

Содержание

Предисловие к русскому изданию	12
Предисловие	14
Благодарности	15
Об авторе	17

Часть первая ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЛИДЕРСТВА

Глава 1. Концепция организационной культуры: зачем она нам?	21
Четыре кратких примера	21
Культура: абстракция, основанная на эмпирике	24
Что необходимо объяснить?	25
Культура и лидерство	27
Как должно звучать формальное определение культуры	27
Структурная стабильность	29
Глубина	29
Широта	30
Соединение элементов или интеграция	30
Как формируется культура?	30
Формальное определение культуры	31
Процесс социализации	32
Поведение является следствием, а не причиной	33
Может ли крупная организация иметь единую культуру?	34
Существует ли профессиональная культура?	34
Различается ли важность представлений (существуют ли более или менее важные представления)?	34
Резюме и выводы	35
Глава 2. Уровни культуры	37
Артефакты	38
Провозглашаемые убеждения и ценности	39
Базовые основополагающие представления	41
Резюме и выводы	45
Глава 3. Анализ культуры организаций: два примера из практики	47
<i>Digital Equipment Corporation</i>	47
Артефакты: знакомство с компанией	47
Провозглашаемые убеждения и ценности	49

Базовые представления: парадигма <i>DEC</i>	51
<i>Ciba-Geigy</i>	54
Артефакты: знакомство с компанией <i>Ciba-Geigy</i>	54
Провозглашаемые верования и ценности	57
Базовые представления: парадигма <i>Ciba-Geigy</i>	58
Резюме и выводы	61
Глава 4. Возникновение культуры в новых группах	63
Возникновение группы посредством значимых событий	64
Стадии эволюции группы	67
Стадия первая: возникновение группы	67
Стадия вторая: формирование группы	73
Стадия третья: групповая работа и функциональное знакомство	76
Стадия четвертая: зрелость группы	77
Резюме и выводы	78
 Часть вторая ИЗМЕРЕНИЯ КУЛЬТУРЫ 	
Глава 5. Проблемы адаптации к внешней среде	81
Коллективные представления о миссии и стратегии	82
Коллективные представления о целях, вытекающих из миссии организации	85
Коллективные представления о средствах достижения поставленных целей	87
Коллективные представления о критериях оценки результатов	90
Критерии оценки: договоренность о целях оценки	90
Договоренность о средствах оценки	93
Коллективные представления о корректирующих мероприятиях (стратегиях)	94
Резюме и выводы	97
Глава 6. Проблемы управления внутренней интеграцией	98
Нахождение общего языка и концептуальных категорий группы	98
Определение границ группы и ее самоопределение	102
Распределение власти и статусов	105
Выработка правил, относящихся к сфере близости, дружбы и любви	108
Распределение поощрений и наказаний	110
Управление неуправляемым и объяснение необъяснимого	112
Резюме и выводы	115
Глава 7. Глубинные культурные представления о реальности и истине	117
Коллективные представления о природе реальности и истине	120
Уровни реальности	120
Высококонтекстные и низкоконтекстные культуры	122

Морализм-прагматизм	122
Что такое «информация»?	124
Глава 8. Представления о природе времени и пространства	127
Представления о времени	127
Базовая ориентация во времени	127
Монохрония и полихрония	129
Планирование времени и время на развитие	131
Дискреционные временные горизонты и понятие «вовремя»	131
Симметрия времени, темп работы и синхронизация	134
Резюме	135
Коллективные представления о природе пространства	136
Дистанция и взаимное расположение	136
Символика пространства	138
Язык тела	139
Взаимосвязь времени, пространства и деятельности	139
Резюме и выводы	141
Глава 9. Представления о человеческой природе, деятельности и взаимоотношениях	142
Представления о природе человека	142
Представления о подобающей деятельности человека	145
Ориентация на действие	145
Ориентация на существование	145
Ориентация на саморазвитие	146
Отношения организации с внешней средой	146
Представления о природе человеческих отношений	147
Какие проблемы должны быть разрешены при формировании представлений о взаимоотношениях?	148
Индивидуализм и коллективизм	149
Дистанция власти	150
Базовые характеристики ролевых отношений	151
Ориентация в отношении деятельности и определения ролей	152
Правила взаимодействия — совокупный эффект представлений о времени, пространстве и взаимоотношениях	153
Резюме и выводы	154
Глава 10. Типологии культуры	156
Зачем нужны типологии?	156
Типологии, делающие акцент на представлениях об участии и вовлечении	157
Типологии корпоративного характера и культуры	159
Внутриорганизационные типологии	161
Резюме и выводы	164
Глава 11. Дешифровка культуры	166
Зачем дешифровать или оценивать культуру?	166

Альтернативные методы сбора данных	167
Модель клинического исследования	169
Этические проблемы при изучении организационных культур	172
Риск анализа в исследовательских целях	172
Риск внутреннего анализа	174
Профессиональные обязанности исследователя культуры	177
Процесс сбора данных/оценки	178
Резюме и выводы	178

