы становились известными только через полтора года, на деле поощрялась деятельность менеджера, сумевшего создать «хорошую» маркетинговую программу и добиться ее одобрения старшими менеджерами, а не реальный успех продукта на рынке.

В основе этой практики лежало неявно выраженное представление о том, что дать должную оценку программы способны только старшие менеджеры; соответственно, пусть менеджер продукта и нес за него всю техническую ответственность, за реализацию любых дорогостоящих маркетинговых программ отвечали исключительно менеджеры высшего звена. При этом младшие менеджеры осваивали искусство разработки таких программ, которые, с точки зрения старших менеджеров, обладали бы нужными характеристиками и направленностью. Если у менеджера младшего ранга возникала иллюзия того, что он способен принимать самостоятельные маркетинговые решения, ему достаточно было обратить внимание на относительную скромность вознаграждения удачливых менеджеров, которым поручалось управление лучшими продуктами и которые наделялись лишь несколькими лучшими кабинетами (в компании существовал жесткий стандарт, по которому определялись размер, мебель и цвет обоев и ковров служебных кабинетов), пусть при этом они и получали солидное повышение. Тем не менее, они также должны были представлять свои маркетинговые программы вниманию высшего руководства, на что даже у лучших менеджеров могло уходить от четырех до пяти месяцев в год. Организация, внешне делегировавшая менеджерам продуктов широкие полномочия, на деле резко ограничила их автономию и систематически прививала им образ мышления, характерный для старшего руководства.

Имеет смысл еще раз повторить сказанное. Если основатели или лидеры хотят привить своим подчиненным собственные ценности и представления, они долж-

ны создать соответствующую систему поощрения, продвижения и статусов. Сиюминутные сообщения, определяемые каждодневным поведением лидера, могут подкрепляться в долговременной перспективе системой поощрения, принятой в организации. Если сообщения разных уровней будут противоречить друг другу, мы можем получить чрезвычайно конфликтную организацию, обладающую неясной культурой или вообще ее не имеющую.

Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации

Одно из самых тонких и эффективных средств распространения культурных представлений — это процесс отбора новых членов организации. Если основатель будет считать лучшим способом построения организации найм самостоятельных опытных сотрудников, которых затем можно предоставить самим себе, он будет воплощать этот принцип на практике и создаст определенную организационную культуру, которая, по его мнению, будет работать наилучшим образом. Возможно, он даже не будет осознавать того, что успех культуры обеспечивает успех политики найма и что его понимание стратегии построения организации может подвести его в случае, если он не сможет подыскать нужных людей, отвечающих его представлениям.

Этот механизм насаждения культуры достаточно тонок, поскольку в большинстве организаций он действует на уровне бессознательного. Основатели и лидеры обычно обращают особое внимание на тех кандидатов, которые напоминают работников организации стилем, представлениями, ценностями и взглядами. Они представляются лидерам оптимальными кандидатами, которым приписываются вполне определенные качества. Если в процессе найма не будут участвовать сторонние лица, невозможно будет понять, насколько имплицитные представления агентов по найму влияют на их восприятие кандидатов. (Небезынтересно было бы изучить с этой точки зрения работу агентств по трудоустройству. Поскольку они существуют за пределами культурного контекста нанимающей работников организации, могут ли они в неявном виде воспроизводить или изменять исходную культуру и сознают ли они силу культурных представлений? Если организация прибегает к услугам сторонних агентств по найму, то не лежит ли в основе этого стремление избежать ошибок, связанных с поиском сотрудников? В любом случае, не вызывает особых сомнений то, что критерии отбора кадров, так же как и критерии, определяющие продвижение по службе, являются эффективными механизмами насаждения и закрепления культуры, особенно, если им сопутствует определенная тактика социализации, имеющая целью привитие организационных культурных представлений.)

Базовые представления закрепляются посредством критериев служебного роста, увольнения, перевода на более высокую, но менее значимую должность (повышения с целью устранения). В *Action* сотрудники, которые по тем или иным причинам не могли принимать участия в обсуждении предложений и в отстаивании собственных идей, со временем оказывались в изоляции, вследствие чего к ним начинали относиться с известным снисхождением. В *Multi* в такого же рода изоляции оказывались те сотрудники, которые не выражали должного отноше-

ния к самой компании, к ее продукции и руководству. И та и другая компания увольняла работников только в том случае, если они вели себя бесчестно или аморально, указанная же изоляция в обоих случаях была своеобразным эквивалентом увольнения.

Вышеупомянутые механизмы при своем взаимодействии усиливают свое влияние при условии непротиворечивости присущих лидеру взглядов, ценностей и представлений. Я разделяю эти категории с тем, чтобы показать сколь разными способами лидеры могут демонстрировать свои представления. Большинство новичков имеет в своем распоряжении множество данных, при помощи которых они могут дешифровать мнения лидеров. Таким образом, существенная часть процесса социализации приходится на рутинную организационную деятельность. Новички вполне могут воспринять важные культурные представления без специальных вводных занятий или семинаров, основываясь на поведении лидеров.

Вторичные механизмы четкой формулировки и закрепления основ

В молодых организациях устройство, структура, архитектура, ритуалы, анекдоты и официальные заявления — факторы закрепления, а не формирования культуры. Когда организация вступает в пору зрелости и стабильности, те же механизмы обращаются в первичные «культуросозидающие» механизмы, которые будут ограничивать действия будущих лидеров. Я называю эти механизмы вторичными постольку, поскольку они работают только при их соответствии первичным механизмам, обсуждавшимся выше. Будучи непротиворечивыми, они способствуют созданию организационных идеологий и формализации неформальных уроков, воспринятых в начальный период существования организации. В случае же их противоречивости они либо будут игнорироваться, либо станут источником внутреннего конфликта.

Все пункты этого списка могут считаться на этой стадии культурными артефактами, которые хорошо определяются, но с трудом поддаются интерпретации без знаний, полученных при наблюдении за реальным поведением организационных лидеров. Если организация находится на стадии развития, представления об управлении и контроле выражаются прежде всего в поведении лидеров, а не в каких-либо документах, механизмах, процедурах, ритуалах, анекдотах и философиях. Как будет показано в главе 13, эти вторичные механизмы порой могут становиться первичными, поскольку при попытках новых лидеров изменить коллективные представления они становятся фактором, препятствующим новшествам любого рода. Вновь следует напомнить читателю, что мы говорим здесь о становлении культур в развивающихся организациях.

Структура и устройство организации

Наблюдая за действиями руководства, особенно за группой управленцев первого поколения, возглавляемой основателем организации, я заметил, что устройство компании — то, как разделены производственные линии, рыночные зоны, функциональная ответственность, — показывает не столько логику, сколько эмоциональность ее создателей. Основное требование обеспечения возможности выжи-

вания организации зачастую смешивается с выраженными представлениями о внутренних взаимоотношениях и с теориями о том, как должны совершаться те или иные действия, которые определяются, скорее, личным опытом основателя, чем анализом ситуации. Если речь идет о семейном бизнесе, в структуре организации должны резервироваться места для ключевых представителей семьи, доверенных лиц, соучредителей и друзей. Даже в государственных компаниях организационное устройство на первом этапе определяется скорее талантами отдельных менеджеров, чем задачами внешней среды.

Основатели часто обладают стройными теориями об устройстве организации, обеспечивающем ее максимальную эффективность. Некоторые руководители считают, что нужное решение могут принять только они сами и потому выстраивают систему с жесткой иерархией и централизованным контролем. Другие руководители полагают, что сила их организаций в людях. Соответственно, они создают децентрализованные компании, в которых авторитет руководителя обычно достаточно низок. Третьи, такие как Мерфи, считают сильной стороной своих организаций процедуру коллективного обсуждения и принятия всех важных решений. Соответственно, они набирают компетентных специалистов и затем создают структуру, вынуждающую их согласовывать все свои действия с коллегами. Некоторые лидеры видят ключ к успеху в минимизации взаимной зависимости, позволяющей обеспечить сравнительную автономность всех структурных подразделений; другие же, напротив, создают систему противовесов, не позволяющую подразделениям работать автономно.

Различным может быть и понимание того, насколько стабильной должна быть данная структура. Некоторые руководители сохраняют верность какой-то одной идее, а другие, подобно Мерфи, постоянно перестраивают свою организацию, пытаясь адаптироваться к изменениям внешней среды. Первоначальное устройство организации и ее периодические преобразования позволяют лидерам и основателям донести до членов группы свои глубинные представления об организационных целях, средствах их достижения, природе человека и надлежащих взаимоотношениях между людьми. Некоторые лидеры способны объяснить свой выбор того или иного устройства организации, другие же могут совершенно не осознавать основополагающего характера собственных представлений, хотя эти представления порою находят достаточно явное отражение в результатах деятельности компании. В любом случае, организационная структура и устройство могут использоваться для подкрепления представлений, заданных лидером, но не для их первичного изъяснения, поскольку структурные особенности могут интерпретироваться сотрудниками совершенно по-разному.

Организационные системы и процедуры

Самые заметные аспекты жизни любой организации — дневные, недельные, месячные, квартальные и годовые циклы рутинных работ, процедур, отчетов, форм и других, требующих обязательного выполнения, повторяющихся видов деятельности. Истоки этой рутинной активности зачастую остаются неизвестными ее исполнителям или даже высшему руководству, но их наличие делает организационный мир, который без них был бы неясным и расплывчатым, устойчивым и

предсказуемым. Системы и процедуры, таким образом, выполняют ту же функцию, что и формальная структура организации, делая жизнь предсказуемой и поэтому спокойной. Хотя работники часто жалуются на удушающий бюрократизм, они нуждаются в повторении тех или иных рутинных операций, которые позволяют им избегать волнений в этом неопределенном и непредсказуемом мире.

Если члены группы стремятся к такого рода стабильности и спокойствию, у основателей и руководителей появляется возможность подкрепить организационные представления, создав соответствующие системы и регламентировав рутинные операции. Например, Мерфи утверждался в своем мнении о том, что истина рождается в споре, создавая ряд всевозможных комитетов и посещая их заседания. Джоунз подкреплял веру в абсолютную власть, устраивая прослушивания предложений, после которых он самолично принимал те или иные решения. *Multi* подкрепляла свои заимствованные из науки представления о природе истины, проводя исследования перед принятием любого важного решения.

Системы и процедуры могут формализовать процесс «привлечения внимания» и таким образом подкрепить сообщение, которое намеревается передать руководитель. Именно по этой причине президент компании, озабоченный проблемой повышения квалификации руководящих работников, прибег к использованию официальных ежеквартальных отчетов. Формальные процедуры составления бюджета или разработки плана зачастую являются средством, позволяющим довести до подчиненных позицию руководителя относительно того, на что в первую очередь должно быть обращено их внимание.

Если основатели или лидеры не будут использовать организационные системы и процедуры в качестве механизмов подкрепления, это, рано или поздно, приведет к противоречивости организационной культуры. Так, сильный президент, считающий, подобно Мерфи, что линейные руководители должны осуществлять полный контроль над работой вверенных им подразделений, должен реализовать этот принцип и в сфере финансового контроля. Если он хочет создать сильную централизованную корпоративную финансовую организацию и, вместе с тем, отслеживает генерируемые организацией данные, он транслирует сигнал, противоречащий представлению о том, что финансы должны контролироваться менеджерами. Это может привести к появлению разных субкультур в линейных подразделениях и в корпоративной финансовой организации. Если эти группы впоследствии начнут конфликтовать друг с другом, это станет прямым следствием изначальной противоречивости логики построения организации, а не результатом действий менеджеров, осуществляющих выполнение этих функций.

Организационные обычаи и ритуалы

Некоторые студенты, занимающиеся исследованием проблем культуры, считают область обычаев и ритуалов основным ключом к дешифровке и к передаче культурных представлений (*Deal and Kennedy, 1982; Trice and Beyer, 1984, 1985*). Я полагаю, это связано с тем, что обычное для традиционной антропологии центральное положение обычаев обусловлено затруднительностью наблюдения и выявления первичных механизмов, описывавшихся выше. Когда в нашем распоряжении имеются данные только об обычаях и ритуалах, возник-

ших в ходе развития организации, нам, естественно, не остается ничего иного, как только использовать их наилучшим образом. Но если мы располагаем только этими данными, дешифровка представлений лидеров, приведших к возникновению данных обычаев и ритуалов, может быть сопряжена с существенными трудностями. С позиций же лидера ритуализация определенных важных моделей поведения может стать мощным средством закрепления принятых культурных основ.

Скажем, в *Action* ежемесячные собрания, посвященные важным долгосрочным стратегическим проблемам, всегда проводились в неофициальной обстановке, подчеркивавшей неформальность атмосферы, равенство статусов и возможность ведения равноправного диалога. Такие встречи обычно длились два-три дня и сопровождались какой-либо совместной физической активностью, например, пешими прогулками или горными восхождениями. Мерфи свято верил, что в подобной атмосфере работники смогут лучше познакомиться и сблизиться друг с другом. По мере роста компании различные функциональные группы стали принимать тот же стиль проведения собраний, и периодические встречи «на природе» превратились в своеобразный ритуал с определенной атрибутикой: особыми словечками, местами проведения встреч и различными неформальными процедурами.

В *Multi* ежегодные собрания всегда сопровождались состязаниями в неожиданном виде спорта, экзотичность которого уравнивала в правах всех их участников. Они старались изо всех сил, проигрывали и смеялись друг над другом и над самими собой. Казалось, что группа хотела сказать: «Мы — серьезные ученые и бизнесмены, но мы понимаем толк и в игре». В ходе игры становилась возможной передача таких сообщений, которые немислимо было бы передать в обычных условиях, что отчасти компенсировало чрезмерную жесткость организационной иерархии.

Ритуальная активность и формализованные ритуалы присутствуют в большинстве организаций, но обычно они отражают лишь малую часть тех представлений, из которых складывается культура компании. Поэтому и возникает опасность, что изучению такого рода ритуалов будет уделяться слишком много внимания. Возможно, исследователю и удастся дешифровать с их помощью один из элементов культуры, но он не сможет выявить при этом базис организационной культуры и оценить относительную значимость тех или иных культурных элементов.

Дизайн физического пространства, фасадов и зданий

Дизайн физического пространства включает в себе ряд организационных черт, с которыми так или иначе сталкиваются клиенты, потребители, поставщики, работники и посетители. Послания, заключенные в физическом пространстве, так же как и в случае со структурой и процедурами, могут усилить послания лидеров, если те сознательно будут использовать их для этого (*Steele, 1973*). В противном случае они могут отражать представления архитекторов, руководителей отделов планирования и строительства, принятые нормы или другие субкультурные представления.

Лидеры, обладающие ясной философией и стилем, зачастую пытаются определенным образом запечатлеть их и в облике организации. Например, *Action* с ее представлением о том, что истина может быть рождена в ходе открытого спора, избрала

вариант открытой планировки офисных помещений, описывавшийся ранее. При такой планировке делается особый акцент на равенстве, простоте общения и важности взаимодействия. То, что видит здесь посетитель, является точным отражением глубинных представлений, свидетельством чего является то обстоятельство, что все зарубежные филиалы компании организованы точно таким же образом.

В *Multi* уважительно относятся как к индивидуальному опыту, так и к праву личности на автономию. Бытующее там представление о том, что работник, занимающий определенную должность, со временем становится подлинным экспертом в своей сфере, нашло выражение в системе отдельных кабинетов. Менеджеры, работающие в *Multi*, много времени проводят в своих кабинетах, ведут отдельные переговоры со своими коллегами и всячески защищают аналогичные права других работников. И в *Multi*, и в *Action* нет случайных материальных артефактов. Последние являются отражением базовых представлений о том, как должна выполняться работа, как следует регулировать отношения и каким образом можно прийти к истине. Эти артефакты могут научить очень многому, если знать, как они должны интерпретироваться, а руководители, умеющие структурировать и формировать их, могут передать с их помощью очень многое.

Истории о важных событиях и лицах

По мере развития и становления группы часть ее истории воплощается в рассказы о тех или иных событиях или лицах (*Martin and Powers, 1983; Wilkins, 1983*). Подобные истории в виде притч, легенд или мифов поддерживают бытующие в организации представления и доводят их до сведения новых работников. Однако, поскольку сообщения содержатся в таких рассказах в достаточно неявной или расплывчатой форме, этот способ распространения сообщений представляется недостаточно надежным. Содержание историй не подвластно контролю лидеров, хотя, разумеется, они могут способствовать хождению таких рассказов, в которых они представлены в выгодном для них свете, а порою сознательно «запускают» истории с нужными сообщениями. Лидеры могут играть очень заметную роль в работе организации, в этом случае возрастает вероятность того, что речь в историях будет идти именно о них. Следует помнить о том, что попытки управлять соответствующими сообщениями могут привести к тому, что основное место в таких рассказах станут занимать несущественные подробности и противоречия, выявленные наблюдателями.

При попытках дешифровать культуру путем сбора подобных историй исследователь сталкивается с теми же проблемами, что и при дешифровке ритуалов. Если ему не будут известны какие-то иные факты о лидерах, он не сможет уловить подлинного смысла рассказа. Человеку, понимающему данную культуру, подобные истории позволяют конкретизировать те или иные ее аспекты, попытки же уяснить суть культуры данной организации только при помощи характерных для нее историй и анекдотов обычно обречены на провал.

Официальное провозглашение организационной философии, кредо и убеждений

Последний механизм провозглашения и подтверждения, о котором здесь пойдет речь, — это официальные заявления, представляющие собой попытку основате-

лей или лидеров открыто продемонстрировать собственные ценности и представления. Такие заявления обычно затрагивают лишь малую часть групповых представлений и, как правило, касаются таких аспектов философии или идеологии лидера, которые предназначены для публики. Публичные заявления могут обладать определенной ценностью для лидера, поскольку они позволяют ему сделать акцент на тех или иных сторонах организационной деятельности, задать основные ценности и напомнить сотрудникам о том, что о фундаментальных представлениях никогда не следует забывать. Тем не менее, определение организационной культуры на основе провозглашенной философии, ценностях, кредо представляется невозможным. В лучшем случае, они затрагивают небольшой общественно-ориентированный сегмент культуры и те ее аспекты, которые лидер считает необходимым представить в печатном виде в качестве идеологии своей организации.

Резюме

В данной главе речь шла о том, как лидеры насаждают свойственные им представления и таким образом создают культуры. Каким же образом они постепенно приучают к своим представлениям и других людей? Становление культуры в молодой организации, по сути, является процессом социализации, при котором большинство ее механизмов находится в руках лидеров. В более зрелых организациях процесс социализации принимает другой вид (*смотрите, к примеру: Schein, 1978; Van Maanen and Schein, 1979*), в молодых же компаниях для понимания культурного развития следует обратить внимание, прежде всего, на поведение лидеров.

Шесть представленных в этой главе механизмов являются эффективными первичными средствами, с помощью которых основатели или лидеры внедряют свои собственные представления в каждодневную жизнь организаций. Посредством вещей, на которые они обращают особенное внимание, критериев назначения вознаграждения и распределения ресурсов, ролевого моделирования, поведения, характерного для кризисных ситуаций, критериев набора, продвижения по службе и увольнения, лидеры имплицитно и эксплицитно изъясляют присущие им представления. Существующие при этом возможные противоречия и несоответствия также доводятся до членов группы и становятся частью культуры или основой для появления субкультур или контркультур.

Менее эффективными, более неоднозначными и с трудом контролируемыми являются сообщения, выражаемые организационной структурой, процедурами и рутинными действиями, ритуалами, пространственными решениями, историями и легендами, а также формальными заявлениями руководства. Тем не менее эти вторичные механизмы могут обеспечить эффективное подкрепление первичных сообщений, если лидер сможет использовать их должным образом. Важно помнить о том, что все эти механизмы способствуют донесению организационной культуры до нового участника группы. Передача сообщений имеет место в любом случае. Поэтому лидеры могут выбирать разве что степень своего влияния на содержание сообщений такого рода.

Вторичные механизмы на стадии роста превращаются в первичные механизмы, обеспечивающие организационную стабильность, и могут быть названы бюрократическими. Чем более важную роль в работе организации будут играть структуры, процедуры и ритуалы, тем в большей степени они станут своеобразными фильтрами или наборами критериев при выборе новых лидеров. Вследствие этого в достаточно зрелых организациях вероятность того, что новые лидеры станут менять организационную культуру, существенно снижается. В этом случае процесс социализации становится не столько следствием насущных управленческих реалий, сколько отображением того, что было наработано организацией в прошлом. Поэтому динамика «средневозрастной» организации принципиально отличается от динамики молодых и растущих организаций, что и будет показано в главах 13 и 14.

Хотя все руководители, которых мы приводили здесь в пример, являлись основателями организаций, названными механизмами могут пользоваться и другие менеджеры, пытающиеся привить подчиненным новое восприятие, мышление и самоощущение. Важно, чтобы менеджер понимал, что следует использовать все первичные механизмы, которые должны, к тому же, соответствовать друг другу. Многие программы преобразований потерпели крах именно потому, что менеджер использовал лишь часть из описанных выше механизмов. Если же он решит изменить представления рабочей группы, используя все эти механизмы, то превратится в подлинного лидера.

Глава 13

Средний возраст организации

Дифференциация и развитие субкультур

ДЛЯ ТОГО, чтобы понять динамику развития и изменения культуры, мы прежде всего должны понять, что происходит с *любой* группой или организацией в процессе роста и развития. Культурная динамика, в сущности, является отображением хода развития группы. По мере взросления групп (организаций) в них появляются подгруппы, в которых по прошествии какого-то времени возникают собственные культуры, являющиеся, с точки зрения организации, субкультурами. Процесс взросления при рассмотрении проблем руководства и культурной динамики может быть разделен на три стадии: (1) стадия основания и первоначального развития, о которой шла речь в двух предыдущих главах; (2) средневозрастная стадия; (3) стадия зрелости и упадка организации.

На первой стадии организация находится в руках основателя или семьи владельцев. На стадии развития культуры может находиться даже достаточно крупная и старая организация. Примерами таких компаний являются: *Digital Equipment, Hewlett-Packard* и *Microsoft*, основатели которых либо все еще руководят ими, либо сохраняют достаточную близость к совету директоров.

Можно выявить и переходный этап, на котором владеющая организацией семья утрачивает право собственности, а роль директора-распорядителя исполняет генеральный менеджер. К таким переходным компаниям относятся *Apple* и *Polaroid*, с которыми работают уже не основатели, а управляющие первого поколения.

В организации среднего возраста должно смениться не менее двух поколений управляющих. Сами эти организации уже не находятся в частном владении. Следует помнить о том, что этот возраст никак не связан ни с размерами, ни с длительностью существования организации. Основное значение здесь имеет появление чувства собственника у многих членов организации и психологическая отдаленность от основателя и семьи, позволяющая культуре эволюционировать более свободно. В организациях среднего возраста вопрос о лидерстве представляется бо-

лее сложным, поскольку генеральные управляющие, исполняющие роль директора-распорядителя, не обладают такими же возможностями, как основатели и собственники (Schein, 1983). Они, как правило, не пребывают на своей должности столь же длительное время и всегда могут быть уволены советом директоров. На этой стадии находятся такие компании, как *IBM*, *Kodak* и *Citibank*.

Организационная зрелость и упадок организации определяются не только ее внутренней динамикой, но и взаимодействием с окружением. Если деятельности организации в течение длительного времени сопутствует успех, ее структуры, процессы, ритуалы и нормы начинают восприниматься как нечто само собой разумеющееся. На этой стадии культура определяет руководство в большей степени, чем руководство определяет культуру. Зрелая в этом смысле организация может успешно функционировать до тех пор, пока ее культурные представления будут соответствовать внешним условиям ее существования. Если же условия изменятся, а организация не сможет быстро адаптироваться к ним, она вступит в период постепенного упадка (как это произошло в последнее время со многими крупными компаниями в сталелитейной и автомобилестроительной промышленности).

Для понимания культурной динамики на каждом из этих этапов мы должны прежде всего исследовать процессы организационного деления, ведущие к возникновению ряда подгрупп, в которых со временем развиваются собственные субкультуры. Необходимо, помимо прочего, определить и с тем, что следует считать *группой* и *подгруппой*. С точки зрения социума все организации являются подгруппами. С точки зрения организации подгруппами являются ее отделы и подразделения. С точки зрения подразделений подгруппами должны называться отдельные бригады. При дальнейшем уменьшении масштаба данное понятие утрачивает смысл, поскольку «подгруппы», существующие в рамках бригады или узкой производственной группы, обычно весьма нестабильны, вследствие чего мы не можем говорить и об их жизненном цикле.¹ Соответственно, для целей настоящего анализа я рассматриваю организацию в качестве культурной единицы и называю субкультурами культуры ее отдельных подразделений, филиалов, отделов и прочих стабильных образований.

Все организации по мере своего роста проходят процесс дифференциации. Этот процесс может именоваться разделением труда, функционализацией, дивизионализацией или диверсификацией. Общим элементом для всех этих процессов является то, что с увеличением количества сотрудников, клиентов, товаров и услуг основатель постепенно утрачивает возможность осуществлять координацию всех аспектов работы своей организации. Успешная деятельность организации неизбежно приводит к возникновению подразделений, в которых начинается про-

¹ Социология уделяет достаточно большое внимание подгруппам, чаще всего неформальным, возникающим внутри бригад, позволяющим обеспечить некоторые личные потребности членов группы, которые не могут быть удовлетворены в рамках формальной группы (информированность, поддержка, круг совместных интересов и т. н.). Такого рода подгруппы могут иметь как конструктивную, так и деструктивную направленность относительно целей группы, поэтому для их выявления и исследования статусно-ролевой диспозиции в малых группах разработаны даже специальные социометрические методы. — Прим. науч. ред.

цесс формирования собственных культур и появляются свои лидеры. Возможны следующие виды дифференциации.

1. Функциональная/профессиональная дифференциация.
2. Географическая децентрализация.
3. Дифференциация по продуктам, рынкам или технологиям.
4. «Дивизионализация».
5. Дифференциация по иерархическим уровням.
6. Слияния и поглощения.
7. Совместные предприятия, стратегические альянсы, мультиорганизационные единицы.
8. Структурные оппозиционные группы.

Функциональная дифференциация

Фактором создания функциональных субкультур является наличие технологической и профессиональной культуры в рамках исполняемой функции. Производственный отдел нанимает сотрудников, имеющих опыт производственной и инженерной работы, финансовый отдел — экономистов и бухгалтеров, отдел сбыта — торговых агентов, отдел исследований и разработок — технических специалистов и т. д. Хотя эти новые работники и пройдут процесс активной социализации (описанной в главах 11 и 12), в основе которой будет лежать базовая культура, они добавляют своим появлением и некие иные представления, обусловленные их образованием и профессиональной принадлежностью (*Van Maanen and Barley, 1984*). Эти отличия возникают и вследствие индивидуальных свойств, которыми обуславливается тяга людей к тому или иному роду деятельности, и вследствие профессиональной социализации, определяемой технологическими особенностями данной специальности (*Holland, 1985; Schein, 1978, 1990a*). Таким образом, в каждой функциональной области существуют как представления основателя, так и представления, ассоциируемые с данной функциональной/профессиональной группой.

Вспомните исследование удачных и неудачных попыток внедрения новой продукции, выполненное *Догерти (Dougherty, 1990)*, в котором она обнаруживает, что все группы разработчиков новой продукции согласны с тем, что они должны знать потенциальных потребителей как можно лучше, однако в разных субкультурах представления о том, что именно следует знать о потребителе, существенно расходятся. Проблема состояла в том, что категории информации во многом определялись языком и концепциями, характерными для той или иной профессиональной субкультуры, при этом каждый участник коллектива оценивал прочих на основании собственных представлений, обусловленных его принадлежностью к определенной субкультуре. *Догерти* использует введенный *Дугласом (Douglas, 1986)* термин «мысленные миры» (*«thought worlds»*) для описания культур и обращает внимание на то, что при отсутствии взаимного пересечения этих мысленных миров команда разработчиков продукта может посчитать, что она пришла к консенсусу, хотя на самом деле это вовсе не так.

При успешной деятельности организации и организационном росте функциональные субкультуры стабилизируются и достаточно хорошо определяются. Организации используют это, в первую очередь, при разработке ротационных программ обучения и воспитания будущих лидеров. Когда молодой менеджер последовательно знакомится с работой торгового, маркетингового, финансового и производственного отделов, он или она получает не только соответствующие технические навыки, но и вникает в позиции, воззрения и представления тех или иных функциональных подразделений, т. е. собственно в субкультуру. Столь основательное знакомство с организацией считается совершенно необходимым для будущих генеральных управляющих. Нередко можно услышать жалобы руководства тех или иных организаций на то, что их управляющие отслеживают лишь какую-то одну функцию, что приводит к недооценке всех прочих функций и, соответственно, к принятию недостаточно эффективных решений.

В некоторых случаях коммуникативные барьеры между функциональными субкультурами оказываются столь мощными и долговременными, что организации приходится изыскивать какие-то новые связующие их функции или процессы. Один из самых ярких примеров этого — технологическое проектирование, основное назначение которого состоит в сглаживании острых углов при переходе продукта из стадии разработки к производству. Если кто-либо задается вопросом о назначении этой функции, он обнаружит, что если она отсутствует, то инженеры порой разрабатывают продукты, которые не могут быть изготовлены или слишком дороги в производстве, при этом «нормальной» коммуникации между отделами производства и разработки для разрешения этой проблемы оказывается явно недостаточно. Разработчики считают производственников ленивыми и лишенными воображения, производственники же склонны считать разработчиков беспочвенными фантазерами, не желающими считаться с производственными реалиями.

Субкультуры отделов сбыта/маркетинга и отдела разработок и исследований часто настолько не соответствуют друг другу, что организации приходится создавать оперативные группы или проектные команды, занимающиеся согласованием всех функций разработки изделия. Однако, как показывает исследование *Догерти (Dougherty, 1990)*, даже этого недостаточно для гарантированного преодоления барьеров между различными субкультурами. Организации должны разрабатывать процессы таким образом, чтобы прежде всего учитывать проблему кросс-функциональной коммуникации и способствовать взаимопониманию представителей различных организационных субкультур.

Таким образом, функциональные субкультуры содержат отличия, обусловленные существованием различных профессиональных сообществ и технологий, которые связаны с исполнением этих функций. С этой множественностью связаны основные проблемы интеграции и координации, поскольку управленцам не удается подогнать под один шаблон работников организации, имеющих различные точки зрения, обусловленные их образованием и местом, занимаемым в компании. Обучение основным элементам общеорганизационной культуры новых членов организации становится, таким образом, одним из наиболее важных координационных и интеграционных механизмов, которые могут использоваться лидерами, однако оно должно сопровождаться другими структурными решениями и процессами, учиты-

вающими сложность коммуникации между различными функциональными субкультурами.

Географическая дифференциация

Вторая и столь же эффективная основа для формирования субкультур возникает в тех случаях, когда организация делится на ряд территориальных или географических подразделений. Организационная логика, лежащая в основе такого деления, обычно базируется на одной из четырех причин: (1) необходимость приближения к различным потребительским базам и осознание того факта, что потребители, проживающие в разных зонах, могут испытывать интерес к совершенно различным товарам и услугам; (2) потребность в использовании дешевой рабочей силы, существующей в тех или иных регионах; (3) близость к источникам сырья, энергии или к поставщикам; (4) требование местных потребителей, в соответствии с которым продукты, продающиеся на их рынке, должны производиться в этой же рыночной зоне (для защиты интересов местных производителей). Тем не менее культурные последствия зачастую оказываются совершенно неожиданными, поскольку территориальные подразделения неизбежно заимствуют часть своих представлений у принимающей культуры.

Дочерние компании или торговые представительства, работающие в разных частях мира, неизбежно испытывают на себе культурное воздействие страны местонахождения даже в тех случаях, когда коллектив таких филиалов состоит исключительно из работников — представителей «родной» страны компании. Если компания нанимает для работы в филиалах еще и местных жителей, это влияние, разумеется, усиливается. Локальное влияние становится особенно заметным в тех случаях, когда оно затрагивает деловую этику. Скажем, передача определенной денежной суммы поставщикам или местным чиновникам в одних странах воспринимается как взятка или, иначе, как заведомо неэтичное и преступное деяние. В других странах подобный акт будет считаться не просто вполне законным, но даже и необходимым условием осуществления той или иной деловой активности.

Выбор руководителей территориальных подразделений также обусловлен спецификой организационной культуры. Если организация стремится к сохранению и распространению своих основных представлений, она посылает в региональные подразделения своих руководителей, а если и прибегает к услугам местных менеджеров, то подвергает их интенсивной социализации. Мне вспоминается австралиец, избранный руководителем представительства компании *Hewlett-Packard* в Сингапуре. Хотя он и был австралийцем и работал главным образом в Сингапуре, он оказался убежденным патриотом *HP*. Когда я попросил его объяснить причины этого, он ответил, что вскоре после устройства на работу его вызвали в Калифорнию, где он переговорил лично с самим господином Паккардом и принял участие в заседании высшего руководства компании, длившемся шесть часов. В течение последующих двух недель ему были даны все необходимые наставления «в стиле *HP*», при этом ему предложили как можно чаще бывать в правлении компании. Более всего на австралийца произвело впечатление внимание,

оказанное ему высшим руководством. Именно оно, во многом, и побудило его принять и поддержать базовые ценности *HP*.

В *Action* старшие менеджеры, ответственные за крупные регионы и страны, базировались по месту работы, но ежемесячно проводили два-три дня в главном офисе фирмы, участвуя в проводимых *Merфи* собраниях, вследствие чего базовые представления, которыми руководствовалась компания, постоянно подкреплялись, хотя сотрудники обычно набирались из местного населения.

Однажды меня пригласили на беседу с американской группой менеджеров *Multi*. Я должен был представить им ту культуру *Multi*, которая бытовала в ее европейских филиалах. До этого собрания мне никогда не доводилось контактировать с американскими менеджерами компании. Представленная мной культурная парадигма (об этом шла речь в третьей главе) вызвала у аудитории настоящий шок, причины которого стали понятны после того, как один из менеджеров воскликнул: «Да ведь вы описываете нас!». Слушатели полагали, что их принадлежность к американской группе автоматически делает их другими, не похожими на остальных. Но в данном случае культура компании смогла преодолеть национальные границы.

С другой стороны, местная культура не может не влиять на территориальную субкультуру. В каждой географической зоне вы будете сталкиваться с различными наборами представлений, отражающими не только специфику местной культуры, но и условия деловой активности, запросы потребителей и так далее. Например, мне доводилось сотрудничать с несколькими европейскими фармацевтическими компаниями, работающими в США. В каждом случае американские филиалы компании придерживались ряда базовых представлений европейского центра (даже в тех случаях, когда этим центром руководил американец), но их ежедневная практика в сфере разработок и клинических исследований отражала требования Американского Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов. Американские фармацевты считают, что их европейские коллеги менее обстоятельны при проверке лечебных средств, поскольку соответствующие нормативы в Европе не столь строги. Со временем, когда используемые фирмой методы испытаний были внедрены и стали нормой, это привело к конфликту между американскими и европейскими исследователями.

В случае *Action* территориальное распределение привело к ситуации, при которой организационные новации обычно возникали не в Америке, а в Европе, что определило и доминирующее направление культурного потока. Наиболее разумное объяснение этого обстоятельства состоит в том, что множественность европейских национальных культур и удаленность от центра привели к генерации широкого спектра предложений, обусловленных местными потребностями. Множественность используемых в Европе подходов позволила *Action* выделить те из них, которые имело смысл использовать в рамках всей организации, и тем самым сэкономить годы, необходимые для поиска такого рода решений.

При вступлении организации в стадию зрелости территориальные единицы могут брать на себя все большее и большее число функций. Вместо того, чтобы быть всего лишь торговыми или производственными подразделениями, они зачастую превращаются в интегрированные филиалы со своими отделами исследований и разработок. Преодолению функциональных барьеров мешают дополнитель-

ные субкультурные затруднения, обусловленные географической удаленностью функционального центра. Например различные европейские подразделения *Action*, работавшие в тех или иных странах, обнаружили, что местное население отдает предпочтение разным базовым продуктам, вследствие чего был поднят вопрос о необходимости создания региональных проектно-конструкторских центров.

С одной стороны, важно как можно шире применять универсальные стандарты, а с другой — следует помнить о том, что их использование может снизить привлекательность продукта для тех или иных регионов. В ряде стран были открыты собственные отделы исследований и разработок, но они тут же вступили в конфликт с местными маркетинговыми и торговыми подразделениями, и с основным отделом разработок, которые отстаивали совершенно иную систему стандартов.

Если преодолению субкультурных границ способствует общая культура и хорошее взаимопонимание, возникает возможность рационального разрешения проблем такого рода, при котором взвешиваются выгоды и издержки, связанные с теми или иными вариантами действий. Если же представители неодинаковых субкультур будут говорить на разных языках и использовать различные концепции и термины при постановке и попытках разрешения проблемы, то в организации, скорее всего, возникнет конфликт. В *Multi* я столкнулся с ситуацией, при которой американская группа исследователей одного из подразделений компании совершенно не доверяла результатам исследований, проведенных в центральных лабораториях, и потому пыталась повторить их, что, естественно, не могло не сказаться на уровне соответствующих издержек.

