

# Содержание

Предисловие к русскому изданию.....	12
Предисловие.....	14
Благодарности.....	15
Об авторе .....	17
<b>Часть первая « ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЛИДЕРСТВА</b>	
<b>Глава 1. Концепция организационной культуры: зачем она нам? .....</b>	<b>21</b>
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
<b>Глава 2. Уровни культуры .....</b>	<b>37</b>
Артефакты .....	38
Провозглашаемые убеждения и ценности .....	39
Базовые основополагающие представления.....	41
Резюме и выводы .....	45
<b>Глава 3. Анализ культуры организаций: два примера из практики .....</b>	<b>47</b>
<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
<b>Глава 4. Возникновение культуры в новых группах .....</b>	<b>63</b>
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**

<b>Глава 5. Проблемы адаптации к внешней среде .....</b>	<b>81</b>
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
<b>Глава 6. Проблемы управления внутренней интеграцией.....</b>	<b>98</b>
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
<b>Глава 7. Глубинные культурные представления     о реальности и истине .....</b>	<b>117</b>
Коллективные представления о природе реальности и истине .....	120
Уровни реальности .....	120
Высококонтекстные и низкоконтекстные культуры .....	122
Морализм-прагматизм .....	122
Что такое «информация»? .....	124
<b>Глава 8. Представления о природе времени и пространства.....</b>	<b>127</b>
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
<b>Глава 9. Представления о человеческой природе, деятельности     и взаимоотношениях.....</b>	<b>142</b>
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
<b>Глава 10. Типологии культуры .....</b>	<b>156</b>
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
<b>Глава 11. Дешифровка культуры .....</b>	<b>166</b>
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**

<b>Глава 12. Как лидеры начинают процесс создания культуры.....</b>	<b>183</b>
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
<b>Глава 13. Как лидеры внедряют и распространяют культуру.....</b>	<b>197</b>
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
<b>Глава 14. Меняющаяся роль лидерства в период «среднего возраста» организации .....</b>	<b>217</b>
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
<b>Глава 15. Что должен знать лидер об изменении культуры .....</b>	<b>230</b>
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
<b>Глава 16. Концептуальная модель управляемого изменения культуры .....</b>	<b>250</b>
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
<b>Глава 17. Оценка культуры: десять шагов вмешательства .....</b>	<b>263</b>
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
<b>Глава 18. Пример организационного — или культурного? — изменения (случай из практики).....</b>	<b>283</b>
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
<b>Глава 19. Обучающаяся культура и обучающийся лидер .....</b>	<b>303</b>
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
<b>Литература .....</b>	<b>322</b>