Часть третья

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В ПОСТРОЕНИИ, ВНЕДРЕНИИ И РАЗВИТИИ КУЛЬТУРЫ

Глава 12. Как лидеры начинают процесс создания культуры	183
Начала культуры и их создание лидерами-основателями	183
<i>Steinbergs</i>	184
<i>Smithfield Enterprises</i>	188
<i>DEC</i>	190
<i>Apple, IBM и Hewlett-Packard</i>	194
Резюме и выводы	195
Глава 13. Как лидеры внедряют и распространяют культуру	197
Первичные механизмы внедрения культурных основ	197
На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры	198
Поведение лидеров в критических ситуациях и при организационных кризисах	203
Как лидеры распределяют ресурсы	205
Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество	206
Как лидеры распоряжаются вознаграждениями и статусами	207
Как лидеры нанимают, отбирают, повышают по службе и отлучают работников от группы	208
Первичные механизмы внедрения культурных основ: заключительные наблюдения	209
Вторичные механизмы, способствующие прояснению и закреплению основ культуры	209
Организационный дизайн и организационная структура	210
Организационные системы и процедуры	211
Организационные обычаи и ритуалы	212
Дизайн физического пространства, фасадов и зданий	213
Истории о важных событиях и людях	213
Официальные заявления об организационной философии, кредо и убеждениях	214
Резюме и выводы	215

Глава 14. Меняющаяся роль лидерства в период «среднего возраста» организации	217
Дифференциация на подгруппы и развитие субкультур	218
Функциональная/профессиональная дифференциация	218
Географическая дифференциация	221
Дифференциация по товарам, рынкам или технологиям	224
Дивизионализация	225
Дифференциация по иерархическим уровням	227
Резюме и выводы	228
Глава 15. Что должен знать лидер об изменении культуры	230
Механизмы и силы, вызывающие изменения культуры	230
Стадия основания и раннего роста	231
Постепенные изменения посредством общей и частной эволюции	232
Самонаводящаяся эволюция посредством инсайта	233
Управляемая эволюция с помощью «гибридов»	235
Переход к «среднему возрасту»: проблемы преемственности	236
Изменение посредством систематического продвижения сотрудников и из отдельных субкультур	238
Изменение культуры посредством технологического фактора	239
Управляемое изменение культуры посредством внедрения сторонних менеджеров	241
Изменение культуры посредством скандалов и развенчания мифов	243
Стадии зрелости и возможного упадка организации	245
Изменение культуры посредством преобразований	246
Изменение культуры посредством слияний и поглощений	247
Изменение культуры посредством реорганизации и перерождения	248
Резюме и выводы	248
Глава 16. Концептуальная модель управляемого изменения культуры	250
Психологическая динамика трансформационных организационных изменений	250
«Размораживание»/противоречие	251
Когнитивное реструктурирование	254
«Замораживание»	257
Тревога выживания и тревога обучения	257
Как создается психологическая безопасность	259
Организация программы изменений, требующей изменения культуры	260
Резюме и выводы	262
Глава 17. Оценка культуры: десять шагов вмешательства	263
Десять шагов оценки культуры	265
Шаг 1. Получение согласия руководства	265
Шаг 2. Составление групп для проведения интервью	265
Шаг 3. Выбор подходящего места для групповых интервью	266
Шаг 4. Объяснение цели собрания группы	266

Шаг 5. Краткая лекция, посвященная проблемам культуры	266
Шаг 6. Выявление артефактов	266
Шаг 7. Выявление провозглашаемых ценностей	267
Шаг 8. Первичное определение коллективных невыраженных представлений	268
Шаг 9. Выявление позитивных и негативных культурных влияний ...	269
Шаг 10. Отчет о представлениях и совместный анализ	270
Пример первый: <i>MA-COM</i>	271
Пример второй: <i>Apple Computer</i>	273
Пример третий: инженерные войска США	276
Пример четвертый: служба сбыта компании <i>Delta Pharmaceuticals</i>	278
Пример пятый: исследовательские лаборатории ВМФ США	280
Резюме и выводы	281
Глава 18. Пример организационного – или культурного? – изменения (случай из практики)	283
Первый контакт и первое годовое собрание	284
Итоги первого годового собрания	286
Первый год работы: знакомство с культурой	288
Второе годовое собрание: «размораживание» организации	289
Создание тревоги выживания	291
Обеспечение психологической безопасности	292
Создание параллельной структуры для разработки и реализации проекта смены курса	292
Второй год работы: работа над проектом смены курса	294
Третье годовое собрание: провал лекции о культуре	295
Третий год работы: оценка проекта смены курса	296
Резюме и выводы	298
Глава 19. Обучающаяся культура и обучающийся лидер	303
Как может выглядеть обучающаяся культура?	303
1. Представление о проактивности	304
2. Приверженность убеждению: «учись учиться»	304
3. Позитивные представления о человеческой природе	305
4. Представление о возможности доминирования над средой	306
5. Приверженность поиску истины через прагматизм и познание	306
6. Ориентация на будущее	307
7. Приверженность полной и открытой коммуникации, имеющей отношение к задачам	307
8. Приверженность многообразию	308
9. Приверженность системному мышлению	309
10. Приверженность культурному анализу во имя понимания и улучшения мира	309
Случай из практики: <i>Saab Combitech</i>	309
Насколько значимы другие представления?	310
Роль обучающегося лидера в различных организационных ситуациях	312

Лидерство при создании культуры	312
Лидерство на стадии «среднего возраста» организации	313
Лидерство в зрелых и потенциально распадающихся организациях	314
Роль лидерства и культуры в процессе слияния и поглощения организаций	315
Роль лидерства и культуры в партнерствах, совместных предприятиях и стратегических альянсах	317
Выводы по подбору и развитию лидеров	318
1. Восприятие и понимание	318
2. Мотивация	319
3. Эмоциональная устойчивость	319
4. Способность менять культурные представления	319
5. Способность обеспечить вовлеченность и участие	320
Резюме и выводы	320
Литература	322