

# ДИАГНОСТИКА И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Ким КАМЕРОН  
Роберт КУИНН



 ПИТЕР®

# Diagnosing and Changing Organizational Culture

*Based on*

*The Competing Values Framework*

**Kim S. Cameron**

*The Weatherhead School of Management  
Case Western Reserve University*

**Robert E. Quinn**

*School of Business Administration  
University of Michigan*



**ADDISON-WESLEY**

An imprint of Addison Wesley Longman, Inc.

Reading, Massachusetts • Menlo Park, California • New York • Harlow, England  
Don Mills, Ontario • Sydney • Mexico City • Madrid • Amsterdam

# ДИАГНОСТИКА И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Ким С. Камерон  
Роберт Э. Куинн

 ПИТЕР®

Санкт-Петербург  
Москва • Харьков • Минск

2001

**Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн**  
**Диагностика и изменение**  
**организационной культуры**

**Серия «Теория и практика менеджмента»**

*Перевел с английского А. Токарев*

Под научной редакцией д. э. н., профессора И. В. Андреевой

Главный редактор	<i>Е. Строганова</i>
Заведующий редакцией	<i>Л. Волкова</i>
Выпускающий редактор	<i>В. Земских</i>
Редактор	<i>Н. Дмитриевская</i>
Художественный редактор	<i>В. Земских</i>
Верстка	<i>В. Зассеева</i>
Корректоры	<i>М. Одинакова, Н. Тюрина</i>

ББК 65.290-21      УДК 658.1

**К. Камерон, Р. Куинн**

К18 Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

ISBN 5-318-00283-8

Вы хотите знать, какой тип организационной культуры сложился в вашей фирме? Возможно, назрела необходимость изменить его, но взяться за это у вас не хватает смелости? А если решение о коренных переменах уже принято, но нет нужных, проверенных временем методик, способных повысить эффективность функционирования вашей организации?

Книга, которую вы держите в руках, ответит на эти и многие другие вопросы, поможет в решении сложных проблем, касающихся организационной культуры.

Мы уверены, что эта книга найдет свое место на рабочем столе и управленца любого уровня, и консультанта, и университетского преподавателя, и студента, изучающего менеджмент.

© 1999 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

© Перевод на русский язык, А. Токарев, 2001

6 Предметный указатель, указатель фирм и торговых марок, именной указатель, К. Голубев, 2001

© Издательский дом «Питер», 2001

Права на издание получены по соглашению с Addison-Wesley Longman Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-318-00283-8

ISBN 0-201-33871-8 (англ.)

Лицензия ИД № 01940 от 05.06.2000.

Налоговая льгота - общероссийский классификатор продукции ОК. 005-93, том 2; 95 3000 - книги и брошюры.

Подписано к печати 20.03.2001. Формат 84x108/32- Усл. п. л. 16,8. Тираж 5000 экз. Заказ J\* 409.

ЗАО «Питер Бюро». 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, 67.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГИПК «Лениздз» (типография им. Володарского) Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. 191023, Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, 59.

## Краткое содержание

Предисловие к русскому изданию.....	11
Предисловие.....	18
<b>Глава 1. Введение в проблему изменения организационной культуры .....</b>	<b>24</b>
<b>Глава 2. Инструмент оценки организационной культуры .....</b>	<b>50</b>
<b>Глава 3. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей.....</b>	<b>61</b>
<b>Глава 4. Построение профиля организационной культуры .....</b>	<b>100</b>
<b>Глава 5. Использование рамочной конструкции для диагностики и изменения организационной культуры.....</b>	<b>122</b>
<b>Глава 6. Изменение личности — ключ к изменению культуры .....</b>	<b>165</b>
<b>Глава 7. Краткие рекомендации по изменению организационной культуры .....</b>	<b>193</b>
<b>Приложение I. Определение, измерения, надежность и валидность инструмента оценки организационной культуры (OCAI) ...</b>	<b>199</b>
<b>Приложение II. Психометрический анализ методики оценки управленческих навыков (MSAI).....</b>	<b>222</b>
<b>Приложение III. Подсказки по инициированию изменения организационной культуры в каждом квадранте .....</b>	<b>247</b>
<b>Приложение IV. Соображения по поводу повышения компетентности персонала менеджмента ...».....</b>	<b>257</b>
<b>Приложение V. Графические формы и профили .....</b>	<b>290</b>
Ссылки и рекомендуемая литература.....	295
Именной указатель.....	303
Предметный указатель.....	304
Указатель фирм и торговых марок.....	311

## Содержание

Предисловие к русскому изданию.....	11
Предисловие.....	18
<b>Глава 1. Введение в проблему изменения организационной культуры .....</b>	<b>24</b>
Необходимость управления организационной культурой.....	26
Необходимость культурных изменений.....	33
Иллюстрация силы культурных изменений.....	38
Смысл организационной культуры.....	43
Предостережения.....	47
<b>Глава 2. Инструмент оценки организационной культуры.....</b>	<b>50</b>
Инструкции по диагностике организационной культуры.....	51
<b>Глава 3. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей.....</b>	<b>61</b>
Значение рамочных конструкций.....	62
Разработка конструкции конкурирующих ценностей.....	64
Четыре главных типа культуры „.....“.....	68
Иерархическая культура.....	68
Рыночная культура.....	71
Клановая культура.....?	73

Адхократическая культура.....	76
Возможности использования модели конкурирующих ценностей.....	79
Организационное лидерство.....	80
Организационная эффективность.....	82
Менеджмент всеобщего качества.....	84
Типы управления человеческими ресурсами.....	87
Изменение культуры во времени.....	89
Изменение культуры в зрелой организации.....	95
<b>Глава 4. Построение профиля организационной культуры.....</b>	<b>100</b>
Назначение профиля.....	100
Вычерчивание профиля.....	101
Интерпретация профилей-культуры.....	104
Тип.....	109
Различия.....	110
Сила.....	НО
Согласованность.....	111
Сравнение с усредненным значением.....	114
Тенденции.....	119
<b>Глава 5. Использование рамочной конструкции для диагностики и изменения организационной культуры.....</b>	<b>122</b>
Пример планирования изменения культуры.....	124
Шаги конструирования процесса изменения организационной культуры.....	130
Шаг 1. Диагноз нынешнего состояния и достижение консенсуса.....	130
Шаг 2. Диагноз и достижение консенсуса в понимании будущей культуры организации.....	131
Шаг 3. Осмысление результатов.....	132
Шаг 4. Истории-иллюстрации.....	137
Шаг 5. Стратегические действия.....	138
Шаг 6. План реализации.....	143

Краткое заключение.....	147
Дополнение к методике OCAI.....	148
<b>Глава 6. Изменение личности — ключ к изменению культуры.....</b>	<b>165</b>
Решающее значение профессионализма менеджмента.....	167
Профиль персональных управленческих навыков.....	172
Повестка дня личного совершенствования.....	185
Краткие выводы.....	191
<b>Глава 7. Краткие рекомендации по изменению организационной культуры.....</b>	<b>193</b>
Диагноз.....	194
Интерпретация.....	195
Реализация.....	196
<b>Приложение I. Определение, измерения, надежность и валидность инструмента оценки организационной культуры (OCAI) ...</b>	<b>199</b>
Значение оценки организационной культуры.....	200
Вопросы оценки организационной культуры.....	201
Вопросы определений.....	202
Вопросы мер.....	204
Вопросы измерений.....	207
Надежность и валидность инструмента оценки организационной культуры.....	211
Надежность.....	211
Валидность.....	213
Замечания о шкале ответов.....	219
<b>Приложение II. Психометрический анализ методики оценки управленческих навыков (MSAI).....</b>	<b>222</b>
Внутриличностная D-оценка.....	223
Характеристики D-оценок.....	226
Результаты анализа.....	227
Корреляции между квадрантами.....	227



Корреляции между измерениями.....	227
Корреляции элементов по измерениям....."	229
<b>Инструмент оценки управленческих навыков .....</b>	<b>232</b>
Форма для самооценки.....	232
Форма рейтинговой самооценки управленческого поведения.....	233
Форма рейтинговой самооценки эффективности управленческих навыков.....	240
Важная информация.....	242
Демографическая информация (D).....	244
<b>Приложение III. Подсказки по инициированию изменения организационной культуры в каждом квадранте .....</b>	<b>247</b>
Рыночная культура.....	248
Адхократическая культура.....	250
Клановая культура.....	252
Иерархическая культура.....	254
<b>Приложение IV. Соображения по поводу повышения компетентности персонала менеджмента .....</b>	<b>257</b>
Иерархический квадрант.....	257
Управление культурой.....	257
Управление системой контроля.....	260
Управление координацией.....	263
Рыночный квадрант.....	265
Управление конкурентоспособностью.....	266
Активизация наемных работников.....	269
Управление обслуживанием потребителей.....	271
Клановый квадрант.....	273
Управление бригадами.....'	274
Управление межличностными взаимоотношениями.....	276
Управление совершенствованием других.....	278
Адхократический квадрант.....	281

---

Управление новаторством.....	281
Стратегическое управление.....	284
Управление непрерывным развитием.....	287
<b>Приложение V. Графические формы и профили . . . . .</b>	<b>290</b>
Ссылки и рекомендуемая литература.....	295
Именной указатель.....	303
Предметный указатель.....	304
Указатель <b>фирм</b> и торговых марок.....	311

## Предисловие к русскому изданию

В большинстве исследований особенностей трансформации социально-экономической системы России упоминаются оставшиеся нерешенными проблемы, связанные с разрушением старой системы управления и трудностью создания новой, рыночной системы управления организациями.

Достаточно скоро стало ясно, что еще не найдены такие рычаги управления в государственном масштабе, которые способствовали бы формированию «западного\*» варианта экономического поведения у многочисленных групп населения. Например, особенно актуален вопрос, как совместить склонность людей преследовать свои личные интересы и необходимость поддерживать благополучие конкретных организаций и общества в целом. В настоящее время имеется значительное количество исследований, в которых приводятся примеры, как руководители на различных уровнях преследовали личный интерес не только в ущерб процветанию руководимых ими организаций, но и за счет их гибели. Вопрос, будет ли такая ситуация существовать и в будущем или же она является следствием каких-то особых постсоветских социокультурных стереотипов, которые сами собой исчезнут со сменой поколений, совершенствованием законодательства или ужесточением внешнего контроля, и можно ли на эту ситуацию воздей-

ствовать сегодня, остается крайне актуальным и не находит однозначного ответа. Важным представляется то, что любая попытка ответить на этот вопрос неизбежно выводит предмет обсуждения за рамки экономической науки и переводит его в область этики, права, психологии и целого ряда других наук, предметом которых является изучение культуры того или иного общества.

Имеются и более радикальные точки зрения на значение отечественной культуры в формировании современной социально-экономической ситуации в России. Так, А. С. Слободской пишет: «Трансформация такого масштаба, которая проходит сейчас в России, — это не трансформация экономики, а трансформация типа культуры. Любая такая трансформация осуществляется людьми со сложившейся системой ценностей, правил и норы поведения, традиций и обычаев хозяйствования, которые не могут быть объектом произвольного конструирования.