При развитии территориальных единиц и их превращении в подразделения и интегрированные филиалы организации мы сталкиваемся с целым рядом культурных и субкультурных феноменов: (1) смешение общей организационной и территориальной культур; (2) локальные версии функциональных субкультур; (3) усложнение коммуникативных проблем, обусловленное локальной спецификой функциональных субкультур, связанной с приемом в компанию представителей местного населения.

Дифференциация по продуктам, рынкам или технологиям

По мере развития организации, как правило, дифференцируются в зависимости от используемых ими базовых технологий, соответствующих наборов продуктов и/или типа потребителей, с которыми они обычно имеют дело. *Multi Company* начинала как компания по производству красителей, но успешная работа исследовательского отдела позволила ей заняться изготовлением фармацевтической продукции, а также сельскохозяйственных и промышленных химикатов. Хотя базовая культура начала развиваться как культура химического производства, разнообразие изготавливаемых продуктов вело к явно выраженным субкультурным различиям.

Существует два типа факторов, ведущих к субкультурным различиям такого рода. Во-первых, разные люди с неодинаковым образовательным уровнем и профессиональной принадлежностью испытывают интерес к разным видам деловой

активности; во-вторых, взаимодействие с потребителем всегда обладает определенной спецификой, что не может не отразиться и на коллективном опыте. Как-то я предложил некой организации использовать единую общеорганизационную маркетинговую программу, но тут же услышал в ответ: «Профессор Шейн, вы действительно хотите уравнивать в правах образованного торговца, работающего с докторами и с госпитальным руководством, и бывшего деревенщину, таскающегося по унавоженным полям и пытающегося сбыть фермерам новые пестициды?».

Один из наиболее смелых и противоречивых шагов, предпринятых *Multi* с целью усиления маркетинговой ориентации организации, состоял в назначении на пост руководителя американского подразделения, занимавшегося производством фармацевтической продукции, менеджера, работавшего прежде в агрокультурном секторе. Этот человек оказался настолько замечательным менеджером и умелым сбытовиком, что ему тут же удалось преодолеть стереотипы, связанные с его профессиональной принадлежностью. Хотя, в конце концов, этому руководителю и удалось добиться успеха, вначале ему пришлось немало потрудиться для того, чтобы завоевать уважение прочих менеджеров, работающих в той же отрасли.

Контакт с потребителями — очень мощный фактор, способствующий созданию локальных субкультур, адекватных культуре потребителей. Ярким примером этого может служить одна крупная авиастроительная компания, гордившаяся равноправием своих работников, высоким уровнем взаимного доверия и участия сотрудников в решении тех или иных вопросов работы организации. Но анализ артефактов компании показал высокую степень иерархичности ее управления, что находило отражение даже в архитектурном облике здания и планировке кабинетов, отражавшей статус занимавших их лиц. Менеджеры испытывали в связи с этим определенную неловкость, но, по здравому размышлению, пришли к выводу, что основной целью подобного устройства было обеспечение комфортности их основных потребителей, представлявших Министерство обороны США. Для Пентагона была характерна высокая степень иерархичности, соответственно, потребители чувствовали себя комфортно только в том случае, когда принимавший их менеджер представлялся им обладающим тем же или более высоким статусом, чем у них самих. Для этого компания использовала разнообразные статусные символы, такие как: различные размеры кабинетов, их интерьер и местонахождение, наличие специальных столовых и стоянок.

Достаточно тривиальный, но забавный образец аналогичного феномена я наблюдал и в *Action*, где молодому сотруднику, обычно развозившему в фургоне почту или экземпляры документов, было поручено доставлять членов совета и лиц, имеющих довольно высокий статус, на специальные собрания. В таких случаях он садился за руль самого роскошного автомобиля компании и надевал черный костюм в полоску! Пассажиры обычно и не подозревали о том, что все это устраивалось только ради них.

Одна из основных причин затруднительности коммуникации между отделами сбыта и маркетинга состоит в том, что культура торговых представителей отчасти определяется их постоянным взаимодействием с потребителем, маркетинговая же группа тяготеет к управленческой культуре и технической субкультуре. Торговые агенты ежедневно встречаются с клиентами, специалисты же отдела маркетинга

обычно работают с данными, стратегическими планами, общими концепциями и такими инструментами сбыта, как программы рекламных кампаний и продвижения продукции. Зачастую специалисты по маркетингу видят свою задачу в разработке стратегических и тактических программ, которые затем должны реализовываться работниками отдела сбыта, что ведет к потенциальной возможности конфликта статусов. Важно помнить, что проблемы, возникающие при взаимодействии этих функциональных подразделений, могут являться следствием предсказуемых и поддающихся анализу субкультурных различий. Для обеспечения эффективной совместной работы служб маркетинга и сбыта мало задаться адекватной системой вознаграждения. Необходимы также общий язык и общий опыт.

Дивизионализация

По мере роста организации и выхода ее на различные рынки она зачастую переживает так называемую «дивизионализацию», при которой большинство функций управления децентрализуется и передается производственным или рыночным структурам. Такого рода процессы позволяют сконцентрировать все функции вокруг данной технологии, набора продуктов или группы потребителей, что помогает выйти за границы функциональных субкультур и обеспечить более высокий уровень интеграции. Силы, вызывающие формирование субкультур, теперь начинают действовать на уровне подразделений. Обычно для управления интегрированным подразделением необходим сильный генеральный менеджер, которому, скорее всего, потребуется достаточно широкая автономия. По мере обретения подразделением собственного опыта оно начинает развивать дивизиональную субкультуру, отражающую особенности его технологии и рыночных условий, пусть при этом и сохраняется географическая близость к материнской компании.

Наличие сильных дивизиональных культур не будет вызывать у материнской компании проблем до той поры, пока она не попытается внедрить определенные общеорганизационные методы и управленческие процедуры. Я могу проиллюстрировать это двумя примерами из собственного опыта. В первом случае меня попросили поработать с крупной многопрофильной корпорацией в одной европейской стране, чтобы решить вопрос, стоит ли задаваться целью формирования общеорганизационной культуры. Мы исследовали все «за и против» и, в конце концов, пришли к выводу, что единственными видами функциональной активности, требующими выработки общей перспективы, являются финансовый контроль и развитие человеческих ресурсов. В финансовой области управленческий персонал без особых проблем смог выработать единую практику, в области же человеческих ресурсов у него возникли серьезные трудности. Руководству представлялась крайне важной задача воспитания будущих генеральных управляющих, вследствие чего возникла практика ротации талантливых молодых менеджеров, переходивших из одних подразделений и функциональных единиц в другие. Но представления о том, как следует воспитывать будущих руководителей, в разных дивизиональных субкультурах существенно различались. В одном подразделении считали, что менеджер должен вырасти внутри самого коллектива, вследствие чего местное руководство категори-

чески отвергало саму идею подобной ротации. В другом подразделении сложилась столь сложная финансовая ситуация, что идея об участии одного из перспективных менеджеров в программе развития представлялась несбыточной. В третьем подразделении принято было считать, что главным в воспитании будущих менеджеров является их опыт работы на определенных постах, собственный же их потенциал практически не учитывался. В тех случаях, когда, в соответствии с ротационной программой обучения, данному подразделению необходимо было принять менеджера из другого подразделения, его кандидатура тут же отвергалась на том основании, что он не знаком с особенностями работы данного подразделения на том или ином уровне.

В другом случае подобный феномен был связан с внедрением информационной технологии. Опросы большого количества директоров-распорядителей, работающих в различных отраслях, показали, что при попытке введения системы электронной почты руководство столкнулось с серьезнейшими трудностями (*Buzzard, 1988*). Как правило, каждое подразделение разрабатывало собственную систему и сохраняло ей верность. Когда отдел информационных технологий предложил общую систему, она встретила серьезное сопротивление, а при внедрении была подвергнута столь значительной модификации, что впоследствии от нее пришлось вообще отказаться. Некоторые директора даже сочли названные трудности самой серьезной проблемой, с которой они столкнулись при работе с автономными подразделениями.

Один из самых замечательных феноменов, связанных с такими многопрофильными фирмами, как *IBM, General Electric, Hewlett-Packard, General Motors* и тому подобные, состоит в том, что им удается сохранить развитую организационную культуру несмотря на существование в их территориальных и функциональных подразделениях сильных субкультур.

Дифференциация по иерархическим уровням

При увеличении численности работников в организации координация их действий становится все более сложной. Один из самых простых и распространенных механизмов решения этой проблемы, которого придерживаются все группы, организации и сообщества, состоит в создании дополнительных иерархических уровней, позволяющих сохранять за каждым менеджером разумную зону контроля. Конечно, понятие разумного может варьироваться в достаточно широких пределах, но тот факт, что в любой растущей организации рано или поздно возникают новые уровни, не вызывает никаких сомнений.

Взаимодействие и коллективный опыт представителей данного уровня обеспечивают возможность для формирования общих представлений. Устойчивость подобных коллективных представлений будет являться функцией относительно уровня взаимодействия и интенсивности коллективного опыта, характерного именно для представителей данного, а не любого другого уровня. Так, группа руководителей высшего уровня, работающих относительно изолированно в штаб-квартире компании, скорее всего, выработает собственную субкультуру. Подобным же обра-

зом, члены группы руководителей среднего звена крупного географически изолированного предприятия или группы рабочих, объединившихся в профсоюз, будут общаться преимущественно друг с другом и со временем выработают собственную субкультуру.

Прекрасный пример того, что может быть названо культурой высшего руководства, представлен в работе *Дональдсона и Лорша (Donaldson and Lorsch, 1983)*, где ими исследуется обусловленность принимаемых старшим руководителем решений так называемой «доминантной системой верований», характерной для руководства. Например, все руководители стремятся к достижению известного баланса при работе с различными группами деловых партнеров: рынками капиталов, где они должны осуществлять заимствования; рынками рабочей силы, на которых они должны набирать работников; поставщиками и, прежде всего, клиентами. Дефицитные ресурсы должны распределяться так, чтобы потребности каждой группы находили сбалансированное удовлетворение.

Старшие менеджеры исходят из комплексных ментальных уравнений, позволяющих им принимать те или иные решения. *Дональдсону и Лоршу* удалось выявить набор взаимосвязанных представлений: (1) о сфере компетенций организации; (2) о допустимом уровне финансового риска и (3) о степени финансовой самостоятельности организации. Эти представления меняются от отрасли к отрасли и от компании к компании, однако в каждой из исследовавшихся компаний высшее руководство обладало в трех названных сферах развитыми представлениями, определявшими организационные цели, средства и управленческую практику.

Соответственно, мы можем говорить о подобии *структур* различных культур высшего руководства, обусловленном тем, что их базовые представления связаны с одними и теми же проблемами и сферами. Тем не менее, способ разрешения ими этих проблем зависит от таких факторов, как технология, специфика продуктов и рынков и уникальность опыта каждой компании.

Дальнейшая экстраполяция позволяет предположить, что субкультура каждого организационного уровня со временем начинает структурно отражать основные проблемы и задачи данного уровня, способ решения которых определяет несходство содержания культур различных отраслей и компаний. Так, все руководители низшего звена исходят из определенных представлений о природе человека и о методах управления, но то, каким будет их уклон — идеалистическим или циничным, — определяется отраслевой принадлежностью и реальным опытом компании. Подобным же образом все руководители отделов сбыта приходят к определенным представлениям о мотивации человеческих действий на основании собственного опыта руководства торговыми агентами, но то, какой именно будет система поощрения — оклад плюс комиссионные, чистые комиссионные, премиальная система или система поощрения личного или бригадного труда, — будет определяться спецификой производства и спецификой компании.

Иными словами, структура культуры любого иерархического уровня будет обуславливаться главным образом основными целями этого уровня. Можно предположить, что группа будет обладать неразвитыми представлениями или вообще их не иметь во многих областях, поскольку ее участники не обладают в этих обла-

стях ни целями, ни коллективным опытом. Так, руководитель низшего звена может иметь чрезвычайно развитые представления о человеческой природе и совершенно не обладать знаниями о допустимом уровне задолженности компании. С другой стороны, высшее руководство располагает весьма развитыми представлениями об уровне задолженности и весьма приблизительными понятиями о решении технологических вопросов и работе с потребителями.

Слияния и поглощения

Проблемы взаимодействия культур и субкультур возникают при слиянии компаний или поглощении одной компании другой. В первом случае, при слиянии, руководство пытается совместить две культуры, превратив их в одну, не считая при этом ни одну из них доминантной. В случае поглощения приобретаемая организация автоматически становится носителем субкультуры в рамках культуры приобретающей ее компании. В любом случае, проблема смешения или ассимиляции осложняется тем, что новая интегрированная структурная единица не имеет собственной истории, а то или иное ее подразделение испытывает унижение, страх и ярость и поэтому пытается занять оборонительную позицию (*Buono and Bowditch, 1989; Centre for Organizational Studies, 1990; McManus and Hergert, 1988*).

Если руководство компании решает слить свою компанию с другой или поглотить ее, оно, как правило, тщательно исследует ее финансовую мощь, положение на рынке, компетентность управленческого аппарата и другие конкретные аспекты благосостояния другой компании. Куда реже исследуются те аспекты, которые могут быть названы культурными: философия или стиль компании, а также история ее технологии, которые могут стать ключом к основным представлениям, и свойственное ей понимание собственной миссии и будущего. Тем не менее культурное несоответствие при слиянии или поглощении настолько же рискованно, как и несоответствие финансовое, продуктовое или рыночное.

Например несколько лет назад крупная компания по производству фасованных продуктов питания, о которой мы уже говорили, приобрела успешно функционирующую сеть кафе, торговавших гамбургерами. Приобретение это так и не принесло компании прибыли, хотя руководство в течение десяти лет постоянно прилагало к этому усилия. Прежде всего, компания не предполагала, что многие из лучших менеджеров купленной компании покинут ее, выражая тем самым несогласие с философией своей новой материнской компании. Вместо того, чтобы нанять новых менеджеров, имеющих опыт работы в сфере быстрого питания, материнская компания поручила руководство новым делом своим собственным менеджерам. Это была вторая ошибка руководства, поскольку эти менеджеры не понимали технологии быстрого питания и, соответственно, не могли пользоваться многими маркетинговыми технологиями, хорошо зарекомендовавшими себя в главной компании. В-третьих, материнская компания навязала дочерней ряд собственных систем контроля и процедур, которые оправдывали себя ранее в материнской компании, но вследствие этого текущие расходы непомерно увеличились. Менеджеры материнской компании сочли, что они никогда не смогут понять сути

работы по получению и использованию привилегий, льгот и потому никогда не сделают прибыльной экономическую деятельность такого рода. Со временем компания продала эту сеть, потеряв за десятилетие миллионы долларов.

Недооценка культурного риска при такого типа покупке предприятия проявляется еще более отчетливо в другом случае, когда пуританская, традиционная, высоконравственная компания с большим персоналом, руководство которой привыкло гордиться своими высокими этическими стандартами, купила цепь предприятий быстрого питания, работавших по всей стране. Через какое-то время руководству компании стало известно, что один из крупнейших ресторанов сети, работавший в соседнем штате, превратился в местный бордель. Ресторан стал пользоваться у горожан таким успехом, что его закрытие неминуемо вызвало бы широкую огласку, чего руководство по вполне понятным причинам желало избежать. Менеджеры не могли не задаться вопросами такого рода: «Можно ли было предвидеть подобное? Не следует ли нам обстоятельнее разобраться с собственной системой ценностей?».

Третий пример позволяет продемонстрировать столкновение двух типов представлений о власти. Компания первого поколения, во главе которой стоял ее основатель, считавший, что компания должна строиться на принципах эгалитаризма и поощрения инициативы, была куплена другой компанией первого поколения. Последнюю возглавлял волевой властный предприниматель, считавший залогом успеха жесткую дисциплину. Компания, осуществившая покупку, испытывала потребность в новых талантливых управленцах, но в течение года большинство лучших менеджеров купленной компании уволилось, выразив тем самым свое несогласие с формальным авторитарным стилем руководства, характерным для материнской компании. Руководитель-автократ так и не сумел понять истинных причин происходящего, поскольку не обратил ни малейшего внимания на культурные различия двух компаний.

Больше всего во всех этих примерах поражает отсутствие интереса покупающей компании к собственной организационной культуре и к своим базовым представлениям о том, как должен осуществляться бизнес. Если мы вспомним о таких сравнительно недавних слияниях, как объединение *Du Pont* и *Conoco*, *U. S. Steel* и *Marathon Oil*, *American Express* и *Shearson*, мы не сможем не поразиться тому обстоятельству, что этим гигантам удалось прийти не только к экономической цельности, но и к объединению их культур. И это произошло невзирая на то, что история названных компаний и существенное отличие их технологий, несомненно, свидетельствуют о наличии у них значительных культурных различий.

Порой мы имеем дело со слияниями или поглощениями, производимыми с целью привнесения новых культурных элементов, необходимых для оживления более старой доминантной культуры. Так, *Multi* купила компанию по производству потребительских товаров с тем, чтобы по-новому взглянуть на проблемы маркетинга. *A T&T* приобрела активную компанию, работавшую в сфере высоких технологий, включив ряд ее специалистов в состав собственных отделов исследований и разработок, желая тем самым повысить эффективность научных исследований. Считается, что *American Express* слилась с *Shearson* лишь затем, чтобы импортировать из нее ряд культурных элементов, и так далее. Эти слияния или поглощения

зачастую остаются неработоспособными, поскольку доминирующая культура одной из компаний оказывается слишком сильной.

Совместные предприятия, стратегические альянсы и другие мультиорганизационные предприятия

Культурные аспекты обретают еще большую значимость при рассмотрении характерного для нынешнего времени стремления многих компаний к сотрудничеству, позволяющему им использовать сильные стороны партнеров, выходить на новые рынки и выпускать новую продукцию. *Солк (Sulk, 1992)* осуществил детальное исследование трех совместных предприятий: канадско-итальянского, размещенного в Европе, франко-германского, базирующегося во Франции, и германо-американского, расположенного в США.

Культурные характеристики всех этих предприятий оказались различными. В первом случае канадская компания выступала сторонником культурного равноправия, однако по «практическим соображениям» совместное предприятие было размещено неподалеку от европейского представительства канадской компании, вследствие чего новая компания переняла у этого представительства многие управленческие процедуры. Первые опыты взаимодействия привели к возникновению негативных стереотипов, которые сказывались на взаимодействии даже три года спустя. Канадцы имели обыкновение вести записи и делать письменные запросы; итальянцы же считали все подобные запросы пустяком, полагая, что серьезные вещи должны обсуждаться и решаться только в личной беседе. Вследствие этого они совершенно игнорировали письменные послания, канадцы же, соответственно, считали итальянцев плохо мотивированными, неделовыми и не склонными к кооперации.

Итальянская компания руководствовалась принципом личных отношений и влияний, канадская же исходила из идеи формальных ролей, должностных инструкций и процедур. Вследствие этого итальянцы стали относиться к канадцам как к завзятым бюрократам. Существенным в этой ситуации представляется то, что ни одна из сторон не выражала своих чувств открыто. Культурные проблемы этого уровня не обсуждались, поскольку они были очень болезненными. Соответственно, коллектив продолжал жить со сложившимися стереотипами, выражая при опросах смутное недовольство, но не делая ничего, чтобы исправить ситуацию. Благоприятность экономической ситуации не принуждала к решению этой проблемы, но если бы она изменилась, организация ощутила бы в полной мере влияние на выживание культурного разрыва.

Во франко-германском совместном предприятии культурная доминанта определялась реальным соотношением французских и немецких менеджеров и местонахождением предприятия. В данном случае доминирующим являлось французское влияние.

В германо-американском совместном предприятии ситуация была более сложной. Каждая сторона решила провести кросс-культурный семинар, призванный познакомить работников с культурой другой стороны. Предприятие выделило

средства на проведение недельной программы, которая должна была способствовать сближению сторон. Первичное обучение в компаниях привело к формированию устойчивых стереотипов, совместные же семинары, к сожалению, так и не состоялись из-за отсутствия времени и средств. Вследствие этого взаимодействие оказалось в значительной мере обусловленным заученными стереотипами. Это стало очевидным, например, при постановке производственных задач. Немцам сообщили, что американцы всегда дают завышенные показатели, поскольку «они считают, что руководство в любом случае урежет им бюджет». С другой стороны, американцев известили о том, что немцы всегда излишне консервативны. Каждая из сторон пыталась представить максимально объективные показатели, но не испытывала ни малейшего доверия к показателям, представляемым другой стороной. Тем не менее, ни одна из сторон не заявляла об этом публично, боясь задеть Другую.

В этом случае объединению культур способствовал кризис. Уровень производства оказался куда ниже, чем рассчитывали обе стороны, возникли совершенно неожиданные проблемы с рабочей силой, американская сторона, после возникновения связанных с этим проблем, сменила ключевых менеджеров. Для корректировки проблем группа в конце концов выбрала ряд процедур, учитывавших специфику существующих культурных представлений. В сфере трудовых отношений немцы решили положиться на американский опыт, в технической же области произошло прямо противоположное. Со временем в организации сформировалась новая культура, базирующаяся на представлениях обеих сторон.

Солк (Salk, 1992) подчеркивает, что даже в международных совместных предприятиях основными факторами, определяющими конечный результат, являются политика компании, местонахождение предприятия и карьерные устремления менеджеров. Желание менеджеров сделать карьеру в отечественной части компании не способствует превращению коллектива совместного предприятия в единую команду. Ситуация оказалась особенно сложной в канадско-итальянском совместном предприятии, поскольку итальянские менеджеры стремились не столько к установлению контактов с канадцами, сколько к сохранению связей с собственной фирмой. То, что вначале представлялось исследованием культур разных стран, в итоге стало исследованием организационных культур и специфики служебного продвижения.

Структурные оппозиционные группы

Рост и развитие организаций порой сопровождаются формированием групп, изначально ощущающих себя оппозиционными по отношению к другим группам и формирующим субкультуры, которые, в известном смысле, являются контркультурными по отношению к основной культуре. Наиболее типичным примером этого являются профсоюзы, находящиеся в оппозиции по отношению к руководству компании и основывающие свою идеологию на представлении о том, что менеджмент и труд всегда находятся в состоянии конфликта. Соответственно, организация включает в себя субкультуры, которые не могут быть интегрированы, в функции же руководства включается создание климата, способствующего ведению

переговоров и разрешению конфликтов, что отвечает организационным целям. Когда подобные оппозиционные субкультуры связаны с другими организациями, такими, как международные союзы или политические партии, руководству компании приходится вести переговоры со сторонними организациями и ответственными структурами.

Оппозиционные субкультуры также могут иметь основную управленческую философию, в которой особый акцент делается на внутриорганизационной конкуренции между отдельными индивидами и группами. Как уже было замечено ранее, политика семейственности, проводимая Джоунзом, привела к возникновению управленческой контркультуры. Когда зрелые и стареющие организации становятся излишне жесткими, в них порой возникают контркультуры, в основе которых лежат новые производственные или технологические идеи, такие, скажем, как попытка Делорена создать оригинальную модель автомобиля совместно с *General Motors* (Martin and Siehl, 1983; Wright, 1979).

Культура торгового зала зачастую оказывается совершенно отличной от культуры прочих организационных структур в силу иерархической дифференциации и различия задач, соответствующих разным уровням. Однако из этого вовсе не следует, что она является контркультурой. При изучении любой организации следует эмпирически определять взаимозависимость субкультур разных уровней.

И, наконец, в американских организациях различные расовые и тендерные группы также образуют субкультуры, отражающие их стремление упрочить свое положение в организации.

Резюме

Растущие и развивающиеся организации так или иначе сталкиваются с необходимостью дифференциации, сущность которой определяет тип возникающих в них субкультур. Дифференциация может быть функциональной, географической (территориальной), продуктовой, рыночной, технологической, иерархической, интеграционной, межорганизационной или оппозиционной. Если дифференциация приводит к созданию достаточно стабильных групп, обладающих собственной историей, такие группы вырабатывают набор коллективных представлений, которые могут сосуществовать с набором общеорганизационных представлений.

Содержание таких субкультур отражает основные внешние и внутренние задачи, стоящие перед группой. Несходство задач для различных групп приводит к появлению в них неодинаковых культур. Это, в свою очередь, затрудняет для высших уровней интеграцию работы разных групп. Это относится прежде всего к функциональным субкультурам, имеющим различные представления, определяемые индивидуальными особенностями и профессиональной принадлежностью работников.

Важно помнить о том, что в определенных случаях задача интеграции организации является проблемой интеграции совокупности субкультур. Вследствие этого руководитель должен отслеживать все эти субкультуры и разрабатывать методы преодоления культурных границ. Это значит, что для восприятия субкультурных

различий лидеры должны быть достаточно отстраненными от собственных организационных и профессиональных культур. Возможно, суть того, что мы именуем общим руководством, состоит в способности обеспечить нормальную совместную работу представителей различных субкультур.

Лидеры не должны удивляться тому, что исполнению несходных функций свойственны различные языки, что менеджеры, работающие в географически изолированных организациях, могут интерпретировать послания высшего руководства достаточно вольно, что забота высшего руководства о всемерном повышении прибыли и снижении издержек совершенно не свойственна подчиненным. Построение эффективной организации, в конечном итоге, сводится к соединению различных субкультур путем разработки общих целей, общего языка и общих процедур принятия решений.

Глава 14

Менеджмент и информационная технология

Коллизия¹ двух субкультур

В нашей компании существуют две культуры, взаимодействие которых нельзя признать нормальным. Например, представители Компьютерной Культуры убедили нескольких высших руководителей в необходимости оснастить свои столы терминалами прямого доступа к информации Главного компьютера, но язык, необходимый для коммуникации с ним, оказался столь неприятным, что терминалы и сложное программное обеспечение стали, вероятно, наименее разумным капиталовложением.

Одно из негласных представлений Компьютерной Культуры состоит в том, что транзисторы весьма дороги, и потому пользователям следует исходить из принципа разумной достаточности, вследствие чего им приходится работать с примитивными языками, тусклыми дисплеями, графикой Руби Голдберга и т. д. и т. п. Носители Компьютерной Культуры могли бы придумать что-нибудь получше, но они оказались заложниками собственной версии пуританской этики: «если расчеты легки и приятны, это большой грех».

Наши генеральные менеджеры знают, что транзисторы сегодня стали недорогими, как грязь, и продолжают дешеветь, но это обстоятельство никак не повлияло на представления Управленческой Культуры. И потому генеральные менеджеры соглашаются терпеть неудобства, но отказываются пользоваться тем, что предоставляют им носители Компьютерной Культуры.

[VP Planning, частное послание, 1987]

¹ Коллизия — столкновение, противоречие.

Субкультуры могут быть полностью конгруэнтными (совпадающими), могут поддерживать друг друга, находиться в оппозиции или же не зависеть друг от друга. Динамика конкретных субкультур определяется многими факторами. Письмо, которым открывается настоящая глава, было написано после представления корпоративной культуры группе руководителей современной высокотехнологичной компании среднего размера. Оно может служить иллюстрацией важности приложения культурных концепций к подразделениям и профессиональным сообществам внутри большой организации. Исходя из той ситуации, в которой находится сегодня большинство компаний, мы можем утверждать, что вопрос о влиянии неосознанных представлений на сообщество, пользующееся последними достижениями информационных технологий (ИТ), является крайне важным, поскольку данные технологии могут оказать чрезвычайно серьезное влияние на работу организаций, а проблемы их внедрения весьма сложны (*например, Gibson and Ball, 1989; Markus, 1984; Rockart and DeLong, 1988; Zuboff, 1988*).

Для того, чтобы организация могла эффективно использовать быстро меняющиеся технологии такого рода, она должна уметь: (1) эффективно импортировать информацию; (2) передавать эту информацию в надлежащее место, где она может анализироваться, систематизироваться и обрабатываться; (3) производить необходимые внутренние изменения с учетом новой информации; (4) налаживать обратную связь, позволяющую учитывать уже имеющуюся информацию в начале нового организационного цикла (*Schein, 1980*). В рамках организационного цикла информационный поток является решающим как для здоровья, так и для эффективности организации. Любого рода помехи, препятствующие оперативному внедрению новых информационных технологий, несут в себе серьезную потенциальную опасность.

Может ли концепция культурных представлений облегчить понимание проблем использования и внедрения ИТ? Не затрудняют ли представления, считающиеся их носителями очевидными, понимание и использование таких технологий? Если это так, то какова их природа и что может быть сделано для разрешения культурного конфликта, при котором управленческие представления находятся в противоречии с представлениями ИТ?

Нижеследующий материал основан на двадцатипятилетнем опыте: (1) общих исследований; (2) личных попыток использования тех или иных технологий; (3) консультационной работы в компьютерных компаниях; (4) наблюдения взаимодействия работников информационной сферы с другими сотрудниками организации; (5) систематических опросов работников информационной сферы; (6) систематических опросов директоров-распорядителей, проводимых с целью выявить их отношение к новым информационным технологиям (*Schein, 1992*).

Информационные технологии как профессиональное сообщество

Начну с определения профессионального сообщества (*Van Maanen and Barley, 1984; Orlikowski, 1988*). Под эту концепцию подпадает группа практиков, иссле-

дователей и учителей, обладающих общей базой знаний, жаргоном, сходным происхождением, образованием и способностью отождествлять себя с коллегами. Ответить на вопрос о том, является ли профессиональным сообществом ИТ, не так-то просто. Так, при социологическом исследовании вопроса оказывается, что, как и исследователи, члены сообщества информационных технологий нанимаются на работу первоначально как специалисты в других областях и потому не обладают той автономией, с которой обычно ассоциируются традиционные профессии (Oiiikowski, 1988).

Профессиональное сообщество может иметь достаточно продолжительную историю и прочные внутренние связи, на основе которых часто сформирован набор коллективных базовых представлений о себе самом, о своей работе и о личных связях с окружением и с клиентами. Разумеется, я несколько завишаю гомогенность информационного сообщества, но не могу не отметить поразительного сходства многих представлений, которые характерны для входящих в него профессоров, консультантов и практиков ИТ, работающих как на управленческом, так и на рабочем уровне.

Моя задача состояла не в попытке цельного представления культуры информационного сообщества или субкультуры высшего руководства. Скорее, я пытался дешифровать те элементы культуры, которые так или иначе затрудняли организационное внедрение ИТ-решений. Представленное здесь описание культуры было сформулировано мною не сразу. Многие представления работников сферы ИТ устойчивы и ясны, и большинство менеджеров обладает именно ими. Тем не менее, при анализе ситуаций, в которых внедрение ИТ оказывалось затруднительным, выяснялось, что значительное число старших менеджеров придерживалось совершенно иных или даже противоположных представлений, чем специалисты ИТ. Мои наблюдения касаются трех областей представлений: о природе информации (табл. 14.1), о сущности человеческой природы (табл. 14.2) и о природе организационной и управленческой работы (табл. 14.3).

ИТ: представления об информации

Сразу за представлениями специалистов ИТ об информации (табл. 14.1) в скобках приводятся их возможные альтернативы, которых могут придерживаться многие пользователи и менеджеры.

Члены сообщества ИТ сразу заметят, что они прекрасно осознают сложность информационных структур и что взгляд, представленный в табл.14.1, кажется им упрощенным. Тем не менее, при рассмотрении артефактов, соответствующих данной специфике, — компьютеров, программного обеспечения, клавиатур, жаргона, проблем, характерных для систем ИТ, — не может не поражать степень идеализации работниками ИТ приведенных здесь представлений. Анализ того, как руководители используют ИТ, позволяет судить о значимости подобных представлений. В ходе исследования девяноста директоров-распорядителей, осуществляющих руководство как крупными, так и мелкими компаниями, работающими в ряде различных отраслей, было установлено, что настольными терминалами пользовалось всего

примерно 15% руководителей (Schein; 1992). Основное возражение лиц, отказывающихся применять современные ИТ, состояло в том, что информация, с которой они обычно имеют дело, не может записываться и передаваться в машинном виде. Как будет сказано ниже, многие из них предпочитали подобным методам работы личные контакты, позволяющие оценивать сказанное им и ими, чего не могли обеспечить даже телеконференции. Этим лицам информация представлялась более цельной, сложной и динамичной, чем пользователям систем ИТ.

Таблица 14.1. ИТ: представления о природе информации

1. Можно точно кодировать и передавать информацию в электронном виде. (Альтернатива: любой может только передавать необработанные данные, в других случаях такая информация должна быть извлечена, и это — отдельная задача.)
2. Информация может надежно записываться в цифровом виде. (Альтернатива: смысл имеют комплексные модели или образы.)
Лучший пример реализации этих двух представлений — наблюдаемая во многих компаниях тенденция к переходу от вербальных описаний и характеристик к числовым индексам, которые могут храниться в электронном виде. Такие сложные концепции, как «потенциал», необходимый для работы на руководящих должностях, задаются цифровыми оценками и рангами, что позволяет производить сравнительные оценки.
3. Информация может быть выведена на экран или распечатана. (Альтернатива: информация изменчива и динамична.)
Лучший пример подобного контраста дал израильский командир танка, заметивший, что во время войны с Сирией сирийские танкисты руководствовались предварительно разработанным планом ведения боевых действий, в то время как израильские танкисты, открыв люки, действовали по ситуации, что обеспечивало им огромное тактическое преимущество.
4. Быстрая передача и обработка данных всегда лучше, чем медленная. (Альтернатива: издержки могут оказаться несопоставимыми с соответствующим выигрышем.) Как уже было сказано выше, в некоторых случаях одновременное получение информации менеджерами и подчиненными не отвечает интересам организации, вследствие чего скорость получения информации теми или иными членами организации должна определяться их служебным статусом.
5. Избыток информации лучше, чем ее недостаток. (Альтернатива: менеджеры зачастую перегружены информацией, в то время как они нуждаются лишь в сведениях определенного рода; ИТ приводят к информационным перегрузкам.)
Этот вопрос рассматривается в контексте конкретных управленческих систем, в рамках которых решается вопрос о том, должны ли представители высших уровней обладать информацией обо всех прочих уровнях, или же на основе комплексного анализа будут определены сферы компетенции каждого сотрудника.
6. Чем больше данных, поддающихся количественному определению, тем лучше. (Альтернатива: зачастую информация, имеющая качественный характер, например, такая, как оценка результатов, должна быть и приведена в качественном виде, а не преобразована в цифры, как это «удобно» системе.)
«Квантификация» всей информации позволила бы реализовать концепцию «управления по цифрам», которая вызывает все большую критику, поскольку при этом происходит обезличивание организации и, в ряде случаев, это приводит к использованию таких индикаторов, которые дают ненадежное представление о том, что происходит на самом деле.

7. Безбумажная среда более эффективна и желательна. (Альтернатива: возможность видеть и оперировать бумажными документами является существенным элементом при решении целого ряда задач.)

Похоже, создание «электронного» офиса является основной целью или идеалом общества IT. Однако в ряде случаев — например, при необходимости одновременно доступа к большому количеству документов разного рода — электронные средства могут оказаться недостаточно удобными.

IT: представления о человеческой природе и обучении

Второй зоной потенциально конфликтных представлений является восприятие человеческой природы, способностей и установок. Такие представления, характерные для IT, показаны в табл. 14.2, в скобках даны альтернативные представления, которых могут придерживаться отдельные пользователи и менеджеры.

Наиболее сложные проблемы данной области были сопряжены с внедрением новых технологий, поскольку излишне рационалистические представления о человеке не учитывали того, что процесс обучения может оказаться трудным, болезненным и долгим. Многим людям этот процесс представляется унижительным и мучительным; для некоторых же индивидов познание стиля работы на компьютере или на иных средствах IT вообще оказывается совершенно чуждым. Они не могут усваивать или запоминать команды, не способны выполнять должным образом требуемые процедуры, не привыкли работать с клавиатурой и с другими электронными устройствами, не могут сполна осознать возможности систем удаленного доступа (*Zuboff, 1988*).

Некоторые из ответственных руководителей, чье отношение к IT изучалось и нами, говорили, что они не внедряют новых систем потому, что «персонал не готов к их использованию». Они считали, что необходимо прежде всего обучить членов организации простейшим принципам управления и коммуникации и лишь после этого приступить к реализации более сложных моделей, предполагающих использование IT. Некоторые руководители не желали прибегать к помощи компьютеров или электронной почты не потому, что не умели печатать, а потому, что боялись показать собственную безграмотность. Они могли пользоваться лишь тем, что было соответствующим образом адаптировано для них.

