



Книга Организационная культура и лидерство

Эдгар Шейн
Питер, 2008
Год первого издания: 1985
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эта классическая работа Эдгара Шейна — одна из самых важных книг, посвященных организационной культуре. Шейн, автор термина “организационная культура”, всесторонне анализирует данный предмет, избегая при этом чрезмерного употребления социологической терминологии. Книга состоит из трех частей: определения культуры, объяснения базовых культурных представлений и рассмотрения роли лидера в формировании и преобразовании организационной культуры, а также в приобщении к ней новых членов организации. В ней предлагается подробный обзор самых важных и актуальных исследований в этой области, но основной акцент сделан на практических аспектах, которые раскрываются на примерах из мировой практики. *BooksInShort* рекомендует эту книгу в качестве незаменимого пособия тем, кто изучает социологию организаций, а также руководителям, желающим получить всю необходимую информацию об организационной культуре в одном печатном издании.

Основные идеи

- Слово “культура” абстрактно, но оно связано с конкретными и значимыми явлениями.
- Культура — это то, что отличает организацию от случайного собрания людей.
- Развитие культуры происходит, когда организация выходит за рамки простого подчинения лидеру и начинает разделять его ценности.
- Культура — это результат опыта, получаемого группой в ходе успешного решения проблем.
- Внедрение и закрепление культуры зависит от того, как лидер распределяет ресурсы, кого поощряет и на что обращает внимание.
- Верно интерпретировать такие “артефакты”, как дизайн офиса, нормы поведения или стиль одежды, можно только после изучения культуры организации.
- Культура проникает так глубоко, что члены организации могут не осознавать мотивов своего поведения.
- Не стоит заниматься оценочным анализом культуры, если нет необходимости решить четко обозначенную проблему.
- Изменение культуры — это не только обучение новому, но и отучение от старого.
- Управление организационной культурой является важнейшей задачей лидера.

Краткое содержание

Определение культуры

Основатели и лидеры организаций создают группы для достижения своих целей. Успешное функционирование группы подтверждает верность представлений и системы ценностей ее лидера, под влиянием которых в рамках этой культуры формируется понятие лидерства для будущих поколений.

“Силы, возникающие в социальных и организационных ситуациях и порождаемые культурой, чрезвычайно могущественны. Если не знать, как действуют эти силы, можно стать их жертвой”.

Культура — понятие абстрактное, но те силы, которые она приводит в действие, вполне реальны и значимы. Учеными дано множество разных определений культуры, но все они разделяют мнение, что культура базируется на ценностях, общих для членов группы. Однако культура — это не

только нечто общее. Для возникновения организационной культуры необходимы еще четыре составляющих:

1. **Структурная стабильность.** Культура – основа самоидентификации группы. Она сплачивает группу и сохраняется даже при смене ее состава. Именно поэтому изменение организационной культуры – очень сложная задача.
2. **Глубина.** Культура связана с такими глубинными уровнями сознания, что члены группы могут даже не задумываться о ее существовании. Они поступают так, как принято, и им не требуется никаких объяснений.
3. **Широта охвата.** Культура оказывает влияние на всю организацию в целом, затрагивая все направления и аспекты ее деятельности.
4. **Упорядочивание и интеграция.** Благодаря культуре модели поведения, ценности и обычаи в группе выстраиваются в систему.

“Система коллективных базовых представлений, приобретаемых группой людей в процессе внутренней интеграции и адаптации к внешней среде, может быть определена как культура группы”.

Каждая группа людей создает правила, которые становятся для нее регулируемыми нормами. Обычно это происходит спонтанно вскоре после формирования группы. Если же организация основана одним человеком, то он навязывает ее членам свои собственные ценности и правила. Это приводит к возникновению культуры, а не просто системы подчинения, только при условии достижения группой успеха, принятия ею установленных основателем ценностей и правил и передачи их новым членам. В дальнейшем группа приобщает к своей культуре каждое последующее поколение.

Организационная культура

Организационная культура состоит из трех компонентов:

1. **Артефакты.** К артефактам относятся такие осязаемые характеристики, как дизайн офиса, знаки статуса, уровень формальности в общении между сотрудниками и поведение на совещаниях.
2. **Декларируемые убеждения, ценности, правила и нормы поведения.** Многие компании провозглашают свои культурные ценности и нормы в корпоративных слоганах.
3. **Самоочевидные, не требующие доказательства базовые представления.** Они являются основой свойственных для данной культуры артефактов и убеждений.

“Любому объединению людей нужно научиться тому, как быть коллективом”.

Группа с общей культурой имеет общую цель, тактику, стратегию и систему координат. Столкновение субкультур внутри группы может негативно сказаться на результатах ее деятельности. Однако в условиях быстро изменяющейся внешней среды такой конфликт помогает группе в адаптации и приобретении знаний. Полное согласие благотворно только для групп, находящихся в стадии формирования. По мере “взросления” единодушие может начать сдерживать развитие группы.