Снятие идеологических, моральных и иных ограничений, действовавших в социалистической системе хозяйствования, и предоставление "советскому человеку" (в данном случае мы имеем в виду сложившийся тип личности. — А. С.) стать субъектом хозяйствования (открыть счет в банке, самому решать, что производить, кому и по какой цене продавать, нанимать, увольнять и оплачивать персонал по произвольным правилам) само по себе может трансформировать экономику в то, что теперь вполне можно назвать "российским вариантом"».\*

Вследствие всего вышесказанного можно утверждать, что тема, затронутая в книге К. Камерона и Р. Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры», для отечественного читателя является не просто актуальной, но в значительной степени определяющей ту возможную линию поведения, от которой оказывается зависимым будущее и конкретная организации, и общества в целом.

При отсутствии инвестиций в промышленность, устаревающим и изношенном парке техники, конкурентном противо-

\* *Слободской А. Л. Персонал предприятий в трансформирующейся экономике. - СПб. 1997.*

стоянии, опережающем по множеству показателей западные предприятия, надежды управленца-соотечественника, занимающегося производством реальных товаров или услуг, связаны, как правило, с изысканием новых и новых внутренних ресурсов его организации. О таком внутреннем ресурсе - организационной культуре как явлении, подлежащем диагностике и изменению в намеченном направлении, и идет речь в предлагаемой читателю книге.

Разумеется, исследования К. Камерона и Р. Куинна выполнены на материале западных организаций. Однако, при всем видимом спектре различий западных организаций и отечественных бросается в глаза и то общее, что делает их сходными. Как отмечают авторы, организации вынуждены подстраиваться под окружающую среду, причем изменение организаций должно осуществляться соответственно глубине и скорости ее изменений. Условия, в которых работают организации, требуют определенной ответной реакции, при отсутствии которой зачастую организация умирает. Примеры, которые приводят К. Камерон и Р. Куинн, крайне впечатляют: «Из сотни крупнейших компаний, существовавших в начале 1990-х гг., к концу десятилетия осталось только шестнадцать. За тот же период в списке журнала "Fortune Magazin" первых пятисот самых крупных компаний сохранили за собой места только двадцать девять фирм. В течение последнего десятилетия список 500 журнала "Fortune" обновился на 46%. Бросаются в глаза и неудачи в деле своевременной реализации большинства планируемых организационных изменений. Хорошо, например, известно, что до трех четвертей усилий, направлявшихся на реинжиниринг, менеджмент всеобщего качества, стратегическое планирование и сокращение размеров организаций, оказывались либо полностью безуспешными, либо создавали настолько серьезные проблемы, что возникала угроза самому существованию организаций. Наиболее интригующим общим обстоятельством названных неудач является сходство в оценках их причин. Во многих исследованиях сообщалось, что наиболее часто упоминаемой причиной неудачи было пренебрежение культурой организации».

Примечательным оказывается и тот факт, приводимый авторами, что за последние двадцать лет самые преуспевающие фирмы США не обладали ни одним из принципиальных конкурентных преимуществ, теоретически рассматривающихся специалистами как необходимые для достижения успеха в бизнесе. Их успех, по мнению авторов, определялся в первую очередь ценностями компаний, заповедями личностного свойства, заботой об общем для всего персонала понимании ситуации. Именно все перечисленное и определяет культуру организации.

Культура организации может быть заложена основателем фирмы (Уолт Дисней), может формироваться постепенно, по мере борьбы организации за выживание в окружающей среде (*Coca-Cola*), может быть создана конкретными людьми, например, менеджерами, поставившими себе такую задачу (*General Electric*). Главным в культуре организации является то, что она способна уменьшать степень коллективной неопределенности, внести ясность в то, что ожидает членов коллектива, обеспечить целостность за счет ключевых ценностей и норм, воспринимаемых членами коллектива как вечные и передаваемые из поколения в поколение, создать неотделимость от коллектива и преданность общему делу и освещать перспективу развития организации, давая тем самым заряд энергии для движения вперед.

Несмотря на достаточно высокий теоретический уровень, книга задумана авторами как рабочая тетрадь для менеджеров или любых других специалистов, понимающих необходимость контролировать и изменять культуру своей организации. Поэтому книга начинается с чисто практического вопроса - рассмотрения так называемых инструментов диагностики организационной культуры и различных аспектов управленческой компетентности. В качестве таких инструментов предлагаются особые анкеты, которые читатель может заполнить прямо на страницах книги и здесь же графически представить профиль собственной культуры. Начиная изложение материала таким образом, авторы достигают сразу нескольких целей. Во-первых, чтение вопросов анкеты позволяет сразу же представить себе тот общий фон, который

истолковывается авторами как организационно-культурный. Любой читатель-практик (а именно для практиков и написана эта книга) сможет представить себе то огромное различие, которое может существовать в организациях именно вследствие различных оценок тех положений, которые лежат в основе методики. Во-вторых, при чтении вопросов анкеты очень легко сразу отнести себя к приверженцу какого-либо типа организационной культуры, а также понять, какой тип культуры существует в собственной организации. Читатель, не воспринявший предложенный авторами подход, не будет читать дальше; тот, кто поработает с методикой, сразу увидит ее практические возможности для использования в качестве своего рода ресурса для управления процессом изменения культуры. И наконец, именно работа с методикой заставляет вдумчивого читателя задаться более глубокими вопросами о том, каковы же теоретические основы типологии организационных культур, как построена рамочная конструкция конкурирующих ценностей, определяющих тот или иной тип.

Выделяются четыре типа организационных культур, основывающихся на конкурирующих (взаимоисключающих) ценностях: клановая, иерархическая (бюрократическая), рыночная и адхократическая. Почему именно четыре типа и как с их помощью обосновывается полнота описания всех имеющихся организационных культур?

Прежде всего авторы выделяют два главных измерения, по которым рассматривавшиеся индикаторы попадают в одну из четырех главных групп. Одно измерение отделяет критерии эффективности организации, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Континуум этого измерения простирается от организационной многогранности и пластичности на одном краю до организационной неколебности и долговечности на другом.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и

согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом.

Оба измерения образуют четыре группы показателей, каждая из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности, определяющих, что именно люди ценят в показателях деятельности организации, т. е. те стержневые ценности, по которым выносятся суждения об организации.

Представляется, что такой подход к типологии организационных культур крайне интересен современному отечественному читателю. Становится понятным, что организации, в которых сама цель их существования, а следовательно, и эффективность понимаются персоналом неодинаково, трудно сопоставить, а сугубо экономические показатели, рассчитываемые на сегодняшний день, недостаточны для предсказания жизнеспособности организации в будущем.

В последующих главах книги дается ясное толкование принципов типологии культуры. Эти принципы, по мнению авторов, должны показать себя полезным средством разъяснения процесса изменения культуры, а также понимания необходимости и стимулов существенного улучшения лидерских качеств менеджеров. Ведь именно фигура менеджера - ключевая в изменении организационной культуры, и в зависимости от уровня его управленческой компетентности возможна та трансформация личности, которая поддержит желаемые культурные перемены. Эти главы интересны всем тем, кто заинтересован и в профессиональном росте, и в личностном совершенствовании, и в повышении своего значения в данной конкретной организации, характеризующейся культурой определенного типа.

В последней части работы предлагается систематизированная стратегия развития организационной культуры и поведения управленческой команды. Дается описание пошагового процесса построения профиля организационной культуры и формулируется стратегия осуществления самих изменений.

В книга К. Камерона и Р. Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры» дано большое количество



примеров, позволяющих не только живо и наглядно убедиться в «срабатывании» предлагаемых методик, но и глубже понять значение культур в жизнедеятельности организаций. Приложения, завершающие книгу, позволяют претворить в жизнь любые из упомянутых в тексте мероприятий по диагностике и изменению организационной культуры.

Предлагаемая читателям книга может быть интересна исследователям-разработчикам теории организаций и организационного поведения, представителям консалтинговых фирм, работающих в русле совершенствования организационной эффективности, вузовским преподавателям, аспирантам и студентам, а также менеджерам, стремящимся к укреплению позиций своей организации в современной меняющейся социально-экономической среде.

Хотелось бы надеяться, что представление о типологии организационных культур, а также рекомендуемые инструменты их диагностики и изменения помогут представителям организаций не только осознать свои доминирующие ценности, но и понять, насколько они соотносятся с духом времени и особенностями трансформации социально-экономической сферы в России.

*Проф. И. В. Андреева*

## Предисловие

Эта книга призвана помочь вам диагностировать организационную культуру и обрести решимость приступить к ее переменам вне зависимости от того, менеджер вы, вузовский преподаватель или профессиональный агент по изменениям. Взяться за нее нас подвигли собственные наблюдения многочисленных ситуаций, в которых организации, стремясь к самосовершенствованию и улучшению производственных показателей, не были способны использовать потенциал организационной культуры и в итоге терпели неудачу. Послужила мотивом и уверенность в том, что взятые нами за основу ценности оптимально соответствуют таким важным показателям развития организации, как результативность и личные управленческие навыки. Нам известны консалтинговые фирмы, взявшие эту основу в качестве ключевой составляющей инструментария их услуг. Нам знакомы организации бизнеса, правительственные органы и учреждения образования, которые кардинально улучшили показатели своей деятельности, применяя методы и подходы, обсуждаемые в этой книге. Мы знаем немало менеджеров, повысивших свою эффективность, используя рассматриваемые здесь принципы. Мы, конечно, далеки от того, чтобы заявлять, будто отыскали некую панацею от всех организационных и управленческих бед.

Скорее, нашу книгу следует рассматривать, как стремление поделиться системой инструментов и процедур, какие мы на опыте своих эмпирических исследований и консультационной практики нашли полезными вспомогательными средствами развития личности и культуры в организациях.

Эта книга может быть особенно полезна (1) консультантам и агентам по изменению организационной культуры, которые помогают организациям и менеджерам реализовать изменения и понять сущность их собственной культуры; (2) педагогам, объясняющим студентам понятие организационной культуры, процессы ее изменения и силу теоретических основ «практике перемен»; и (3) менеджерам, ищущим способы эффективного приложения усилий по изменению культуры, одновременно открывая пути для сочетания их личного стиля и способностей с требованиями будущего внешнего окружения организации. Книга, таким образом, может найти себе место в аудиториях колледжей, центрах обучения и развития, на книжной полке исполнительного руководителя или за круглым столом встречи наемных работников, пожелавших принять участие в процессе развития культуры своей организации.

### **Общий замысел книги**

В этой книге вниманию читателя предлагаются три составляющие: (1) обоснованные инструменты диагностики организационной культуры и различных аспектов управленческой компетентности; (2) теоретические основы, облегчающие понимание организационной культуры; и (3) систематизированная стратегия развития организационной культуры и поведения управленческой команды. Она построена как рабочая книга, т. е. вы можете заполнять бланки предлагаемых методик оценки и графически представлять профиль собственной культуры прямо в самой книге, а также использовать ее в качестве своего рода ресурса для управления процессом изменения культуры. Инструмент оценки управленческой компетентности также способствует той трансформации личности, которая поддержит желаемые культурные перемены. Книга

может быть и источником информации для ясного толкования принципов типологии культуры. В большом числе компаний эти принципы показали себя очень полезным средством разъяснения процесса изменения культуры, а также понимания необходимости и стимулов существенного улучшения лидерских качеств менеджеров.