Таблица 14.2. IT: представления о людях и обучении

1. Люди должны адаптироваться к новым технологическим достижениям. (Альтернатива: технология должна адаптироваться к людям.)
2. Все люди могут и должны изучать то, что необходимо для освоения новых технологий. (Альтернатива: люди неодинаковы, для некоторых из них может быть характерен когнитивный (познавательный) стиль, отличный от того, который предполагает использование IT.)
3. Люди могут и должны осваивать язык IT (например, аппаратная часть, программное обеспечение, RAM, ROM, курсор, биты, байты, миллион операций в секунду, хранение, локальная вычислительная сеть, терминал, интерфейс, e-mail и так далее). (Аль-

- тернатива: все необходимые ИТ концепции могут быть выражены и средствами обычного языка.)
4. Люди могут и должны адаптироваться к «интерфейсу» ИТ в виде клавиатур, языков программирования, окон, мыши и тому подобное. (Альтернатива: люди должны иметь возможность общаться с компьютером посредством письма, указки, речи.) *Четыре названных представления отражают типичную ментальную позицию, основанную на уверенности в том, что новая технология превосходит существующую и что решения, предоставляемые ею, верны. Если у пользователей и возникают какие-то сомнения, то они связаны обычно не с самими средствами ИТ, а с проблемами их внедрения. И в этом случае пользователям надлежит освоить язык, команды и средства управления интерфейсом, поскольку в противном случае они не смогут нормально общаться со специалистами. В редких случаях УУ-проекты начинаются с этнографического исследования потенциальных пользователей, по результатам которого определяются те или иные особенности соответствующих проектов и приложений для индивидуального пользователя.*
 5. Люди уже и так владеют определенным опытом коммуникации и управления, ИТ же не меняет, но лишь обогащает эти процессы. (Альтернатива: многие менеджеры не владеют искусством управления и коммуникации, наделение их изолированной технологией коммуникации можно уподобить вручению в дар гоночного автомобиля человеку, никогда не сидевшему за рулем.)
 6. Если ИТ позволит повысить производительность и эффективность труда, люди не станут возражать против нее. (Альтернатива: многие люди имеют такие мотивы, чувства и заботы, которые определяют их удовлетворенность и нежелание учиться чему-то новому. И/или: эффективность далеко не всегда является наиглавнейшей ценностью.)

Эти проблемы становятся болезненными вследствие того, что члены сообщества ИТ, особенно разработчики новейших систем, могут обладать собственным когнитивным стилем, который навязывается ими всем и каждому. Если говорить об их склонностях, то они: (1) конвергентно мыслят, т. е. ориентированы на поиск оптимальных и окончательных решений; (2) нетерпимы к любой неопределенности и стремятся к ясности и однозначности; (3) точны, аккуратны и ориентированы на создание совершенных моделей при пренебрежении к уровню оплаты; (4) логичны и ориентированы на следование четким правилам и процедурам; (5) конкретны и ориентированы на определенную продукцию и обратную связь; (6) ориентированы больше на задачу, чем на людей; (7) обладают долговременной ориентацией, изыскивая окончательное решение проблемы все то время, которое отведено для работы; (8) способны к самостоятельному принятию решений при написании программ и разработке систем; (9) ориентированы на усиление контроля, поскольку цель большинства систем состоит в снижении и устранении влияния, обусловленного человеческими ошибками и иррациональностью; (10) больше заинтересованы в решении аппаратных и программных проблем управления, чем человеческих проблем, поскольку системы такого рода призваны осуществлять «человеко-непроницаемое» управление организацией.

Поскольку другие работники чем-то отличаются от них, системы ИТ должны учитывать это обстоятельство. Но разработчики ИТ зачастую забывают о необходимости решения проблемы использования системы людьми с различными когнитивными стилями. Характерный для представителей сообщества ИТ ког-

нитивный стиль нередко приводит к тому, что их начинают раздражать «тупые» пользователи. При этом им нравятся инструкции, написанные для таких же людей, как они сами, будущие же поколения, по их мнению, не будут испытывать никаких трудностей при работе с компьютерами. Мысль о том, что кто-то может так и не научиться работе на ПК, даже не рассматривается представителями сообщества ИТ.

Основываясь на произведенном *Зубовой (Zuboff, 1988)* анализе эволюции управленческой деятельности, можно задаться еще более глубокой психодинамической гипотезой о роли ИТ в управленческой сфере, указывающей, что исторически рост среднего управленческого звена и канцелярских служащих был обусловлен рационализацией и упрощением (рутинизацией) управленческого труда. Эта рутинизация привела к тому, что многие проблемы стали решаться на менее высоких управленческих уровнях, высшее же руководство сосредоточилось на задачах, решение которых требовало соответствующей интуиции, компетенции и опыта. Использование ИТ в очередной раз способствовало рационализации решений и проявлению новых представлений и предпосылок к активности в среднем звене, против чего не могли возражать те менеджеры высшего звена, которые привыкли полагаться на собственную интуицию и опыт. Отказ от использования ИТ являлся, в известном смысле, попыткой защитить собственные позиции и сохранить завесу таинственности над процессами принятия управленческих решений. В чем будет состоять решение данной проблемы — в моделировании интуитивной деятельности сознания или же в большей осознанности действий высшего руководства — пока неясно.

Интересный сценарий возможного развития событий был представлен одной из клинических тестовых групп фармацевтического подразделения *Multi*. Группа докторов, занимавшихся разработкой и оценкой результатов клинических испытаний, решила использовать ряд экспертных систем и статистических пакетов, которые были настолько проработаны, что с ними вполне были способны работать и их ассистенты. Освободившееся благодаря этому время могло быть использовано учеными для работ иного рода, что, естественно, им понравилось. Но их руководитель, заметив, что у подчиненных стало больше свободного времени, загрузил их работами, представлявшимися ученым едва ли не унижительными. Доктора решили не воевать с боссом, а вновь взять на себя статистическую обработку и тем освободить себя от новых непрестижных заданий. Используемый в данном случае метод внедрения ИТ привел, в конечном итоге, к снижению производительности и к ложным заверениям докторов, утверждавших, что статистической обработкой могут заниматься лишь они сами.

Следует заметить, что основой для появления профессиональных сообществ обычно становятся новые технологии, характеристики же самой информационной технологии, аппаратная и программная ее составляющие предъявляют определенные требования к специалистам, которые должны обладать соответствующими навыками и когнитивными стилями. По мере дифференциации ИТ — разработки компьютеров, приложений и комплексных систем — мы будем сталкиваться с большим разнообразием стилей членов сообщества и, естественно, станем свидетелями появления новых подразделений с собственными субкультурами.

IT: представления об организации и управлении

Представления об организации и управлении сообщества IT, помещенные в табл. 14.3, более характерны для крыла этого профессионального сообщества, которое можно было бы назвать фантазерским и которое предвидит наиболее фундаментальные организационные изменения, обусловленные внедрением IT (смотри, к примеру, *Davis and Davidson, 1991; Dmcker, 1988; Hedgberg and others, 1976; Malone and others, 1987; Rockart and DeLong, 1988; Rockart and Short, 1991; Scott-Morton, 1991*).

Некоторые представления, приведенные в табл. 14.3, отражают стремление использовать информацию с целью контроля. Существует множество свидетельств, что разрастание объема и улучшение качества поступающей к старшим менеджерам информации о работе всех подразделений организации приводит к тому, что менеджеры начинают заниматься «микроуправлением», следствием которого становится «сверхконтроль», негативно сказывающийся на функционировании организации. Такое поведение менеджеров, как правило, имеет конкретные нежелательные последствия.

Прежде всего, исполнители не хотят, чтобы высшему руководству становились известными все детали производственной деятельности. Пытаясь защитить себя, они сознательно искажают информацию, поступающую в систему. *Макгрегор (McGregor, 1960)* рассказывает о докомпьютерном варианте такого процесса сверхконтроля, который был использован в крупной телефонной компании. Работа локальных подразделений тщательно оценивалась, после чего каждому из них присваивались те или иные производственные индексы, что позволяло осуществлять их сравнение. Эти показатели регулярно собирались и записывались президентом компании в специальный журнал, получивший название «зеленый дракон». Если индекс того или иного подразделения падал на несколько пунктов, президент немедленно связывался по телефону с его руководством и интересовался причинами кризиса. Персонал подразделений так страшился подобных звонков, что всячески пытался подделывать данные, вследствие чего, со временем, показатели совершенно перестали отвечать истинному положению вещей.

Подобная ситуация возникла несколько позже в крупной международной компании, производившей грузоподъемную технику. Там было решено заменить городские службы приема заявок на техническое обслуживание централизованной сервисной организацией, находящейся в главном офисе компании. Центральный офис принимал заявки и затем отдавал необходимые распоряжения местным пунктам сервисного обслуживания. Таким образом могла собираться информация и о лифтах, нуждающихся в особых видах обслуживания, связанных с конструкторскими или технологическими недоработками, которые впоследствии исправлялись разработчиками. Централизованная система обслуживания позволила компании обеспечить куда более качественный и оперативный сервис, поскольку оператор мог связаться с местным персоналом в любое время суток.

Таблица 14.3. ИТ: представления об организации и управлении

1. Организация, не имеющая выраженной иерархичности, является оптимальной. (Альтернатива: иерархия — это не только механизм координации, но и способ распределения статусов, сфер ответственности и привилегий.)
Разрушение управленческих иерархических структур считается одним из главных позитивных следствий внедрения систем ИТ. Однако логика снижения общего количества иерархических уровней не сулит каких-то особых выгод помимо гипотетической экономии издержек (Schein, 1989).
2. Руководство может и должно отказаться от иерархического принципа устройства организации, если в его распоряжении имеются иные координационные механизмы. (Альтернатива: иерархичность — неотъемлемое свойство любых человеческих сообществ и потому является обязательным координационным механизмом.)
3. Малочисленные, хорошо автоматизированные организации будут лучше других. (Альтернатива: для сохранения организационной гибкости необходимо обладать определенным излишком ресурсов и избегать сплошной автоматизации процессов, которая может стать избыточной.)
4. Более полно пронизанная связью организация с открытыми каналами коммуникаций в каждом направлении будет лучше остальных. (Альтернатива: полная циркуляция и открытость информации замедляет процесс принятия решений и может потребовать на местах излишней изобретательности, что представляется особенно нежелательным в ситуациях, требующих четкой координации и дисциплины.)
5. Менеджеры хотели бы работать в более открытых сетевых организациях, в которых был бы обеспечен многоуровневый доступ к информации. (Альтернатива: сила менеджеров отчасти состоит в осуществляемом ими контроле над информацией, вследствие чего они обычно выступают против большего открытия каналов.)
6. Менеджеры знают, как ответственно и адекватно использовать информацию. (Альтернатива: многие менеджеры не понимают, что делать с имеющейся в их распоряжении информацией, соответственно, сообществу ИТ надлежит разработать хорошие инструкции по ее использованию, а также запретить применение таких приложений, которые могут вызвать негативный эффект.)

К несчастью, президент компании обратил внимание на то, что эта информационная база может использоваться также для слежения за работой локальных сервисных подразделений. Если для данного города объем заявок был слишком высоким, президент тут же звонил в местный офис и интересовался причинами этого. Результат оказался таким же, как и в телефонной компании, т. е. представители компании, работавшие на местах, решили обойти существующую систему. Они обратились к своим основным клиентам и заверили их в том, что обслуживание станет еще более оперативным, если те будут связываться не с глобальной службой приема заявок, а непосредственно с ними. В результате работники центрального офиса стали получать искаженную информацию о состоянии дел на местах и о техническом состоянии лифтов.

Второе нежелательное следствие использования информации для целей управленческого контроля состоит в возможности избыточного регулирования и контроля, которые приводят к излишней зависимости подчиненных. Если подчиненный чувствует, что он несет ответственность за собственную работу, он вырабатывает

такие механизмы обратной связи, которые позволяют ему обеспечивать необходимый уровень качества. Если информационная система позволяет отслеживать действия работника на более высоких организационных уровнях, возникает соблазн отказа от самонаблюдения и самоконтроля. Со временем работник вырабатывает такую позицию: «если системе известны все мои действия, "они" дадут мне знать, если мои результаты ниже стандарта; мне самому не стоит об этом беспокоиться». Следствием этого будут излишнее благодушие и зависимость от системы.

В-третьих, предоставление высшему руководству детальной информации о нижних организационных уровнях ослабляет позиции промежуточных управленческих уровней, вследствие чего последние также начинают сопротивляться системе, отстаивая собственные интересы. Если компания силовым образом устранит средние организационные уровни, высшее руководство может столкнуться с таким объемом подробной информации, что перестанет обращать внимание на другие, более важные, аспекты, такие как долгосрочное планирование и разработка организационных и производственных систем.

Члены сообщества IT порой принимают крайнюю точку зрения, считая себя чистыми технократами, которые сравнительно слабо разбираются в проблемах управления организацией или в том, как менеджеры могут и будут использовать излишнюю власть, получаемую ими благодаря конкретным проектам IT. В силу того, что в большинстве организаций IT-работники занимают подчиненное положение, они обычно исходят из того, что клиент всегда прав, и не оспаривают действий руководства даже в тех случаях, когда те используют систему не по назначению. Они также могут вступать в сговор с высшим руководством, обещая ему создать абсолютно достоверную систему, и тем самым еще в большей степени ослабить самоконтроль на нижних организационных уровнях.

Многие принимавшие участие в опросе директора-распорядителя, являвшиеся опытными пользователями IT, говорили о том, что сев в директорское кресло, они практически переставали пользоваться компьютерами, поскольку считали, что те могут лишь помешать их работе. Они полагали, что работа директора должна состоять в сборе и анализе информации иного уровня, недоступной для систем IT. Они могли всячески призывать своих сотрудников использовать системы такого рода, но отказывались работать с ними сами.

Все это свидетельствует о важности управленческих представлений в природе человека и заставляет вновь задуматься о том, должен ли эффективный менеджер придерживаться Теории Y *Макгрегора* (строить отношения с подчиненными на принципе взаимного доверия). Можно предположить, что сложные системы IT, в основе которых лежит представление о том, что больше и быстрее — значит лучше, в руках циничного менеджера, придерживающегося Теории X, неизбежно оборачиваются избыточным контролем и управлением на микроуровне, поскольку они с легкостью обеспечиваются системой. Та же система в руках менеджера, придерживающегося Теории Y, обеспечит совершенно иные результаты, поскольку этот менеджер, осознавая опасность создания зависимости, захочет, чтобы его подчиненные продолжали осуществлять самоконтроль, и сохранит за менеджерами среднего звена их властные функции. Он будет использовать эти данные для контроля только на соответствующем организационном уровне.

В качестве примера рассмотрим работу президента крупного подразделения одной аэрокосмической компании. Он разработал систему, позволявшую ему регулярно отслеживать положение дел во множестве проектов, которые осуществлялись при его общем руководстве. Малейшее нарушение плановых показателей приводило к тому, что он звонил находившимся несколькими уровнями ниже менеджерам, которые руководили данным проектом, и интересовался причинами неудач. Он старался получить всю подробную информацию, поскольку понимал, что она может заинтересовать и внешних подрядчиков. Поскольку сам президент был открытым и вызывающим доверие менеджером, менеджеры проектов стали выражать ему свое недовольство и бороться с этой системой. Они просили своего руководителя прекратить «мучить их звонками», поскольку не могли ответить на его вопросы, предварительно не разобравшись в ситуации. Участники группы понимали, что президент действительно нуждается в такого рода информации, и совместными усилиями нашли выход из ситуации. Информация стала поступать к президенту на день-два позже, чем к ним самим. Это позволяло менеджерам сохранить свою автономию и давало им время на то, чтобы разобраться в ситуации и своевременно проинформировать обо всем президента. Эта система могла работать только при условии взаимного доверия, задержка же информации становилась не столь критичной, поскольку менеджеры проектов в этом случае самостоятельно осуществляли эффективный контроль над работой своих подразделений.

В гипотетической неиерархической сетевой организации будущего информация будет полностью открыта для всеобщего доступа. Представители высших иерархических уровней часто сопротивляются новациям такого рода, поскольку понимают, что их власть и влияние связаны с тем, что они обладают доступом к такой информации, которая остается закрытой для подчиненных. Для того, чтобы такая, не имеющая выраженной иерархической структуры, организация могла эффективно работать, в ней обязана царить атмосфера взаимного доверия, при этом полномочия и статус работника должны базироваться на чем-то другом, а не на возможности контроля информации. Таким образом, вещи, представляющиеся технологически возможными и даже желательными с точки зрения чистой эффективности, должны подкрепляться соответствующей мотивацией и установками людей, работающих с системой.

Эти IT-представления, помимо прочего, позволяют лучше понять структуру глубинной мотивации менеджеров. Стремятся ли они ко всемерному повышению эффективности работы организации или же пекутся прежде всего о собственной карьере? Вне всяких сомнений, руководство будет заявлять о том, что главное для него — интересы организации, введение же системы IT может сделать позицию менеджеров уязвимой, и потому, если руководство преследует некие собственные цели, оно может отказаться от внедрения систем такого рода. Устранение среднего руководящего звена и развитие механизмов неиерархической координации может разрушить то, что представляется многим менеджерам сущностью менеджмента, ибо при этом изменяется сама суть властных полномочий. Многие менеджеры не хотят отказываться от прерогатив и привилегий, которыми их наделяет иерархическая система (*Schein, 1989*). Представление о преимуществах организации, построенной по горизонтальному принципу (*flat*

organization), может войти в противоречие с одним из основных представлений культуры менеджмента, без изменения которого горизонтальная организация вряд ли сможет появиться на свет.

Некоторые представления высшего руководства

До сих пор я пытался определить главным образом основные представления членов сообщества ИТ, приводя в каждом случае возможные альтернативы. Многие из этих альтернативных представлений на деле присущи высшему исполнительному руководству и могут выглядеть следующим образом.

1. Информация обычно динамична, целостна и не вполне конкретна. В силу этого она не может кодироваться и передаваться в электронном виде.
2. Системы ИТ могут работать только с данными, человек же нуждается в информации и знании.
3. Компьютер ограничивает и искажает мыслительные процессы, поскольку при работе с ним пользователь сосредотачивается исключительно на тех данных, которые могут быть внесены и переданы.
4. При общении с другими людьми лицом к лицу мы в любой момент имеем доступ к полному набору сигналов, таких как речевые особенности, синхронность, темп и язык тела, чтобы точно определить, что в действительности означает то или иное сообщение.
5. Иерархия внутренне присуща всем организациям и необходима для координации.
6. Показателем личных успехов и карьерных достижений является место, занимаемое человеком в иерархии.
7. Человек испытывает внутреннюю потребность в достижениях, поэтому людей следует не заменять, а обучать и воспитывать.
8. ИТ — не более чем инструмент среди других инструментов, используемых менеджерами для управления организацией, и оцениваться он должен в соответствии с этим.
9. ИТ слишком дороги, слишком сложны и слишком ненадежны для того, чтобы стать основным инструментом управления, пусть они и дают многим компаниям серьезные стратегические преимущества.
10. ИТ угрожают безопасности и упорядоченности существующих организационных структур и процессов и, соответственно, благосостоянию их членов.

Поскольку культура высшего руководства, вероятно, не столь целостна и однородна, как культура ИТ, представления, приведенные выше, вполне могут не разделяться многими старшими менеджерами. Тем не менее значительная часть менеджеров руководствуется в своих действиях именно ими. Об этом позволяют судить некоторые ответы, данные директорами-распорядителями.

«Личные действия с терминалами, или персональными компьютерами, не входят в обязанности директора».

«Директор не может принимать решения, руководствуясь одними компьютерными данными».

«У директора нет времени на то, чтобы заниматься освоением организационной техники, его время слишком дорого».

«Если мне скажут, что директор большой компании находит время и для того, чтобы посидеть за компьютером, я, честно говоря, этому не поверю».

«Директор должен работать с людьми и принимать те или иные ответственные решения. Компьютер же позволяет, разве что, отыскивать некоторые данные. Руководитель, привыкший работать с компьютером, тратит свое время весьма неразумно».

«Компьютер — игрушка, и не более того».

«Рутинная работа директора не интересует. Я должен думать совсем об иных вещах».

«Использование компьютера может привести к подмене мышления».

«Компьютерные данные зачастую воспринимаются чем-то абсолютно достоверным, хотя это совсем не так».

«Компьютеры превращают людей в лентяев; чем больше мы работаем на компьютере, тем меньше мы думаем».

«Бизнес стал ориентироваться исключительно на численные показатели. За деревьями люди не видят леса и потому уже не могут понять глобальных аспектов проблемы».

«Я был свидетелем того, как управленческая информационная система едва не привела к гибели организации. Когда речь идет о серьезных проблемах, тебе уже никакая система не поможет».

Многие из числа тех же руководителей отмечали стратегические преимущества ИТ и успешно внедряли их в собственных организациях. Они не препятствовали использованию ИТ, однако, исходили при этом из собственных представлений, существенно отличающихся от взглядов сторонников ИТ, показанных выше.

Таким образом, мы можем говорить о том, что организационное внедрение ИТ приводит к временному конфликту ряда субкультур. Если мы поймем, что в данном случае следует говорить о межкультурном феномене, мы лучше поймем причины столь серьезных затруднений при внедрении и использовании ИТ. Здесь мы имеем дело не с проблемой обучения сотрудников использованию нового инструмента, а с конфликтом различных систем представлений.

Хорошим примером того, как неумение распознать некоторые из этих представлений замедляет внедрение потенциально полезных технологий, может служить международное отделение одного крупного банка. Глава его подразделения хотел разработать и смонтировать многофункциональные рабочие станции, которые позволяли бы чиновнику работать со всем спектром потребительских проблем, и заменить ими целую армию специалистов, занимающихся проблемами аккредитивов, денежных переводов и так далее. Внедрение таких станций привело бы к сокращению большого числа работников и к необходимости переучивания некоторых сотрудников. Впрочем, фактором, окончательно воспрепятствовавшим внедрению этих станций, стало то обстоятельство, что проектировщики никак не могли понять, какими должны быть статус и карьера работающих на этих станциях клерков и какую роль будут играть в таком случае менеджеры. Внедре-

нию такой системы, не вызывавшей особых возражений у сотрудников организации, препятствовала прежде всего иерархичность мышления. Впрочем, управленческие и ИТ-представления в данном случае так и не были четко обозначены, поскольку группа, занимавшаяся проблемами внедрения новых технологий, состояла из представителей двух сильных субкультур.

Резюме

Сообщество старших менеджеров и информационное сообщество могут рассматриваться в качестве двух субкультур, каждая из которых обладает своими представлениями о природе информации, сущности человека, процессе обучения, организациях и менеджменте. Рассмотрение этих представлений показывает, что они могут существенно отличаться друг от друга и тем самым затруднять реализацию ИТ-решений.

Я полагаю, что наиболее важным шагом, способствующим решению проблем такого рода, является рассмотрение и согласование представлений членов информационного сообщества, менеджеров и пользователей. Такое рассмотрение имеет особую важность еще и потому, что оно, так или иначе, затрагивает позиции и представления лидеров организации.

Предположим, директор-распорядитель намеревается установить в своей организации систему ИТ. Но понимает ли он то, что данная система должна соответствовать особенностям организационного устройства и используемой системы контроля? Руководители, с которыми мы сотрудничали в ходе исследований, обращали преимущественное внимание на стоимость и эффективность ИТ, но уж никак не на проблемы восприятия в организации соответствующей системы представлений. В этой ситуации руководитель должен, с одной стороны, рассмотреть мнения сообщества ИТ, а с другой, сформулировать собственные представления так, чтобы уже на этом этапе можно было снять все основные противоречия.

Межкультурные процессы должны разрабатываться и организовываться так, чтобы обеспечивалась возможность свободной коммуникации представителей двух названных подгрупп. Если каждая группа сформирует только собственные представления, мы не будем уверены в том, что они окажутся непротиворечивыми. Единственный выход из этой ситуации — совместная деятельность обеих подгрупп, в ходе которой они смогут выработать новую систему представлений, вбирающую в себя лучшие элементы каждой субкультуры.

Хотя в данной главе речь идет о характерных представлениях сообщества ИТ и высшего руководства, сказанное, в известном смысле, может быть отнесено и к другим организационным субкультурам. Как уже было замечено, многие проблемы взаимодействия функциональных, территориальных и дивизиональных единиц также являются следствием различия базовых неосознанных представлений, характерных для этих субкультур. Лидеры, стремящиеся к разрешению конфликтов такого рода, должны понимать, что силовые решения с опорой на иерархию могут не оправдывать себя в тех случаях, когда они затрагивают область субкультурных различий. Руководству следует, скорее, избрать такую тактику, которая позволит ему выявить и объединить сильные стороны этих субкультур в процессе принятия интегрирующих решений.

Часть 5

Эволюция культуры и лидерства

Часть 5 посвящена очень непростому вопросу изменения культуры. Наиболее важные основополагающие положения этого анализа были описаны в главах об эволюционных стадиях развития организаций, поскольку на каждой из них изменение происходит по-своему. В главе 15 дан обзор общей теории изменений применительно к переменам в культуре, а также рассказывается о развитии культуры в организациях, все еще находящихся под влиянием своих основателей, или первых владельцев. В этой главе описаны и механизмы управления изменениями, доступные лидерам на данной стадии. В главе 16 анализируется эволюция культуры на стадиях среднего возраста и зрелости, а также соответствующие механизмы ее изменения. Отдельно рассматривается проблема трансформации культуры в стареющих организациях. Глава 17 содержит иллюстрации действия некоторых из этих механизмов и рассказывает об их применении в ходе крупного преобразования, осуществленного в компании *Multi*. Этот случай также показывает, как организационные перемены и улучшения могут произойти без изменения глубинных представлений, на которых построена организация. Проводя преобразования на базе существующих культурных представлений, лидеры нередко добиваются большего успеха, хотя на первых порах может показаться, что культура в принципе не позволяет что-либо изменить.

Чтобы управлять культурой любым из описываемых ниже способов, лидеры должны обладать способностью воспринимать и оценивать элементы своей собственной культуры и изменять их ради выживания и эффективности всей организации. Чем динамичнее внешняя среда, тем вероятнее, что некоторые элементы культуры не будут ей соответствовать, и тем выше потребность в руководстве, которое могло бы способствовать активизации процесса эволюции и изменения культуры. Таким образом, всякий раз, когда мы будем говорить о динамике культуры, на первый план будет выходить лидерство.

Конкретный подход к непростой и противоречивой проблеме эволюции и изменения культуры существенно зависит от того, какова наша позиция: являемся ли мы сторонним наблюдателем, или членом организации, чье поведение и установки являются объектом изменения, или лидером/агентом изменений, который пытается их осуществить. То, что для лидера представляется конструктивным изменением, для работника может показаться ужасным нарушением привычного ритма работы, а для наблюдателя и вовсе останется незамеченным. В части 5, а также во всех остальных главах книги наше внимание будет направлено на лидера; изменения культуры мы будем рассматривать именно с его позиций.

Глава 15

Динамика изменения культуры и лидерство в молодых организациях

Изменения в культуре организации могут происходить, и на практике действительно совершаются в зависимости от стадии, на которой находится организация. Например, когда культура в стадии роста, способы манипулирования механизмами внедрения, о которых мы говорили в главе 12, одновременно являются способами изменения всей культуры. Это: внимание, контроль и вознаграждение со стороны лидеров; роли лидеров в качестве образцов для подражания; то, как они распределяют ресурсы; как отбирают, продвигают и увольняют людей; какова организационная структура и процессы ее создания и т. д. Однако стоит организации накопить достаточную историю успешного развития и тем самым перейти в стадию зрелости, как такие манипуляции становятся недостаточными или производят лишь поверхностный эффект. Оказывается, что для изменения глубоко укоренившихся представлений требуется гораздо больше усилий и времени.

Эту главу я начну с рассмотрения некоторых аспектов общей теории изменений, без которой дальнейшее обсуждение процесса преобразования культуры теряет всякий смысл. Далее я дам обзор стадий эволюции, через которые проходит большинство организаций в своем развитии, и детально проанализирую динамику изменения культуры на каждой из них. Соответственно, будут рассмотрены механизмы преобразований, а также роль лидера как менеджера изменений культурных представлений в нужных направлениях.

Динамика изменений

Фундаментальные представления, лежащие в основе любого изменения в человеческой системе, взяты мною из работы *Курта Левина (Kurt Lewin, 1947)* и дополнены собственными исследованиями в области навязывания убеждений, профессионального образования, динамики групп и развития менеджмента (*Schein, 1961a, 1961b*,

1964, 1972; Schein and Bennis, 1965). Любая человеческая система направлена на поддержание равновесия и стремится максимизировать свою независимость от среды. Выживание, приспособление, рост - все это требует сохранения целостности системы, несмотря на перемены в среде, постоянно нарушающие равновесие. Функция когнитивных структур, таких как: концепции, установки, ценности и представления, состоит в упорядочении множества раздражителей среды, в их осмыслении и, таким образом, в возникновении у человека ощущения стабильности и предсказуемости событий. Выполняет эту стабилизирующую и смыслообразующую функцию набор общих представлений, вырабатывающийся в группах и организациях с течением времени. Развитие культуры, таким образом, является одним из способов, посредством которых группа или организация сохраняет свою целостность и автономность, дифференцирует себя от среды и других групп и обретает индивидуальность.

«Размораживание»

Если в какой-либо части базовой структуры происходят более-менее существенные изменения, которые нельзя назвать незначительными, инкрементальными, тогда система, в первую очередь, должна переживать состояние дисбаланса, которое активизирует процесс приспособления, направленный на нечто большее, чем простое укрепление уже существующих представлений. Возникновение такого дисбаланса, вывод системы из равновесия *Левин* назвал «размораживанием», или образованием мотивации к изменению. В своих исследованиях я обнаружил, что размораживание неизбежно состоит из трех совершенно разных процессов, и, чтобы в системе появилась мотивация к изменению, каждый из них должен в какой-то мере произойти: (1) достаточное количество *противоречащих сложившемуся порядку вещей данных*, что приводит к серьезному дискомфорту и дисбалансу; (2) связь противоречащих данных с важными целями и идеями, что вызывает *беспокойство и/или чувство вины*; и (3) достаточная *психологическая безопасность*, т. е. наличие возможности решить проблему без потери индивидуальности или целостности, что позволяет членам организации согласиться с противоречащими данными, а не отрицать их, защищаясь.

Противоречащие данные - это любая информация, показывающая организации, что часть ее целей не достигается или что некоторые ее процессы не дают ожидаемого результата. Объем продаж снижается, число жалоб от покупателей растет, возврат бракованных товаров учащается, менеджеры и работники увольняются активнее обычного, сотрудники все чаще не выходят на работу по болезни или иным причинам и т. п. Чаще всего эта информация носит всего лишь симптоматичный характер; она, скорее всего, не сообщает организации, чем может быть вызвана проблема, но, указывая на существование проблемы, нарушает равновесие. Члены организации от этого испытывают дискомфорт.

Само по себе такое противоречие еще не вызывает мотивации к изменению, потому что члены организации могут посчитать информацию малозначимой в деле достижения основных целей или реализации идей. Другими словами, если неожиданно возрастает текучесть кадров, лидеры могут сказать: «Уходят только плохие работники, они нам в любом случае не нужны». Или, если уменьшаются объемы продаж, реакция может быть такой: «Это всего лишь результат небольшо-

го спада в экономике». Беспокойство или чувство вины возникают в организации только в том случае, если противоречащая информация связана с важными целями или идеями и отрицать сознательно эту связь невозможно, даже если информация имеет угрожающий оттенок. Однако тревогу и вину тоже можно подавить, поэтому, если информация оказывается достаточно противоречащей, этого все еще недостаточно для мотивации к изменению, если при этом возникает угроза для самого ощущения индивидуальности или целостности человека или группы.

В этом случае весьма распространена ситуация, когда противоречащие данные существуют достаточно долго, но из-за недостаточной психологической безопасности организация избегает чувств беспокойства или вины, опровергая достоверность или даже отрицая существование подобной информации. Сущность психологической безопасности, таким образом, состоит в том, что мы можем согласиться с необходимостью изменения, если это не грозит нам ощущением утраты целостности или индивидуальности. Если предстоящее изменение представляет для меня опасность, я буду отрицать полученные данные и потребность в преобразовании. И только в том случае, если я чувствую, что в процессе изменения или узнавания чего-то нового смогу сохранить свою индивидуальность или целостность, я смогу и размышлять об этом.

То же происходит и на организационном уровне. Если для увеличения объема продаж организация должна внедрить совершенно новую архитектуру взаимосвязи компонентов технологического процесса - то, что *Хендерсон и Кларк (Henderson and Clark, 1990)* назвали эволюционным изменением (*Generational change*), в отличие от инкрементальных или радикальных изменений (в последнем случае развивается полностью новая технология), - то члены организации не будут обращать внимание на эту противоречащую информацию или рационализируют ее. Как отмечают вышеуказанные авторы, при таких условиях организация научится применять фильтры и обращать внимание только на те данные, которые позволяют ей совершать незначительные, инкрементальные изменения. Созданная в организации и являющаяся основой ее успеха индивидуальность должна быть сохранена, даже если ценой этому будет неспособность эффективно приспособиться к меняющейся среде.

Лопш (Lorsch, 1985) называет данное явление стратегической близорукостью и показывает, как существующие в организациях системы убеждений заставляют лидеров воздерживаться от стратегий, противоречащих прошлым способам достижения успеха. Но как только новый лидер предложит свое видение - идею, проливающую свет на решение проблемы, на возвращение организации в состояние равновесия, но без потери индивидуальности, процесс изменений, благодаря накоплению большого объема противоречащей информации, может пойти очень быстро.

Чтобы это понять, нужно знать такой факт: психологически мы можем слышать нечто, но не воспринимать и даже отрицать это. Взрослея, мы становимся другими, но при этом помним, как в детстве нам говорили о необходимости или неотвратимости какого-либо изменения. Однако поскольку мы раньше не видели способа, как это может быть сделано, мы «хранили» эти противоречащие мнения в своем подсознании до тех пор, пока не настала пора реализовать их без ущерба для

самого себя. Одним из важнейших компонентов этого ощущения безопасности является то, что мы, наконец, увидели способ решения проблемы или направление обучения.

Все это в полной мере относится и к организациям. Экономические данные, свидетельствующие об уменьшении эффективности, могут долгое время игнорироваться, отрицаться или находить рациональное объяснение, но все равно сохраняются в подсознании. Стоит членам организации найти способ или направление решения проблемы, как они начинают говорить, что «знали» о проблеме уже много месяцев или лет, но не понимали, что делать и поэтому «игнорировали» ее.

В этом контексте становится ясна важность провидческого руководства (*visionary leadership*), при котором предвидение реализуется через функцию обеспечения психологической безопасности, наличие которой и позволяет организации двигаться вперед. При отсутствии предварительного периода накопления противоречащей информации маловероятно, что лидер-провидец будет удостоен внимания. Иными словами, новое видение наиболее полезно в ситуациях, когда люди готовы уделить ему внимание, а это они делают, когда из-за накопившихся противоречащих данных, осознанно или неосознанно, ощущают дискомфорт. Здесь будет уместно заметить, что появление за последние десять лет множества книг по трансформационному провидческому менеджменту вызвано тем, что общество в Соединенных Штатах ощущает тот самый дискомфорт и что в нем существует острая потребность в психологической безопасности, т. е., в новом видении будущего состояния (*например, Bass 1981, 1985; Bennis and Nanus, 1985; Conger, 1989; Kotter, 1988; Leavitt, 1986; Tichy and Devanna, 1986*).

Когнитивное реструктурирование

После того как организация разморожена, в ней начинается процесс изменения, зависящий от того, будет ли обучение осуществляться методом проб и ошибок на основе широкого изучения среды или в виде подражания соответствующим ролевым моделям поведения на основе психологического отождествления с ними. В любом случае, суть нового обучения сводится к когнитивному пересмотру неких базовых концепций из набора представлений. Например, когда компании, гарантирующие своим работникам пожизненную занятость и никогда никого не увольняющие, сталкиваются с экономической необходимостью сократить затраты на оплату труда, они когнитивно пересматривают понятие «увольнение» и придают ему смысл «перемещения» или досрочного выхода на пенсию, предлагают щедрую компенсацию, дают работнику достаточно времени на поиск альтернативной работы, обеспечивают консультативной помощью, аутплейсментом¹ и т. д., чтобы сохранить представление о своем «честном и благородном отношении к людям». Этот процесс представляет собой нечто большее, чем простой поиск обоснования. Это истинный когнитивный пересмотр представлений частью старших менеджеров организации.

¹ Аутплейсмент — консультации, не связанные непосредственно с трудоустройством, а направленные на выявление у работника новых или скрытых возможностей, способностей, с тем, чтобы повысить конкурентоспособность на рынке труда. — *Прим. науч. ред.*

Большинство процессов преобразований предполагают изменение поведения, что необходимо для формирования основ когнитивного пересмотра представлений. Поведение может быть изменено насильственно, но если этому не предшествовал или не сопутствовал когнитивный пересмотр представлений, то по исчезновении принуждающей силы все вернется на круги своя. Некоторые теории изменений (*например, Festinger, 1957*) гласят, что если принуждение к изменению поведения происходит достаточно долго, когнитивные структуры адаптируются и найдут этому обоснование. Впрочем, ярких подтверждений этому не существует, и недавние преобразования в бывших коммунистических странах — лишнее тому подтверждение. Живя при коммунизме, люди не становились коммунистами автоматически, хотя их и принуждали к этому на протяжении более пятидесяти лет.

