

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.