В главе 1 мы обсуждаем важность понимания организационной культуры и ее центрального места в деле совершенствования организации или возникновения препятствий на пути перемен. Мы иллюстрируем, каким образом изменение культуры может разительным образом ускорить повышение эффективности организации и как отказ от него оказывается главным препятствием на пути движения организации к намеченным целям.

В главе 2 мы представляем инструмент диагностики организационной культуры и даем указания по распределению рейтинговых оценок и заполнению форм. Инструмент оценки организационной культуры (OCAI) дает общий профиль культуры организации. Оцениваются шесть измерений организационной культуры. Они базируются на теоретической рамочной конструкции, которая характеризует работу организаций и особенности ценностей, лежащих в основе их культур. Инструмент OCAI четко определяет, что представляет собой нынешняя организационная культура, какой она должна быть предпочтительно или в будущем.

В главе 3 дается более глубокое объяснение рамочной конструкции, на которой базируется инструмент оценки OCAI. В ее основе лежат конкурирующие ценности, она содержит в себе пояснение характерных для организаций основополагающих ценностных ориентации, обычно либо взаимодействующих друг с другом, либо противоречащих одна другой. Немало уделено внимания толкованию того, каким образом ценности и организационные культуры, которые на них произрастают, меняются с течением времени и как эта основа применяется для осмысления множества организационных феноменов, включая структуру, обеспечение качества деятельности, характер лидерства и обретение менеджерами управленческих навыков.

Глава 4 посвящена описанию пошагового процесса построения профиля организационной культуры (позволяющего четко определить направления, в которых должна изменяться культура организаций) и формулированию стратегии осуществления самих изменений. Для сравнения приводится информация о культурах почти тысячи организаций.

В главе 5 формулируется метод, состоящий из шести шагов, т. е. эта глава представляет собой руководство по определению стратегии изменения культуры. Здесь представлены также примеры разных организаций, которые использовали ОСА! для диагностики существующей и оценки предпочтительной культуры своей организации. Нами проиллюстрировано, каким образом они конструировали стратегию изменения культуры, чтобы лучше соответствовать видимой в перспективе предпочтительной культуре. Приведенные примеры и методы в сумме представляют собой систематизированные руководства\* к действию для менеджеров и агентов по развитию, перед которыми поставлена задача изменения культуры собственной организации.

Глава 6 обращает внимание на личностные изменения, необходимые для поддержки и облегчения изменения культуры. В ней дается критическое пояснение типичных для эффективных менеджеров сторон управленческой компетентности и методика, предназначенная помочь им составить программы личного совершенствования. Включено также описание диагностического инструмента рейтинга, использовавшегося менеджерами более чем тысячи организаций по всему миру. Он является важным элементом в согласовании управленческой компетентности с желаемым изменением культуры.

В главе 7 суммируются ключевые моменты, освещенные в книге, и дается своего рода сжатая итоговая формула, которой можно руководствоваться в работе.

Приложение I содержит более строгое, научно обоснованное обсуждение ОСА! и конструкции конкурирующих ценностей. Его цель—обеспечить исследователей и ученых, занимающихся организационными проблемами, доказательствами, без которых они могут не пожелать использовать предложенный инструмент рейтинговых оценок для изучения организационных

культур и культурных изменений. Здесь дается обоснование законности и надежности ОС AI, а также обсуждаются определения культуры и сила воздействия культурных изменений на результативность организаций. Эти материалы могут оказаться в большей мере интересными исследователям и работникам организационной науки, чем практикующим менеджерам и агентам по развитию.

В приложении II представлен инструмент оценок, который помогает менеджерам определять те ключевые виды компетентности, в которых им необходимо развить или усовершенствовать навыки, чтобы способствовать ускорению изменения организационной культуры. Вопросам использования инструмента оценки (он называется «Инструмент оценки профессиональных навыков менеджмента (MSAI)») предшествует обсуждение его законности и полезности. Приводится информация о том, как получить рейтинговые оценки и отчеты об обратной связи для тех менеджеров, которые вовлекаются в реализацию усилий по изменению культуры. Эта работа рассматривается как составной элемент стратегии согласования управленческой компетентности с инициативой по изменению организационной культуры.

В приложении III даны рекомендации по инициированию изменения культуры в организации. Представленные здесь соображения следует воспринимать как отправные мысли и генераторы идей на тот случай, когда необходима дополнительная помощь извне. Они родились в головах менеджеров и агентов по изменениям, которые участвовали в описанных в книге процессах изменения организационной культуры.

В приложении IV приведены перечни соображений по совершенствованию управленческих навыков и компетентности, ассоциируемых с MSAI. Они почерпнуты нами у менеджеров, преуспевших в усилиях по изменению личностных качеств и поведения, сформировавших или улучшивших навыки в необходимых областях управленческой компетентности.

Приложение V содержит несколько дополнительных графических форм и форм для построения профилей. Их нужно использовать в качестве методических элементов работы по изменению культуры.

## Выражение благодарностей

За годы работы по этой тематике мы многому научились у наших коллег и получили от них много бесценной информации. В частности, Роберт Худжберк и Фрэнк Петрок помогли нам продумать методологию изменения культуры. Несколько наших коллег провели ряд глубоких и информационно емких исследований с использованием наших оснований, в том числе Джой Рорбаух, Гретхен Шпрейтцер, Сара Фриман, Артур Йунг, Уэйн Брокбанк, Давид "Ульрих, Ли Коллетт, Карлос Мора, Дан Денисом, Сузен Фейрман, Майкл Томпсон, Майкл Мак-Грат, Рей Заммуто и Джек Крэкоуер. Несколько тщательно продуманных взглядов и соображений по рукописи книги высказали Эд Шейн, Йон Ван Маанен и Дик Бекхард, полезными оказались отзывы Питера Фроста, Диона Зелла и Тома Грегойра. Особую благодарность мы выражаем нашему редактору Майку Роше из издательства *Addison Wesley Longman* за его постоянную поддержку и дружбу. Благодарны мы и многим другим людям за их весьма компетентную помощь, в частности, Рут Берри из *Addison- Wesley* и Мэри Ансалдо с ее бригадой из *Pre-Press Co*. Как бы нам ни хотелось свалить на этих людей все ошибки, оплошности и нечетко выраженные мысли, которые могли остаться в рукописи, всю ответственность мы должны, конечно, взять на себя. Эти люди поработали на нас наилучшим образом.

Важнее всего для нас выразить признательность и сердечно поблагодарить наших добросердечных Мелинду и Делсу, а также наших детей Кэтрин Камерон Поули, Тиару Камерон Шван, Ашера, Чейенн, Британнию, Остина и Кэма Камерон и Шаури, Райана, Шауна, Кристину, Трависа и Гарретту Квинн. Их любовь друг к другу и к нам обоим создала культуру, изменить которую мы не захотим никогда.

*Прово, штат Юта*  
*Ким С. Камерон*  
*Роберт Э. Квинн*

## Глава 1

# Введение в проблему изменения организационной культуры

По сравнению с тем, что было десятилетие назад, в 1990-е гг., практически ни одна организация не стала бы ставить себе в достоинство неизменяемость, постоянство или сохранение status quo. Стабильность все чаще интерпретируется как состояние застоя, а не прочности, и организации, которые не изменяются, воспринимаются как безнадежно закостеневшие. Вселяющая страх неопределенность, традиционно связываемая с любым серьезным организационным изменением, теперь уступает место другой неопределенности, ассоциируемой с опасностью оказаться организацией, вообще не способной на изменение.

Отец современного менеджмента *Питер Друкер (Peter Drucker)* пришел к выводу, что «мы живем в один из исторических периодов, которые возникают каждые двести-триста лет, когда люди перестают ориентироваться в окружающем мире и когда опыта прошлого недостаточно для вразумительного объяснения будущего» (*J. R. Childress & L. E. Serin, 1995*). Непрекращающиеся, непредсказуемые и даже время от времени вызывающие тревогу изменения затрудняют организациям и менеджерам возможность оставаться в русле текущих событий, точно предопределять будущее и поддерживать неизменяемым конкретное направление деятельности. Бросаются в глаза неудачи даже при своевременной реализации большинства планируемых организационных изменений. Хорошо, напри-



мер, известно, что до трех четвертей усилий, направлявшихся на реинжиниринг, менеджмент всеобщего качества (TQM), стратегическое планирование и сокращение размеров организаций, оказывались полностью безуспешными. Кроме того, они нередко создавали столь серьезные проблемы, что возникала угроза самому существованию организаций (см. *K. S. Cameron, 1997*). Наиболее интригующим общим обстоятельством названных неудач является сходство в оценках их причин. Во многих исследованиях сообщалось, что наиболее часто упоминаемой причиной неудачи было пренебрежение культурой организации. Другими словами, неудача в деле изменения культуры организации доминировала над другими инициировавшимися сторонами организационных изменений (*CSCIndex, 1994; B. Caldwell, 1994; T. Gms, R. Pascale & A. Athos, 1993; J. P. Kotter & J. L. Heskett, 1992*).

Цель, которую мы преследуем в этой книге, состоит не в том, чтобы предложить еще одно лекарство от неурядиц нашего бурного времени или ввести в употребление какую-то новую управленческую уловку. Мы согласны с *Томом Питерсом (Tom Peters)* в том, что «вы, ничему не станете уделять внимание, пока не запутаетесь». Рецепты, предлагаемые на случай путаницы любого сорта, имеются в изобилии. Вместо преумножения этого богатства мы ограничились более скромным намерением, но надеемся, что потенциально книга полезнее советов и панaceй. В ней очерчиваются рамки проблемы изменений, дается некий чувствительный измерительный инструмент, предлагаются набор систематических шагов и определенная методика, которые помогут менеджерам и их организациям адаптироваться к требованиям окружающей среды. Книга меньше акцентирует внимание читателей на правильных ответах, чем на необходимости полагаться на имеющиеся методы и механизмы, способные помочь изменить наиболее фундаментальные элементы организаций. Она открывает менеджерам практически любого уровня организационной иерархии некий путь, по которому они могли бы направлять процесс изменений самих основ организации, — действовать на уровне культуры. Агентам по реализации изменений, как приглашаемым извне, так и специалистам внут-

ри организаций, она дает определенную систематическую стратегию, которая облегчит проведение самых фундаментальных изменений, а те, в свою очередь, поддержат и дополнят и другие иницилируемые перемены.