Лорш (Lorsch, 1985), описывая свое исследование топ-менеджеров, пишет, что ими предпринимались попытки осуществить изменения, требующие небольших, инкрементальных корректировок индивидуальных убеждений, но для настоящей адаптации к быстро меняющейся среде необходимо более существенное реструктурирование таких концепций, как риск и допустимый уровень кредиторской задолженности в компании. По мере того, как компании *Action* и *Multi* приспособились к изменениям во внешней среде, их концепции маркетинга претерпевали значительный когнитивный пересмотр.

«Замораживание»

Завершающим этапом любого процесса изменения является повторное «замораживание», т. е. закрепление нового поведения или познаний посредством получения подтверждающих данных. Если такого подтверждения не происходит, процесс поиска и приспособления продолжается. Как только организация получает подтверждающую информацию от авторитетных внешних представителей, заинтересованных лиц или внутренних источников, новые положения постепенно стабилизируются. Спустя какое-то время возникнет другое противоречие, и процесс изменения повторится.

Данная модель описывает любой процесс изменения, на каком бы уровне он ни происходил: на индивидуальном, групповом или организационном. В ней определяются необходимые психологические условия, без которых изменение не произойдет. Когда речь заходит об организационной культуре и субкультурах, мы должны учесть также некоторые более широкие категории изменений, применимые, в частности, к крупным общественным системам. Нужно также понимать, что происходящее в этих более широких системах является результатом множества отдельных процессов, наподобие тех, что были рассмотрены выше.

Механизмы изменения и стадии формирования культуры

На разных стадиях эволюции культуры организации возникают свои возможности для изменений. Объясняется это сменой функций культуры в зависимости от стадии развития. В табл. 15.1 представлены эти стадии и перечислены соответствующие механизмы изменения. Эти механизмы обладают свойством кумуля-

Таблица 15.1. Механизмы изменения культуры

Стадия развития организации	Механизмы изменения
Основание и ранний рост, развитие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Инкрементальные изменения путем общей и частной эволюции 2. Изменение посредством внутриорганизационной терапии 3. Изменение посредством содействия созданию гибридных культур
Средний возраст	<ol style="list-style-type: none"> 4. Изменение посредством систематической подпитки из избранных субкультур 5. Плановое изменение посредством реализации проектов развития организации и создания параллельных обучающих систем 6. Размораживание и изменение вследствие технологического фактора
Зрелость и закат	<ol style="list-style-type: none"> 7. Изменение посредством внедрения «людей со стороны» 8. Размораживание посредством скандалов и развенчания мифов 9. Управление посредством преобразования 10. Изменение путем навязывания убеждений 11. Разрушение и перерождение

тивности, т. е. на каждой последующей стадии действуют все предыдущие механизмы и добавляются свои, новые.

Стадия основания и раннего развития

На первой стадии развития организации, когда она создается и только начинает расти, основной толчок к образованию культуры исходит от основателей и их представлений. Их культурная парадигма укореняется в организации, если той удастся с успехом выполнить свою первичную задачу и выжить. Далее культурная парадигма может рассматриваться как проявление отличительных особенностей компетенции данной организации, основа единства ее членов, «психологический клей», не дающий организации развалиться на части. Основное внимание на этой стадии уделяется вычленению из среды и отделению от других организаций. Организация делает свою культуру ясной, определенной, как можно более интегративной и знакомит с ней всех новых сотрудников (и/или изначально отбирает их по принципу совместимости с культурой).

Что касается отличительных особенностей сферы компетенции, то в молодых компаниях наблюдается большая расположенность, предпочтение определенным бизнес-функциям. В компании *Action* это, определенно, инженерия и производство.

Другим функциям трудно обрести сопоставимый статус и престиж, а их представители, например, профессиональные маркетологи, нередко слышат от менеджеров, работающих в компании с момента ее основания, что «маркетологи никогда не имеют истинного представления о предмете разговора». В *Multi* аналогичные предпочтения наблюдаются в отношении науки и исследований, хотя компания в данном случае намного взрослее. Поскольку исследования и разработки исторически являются основой успеха компании *Multi*, наука имеет в ней первостепенное значение, хотя все больше и больше менеджеров открыто признают, что будущее больше зависит от маркетинга, жесткого финансового контроля и эффективного производства.

Выводы относительно изменений на этой стадии очевидны. Культура молода, а развивающаяся компания полностью привержена ей, так как: (1) главные создатели культуры еще работают в коллективе; (2) культура помогает организации определять себя и находить свой путь в потенциально враждебной среде; и (3) многие элементы культуры рассматриваются как средства защиты от тревоги, беспокойства на этапе формирования и самоутверждения организации.

В связи с этим, поступающие снаружи или изнутри предложения *умышленно изменить* культуру, скорее всего, полностью игнорируются или встречают активное сопротивление. Более того, доминирующие в организации члены или коалиции будут делать все, чтобы сохранить и укрепить существующую культуру. Единственное, что может разморозить такую ситуацию, это внешний кризис выживания компании в виде резкого падения темпов роста, потери объемов продаж или прибыли, полный провал товара на рынке или иное событие, игнорировать которое невозможно. В таком случае следующая стадия (переход) может наступить автоматически по той причине, что кризис может дискредитировать основателя и вывести на арену нового старшего менеджера. Если же организации ничего подобного не грозит, то и ее культуре тоже. Как же меняется культура на стадии роста организации? Здесь можно выделить несколько механизмов изменения.

Инкрементальные изменения посредством общей и частной эволюции

Если организация не испытывает чрезмерного внешнего давления и если ее основатель или семья-организатор работают в ней долгое время, культура развивается постепенно, понемногу усваивая всю лучшую практику прошлых лет. В такой эволюции выделяют два процесса развития: общее и частное (*Sahlins and Service, 1960; Steward, 1955; McKelvey, 1982*).

Общая эволюция. Общая эволюция по направлению к следующей исторической стадии включает в себя диверсификацию, усложнение, повышение уровней дифференциации и интеграции, а также творческий синтез. При этом неявно, но предполагается, что динамика развития общественных систем носит эволюционный характер. Все группы проходят через логически связанные стадии, и то же происходит с организациями. Особенно это относится к структуре собственности, хотя пока не существует однозначного ответа на вопрос, какие именно стадии и какая внутренняя динамика служат толчком к эволюционному развитию. Более того, если в результате кризиса в компании появляется новый лидер, можно говорить о том, что новые направления развития культуры вообще непредсказуемы (*Gersick, 1991; Tushman and Anderson, 1986*).

Защитные элементы культуры, скорее всего, будут сохраняться и со временем усиливаться, хотя и могут стать совершеннее и превратиться в интегрированную и более сложную структуру. Базовые представления могут сохраняться, но их форма может измениться, что приводит к появлению нового поведения и, в итоге, сказывается на самих представлениях. Не все системы обладают достаточными возможностями для превращения в более сложные структуры, но свидетельств того, что человеческие системы способны на подобную эволюцию, более чем достаточно. Лучшим примером такого развития служат небольшие модификации, происходящие в системах убеждений и представлений лидеров по мере того, как они справляются с дисбалансами при изменениях в составе внешних и внутренних заинтересованных лиц (т. е. акционеров, поставщиков, покупателей, работников и т. д.) (*Quinn, 1978; Donaldson and Lorsch, 1983*).

Частная эволюция. Под частной эволюцией подразумевается адаптация отдельных частей организации к их конкретным средам и влияние культурного многообразия на основную культуру. Именно этот механизм объясняет тот факт, что на предприятиях, состоящих из организаций различных отраслей, развиваются непохожие «отраслевые» культуры, а в подгруппах — разные субкультуры. Так, компания из области высоких технологий совершенствует свои исследовательские навыки, в то время как производитель продуктов питания или косметики развивает навыки маркетинга. В каждом конкретном случае данные отличия отражают важнейшие базовые представления об окружающем мире и фактическую историю развития организации. Кроме того, поскольку разные части организации существуют в различных средах, каждая из них, как говорилось в главе 13, учится адаптироваться к своему окружению. По мере дифференциации подгрупп и развития субкультур возникают предпосылки для крупного изменения в основной культуре. Впрочем, на этой ранней стадии данные различия будут вполне терпимы, к тому же будут предприниматься усилия для их минимизации.

Самоосуществляемая эволюция посредством организационной терапии

Если рассматривать культуру как научно обоснованный защитный механизм, позволяющий избежать неопределенности и тревоги, тогда организация должна иметь возможность оценить сильные и слабые стороны своей культуры и модифицировать ее представления, если это необходимо для выживания и эффективного функционирования. Когнитивный пересмотр представлений становится возможным при помощи терапии, направленной на развитие самопонимания. Члены организации могут коллективно достичь понимания, если все вместе будут анализировать свою культуру и определять отдельные когнитивные элементы. Такой пересмотр предполагает либо изменение части приоритетов в рамках набора представлений, либо отказ от мешающего суждения путем подчинения его представлению более высокого уровня. К такому пониманию культуры обычно приводит процесс внутренней дешифровки, о котором мы говорили в главе 8, что позволяет группе выбирать направление своего будущего развития. Ключевая роль лидера в этом процессе состоит в осознании потребности в таком вмешательстве и в управлении процессом внутренней дешифровки. Лидеры обычно не называют это терапией, но с функциональной точки зрения (для групп) это эквивалентно той терапевтической помощи, за которой обращаются люди в случае недомогания.

Многие из вмешательств, имевших место в компании *Action*, можно рассматривать как терапевтические по той причине, что их целью было понимание. Например на ежегодном собрании, где обсуждались плохие показатели компании, руководство было в подавленном настроении, что выразилось во фразе «Мы могли бы работать лучше, если бы наш президент или один из его заместителей определился и сказал нам, в каком направлении работать». Те из нас, кто знаком с организационной культурой, наверняка слышали что-то подобное, напоминающее скорее мечту о волшебном решении проблемы, нежели реальный вопрос.

На том собрании я должен был выступить с речью на тему культуры компании, а потому воспользовался возможностью и задал вопрос: «Зная историю своей компании и склад ума ее менеджеров и работников, как вы думаете, если бы Мерфи сейчас вошел в эту комнату и определил то направление, о котором вы просите, вам стало бы легче?». Долгое время царило молчание, потом на некоторых лицах появились понимающие улыбки и, в конце концов, началась более предметная дискуссия. В сущности, группа подтвердила и укрепила свои предположения об индивидуальной ответственности и автономии, но также осознала, что ее желание приказов сверху есть не более чем желание усилить дисциплину в организации, и что достичь этого можно при помощи координации действий старших менеджеров.

Необязательно полностью отказываться от защитных элементов. Иногда достаточно понять, как они действуют, чтобы их негативные последствия можно было предсказывать заранее. Если защитные механизмы оказываются слишком дорогостоящими, можно включить механизм компенсирующего поведения. Например, введенный в компании *Action* порядок проверять все решения перед их выполнением может служить защитой от беспокойства в том случае, если правильность решения не гарантирована. Но компания выросла, и затраты на осуществление этого механизма стали неизмеримо больше. Принятие решения не только происходит все дольше и дольше, но и его согласование с теми, кто не вырос в организации и чье мнение заранее не известно, никоим образом не способствует эффективности.

Тут возможны следующие варианты: (1) отказаться от защитного механизма, что довольно сложно ввиду отсутствия другого способа устранения беспокойства, которое неминуемо проявится через некоторое время (например, нужен сильный лидер, который возьмет все волнения на себя); (2) разработать компенсирующие механизмы (например, проводить совещания реже, но дольше, классифицировать решения и искать консенсус только по самым определенным вопросам или найти способы ускорить процедуру согласования) или (3) разбить компанию на небольшие подразделения, в которых согласование будет происходить более эффективно, так как работники знают и умеют договориться друг с другом. В эволюции *Action* все эти механизмы применялись и применяются до сих пор.

Управляемая эволюция посредством содействия созданию гибридных культур

Два описанных выше механизма защищают и сохраняют культуру в том виде, в каком она существует, но перемены в среде нередко вызывают дисбаланс, требующий реальных изменений. Как молодой и преданной своим идеалам организации осуществить такие изменения? Для таких организаций характерен процесс посте-

пенного и инкрементального изменения посредством систематического повышения в должности работников, чьи личные представления наилучшим образом соответствуют новым реалиям внешней среды. Поскольку это не посторонние люди, они согласны с культурным ядром компании и пользуются доверием. Но ввиду наличия у них особенностей личности, жизненного опыта или субкультуры, помогавших им строить карьеру, они также обладают представлениями, в большей или меньшей степени отличающимися от принятых в организации, а потому могут постепенно подводить ее к новым способам мышления и действия. Когда такие менеджеры назначаются на ключевые должности, они часто слышат от окружающих: «Нам не нравится, как она тут все меняет, но она, по крайней мере, из наших».

Чтобы этот механизм реально работал, хотя бы часть из самых высокопоставленных руководителей компании должна понимать, чего в организации не хватает. Это предполагает, что они должны как бы выйти из своей культуры, и сделать это посредством терапевтического процесса. Необходимую информацию можно почерпнуть из общения с членами совета директоров, у консультантов или в образовательных программах, где они могут встретиться с лидерами других компаний. Если при этом будет осознана потребность в изменении, руководство может назначать на ключевые посты тех представителей старой культуры, чьи взгляды наиболее полно совпадают с предполагаемыми изменениями.

Например, на одном из этапов своего развития компания *Action* обнаружила, что теряет способность координировать деятельность растущего числа подразделений. Мерфи и другие старшие менеджеры знали, что предложение о назначении на ключевую должность постороннего человека не пройдет, и поэтому постепенно заполнили основные управленческие позиции менеджерами, начинавшими карьеру на производстве и в службе обслуживания, где всегда практиковались дисциплина и централизация. Эти менеджеры работали внутри установившейся культуры, но постепенно привнесли в нее и централизацию, и дисциплину. Аналогично, когда в компании *Multi* была осознана потребность в ориентации на маркетинг, на старшие руководящие должности начали назначать менеджеров из фармацевтического подразделения, где значимость маркетинга поняли раньше.

Переход к среднему возрасту: проблемы преемственности

Переход от начальной стадии, когда в компании доминирует ее основатель или семья-организатор, к стадии среднего возраста, когда организацией управляет второе, третье и четвертое поколение менеджеров, допускает такое множество вариантов, что можно говорить лишь о прототипичных механизмах и событиях.

Первый и зачастую самый главный из них — это передача дел от основателя к директору второго поколения. Даже если это сын, дочь или иной близкий основателю человек, сама природа предпринимателя не позволяет основателю с легкостью расстаться с тем, что он создал (*Dyer, 1986; Schein, 1978; Watson and Petre, 1990*). В главе 11 я приводил в качестве примера предпринимателя Джоунза, который бессознательно хотел разрушить свою организацию, чтобы доказать миру, на-

сколько он незаменим. С другой стороны, я также рассказывал о Смитфилде, предпринимателе, чьей страстью было создание новых предприятий, а управление наиболее успешными из них он мог с легкостью передавать друзьям и коллегам.

На стадии перехода конфликты по поводу, нравятся ли элементы культуры работникам или нет, подменяются конфликтами по поводу того, что хорошо и что плохо в действиях основателей, поскольку большая часть культуры отражает их личностные особенности. Начинается борьба между «консерваторами», которым нравится культура основателей, и «либералами» или «радикалами», которые хотят ее изменить отчасти потому, что тем или иным способом намереваются получить более сильные позиции. Опасность этой ситуации в том, что отношение к основателю проецируется на культуру и что в результате попыток заменить основателя культура может серьезно пострадать. Если члены организации забывают, что культура как раз и является той совокупностью решений, которые принесли им успех, комфорт и целостность, они могут попытаться изменить все то, что ценят и в чем нуждаются.

На этой стадии часто не хватает понимания самой культуры и ее роли в организации, причем независимо от того, как она сформировалась. Исходя из этого, механизм преемственности должен быть разработан с целью усиления тех составляющих культуры, которые обеспечивают единство, особую сферу компетенции и защиту от тревог. Сделать это под силу, вероятно, только сотрудникам самой организации, потому что посторонний человек не в силах понять все тонкости различных аспектов культуры и эмоциональные отношения между основателями и работниками.

Подготовка к передаче власти обычно оказывается психологически напряженной как для основателя, так и для его потенциальных наследников. Например, основатели-предприниматели могут официально готовить продолжателей своего дела, но бессознательно не допускать на эту роль влиятельных и компетентных людей. Или же они могут сами выбирать себе преемников, но не давать им достаточно полномочий, чтобы те могли научиться работать как следует. Такое поведение можно назвать синдромом принца Альберта: вспомним, что королева Виктория не слишком позволяла своему сыну (позже ставшему королем Эдуардом VII) практиковаться в роли монарха. Это особенно характерно для ситуаций, когда компания переходит от отца к сыну (*Watson and Petre, 1990*).

Когда высшее руководство либо основатель не могут выработать нормальные критерии для выбора нового главы компании, на повестке дня неминуемо возникают вопросы культуры. К этому моменту становится ясно, что культура, хотя и начатая основателем, по большей части стала атрибутом и «собственностью» организации. Если основатель или его семья по-прежнему доминируют в компании, они могут ждать не перемен, а усилий по прояснению, интеграции, сохранению и развитию культуры, и в первую очередь потому, что она ассоциируется именно с основателем.

Передача власти в организации, когда основатель или его семья снимают с себя полномочия по ее управлению, предоставляет возможность для изменения направленности культуры в том случае, если новый руководитель оказывается тем гибридом, о котором мы говорили: олицетворяет все то, что необходимо компании для выживания и при этом принимается остальными «как он один из них», а потому служит хранителем старой культуры. Как было отмечено ранее, после того как

на посту директора *Jones Food Company* поменялось несколько сторонних директоров, семья Джоунзов, наконец, нашла нужного человека. Он работал в фирме раньше, а потому должен был понимать ее культуру, хотя и принес с собой множество новых представлений о том, как следует вести бизнес.

Резюме и выводы

Изменения культуры и роли лидеров в управлении этим процессом на разных стадиях развития организации происходят посредством использования различных механизмов. Тем не менее любое изменение включает в себя возникновение противоречий, чувства вины или тревоги и необходимость создания психологической безопасности. Когда между этими тремя факторами устанавливается нужный баланс, система размораживается, у нее возникает мотивация к изменению. Изменение имеет вид когнитивного пересмотра ключевых концепций, а результирующее поведение «замораживается» в личностях людей и в нормах и обычаях группы.

На стадии основания и раннего развития культурные представления определяют индивидуальность группы и ее особую сферу компетенции, и, как следствие, прочно укореняются в людях. Если лидеры замечают какие-то не соответствующие культуре представления, единственный способ, которым они могут изменить культуру, — это влияние на нормальные эволюционные процессы или проведение терапевтического вмешательства. В этом случае они расширяют понимание членов группы и тем самым дают им возможность развивать культуру более управляемым образом. Второй механизм изменения, доступный на данной стадии, заключается в определении и систематическом повышении в должности «гибридных» членов организации, являющихся носителями главнейших элементов культуры, но при этом владеющих некоторыми другими — необходимыми организации — представлениями.

Особенно много опасностей культурного характера таит этап перехода на стадию среднего возраста, поскольку преемственность власти обязательно ставит культурные проблемы на повестку дня. Весьма вероятно, что члены группы будут смешивать два понятия: элементы культуры и элементы личности основателя. Кроме того, возможно разделение на подгруппы, одна часть которых будет поддерживать идеи основателя, а другая противиться им. Но хотя при переходе власти культурные проблемы стоят особенно остро, механизмы изменения остаются практически теми же, что и на предыдущей стадии. Исключение составляют случаи, когда передача власти осуществляется путем продажи компании и появления в ней совершенно новой команды менеджеров. В такой ситуации начинается процесс формирования иной культуры.

Главная проблема для лидеров состоит в том, что сами они должны находиться одновременно внутри культуры и вне ее, т. е. быть маргиналами. Это необходимо для того, чтобы заметить не соответствующие культуре представления и самим научиться новым способам мышления в преддверии размораживания и изменения своей организации. Этот процесс особенно труден для основателей-предпринимателей, поскольку успех их организаций на раннем этапе заставляет их верить, что их собственные представления являются единственно правильными.

Глава 16

Роль лидера в организациях среднего возраста, зрелых организациях и в организациях на стадии упадка

В главе 15 мы рассказали о вариантах изменений, которые доступны лидерам в период, когда их организации молоды и растут. Все варианты ограничены той степенью, в которой на этой стадии культура является центральным элементом индивидуальности, целостности организации. По мере того, как в ней возникают различные субкультуры, появляются новые способы осуществления изменений, а если организация переходит в стадию упадка, то и необходимость применять наиболее радикальные меры. В этой главе мы рассмотрим изменения на стадиях среднего возраста, а также зрелости и возможности упадка.

Стадия среднего возраста

Как уже упоминалось ранее, термин «средний возраст» не совсем точно отражает происходящее в организации на данной стадии, но общее представление все же дает. О среднем возрасте можно говорить, если семья-основатель уже не является собственником или уходит с доминирующей позиции, или в организации сменилось как минимум два поколения высших руководителей, или же она выросла настолько, что само количество менеджеров не из состава семьи начинает перевешивать руководителей-членов «семьи».

С точки зрения культуры, организация теперь находится в совершенно иной ситуации. Она сформировалась и должна поддерживать свое существование при помощи непрерывного роста и процесса обновления. Нужно решить, будет ли этот рост достигаться путем географического расширения, разработки новых товаров,

открытия новых рынков, вертикальной интеграции с целью снижения затрат и более эффективного получения ресурсов, слияний и приобретений, создания подразделений или отделений компаний. История прошлого роста и развития организации совершенно необязательно может считаться хорошим пособием для достижения успеха в будущем, так как во внешней и, самое главное, во внутренней среде компании могли произойти изменения, повлиявшие на ее сильные и слабые стороны.

Если в период роста культура была необходимым клеем, не дающим компании развалиться, то теперь элементы культуры вошли в структуру организации и в ее основные процессы. Следовательно, понимание культуры и сознательные попытки сформировать, интегрировать или сохранить ее стали менее значимы. Все то, что организация приобрела в первые годы своего существования, теперь воспринимается как само собой разумеющееся. Единственное, что создается, это кредо, доминирующие поддерживаемые ценности, слоганы компании, официальные, закрепляющие культуру документы и другие общественно видимые заявления о том, чем компания стремится быть и что она поддерживает, т. е. провозглашается ее философия и идеология.

Дешифровать культуру и доводить ее до сведения людей на этой стадии сложнее, поскольку она целиком и полностью внедрена в повседневную рутину. Более того, специальное насаждение культуры может даже пойти во вред, если только это не делается для преодоления кризиса. Менеджеры считают дискуссии на тему культуры скучными и не относящимися к делу, особенно если компания большая и хорошо сформировавшаяся. С другой стороны, географическая экспансия, слияния и приобретения, появление новых технологий требуют тщательной оценки, чтобы определить, совместимы ли вообще новые и существующие культурные элементы.

На этой стадии могут также действовать силы, направленные на диффузию культуры или потерю интеграции. Их появление вызывается тем, что к этому моменту развиваются влиятельные субкультуры, а поддерживать интегрированную культуру в большой, дифференцированной, географически рассредоточенной организации достаточно сложно. Кроме того, неизвестно, должны ли вообще все подразделения организации быть единообразными и интегрированными в части культуры. Я работал с несколькими конгломератами и видел, как много времени они тратят на решение вопроса о том, стоит ли пытаться сохранить старые культуры или, в некоторых случаях, построить общую культуру. Окупятся ли затраты на подобные усилия? Нет ли опасности, что представления, навязанные некоторым подразделениям, могут вообще не соответствовать их ситуации? Но с другой стороны, если всем подразделениям позволить формировать собственные культуры, то в чем тогда преимущество работы единой организации? На этой стадии менее понятно, какие функции выполняет общая культура, а потому проблема управления изменениями в ней становится более сложной и многогранной.

Размораживающие силы на данной стадии могут действовать как изнутри, так и извне организации: (1) среди субкультур организации может возникнуть деструктивная борьба за власть или (2) вся организация или ее отдельные части могут испытывать экономические трудности или каким-либо иным образом отступать от намеченных целей, поскольку во внешней среде произошли значительные из-

менения. Например, до того, как компания *Multi* осуществила проект своего преобразования (об этом рассказывалось в главе 7), эффективность работы некоторых ее подразделений стабильно снижалась, и так продолжалось до тех пор, пока общее состояние организации не начало вызывать серьезные опасения. В то же время, функциональные группы внутри зарубежных подразделений все активнее враждовали с головной организацией и жаловались, что из-за непосильных накладных расходов «разжиревшей» штаб-квартиры страдают их прибыли.

Доступные на данной стадии механизмы изменения необходимо применять в совокупности с теми, которые были описаны в предыдущей главе. Такой много-сторонний подход к размораживанию и реформированию организации диктует сама природа изменения культуры.

Изменение посредством систематической подпитки из избранных субкультур

Сила организации среднего возраста заключается в разнообразии ее субкультур. Создают это лидеры или нет, но культурное развитие организации на стадии среднего возраста происходит путем оценки сильных и слабых сторон различных субкультур, а затем изменением основной культуры в соответствии с одной из них. Делается это посредством систематического назначения представителей этой субкультуры на основные руководящие должности в организации. Это своего рода расширенный метод использования гибридов, только эффект его в данной ситуации намного сильнее, так как сохранение основной культуры уже не является столь важной проблемой, как в молодых и растущих организациях. Кроме того, такими организациями управляют люди, не имеющие эмоциональной связи с первоначальной культурой, а потому более приспособленные к оценке необходимых будущих изменений. Если для молодых организаций разнообразие субкультур является угрозой, то для организаций среднего возраста это скорее преимущество. Единственный недостаток этого механизма изменения в том, что работает он очень медленно. Если скорость культурных изменений нужно увеличить, следует прибегнуть к проектам системного развития организации.

Изменение посредством организационного развития — создание параллельных обучающих систем

Лучшим определением организационного развития (ОР) является следующее: это процесс плановых изменений, управляемый сверху, затрагивающий, как технические, так и человеческие аспекты организации и осуществляемый с применением услуг внешних или внутренних консультантов для планирования и проведения перемен (*например, Beckhard and Harris, 1987; Burke, 1987*). Основная часть работы по организационному развитию уходит на увязку различных и порой противоборствующих субкультур и помощь лидерам, доминирующей коалиции или управленческой субкультуре, ориентированной на клиента, в объединении интересов разных групп. Управленческая субкультура обычно становится агентом изменений и первой, кого эти изменения касаются. Но, в конечном счете, системой, ориентированной на клиента, является организация в целом, а это говорит о необходимости учета

мнений всех заинтересованных лиц. Начало проектам могут положить отдельные лидеры, и все равно в развитии организации крайне важно, чтобы клиенто-ориентированная система включала в себя, как минимум, субкультуру топ-менеджмента и, желательно, остальные субкультуры в иерархии тоже.

Не все проекты организационного развития предполагают изменение культуры. Но если руководство обнаруживает, что внедрению новой стратегии или структуры мешают какие-то культурные представления, и имеется достаточно времени, будет предпринята попытка развития организации и изменения культуры. Отметим, что для этого лидеры сами должны понимать свою собственную культуру, а также то, какую помощь или препятствия их действиям оказывают культурные представления. Такое понимание приходит либо посредством описанной ранее формальной деятельности, например, терапевтического вмешательства, либо в результате не столь формальных процессов обучения.

Фактические перемены, в случае принятия решения о проведении изменений посредством организационного развития, могут быть разными, в зависимости от ситуации. Впрочем, почти все программы предполагают создание временной параллельной обучающей системы, в которой изучаются и проверяются новые представления (*Bushe and Shani, 1991*). Жертвовать общепринятым представлением ради нового, но неопробованного, неразумно и болезненно. Если какая-то часть организации может научиться альтернативному способу мышления и если этот способ окажется полезным, тогда беспокойства будет намного меньше: альтернатива будет постепенно внедряться в основной части организации. Апробирование во временной параллельной системе способствует созданию необходимой психологической безопасности.

При таком подходе для изменения базовых представлений без разрушения и повторного строительства организации требуется где-то от пяти до пятнадцати лет. Время необходимо для создания параллельной системы, для изучения новых представлений, а также для выработки механизмов их полномасштабного внедрения в организации. Например, когда компания *Procter & Gamble* решила изменить способ производства различных товаров, она начала с создания специальной группы работников, которой было поручено разработать план совершенно нового завода. Они могли даже сами нанять управляющего этим заводом, чтобы это действительно был человек новых взглядов, отличающихся от тех, что превалировали в компании. Такой управляющий был найден, а опыт завода признали успешным. Теперь проблема состояла в том, как этот опыт распространить. Специальная группа решила отдавать молодых и талантливых менеджеров в стажеры управляющему новым заводом. Через несколько лет те уже разбирались в заводской системе достаточно хорошо, чтобы внедрять ее на других новых предприятиях. И лишь после того, как эти новые предприятия успешно заработали, бывших стажеров, теперь уже опытных руководителей, перевели на старые, не охваченные свежими идеями заводы, которым теперь предстоял длительный период конверсии. Прошло почти двадцать лет, прежде чем на последнем из этих заводов завершилось внедрение новой системы.

Общим между всеми программами организационного развития является то, что все они осознаны и реализуются лидерами, так что неизбежные периоды дис-

баланса ожидаются заранее и из болезненного раскола превращаются в нормальные элементы эволюции. Стоящая за всем этим философия такова: нужно помочь системе перейти на более эффективное управление, поэтому субъект изменений должен отталкиваться от всеобъемлющей социотехнической модели и от набора ценностей, в котором учтены все заинтересованные в организации лица. Предполагается также, что организация не сможет научиться ничему новому, если ее лидеры сами ничему не учатся. Отсюда для них вытекает необходимость становиться маргиналами, принимать новые взгляды и создавать параллельную систему для их проверки на практике.

Изменение посредством технологического фактора

Один из наименее очевидных способов изменения культурных представлений в организациях среднего возраста — применение скрытого, кумулятивного и иногда непреднамеренного воздействия новой технологии. Рассмотрим два крайних случая. В первом мы имеем постепенное эволюционное распространение технологических инноваций, когда новая технология, такая, как автомобиль, вытесняет не только лошадь и телегу, но и, в конечном счете, многие положения и ритуалы, являющиеся неотъемлемой частью старого порядка. Во втором случае технологический фактор выступает в виде хорошо продуманного, управляемого внедрения конкретных технологий с целью привлечения членов организации к новому типу поведения, что, в свою очередь, потребует от них переоценки существующих представлений и, возможно, принятия новых ценностей, убеждений и представлений.

Мы говорим о ситуации, когда лидер сознательно решает внедрить новую технологию, чтобы инициировать изменения в культуре. Иногда целью является уменьшение чрезмерного культурного разнообразия. Для этого вводится нейтральная или так называемая прогрессивная технология, заставляющая людей мыслить и вести себя одинаково, но по-новому. Иногда ставится цель вывести на чистую воду некоторые представления, но сделать это нейтральным способом, без видимых угроз. Технология может иметь физическое воплощение, например, появление роботов на сборочной линии или автоматизация химического завода, или атомной электростанции, а может носить и социотехнический характер, например, внедрение программы сплошного контроля качества.

Многие компании прибегают к вмешательству через развитие, пытаясь внедрить новую социальную технологию в рамках программы организационного развития. При этом они руководствуются общепризнанной целью создать в ситуациях, где ощущается недостаток общих представлений, единые концепции и язык, — например, как это имеет место в управленческой решетке Блейка (*Blake and Mouton, 1964*). Самыми последними и наиболее интересными версиями такого типа вмешательства являются системная динамика, описанная в книге Сенге «*The Fifth Discipline**» (*Senge, 1990*), и сплошной контроль качества, являющийся предметом многих книг и программ (например, *Ciampa, 1992*). За этой стратегией стоит предположение, что новые для данной культурной области общие язык и концепции, например, отношение к подчиненным или восприятие действительности, постепенно вынудят членов организации понять совместную точку зрения, что в конечном итоге приведет к появлению общих представлений, постепенно укореняю-

щихся по мере того, как организация набирается опыта и успешно справляется с кризисами.

Существующая практика использования персональных компьютеров на разных уровнях менеджмента для связи внутри организации, обязательного посещения обучающих курсов, внедрения экспертных систем для облегчения принятия решений и применения различных программ коллективной работы для устранения временных и пространственных преград является ни чем иным, как еще одной версией технологического фактора, хотя, возможно, и ненамеренно (*Gerstein, 1987; Grenier and Metes, 1992; Johansenu др., 1991; Savage, 1990; Schein, 1992*).

Иногда лидеры чувствуют, что представления, на основе которых принимаются решения, слишком разнообразны, и вводят технологию, обязывающую подходить к принятию решений более осознанно. Иногда в технологии также видится возможность внедрить представления, на которых основана сама же технология, такие, как точность, измерение, количественная оценка и построение моделей (см. главу 14). В некоторых случаях эффект оказывается неожиданным, например, когда информационная технология внедряется для того, чтобы дать возможность всеобщего беспрепятственного общения, и тем самым уменьшить влияние формальной иерархии, а генеральный директор использует информацию в целях контроля и неумышленно усиливает иерархические связи.

В качестве необычного примера размораживания посредством принудительного внедрения технологии можно привести поведение главы одной транспортной компании. Компания была основана королевским указом около ста лет тому назад. За это время у нее появились прочные традиции, связанные с ее грузовиками синего цвета и королевским гербом на борту (*Lewis, 1988*). Компания несла убытки, так как не отличалась агрессивным поиском новых возможностей для перевозки грузов. Изучив за несколько месяцев сложившуюся ситуацию, новый директор неожиданно и безо всяких на то оснований приказал перекрасить все машины в сплошной белый цвет. Понятное дело, решение повергло всех в ужас. К директору пошли делегации, умолявшие его передумать, посыпались протесты и заявления о потере индивидуальности, предсказания экономической катастрофы, — в общем, все формы сопротивления были налицо. Директор терпеливо выслушал все это, но ответил, что перекраску нужно осуществить, и как можно скорее. Закрыв, таким образом, всякое обсуждение своего приказа, он разрушил сопротивление.

После того как грузовики перекрасили, клиенты вдруг начали интересоваться у водителей, какой новый логотип будет теперь изображен на их машинах. Это заставило работников всех уровней задуматься, каким же все-таки бизнесом они занимаются. В результате их внимание обратилось на рынок, чего и добивался директор. Он предполагал, что простыми уговорами добиться этого будет невозможно; прав он был или нет, теперь уже не узнать. Он поставил работников в ситуацию, когда им не оставалось ничего другого, как переосмыслить идею своей компании. Работники, конечно, чувствительно относятся к тому, что новые технологии вынуждают их пересматривать свои представления. Если они хотят продолжать их придерживаться, то будут изо всех сил сопротивляться технологии.

Подведем итог. За культурными изменениями в организации на стадии среднего возраста, в первую очередь, стоит тщательно продуманное использование

преимущества разнообразия, которое возникает по мере развития субкультур. Если компании не угрожает серьезная опасность, у нее будет достаточно времени, чтобы в дополнение к обычной эволюции и организационной терапии применить такие механизмы, как систематическую подпитку из субкультур, организационное развитие и технологические изменения. Далее мы рассмотрим более проблематичную область: что делать лидерам, если в их организациях начался застой или упадок, некоторые культурные представления выглядят устаревшими, а для применения эволюционных методов не хватает времени.

Стадии зрелости и возможного упадка организации

Длительная история успеха приводит к образованию прочно укоренившихся в сознании всех работников представлений и, как следствие, мощной культуры. В условиях стабильных внешней и внутренней сред это является преимуществом. Однако, если в среде происходят изменения, некоторые из этих представлений могут превратиться в обузу, и именно по причине своей силы. Стадия зрелости иногда наступает в тот момент, когда организация больше не может расти: она насытила все свои рынки или ее продукты устарели. Зрелость не всегда связана с возрастом, размером или числом сменившихся поколений менеджеров, а скорее отражает взаимодействия между продукцией организации и средой, точнее, ее возможностями и ограничениями.

Возраст имеет значение в том случае, если необходимо изменить культуру организации. Если за ее плечами стоит длинная история успешной работы с определенными представлениями о себе и о среде, то маловероятно, что организация захочет подвергнуть их сомнению. Даже если сомнения осознаются членами организации, те, вероятнее всего, предпочтут ничего не менять, поскольку с этими представлениями достигнуты прошлые успехи, и они служат источником гордости и самоуважения. Теперь представления выступают в роли фильтров, мешая менеджерам понимать суть необходимых для выживания и обновления альтернативных стратегий. (*Donaldson and Lorsch, 1983; Lorsch, 1985*).