“В конечном итоге организация – это результат совместной деятельности людей по достижению общей цели”.

Приведенные ниже коллективные базовые представления характеризуют содержание и измерения организационной культуры.

1. Адаптация к внешней среде

Для того чтобы группы могли выживать и развиваться, их основатели и лидеры должны определить границы этих групп. Фактически успех или неудача лидера зависят от его способности управлять отношениями между группой и внешней средой. Если группа терпит поражение в противостоянии с внешним миром, это означает неудачу лидера. Таким образом, нельзя оценить устойчивость культуры группы без изучения ее внешнего окружения.

2. Представления о групповой идентичности

Группа – это не просто собрание людей; толпу нельзя назвать группой. Люди начинают осознавать себя единым коллективом, когда они достигают согласия по вопросам языка, признакам статуса, власти и принадлежности к группе, правилам, определяющим отношения между равными по положению членами. Члены группы должны знать о мерах поощрения и наказания за хорошие или плохие результаты. Кроме того, у них должна быть некая возможность объяснения необъяснимого – мифология или идеология.

“Ощущение единства группы возникает благодаря участию в важных событиях, вызывающих сильные эмоции, – таких, когда решение принимается раз и навсегда”.

Без общих норм и убеждений члены группы будут чувствовать себя неуверенно, и группа будет не в состоянии противостоять как внутренним, так и внешним трудностям. Хотя внешняя среда, в которой существует группа, накладывает некоторые ограничения на ее возможности и устремления, ее собственная культура оказывает на них еще большее влияние.

3. Представления о реальности и истине

В разных культурах реальность и истина определяются по-разному. Это касается, в частности, представлений о внешней объективной реальности, к которой в некоторых культурах может относиться потусторонний мир. Между членами группы, особенно если они принадлежат к различным национальным культурам, могут существовать противоречия в этих вопросах, что затрудняет совместную работу.

“Потенциал и устойчивость культуры группы определяются тем, что... человек должен придерживаться определенных обязательств,

чтобы утвердить свою принадлежность к этой группе”.

Несовместимые представления об истине осложняют функционирование многонациональных групп. Иногда в процессе взаимодействия членам группы удается выработать новые общие ценности, отличные от изначальных. В других случаях одна из культур занимает доминирующее положение, что часто происходит в международных предприятиях. Если ни одна из культур не идет на компромисс, данное образование может так и не стать коллективом. Представления группы о реальности помогают ее членам выяснить, в какой информации они нуждаются, определить ее приоритетность, договориться о способах ее сбора и обработки, а также о механизме принятия решений.

“Группа не сможет достичь своих целей и выполнить свое предназначение, если в ней нет единого мнения о способах достижения этих целей”.

Помимо различного восприятия объективной реальности для организаций также свойственны различные оценки социальной реальности, то есть того, каким образом внутри них строятся взаимоотношения и распределяется власть. Например, в иерархических обществах принято беспрекословно выполнять решения старших, а в индивидуалистических обществах потребуются объяснение причин и доказательство целесообразности. Отношение носителей культуры к истине определяется принадлежностью культуры к “высококонтекстной” или “низкоконтекстной”. В высококонтекстных культурах истина и значение зависят от обстоятельств, принятых условий и действий индивидуумов, тогда как в низкоконтекстных культурах значения недвусмысленны и универсальны.

4. Представления о природе времени и пространства

Понятие времени в разных культурах различно. Существуют следующие основные типы временной ориентации:

“Реальность существует на групповом и индивидуальном уровнях. В зависимости от уровня отличаются и средства подтверждения реальности: прямой эксперимент, общественная договоренность или личный опыт”.

• **На прошлое** – концентрация на том, что уже свершилось. • **На настоящее** – концентрация на текущей задаче. • **На ближайшее будущее** – концентрация на достижении краткосрочных целей. • **На отдаленное будущее** – концентрация на долгосрочных планах.

“...Жесты, поза и другие сигналы сообщают о нашем понимании происходящего и отношении к другим участникам данной ситуации”.

Кроме того, временная ориентация может быть полихронической или монокронической. В США менеджеры склонны к монокроническому образу мышления, они разделяют время на отрезки и выполняют одновременно только одну задачу. В монокронических культурах время – дефицитный и ценный ресурс. Культуры Южной Европы, Африки, Ближнего Востока и Азии являются полихроническими. Для носителей этих культур странно слышать о дефиците времени, и им непонятно, почему следует одновременно заниматься только одним делом. Японские менеджеры синхронизировали производственные процессы, которые их американские коллеги выполняли поочередно, – так изобрели систему управления снабжением предприятия “точно в срок”. Различные представления о времени могут осложнить отношения как между культурами, так и внутри культуры. Например, менеджеры по продажам склонны ориентироваться на ближайшее будущее, а исследователи – на отдаленную перспективу. Слово “скоро” может означать абсолютно разные вещи в отделе продаж и в отделе новых разработок.