## **Необходимость управления организационной культурой**

В основной массе современных научных публикаций утверждается, что преуспевающие компании, способные поддерживать прибыльность и финансовый оборот выше нормы, характеризуются тем, что удовлетворяют ряду четко определяемых условий (*M. Porter, 1980*). Шесть из них считаются принципиально важными. Первое состоит в существовании солидных барьеров, препятствующих вхождению посторонних организаций в сферу деятельности таких компаний. Когда другие организации оказываются перед лицом необходимости преодолевать различные препятствия на пути вхождения в бизнес, которым уже занимается ваша организация (например, высокие затраты, специальная технология или патентованные знания, препятствующие появлению других фирм на вашем рынке), у вас будет мало конкурентов, а возможно, и не будет вовсе. Незначительное количество соперников означает возможность больших оборотов для вашей фирмы. Вторым условием является невозможность подмены продукции. Когда другие организации не асостоянии дублировать товар или услуги вашей фирмы и нет иных альтернатив, например, вы являетесь их единственным поставщиком, резонно ожидать, что обороты, вероятнее всего, будут повышенными. Третье условие успеха — большая доля рынка, позволяющая вашей фирме успешно вкладывать капитал с использованием эффекта масштаба. Самые крупные игроки рынка могут договариваться о концессиях, прибегать к продажам со скидкой, осуществлять вертикальную интеграцию и даже покупать более мелких конкурентов, добываясь таким образом больших оборотов. Четвертое условие заключается в слабых возможностях покупателей при заключении сделок. Если, например, покупатели продукции вашей фирмы попадают в зависимость

от возглавляемой вами компании в силу того, что у них нет других альтернативных источников, рост оборотов явится очевидным результатом подобного положения вещей. Пятое условие — слабость поставщиков при заключении торговых сделок. Как и при наличии четвертого условия, когда поставщики, не имея других альтернативных подрядчиков, оказываются зависимыми от вашей компании, вы будете иметь более высокий уровень оборота финансов. Поставщики будут вынуждены предлагать вашей фирме предпочтительные цены, удобные для вас планы-графики поставок, повышенные уровни качества и/или более высокопатентованные продукцию и, услуги. Шестое и последнее условие определяется существованием соперничества среди ваших конкурентов. Оно способствует отвлечению внимания от стремления состязаться на равных с вашей компанией. Вместо того чтобы мишенью своих коллективных атак выбрать вашу фирму, соперники сражаются друг с другом. В равной степени важным оказывается то обстоятельство, что эта жесткая конкуренция, вероятнее всего, способствует повышению стандартов показателей деятельности индустрии в целом. Стимулы к улучшению деятельности являются продуктом жестокой конкуренции (см.: *M. Porter, 1980*).

Не может быть сомнения, что все перечисленное относится к разряду желательных особенностей, которые могут способствовать финансовому успеху. Они в полной мере соответствуют и общепринятому понятию здравого смысла. Примечательно, однако, что в течение последних двадцати лет самые преуспевающие фирмы США не обладали ни одним из этих конкурентных преимуществ. Верхние пять фигурантов последних двух десятилетий — фирмы, которые по оборотам финансов в буквальном смысле слова были вне конкуренции, — не располагали ни одной из так называемых необходимых предпосылок успеха. Этими наиболее преуспевающими фирмами оказались *Southwest Airlines* (оборот 21775%), *Wal-Mart* (оборот 19 807%), *Tyson Foods* (оборот 18 118%), *Circuit City* (оборот 16 410%) и *Plenum Publishing* (оборот 15 689%) (см.: *J. Pfeffer, 1995*).

Над этим стоит задуматься. Если бы вы затевали бизнес и намеревались кого-то убрать с рынка, вам почти наверняка

пришлось бы держаться подальше от авиалинии, розничной торговли со скидками, распределения продуктов питания, торговли потребительской электроникой и издательского дела. Индустрии из этого списка, возглавляемые пятью самыми преуспевающими фирмами страны, грозят вновь входящим непреодолимыми бедствиями — мощной конкуренцией, ужасающими потерями, ширящимся банкротством, по существу полным отсутствием барьеров для появления на рынке новых поставщиков, отсутствием даже намека на возможность какой-то уникальной технологии и массой возможностей замены предлагаемой вами продукции или услуги. Ни одна из упомянутых фирм не занимает в своем производстве лидирующего положения по показателю освоенной доли рынка. И все же именно эти пять фирм превзошли всех соперников, не обладая никакими конкурентными преимуществами.

Что отличает эти необычайно успешные фирмы от других? Как они смогли добиться того, что не удалось другим? Каким образом *Wal-Mart* оставила позади *Sears* и *Kmart* — двух крупнейших в мире розничных торговцев — и, фигурально выражаясь, пообедала за их счет? *Wal-Mart* преуспевала, пока ее крупнейшие соперники предпринимали усилия по распродаже подразделений, замене главных управляющих (причем не один раз), драматически сокращали свои размеры и закрывали оптовые склады. Как процветала *Southwest Airlines*, когда несколько ее конкурентов просто шли напролом (например, *Eastern*, *Pan-Am*, *Texas Air*, *People Express*)? Как добивались успеха *Circuit City*, *Tyson Foods* и *Plenum Publishing*, когда их конкуренты настолько быстро сдавали позиции, что теперь едва ли в состоянии сохранить бизнес? Ключевой составляющей в каждом конкретном случае является нечто не вполне различимое, что-то не очень явное, но гораздо более сильное, чем перечисленные выше рыночные факторы. Главной отличительной особенностью этих преуспевающих компаний, их самым важным конкурентным преимуществом, наиболее мощным фактором, который все они выделяют как ключевую составляющую своего успеха, является культура их организаций.

Успех названных фирм определялся скорее ценностями компаний, чем отношением к рыночным силам; скорее зало-

ведями личностного свойства, чем завоеванием позиций в конкурентной борьбе; скорее заботой о понимании ситуации, чем проблемами ресурсного преимущества. По существу, даже трудно назвать хотя бы одну процветающую компанию, которая воспринималась бы лидером в своем деле и не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой только с нею организационной культурой. Вспомните имена наиболее преуспевающих фирм, начиная с таких ныне всем известных гиппопотамов, как *Coca-Cola*, *Disney*, *General Electric*, *Intel*, *McDonalds*, *Merck*, *Microsoft*, *Rubbermaid*, *Sony*, *Toyota*, и кончая малыми начинаниями в деле предпринимательства. Буквально каждая лидирующая организация, которую вы сможете назвать, будь она малой или крупной, обладает сложившейся, хорошо видимой культурой, четко распознаваемой ее наемными работниками. В ряде случаев она закладывалась основателем фирмы (например, Уолтом Диснеем), иногда формировалась постепенно, по мере того как организация принимала вызовы окружающей среды и преодолевала воздвигавшиеся извне препятствия (например, *Coca-Cola*). Культуру некоторых организаций последовательно развивали команды менеджеров, ставивших себе задачу систематического улучшения показателей деятельности своей компании (например, *General Electric*). Короче говоря, стремясь изменить корпоративную стратегию, расширить присутствие на рынке или добиться технологических преимуществ, преуспевающие компании осуществляют нечто особенное внутри себя. Хотя стратегия, рыночное присутствие и технологии, несомненно, важны, преуспевающая фирма ставит во главу угла иную силу. Она появляется благодаря способности совершенно уникальной корпоративной культуры уменьшать степень коллективной неопределенности (иначе, упрощать общую для всех сотрудников систему интерпретации), создавать общественный порядок (т. е. вносить ясность в ожидания членов коллектива), обеспечивать целостность (за счет ключевых ценностей и норм, воспринимаемых всеми как вечные и передаваемые из поколения в поколение), создавать чувство причастности к организации и преданность общему делу путем связывания членов группы в одно целое и освещать видение будущего, давая тем самым заряд энергии для движения впе-

ред (см.: *H. Trice & J. Beyer, 1993*), Таким образом фирма черпает силы при развитии и умелом ведении корпоративной культуры.

Большинство ученых и обозревателей, занимающихся организационными проблемами, ныне осознает, что культура оказывает мощное влияние на производственные показатели деятельности и долгосрочную эффективность предприятий. Впечатляющую картину влияния культуры на улучшение показателей их деятельности демонстрируют результаты эмпирических исследований (см. обзоры: *K. S. Cameron & D. R. Etdn-gton, 1988*; *D. Demson, 1990*; *H. Trice & J. Beyer, 1993*). Одна из публикаций (*J. P. Kotter & J. L. Heskett, 1992*) освещает результаты интервью с 75 всеми уважаемыми финансовыми аналитиками, работа которых заключалась в пристальном наблюдении за деятельностью определенных индустриальных организаций и корпораций. Каждый аналитик сравнивал показатели двенадцати наиболее преуспевающих фирм с показателями десяти фирм нижнего уровня. Хотя труд аналитика стереотипен, поскольку основан почти исключительно на твердо установленных данных, только один из семидесяти пяти показал, что культура мало влияет на показатели работы фирмы или вовсе не оказывает на них воздействия. Все остальные подтвердили, что культура является определяющим фактором долгосрочного финансового успеха. В приложениях мы даем обзор нескольких научных исследований, в которых говорится о позитивной взаимосвязи между измерениями организационной культуры и организационной эффективностью. Для тех, кому интересны эмпирические доказательства в поддержку рассматриваемых в книге процедур оценки и методологии изменения культуры, эти приложения послужат полезным обзором академической литературы.

В дополнение к влияниям организационного уровня хорошо изучено и воздействие организационной культуры на отдельных людей, например на их моральные качества, преданность делу, производительность труда, состояние физического здоровья и эмоциональное благополучие работающих по найму людей (см. обзор *S. W.J. Kozlovski, G. T. Chao, E. M. Smith, & J. Hedlung, 1993*). Когда затраты на заботу о здо-

ровые по-прежнему растут, впусуюгорая на какой-то не знающей временных пределов высоте; когда размывание преданности наемных работников фирмам ежегодно выливается в миллионы долларов затрат на замену и переобучение персонала; когда организации утрачивают секреты в силу подрывной деятельности и дезертирства; когда не прекращаются судебные процессы и другие формы протеста недовольных наемных работников, воздействие на индивида, лежащее в самой основе организационной культуры, не может не стать сферой особой озабоченности. Более того, как мы покажем ниже, динамика культуры всей своей корневой системой органически связана с изменением людей. Если менеджеры не пожелают благосклонно отнестись к перестройке собственной личности, культура организации будет обречена на состояние окостенелости.

Главной задачей этой книги является привлечение внимания менеджеров, агентов по изменениям и ученых к вспомогательным средствам, позволяющим лучше справляться с трансформацией организационной культуры. Наша цель — помочь людям лучше понять эффективный способ диагностики и изменения культуры, используемый для улучшения показателей деятельности организации. Мы даем некую теоретическую конструкцию, а также принципиальный подход к реализации процесса изменения. Мы предлагаем целостную модель изменений индивидуального уровня, представляющую собой способ ускорения культурной трансформации и соответствующих сдвигов в персональном поведении менеджеров. Поскольку культура становится определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности организаций, настоятельно необходимо, чтобы люди, на которых возлагается изучение организационной культуры и/или управление ею, умели количественно определять ее ключевые измерения, были в состоянии разрабатывать стратегию изменения культуры и могли приступить к реализации самого процесса изменений. Данная книга помогает достичь этих целей.