В такой ситуации в организацию можно ввести сторонних консультантов, чтобы те четко сформулировали альтернативы ее развития. Но, как бы доходчиво и глубоко ни объяснял консультант свои предложения, некоторые из них не будут даже поняты, если они не вписываются в старую культуру, а отдельные альтернативы встретят сопротивление, даже если будут осмыслены, потому что вызывают слишком сильное чувство беспокойства или вины, а необходимая в таких случаях психологическая безопасность отсутствует. Даже если топ-менеджеры согласятся с предложениями, некоторые новые представления невозможно будет внедрить в остальной части организации, так как люди просто не поймут или не примут требования новой стратегии (*Davis, 1984*).

К примеру, отдельным частям компании *Multi* пришлось столкнуться с неизбежной и малоприятной реальностью: срок действия патентов на некоторые лучшие товары истек; появились молодые, более гибкие и агрессивные конкуренты; на некоторых основных рынках предложение превысило спрос, так как отрасль

переоценила их потенциал; кроме того, было непонятно, «есть ли еще возможность что-то изобрести», т. е. продолжать ли делать основной упор на исследования. Компания нуждалась в маркетинговых инновациях и в переносе творческого потенциала с НИР на совершенствование производственных процессов, что было необходимо для снижения затрат. Но поскольку культура была построена именно на базе исследований, творчески мыслящим маркетологам и технологам было трудно привлечь к себе внимание руководства. Сам исследовательский отдел должен был стать ближе к рынку, но продолжал действовать по своему усмотрению. Даже старшие менеджеры, видевшие эту дилемму, оказались в плену у собственных представлений. Они не могли оказывать давление на влиятельных исследователей, да и сама культура требовала не вмешиваться в дела друг друга.

В подобной ситуации выбор невелик: быстро трансформировать отдельные части культуры и снова сделать организацию адаптивной, для чего необходимо некое преобразование, либо разрушить организацию и ее культуру, проведя процесс полной реорганизации при помощи слияния, приобретения или банкротства. В любом случае, для размораживания организации и запуска программ изменений потребуются сильные менеджеры, или «лидеры реорганизации» (*Kotter and Heskett, 1992; Tichy and Devanna, 1986*). Как я уже говорил, такое размораживание должно не только включать в себя противоречие или стимулирование чувства вины; оно должно обеспечивать психологическую безопасность: содержать новое видение, новый набор альтернатив и план действий. Только это способно вселить в членов организации уверенность в осуществимости изменений.

Управляемое изменение посредством внедрения сторонних менеджеров

Общие представления можно изменить, поменяв состав доминирующих в организации групп или коалиций. Наибольший эффект данный механизм изменения имеет в том случае, когда совет директоров назначает нового исполнительного директора компании или когда смена директоров происходит в результате слияния, приобретения или покупки контрольного пакета акций компании. Новый директор обычно вводит в организацию своих людей и избавляется от тех, кто, по его мнению, олицетворяет старые порядки и работает слишком неэффективно. В сущности, он тем самым разрушает групповую или иерархическую субкультуру, на которой построена вся культура компании, и начинает процесс формирования новой культуры. Если в организации существуют мощные функциональные, географические или дивизиональные субкультуры, их лидеры обычно тоже сменяются.

Дайер (Dyer, 1985, 1986) изучал действие данного механизма изменения в нескольких организациях и обнаружил следующую общую закономерность: (1) под влиянием снижающихся рыночных показателей в организации развивается ощущение кризиса и делается вывод о необходимости нового лидерства; (2) параллельно происходит ослабление существующих порядков: процедуры, убеждения и символы, являющиеся основой старой культуры, разрушаются; (3) для разрешения кризиса появляется новый лидер, посторонний для организации человек; (4) между поборниками старых представлений и сторонниками нового руководства развивается конфликт и, (5) если кризис благополучно завершается и новый лидер

получает мандат доверия, он побеждает в конфликте; новые представления начинают внедряться, их подкрепляет разработка новых процедур, убеждений и т. д.

Людам может не нравиться новый подход, но они не могут не согласиться с тем, что благодаря ему, компания снова сделалась прибыльной, поэтому, наверное, стоит попробовать жить по-новому. Те, кто продолжает держаться за старые порядки, либо вытесняются из организации, либо уходят сами, поскольку новый порядок вещей вносит в их рабочую жизнь огромный дискомфорт. С другой стороны, если улучшение не происходит, или оно происходит, но не за счет стараний нового лидера, или если новые представления несут угрозу культурному ядру, то в результате лидер дискредитирует себя и вынужден сам уйти из организации. (Эта ситуация наблюдается особенно часто, когда данный механизм изменения применяется в молодых компаниях, где все еще велико влияние основателя или семья-владельца. В таком случае, велика вероятность, что новый лидер не будет соответствовать представлениям основателя и им же будет изгнан из компании.)

Чтобы полностью разобраться в динамике описанного *Дайером* процесса, нужно, конечно, знать, как и почему произошло ослабление существующих порядков. Одной из наиболее распространенных причин такого ослабления является смена собственника. Например, когда основатели продают компанию или владелец меняется в результате слияния, приобретения или выкупа контрольного пакета акций, происходящие при этом структурные изменения значительно ослабляют поддержку существующих культурных представлений и открывают путь борьбе за власть среди различных элементов организации. Это дополнительно ослабляет любые культурные представления. Если в компании сформировались влиятельные субкультуры, и одна или несколько из них прочно связаны с внешними группами и, соответственно, их представлениями, то существующая культура ослабляется еще больше. Например, когда рабочие решают вступить в профсоюз, а тот, в свою очередь, входит в состав влиятельного международного союза, менеджмент теряет некоторую степень свободы, а во внутренней интеграции появляются новые представления. Похожий эффект наблюдается, когда высшие руководители выбираются преимущественно из представителей одного функционального направления, например, из финансового отдела, и эти недавно еще функциональные руководители продолжают по-прежнему прислушиваться преимущественно к мнению акционеров, интересы которых могут вовсе не совпадать с интересами маркетологов, производственников или технических специалистов компании.

Иногда изменение культуры вызывается тем, что менеджеры со стороны приходят на должности среднего уровня и имеют возможность постепенно реформировать мышление высшего руководства. Чаще всего такое происходит, когда сторонние менеджеры становятся во главе подгрупп, изменяют их культуру, добиваются большого успеха и тем самым представляют новый образец для всей организации (*Kuwada, 1991*). Пожалуй, на практике наиболее распространена ситуация, когда новый менеджер возглавляет независимое подразделение диверсифицированной корпорации. Если его подразделение добивается успеха, оно не только становится образцом для подражания, но и выращивает группу менеджеров, способных занять более высокие должности, и таким образом влияет на головную часть организации.

Например, подразделению *Saturn* и заводу *NUMI* (оба входят в состав компании *General Motors*) специально была предоставлена полная свобода, чтобы они создали подходы по вовлечению работников в процесс разработки и производства автомобилей, т. е. выработали новые культурные представления относительно взаимоотношений между членами коллектива. Данный подход представляет собой усиленную версию того, что ранее было описано как параллельная структура в рамках проекта организационного развития. Так, *GM* также приобрела компанию *Electronic Data Systems* - в качестве технологического стимула для изменения организации. Впрочем, в каждом из подобных случаев мы видим, что наличие инновационной субкультуры еще не гарантирует, что основная культура будет пересмотрена или изменена. Инновационная субкультура вызывает противоречие в отношении некоторых базовых представлений, но без достаточного беспокойства, чувства вины и психологической безопасности культура топ-менеджмента будет оставаться неприкосновенной для каких бы то ни было инноваций.

Внедрение сторонних менеджеров неизбежно приводит к конфликту представлений разных культур, что увеличивает уровень дискомфорта и тревоги. Решаясь применить данную стратегию изменения, лидеры должны знать, как они будут управлять тем беспокойством и конфликтом, который они намеренно или ненамеренно инициируют. Здесь, опять же, для создания альтернативных путей развития взамен старых, непригодных, необходимо обладать видением нового состояния организации.

Изменение посредством скандалов и развенчание мифов

К моменту достижения стадии зрелости в компании вырабатывается позитивная идеология и ряд мифов относительно того, как надо работать - все то, что *Арджирис и Шон* (*Argyris and Schon, 1974, 1978*) назвали «провозглашаемыми теориями». В то же время компания продолжает работать в соответствии с представлениями, доказавшими свою действенность на практике, которые *Арджирис и Шон* назвали «действующими теориями», намного точнее отражающими происходящее. Более того, весьма распространены ситуации, когда провозглашаемые теории, или декларированные ценности организации, в большей или меньшей степени расходятся с фактическими представлениями, определяющими работу организации.

Например, провозглашаемая организацией теория может гласить, что при географическом перемещении работников учитываются индивидуальные потребности. На самом же деле, как показывает действующая теория, всякий, кто откажется переезжать по долгу работы, будет вычеркнут из списка кандидатов на повышение в должности. Организация может заявлять, что в создании новых продуктов применяет рациональные методы принятия решения, в основе которых лежит исследование рынка, а на самом деле она прислушивается к мнению одного из ключевых руководителей и реализует преимущественно его проекты. Организация может декларировать ценность работы в командах, но вся ее практика оказывается исключительно индивидуалистичной и конкурентной. Компания может говорить о внимании к безопасности работников, а сама пытается сохранять конкурентоспособность путем снижения издержек, что означает применение небезопасных методов работы. Если за всю историю организации не происходило ничего, что могло бы указать на подоб-

ные несоответствия, мифы, окружающие провозглашаемые теории и ценности, только множатся, что увеличивает разрыв между показным и реальным положением вещей. Наиболее распространенный миф многих современных компаний состоит в том, что они никогда никого не увольняют.

Там, где имеется несоответствие между провозглашаемыми ценностями и фактическим положением, в качестве механизмов изменения культуры могут использоваться скандалы и развенчание мифов. До тех пор, пока фактически действующие представления не приведут к публичному скандалу, который нельзя будет скрыть, замаять или опровергнуть, ничего не изменится. Например, в компании, гордящейся, что при назначении работников в зарубежные подразделения она учитывает их личные пожелания, один высший руководитель после нежеланного перевода в иностранный филиал покончил с собой. В своей предсмертной записке, которая попала на страницы газет, он писал, что компания вынудила его принять это неприемлемое для него предложение. Данное событие неожиданно выставило одну из составляющих культуры в таком свете, что отрицать или как-то объяснить ее было невозможно. Компания немедленно ввела новый порядок, теперь уже действительно основанный на провозглашенных ценностях, и начала болезненный процесс реформирования некоторых элементов своей философии развития карьеры.

В случае, когда мнение одного руководителя доминировало в разработке новых продуктов, произошло следующее. Один из товаров, на создании которого он настоял, провалился с таким треском, что компания была вынуждена объяснять широкой публике, как он вообще появился на рынке. О скандальной роли менеджера в этом процессе рассказали недовольные им подчиненные. Он был снят с должности, а компания тут же заявила о внедрении нового процесса разработки товаров.

Каждая из катастроф, наподобие взрывов на Чернобыльской атомной электростанции и Бхопальском химическом заводе (Индия), взрыва космического корабля «Челленджер» и разлива нефти на Аляске, вынуждала соответствующие организации в срочном порядке пересмотреть отношение к безопасности своих процессов. Нельзя сказать, что катастрофы и скандалы автоматически вызывают *изменение* культуры, но они являются мощнейшим противоречием, отрицать которое невозможно. Раз так, они начинают процесс размораживания и тем самым дают возможность осуществления изменений для приведения представлений организации в соответствие с реалиями внутренней и внешней среды.

Работники компаний иногда сами провоцируют скандалы, устраивая в нужное время и в нужном месте утечку информации. Такая утечка иногда определяется как стукачество, демонстрируя, в известном смысле, наличие внутренних несообразностей в организации. Так как такие действия могут форсировать наступление кризиса, что, в свою очередь, приведет к пересмотру культурных представлений, становится понятным, почему люди относятся к ним с осторожностью и почему организации нередко карают за них.

Изменение посредством навязывания убеждений

Концепция навязывания убеждений была выработана на основе моих исследований военнопленных, чьи убеждения и установки претерпели существенные изме-

нения за три-пять и более лет плена во время войны в Корее и после ее окончания (*Schein, 1961a*). Чтобы понять, сколь серьезные перемены происходили с пленными, нужно учесть, что если у человека нет возможности выйти на свободу, он подвержен влиянию мощнейших размораживающих сил, мотивирующих его, рано или поздно, на поиск новой информации, с которой у него начнется процесс когнитивного пересмотра. Пленные сначала бурно отрицали свою виновность — хотя предложения сделать признание в шпионаже и диверсии, что вызовет еще более суровое наказание, выглядели нелепо — и всяческими способами пытались выдержать, нисколько не сомневаясь в своих базовых представлениях.

Спустя месяцы или годы оскорблений, допросов, физических истязаний, давления со стороны сокамерников, идеологической обработки и угрозы в случае непризнания остаться в тюрьме навечно, пленные начинали искать выход. Они находили его, когда понимали, что такие понятия, как «вина», «преступление» и «диверсия», в разных культурах и при разных политических системах имеют разный смысл. После когнитивного пересмотра этих концепций они уже могли пойти на чистосердечное признание, тем самым вызывая фундаментальные изменения в представлениях о самих себе.

Какое отношение все это имеет к изменению культуры? Ситуации, где элементы старой культуры уже только вредят, но по-прежнему сильны в людях, сопоставимы с тем, с чем борются захватчики, когда пленные настаивают на своей невиновности. Для осуществления изменений в таких ситуациях нужно сначала устранить всяческую возможность для выхода из ситуации, а затем обострить противоречия, одновременно обеспечивая психологическую безопасность. Сделать это нелегко, но именно так поступают эффективные менеджеры-реформаторы. Правильно используя нужные стимулы, они мешают тем, кто должен остаться в организации, из нее уйти. Непрерывное возникновение противоречий со старыми способами поведения и, фактически, навязывание нового, как в случае с главой транспортной компании, приказавшего перекрасить все грузовики в белый цвет, не дает людям сохранить старые представления. Постоянно поддерживая и вознаграждая любые движения в сторону новых порядков, эффективные менеджеры обеспечивают людям психологическую безопасность. При достаточном ее объеме члены организации могут начать переосмысливать и даже отказываться от своей когнитивной защиты. Если работник не может этого сделать, менеджеру-реформатору ничего не остается, как уволить его. В любом случае, суть этого механизма состоит в том, что менеджер собирается сохранять свою власть неограниченно долго, тем самым не давая членам организации возможности избрать стратегию простого ожидания момента, когда он уйдет.

Изменение посредством преобразования

Преобразование как механизм изменения на самом деле представляет собой комбинацию из описанных ранее приемов, объединенных в единую программу талантливым менеджером или командой субъектов изменений. Во всех ситуациях преобразований меня поражает возможность полного изменения с применением всех перечисленных мною механизмов. Первое условие для изменения, как всегда, это необходимость размораживания организации. Будь то внешние угрозы существо-

ванию компании или новые планы Совета директоров, исполнительного директора или доминирующей коалиции менеджеров, организация должна осознать, что какая-то часть ее способа мышления, чувствования и принципов работы действительно устарела. В результате новому или существующему директору предписывается выполнить программу изменения, принимающего в данном случае вид преобразования.

Изменение осуществимо в том случае, если менеджер-реформатор или команда реформаторов четко понимает, какой должна стать организация, имеет модель необходимого для этого изменения культуры и полномочия для внедрения этой модели. При отсутствии хотя бы одного из этих элементов процесс неизбежно закончится неудачей. В любом случае беспокойство и тревога, возникающие в связи с предстоящим преобразованием, нуждаются в активном управлении. Например, если неизбежна смена людей на многих руководящих должностях, то процесс должен быть поставлен так, чтобы это считалось необходимым шагом, причем связанным с неизменными глубокими культурными представлениями. В противном случае, те, кому увольнение пока не грозит, будут находиться в состоянии сильного волнения, а потому их продуктивность снизится.

Преобразование обычно требует вовлечения всех членов организации, с тем, чтобы дисфункциональность элементов старой культуры стала очевидна для всех. Выработка новых представлений в таком случае превращается в процесс когнитивного пересмотра представлений посредством обучения, подготовки и изменения структуры и процедур там, где это необходимо. При этом нужно помнить, что обучение новым принципам должно приводить к видимым улучшениям. Кроме того, нужно создавать новые девизы, истории, мифы и ритуалы, то есть, всеми способами принуждать людей, как минимум, к принятию нового поведения. Все остальные описанные ранее механизмы тоже действуют, однако без готовности к принуждению преобразование невозможно.

Для управления преобразованиями, или, как их чаще называют, трансформациями предлагаются две фундаментально разные модели лидерства. В *модели четкого видения* лидер отчетливо представляет, какой в результате должна стать организация, указывает на средства, которыми этого можно добиться, и постоянно поощряет любое движение в этом направлении (*Tichy and Devanna, 1986; Bennis and Nanus, 1985; Leavitt, 1986*). Эта модель хороша в ситуациях с предсказуемым будущим и, конечно, когда в организации имеется такой предвидящий лидер. Если ни одно из этих условий не соблюдается, организация может применить *модель нечеткого видения*, когда новый лидер своей властью объявляет, что существующее положение недопустимо и что эффективность должна повыситься в течение определенного периода времени, но выработку видения, способов фактического осуществления перемен он оставляет на усмотрение организации (*Pava, 1983*). Идея «нам требуются перемены» озвучивается убедительно, многократно, на всех уровнях организации. По мере того, как члены организации начинают предлагать свои решения, лидер выбирает и поддерживает наиболее перспективные из них. Очевидно, что эта модель наиболее применима в ситуациях, когда лидер-реформатор приходит в организацию извне и потому поначалу не знает, на что она способна. Она также применима в условиях турбулентного, непредсказуемого буду-

шего, так как учит организацию сознательно менять свои представления как часть непрерывного процесса адаптации.

Обычно преобразования необходимо сопровождать более длительными программами развития организации, что способствует обучению и принятию новых представлений. Мало просто разморозить организацию и начать изменение силами авторитетных лидеров. Изменение может потребовать управления во всех субкультурах организации, а этот процесс требует очень много времени. Привить новые представления зрелой организации намного сложнее, чем молодой и растущей, потому что все ее структуры и процессы требуют переосмысления и, возможно, перестройки.

Изменение посредством реорганизации и перерождения

Процесс реорганизации и перерождения еще слишком мало изучен, поэтому сказать о нем много пока не удастся. Достаточно будет отметить, что если организация физически разрушается, то, по определению, разрушается и культура, носителем которой она является, и какая бы организация ни появилась на месте старой, она будет формировать свою собственную культуру. Это очень травмирующий процесс, а потому умышленно он обычно не применяется. Впрочем, им можно воспользоваться, когда на карту поставлено экономическое выживание.

Изменениям культуры такого уровня соответствуют уже не просто небольшие адаптационные перемены, а истинные организационные преобразования. В процессе эволюции компаний такие преобразования периодически случаются, и предсказать направление изменений в этих случаях можно далеко не всегда (*Tushman and Anderson, 1986; Gersick, 1991*). Изменения такого масштаба обычно происходят вследствие поглощения, приобретения или выкупа контрольного пакета акций компании, если новые владельцы решают полностью реорганизовать организацию и готовы при этом избавиться от большинства ключевых менеджеров, а вместе с ними - и от старой культуры.

Резюме и выводы

В главах 15 и 16 были описаны различные механизмы и процессы, при помощи которых лидеры, как субъекты изменений, осуществляют преобразования культурных представлений в организациях. На различных стадиях организационного развития культура выполняет разные функции, а потому изменение на каждой стадии происходит по-своему. На этапе формирования организации культура, как правило, положительно влияет на рост компании, и поэтому требует совершенствования, конкретизации и четкого доведения до работников. На стадии среднего возраста организации культура становится все более разнообразной: в ней формируется множество субкультур. В этой связи одной из сложнейших стратегических задач лидеров становится определение нуждающихся в изменении элементов. Впрочем, к этому времени у лидеров имеется уже гораздо больше рычагов для преобразования представлений. На стадиях зрелости и упадка культура нередко становится частично дисфункциональной и может быть изменена при помощи более интенсивных мер, таких как скандалы и преобразования.

Описанные одиннадцать механизмов изменения обладают свойством кумулятивности. Это значит, что эволюция культуры, систематическое продвижение гибридов, организационная терапия и систематическое манипулирование субкультурами являются предпосылками для организационного развития, использования технологического фактора и внедрения сторонних менеджеров. Развенчание мифов при помощи скандала направлено скорее на начальное размораживание организации, а для осуществления самого изменения нужно применить как минимум один из вышеперечисленных механизмов, а также, возможно, и навязывание убеждений, преобразование или даже такую кардинальную меру, как разрушение и последующее перерождение организации.

В любом случае, процесс изменения должен включать в себя некие размораживающие силы, состоящие из противоречащей информации, создания чувства беспокойства или вины и ощущения психологической безопасности. Для когнитивного пересмотра — формирования новых представлений — в размороженной организации также должны действовать определенные механизмы. Процесс изменения завершается замораживанием, когда новые культурные представления стабильно используются для решения проблем или уменьшения чувства тревоги.

Выводов для руководства отсюда можно сделать много. Самое главное: именно лидеры начинают процесс изменения. Это предполагает ряд различных функций, которые многими лидерами порой не осознаются. Прежде всего нужно найти и предоставить организации противоречащую информацию, что инициирует процесс изменения. Для создания мотивации к изменению лидер должен вызвать чувство беспокойства или вины. Что еще важнее, одновременно с этим нужно найти способ, как обеспечить достаточную психологическую безопасность, чтобы члены организации согласились с необходимостью преобразований и начали процесс обучения, который нередко оказывается весьма болезненным. Современные авторы очень много говорят о важности наличия у лидеров видения нового состояния организации, а также навыков, необходимых для его реализации. Думается, такое внимание к видению является отражением той огромной роли, которую оно играет в выполнении ключевых психологических функций, а именно, в опровержении старых представлений и создании достаточной психологической безопасности для обучения новым. Видение необязательно должно быть совершенно четким или законченным. Оно должно указывать путь и процесс обучения, чтобы убедить членов организации в потенциальной возможности конструктивных изменений.

Рассмотренные в главах 15 и 16 механизмы изменения культуры представлены с точки зрения лидера. Изменения культуры также происходят вследствие появления новых людей с опытом и представлениями, отличными от существующих в разных частях организации. В целях нашего анализа мы ограничимся лишь наблюдением, что с течением времени в результате данных изменений в организации появляются разнообразные субкультуры. Важно отметить, что во власти лидеров стимулировать формирование и разнообразие этих субкультур или, посредством избирательного продвижения, уменьшать их количество и тем самым определять единое направление культурной эволюции организации.

Глава 17

Реальное лицо сложности культурных изменений

Пример из практики (a Case Study):

«...Социальная среда, в которой рождается новая ситуация, а также мышление тех, кто создает эту новую ситуацию, отражают все то, что в обществе считается "естественным". Что именно полагается естественным, почти всегда является функцией культуры, притом мы обычно не сознаем, в чем являемся пленниками культуры. Те, кто создает ситуацию, всегда хотят сделать что-то новое, как правило, не понимая, что они вооружены категориями мышления, - и впоследствии будут ими же разоружены, - которые и создали те условия, которые они хотят изменить. Мы соглашаемся, что чем больше что-то меняется, тем более неизменным оно остается, но не потому, что люди хотят этого, и не из-за упрямства человеческой природы, а главным образом потому, что если мы считаем порядок вещей "естественным", то нас нельзя переубедить, что может быть иначе.» [Sarason, 1972,]

Цель этой главы состоит в том, чтобы продемонстрировать сложность культуры и ее изменения на примере конкретной организации с конкретными проблемами. На практике желание изменить культуру исходит именно из необходимости решения организационных проблем. Вопрос изменения культуры встает только в том случае, когда культурные представления мешают организации жить и работать. Мы рассмотрим случай крупного преобразования, проведенного в компании *Multi* с целью решения великого множества накопившихся в ней проблем. Данный случай иллюстрирует многие из тех механизмов, что были представлены в главах 15 и 16, но также ставит фундаментальный вопрос о том, действительно ли имело место реальное изменение культуры.

Ранее, описывая компанию *Multi*, я пытался показать, как связаны между собой определенные глубинные представления и как они все вместе в значительной мере объясняют повседневное поведение организации. Здесь же я хочу показать, как процесс изменения вскрыл проблемы в культуре компании и что произошло с этой культурой в результате произошедших в организации перемен.

По мере рассказа читателю станет понятен мой «клинический подход» к изучению культуры. Я представлю данные о *Multi*, а также, для сравнения, наблюдения в компании *Action*, чтобы на конкретных событиях показать, как разворачивается процесс изменения и какое участие в нем принимает консультант. Культуры как *Action*, так и *Multi*, нельзя назвать самоочевидными. Вернее будет сказать, что с помощью членов организации мне пришлось додумываться, почему показавшиеся мне несовместимыми события обретают смысл при рассмотрении с точки зрения культуры. Таким образом, далее я покажу, как пришел к некоторым выводам относительно культуры, о которых рассказывал в этой книге.

Представленная здесь информация, конечно, не может претендовать ни на историческую, ни на этнографическую полноту. Она ограничена моим клиническим подходом, а потому тяготеет к моей цели общения с клиентом. Культура, однако, отличается вездесущностью, поэтому в любой ситуации просвечивают более глубокие представления культурной парадигмы. Менее очевидны структура и содержание разнообразных субкультур, хотя влияние некоторых из них на процесс изменения оказалось весьма заметным.

Первый контакт и первое ежегодное собрание

Мое сотрудничество с компанией *Multi* началось в 1979 г. с крупной «образовательной интервенции» в ряды топ-менеджеров на их ежегодном собрании. Годом раньше д-р Питер Штерн, директор компании по развитию менеджмента, услышал мое выступление на открытом семинаре по проблеме развития карьеры и карьерным ожиданиям (*Schein, 1978, 1990a*). Д-р Штерн предложил своему боссу, Ричарду Мейеру, председателю исполнительного комитета (группы, отвечающей за деятельность компании), заслушать мои материалы по карьерной динамике на собрании старших руководителей *Multi*.

Перед тем собранием Мейер ставил цель подкрепить работу над проблемами компании стимулированием активности всей группы, в первую очередь, в сфере лидерства и творчества. Он видел, что в будущем компанию ждет еще более турбулентная экономическая, политическая и технологическая среда, что потребует совершенно новых реакций. Мейер принадлежал к одной из семей-основателей компании; он проработал десять лет на американском дочернем предприятии *Multi* и понял, что более динамичная среда США стимулировала такой уровень творчества, которого явно не хватало в его родной стране. Обладая юридическим, а не техническим образованием, Мейер являл собой отличный пример маргинального лидера, который может находиться внутри культуры и при этом воспринимать ее достаточно объективно. Он специально приглашал на ежегодные собрания различных лекторов со стороны, чтобы расширить восприятие своих высших руководителей. Мне предстояло в течение двух дней выступать на тему лидерства и творчества в контексте развития карьеры.

И тема творчества, и сам подход — лекция для всей группы — полностью соответствовали представлениям *Multi* о том, что: (1) творчество в науке очень важно; (2) знания приобретаются в процессе научного познания и (3) знание распростра-

няется экспертами дидактическим образом. Для сравнения, трудно представить, чтобы руководство прагматичной компании *Action* выделило целых два дня на семинар, состоящий, в основном, из выступлений приглашенных ораторов. Соответственно, старших менеджеров вряд ли могла заинтересовать тема творчества. Они посчитали бы ее слишком абстрактной и не имеющей никакого отношения к их работе.

Если в *Action* многое осуществлялось без предварительного планирования, то в *Multi* планировалось все до мельчайших подробностей. После того, как Мейер и Штерн приняли решение относительно темы выступления, я должен был встретиться с Мейером, чтобы тот оценил мой стиль и манеру изложения материала. Он пригласил меня провести целый день у него дома, где познакомил со своей женой. Мы с ним понравились друг другу, поэтому было решено, что я выступлю со своими лекциями на собрании 1979 г.

Несколько недель спустя в MIT (Массачусетский технологический институт) меня навещал г-н Кунц, чтобы обсудить детали. Как администратор семинара, Кунц отвечал за программу всех трех дней собрания, а также, как оказалось, должен был подготовить меня к встрече с группой. Кунц был линейным менеджером, переведенным в сферу обучения высшего руководящего состава компании, и, в силу своего прошлого опыта, был знаком с ожиданиями старших линейных менеджеров. Еще за несколько месяцев до семинара мы провели с ним много часов, выбирая материалы, примеры, которые должны были заинтересовать участников собрания, график выступления и т. п.

Тут я впервые своими глазами увидел, насколько скрупулезно менеджеры *Multi* планируют каждую мелочь любого действия, за которое они отвечают. Было очевидно, что компания готова уделить столько времени и энергии подготовке «идеального собрания», сколько на это может потребоваться. В этом процессе проявилась не только преданность компании идее структурирования всех и вся, но и, как я теперь понимаю, вся фундаментальность представления о разделении сфер влияния менеджеров. Кунц отвечал за проведение собрания, хотя иерархически находился на два уровня ниже его участников. Он сформировал наблюдательную группу, в которую вошли Мейер и несколько других членов исполнительного комитета, чтобы согласовать план семинара и вовлечь в него высшее руководство. Впрочем, нужно отметить, что группа наделила Кунца достаточной свободой в выборе программы мероприятия. Таким образом, как в *Action*, так и в *Multi*, культура начала проявлять себя при первых же контактах с организацией, хотя в то время я этого еще не знал.

В том ежегодном собрании участвовали: Мейер; босс Мейера, председатель Совета директоров; несколько членов совета в качестве гостей; исполнительный комитет из девяти человек в полном составе; все старшие функциональные менеджеры и менеджеры подразделений; а также, самое главное, менеджеры, ответственные за деятельность компании в разных странах мира — всего сорок пять человек.

Хотя тогда я этого еще не знал, собрание выполняло важную интегрирующую и коммуникативную функцию, так как на протяжении трех дней обеспечивало то, чего не было в повседневной деятельности: высокий уровень открытого и *горизон-*

шального общения. Впрочем, оно отразило и иерархические связи тоже, поскольку процесс коммуникации между главами подразделений происходил хотя и открыто, но под внимательным наблюдением со стороны членов исполнительного комитета и Совета директоров. Кроме того, присутствовала явная склонность полагаться на мнение других и делиться своими идеями только тогда, когда об этом специально попросят. Собрание также послужило для руководителей возможностью быстро донести важную идею до всей организации и, как мы впоследствии увидим, вовлечь компанию в управление кризисом, когда в том возникла необходимость.

Собрание того года проводилось на комфортабельном горном курорте и включало в себя специальное развлекательное мероприятие, что должно было помочь расслабиться и поближе сойтись друг с другом. Мои выступления были запланированы на второй и третий день собрания. Кроме собственно речей, предполагались обсуждения с руководителями истории их карьер, чтобы помочь им определить свои «карьерные устремления». Я рассказывал о творчестве в контексте инноваций, особенно инноваций в исполнении ролей, подчеркивая, что наука отнюдь не является единственно возможной сферой приложения творческих усилий и что любой менеджер может стать новатором в своей сфере деятельности. Я попросил участников разбиться на пары, как им будет удобно. Председатель Совета директоров с энтузиазмом подключился к процессу и тем задал хорошее настроение для всего собрания.

Его энтузиазм проявился еще раз, когда на неформальном обеде, последовавшем за развлекательным мероприятием третьего дня собрания, он с юмором рассказал о своих собственных карьерных устремлениях, зафиксировав тем самым сказанное вчера и еще раз показав, насколько менеджеры этой организации склонны прислушиваться к вышестоящим начальникам и применять научные знания на практике.

Самые главные результаты того собрания были следующие.

1. Группа познакомилась с новыми взглядами и информацией о творчестве и инновациях. Особенно это касалось понимания того, что инновации происходят в рамках самых разных функций и организационных ситуаций и, что их не следует путать с процессом творческого поиска, которым занимаются ученые. Во многих менеджерах укоренилось представление о том, что творчество является уделом ученых, и мое выступление убедило их, что в здоровой организации обязательно должны присутствовать инновации при исполнении роли руководителя, причем во всех функциях. Это позволило назвать «творческими» очень многие сферы деятельности, которые ранее таковыми не считались, и, объединив повседневное решение проблем с возможностью инноваций, высвободило часть энергии. Это понимание не было бы столь важно, если бы не убежденность группы относительно науки и концентрации всего творческого процесса исключительно в научных подразделениях. Позже я узнал, что Мейер давно хотел расширить точку зрения группы и заложить основы задуманных им перемен.
2. Группа позаимствовала кое-что новое из дискуссии о карьерных устремлениях, что подчеркнуло разнообразие карьерных возможностей и тех резуль-

татов, к которым люди стремятся в своих карьерах. В результате были разморожены некоторые монолитные идеи относительно карьеры и роли в ней научного происхождения. Смешной рассказ председателя Совета позволил в открытую говорить об индивидуальных различиях в карьерах, в частности, потому, что сам он по образованию тоже был юристом, а не ученым.

3. Благодаря нескольким случаям незапланированного заранее общения группа познакомилась со мной и моим стилем отзывчивого технического консультанта. Например, мне было позволено присутствовать на встречах группы Кунца, когда обсуждались результаты каждого прошедшего дня. Там я узнал о ряде случаев, когда мои идеи использовались в планировании мероприятия. На этих встречах Мейер и другие члены исполнительного комитета сделали наблюдение, что участие в собрании технического консультанта оказывается очень полезным.

Во время неформальных встреч за едой и по вечерам моей спонтанной реакцией был выход из роли эксперта. Например, если меня спрашивали, как в других компаниях обстоят дела в сфере партисипативного управления, я, вместо ожидаемого обобщения фактов, приводил примеры и говорил о разнообразии виденного. У меня было чувство, что этим я разочаровываю некоторых менеджеров, поскольку не соответствую стереотипу ученого, склонного обобщать состояние знаний в его области. С другой стороны, некоторым понравилась моя готовность погрузиться в проблемы *Multi*, и они приняли мое самоопределение как технического консультанта, а не эксперта.

По окончании собрания, поставленные передо мной задачи, были выполнены, однако, вместе с этим появились и планы выделить в наиболее крупных сегментах компании функции по планированию карьеры и работы/ролей. В частности, Мейер и исполнительный комитет решили попросить всех старших менеджеров выполнить «упражнение по планированию работы/роли», что предполагает переосмысление собственной работы в контексте того, как она менялась и будет меняться в течение следующих пяти лет, а также анализа среды вокруг этой работы (*Schein, 1978*). Мейер также призвал менеджеров проводить «интервью по карьерным устремлениям» в качестве «домашнего задания» перед ежегодным планированием процесса развития менеджмента и дал согласие на адаптацию оригинального вопросника для этого интервью к конкретной группе. Меня попросили поработать в течение десяти-пятнадцати дней с группой развития менеджмента при штаб-квартире *Multi* в качестве консультанта, чтобы помочь с внедрением того и другого. Моими клиентами должны были стать Мейер и Штерн, директор по развитию менеджмента (совершенствованию управления), а цель состояла в улучшении способности компании к инновациям во всех областях.

Первый год работы: знакомство с культурой

В течение года я посещал компанию несколько раз по два-три дня. За время этих визитов я познакомился с системой развития менеджмента, встретился с некоторыми членами исполнительного комитета и постепенно занялся тем, что считал

своей самой главной работой: планированием следующего ежегодного собрания. С моей точки зрения, чтобы развить у компании новаторские способности, на собрании необходимо было создать относительно более открытый климат. Моей целью было стать техническим консультантом для всего собрания, а не просто лектором, который должен поделиться своими знаниями в течение одного-двух дней и исчезнуть.

Однако большинство менеджеров отнеслись к идее о моем «постоянном присутствии» довольно холодно. В *Action* я научился прямо противоположной вещи: пока не начнешь работу над реальными проблемами, группа будет считать тебя в большей или меньшей степени бесполезным. Поначалу я думал, что реакция менеджеров *Multi* объясняется просто их непониманием. И только после того, как меня несколько раз подряд не пригласили на рабочие совещания или ставили исключительно в роль эксперта, или просили заблаговременно планировать свои визиты, я понял, что имею дело с чем-то, что можно определить как «культурный аспект». Мнение менеджеров *Multi* относительно консультантов и их способа работы отражало их представления о том, что и как должны делать менеджеры вообще.