“Если организация не подвергается слишком сильному воздействию извне и если ее основатель работает уже долгое время, культура эволюционирует небольшими шагами, последовательно усваивая лучший опыт в течение многих лет”.

По-разному группы относятся и к пространству. Соблюдение определенной физической дистанции помогает людям идентифицировать социальные взаимоотношения внутри группы. Однако дистанция, приемлемая для членов одной группы, в другой может показаться грубым вторжением в личное пространство. В организационных культурах устанавливаются нормы распределения пространства; так, обладатели более высокого статуса обычно получают более просторные и привлекательные помещения.

5. Представления о человеческой природе, деятельности и взаимоотношениях

В каждой культуре существуют свои понятия о том, что человеческо, а что нет. Некоторые культуры оправдывали рабство, утверждая, что рабов нельзя считать полноценными людьми. Каждая культура формирует особое отношение к человеческой природе, в основе которой видят только добро или только зло. Культурные ценности, связанные с представлением о природе человека, определяют отношение носителей этой культуры к работе. Модели отношения к работе можно разделить на три общих типа:

“Чем беспокойнее внешняя среда, тем выше вероятность, что только более разносторонняя организация сможет справиться с непредсказуемыми событиями”.

• **Ориентация на действие.** Характерна для прагматических культур, предполагающих, что природой можно управлять, а человечество способно к бесконечному самосовершенствованию. Американская культура с ее акцентом на индивидуализм является примером ориентации на действие. Организации с такой культурой стремятся к росту и доминированию на рынке. • **Ориентация на бытие.** Подразумевает склонность к фатализму; ее носители убеждены, что природу нужно принимать, а не покорять, и что следует жить настоящим. Организации с такой культурой адаптируются к внешнему влиянию. Им не свойственны попытки творить новое, развиваться и доминировать. • **Ориентация на развитие.** Делает акцент на личном развитии и самореализации. Организации по-разному относятся и к этому вопросу: например, в американской компании Digital Equipment Corporation поощряются все виды личного развития, а в дочерней компании Eххон в Европе неохотно продвигают по службе французских и итальянских менеджеров, утверждая, что они “слишком эмоциональны”, – это свидетельствует об узком понимании компанией идеи развития личности.

Изучение и преобразование культуры Исследователям, стремящимся проанализировать организационные культуры, следует начать с признания

несизбежной ограниченности своего понимания их сути. Только после установления тесных отношений с членами группы можно приблизиться к верному восприятию ее культуры. Носители культуры могут испытывать дискомфорт в связи с необходимостью открыто анализировать свои базовые представления, о которых они могут и не задумываться. Другая сложность состоит в том, что с течением времени организационная культура изменяется.

Оценить организационную культуру возможно, но не с помощью опросов и анкет, которые практически не способны выявить глубокие чувства или сложные мотивы поведения. Более продуктивны интервью. Однако руководителям следует проводить детальные оценочные исследования только в том случае, если есть необходимость решить точно обозначенную проблему. В противном случае существует риск разрушить основы культуры, что может привести к хаосу. Привязывайте исследования к конкретным проблемам, влияющим на деятельность организации и ее эффективность.

Организационные культуры часто вырастают из поступков и убеждений основателей организаций, которые обычно имеют четкое собственное мнение о различных аспектах культуры. Если взгляды основателя соответствуют внешней среде, организация процветает. Внедрение и распространение культуры зависит от действий лидера в отношении следующих задач:

1. Оценка и контроль выполнения решений.
2. Поведение в критических ситуациях.
3. Распределение ресурсов.
4. Наставничество, обучение и личный пример.
5. Определение вознаграждения и статуса сотрудников.
6. Прием на работу, увольнение и повышение.

На дальнейших этапах организационная культура укрепляется посредством создания организационных структур, систем, истории и обычаев. Однако со временем, по мере роста организации и эволюции внешней среды, культура изменяется. Возникают многочисленные группировки и субкультуры, расходящиеся с основным направлением. Изменяется и способ выражения организацией ее основных ценностей. Лидеры должны это предвидеть, так как одна из задач лидера – успешно провести преобразование культуры. Это сложный процесс, требующий не только обучения, но и отказа от усвоенного ранее. Зачастую лидерам приходится проводить шоковую терапию организационной системы, подвергая сомнению основу культуры – коллективные базовые представления.

Об авторе

Эдгар Шейн – почетный профессор и старший преподаватель в Школе менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте.