Мы начинаем с обсуждения крайней необходимости культурных изменений в наиболее современных организациях. Хаотические, распространяющиеся со скоростью пожара колебания внешнего окружения чреваты опасностью того, что

вчерашняя организационная культура станет препятствием корпоративному успеху. Мы также вкратце затрагиваем смысловое значение самого понятия организационной культуры. Чтобы разобраться, каким образом изменение культуры может способствовать улучшению показателей деятельности организации, мы должны внести ясность в понимание того, что входит и что не входит в определение культуры. Все это позволяет соорудить фундамент для понимания нашей основы стержневых измерений организационной культуры. Вместе с теоретической рамочной конструкцией мы вводим инструмент и метод диагностики и инициализации культурных изменений, дополняя их инструментом оценки и аппаратом повышения личной управленческой компетентности, которые в полной мере соответствуют нашей основе. Мы даем ряд примеров компаний, которые успешно внедрились нашу методологию, и предлагаем несколько практических советов, которые могут позволить и другим добиться успеха в деле реализации культурных изменений.

Другими словами, эта книга в равной мере является своего рода рабочей тетрадью и исходным руководством. Рабочей тетрадью ее можно назвать в том смысле, что она помогает менеджерам и агентам по изменениям работать в рамках систематической диагностики культуры, предпринимая системно выверяемые усилия для ее изменения. Она помогает выявить профиль текущего состояния организационной культуры и определить профиль предпочтительной культуры на будущее. В ней также очерчен процесс перехода из существующего состояния культуры в предпочтительное. Кроме того, она определяет связь методологии изменений личности с методологией организационных изменений.

Назначение книги в качестве исходного руководства определяется в том смысле, что она помогает объяснить стержневые измерения культуры и предоставляет читателю теоретические основы для понимания форм культуры. То есть книга способствует пониманию того, что именно необходимо искать, когда иницируется изменение культуры и каким образом связаны между собой индивидуальные и организационные изменения. Для тех, кому интересно досконально разобраться в



обоснованности этого подхода к культурным изменениям, в Приложении I представлен обзор научных доказательств.

## **Необходимость культурных изменений**

Как говорилось выше, изменение организаций распространяется соответственно глубине и скорости изменений окружающей обстановки. Условия, в которых работают организации, требуют определенной ответной реакции, при отсутствии которой зачастую организация как таковая умирает. Например, из сотни крупнейших компаний, существовавших в начале 1990-х гг., к концу десятилетия осталось только шестнадцать. За тот же период в списке журнала «Fortune Magazin» первых пятисот самых крупных компаний сохранили за собой места только двадцать девять фирм. В течение последнего десятилетия список 500 журнала «Fortune\*» обновился на 46%.

Столь разительные изменения выживаемости и эффективности организаций будут понятны, если принять во внимание смещение высокоразвитого мира от экономики индустриальной эпохи к экономике эры информации. Впервые (с начала 1990-х гг.) компании больше израсходовали денег на механизмы компьютеризации и коммуникации, чем суммарно вложили в промышленное, горнодобывающее, сельскохозяйственное и строительное оборудование. Если в 1960-е гг. примерно половина рабочих индустриально развитых стран была вовлечена в производство материальных ценностей, то, по оценкам специалистов, к 2000 г. ни в одной из высокоразвитых стран не будет использоваться более одной восьмой рабочей силы в традиционной роли изготовителей и поставщиков товаров. Это смещение от индустриализации к информатизации иллюстрируется также тем фактом, что за последние двадцать лет было произведено больше информации, чем за предыдущие пять тысяч лет. Вероятно, недельный объем материалов газеты «New York Times» или «Herald Tribune» содержит в себе больше информации, чем в XVII в. среднему человеку доводилось воспринять за всю его жизнь. Суммарное количество информации, доступной современному среднему человеку, удваивается через каждые пять лет.

Интенсивность технологических изменений, ассоциируемых с этим расширением объема информации, создает внешнюю неприемлемость существующего status quo. Музыкальная поздравительная открытка, проигрывающая мелодию «С днем рождения», содержит в себе больше компьютерных возможностей, чем весь мир до 1950 г. Компьютерные возможности средних электронных наручных часов выше тех, которыми обладал целый мир до 1960 г. Объем информации, обрабатываемый процессором средней домашней видеокамеры, больше того, который был по силам первому мини-компьютеру компании *IBM* 360. Средняя система для видеоигр домашнего использования обладает теперь большей мощностью, чем первый сверхмощный компьютер «Gray». Такие быстрые и решительные перемены свидетельствуют только о том, что ни одна организация не может долго оставаться неизменной и при этом выживать. Из этого следует, что вызов времени заключается не в решении — меняться или не меняться, а в том, как именно меняться, чтобы повысить эффективность организации. Вне всякого сомнения, кончина ряда компаний из списка журнала «*Fortune*» явилась результатом просто медленных, неуклюжих или неправильно направлявшихся усилий по их изменениям.

Например, тремя самыми общепринятыми стимулами организационных изменений, претворявшихся в жизнь в последние два десятилетия, были менеджмент всеобщего качества (TQM), сокращение размеров организаций и реинжиниринг (*К. С. Cameron, 1997*). Организации, которые реализовывали стимулы качественного толка с целью повысить эффективность, вообще говоря, так и не добились успеха. Они зафиксированы в перечне исследований, часть которых упоминается ниже (см.: *К. С. Cameron, 1997*). Чтобы проиллюстрировать это обстоятельство еще раз, *Rath & String* (консалтинговая фирма) провела обследование 500 компаний из списка «*Fortune*» и обнаружила, что только 20% из них сообщали о реальном достижении целей повышения качества, а более 40% показали, что их стимулы качественного толка потерпели полное фиаско. Изучив тридцать программ качества, агентство *McKinsey* (еще одна консалтинговая фирма) обнаружило, что две трети из них были прекращены, не привели к успеху или оказались неудачными.

Исследование агентством *Ernst & Young* 584 компаний четырех индустрии (автомобильной, банковской, компьютеров и здравоохранения) Соединенных Штатов, Японии, Германии и Канады позволило обнаружить, что большинство этих фирм не смогло успешно реализовать на практике идею всеобщего качества. Большинство фирм констатировали попытку внедрения TQM как неудачную и фактически вновь урезали свои бюджеты повышения качества.

Кроме того, в последнее десятилетие едва ли не каждая организация как умеренного размера, так и более крупная, занималась сокращением численности персонала. Это также попытка повысить производительность, рентабельность, конкурентоспособность и эффективность. К сожалению, две трети компаний, проводивших существенное сокращение, вновь вынуждены были заняться решением вопроса численности персонала год спустя. Стоимость же акций фирм, которые сократили свою численность в 1980-е и в начале 1990-х гг., фактически отстала от средних по индустрии уже к середине 1990-х гг. Опрос корпоративных руководителей в шести индустриально развитых странах показал, что менее половины из них достигли целевых установок по сокращению затрат и еще меньше добились достижения таких производственных целей, как повышение производительности труда. В результате другого опроса было установлено, что 74% старших менеджеров компаний, занимавшихся сокращением своих штатов, отмечали, что в результате сокращения пострадали моральный климат, доверие и производительность труда. Половина из 1468 фирм, обследование которых проводилось в рамках следующего опроса, показали, что после сокращения штатов производительность труда ухудшалась. Третьим исследованием установлено, что в долгосрочной перспективе после сокращения численности персонала почти три четверти фирм продолжают снижать производственные показатели, причем интенсивнее, чем прежде. Большинство организаций, об увольнении сотрудников которых сообщалось в четвертом обзоре, потерпели неудачи в Достижении желаемых результатов, и только 9% подтвердили повышение качества. Эти итоги навели некоего составителя передовиц на мысль обвинить организации в «помешанности»\*

на численности персонала, а другого писателя заключить, что «превращение сокращения штатов в общепринятую практику — тщетные потуги» (полный ссылочный перечень этих Исследований см. в работе *K. S. Cameron, 1997*).

Третьим общим подходом к улучшению организационных показателей деятельности является реинжиниринг или попытка полностью перепроектировать процессы и процедуры в организации. Однако так же, как в случае попыток реализовать стимулы TQM (менеджмента всеобщего качества) и сокращения размеров, отчетные материалы рисуют картину успехов и неудач изменений напоминающей шахматную доску. Обследование программ реинжиниринга проводилось консалтинговой фирмой, которая изобрела процесс реинжиниринговых изменений (*CSC Index, 1994*). Всего анкетным опросом было охвачено 497 компаний в Соединенных Штатах и еще 1245 компаний в Европе. В результате обследования установлено, что 69% фирм в Соединенных Штатах и 75% фирм в Европе включились по крайней мере в одну программу реинжиниринга. К сожалению, как явствует из материалов исследования, 85% этих фирм достигли немногого или вовсе ничего не получили от предпринятых усилий. Например, менее половины добились одной из главных целей — какого-либо изменения положения на рынке. Авторы отчета заключили, что одного реинжиниринга недостаточно для достижения желаемых перемен. Этот процесс необходимо интегрировать с общим подходом к изменению культуры организации. Другими словами, большей частью неудачи реинжиниринга (так же как TQM и сокращения численности персонала) случались по той причине, что культура организации оставалась неизменной. Сам процесс реализации того или иного подхода трактовался как некая техника или программа изменений, а не фундаментальный сдвиг в направлениях деятельности, ценностей и культуры организации.

Этими примерами мы еще раз подчеркиваем, что без фундаментального изменения совершенно нового вида, а именно изменения в организационной культуре, почти не остается надежды на улучшение показателей продуктивности организаций. Даже если были средства и техника, а стратегия изме-

нений внедрялась с достойной уважения энергией, многие усилия по улучшению организационных показателей продуктивности терпели неудачу именно по той причине, что фундаментальная культура организации оставалась прежней. Иначе говоря, не претерпевали изменений ценности, способы мышления, стили управления, парадигмы и подходы к решению проблем.

Научные доказательства этого обстоятельства были представлены *if. Камероном* и его коллегами {*K. S. Cameron, SJ. Freeman & A. K. Mishra, 1991; K. S. Cameron, 1992; K. S. Cameron, 1995*)- Они провели эмпирическое обследование более ста организаций, включившихся в TQM и сокращавших размеры, выполняя стратегическую программу повышения эффективности. Результаты оказались однозначными. Успешная реализация программ TQM и сокращения численности персонала, так же как результирующая эффективность показателей деятельности организаций, находятся в прямой зависимости от включения стратегий совершенствования в общую стратегию изменения культуры. Предпринятые попытки реализовать TQM и сократить численность независимо от изменения культуры оказались безуспешными. В тех случаях, когда цель изменений организации явно ставилась таким образом, что реализация стимулов TQM и/или сокращения численности заключалась в рамки общего изменения культуры, усилия приводили к успеху. Организационная эффективность возрастала. Однако ключом к победе было культурное изменение.