Например, несколько раз я замечал, что менеджеры, с которыми я встречался ранее, не обращают на меня внимания при встречах в холле или в столовой. Как я позже узнал, в компании считалось, что если человека видят с консультантом, значит, у него проблемы и ему нужна помощь — мнение, которого менеджеры *Multi* всеми силами старались избежать. Принять меня могли только в той роли, в какой я вписывался в модель *Multi*, то есть в роли лектора и эксперта по менеджменту в целом. Это важно, потому что со своей просьбой об участии в следующем ежегодном собрании в качестве технического консультанта я, сам того не желая, пошел вразрез с культурой компании. Однако Мейер был заинтригован, и его новаторский подход повлиял на остальных членов группы планирования собрания.

Мы пришли к следующему компромиссу: я прочту несколько лекций на важные для компании темы, отталкиваясь от увиденного мною, и тем самым обосную свое присутствие. Моя роль консультанта подтверждалась еще и тем, что мне как ученому предоставили возможность лучше познакомиться с деятельностью высшего руководства компании, чтобы в будущем я мог принести ей большую пользу. Мейер и его коллеги отчетливо представляли себе, что необходимо преподнести всей группе, и были готовы к появлению постороннего человека в роли консультанта, который будет способствовать этому процессу. Я понял, что они хотят заморозить группу, чтобы сделать ее более восприимчивой к идее о кризисе, которая должна была прозвучать на собрании. Посторонний человек с новыми идеями в этой ситуации рассматривался одновременно как помощник для обратной связи с группой и как эксперт по предстоящему процессу изменений.

Был приглашен еще один посторонний человек, профессор политики и стратегии, который, помимо всего прочего, входил в состав совета директоров *Multi*. Наше присутствие на собрании было связано с решением Мейера посвятить его крупному пересмотру деятельности компании по подразделениям. Предполагалось, что такой анализ выявит потребность в изменениях и тем самым поможет остановить падение прибыльности компании — очевидный факт, который, одна-

ко, не был осознан или принят. Планировалось также представить программу изменений, названую «проектом смены курса».

Данная проблема развивалась в компании на протяжении нескольких лет, но кризисом не именовалась и тем более не стояла на повестке дня у общего собрания старших менеджеров. Подразделения компании по выпуску ее основных товаров были главными центрами прибыли, но, как уже было отмечено, не слишком часто общались друг с другом, хотя их многочисленные штаб-квартиры находились в одном городе. Они знали о своих ситуациях, но, казалось, не осознавали, какое влияние снижение прибыли оказывает на компанию в целом. Картину целиком видел только исполнительный комитет.

В возникновении такой ситуации нет ничего удивительного. Поскольку горизонтальные коммуникации в компании не практиковались, руководитель убыточного подразделения мог думать, что его убытки компенсируются чужими прибылями и что вскоре все наладится. Культура стимулировала менеджеров беспокоиться только за свой кусочек организации и никоим образом не интересоваться общекорпоративной перспективой. Хотя из общения с центром подразделения должны были уловить мысль о плохой ситуации в компании в целом, ни одно из них не отнеслось к ней достаточно серьезно. Вот поэтому основную часть собрания решено было посвятить внушению мысли о наличии проблемы корпоративного масштаба и оказанию помощи менеджерам в том, чтобы на собраниях малых групп принять существование проблемы и разобраться в ней.

Поставив перед собой такие цели, группа планирования решила прибегнуть к моей помощи в составлении плана собрания и подбору лекций по инициированию и управлению проектами осуществления различных изменений. Другими словами, экономическая и рыночная среда создавала финансовый кризис, руководство решило, что пришло время в нем разобраться, а консультации стали одной из составляющих смены курса.

Второе ежегодное собрание: размораживание организации

Первая часть второго ежегодного собрания, на котором я присутствовал, была посвящена презентации финансовой информации по подразделениям с последующим обсуждением в малых группах и выработкой предложений по исправлению ситуации. Дело усложнялось тем, что некоторые подразделения, а точнее, те, которые работали на зрелых рынках, несли убытки и нуждались в полной реструктуризации, а другие росли и приносили немалую прибыль. Менеджеры проблемных подразделений находились в растерянности, говорили извиняющимся тоном, но были полны уверенности, что смогут исправить ситуацию, тогда как другие в частных беседах сообщали, что убыточные отделения не в состоянии достичь поставленных перед ними целей, не заинтересованы в преобразованиях и смогут произвести лишь незначительные изменения.

Управляющие прибыльными подразделениями хвастались своими успехами, пребывали в самодовольном состоянии и интересовались, когда же высшее руко-

водство решится сделать что-то с «бездельниками», которые не только тонут сами, но и топят остальных. Однако многие представители убыточных подразделений высшего руководства в неофициальных разговорах утверждали, что даже **при***быльные отделения, хотя и выглядят лучше на фоне остальных, до уровня конкурентов на своих промышленных рынках не дотягивают. Очевидно, что проблему должны были решать наверху.

В процессе презентации и анализа деятельности подразделений стало очевидным еще одно культурное представление. Компания много лет подряд диверсифицировала свою деятельность и пыталась выйти на рынок потребительских товаров, для чего не так давно приобрела в Соединенных Штатах фирму, выпускающую освежители, дезодоранты и моющие средства. Я сидел рядом с химиком, членом исполнительного комитета, когда на экране показали образец рекламного объявления этого подразделения, рассчитанного на конечных потребителей. Мой сосед явно расстроился низким уровнем исполнения этого обращения и взволнованно прошептал мне на ухо: «Эти вещи даже не похожи на продукцию; непонятно, что с ними делать». Он имел в виду, что товар должен представлять собой нечто полезное, вроде лекарства от болезни или увеличивающего урожай пестицида. Как я впоследствии узнал, менеджеры компании очень гордились важными и полезными товарами, постоянными источниками успеха. Продажа чего-либо исключительно ради денег не соответствовала их культурным представлениям о характере бизнеса, поэтому им было нелегко работать с организацией, все процессы которой ориентированы преимущественно на маркетинг. Не удивительно, что в 1987 г. это подразделение, хотя и приносившее прибыль, было продано.

Менеджеры из зарубежных дочерних компаний признавали наличие проблем с взаимодействием, но на самом деле их больше расстраивал тот факт, что центральная организация, осуществляющая функции исследований и разработок, финансового учета и контроля, подбора персонала и производства, достигла немалых размеров. Эти менеджеры настаивали на уменьшении численности функционального персонала штаб-квартиры, так как это выливается в лишние накладные расходы и активное вторжение в управление делами филиалов. Высокая степень централизации исследований, производства и финансового контроля имела смысл, когда компания была молодой и маленькой, но теперь она выросла и превратилась в транснациональную корпорацию, а ее бывшие сбытовые отделения постепенно стали крупными автономными компаниями, самостоятельно выполняющими все функции.

Ответственные за отдельные страны менеджеры хотели иметь свой штат работников, однако это вызвало бы конфликт со служащими корпоративной штаб-квартиры, которые предпочли бы общаться с руководством своих подразделений напрямую, без посредников. Ввиду иерархической структуры организации штаб-квартира запрашивала у регионов огромные объемы информации и часто отправляла своих людей «на места». В центре чувствовали, что глобальная ответственность обязывает всегда быть в курсе всего происходящего. Из-за неразвитости горизонтальных связей функциональные отделы не сознавали, что их постоянные запросы и визиты зачастую парализуют локальные операции: все время уходит на ответы, беготню вокруг гостей, получение разрешений на любое действие и т. д.

Когда встал вопрос о структуре затрат компании, зарубежным подразделениям было предложено снижать издержки, в то время как организации при штаб-квартире оставались довольными и счастливыми. Менеджеров стран беспокоил вопрос: считает ли высшее руководство компании уменьшение прибыли достаточно серьезным, чтобы начать снижать численность центральных отделов? Если нет, тогда это всего лишь превентивная мера, а не настоящий кризис.

К концу первого дня собрания участникам были представлены финансовые данные (достаточно противоречивые по своему характеру), и далее предстояло их обсуждение в небольших группах. Однако, как показало общение с членами групп, у них не оказалось ни понимания, ни принятия проблемы. Беспокойство или чувство вины были однозначно малы. Группа планирования в срочном порядке провела собрание и решила, что другой консультант мог бы помочь участникам осознать всю серьезность ситуации, если бы пообщался с ними в стиле традиционной гарвардской дискуссии и подвел к неизбежному выводу о существовании кризиса. Что и было с успехом проведено на второй день собрания: консультант решительно сказал, что если не будут предприняты изменения, то в долгосрочной перспективе компания приносить прибыль не сможет. Результатом было подлинное ощущение паники и депрессии. Впервые идея была принята открыто и всеми, что и требовалось для представления проекта смены курса.

Почему сработал такой подход? У меня возникло ощущение, что в культуре, где старшие менеджеры являются для младших символическими родителями, им трудно сказать «детям», что, если они не адаптируются, семья может развалиться. Детям же проще всего было винить друг друга и родителей, коллективно избегая чувства ответственности. В *Multi* почти вошло в традицию, что, в случае чего, старшие менеджеры (родители) обо всем позаботятся. Тревога в связи с необходимостью решения «семейной проблемы» была слишком велика, поэтому естественной реакцией на нее было отрицание.

Сторонний консультант в такой ситуации мог преподнести ту же самую информацию как проблему семьи в целом. Он мог позволить себе намного большую откровенность и конфронтацию, чем менеджеры компании допускали в разговорах между собой, и одновременно с этим напомнить, что проблема в равной степени касается всех членов организации: и исполнительного комитета, олицетворявшего собой родителей, и «детей». Осознание этого факта не способствовало уменьшению паники, однако, вывело ее на поверхность, так как дальше отрицать очевидное стало невозможно. Группа получила противоречащую информацию и забеспокоилась, но еще не ощущала себя в психологической безопасности и, как следствие, чувствовала себя парализованной.

Таким образом, нужно было решить, что делать с возникшей паникой и обескураженностью. Как мы могли обеспечить достаточную психологическую безопасность, чтобы группа смогла по-новому отнестись к ситуации, почувствовать в себе силы сделать что-то конструктивное? Второй консультант и я много думали над этим вопросом и пришли к мнению, что сейчас самое время прочесть несколько лекций на тему сопротивления переменам и способам борьбы с ними. Поскольку он изначально занял конфронтационную позицию, выступать в поддерживающем тоне предстояло мне.

Я наспех собрал свои записки, подготовил слайды и уже следующим утром читал лекции о том: (1) почему здоровые организации должны уметь меняться; (2) почему отдельные люди и группы оказывают сопротивление переменам; (3) как анализировать силы, способствующие и мешающие изменениям и (4) как определять действенные цели изменения на ближайший год. Последнюю тему я рассматривал в контексте проекта смены курса, с графиками, оценками результатов и распределением обязанностей. Особое внимание я уделил центральному моменту всех проектов изменения: к самому периоду преобразования следует относиться как к стадии, требующей управления, для чего на переходный период назначаются специальные менеджеры (*Beckhard and Harris, 1987*).

Лекции произвели желаемый эффект — показали участникам собрания путь позитивного мышления, — поэтому, когда им вновь было предложено разбиться на небольшие группы и определить приоритетные вопросы, они принялись за дело с ощущением реальности и оптимизмом. Общие результаты работы этих групп были весьма очевидны. Было указано, что убыточные подразделения должны подвергнуться сокращению и реструктуризации, а прибыльные — стать более эффективными по сравнению с конкурентами. При этом было четко указано, что ни одна из этих вещей не произойдет, если штаб-квартира не избавится от переизбытка своих работников и стиля лидерства в своих функциональных группах. Нельзя сказать, чтобы эти идеи были новы, однако, теперь они стали общими, люди поверили в них. Собрание закончилось тем, что высшее руководство сообщило о своем намерении заняться всеми поставленными вопросами и создать для этого ряд специальных групп.

Создание параллельной структуры для разработки и реализации проекта смены курса

Менеджерам *Multi* нельзя отказать в умении работать в группах. Мейер и его коллеги по исполнительному комитету лишний раз доказали это, начав с создания руководящего комитета, в задачи которого входило разделение проекта смены курса на примерно тридцать управляемых задач. Руководящий комитет собирался на протяжении нескольких дней после ежегодного собрания для обсуждения конкретных задач и разработки параллельной системы, которая займется их выполнением.

Для каждой задачи была создана своя управляющая группа, за деятельность которой отвечал один из членов исполнительного комитета. Чтобы не заставлять некоторых старших менеджеров заниматься сокращением и реорганизацией подразделений, за которые они ранее отвечали, задания были распределены так, чтобы избежать конфликта интересов и обеспечить свежий подход к проблемам каждого подразделения.

Вдобавок к каждой специальной группе был прикреплен один из старших менеджеров, который должен был анализировать и критиковать предлагаемые решения, чтобы они были разумными и тщательно продуманными. Руководящий комитет определил сроки и общие цели. Чтобы оптимально организовать свою работу, каждая команда могла воспользоваться услугами консультанта компании, и за такой помощью ко мне действительно обратилось несколько групп.

Обо всем этом высшее руководство открыто сообщало в своих документах, на совещаниях и во время визитов в разные части компании в течение всего следующего года. Внимание уделялось не только самому процессу, но и его необходимости, а также заинтересованности со стороны руководителей компании. Много говорилось о конкретном проекте по уменьшению штатного состава штаб-квартиры как минимум на одну треть - немалая задача, если учесть, что во многих случаях уволить предстояло друзей или родственников.

Данные структурные изменения в распределении работы были основными новациями руководящего комитета. То, как умело сформировались группы на ежегодном собрании и после него, показалось мне парадоксальным. Как может компания с иерархической структурой и таким жестким разграничением индивидуальных полномочий столь эффективно внедрять групповую работу? Ответ заключался в том, что высшее руководство компании само было группой людей, долгое время работающих вместе и чувствовавших ответственность друг перед другом. Культура, в которой работала компания, представляла собой тот же парадокс: развитый индивидуализм, но в то же время сильное чувство общности и готовность решать проблемы сообща.

Данная приверженность групповой работе подтвердилась на одной из встреч, где я помогал двум молодым менеджерам программы подготовки руководителей среднего звена разрабатывать недельный тренировочный курс. Я предложил сделать одно упражнение на групповое выживание, однозначно демонстрирующее преимущество группового подхода к решению некоторых объективных проблем над индивидуальным. На это менеджеры сказали мне, что уже выполняли это упражнение, но участники то и дело спрашивали, почему их заставляют терять время, так как они и без того знают о преимуществе групп.

Можно предположить, что работа в группах имела в *Multi* такой вес потому, что являлась практически единственной формой горизонтальных коммуникаций. Когда специальная группа состоит из менеджеров двух подразделений, вместо шепетильности в отношениях и проблемы «потери лица», неизменных атрибутов при обычном обращении друг к другу за помощью, мы получаем процесс очередного отчета обо всех эффективных и неэффективных шагах. Тот, кто в данный момент слушает, может получать новые идеи и знания, даже не говоря другим о своей проблеме и не являясь объектом их выступлений. Групповые встречи, таким образом, никому не позволяют ударить в грязь лицом.

Компания сознавала и то обстоятельство, что группы помогают развивать заинтересованность в проектах несмотря даже на иерархическую систему их внедрения. Если вопрос обсуждался в группе, иерархия работает более гладко, как в японской системе, где сначала достигается консенсус, а потом оглашается решение. Как ни крути, проект смены курса отталкивался от сильных сторон культуры компании и был направлен на пересмотр ее формальных процедур с целью устранения проблем в бизнесе, без откровенных культурных изменений.

Второй год работы: работа над проектом смены курса

Во время визитов в *Multi* после второго ежегодного собрания моя работа шла по трем основным направлениям. Во-первых, моими услугами могла пользоваться

любая группа или ее член, если необходимо было обсудить любой аспект работы, причем инициатива встречи исходила от них самих. Когда я узнавал что-то такое, что могло помочь всем остальным, я оформлял это в письменном виде и распространял среди всех групп. Я консультировался с некоторыми менеджерами о том, как сделать, чтобы люди легче относились к преждевременной отставке, как помочь им принять это известие и сообщить его своим домашним, как научить руководителей мыслить категориями инновационной реструктуризации и т. д. Как уже упоминалось, я вскоре обнаружил, что мои записки с полезными рекомендациями так и оставались без внимания тех, кому они были адресованы. Так я впервые столкнулся с культурным представлением, что в *Multi* информация не распространяется по горизонтали. Я также провел немало времени с членом исполнительного комитета, отвечавшим за весь проект, помогая ему выполнять свою роль и поддерживать статус лидера в своей группе. Это был единственный член исполнительного комитета, который постоянно пользовался моими услугами технического консультанта. Кстати говоря, он был финансовым директором компании, а по образованию - юристом. Несколько менеджеров проекта просили помочь им в определении своих ролей и интересовались моей реакцией на предложения, прежде чем сообщить их начальству.

Во-вторых, я познакомился с инструментарием развития менеджмента и системы планирования и начал ряд встреч со Штерном на предмет их совершенствования. Приоритетной долгосрочной целью проекта смены курса было привлечение более талантливых и имеющих инновационный потенциал менеджеров. Все знали, что в течение года Штерн уйдет на пенсию, а раз так, его преемнику мог понадобиться консультант, хорошо знакомый с компанией.

В-третьих, Мейер и группа планирования обратились ко мне с просьбой определить существующие в компании культурные представления, проинтервьюировать менеджеров по вопросам культуры и решить, способствует ли культура выполнению проекта или сдерживает его и каким образом. Идея этого исследования состояла в подготовке к выступлению о роли культуры на третьем ежегодном собрании.

Третье ежегодное собрание: провал лекции о культуре

В прошлый раз я заявил, что к изменениям следует относиться как к стадии, требующей управления. Исходя из этого, третье ежегодное собрание представляло собой прекрасную возможность для анализа прогресса, выявления возникших за год проблем, рассказа об успехах и полезных новациях, об изменениях планов отдельных проектов и, самое главное, для оглашения новых ролевых отношений между членами исполнительного комитета, главами подразделений и менеджерами, отвечающими за отдельные страны. Центр осознал, что слишком активно вмешивается в повседневную деятельность предприятий. Учитывая это обстоятельство, в процессе уменьшения и реструктуризации функций логично было определить роль штаб-квартиры как более стратегическую, а все текущее управление переложить на подразделения. Реальные предпосылки к этому уже суще-

ствовали, так как менеджеры стран к этому моменту были готовы и хотели принять на себя дополнительные обязанности, а исполнительный комитет понял всю важность своей стратегической роли.

На мероприятии открытия я должен был выступить с рассказом о прогрессе проекта смены курса, отталкиваясь от интервью с менеджерами и их мнений о проекте. Лекция должна была напомнить участникам о теории изменений, на конкретных примерах подкрепить их индивидуальный опыт и дать ответы на существующие вопросы, показать, как инновационные менеджеры справляются со сдерживающими силами, и представить для анализа концепцию корпоративной культуры. На основе своих наблюдений и систематических интервью я должен был также рассказать о важнейших представлениях действующей культуры *Multi*.

Реакция на выступление заставила меня сделать один важный вывод. Многие участники отметили, что я изложил ситуацию более или менее четко, но были определенно недовольны, что я, человек посторонний, публично рассказал об отдельных элементах их культуры. Некоторые настаивали, что я допустил ошибки и неправильно истолковал ситуацию, в результате чего один или два члена исполнительного комитета решили даже, что проку от меня как от консультанта мало. В процессе обсуждения ситуации с культурой компании участники собрания разделились на два лагеря. Часть менеджеров поддержала меня, другие, наоборот, дистанцировались еще больше. Я понял, что если нет необходимости намеренно устраивать подобный раскол, лучше позволить группе самой дешифровать свою культуру, нежели излагать с трибуны свое мнение о ней.

Следом за общим обсуждением культуры и произошедших изменений каждая из специальных групп должна была дать краткий обзор своей ситуации, а затем обсудить ее между собой и сделать предложения. Финальная и, с точки зрения группы планирования, самая сложная часть собрания была посвящена тому, как сообщить участникам о новых ролях исполнительного комитета, глав подразделений и менеджеров стран. Члены исполнительного комитета не были уверены, что их планы по усилению стратегической роли штаб-квартиры и передаче оперативного управления подразделениям будут поняты и приняты.

В связи с этим мы решили действовать поэтапно: (1) формальное объявление о новых ролях; (2) я читаю короткую лекцию о новой структуре ролей, подчеркивая системное значение сетей связи и необходимость пересмотра роли каждого менеджера в коммуникациях снизу вверх, сверху вниз и по горизонтали; (3) финансовый директор выступает с яркой, эмоциональной речью о влиянии нового устройства компании на ее направленность в будущее. Собрание закончилось на высокой ноте: чувстве реальности достигнутых за прошедший год успехов, зачатки которых уже видны, и улучшений, которые должна принести новая роль исполнительного комитета.

Тот факт, что головная организация начала увольнять людей и отказалась от части своих наиболее докучливых функций, ясно дал понять, что высшее руководство серьезно относится к своей роли в проекте смены курса и готово идти на столь болезненные меры, как досрочная отправка работников в отставку. Увольнение людей нарушило непреложный принцип, что работнику гарантирована карьера в компании, однако сугубо индивидуальный подход и щедрая финансовая

компенсация подкрепили другое базовое представление: компания очень заботится о своих людях и ни при каких условиях не причинит им вреда.

Третий год работы: оценка проекта смены курса

Основная часть моих регулярных визитов в *Multi* после третьего собрания была посвящена работе с Джоном Лайонсом, новым директором по развитию менеджмента (или по совершенствованию управления). В процессе реорганизации штаб-квартиры Штерна попросили уйти в отставку. Я продолжал встречаться с членами исполнительного комитета по вопросам переориентации компании, однако, главная моя работа состояла в том, чтобы помочь Лайонсу определиться со своей новой ролью в поисках путей улучшения всего процесса работы. При отправке на пенсию д-ру Штерну, помимо всего прочего, было предложено стать консультантом компании, но при условии, что он вместе со мной разработает и осуществит исследовательский проект.

Мы предложили изучить карьеры двухсот ведущих менеджеров компании с целью определения ключевых факторов успеха и проблем. Проект был одобрен исполнительным комитетом с условием, что я буду участвовать в роли технического наблюдателя. Это еще раз напомнило мне, что доверие ко мне как к консультанту основано, по большей части, на моей научной репутации и что научная обоснованность является в компании конечным критерием принятия всех решений. Исследование включало в себя детальное воспроизведение карьер и выявило удивительный факт: большинство менеджеров практически не подвергались перемещениям между разными регионами, функциональными подразделениями.

Штерн представил эти и другие результаты исполнительному комитету, и это положило начало крупной дискуссии о том, как следует растить будущих директоров. Комитет согласился с тем, что следует сместить географическую ротацию и движение работников между подразделениями и штаб-квартирой на ранние этапы карьеры, однако, вопрос перемещения между функциональными подразделениями так и остался открытым. Члены комитета были единодушны в том, что ранняя ротация полезнее и что происходить она будет только в том случае, если в организации приживется идея важности развития карьеры.

За данным решением последовало включение в состав семинаров, периодически проводимых для пятисот ведущих менеджеров компании, полудневной сессии по развитию менеджмента. Новой политике ранней ротации был дан зеленый свет, а для ее обоснования использовались данные из нашего проекта. Как только старшее руководство согласилось с политикой, началось ее внедрение по всей организации. Для большей эффективности идею на семинарах преподносили члены исполнительного комитета, однако, внедрение было оставлено на усмотрение подразделений.

В этот год Мейер из-за проблем со здоровьем ушел с поста председателя исполнительного комитета — возникла потенциальная проблема преемника. Однако исполнительный комитет предвидел это, так что кандидатуры нового председателя и его заместителя уже были наготове. Новым председателем оказался

ученый, а его заместителем стал финансовый директор, продемонстрировавший во время внедрения проекта смены курса великолепные навыки лидера. Оба олицетворяли собой научные и технические представления, лежавшие в основе успеха *Multi*, как бы говоря своим видом: «Мы претерпеваем серьезные изменения, но культура у нас остается та же, что и раньше».

К концу третьего года финансовые результаты намного улучшились; процесс реструктуризации убыточных подразделений шел очень быстрыми темпами. Каждое отделение компании привыкло к раннему увольнению людей на пенсию; кроме того, поскольку часть ненужных в одном подразделении работников переводилась в другие, возникла кооперация. Первоначальная реакция была негативной, и я слышал от многих менеджеров, что даже их лучших людей не принимают в другие подразделения; но это отношение понемногу исчезло, так как представление «мы не выбрасываем людей на улицу, пока не сделаем все, чтобы найти им работу», в конце концов, взяло верх над провинциальностью подразделений. Слишком преданных старой стратегии управления менеджеров убыточных подразделений постепенно заменили руководителями с более инновационным подходом к работе. Один из менеджеров подразделения, нуждавшегося в полной реорганизации и пересмотре всей товарной линии, добился таких успехов, что был назначен в исполнительный комитет и сегодня является его председателем.

Поскольку проект смены курса выполнил свое предназначение, в конце третьего года было официально объявлено о его окончании. У исполнительного комитета еще оставалось немало проектов изменений, поэтому меня попросили быть «на связи», чтобы в случае необходимости помочь линейным менеджерам. Новый глава одного из ранее убыточных подразделений, к примеру, обратился с просьбой помочь вернуть боевой дух работников, упавший после массового сокращения и перевода их коллег на новые рабочие места. Он чувствовал, что на коллектив давят страх и апатия, и это мешает движению вперед. Как истинный менеджер *Multi*, он сперва попытался разрешить проблему самостоятельно, заказав обучающую программу, но успехом она не увенчалась. Тогда он попросил о встрече со мной для поиска альтернативных решений. Зная культуру *Multi* и лояльность этого руководителя, было очевидно, что программа должна создаваться силами самой компании с помощью корпоративных психологов, которые смогут согласовать ее с корпоративной культурой. О таком варианте он не задумывался, хотя и знал о существовании психологов и даже симпатизировал некоторым из них. Я оказался посредником между двумя частями организации, которые вполне могли бы контактировать друг с другом напрямую. Они последовали моему совету, и на следующий год в компании была разработана эффективная тренинговая программа.

В течение последних двух лет моя работа в *Multi* постепенно сворачивалась. Глава проекта по сокращению штаб-квартиры впоследствии стал председателем совета директоров, а бывший глава подразделения, нуждавшегося в наибольшей реформе, занял пост председателя исполнительного комитета. Талант обоих проявился в том, как они справились со своими проектами. Все изменения были проведены без привлечения в компанию людей со стороны. Я продолжил работу с Лайонсом по вопросам совершенствования управления и помог ему с внедрением нескольких программ. Я также работал с американской дочерней компанией *Multi*

над проектами, где мое знание культуры рассматривалось как необходимое преимущество. Тем не менее, представление о том, что к услугам консультанта прибегают только в случае серьезных проблем, осталось. С 1988 г. мои контакты с *Multi* прекратились.

Резюме и выводы

Исходя из того, что я видел и слышал, могу сказать, что компания *Multi* пережила крупный организационный кризис, затронувший многие элементы ее культуры. Приведу конкретные факты.

1. Рост убытков был решительно прекращен; компания начала получать прибыль.
2. Два убыточных до того момента подразделения реструктурировались: кардинально сократилось число товаров, помехи производству и численность персонала, реорганизовались производство и маркетинг, придя в соответствие с рыночными и экономическими реалиями. Одно из этих подразделений слыло бездельником, но в результате усилий динамичного менеджера теперь считается героем всей компании.
3. Функции корпоративной штаб-квартиры сократились на 30-40%, подразделения в других странах и на родине получили больше прав и свобод.
4. Функции подразделений также подверглись пересмотру: их роль была изменена в соответствии с новыми стратегическими приоритетами штаб-квартиры.
5. Прибыльные подразделения провели глубокую переоценку своего положения и внедрили программы повышения конкурентоспособности в своих отраслях, особенно это касалось фармацевтического подразделения.
6. Члены исполнительного комитета реструктурировали свои подведомственные сферы, так что теперь каждое подразделение, страна и функция имеют одного линейного менеджера, в задачи которого входит, в первую очередь, выработка стратегии. При старой системе все эти организационные единицы подчинялись всему исполнительному комитету.
7. Произошла успешная смена власти: новый председатель исполнительного комитета и его заместитель были положительно восприняты старшим руководством, и в последующие годы были переведены на еще более высокие должности.
8. За три года изменений многие слабые менеджеры были досрочно отправлены на пенсию, что позволило укомплектовать ключевые должности более динамичными и эффективными руководителями.
9. Старшие менеджеры приобрели знания о конструктивных и деструктивных элементах культуры своей организации.
10. Организация подвергла переоценке и отказалась от одного из основных культурных представлений о стабильности карьеры, особенно в штаб-квартире. Одновременно с этим получило подтверждение другое важное представление об индивидуальном и гуманном подходе к людям.

11. Идея развития карьеры менеджера подверглась пересмотру и стала включать обязательную ротацию между географическими регионами и работу в штаб-квартире.
12. Так как приобретенная компания по производству потребительских товаров не соответствовала целям компании, решение о целесообразности ее приобретения было пересмотрено, и в итоге было принято решение продать фирму. Одновременно была выработана четкая корпоративная политика в отношении приобретений, требовавшая рассматривать в качестве потенциальных кандидатов только те фирмы, которые имеют знакомые для *Multi* технологии.

Большинство менеджеров *Multi* готовы без малейших колебаний признать, что они прошли через коренные изменения, и что многие их представления о мире вообще и о компании, в частности, изменились. Но если присмотреться внимательнее, культурная парадигма компании осталась старой. В *Multi* по-прежнему существует пристрастие к научным знаниям; иерархическая организация, хотя и с переопределенными ролями, сильна, как никогда; представление о том, что лучше всего менеджеры работают без посторонней помощи, никуда не делось; горизонтальные же коммуникации, по большей части, все так же считаются ненужными. К примеру, до сих пор не учреждено регулярное собрание глав подразделений, кроме разве что ежегодного собрания, где они встречаются не только друг с другом, но и со всеми остальными руководителями, также нет и функциональных совещаний представителей из разных стран или подразделений.

Предлагались разные проекты, - например, попробовать брать на работу больше менеджеров с дипломом *MBA*,¹ проводить всемирные собрания по функциям, скажем, встречи координаторов по развитию менеджмента из основных стран, - однако, чувствуется, что культура относится к ним хотя и терпимо, но без энтузиазма. В один из моих визитов Лайонс устроил мне встречу с пятью менеджерами *MBA*, нанятыми разными подразделениями *Multi*, чтобы проверить их реакцию на разные ситуации. Мы провели продуктивную и конструктивную встречу. Неделию спустя начальники этих менеджеров критиковали Лайонса за то, что он вторгся в сферы их полномочий, так как разрешения на участие в такой встрече у этих представителей подразделений не было.

Я говорю обо всем этом потому, что когда мы начинали проект смены курса, речь шла именно об изменении культуры. Когда изменение называют культурным, это добавляет остроты происходящему и может иметь некоторую мотивационную ценность, несмотря даже на некорректность такого названия. В то же время это концентрирует внимание людей на культуре, чтобы они могли определить, как накладываемые ею ограничения, так и преимущества. Здесь будет уместно заметить, что значительное изменение деятельности организации может произойти и без смены ее основной культурной парадигмы. Фактически, некоторые представления могут измениться только под действием еще более сильных и глубоких принципов. Так, отдельные части культуры способствовали многим переменам в

¹ Master of Business Administration — специалист в области управления бизнесом, управленец-профессионал. — *Прим. науч. ред.*

других ее частях. Нечто подобное отмечают в своем исследовании существенных изменений в крупных корпорациях *Дональдсон и Лорш (Donaldson and Lorsch, 1983)*. Базовые, глубокие представления менеджмента не изменились, но использовались в качестве подпитки для других перемен, необходимых для повышения адаптивности и эффективности организаций.

Отсюда можно сделать следующий вывод. Многие представления, связанные с миссией, целями, средствами, системами оценки, ролями и отношениями, могут казаться поверхностными, с точки зрения общей культурной парадигмы, но быть очень важными для повседневного функционирования организации. Представление о том, что функциональные группы из штаб-квартиры обязаны контролировать все происходящее в компании, было не самым глубоким в культуре *Multi*, но оно оказывало огромное влияние на деятельность и моральное состояние менеджеров зарубежных филиалов. Изменение этих поверхностных принципов было крайне важно для эффективной адаптации *Multi*. Более глубокие представления могут управлять процессом изменения, но сами при этом и не меняться.

Нужно отметить, что глубокие представления не обязательно должны быть функциональными. Вера *Multi* в науку все так же выражается в преданности ученым, особенно тем, которые помогли компании добиться успеха. Один из таких людей был менеджером подразделения в одной стране, причем справлялся с этой ролью далеко не лучшим образом. В этой стране подготовили нового управляющего, но решение о его назначении откладывалось целых два года, чтобы ученый мог уйти на пенсию в положенный ему срок. Компания считала, что досрочное увольнение будет не только неудобно для него, но и подаст плохой пример всей организации.

Что же тогда изменило проект смены курса и почему? Многие работники компании тоже задавали этот вопрос, чтобы понять причины успеха проведенного изменения. Мои наблюдения подсказывают, что успех обусловлен следующими действиями исполнительного комитета: (1) сформулирована четкая идея о необходимости перемен; (2) полноценное участие в процессе изменения; (3) проведена сложнейшая работа по уменьшению численности персонала штаб-квартиры, а также власти функциональных групп и (4) все это не только вызвало заинтересованность и чувство ответственности у нижестоящих групп, работающих с конкретными странами, но и дало понять, что оперативные проблемы будут и дальше решаться на нижних уровнях. И хотя горизонтальные коммуникации по-прежнему минимальны, вертикальные каналы стали намного шире. Обмен финансовой информацией стал происходить намного активнее, к возникающим в процессе работы над проектами предложениям начали прислушиваться, а те из них, которые были приняты, эффективно внедрялись в рамках существующей иерархии, благодаря четким командам сверху.

Среди других причин успеха смены курса следует выделить разработку проекта силами выделенного руководящего комитета, создавшего специальные группы с консультантами и проверяющими менеджерами, а также то обстоятельство, что проект имел четкие цели, сроки и достаточно времени, чтобы найти решение проблемы, и учитывал заложенные в культуру *Multi* навыки. Организация отлично справлялась с разработкой групповых проектов и работой в группах. В этом смыс-

ле компания воспользовалась сильной стороной своей культуры и провела реформу намного быстрее, чем если бы была менее структурированной организацией или не так хорошо разбиралась в вопросах групповой работы.

Что касается вопроса, которым Мейер изначально просил меня заняться, а именно, стимулирования инноваций, то тут, на мой взгляд, почти ничего не изменилось. Однако культура *Multi* живет и дает неплохие результаты, поэтому нельзя опрометчиво заявлять, что, если бы она изменилась, дела пошли бы лучше.

Движущей силой всего процесса изменений был Мейер. Будучи, как я уже говорил, лидером, способным отойти от своей культуры на шаг в сторону и оценить ее со стороны, он сделал очень большой вклад в развитие проекта. Готовность финансового директора и менеджеров различных подразделений последовать его примеру и дать объективную оценку своей культуре тоже сыграла свою роль. Однако, в конечном итоге, изменения коснулись лишь второстепенных представлений культуры. Тем не менее, даже подобных изменений нередко оказывается достаточно для решения крупных организационных проблем.

Обучающиеся
культуры
и обучающиеся
лидеры

В части 6 мы перейдем от анализа к нормальным размышлениям. Сегодня много говорят о направлении, в котором движется мир, и влиянии этого направления на организации и лидерство. Мне кажется, что многочисленные прогнозы относительно глобализации, основанные на знаниях об организациях, информационной эпохе, эпохе биотехнологий, ослаблении организационных границ и т. д., объединяет одна общая идея: по существу, мы не знаем, каким мир станет завтра, и лишь ожидаем, что он будет отличаться от мира сегодняшнего (*Davis and Davison, 1991; Hirschhorn, 1988; Michael, 1985, 1991*). Это значит, что организации и их лидеры должны будут находиться в процессе постоянного обучения.

Если рассматривать постоянное обучение в контексте анализа культуры, мы сталкиваемся с парадоксом. Культура представляет собой стабилизатор, консервативную силу, она делает вещи предсказуемыми. Означает ли это, что культура является, по сути, дисфункциональной, или же она может быть ориентирована на обучение, адаптацию и инновации? Можно ли стабилизировать непрерывное обучение и изменения? Как будет выглядеть культура, в которой поощряется обучение?

В отношении лидерства: в каком направлении лидеры должны менять культуру? Достаточно ли лидерам понимать свою собственную культуру, знать существующие общие представления? Или они не обязаны ограничиваться этим и спрашивать себя, какими должны быть эти представления, если их организации хотят сохранить жизнеспособность в вечно меняющемся, полном неожиданностей мире? Я не могу ответить на эти вопросы, но могу предоставить информацию для размышлений. Вначале, в главе 18, я вкратце расскажу, какими мне видятся характеристики обучающейся культуры и сделаю соответствующие выводы для руководства. Затем, в главе 19, я подведу итог и экстраполирую из предыдущих глав все те аспекты, которые должны учитывать лидеры, а также сделаю на их основе выводы по подбору и развитию лидеров.

