Организационная культура и лидерство

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. 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 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 культуры, 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, обыкновение 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 не претерпел существенных изменений. Какие бы предложения не вносились мной, основной стиль группы оставался прежним.

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 призывали 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 некоей 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 не известно 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 затруднялись 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:

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).

Групповые нормы: такие свойственные рабочим группам стандарты и ценности, как конкретная норма “полноценной дневной выработки за полноценную дневную зарплату”, возникшая у рабочих участка намотки катушек в хоторнских экспериментах (например, Homans, 1950; Kilmann and Saxton, 1983).

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).

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).

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).

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).

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 Schen, 1978; Cook and Yanov, 1990; Henderson and Clark, 1990; Peters and Waterman, 1982).

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).

Принятые значения: мгновенное взаимопонимание, возникающее при взаимодействии представителей группы друг с другом (например, Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen and Barley, 1984).

“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, однако 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 неосвязаемости и расплывчатости этих элементов. Другой элемент, способствующий стабильности, — структурирование или интеграция элементов, выражающиеся в появлении более общих парадигм или гештальтов (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 привносится 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, пусть реальный опыт многих групп зачастую препятствует достижению ими четко очерченной парадигмы.

Если культура группы равноценна аккумулированному ею 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 оказывается 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.

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 беседы 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.

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 явлений. 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.

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 деятельности 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 дисфункциональности культуры 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.

артефакты

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

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 интерпретации 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 жесткость 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”. Соответственно 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 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 вербализованных 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.

Ценности этого уровня сознания во многом предопределяют 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 Schön, 1978) назвали "провозглашаемыми ценностями", 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 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 Арджирис 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 Schetzl, 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 Арджирисом 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 механизмов. 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 исказить восприятие реальности, рассмотрим такой пример. Если мы на основании собственного или чужого опыта придем 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; Perin, 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 Макгрегор (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 взаимоотношения 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 этих них “ошибочным” здесь не поможет. 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

Организационная культура и лидерство

Добавил(а) Социология

06.09.10 11:35 - Последнее обновление 06.09.10 13:21

с тревогой, возникающей при их изменении.