Отмеченная зависимость организационных улучшений от культурных изменений является следствием того факта, что, когда ценности, ориентации, определения и цели остаются постоянными — даже когда меняются^ процедуры и стратегии, — организации быстро возвращаются к status quo. Это справедливо и для индивидов. Тип личности, индивидуальный стиль управления и поведенческие навыки редко существенно меняются, несмотря на обновления в таких программах, как питание, режим физических упражнений или школа обаяния. Без новых фундаментальных целей, ценностей и ожиданий как организаций, так и индивидов остальные меры оказыва-

ются косметическими и действующими недолгий срок (см.: *R. E. Quinn, 1996*). К сожалению, неудачные попытки инноваций зачастую провоцируют цинизм и возмущение, приводят к утрате доверия и ухудшению морального климата в коллективе. Нашим исследованием обнаружено, что организации могут оказаться хуже, чем могли бы быть, не попытайся они прибегнуть к избранной стратегии изменений. Или, по-иному, видоизменение организационной культуры — ключ к успешной реализации главных стратегий совершенствования деятельности (например, TQM, сокращение размеров или реинжиниринг) и к адаптации во все более беспокойной окружающей среде, перед необходимостью которой оказываются все современные структуры.

### **Иллюстрация Силы культурных изменений**

Рассмотрим хорошо известную историю автомобильного сборочного завода *General Motor* в Фримонте, штат Калифорния. В 1950-е гг. компания *General Motor* начала деятельность, получившую название стратегии штатов солнечного пояса. Ею подразумевалось строительство заводов в южных и западных штатах США. Поскольку там действовали законы о праве на труд (т. е. они были слабо охвачены профсоюзным движением), Объединенный профсоюз рабочих-автомобилестроителей (UAW) увидел в этом стремление вывести из-под своего влияния часть компании. Стратегия интерпретировалась как желание «оставить UAW в верхних штатах Среднего Запада и переехать на Запад, чтобы не иметь с ним дела». Однако заводы не только остались под опекой UAW, но и оказались самыми враждебными, буквально заряженными на конфликт трудовыми коллективами во всей корпорации *GM*. Одним из этих заводов и был завод, построенный в Фримонте, штат Калифорния, где собирался легковой автомобиль «Chevrolet Nova». Он включал громадный производственный комплекс, площадь крытых цехов которого измерялась несколькими миллионами квадратных футов. К 1982 г. завод работал на губительно низком уровне. Для иллюстрации: средний показатель прогулов составлял 20% в год. Каждый год наемными

работниками завода подавалось около пяти тысяч жалоб. При пяти тысячах рабочих это составляло по жалобе в год на человека, или официальную подачу двадцати одной жалобы каждый рабочий день! Более двух тысяч из них не могло быть удовлетворено. Три-четыре раза в год происходила стихийная забастовка (люди просто покидали рабочие места). Затраты на сборку одного автомобиля составляли на 30% больше, чем у японских конкурентов, тенденция динамики затрат была негативной, ежемесячный аудит качества определял заводу место на нижней черте показателей по корпорации в целом, производительность труда тоже была самой низкой в компании. Удовлетворенность покупателей автомобилем «Chevrolet Nova» была ниже любых допустимых уровней.

Затевалось множество программ улучшения ситуации - кружки качества, стимулы связей с наемными работниками, статистический контроль процессов, системы новых стимулов, жесткий контроль, снижение численности персонала и многое другое. Ничто не работало. Качество, производительность труда и уровни удовлетворения потребителя оставались ужасающими. Конечно, и без ученого-гения можно было понять, что компании не по карману продолжать работать на таком уровне показателей. Низкое качество продукции отрицательно сказывалось на репутации корпорации в целом и всех ее подразделений (т. е. *Cadillac, Buick, Oldsmobile, Pontiac, Chevrolet* и *СМС*). Затраты просто на поддержание завода в эксплуатационном состоянии были слишком обременительны, а его менеджмент не получал ничего, кроме огорчений от общения со своим трудовым коллективом. В конце 1982 г. было принято решение о закрытии завода.

Далее *GM* предприняла нечто интересное. Компания пошла на контакт со своим сильнейшим конкурентом — компанией *Toyota* и предложила совместно создать дизайн и организовать производство легкового автомобиля. Производственная система *Toyota*, в общем, считалась в то время лучшей в мире, а *GM* переживала трудные времена, пытаясь найти способ, каким образом хотя бы зафиксировать отчетные показатели своей деятельности на нефункционирующем заводе во Фримонте. *GM* теряла рыночную долю, отдавая ее *Toyota*. Компа-

ния *Toyota* ухватилась за предоставленный шанс. В конце концов, *GM* была крупнейшей в мире компанией с крупнейшими в мире сетями поставщиков и дилеров, и, значит, для *Toyota* открывалась возможность утвердиться на территории США. Корпорация *GM* предложила использовать производственные площади во Фримонте, но без репрофилирования завода. Надлежало использовать старое оборудование. Компания *Toyota* сказала «добро». *GM* сделала оговорку, что в силу условий трудового договора в создающемся совместном предприятии никто не будет иметь полной свободы найма рабочей силы. В первую очередь должны быть наняты рабочие, объединенные в профсоюз UAW, а их возврат на завод необходимо оформлять с учетом трудового стажа. Самые пожилые и наиболее несговорчивые наемные работники, как раз те, кто дольше других докучал менеджменту жалобами, первыми получали приглашение на работу. Компания *Toyota* сказала «добро» и выставила всего одно требование: заводской менеджмент *GM* заменят менеджеры *Toyota*. *GM* дала «добро». Завод был открыт в самом конце 1985 г. Для него было выбрано название *NUMMI* — *New United Motors Manufacturing Incorporated*. В течение первых двух лет он выпускал «Chevrolet Nova», затем этот автомобиль стал поэтапно сниматься с производства и на замену ему пришли «Geo Prism\*» и «Toyota Corolla». В табл. 1.1 представлены данные о производственных показателях прежнего завода *GM* во Фримонте и завода *NUMMI* по истечении одного года его работы, т. е. на конец 1986 г.

Объемы продаж продукции завода *NUMMI* имели позитивные тенденции, показатели качества автомобилей и удовлетворенность покупателей стали наивысшими в компании, «Toyota Corolla» характеризовалась меньшим количеством неполадок, чем ее аналог, производившийся в Японии, а производительность труда вдвое превысила средний показатель по корпорации в целом. Уже более десяти лет завод *NUMMI* продолжает оставаться ведущим в компании (в большинстве случаев даже согласно месячной отчетности) по качеству продукции и производительности труда. Эксперименту идет второй десяток лет, но он все еще служит для СМ (и других пред-



Таблица 1.1. Сравнение заводов *GM* и *NUMMI* в Фримонте

1982	
Завод <b>GM</b> во Фримонте	
Число наемных работников	5000
Прогулы	20%
Количество неудовлетворенных жалоб	2000
Количество ежегодно подаваемых жалоб	5000
Количество стихийных забастовок	3-4
Продукция	«Chevrolet Nova»
Затраты на сборку одного автомобиля *	На 30% выше, чем у японцев
Производительность труда	Наихудшая в <i>GM</i>
Качество	Самое низкое в <i>GM</i>
1986	
Завод <b>GMNUMMI</b>	
Число наемных работников	2500
Прогулы	2%
Количество неудовлетворенных жалоб	0
Количество ежегодно подаваемых жалоб	2
Количество стихийных забастовок	0
Продукция	«Chevrolet Nova 1988» «Geo Prism» «Toyota Corolla»
Затраты на сборку одного автомобиля	Как в Японии
Производительность труда	Вдвое выше средней по <i>GM</i>
Качество	Наивысшее в <i>GM</i>

приятии производственного назначения) примером впечатляющего улучшения производственных показателей.

Как произошёл этот переворот? Что принималось в расчет для достижения такого значительного улучшения производственных показателей? Можно, конечно, перечислить множе-

ство факторов, но лучшей иллюстрацией к объяснению самого важного из них может послужить интервью с одним из рабочих *NUMMI*. Он проработал на заводе *GM* более двадцати лет. Его попросили описать ощущаемое им самим различие между заводом, который находился в руках менеджмента *GM*, и тем же заводом после формирования совместного предприятия. Этот член профсоюза *UAW* сказал, что до создания совместного предприятия он, идя с работы, внутренне посмеивался по поводу тех вещей, до которых додумался за день, стремясь напасть на систему. Он, например, запикивал недоеденный сэндвич внутрь дверной панели автомобиля. «Представьте себе, покупатель шестой месяц не расстается со своим автомобилем, но так и не может взять в толк, откуда исходит этот ужасный запах; где ему догадаться, что внутри двери гниют остатки моего сэндвича», — откровенничал рабочий, ехидно ухмыляясь. Или он оставлял незатянутым монтажный крепеж швеллерной балки, которая заваривалась затем наглухо. Покупателю или покупательнице никогда точно не установить, откуда во время поездки исходит этот скрежет, потому что звук отражается всем кузовом автомобиля. «Вычислить источник было просто невозможно\*, — заверял интервьюируемый рабочий.

Далее он комментировал: «Теперь, из-за того, что количество тарифных ставок было так резко сокращено, нам всем позволили иметь личные визитки и назначать себе в них любые звания. В своей визитке я присвоил себе титул "Директор по совершенствованию сварки"». В действительности его работа заключалась в мониторинге работы ряда сварочных роботов, соединявших детали рамной конструкции автомобиля точечной сваркой. «Теперь, когда я иду на игру "San Francisco Forty-Niners" или "Golden State Warriors", либо отправляюсь в Disneyland, я разыскиваю на парковке "Geo Prism" и "Toyota Corolla". Увидев машину, я достаю визитку и пишу на ее обороте: "Этот автомобиль сделал вам я. Звоните в случае любой проблемы". Я кладу карточку под щетку стеклоочистителя. Мне нравится заниматься этим, потому что я ощущаю личную ответственность за добротность этих легковых автомобилей».

Различие между фримонтским заводом в 1982 и в 1992 г., когда проводилось это интервью, есть отражение изменения организационной культуры. Другой взгляд на мир затронул саму внутреннюю сущность организации, ее ценности и несущую конструкцию, поэтому спустя десятилетие он оказался совершенно иным, чем был в 1982 г. Наемные работники просто приняли новый способ восприятия компании и своей роли в ее составе. Более высокие уровни показателей производительности труда, качества, рентабельности, так же как благоприятный моральный климат, — это лишь прямое следствие изменения культуры фирмы.

Именно такого рода изменение составляет предмет нашей книги. Если оно не составляет единое целое с другими типами стимулов к переменам, например TQM, уменьшение размеров, реинжиниринг, успех маловероятен. Восторжествует status quo. Мы повторяем: без изменения организационной культуры на сколько-нибудь длительное улучшение показателей деятельности организации надежды мало.