Глава 18

Обучающаяся культура. Управление противоречиями между стабильностью, обучением и изменениями

Самая интригующая роль лидерства в управлении культурой заключается в попытках создать обучающуюся организацию, способную сколь угодно долго самостоятельно ставить себе диагноз и проводить любые трансформации, которые могут потребоваться вследствие изменения среды (*Bushe and Shani, 1991; Hanna, 1988; Mohrman and Cummings, 1989*). Но существует ли такой стабильный набор представлений, который будет функционировать как основа культуры и при этом позволит бесконечно обучаться и изменяться, и можно ли развивать эти представления на практике? В определенном смысле это противоречит требованиям к культуре как к стабилизирующему, консервативному процессу. Несмотря на это, некоторые лидеры все же предпринимают попытки придать статус культурного явления самим процессам обучения и инноваций и стабилизировать их. В связи с этим мы должны представить возможный вид обучающейся культуры. Для этого мы воспользуемся некоторыми из ранее предложенных характеристик культуры организации.

Гипотезы, о которых пойдет речь в этой главе, были выработаны на основе многочисленных бесед с *Дональдом Майклом (Michael, 1985, 1991)* и *Томом Малоуном (Malone, 1987)* на тему видения организации будущего. Гипотезы представляют собой объединение таких явлений, которые *Майкл* называет «потребностями будущего в обучении». *Малоун* рассматривает их как теорию и практику координации в информационную эпоху, *Сете (Senge, 1990)* они видятся как искусство и практика обучающейся организации, я же считаю их отражающими мои собственные мысли о культуре и инновациях (*Schein, 1990b*). Соединение этих идей приводит к первой попытке описать характеристики обучающейся культуры (см. табл. 18.1). В таблице представлен ряд уже рассмотренных в этой книге аспектов и характеристик организаций, так или иначе относящихся к способности культуры обучаться. В каждом из аспектов символ *X* указывает на гипотетически идеальное

для непрерывного обучения место свойства на континууме. В этом смысле, мы можем выдвинуть гипотезу, что другие позиции в каждом из перечисленных аспектов ведут к культурной ригидности.

Таблица 18.1. Характеристики обучающейся культуры

Отношение «организация—окружающая среда»		
Доминирует среда	Симбиоз	Доминирует организация X
Природа человеческой деятельности		
Реактивная, фаталистическая	Гармоничная	Проактивная, опережающая, прогнозирующая события X
Природа реальности и истины		
Моралистическая, авторитаристическая		Прагматическая X
Сущность человеческой природы		
Люди по определению плохие		Люди по определению хорошие X
Человеческая природа неизменна		Человеческая природа изменчива X
Природа отношений между людьми		
Группизм	X	Индивидуализм
Авторитаризм/патернализм	X	Коллегиальность/ партиципативность, соучастие
Природа времени		
Ориентация на прошлое	Ориентация на настоящее	Ориентация на близкое будущее X
Короткие периоды, интервалы времени	Средние периоды времени X	Долгие периоды времени
Информация и коммуникации		
Низкий уровень связей		Большое количество связей X
Единообразие или разнообразие субкультур		
Высокая степень единообразия		Высокая степень разнообразия X
Ориентация на задачи или отношения		
Ориентация преимущественно на задачи	Ориентация на задачи и на отношения X	Преимущественно ориентация на отношения
Линейная или системная логика		
Линейное мышление		Системное мышление X

Отношение «организация-среда»

Обучающаяся культура должна содержать базовое общее представление о том, что состояние среды, в которой существует организация, в некоторой степени поддается управлению. Если организация считает, что должна стремиться к симбиозу, искать свою нишу, то с развитием турбулентности в среде обучаться ей будет все

сложнее. Адаптация к медленно меняющейся среде также является жизнеспособным процессом обучения, но я склонен считать, что темпы развития мира оставляют для такого подхода все меньше и меньше места.

Другими словами, чем выше турбулентность среды, тем важнее для лидеров заявлять и демонстрировать, что определенный контроль над средой необходим и возможен.

Природа человеческой деятельности

Обучающаяся культура должна содержать базовое общее представление о том, что поведению людей присуще проактивное, опережающее решение проблем и обучение. Если культура построена на фаталистических представлениях и пассивном принятии своей участи, то по мере ускорения перемен в среде, обучение будет даваться все тяжелее и тяжелее. Неизвестно, сможет ли представление о необходимости обучения существовать в азиатских культурах, где фатализм является одним из центральных жизненных принципов. Могу предположить, что там произойдет разделение между такими институтами, как религия, где сохранятся старые догматы, и бизнес, где новые представления будут сосуществовать со старыми.

Обучающийся лидер должен олицетворять собой уверенность в том, что активное решение проблем ведет к обучению и таким образом подавать правильный пример остальным членам организации. Особенно важно продемонстрировать убежденность в том, что помогает именно активное обучение, а не найденные решения. Частью культуры должен стать *процесс* обучения, а вовсе не конкретные решения конкретных проблем.

Природа реальности и истины

Обучающаяся культура должна содержать общее для всех представление о том, что решения проблем находятся в процессе прагматичного поиска истины и что найти эту истину можно где угодно, в зависимости от характера проблемы. В принципе, в этом и состоит прагматическая позиция в рамках измерения по параметрам «морализм-прагматизм», однако, можно предположить, что прагматизм сам иногда диктует доверие к авторитету и опыту. В обучающейся культуре следует избегать автоматического представления, что опыт и истина сосредоточены в каком-то одном способе или методе действий.

По мере того, как меняются наши проблемы, меняется и наш метод обучения. В одних случаях мы должны полагаться преимущественно на науку, в других получить научные доказательства невозможно, и поэтому источником истины становятся опытные практики, в третьих мы должны экспериментировать и пользоваться неоптимальными решениями, пока не будут найдены лучшие. Знания и навыки принимают множество форм, и то, что я называю клиническим исследованием, когда клиенты и помощники вместе работают над поиском решения, будет

становиться все важнее, поскольку ни один из нас не может быть достаточным «экспертом», чтобы дать ответ на любой вопрос.

В этой связи самая сложная проблема обучающихся лидеров состоит в том, чтобы примириться с нехваткой собственного опыта и мудрости. Как только мы становимся лидерами, наши потребности и ожидания окружающих требуют, чтобы мы знали ответы и контролировали ситуацию. Однако, если мы сами решаем все проблемы, то неизбежно создаем культуру с моралистическим отношением к реальности и истине. Единственный для лидера способ построить культуру с непрерывным обучением — самому понять, что он многого не знает, и внушить это другим. Обучение после этого становится общей задачей.

Стоит также отметить, что во многих культурах, особенно в западных, представление о всезнании и всецелом контроле ассоциируется, преимущественно, с мужчинами. Вполне возможно, что женщинам будет проще принять весь спектр методов поиска решений, а потому они будут более приспособлены к роли обучающегося лидера.

Сущность человеческой природы

Обучающиеся лидеры должны верить в людей и считать, что человеческая природа, по сути своей, не так уж плоха или, во всяком случае, подвержена изменениям. Обучение подразумевает некоторое стремление к выживанию и совершенствованию. Если лидер отталкивается от представления, что люди по природе своей ленивы и пассивны, что их не волнует организация и все, что не касается их самих, то тогда он неизбежно создает организации, обреченные быть камнем на шее у самих себя. Такие лидеры приучают своих работников к лени, самозащите и своекорыстию, а потом приводят их в качестве доказательства правильности своих представлений о человеческой природе. Получающиеся в итоге «организации, ориентированные на контроль», в некоторых стабильных средах могут выживать и даже процветать, но они определенно обречены, когда условия становятся турбулентными и когда технологические и глобализационные тенденции делают решение проблем намного более сложной задачей. Знания и навыки получают все большее распространение, ставя лидеров, нравится им это или нет, в большую зависимость от других людей в своих организациях. При таких условиях циничное отношение к людям неминуемо ведет к образованию бюрократической жесткости, как минимум, и контрорганизационных подгрупп, как максимум. В любом случае, об обучении говорить не приходится.

Тут можно задать вопрос, почему до сих пор не возобладало мнение *Д. Макгрегора*, а именно его Теория *X* и Теория *У*, хотя им уже более тридцати лет. Возможно потому, что он предлагал идеалистическую Теорию *У* во времена, когда ориентированные на тотальный контроль бюрократические системы все еще работали достаточно эффективно. В будущем обучающаяся организация может быть подчинена как раз этой теории. Мне непонятно, как ориентированный на обучение лидер может иметь представления, отличные от положений Теории *У* в отношении человеческой природы, и как организация, в которой широко распространяются знания и навыки, может работать иначе, чем на базе взаимного доверия.

Природа отношений между людьми

Какое представление должно лежать в основе обучающейся культуры: индивидуализм или группизм? Можно предположить, что, поскольку для обучения важны творчество и инновации, то предпочтение следует отдать индивидуалистической культуре. С другой стороны, если залогом обучения и адаптации является внедрение сложных взаимозависимых решений, то групповая организация должна быть эффективнее. Те обучающиеся организации, которые мне доводилось видеть, например, *Action* и *Multi*, отличались сложным сочетанием индивидуализма и группизма, и в этом, надо полагать, и кроется разгадка. Ни одно из крайних проявлений данного аспекта не благоприятствует обучению.

В отношении представлений о власти, что лучше для обучающейся культуры: авторитаризм/патернализм или коллегиальность/партисипация? Ответ на этот вопрос тоже далеко не прост. Очевидно, что организация с развитыми внутренними партисипативными отношениями лучше генерирует творческие решения, поскольку использует для этого более широкий спектр ресурсов. Однако сможет ли она лучше внедрить найденное решение, зависит от характера самого решения. Если оно понятно и легко доводится до сознания людей, тогда авторитарная система будет эффективнее; если же решение сложное и требует кооперации различных элементов организации, то лучше работает партисипативная система. Здесь, как и в случае с индивидуализмом и группизмом, ответ, вероятно, таков: необходимо иметь представления, обосновывающие обе позиции, а также прагматическую ориентацию, стимулирующую менеджеров менять свой стиль управления в соответствии с характером решаемой задачи.

Природа времени

Оптимальная временная ориентация для обучения — нечто среднее между отдаленным будущим и близким будущим. Нужно учитывать далекую перспективу, чтобы иметь возможность оценить системные последствия разных способов действия, но одновременно и ближайшую, чтобы выяснить, работают ли вообще предложенные решения. Представление о том, что лучше всего жить прошлым или сегодняшним днем, в условиях растущей турбулентности среды лишается всякой логики.

То же касается вопроса о том, какими интервалами времени лучше всего оперировать: минутами, часами, днями, месяцами, кварталами, годами, десятилетиями? Ответ, конечно, зависит от задачи и типа обучения, но можно предположить, что оптимально пользоваться «среднедлинными» временными периодами, чтобы было достаточно времени для проверки, работает решение или нет, но не слишком много, чтобы настаивать на явно неработающем решении.

Для каждой конкретной задачи обучающийся лидер должен определить это среднее время, которое, к тому же, будет меняться в зависимости от ситуации. Чем сложнее становится мир, тем меньше у нас возможности полагаться на стандартные единицы времени, такие, как кварталы или годы. Поскольку время обладает множеством символических значений и имеет решающее значение в нашей по-



вседневной жизни, обучающийся лидер должен очень хорошо осознавать свои представления относительно времени и четко доводить их до сведения остальных.

Информация и коммуникации

Обучающаяся культура должна строиться на предположении, что коммуникации и информация играют центральную роль в процветании организации, а потому в ней должна существовать многоканальная система, позволяющая поддерживать всеобщую связь. Это не значит, что в ней будут задействованы все каналы или что один канал будет использоваться сразу для всех целей. В действительности подразумевается, что любой должен иметь возможность общаться с любым другим членом организации и считать правду лучшим и реально возможным способом общения. Из этого не следует, что каждый может не обращать внимания ни на какие культурные нормы и относиться к понятию открытости как к эквиваленту пресловутого «твой дом — мой дом». Существует масса свидетельств, что такая межличностная открытость может вызвать серьезные проблемы в иерархии и столкновение культур. Однако из этого следует, что член организации должен быть восприимчив к любой информации, имеющей отношение к его задаче, и быть готовым всегда поделиться ею. Одной из основных ролей обучающегося лидера будет выдача указаний для каждой конкретной задачи относительно минимально достаточной системы коммуникации и типа информации, имеющих ключевое значение для эффективного решения проблемы и обучения.

Отметим, что система полных взаимосвязей может работать лишь в том случае, когда все участники доверяют друг другу, и что это доверие зависит от представлений лидера о возможности веры в людей и в их конструктивные намерения. Если система приводит к тотальной перегрузке информацией, то некоторые ее каналы можно закрыть, однако представление о том, что, в принципе, всегда возможно и реально каждому в системе связаться с каждым, должно оставаться неизменным.

Единообразие или разнообразие

Чем выше турбулентность среды, тем больше шансов, что в разнородной организации найдется почва для непредвиденных событий. Поэтому обучающийся лидер должен стимулировать разнообразие и пропагандировать представление, что оно необходимо и на индивидуальном уровне, и на уровне подгрупп. Это неизбежно приведет к появлению субкультур, которые, в конечном итоге, станут необходимым ресурсом для обучения и инноваций.

Однако чтобы разнообразие пошло на пользу, субкультуры обязаны быть соединены между собой и должны ценить друг друга, учиться чему-то в чужих культурах и языках. Центральной задачей обучающегося лидера, таким образом, будет обеспечение надежных межкультурных коммуникаций и понимания необходимости этого во всей организации.

Ориентация на задачи или на отношения

Данный аспект с трудом поддается анализу, потому что, как и в некоторых других случаях, для обучения одинаково важно и то и другое. В стабильной среде безопаснее полная ориентация на задачи. В сложной, турбулентной среде, когда велика технологическая и прочая взаимозависимость, следует больше ценить отношения: только так создаются доверие и общение, необходимые для совместного решения проблем и внедрения решений.

Здесь нужно также внимательно следить за тем, чтобы не проецировать собственные культурные представления, поскольку непохожие культуры по-разному воспринимают задачи и отношения. В некоторых культурах считается, что пока не будут построены отношения, задачу выполнить невозможно, или что в долгосрочной перспективе важнее всего поддерживать отношения, даже если это означает провал краткосрочных дел. В инженерных организациях, таких как *Action*, преобладает отношение к формальному проектированию как «настоящей работе» инженера, а к совещаниям, на которых принимаются решения о том, что проектировать, как к работе, менее достойной. В обучающейся культуре к этому моменту нужно подходить объективно, отмечая, что иногда настоящая работа происходит на совещаниях, в процессе обсуждения политики, в межличностных переговорах, а иногда — на производстве.

Линейная или системная логика

Чем более сложным и взаимозависимым становится мир, тем важнее для обучения умение мыслить системно, анализировать действующие силы и причинно-следственные связи между ними, а также отказ от линейной логики в пользу сложных умственных моделей (*Serge, 1990*). Поэтому обучающийся лидер и обучающаяся культура должны основываться на положении, что мир, по сути своей, сложен, нелинеен и не поддается точным определениям.

Фактически, именно такое состояние мира и вызывает потребность в обучающихся лидерах. Одной из первых вещей, которым должны научиться члены любой организации, в том числе и лидеры, является то обстоятельство, что среда является сложной системой, трудной для прогнозирования и анализа. В то же время, нужно находить в себе силы считать, что усилия по ее осознанию, по построению собственных умственных моделей и проверки их на соответствие реальности представляют собой ценнейший процесс, улучшающий способность к приспособлению. Задача обучающихся лидеров состоит не только в этом, но еще и в соответствующей помощи остальным.

Я не хочу сказать, что это единственные или хотя бы самые главные характеристики обучающейся культуры. Они представляют собой лишь грубую аппроксимацию нашего понимания культуры к данному моменту. По мере проведения новых исследований на уровне наций, организаций и подгрупп выявятся другие характеристики. Однако уже сегодня очевидно, что развивать концепцию обучения в организациях — и обучения быстрого — важно как никогда раньше, и что это

развитие невозможно без решения сложной концептуальной проблемы: каким образом сама культура может стать постоянно обучающейся системой?

Резюме и выводы

Итак, в обучающейся культуре должны присутствовать следующие представления: мир управляем; людям свойственно опережающее решение проблем; относиться к реальности и поиску истины нужно прагматически; люди по своей природе хорошие и, во всяком случае, подвержены изменениям; допустимы как группизм, так и индивидуализм; допустимы как авторитарная, так и партисипативная системы, при условии, что они основаны на доверии; лучший временной горизонт находится где-то посередине между отдаленным и близким будущим, а лучшие интервалы времени — средние по длительности; точная и релевантная (уместная) информация должна свободно распространяться по системе полных взаимосвязей; организация должна состоять из разнообразных, но взаимосвязанных единиц; приветствуется ориентация как на задачи, так и на отношения; мир, по существу, является сложным переплетением взаимозависимых сил, в котором множественность причинно-следственных связей и невозможность дать точное определение чему бы то ни было более вероятны, чем линейность и простота этих связей.

Таким образом, роль ориентированного на обучение лидерства в турбулентном мире состоит в развитии этих представлений. Лидеры должны сначала сами принять их, а затем научиться замечать и систематически поощрять соответствующее поведение других. В зрелых организациях лидерам следует выявлять субкультуры, а также источники для обучения и инноваций, и систематически вознаграждать тех менеджеров и работников, благодаря убеждениям которых инновации воплотились в жизнь. Остается определить, ведет или нет данное инновационное поведение к успеху во внешней среде и комфорту во внутренней. Если да, то в организации постепенно сформируется новая, инновационная культура.

Некоторые распространенные программы, например, системы сплошного контроля качества, можно оценить на основе соответствия предложенным представлениям. За публичными, поддерживаемыми ценностями, которые обычно декларируются в такого рода решениях, зачастую скрываются отнюдь не благоприятствующие обучению представления. Если лидеры не знают истинных культурных основ того, что они делают, или представлений группы, в которой они внедряют новые решения, то вероятность неудачи очень высока. Обучающиеся лидеры должны внимательно относиться к самим себе и, прежде чем ринуться в бой, определять свои собственные умственные модели и представления.

Глава 19

Обучающийся лидер как руководитель культуры

Через всю книгу красной нитью я проводил мысль, что лидерство и культура тесно взаимосвязаны. Для этого я демонстрировал, как лидеры создают, внедряют, развивают и иногда умышленно пытаются изменить культурные представления. В этой главе я хочу подвести итог и собрать воедино все те многочисленные замечания относительно лидерства, которые были сделаны в процессе моего повествования. В чем-то я повторяюсь, но это необходимо, чтобы читатель мог в одном месте найти все сведения о лидерстве, рассмотренном через призму культуры.

Обычно я прочил на роль лидера основателя, владельца или профессионального менеджера, «выросшего» до уровня директора компании, однако, нужно понимать, что понятие лидерства имеет отношение к любой части организации. Лидерство — это установки и мотивация, побуждающие человека изучать культуру и управлять ею. На нижних уровнях организации достижение этой цели становится сложнее, но отнюдь не превращается в невыполнимую задачу, так как субкультурами можно управлять точно так же, как и культурой всей организации.

Конкретный тип лидерства определяется сразу двумя основными аспектами. Во-первых, на разных стадиях развития организации требуются неодинаковые подходы к управлению культурой. Во-вторых, различные стратегические вопросы требуют повышенного внимания к разным характеристикам культуры. Оба эти момента мы кратко рассмотрим ниже.

Лидерство при создании культуры

В растущих организациях лидеры воплощают в жизнь собственные представления, постепенно и последовательно встраивая их в миссию, цели, структуры и методы работы группы. Как бы мы ни называли эти базовые представления основателей организации — направляющие убеждения, действующие теории, умственные модели, основные принципы или видения, — они, несомненно, становятся главнейшими элементами зарождающейся культуры (*например, Argyris, 1976; Bennis, 1989; Davis,*

1984; Donaldson and Lorsch, 1983; Dyer, 1986; Kotter and Haskett, 1992; Pettigrew, 1979; Schein, 1983).

В стремительно меняющемся мире обучающийся лидер/основатель должен не только обладать видением, но и уметь передавать его другим и развивать в зависимости от происходящих во внешней среде изменений. Ввиду того, что новые члены организации приходят в нее со своим организационным и культурным опытом, единый набор представлений можно выковать только посредством четких и связных идей, которыми группа руководствуется в процессе своего развития и выживания в кризисах. Это говорит о том, что лидер, создающий культуры, должен проявлять настойчивость и терпение, а обучающий лидер обязан быть гибким и готовым к изменениям.

По мере развития группы или организации возникают некоторые ключевые вопросы эмоционального плана. Они касаются зависимости от лидера, отношений с коллегами и эффективных способов работы. Лидеры должны помочь группе понять эти вопросы и найти на них ответы. В этом процессе им нередко приходится гасить и сдерживать беспокойство, обязательно проявляющееся, когда что-то идет не так, как было намечено (*Hirschhorn, 1988; Schein, 1983*). У лидеров может не быть готового ответа, но в процессе его поиска именно лидеры должны обеспечить группе временную стабильность и эмоциональное спокойствие. Особенно заметно беспокойство проявляется в периоды обучения, когда, еще не приобретя новых привычек, нужно отказаться от старых. Далее, если изменения в мире не прекращаются, а только усиливаются, подобное беспокойство может длиться бесконечно, а обучающиеся лидеры, соответственно, должны неограниченно долго играть поддерживающую роль. Травмы на этапе роста оказываются столь сильными и столь продолжительно действующими, что, если лидер не примет на себя роль человека, способного снизить беспокойство и уменьшить риск, группа не сможет пройти эту стадию и успеха не добьется. Основателям в этом смысле проще, поскольку ясно, что они рискуют своими деньгами; впрочем, владение собственностью еще не означает способности к снижению беспокойства. Для многих лидеров это одна из самых важных вещей, которой им предстоит научиться.

При создании новых предприятий лидерам следует помнить, что они должны внедрить в них свои собственные представления о том, что хорошо и правильно, как устроен мир, как делать то или это. Извиняться за эти представления или беспокоиться на их счет не следует. Напротив, роли лидера исконно присуще создание порядка из хаоса; от лидеров ждут этих представлений как карты для движения в неопределенное будущее. Чем лучше лидер это понимает, тем эффективнее и последовательнее его действия.

Процесс создания, внедрения и укрепления культуры приносит с собой, как проблемы, так и решения. Многие организации выживают и развиваются, но в то же время работают нестабильно или делают противоречивые на вид вещи. Одним из распространенных объяснений этому является следующее: лидеры не только внедряют в своих организациях то, что они сознательно хотят внедрить, но и привносят в нее свои внутренние конфликты и противоречия (*Schein, 1983; Kets de Vries and Miller, 1984; Miller, 1990*). Самый сильный сигнал для подчиненных - это то, на что лидер постоянно обращает внимание, в частности, что вызывает у него подъем эмо-

ций. Однако многое из того, что вызывает у лидеров эмоциональную реакцию, отражает не столько их сознательные намерения, сколько бессознательные конфликты. В таком случае организация либо вырабатывает представления об этих противоречиях и конфликтах, и они становятся частью культуры, либо, если поведение лидера считается слишком вредным и даже деструктивным, он постепенно утрачивает влияние. В самых крайних случаях организация отстраняется от основателя и изгоняет его. Тем самым, однако, она отбрасывает от себя не все представления основателя, а только те, которые противоречат ее базовым устоям.

Таким образом, период формирования культуры накладывает на основателей дополнительное бремя: необходимо в достаточной мере развить самопонимание, чтобы ненамеренно не разрушить свое же творение. Лидерам-основателям обычно бывает трудно понять, что те самые качества, которые помогли им добиться успеха на начальном этапе, их нерушимые убеждения, могут позже стать источниками проблем, и что они должны учиться и расти вместе со своими организациями. Понимание этого особенно важно, когда в организации встает вопрос о поиске преемника для лидера, поскольку при этом проявляются и становятся предметами обсуждения такие аспекты культуры, о существовании которых никто раньше и не думал.

Это значит, что лидеры развивающихся организаций должны обладать великолепными способностями к самопознанию и сознавать свою роль не только в создании культуры, но и в ее развитии. Поскольку в молодых организациях культура является основным источником индивидуальности и целостности, к процессу ее создания и развития нужно подходить с умом и полным пониманием всех тревог, которые проявляются при любой угрозе этой индивидуальности и целостности.

Лидерство на стадии среднего возраста организации

Когда организация существует достаточно долго, ее культура постепенно превращается из следствия в причину. В подгруппах вырабатываются свои субкультуры, и возможностей для конструктивного использования этого разнообразия и решения проблем интеграции становится намного больше. Лидер должен следить за разнообразием субкультур и четко представлять, какие из них полезны для будущего организационного развития, а какие потенциально дисфункциональны. Культура к этому времени гораздо меньше связана с личностью лидера, благодаря чему проще подвергается объективной оценке, хотя в ней не исключено наличие требующих очень аккуратного обращения «священных коров» (непреложных истин) и пережитков периода становления.

На этой стадии лидер должен уметь определять, как культура влияет на стратегию, структуру, процессы и связи между членами группы. Культура оказывает мощное воздействие на восприятие, мышление и чувства людей, и вместе с ситуационными факторами эти явления влияют на их поведение. Поскольку культура выполняет важную функцию уменьшения беспокойства, члены группы продолжают держаться за нее даже тогда, когда она начинает противоречить реалиям среды.

От лидеров в этот период требуются диагностические навыки. Они должны уметь вычислять не только факторы культуры, но и их воздействие на способность

организации к изменению и обучению. Если лидерам-основателям больше всего необходимо самопонимание, то лидеры стадии среднего возраста организации нуждаются в умении дешифровать окружающую культуру и субкультуры. Чтобы помочь организации прийти к своему наиболее эффективному будущему состоянию, лидеры должны также уметь управлять культурой. В некоторых случаях за этим может стоять увеличение разнообразия культур, т. е. разрушение возникшего на стадии начального роста единообразия. В других ситуациях это может означать объединение нескольких организационных единиц с разными культурами и навязывание им общих представлений. В любом случае, лидер должен (1) уметь достаточно детально анализировать культуру, чтобы знать представления, способствующие и сдерживающие выполнение миссии организации, и (2) уметь осуществить вмешательство, чтобы провести необходимые изменения.

В рекомендациях по поддержанию эффективности организации на данной стадии чаще всего подчеркивается, что лидер должен обладать определенной проницательностью, четким видением будущего состояния организации, а также уметь выразить, сообщить другим и реализовать это видение, но ничего не говорится о том, как найти и привлечь к себе такого лидера. В американских организациях основная роль в этом процессе возлагается на членов наблюдательного совета. Если компания изначально имела мощную культуру, все ее члены совета могут разделять видение основателя. Как следствие, реальные сдвиги в выборе направления не будут происходить до тех пор, пока организация не ощутит реальную угрозу выживанию и не начнет искать себе нового лидера со свежими представлениями.

Здесь следует обсудить еще один аспект, а именно роль самого главы компании в процессе передачи власти. Может ли руководитель организации среднего возраста в достаточной мере ощущать потенциальную неработоспособность отдельных элементов ее культуры, чтобы найти себе такого преемника, который сможет нужным образом направить культуру? При выборе преемника в руках директора сосредоточена почти вся власть. Умело ли директора распоряжаются этой властью с точки зрения культуры? Утверждается, например, что одной из причин, почему исполнительный директор компании *General Electric* Реджинальд Джонс «выбрал» своим преемником Джека Уэлча, была его убежденность, что Уэлч сможет осуществить в *GE* необходимые для сохранения жизнеспособности преобразования. Аналогично, глава компании *Apple* Стив Джобс «выбрал» Джона Скалли, хотя наверняка чувствовал, что тем самым провоцирует конфликт, который, в конечном итоге, и вынудил Джобса оставить свой пост. Парадокс ситуации заключается в том, что истинные обучающиеся лидеры могут прийти к выводу о необходимости смены самих себя, о том, что у них нет видения для построения организации в соответствии с быстро меняющимся миром.

Лидерство в зрелых и потенциально распадающихся организациях

Если к стадии зрелости в организации выработалась мощная объединяющая культура, то теперь она будет диктовать даже то, каким должно быть лидерство, какое

поведение считать героическим, а какое - греховным и как могут быть распределены полномочия и власть. Все то, что было создано лидерами, может слепо увековечиваться, но могут создаваться и новые определения лидерства, причем те предпринимательские представления, с которыми организация появилась на свет, в них могут и не присутствовать. Таким образом, первая проблема зрелой и потенциально распадающейся организации заключается в нахождении способа наделения полномочиями потенциальных лидеров, достаточно проникательных, чтобы преодолеть сдерживающие культурные представления.

Что должен делать лидер в этот период истории организации, зависит от того, в какой степени ее культура позволяет группе адаптироваться к реалиям среды. Если культура не способствует адаптации, организация либо изменит ее, либо не выживет. Если она выберет путь изменения, ее должен возглавить кто-то, кто может разрушить установившуюся тиранию старой культуры. Это требует не только проникательности и диагностических навыков, которые позволяют понять существующую культуру, но и знания возможных альтернативных представлений и способов их прививки организации.

Как я неоднократно повторял, лидеры зрелых организаций должны быть в достаточной степени маргиналами, чтобы воспринимать существующие представления объективно и не с оборонительных позиций. Поэтому они должны контактировать с внешней средой и тем самым способствовать собственному обучению. Если лидеры не смогут научиться новым представлениям сами, они не будут знать, какие возможности есть у их организаций. Хуже того, они могут помешать новаторским порывам остальных элементов организации, если эти новации содержат контркультурные представления.

Способные на такое управляемое изменение лидеры могут вырасти внутри организации, если достаточно полно и объективно понимают элементы ее культуры. По всей видимости, такая культурная объективность связана с нетрадиционной карьерой и контактом со многими субкультурами организации (*Kotter and Heskett, 1992*). Однако формально назначенные старшие руководители могут не хотеть или не уметь проводить такие культурные изменения. Лидерство, в таком случае, может осуществляться другими: «выскачками» или менеджерами со стороны. Функция лидерства может исполняться даже сразу группой людей в организации, и в таком случае можно говорить о командах реформаторов или множественном лидерстве.

Если в организацию вводится сторонний лидер, он должен уметь правильно определить культуру, ее приспособленные и неприспособленные к будущему элементы, а также способы изменения проблемных областей. Иными словами, лидер должен быть мастером преобразований, реорганизаций, который сначала изучит существующее состояние культуры, разморозит ее, переопределит и внесет коррективы, а затем проведет повторную заморозку уже с новыми представлениями. Талантливые менеджеры-реформаторы умеют управлять всеми стадиями данного процесса, хотя иногда, когда изменения осуществляются в течение достаточно длительного периода времени, для выполнения разных этапов привлекаются разные лидеры. Они применяют все описанные ранее механизмы изменения, включая, — если, конечно, обладают соответствующими полномочия-



ми, — использование крайних мер, таких как замена людей, не желающих расставаться со старыми культурными представлениями.

Итак, на каждой стадии развития организации лидеры играют решающую роль, но содержание роли зависит от конкретной стадии. Много делается лидерами для непрерывной диагностики конкретных представлений культуры и их последующего использования, если они конструктивны, или изменения, если представления оказывают ограничивающее воздействие.

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА И КУЛЬТУРЫ В ФОРМУЛИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ

Многие компании обнаруживают, что они или их консультанты могут создавать логичные с финансовой, товарной или маркетинговой точки зрения стратегии, но не могут внедрить их, поскольку необходимые для этого представления, ценности и способы работы слишком далеки от существующих в организации. В некоторых случаях компания не может даже думать об определенных вариантах стратегии, так как они совершенно не соответствуют общим представлениям о миссии организации и принятому в ней порядку работы; это явление *Лопу* (*Lorsch, 1985*) метко назвал «стратегической близорукостью».

Компания *Muld* строила свои предприятия на основе стремления исследовательских лабораторий создавать «важные», т. е. «полезные для общества» товары. Ее работники относились к ней как к компании, создающей спасающие жизнь лекарства, повышающие урожай пестициды, сложные химические вещества, благодаря которым существуют другие отрасли и т. д. Успех компании базировался на блестящей исследовательской работе и патентах, защищавших ее от конкурентов.

Когда компания начала работать на более диверсифицированных и зрелых рынках, а сроки действия патентов окончились, и полезность товара стала не так важна, как его пригодность для продажи, некоторые старшие менеджеры высказались в пользу более прагматичной маркетинговой стратегии. Они хотели уменьшить бюджеты исследований и разработок, увеличить расходы на маркетинг и научить своих коллег мыслить рыночными категориями. Но они не смогли убедить в этом все руководство, и часть подразделений компании оказалась в сложном финансовом положении. Очевидно, что некоторые аспекты предложенной маркетинговой стратегии показались руководству невыполнимыми или неприемлемыми именно из-за существующих в *Multi* традиций, ценностей, базовых представлений и суждений о природе компании.

Совсем другой пример представляет собой компания *Action*, добившаяся успеха при помощи технически сложного продукта, реализуемого очень разборчивым покупателям. Позже компания разработала уменьшенные, упрощенные и менее дорогие версии этого товара, предполагающие дальнейшее развитие и ориентированные на покупателей попроще. Даже старшее руководство согласилось с необходимостью создания таких облегченных версий, однако разработчики и маркетологи не могли приспособиться к новому типу покупателя. Работники отделов сбыта и маркетинга не могли представить себе, каким может быть новый, менее осведомленный покупатель, а разработчики по-прежнему придерживались мнен-

ния, что только они сами могут оценить привлекательность товара. Ни одна из этих групп не была заинтересована в изучении новых покупателей, поскольку бессознательно они все смотрели на таких людей свысока. Представление о том, что «тупые пользователи» не стоят того, чтобы с ними занимались отдельно, на самом деле присутствовало во всей компании, даже среди старших менеджеров, предложивших идею обслуживания этого сегмента рынка.

Чтобы подойти к этой проблеме правильно, мы не должны забывать, что культурные представления являются продуктом прошлых успехов. Как результат, они обычно принимаются как должное и представляют собой незаметные фильтры для восприятия и мышления. Если внешняя среда организации меняется и от организации требуются новые реакции, существует опасность, что изменения среды останутся незамеченными или, если и будут замечены, то организация не сможет к ним адаптироваться, поскольку вся ее работа держится на прошлых достижениях. Культура ограничивает стратегию, не давая директору и другим старшим руководителям обдумывать все то, что они считают самым главным.

Одна из важнейших ролей обучающегося лидерства, таким образом, состоит прежде всего в распознании изменений во внешней среде и нахождении способов адаптации к ним. Здесь я говорю о лидерстве как о роли, а не как о должности. Директор компании или любой из старших менеджеров может быть как способен, так не способен стать лидером; лидерство в том смысле, в каком его определяю я, может иметь место в любой части организации. Однако если должны произойти реальные изменения и обучение, лидерами должны быть директор или самые высокопоставленные руководители компании.

Для эффективного выполнения своей роли лидеры должны быть, в известной степени, маргиналами, оставаться как бы на границе между организацией и внешней средой. В то же время лидеры должны контактировать с теми частями организации, которые сами тесно связаны со средой — отделами сбыта, закупок, маркетинга, связей с общественностью, юридическими, финансовыми и исследовательскими. Лидеры должны уметь прислушиваться к противоречащей информации из этих источников и делать из нее выводы для будущего организации. Только когда они полностью поймут, что происходит и что потребуются для организационных изменений, они могут начать действовать, инициировать процесс обучения.

О том, что лидеры должны обладать видением, говорилось много, и почти ничего — о необходимости слушать, поглощать информацию, анализировать среду на предмет выявления тенденций, развивать способность организации к обучению. Умение видеть и осознавать всю сложность проблем особенно важно на стратегическом уровне. Умение осознавать сложность может также подразумевать готовность и наличие эмоциональной силы для того, чтобы признать неопределенность результатов, необходимость экспериментов и возможность совершения ошибок как единственного способа обучения. О важности видения в лидерстве говорится так много, что обучающиеся лидеры могут и сами признать нечеткость своего видения и понять необходимость обучения вместе со всей организацией. Более того, как я неоднократно повторял, в зрелой организации видение помогает лишь тогда, когда в ней уже присутствует противоречие и когда ее члены ощущают беспокойство и

потребность в решении. Обучающиеся лидеры должны делать многое и до того, как видение начинает играть свою роль.

Подведем небольшой итог. Основными ролями лидеров в формулировании и внедрении стратегии являются: (1) точное и глубокое понимание происходящего в среде; (2) накопление достаточного количества противоречащей информации для мотивирования организации на изменения без создания излишнего беспокойства; (3) обеспечение психологической безопасности за счет видения направления и способа изменения или создания процесса, способствующего выявлению и нахождению самой организацией своего пути; (4) признание наличия неопределенности; (5) отношение к ошибкам в процессе обучения как к неизбежным и необходимым; и (6) управление всеми фазами процесса изменений, в особенности беспокойством при отказе от старых и внедрении новых культурных представлений.