### **СМЫСЛ организационной культуры**

Вплоть до начала 1980 гг. ученые, занимавшиеся проблемами организации, не уделяли серьезного внимания концепции организационной культуры (см., например: *W. G. Ouchi, 1981; R. Pascale & A. Atkos, 1981; T. Peters & R. Waterman, 1982; T. E. Deal & A. A. Kennedy, 1982*). По существу, это одна из немногих областей, в которой наука способна привести практикующих менеджеров к самостоятельному установлению критически важного фактора, оказывающего воздействие на организационные показатели деятельности. В большинстве случаев практика направляется исследованиями, а ученые фокусируют внимание главным образом на описании, объяснении и построении тех моделей самого явления организационности, с которыми менеджмент уже пытался иметь дело. Однако культура организаций продолжает оставаться той областью, где разработка концепций и научные изыскания вооружают менеджеров ориентирами для поиска путей повышения эффективности своих фирм.

Причина, по которой организационная культура игнорировалась как важный фактор влияния на показатели эффективности фирмы, кроется в том, что само определение культуры оперировало категориями исповедуемых ценностей, фундаментальных допущений, ожиданий, коллективной памяти и понятийных формулировок, свойственных организации. Такое понимание культуры дает определенное представление о том, «как там все крутятся», отражает тяготение людей к заставшей у них в головах идеологии. Культура дает наемным работникам ощущение их идентичности, несет в себе неписанные, а зачастую и просто сами собой разумеющиеся наставления о том, как в организации можно чего-то добиться, а также способствует стабильности социальной системы, в которой люди пребывают повседневно. К сожалению, люди не осознают свою культуру, пока она не становится им помехой, пока они не прочувствуют новую культуру на собственном опыте либо пока она не проявится публично или не станет явно видимой сквозь призму какого-то принципа или модели. Вот в чем главная причина столь долгого игнорирования организационной культуры менеджерами и учеными. В большинстве ситуаций она просто не обнаруживает себя явно.

Существует, конечно, много видов и уровней культуры, воздействующей на поведение индивидов и организаций. В самом широком плане наивысшим уровнем следует считать глобальные культуры, например культуры мировых религий или культуру Востока. Такие исследователи, как *Г. Хофстед* (*G. Hofstede, 1980*), *Айкен* и *Бачаран* (*Aiken & Bacharach, 1979*) и *Ф. Тромпераарс* (*F. Trompetjgars, 1992*), сообщали о заметных различиях континентов и стран, основываясь на определенных ключевых измерениях. Например, национальные различия стран рассматриваются в измерениях универсализм—самобытность, индивидуализм—коллективизм, нейтральность—эмоциональность, специфичность—размытость, ориентация на достижения в противоположность приписыванию заслуг, акцент на прошлом в противовес существующему или будущему и внутренней в противовес внешней фокусировке культуры (*F. Tromperaars, 1992*).

В менее широком плане существуют культуры подгрупп, определяемых по половому признаку, т. е. по различию виде-

ния мира мужчинами и женщинами, например у *Дж. Мартина* (*J. Martin, 1990*), или признаку расы, как в работе о различиях культур чернокожих и белых у *Т. Кокса* (*T. Cox, 1991*). Известны результаты исследований культур по роду деятельности (например, *Дж. Ван Маанен* (*J. Van Maanen, 1975*) изучал культуру полиции), регионам обитания (так, *Р. Блаунер* (*R. Blauner, 1964*) сопоставлял региональные и городские культуры с сельскими в Соединенных Штатах). Уместно вспомнить данные анализа индустриальных культур (например, работа *Г. У. Гордона* (*G. W. Gordon, 1991*) посвящена конкурентоспособности, историческому развитию, стержневой технологии и требованиям потребителей как факторам, воздействующим на культуры различных отраслей индустрии). Каждая культура обычно проявляется в уникальности языка, символике, нормах поведения и национальных чувствах. Культура отдельной организации более узкая. На ее уровень и нацелена эта книга. Культура организации обнаруживается в том, что для нее ценно, каковы стиль ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, а также в том, как определяется успех. Другими словами, все то, что определяет уникальность характера организации.

Внутренние структурные единицы организации, такие как функциональные подразделения, группы продукции, иерархические уровни или даже бригады, тоже могут отличаться собственной уникальной культурой. Например, торможение процессов координации и интеграции или трудности в реализации организационных видов деятельности зачастую являются результатом столкновения различий культур структурных единиц. Так, во многих организациях нередко можно услышать о конфликтах между маркетинговыми и производственными подразделениями, пренебрежительные замечания в адрес кучерявых работников отдела кадров или нелестные замечания о работниках в белых халатах подразделения исследований и развития. Одна из причин состоит в том, что каждая отдельная структурная единица зачастую разрабатывает собственное видение перспектив, накапливает свой набор ценностей, формирует свойственную только ей культуру. Многие исследователи наблюдали сбой в функционировании

организаций из-за столкновений культур подразделений (например, Дж. Ван Маанен<sup>1</sup> и С. Барли (*Van Maanen & S. Barley, 1984, 1985*); Дж. М. Джеримиер, Дж. У. Слокум, Л. У. Фрай, Дж. Тайнее (*J. M. Jerimier, J. W. Slocum, L. W. Fry & J. Gaines, 1991*)). Нетрудно разглядеть, как подобные культурные различия могут превращать организацию в нечто фрагментарное и делать невозможным достижение ею высоких уровней эффективности. Другими словами, чрезмерный акцент на культурных различиях подразделений может способствовать отчуждению и возникновению конфликтов.

При этом важно иметь в виду, что каждая структурная единица несет в себе и элементы культуры, типичные для организации в целом. Подобно голограмме, где каждый уникальный элемент изображения в дополнение к собственным характеристикам содержит характеристики целого образа, субкультуры подразделений также включают в себя стержневые элементы культуры организации в целом, одновременно обладая своими уникальными элементами (см., например: *S. Alpert & D. A. Whetten, 1985*). В основе всегда есть некая связующая сущность, ответственная за единение организации (*E. H. Schein, 1985; C. O'Reilly, J. Chatman & D. Caldwell, 1991*). По этой причине при оценке культуры организации можно держать в фокусе внимания либо организацию целиком как единицу анализа, либо рассматривать культуры различных ее единиц, выявлять общие доминирующие атрибуты подразделений, а затем их объединять. Подобная комбинация подходов может дать приближенную оценку общей организационной культуры.

Интерес, преследуемый нами в этой книге, заключается главным образом в стремлении оказать помощь менеджерам в диагностике и изменении культуры их организаций. Поэтому относящаяся к делу глубина их анализа определяется тем уровнем, на котором направляются усилия по изменениям. Эти усилия могут предприниматься на уровне всей организации или на уровне какой-то ее структурной единицы, подведомственной нашему читателю-менеджеру. Целью всегда является тот уровень, на котором культурные изменения необходимы для улучшения организационных показателей.

## Предостережения

Мы не утверждаем, что наш подход или наша методология представляют собой соответственно самую лучшую модель организационной культуры или самый правильный способ ее диагностики и изменения. Заявлять такое было бы равносильно провозглашению существования единственных наилучших способов построения организации, стиля лидерства, какого-то самого правильного метода измерения показателей работы или набора измерений, с помощью которых организация достигнет совершенства. Конечно, любое подобное заявление не укладывается в рамки здравого смысла. Множество фундаментальных измерений культуры продолжает предлагаться вниманию специалистов. Некоторые авторы предлагают иные подходы к измерению организационной культуры. В литературе можно найти предложение других рамочных конструкций или моделей. Ряд авторов даже вообще отрицает возможность оценок и изменения организационной культуры (например, *Т. Фицджеральд (T. Fitzgerald, 1988)*). Хотя в главе 3 мы даем обзор характерных альтернативных подходов, в наши намерения не входит представление исчерпывающего обзора литературы о культуре. Не преследовали мы эту цель и в других наших публикациях (например: *K. S. Cameron & D. R. Ettington, 1988; J. Beyer & K. S. Cameron, 1997*). Вместо этого мы отстаиваем здесь подход, обладающий рядом важных преимуществ, которые должны привлечь внимание менеджеров и агентов по изменениям, заинтересованных в диагностике и изменении культуры, так же как ученых, посвятивших себя исследованию организационной культуры с использованием количественных методов.

Наш подход к диагностике и изменению организационной культуры обладает преимуществами:

- Практической ориентации — он охватывает те ключевые изменения культуры, которые уже определены как ответственные за различия в успехе организации.
- Своевременности — процесс диагностики и построения стратегии изменений может быть осуществлен в разумное по продолжительности время.

- Широты вовлечения — этапы процесса-позволяют привлекать к работе любого члена организации, но особенно важно вовлечение всех тех, кто несет ответственность за установление направлений деятельности, поддерживает формирование\* ценностей и руководит фундаментальными изменениями.
- Количественной и качественной оценки — процесс полагается на количественную оценку ключевых измерений культуры, так же как на качественные методы, включая исторические прецеденты, события и символы, которые представляют собой своего рода внешнее окружение правого полушария мозга организации.
- Доступности менеджменту — данный процесс диагностики и изменений может быть задействован и реализован собственной командой организации, особенно если это команда менеджмента. Для успешной реализации процесса нет надобности в приглашении извне специалистов по диагностике, экспертов по организационной культуре или консультантов по изменениям.
- Обоснованности — основа, на которой построен данный процесс, не только обретает здравый смысл по мере углубления людей в анализ существа собственной организации, но еще и поддерживается обширным эмпирическим материалом и производимыми на его базе измерениями, выбор которых, в свою очередь, покоится на достойном доверия научном фундаменте.

Итак, мы не заявляем, что наш подход дает единственный наилучший метод, но настаиваем, что он определяет критически важную стратегию в комплексе организационных мероприятий по изменению культуры и улучшению организационных показателей.

<sup>1</sup> Джон Ван Маанен (*J. Van Maanen, 1997*) из *М.И.Т.*, вероятно, наилучший исследователь культуры из числа ученых, занимающихся проблемами организации, подчеркивает, что «внушение читателю убеждения, будто четыре и только четыре типа культуры представляют удивительный мир организаций, является ошибкой. Каждый, кого пытаются убедить в этом, едва ли не собственными ушами слы-



шит, как переворачиваются в могилах все наши антропологические предки». Мы хотим недвусмысленно заявить, что наша теоретическая модель разрабатывалась для составления представления о типах организационной культуры, но она не претендует на исчерпывающее описание феномена культуры как такового. В равной мере она неприменима для любого, кроме организационного, культурного уровня, например для такого, как национальная культура. Вместо этого наша теоретическая основа дает организациям некий способ проведения дискуссий и интерпретации ключевых элементов организационной культуры, позволяющий ускорить изменения и добиться совершенства. Во многих организациях главная проблема состоит в том, что, оказавшись перед лицом необходимости изменить свою культуру, они не имеют никакого определенного языка, никаких уже установленных ключевых элементов или измерений и никакого видения общей перспективы, чтобы хотя бы начать разговор на эту тему. Изменения не происходят, потому что трудно понять, о чем следует вести речь и на чем сосредоточить внимание. Как мы убедились на опыте, предлагаемая основа интуитивно привлекательна и представляет собой простой способ интерпретации, стимулирующей процесс изменения культуры.