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА И КУЛЬТУРЫ В ПРОЦЕССЕ СЛИЯНИЯ И ПРИОБРЕТЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Слияния и приобретения компаний обычно происходят по инициативе лидеров и представляют собой способы роста и повышения конкурентоспособности. В анализе предстоящих слияний существует тенденция обращать внимание только на важнейшие аспекты: финансы, товары и структуру маркетинга. Отношение к культуре можно охарактеризовать как «небрежное», и только после объединения компаний оно становится серьезным — т. е. менеджеры предполагают, что смогут решить культурные проблемы по завершении слияния. Я считаю, что лидеры должны проводить анализ культуры еще до принятия предварительного решения о слиянии/приобретении и относиться к нему с таким же вниманием, как и к финансовой, товарной и маркетинговой сфере.

Ошибки здесь могут оказаться очень дорогими. Одна американская фирма осознала, что ее собирается купить британская компания. Она провела внутренний аудит своей культуры и пришла к заключению, что объединение будет для нее крайне нежелательным. В связи с этим фирма предприняла ряд мер и стала ждать более интересных предложений. Вскоре нашелся новый покупатель — французская компания, культура которой в гораздо большей степени соответствовала культуре американской фирмы, и фирма пошла на сделку. Шесть месяцев спустя из Франции прибыла команда менеджеров, которая сменила половину штатного состава фирмы и ввела в ней такие процессы, которые не приснились бы американской фирме в самом страшном сне. Но было уже поздно.

Какова же роль лидеров в подобных ситуациях? Здесь можно выделить несколько важнейших задач. Во-первых, лидеры должны достаточно хорошо разбираться в собственной культуре, чтобы уметь определить потенциально несовместимые с культурой другой организации элементы. Во-вторых, лидеры должны уметь дешифровать другую культуру, определять для себя и для той организации ее базовые представления. В-третьих, лидеры должны уметь представить потенциально совместимые или несовместимые моменты таким образом, чтобы остальные участники процесса принятия решения могли понять реалии двух культур и действовать соот-

ветственно. В-четвертых, если лидер организации не является ее директором, он должен убедить руководство серьезно отнестись к проблеме культуры.

Члены групп, занимающихся вопросами приобретений, обычно располагают развитыми межкультурными знаниями, необходимыми для принятия правильных решений, но не могут убедить свое начальство подойти к проблемам культуры со всей подобающей серьезностью. Или они погружаются в политические игры и сами не обращают внимания на культуру до тех пор, пока все ключевые решения не будут приняты. В любом случае, мы снова приходим к выводу, что умение абстрагироваться от собственной культуры является одной из главнейших характеристик лидера. Обучающийся лидер, в данном случае, — это тот, кто может учиться как у людей из своей организации, так и у посторонних, включая консультантов.

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА И КУЛЬТУРЫ В СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСАХ

Совместные предприятия и стратегические альянсы требуют анализа культуры даже в большей степени, чем в процессе слияния и приобретения. Современные темпы глобализации все чаще и чаще приводят к тесному сотрудничеству организаций из разных стран мира. Как уже было сказано в исследовании *Солка (Salk, 1992)*, дешифровать различия между двумя компаниями одной страны не так сложно, как определить разницу между корпоративными и национальными культурами (см. гл. 13). В частности, трудно определить, какая из этих двух культур объясняет то или иное видимое нами различие. А разделять их необходимо, так как вероятность изменения характеристик национальной культуры ничтожно мала.

Роль лидерства в этих ситуациях во многом схожа с вышеописанными сценариями, с той лишь разницей, что в данном случае лидеры должны быть выше даже своих национальных особенностей. Европейская дочерняя компания американской корпорации, которая не могла подобрать себе менеджеров из числа местного населения, потому что все они были «слишком эмоциональны», так и не смогла пересмотреть свой стереотип менеджера как человека невозмутимого и так и не осознала, что объясняется это ее американскими представлениями. Многие организации требуют, чтобы будущие директора обязательно имели опыт работы в зарубежных подразделениях. Идея требования состоит в том, что такой опыт является необходимым условием наличия у руководителя широкого кругозора и развитого мировоззрения. Иначе говоря, обучающийся лидер должен быть маргинальным не только в свете корпоративной культуры, но также и по отношению к своей национальной и этнической культуре.

Выводы по подбору и развитию лидеров

Динамический анализ организационной культуры не оставляет сомнений, что лидерство тесно переплетено с формированием, эволюцией, трансформацией и разрушением культуры. Культура создается, в первую очередь, за счет действий лидеров,

они же развивают и усиливают ее. Когда культура становится дисфункциональной, лидеры помогают группе расстаться с некоторыми ее представлениями и научиться новым. Такие трансформации иногда требуют совершенно сознательного и осмысленного разрушения элементов культуры. Это, в свою очередь, требует умения абстрагироваться от своих собственных неоспоримых представлений, определять необходимые для оздоровления и выживания группы представления и гармонично управлять событиями и процессами, в ходе которых в группе развиваются эти новые культурные представления. В отсутствие такого лидерства группы не могут адаптироваться к меняющимся условиям среды. Давайте подытожим необходимые качества лидера в этом смысле.

Восприятие и понимание

Прежде всего, лидер должен обладать способностью воспринять проблему, понять самого себя и культуру со всеми ее дисфункциональными элементами. Дается это нелегко, так как требует понимания собственных слабостей и отношения к своим защитным реакциям не только как к полезным средствам управления беспокойством, но и как к сдерживающим факторам. Эффективные архитекторы изменений должны уметь объективно относиться к себе и своим организациям, а вырабатывается эта объективность за годы работы в разных условиях, когда у человека появляется возможность сравнивать и сопоставлять культуры. Опыт работы за рубежом, таким образом, является одним из лучших способов обучения.

Более объективному отношению к самому себе также способствуют консультирование и психотерапия. Можно предположить, что другие аналогичные процессы, такие как программы обучения и развития, в которых подчеркивается эмпирический путь получения знаний и самооценка, тоже идут на пользу лидерам. С этой точки зрения одной из важнейших функций сторонних консультантов или членов Советов директоров становится такое консультирование, которое развивает понимание культуры. Отсюда следует, что консультант должен, в первую очередь, помочь лидеру самому понять, что происходит и что следует делать, нежели давать рекомендации по исправлению сложившейся в организации ситуации. Консультант может также выступать в качестве «культурного терапевта», помогая лидерам разобраться в культуре и выявить степень адаптивности разных ее частей.

Мотивация

Лидерство требует не только понимания динамики культуры, но и обладания мотивацией и умения вмешиваться в культурный процесс собственной организации. Чтобы изменить какой-либо элемент культуры, лидеры должны быть готовы разморозить свою организацию. Размораживание требует накопления противоречий, а этот процесс для большинства неизменно оказывается болезненным. Лидер должен найти способ, как сказать своей организации о существовании проблемы, а, в случае необходимости, и прибегнуть к помощи сторонних лиц. Для этого нужно уметь думать обо всей организации, а не только о своем ближайшем окружении, уметь передавать группе свою преданность и приверженность, а не только собственные интересы.

Если границы организации становятся слишком неопределенными, возникает еще один вопрос мотивации. Непонятно, что должно быть объектом лояльности лидера: организация, отрасль, страна или профессиональное сообщество в целом, разбросанное по всему миру и работающее на благо всего человечества.

Эмоциональная устойчивость

Размораживание организации должно сопровождаться созданием психологической безопасности, а это говорит о том, что лидер обязан быть эмоционально устойчивым человеком, уметь поглощать сопутствующее любому изменению беспокойство и поддерживать организацию на этапе перехода, даже если члены группы проявляют раздражение и вставляют палки в колеса. Вероятнее всего, предметом критики и гнева станет сам лидер, так как именно ему, по определению, приходится оспаривать непреложные истины. Это может быть, например, закрытие подразделения компании, которое, в свое время, было главным источником ее роста и основой для чувства гордости и единства среди работников. Это может быть увольнение или отправка на пенсию лояльных, преданных работников и старых друзей. Но хуже всего, когда из-за кардинального изменения среды приходится сообщать организации о невозможности следовать некоторым самым заветным представлениям основателя компании. Вот тут нужно продемонстрировать свою преданность и приверженность, чтобы показать всей организации свою заботу о ней, пусть даже ценой потери отдельных составляющих. Лидер обязан помнить, что устранение любого элемента культуры связано с определенным риском вызвать беспокойство и в итоге оказаться в затруднительном положении. Поэтому-то лидер и должен быть сильным, должен уметь проложить себе дорогу через эту неизведанную территорию.

Способность менять культурные представления

Если представление изжило себя, его необходимо заменить или переопределить, и сделать это — обязанность лидера. Другими словами, лидер должен обладать способностью индуцировать когнитивный пересмотр, формулируя новое видение и концепции и убеждая организацию в своей правоте. Лидер обязан уметь высветить, проанализировать и изменить часть базовых представлений группы.

В компании *Multi* этот процесс начался лишь в процессе реализации программы изменений, о которой рассказывалось в главе 17. Многие менеджеры начали сомневаться, что опора организации на наукоемкие технические товары позволит ей выжить в долгосрочной перспективе. Однако среди них не было сильного лидера, который мог бы убедить организацию, что в маркетинге потребительских товаров и ориентации на покупателя нет ничего зазорного.

В компании *Action* в настоящее время сложилась крайне неопределенная, сложная ситуация. Непонятно, сможет ли Мерфи сохранить часть оригинальных представлений, в которые он до сих пор верит несмотря на экономические неудачи фирмы и перенасыщение рынка. Учитывая стремительные изменения во внешней среде, неясно также, правильны ли его представления о том, что необходимо компании в данный момент. Многие базовые представления, на которых была построена *Action*, становятся все менее и менее обоснованными, поскольку в компании прекратился рост объема продаж и начался отток работников. Это ставит серьез-

ный вопрос о возможной необходимости изменения всей культурной парадигмы. Если Мерфи хочет сохранить в организации свою веру во внутреннее предпринимательство и делегирование полномочий, ему нужно начать процесс поиска лидера-преемника, подыскивая себе наследника со сходными представлениями.

Способность обеспечить вовлеченность и партисипацию (соучастие)

Парадокс изменения культуры состоит в том, что лидер должен уметь не только проявлять инициативу, но и слушать, эмоционально заинтересовывать группу саму постигать дилеммы своей культуры и, конечно же, не оставаться в стороне от процессов обучения и изменения. Лидеры общественных, религиозных и политических движений могут полагаться на собственную харизму, а последователям позволять действовать по собственному усмотрению. В организации, однако, лидер должен работать со своей группой, поскольку несет перед ней обязательство по выполнению миссии компании. Лидер должен понимать, что, в конечном итоге, когнитивное определение должно иметь место в головах у многих членов группы и что произойдет это только в том случае, если они будут принимать активное участие в процессе. Еще до начала реальных перемен вся организация должна достичь определенного уровня понимания и выработать мотивацию к изменению, и сделать это — обязанность лидера.

Умение заинтересовывать других и слушать их, также предохраняет лидеров от попыток изменить то, что менять не следует. Это особенно важно, когда лидер приходит в организацию извне и может не согласиться с некоторыми действующими там представлениями, а они-то как раз и окажутся решающими для успеха организации. Чтобы проиллюстрировать подобные ошибки, вспомним период из истории компании *Atari*, когда *Warner Communications*, родительская компания, решила улучшить ее маркетинг и ввела нового президента — опытного маркетолога, до этого работавшего в пищевой промышленности. Помимо всего прочего, новый руководитель принес в *Atari* свое представление, что залогом успеха является высокая мотивация и достойное вознаграждение индивидуальных успехов. Он создал и внедрил в компании систему материального стимулирования, в соответствии с которой лучшие разработчики компьютерных игр получали крупные денежные вознаграждения. Вскоре лучшие люди начали уходить и *Atari* стала испытывать технические затруднения. В чем ошибка?

Новый руководитель создал и озвучил четкие символы и никто, в принципе, не был против. Ошибочным было представление, что стимулы и вознаграждения должны быть основаны на индивидуальных достижениях. Опыт работы руководителя в пищевой промышленности, ориентированной на индивидуальном управлении производством определенного продукта, товара, не позволил ему понять, что компьютерные игры создаются в группах и командах и что разработчики не только не нуждаются в индивидуальных обязанностях, но и не считают их возможными. Им нравилось работать в группах на равных условиях, и они бы хорошо отреагировали на групповые стимулы, но, к несчастью, символ с этой точки зрения был выбран неправильно. Работники также отмечали, что президент с его нетехническим прошлым не был специалистом по критериям определения лучших инженеров, поскольку работники считали «лучшим» плод групповых усилий, а не

индивидуальное превосходство. Учитывая несовместимость двух представлений, не следует удивляться тому, что президент пробыл на своем посту недолго. К несчастью, принести компании вред в виде утраты лучших кадров и корпоративного духа он успел.

Способность усвоить новую культуру

Лидеры нередко берутся за изменение культуры в организациях, в которых не имеют опыта работы. Поскольку им предстоит диагностировать и, возможно, изменить новую для себя культуру, они обязаны вначале понять ее суть. Здесь возникает вопрос: в какой степени человек может научиться чему-то совершенно для него новому? Отталкиваясь от различных исследований в области лидерства и менеджмента, могу высказать гипотезу, что лидеры достаточно легко приспосабливаются к новым организационным культурам, если они не выходят за рамки своей отрасли, то есть базовой технологии. Менеджер, начавший свою карьеру в одной химической компании, вероятно, сможет с успехом возглавлять другую компанию в той же отрасли и понять ее культуру. Намного сложнее обстоит дело с переходом в другие отрасли или страны, так как когнитивные принципы, сформировавшиеся у менеджера на ранних этапах карьеры, подвержены изменениям в гораздо меньшей степени. То, что Джон Скалли¹ добился успеха в *Apple*, можно назвать исключением.² Чаше всего наблюдается ситуация, подобная случаю в *Atari*. В компании *Action* сменилось несколько финансовых директоров, пришедших из автомобильной промышленности, и хотя они и привнесли в нее новые финансовые методы, в фирме постоянно ходили разговоры об их неспособности понять культуру и, как следствие, об их неэффективности.

В любом случае, приходя в новую организацию, лидер должен сознавать необходимость изучения ее культуры до того, как ставить ей диагноз и, возможно, менять. На изучение культуры нужно потратить год или больше, — если, конечно, позволяет ситуация. Если ситуация требует немедленного вмешательства, лидер может ускорить процесс обучения. Для этого он должен привлекать нижестоящих работников и проводить с ними мероприятия по дешифровке культуры, описанные в главе 8.

Резюме и выводы

Очевидно, что лидеры будущего должны будут находиться в процессе постоянного обучения. Это потребует (1) новых уровней восприятия и понимания реалий окружающего мира, а также самих себя, (2) исключительной мотивации для преодоления неизбежных болезненных процессов, сопровождающих обучение и изменения, особенно в мире с неопределенными границами, где понятие лояльности

¹ Один из старших менеджеров компании *PepsiCo*. — *Прим. пер.*

² По более поздним данным, в 1993 г. Скалли вынужден был уйти из компании, оставив ее на грани разорения и краха, а в 1996 г. в *Apple* вернулся основатель фирмы Стив Джобз, которого Скалли вынудил уйти в 1985 г. Так что «исключения из правил» не получилось. — *Прим. науч. ред.*

и объекта лояльности с трудом поддается определению, (3) эмоциональной устойчивости для управления собственным беспокойством и тревогами других, (4) новых навыков анализа и изменения культурных представлений, (5) готовности и умения вовлекать других и обеспечивать их соучастие и (6) умения постигать представления совершенно новых организационных культур.

Обучение и изменение невозможно навязать. Необходимы заинтересованность и участие людей — без этого нельзя диагностировать происходящее, нельзя определить, что делать. Чем более турбулентным, неопределенным и неподконтрольным становится мир, тем больше членов социального образования должны участвовать в процессе обучения. Если современные лидеры хотят создавать более склонные к обучению организационные культуры, они должны подавать пример и начинать процесс обучения с самих себя, а затем вовлекать в него всех остальных.

Квинтэссенция этого процесса обучения в том, что организационной культуре следует отдавать должное. Понимаем ли мы как отдельные члены организаций и представители таких профессий, как менеджеры, учителя, исследователи и, иногда, лидеры, насколько велико влияние культуры на наше восприятие, мысли и чувства? Однозначно, мы не сможем достичь культурной простоты и гармонии, необходимой для выживания в беспокойном и разнообразном мире, пока не поймем свои собственные культурные представления. В конце концов, чтобы постигнуть культуру, нужно вначале понять самого себя.

Литература

- Adorno, T., and others. *The Authoritarian Personality*. New York: Harper & Row, 1950.
- Argyris, C. *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley, 1964.
- Argyris, C. *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: Wiley-Interscience, 1976.
- Argyris, C., Putnam, R., and Smith, D. M. *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Argyris, C., and Schon, D. A. *Theory in Practice: Increasing professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Argyris, C., and Schon, D. A. *Organizational Learning*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Bailyn, L. «Accommodation of Work to Family.* In R. Rapoport and R. N. Rapoport (eds.), *Working Couples*. London: Routledge & Kegan Paul, 1978.
- Bailyn, L. «The Apprenticeship Model of Organizational Careers: A Response to Changes in the Relationship Between Work and Family.* In P. A. Wallace (ed.), *Women in the Work-place*. Boston: Auburn House, 1982.
- Bailyn, L. «Autonomy in the Industrial R & D Lab.* *Human Resource Management*, 1985, 24, 129-146.
- Bailyn, L. «Changing the Conditions of Work: Implications for Career Development.* In D. H. Montross and C. J. Shinkman (eds.), *Career Development in the 1990's: Theory and Practice*. Springfield, Ill.: Thomas, 1992.
- Barley, S. R. «The Professional, the Semi- Professional, and the Machine: The Social Implications of Computer Based Imaging in Radiology.* Unpublished doctoral dissertation, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1984a.
- Barley, S. R. *Technology as an Occasion for Structuration: Observations on CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments*. Cambridge, Mass.: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1984b.
- Barley, S. R. «On Technology, Time, and Social Order.* In F. A. Dubinskas (ed.), *Making Time*. Philadelphia: Temple University Press, 1988, p. 145.
- Barley, S. R., Meyer, G. W., and Gash, D. «Cultures of Culture: Academics, Practitioners, and the Pragmatics of Normative Control.* *Administrative Science Quarterly*, 1988, 33, 24-60.
- Bartunek, J., and Moch, M. K. «First Order, Second Order, and Third Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach.* *Journal of Applied Behavioral Science*, 1987, 23, 483-500.
- Bass, B. M. *Stogdill's Handbook of Leadership*. (Rev. ed.) New York: Free Press, 1981.
- Bass, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Beckhard, R., and Dyer, W. G., Jr. «Managing Continuity in the Family-Owned Business.* *Organizational Dynamics*, Summer 1983a, 5-12.
- Beckhard, R., and Dyer, W. G. Jr. «Managing Change in the Family Firm: Issues and Strategies.* *Sloan Management Review*, 1983b, 24 (3), 59-65.
- Beckhard, R., and Harris, R. T. *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.
- Bennis, W. *On Becoming a Leader*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1989.
- Bennis, W., and Nanus, B. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1985.
- Berg, P. O., and Kreiner, C. «Corporate Architecture: Turning Physical Settings into Symbolic Resources.* In P. Gagliardi (ed.), *Symbols and Artifacts*. New York: de Gruyter, 1990.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. *The Managerial Grid*. Houston, Tex.: Gulf, 1964.
- Bohm, D. *On Dialogue*. Ojai, Calif.: David Bohm Seminars, 1990.
- Buono, A. F., and Bowditch, J. L. *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Burke, W. W. *Organization Development: A Normative View*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.
- Bushe, G. R., and Shani, A. B. *Parallel Learning Structures: Increasing Innovation in Bureaucracies*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1991.
- Butterfield, F. *China, Alive in the Bitter Sea*. New York: Times Books, 1982.
- Buzzard, S. H. «An Analysis of Factors That Influence Management Information Technology in Multidivisional Companies.* Unpublished master's thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1988.
- Castaneda, C. *The Teachings of Don Juan*. New York: Pocket Books, 1968.

- Castaneda, C. *Journey to Ixtlan*. New York: Simon & Schuster, 1972.
- Centre for Organizational Studies. *Mergers and Acquisitions: Organizational and Cultural Issues*. Barcelona, Spain: Centre for Organizational Studies/Foundation Jose M. de Anzizu, 1990.
- Ciampa, D. *Total Quality: A User's Guide for Implementation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1992.
- Conger, J. A. *The Charismatic Leader*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Cook, S.D.N. *Know-How, Technology, and Practice*. (In preparation), 1992.
- Cook, S.D.N., and Yanow, D. «What Does It Mean for a Culture to Learn? Organizational Learning from a Culture Perspective.* Paper presented at the third National Symposium of Public Administration Theory Network, Los Angeles, Calif., April 1990.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. L., and Joyce, W. -sOrganizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis.* *Academy of Management Review*, 1980, 5 (1), 77-82.
- Davis, S. M. *Managing Corporate Culture*. New York: Ballinger, 1984.
- Davis, S. M., and Davidson, B. *2020 Vision*. New York: Simon & Schuster, 1991.
- Deal, T. E., and Kennedy, A. A. *Corporate Cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.
- Donaldson, G., and Lorsch, J. W. *Decision Making at the Top*. New York: Basic Books, 1983.
- Dougherty, D. ^Understanding New Markets for New Products.* *Strategic Management Journal*, 1990, 11,59-78.
- Douglas, M. *How Institutions Think*. Syracuse, N Y.: Syracuse University Press, 1986.
- Drucker, P. F. «The Coming of the New Organization.* *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1988, pp. 45-53.
- Dubinskas, F. A. *Making Time: Ethnographies of High- Technology Organizations*. Philadelphia: Temple University Press, 1988.
- Dyer, W. G., Jr.»The Cycle of Cultural Evolution in Organizations.* In R. H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, and Associates (eds.), *Gaining Control of the Corporate Climate*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Dyer, W. G., Jr. *Culture Change in Family Firms*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Dyer, W. G., Jr.*Integrating Professional Management into a Family-Owned Business.* *Family Business Review*, 1989, 2 (3), 221-236.
- England, G. *The Manager and His Values*. New York: Ballinger, 1975.
- Etzioni, A. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press, 1975.
- Evered, R., and Louis, M. R. «Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: "Inquiry from the Inside" and "Inquiry from the Outside.*" *Academy of Management Review*, 1981, 6, 385-395.
- Festinger, L. A. *Theory of Cognitive Dissonance*. New York: Harper & Row, 1957.
- Gagliardi, P. (ed.). *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. New York: de Gruyter, 1990.
- Geertz, C. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.
- Gersick, C.J .C. «Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm.* *Academy of Management Review*, 1991, 16, 10-36.
- Gerstein, M. S. *The Technology Connection: Strategy and Change in the Information Age*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.
- Gibson, C. F., and Ball, L. D. «Executive Mindscapes and Information Technology.* *Indications (Index Group Inc.)*, 1989, 6 (6), entire issue.
- Goffman, E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday, 1959.
- Goffman, E. *Interaction Ritual*. Hawthorne, N.Y.: Aldine, 1967.
- Grenier, R., and Metes, G. *Enterprise Networking: Working Together Apart*. Maynard, Mass.: Digital Press, 1992.
- Hall, E. T. *The Silent Language*. New York: Doubleday, 1959.
- Hall, E. T. *The Hidden Dimension*. New York: Doubleday, 1966.
- Hall, E. T. *Beyond Culture*. New York: Doubleday, 1977.
- Handy, C. *The Gods of Management*. New York: Penguin Books, 1978.
- Hanna, D. P. *Designing Organizations for High Performance*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1988.
- Harbison, F., and Myers, C. A. *Management in the Industrial World*. New York: McGraw-Hill, 1959.
- Hatch, M. J. «The Symbolics of Office Design.* In P. Gagliardi (ed.), *Symbols and Artifacts*. New York: de Gruyter, 1990.
- Hatch, M.J. *The Dynamics of Organizational Culture*. Copenhagen Business School Paper in Organization, no.4. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School, 1991.
- Havrylyshyn, B. *Road Maps to the Future*. Oxford, England: Pergamon Press, 1980.
- Hedberg, B.L. T., and others. «Camping on See-Saws: Prescriptions for a Self-Designing Organization.* *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21, 41-65.

- Markus, M. L. *Systems in Organizations*. Boston: Pitman, 1984.
- Martin, J. «Stories and Scripts in Organizational Settings.* In A. Hastorf and A. Isen (eds.), *Cognitive Social Psychology*, New York: Elsevier, 1982.
- Martin, J. «A Persona I Journey: From Integration to Differentiation to Fragmentation to Feminism.* In P. Frost and others (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, Calif.: Sage, 1991.
- Martin, J., and Meyerson, D. *Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgment of Ambiguity.* In L. R. Pondy, R. J. Boland, Jr., and H. Thomas (eds.), *Managing Ambiguity and Change*. New York: Wiley, 1988.*
- Martin, J., and Powers, M. E. «Truth or Corporate Propaganda: The Value of a Good War Story,* In L. R. Pondy and others (eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983.
- Martin, J., and Siehl, C. «Organizational Culture and Counter Culture: An Uneasy Symbiosis.* *Organizational Dynamics*, Autumn 1983, pp. 52-64.
- Maruyama, M. «Paradigmatology and Its Application to Cross-Disciplinary, Cross- Professional, and Cross-Cultural Communication.* *Dialectica*, 1974, 28, 135-196.
- Maslow, A. *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954.
- Merton, R. K. *Social Theory and Social Structure*, (Rev. ed.) New York: Free Press, 1957.
- Michael, D. N. *On Learning to Plan-And Planning to Learn*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Michael, D. N. *Leadership's Shadow: The Dilemma of Denial.* *Futures*, Jan./Feb. 1991, pp. 69-79.*
- Miller, D. *The Icarus Paradox*, New York: Harper & Row, 1990.
- Mitroff, I. I., and Kilmann, R. H. «Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving,* *Management Review*, 1975, 64 (7), 18-28.
- Mitroff, I. I., and Kilmann, R. H. «On Organizational stories: An Approach to the Design and Analysis of Organizations Through Myths and Stories.* In R. H. Kilmann, L.R. Pondy, and L. Steven (eds.), *The Management of Organization Design*. New York: Elsevier, 1976.
- Mohrman, S. A., and Cummings, T. C. *Self-Designing Organizations: Learning How to Create High Performance*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1989.
- Morris, C. *Varieties of Human Value*. Chicago; University of Chicago Press, 1956.
- Newman, W. «Cultural Assumptions Underlying U.S. Management Concepts.* In J. L. Massie and J. Luytjes (eds.), *Management in an International Context*. New York; Harper & Row, 1972.
- Orlikowski, W. J. «The Data Processing Occupation; Professionalization or Proletarianization?« *Research in the Sociology of Work*, 1988, 4, 95-124.
- Ott, J. S. *The Organizational Culture Perspective*. Belmont, Calif.: Dorsey Press, 1989.
- Ouchi, W. C. *Theory Z*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
- Parsons, T. *The Social System*. New York; Free Press, 1951.
- Pascale, R. T., and Athos, A. C. *The Art of Japanese Management*. New York; Simon & Schuster, 1981.
- Pasmore, W. A., and Sherwood, J. J. (eds.). *Sociotechnical Systems: A Sourcebook*. La Jolla, Calif.: University Associates, 1978.
- Pava, C.H.P. *Managing New Office Technology*. New York; Free Press, 1983.
- Pedersen, J. S., and Sorensen, J. S. *Organizational Cultures in Theory and Practice*. Aldershot, England; Cower, 1989.
- Perin, C. «The Moral Fabric of the Office.* In S. Bacharach, S. R. Barley, and P. S. Tolbert (eds.), *Research in the Sociology of Organizations (special volume on the professions)*. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1991.
- Peters, T. J. «Management Systems; The Language of Organizational Character and Competence. ^*Organizational Dynamics*, Summer 1980, pp. 9-26.
- Peters, T.J. *Thriving on Chaos*. New York: Knopf, 1987.
- Peters, T.J., and Waterman, R. H., Jr. *In Search of Excellence*. New York; Harper & Row, 1982.
- Pettigrew, A. M. «On Studying Organizational Cultures.* *Administrative Science Quarterly*, 1979,24, 570-581.
- Pondy, L. R., Frost, P.J., Morgan, C., and Dandridge, T. (eds.). *Organizational Symbolism*. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983.
- Quinn, J. B. «Strategic Change: "Logical Incrementalism.*' *Sloan Management Review*, 1978, 20, 7-21.
- Redding, S. G., and Martyn-Johns, T. A. «Paradigm Differences and Their Relation to Management, with Reference to Southeast Asia.* In G. W. England, A. R. Neghandi, and B. Wilpert (eds.), *Organizational Functioning in a Cross-Cultural Perspective*. Kent, Ohio: Comparative Administration Research Unit, Kent State University, 1979.
- Rice, A. K. *The Enterprise and Its Environment*. London: Tavistock, 1963.

- Ritti, R. R., and Funkhouser, G. R. *The Ropes to Skip and the Ropes to Know*. Columbus, Ohio: Grid, 1982.
- Rockart, J. F., and DeLong, D. W. *Executive Support Systems*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1988.
- Rockart, J. F., and Short, J. E. «The Networked Organization and the Management of Interdependence.* In M. S. Scott-Morton (ed.), *The Corporation of the 1990's*. New York: Oxford University Press, 1991.
- Roethlisberger, F. J., and Dickson, W. J. *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939.
- Sahlins, M., and Service, E. R. (eds.). *Evolution and Culture*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1960.
- Salk, J. E. *International Shared Management Joint Venture Teams: Their Development Patterns, Challenges, and Possibilities.* Unpublished Ph.D. dissertation, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1992.*
- Sarason, S. B. *The Creation of Settings and the Future Societies*. San Francisco: Jossey-Bass, 1972.
- Savage, C. M. *Fifth Generation Management: Integrating Enterprises Through Human Networking*. Maynard, Mass.: Digital Press, 1990.
- Schein, E. H. *Coercive Persuasion*. New York: Norton, 1961a.
- Schein, E. H. «Management Development as a Process of Influence.* *Industrial Management Review* (MIT), 1961b, 2, 59-77.
- Schein, E. H. «Personal Change Through Interpersonal Relationships.* In W. G. Bennis, E. H. Schein, D. E. Berlew, and F. I. Steele (eds.), *Interpersonal Dynamics*. Belmont, Calif.: Dorsey Press, 1964, pp. 357-394.
- Schein, E. H. «Organizational Socialization and the Profession of Management. «*Industrial Management Review*, 1968,9,1-15.
- Schein, E. H. *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Schein, E. H. *Professional Education: Some New Directions*. New York: McGraw-Hill, 1972.
- Schein, E. H. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Schein, E. H. *Organizational Psychology*. (3rd ed.) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980. (First published 1965, 2nd ed. 1970.)
- Schein, E. H. «The Role of the Founder in Creating Organizational Culture.* *Organizational Dynamics*, Summer 1983, pp. 13-28.
- Schein, E. H. *The Clinical Perspective in Fieldwork*. Newbury Park, Calif.: Sage, 1987a.
- Schein, E. H. *Process Consultation*. Vol. 2: *Lessons for Managers and Consultants*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987b.
- Schein, E. H. *Process Consultation*. Vol. 1: *Its Role in Organization Development*. (2nd ed.) Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1988.
- Schein, E. H. «Reassessing the "Divine Rights" of Managers.* *Sloan Management Review*, 1989, 30 (3), 63-68.
- Schein, E. H. *Career Anchors (Revised)*. San Diego, Calif.: University Associates, 1990a.
- Schein, E. H. «Innovative Cultures and Adaptive Organizations.* *Sri Lanka Journal of Development Administration*, 1990b, 7 (2), 9-39.
- Schein, E. H. «Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture.* *Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management Working Paper*, no. 3288- 91,1991.
- Schein, E. H. «The Role of the CEO in the Management of Change.* In T. A. Kochan and M. Useem (eds.), *Transforming Organizations*. New York: Oxford University Press, 1992.
- Schein, E. H., and Bennis, W. G. *Personal and Organizational Change Through Group Methods*. New York: Wiley, 1965.
- Schneider, B. (ed.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Schultz, M. *Transition Between Symbolic Domains in Organizations*. *Copenhagen Business School Papers in Organization*, no.1. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School, 1991.
- Schwartz, H., and Davis, S. M. «Matching Corporate Culture and Business Strategy.* *Organizational Dynamics*, Summer 1981, pp.30-48. Scott-Morton, M. S. (ed.). *The Corporation of the 1990's*. New York: Oxford University Press, 1991.
- Senge, P. M. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday Currency, 1990.
- Shrivastava, P. «A Typology of Organizational Learning Systems. «*Journal of Management Studies*, 1983, 20, 7-28.

- Silverzweig, S., and Allen, R. F. «Changing the Corporate Culture.* Sloan Management Review, 1976, 17, 33-49.
- Sithi-Amnuai, P. «The Asian Mind.» Asia, Spring 1968, pp.78-91.
- Smircich, L. «Concepts of Culture and Organizational Analysis.* Administrative Science Quarterly, 1983, 28, 339-358.
- Smircich, L., and Calas, M. B. Organizational Culture: A Critical Assessment.* In F. M. Jahlin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, and L. W. Porter (eds.), Handbook of Organizational Communication. Newbury Park, Calif.: Sage, 1987.
- Smith, K. K., and Simmons, V. M. «A Rumpelstiltskin Organization: Metaphors on Metaphors in Field Research.» Administrative Science Quarterly, 1983, 28, 377-392.
- Steele, F. I. Physical Settings and Organization Development. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.
- Steele, F. I. The Sense of Place. Boston: CBI Publishing, 1981.
- Steward, J. H. Theory of Culture Change. Urbana: University of Illinois Press, 1955.
- Tagiuri, R., and Litwin, G. H. (eds.). Organizational Climate: Exploration of a Concept. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business, 1968.
- Tannenbaum, R., and Schmidt, H. W. «How to Choose a Leadership Pattern.* Harvard Business Review, Mar./Apr.1958, p.36.
- Tichy, N. M. Managing Strategic Change. New York: Wiley, 1983.
- Tichy, N. M., and Devanna, M. A. The Transformational Leader. New York: Wiley, 1986.
- Trice, H. M., and Beyer, J. M. «Studying Organizational cultures Through Rites and Ceremonials.* Academy of Management Review, 1984, 9, 653-669.
- Trice, H. M., and Beyer, J. M. «Using Six Organizational Rites to Change Culture.* In R. H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, and Associates, Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, pp. 370-399.
- Trist, E. L., and others. Organizational Choice. London: Tavistock, 1963.
- Tucker, R. W., and McCoy, W.J. «Can Questionnaires Measure Organizational Culture: Five Extended Field Studies.* Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association, Atlanta, Aug. 12-16, 1988.
- Tucker, R. W., and McCoy, W.J. Objective Assessment of Organizational Culture: Generalizations from 10 Validation Studies.* Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, D.C., Aug. 13-16, 1989.
- Tushman, M. L., and Anderson, P. «Technological Discontinuities and Organizational Environments.* Administrative Science Quarterly, 1986, 31,439-465.
- Van Maanen, J. «Breaking In: Socialization to Work.* In R. Dubin (ed.), Handbook of Work, Organization and Society. Skokie, Ill.: Rand McNally, 1976.
- Van Maanen, J. «Experiencing Organizations.* In J. Van Maanen (ed.), Organizational Careers: Some New Perspectives. New York: Wiley, 1977.
- Van Maanen, J. «The Fact of Fiction in Organizational Ethnography.* Administrative Science Quarterly, 1979a, 24, 539-550.
- Van Maanen, J. «The Self, the Situation, and the Rules of Interpersonal Relations.* In W. Bennis and others, Essays in Interpersonal Dynamics. Belmont, Calif.: Dorsey Press, 1979b.
- Van Maanen, J. Tales of the Field: On Writing Ethnography. Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- Van Maanen, J., and Barley, S. R. Occupational Communities: Culture and Control in Organizations.* In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior. Vol. 6. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984.
- Van Maanen, J., and Kunda, G. «"Real Feelings": Emotional Expression and Organizational Culture.* In B. Staw (ed.), Research in Organizational Behavior. Vol. 11. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1989.
- Van Maanen, J., and Schein, E. H. «Toward a Theory of Organizational Socialization.* In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior. Vol. 1. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979.
- Vroom, V. H., and Yetton, P. W. Leadership and Decision Making. Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press, 1973.
- Watson, T. J., Jr., and Petre, P. Father, Son & Co.: My Life at IBM and Beyond. New York: Bantam Books, 1990.
- Wilkins, A. L. «Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization.* In L. R. Pondy and others (eds.), Organizational Symbolism. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983.
- Wright, J. P. On a Clear Day You Can See General Motors. New York: Wright Enterprises, 1979.
- Zuboff, S. In the Age of the Smart Machine. New York: Basic Books, 1988.