## Глава 2

# Инструмент оценки организационной культуры

В этой главе мы представляем инструмент оценки организационной культуры (OCAI) (см. табл. 2.1), предназначенный для диагностики культуры вашей организации. Он имеет форму вопросника, требующего индивидуальных ответов по шести пунктам. Хотя существует множество способов оценки организационной культуры (их обсуждение см. в приложении I), данный инструмент преследует цель результативной и тщательной диагностики именно тех важных аспектов организации, которые определяют фундамент ее культуры. Он был опробован более чем на тысяче известных нам организаций и доказал свою способность предсказывать показатели деятельности организаций. Предназначение предлагаемого инструмента оценки — оказание помощи в деле идентификации существующей культуры организации. Но это только первый шаг. Тот же инструмент помогает достаточно четко определить культуру, к которой члены организации намереваются прийти, чтобы соответствовать требованиям внешнего окружения и вызовам будущего, перед лицом которых может оказаться компания. Это второй шаг.

Мы настоятельно рекомендуем вам прямо сейчас не пожалеть времени и ответить на шесть вопросов, имея в виду вашу собственную организацию. Оцените нынешний характер организации, а не то, какой вам хотелось бы ее видеть. Для ответов на все шесть вопросов потребуется примерно пять минут.

Сделав этот первый шаг в использовании нашего инструмента оценки, уделите еще пять минут выполнению второго шага. Вам предлагаются те же вопросы, но отвечать на них следует исходя из своего видения организации по истечении пяти лет. Другими словами, попытайтесь представить себе, как должна выглядеть организационная культура вашей фирмы, чтобы компания стала еще более совершенной, смогла добиться того, на что вы рассчитываете, сделалась неподражаемым примером по какому-то производственному показателю, вырвалась за средний по индустрии уровень, одержала верх в конкуренции.

Ниже предлагаются инструкции по применению данного инструмента оценки и построению профиля организационной культуры вашей компании. Далее, в главе 5, мы предложим инструкции по вовлечению всей вашей организации в разработку более фундаментальной оценки ее культуры, а также инструкции по формированию стратегии изменения организационной культуры.

## **Инструкции по диагностике организационной культуры**

Инструмент ОСАИ предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. Несколько более детально эти измерения поясняются в главе 3. Выполнив оценку с помощью этого инструмента, вы получите картину того, каким образом работает ваша организация и какими ценностями она характеризуется. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как нет правильной или неправильной культуры. Каждая организация, вероятнее всего, даст характерный только для нее набор ответов. Поэтому, чтобы ваш диагноз организационной культуры был максимально точным, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.

В ответах на вопросы вам предлагается дать оценку вашей организации. Чтобы конкретизировать свою оценку, вы наверняка пожелаете определить ее границы. Это могут быть подразделение, которым управляет ваш босс, стратегическая

единица бизнеса, к какой вы принадлежите, или организационная единица, чьим членом вы являетесь. Поскольку методика наиболее пригодна для детерминированных способов изменения культуры, вы должны сосредоточить внимание именно на той культурной единице, которая является целью изменения. Например, мало смысла в попытке описать культуру всей организации *Ford Motor Company*. Эта компания слишком велика и сложна. Бизнес-центр, занимающийся дизайном новой продукции, совершенно не похож на завод штампованных изделий или центр помощи покупателю. Поэтому, отвечая на вопросы, следует иметь в виду только ту организацию, на которой может сказаться задуманная вами стратегия изменений.

Каждый из шести вопросов, включенных в инструмент OSAI, предполагает четыре альтернативы ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает вашу организацию. Например, если при ответе на первый вопрос вы полагаете, что альтернатива А очень напоминает вашу организацию, альтернативы В и С в чем-то для нее одинаково характерны, тогда как альтернатива D едва ли вообще свойственна вашей организации, то дайте 55 баллов альтернативе А, по 20 баллов альтернативам В и С, и только 5 баллов альтернативе D. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных вами баллов равна 100.

Обратите внимание, что в инструменте оценки, представленном в табл. 2.1, колонка для ответов имеет шапку «Теперь». Это означает, что вы оцениваете свою организацию такой, какова она в текущее время. В другом варианте той же методики в табл. 2.2 колонка ответов имеет шапку «Предпочтительно». Это означает, что вы занимаетесь рейтинговой оценкой того, чем, по вашему разумению, та же организация должна стать за пять лет, чтобы оказаться на вершине успеха. Нетрудно заметить, что эти два варианта методики идентичны во всем, кроме колонок для ответов. В табл. 2.3 показано, как может выглядеть итог вашей рейтинговой оценки.

Таблица 2.1. Средство оценки организационной культуры — текущее состояние

1. Важнейшие характеристики		Теперь	
<p>^ Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего</p> <p>o Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск</p> <p>o Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели</p> <p>o Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами</p> <p style="text-align: right;">Всего</p>		100	
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	
<p>A Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.</p> <p>B Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску</p> <p>C Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты</p> <p>D Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности</p> <p style="text-align: right;">Всего</p>		100	
3. Управление наемными работниками		Теперь	
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной		

Таблица 2.1 (продолжение)

	<p>работы, единодушия и участия в принятии решений</p> <p><b>В</b> Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности</p> <p><b>С</b> Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений</p> <p><b>D</b> Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемостью и стабильности в отношениях</p> <p style="text-align: right;">Всего</p>	100	
<b>4. Связующая сущность организации</b>		<b>Теперь</b>	
	<p><b>A</b> Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне</p> <p><b>В</b> Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах</p> <p><b>С</b> Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и-выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа</p> <p><b>O</b> Организацию связывают воедино формальные правила и официальная 'политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации</p> <p style="text-align: right;">Всего</p>	100	
<b>5. Стратегические цели</b>		<b>Теперь</b>	
<b>A</b>	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		

<b>B</b>	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
<b>C</b>	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
<b>D</b>	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
Всего		100	
<b>6. Критерии успеха</b>		<b>Теперь</b>	
<b>^</b>	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
<b>o</b>	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
<b>o</b>	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке		
<b>o</b>	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
Всего		100	5

Таблица 2.2. **Средство оценки организационной культуры — предпочтительное состояние**

<b>1. Важнейшие характеристики</b>		<b>Предпочтительно</b>
<b>A</b>	Организация уникальна <i>по</i> своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	

Таблица 2.2(продолжение)

<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> <li>Л</li> <li>○</li> <li>○</li> </ul>	<p style="text-align: right;">#</p> <p>Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск</p> <p>Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели</p> <p>Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами</p> <p style="text-align: right;">Всего</p>	100	
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>			<b>Предпочтительно</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>A</b></li> <li><b>B</b></li> <li><b>C</b></li> <li><b>D</b></li> </ul>	<p>Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить</p> <p>Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску</p> <p>Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты</p> <p>Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного - ведения дел в русле рентабельности</p> <p style="text-align: right;">Всего</p>	100	
<b>3. Управление наемными работниками</b>			<b>Предпочтительно</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A</li> <li>B</li> </ul>	<p>Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений</p> <p>Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности</p>		



<p><b>C</b> Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений</p> <p><b>D</b> Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях</p> <p style="text-align: right;">Всего</p>		100	
<b>4. Связующая сущность организации</b>			<b>Предпоч- тительно</b>
<p><b>^</b> Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне</p> <p><b>□</b> Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах</p> <p><b>○</b> Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа</p> <p><b>○</b> Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации</p> <p style="text-align: right;">Всего</p>		100	
<b>5. Стратегические цели</b>			<b>Предпоч- тительно</b>
<p><b>A</b> Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие</p> <p><b>B</b> Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей</p>			

Таблица 2.1 (продолжение)

C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Всего	100	
<b>6. Критерии успеха</b>			<b>Предпочтительно</b>
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, - бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке		
0	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100	

Таблица 2.3. Расчет оценки по OSAI

Теперь		Предпочтительно	
A	55	A	35
B	20	B	30
C	20	C	25
D	5	D	10
Всего	100	Всего	100

Расчет оценки по OCAI требует очень несложной арифметики. На первом шаге необходимо сложить баллы всех ответов А в колонке «Теперь», а затем полученную сумму разделить на 6, т. е. вычислить среднюю оценку по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С и D. Если захотите, вы можете воспользоваться рабочим бланком, представленным в табл. 2.4.

Второй шаг состоит в сложении баллов всех ответов А в колонке «Предпочтительно» и делении суммы на 6, т. е., снова рассчитывается средняя оценка по альтернативе А, но для колонки «Предпочтительно». Как и на первом шаге, можно воспользоваться рабочим бланком (табл. 2.4). Далее сложите баллы всех ответов В и разделите сумму на 6. Повторите эти вычисления для альтернатив С и D.

Следом за пояснением в главе 3 теоретических основ, на которых базируется средство оценки OCAI, в главе 4 мы остановимся на толковании смыслового значения ваших средних оценок А, В, С и D. Каждая из этих оценок относится к определенному типу организационной культуры, поэтому в главе 4 мы предлагаем вам еще один рабочий бланк, на котором эти оценки можно представить графически, т. е. нарисовать своего рода картину культуры вашей организации. Этот график являет собой профиль организационной культуры, и его составление — важный начальный этап стратегии изменения культуры.

Таблица 2.4. Пример представления рейтинговых оценок культуры

Баллы оценки «ТЕПЕРЬ»			
	1А		1В
	2А	•	2В
	3А		3В
	4А		4В
	5А		5В
	6А		6В
	Сумма (всего ответов А)		Сумма (всего ответов В)
	Средняя (сумма, деленная на 6)		Средняя (сумма, деленная на 6)

Таблица 2.4 (продолжение)

1C 2C 3C 4C 5C 6C Сумма (всево баллов ответов С)  Средняя (сумма, деленная на 6)			1D 2D 3D 4D 5D 6D Сумма (всево баллов ответов D)  Средняя (сумма, деленная на 6)
--	--	--	--

<b>Баллы оценки «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО»</b>			
1A 2A 3A 4A 5A 6A Сумма (всево баллов ответов А)  Средняя оценка (сумма, деленная на 6)			1B 2B 3B 4B 5B 6B Сумма (всево баллов ответов В)  Средняя оценка (сумма, деленная на 6)
1C 2C 3C 4C 5C 6C Сумма (всево ответов С)  Средняя оценка (сумма, деленная на 6)			1D 2D 3D 4D 5D 6D Сумма (всево ответов D)  Средняя оценка (сумма, деленная на 6)

## Глава 3

# Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Инструмент оценки OSAI базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Как вспомогательное средство она крайне полезна для упорядочения и толкования широкого многообразия организационных явлений. В данной главе мы поясним, почему важно иметь некую рамочную конструкцию и каким образом она разрабатывалась в процессе проведения исследования организационной эффективности. Мы также дадим представление о четырех доминирующих типах организационной культуры, которые вырисовываются на основании этой рамочной конструкции. Все четыре типа служат фундаментом для OSAI. Кроме того, поскольку культура определяет стержневые ценности, принятые допущения, приемы интерпретации и подходы, характеризующие организацию, можно ожидать, что и другие характеристики организаций также окажутся отражением этих четырех типов культур. Мы приведем примеры, подтверждающие вышесказанное. В частности, продемонстрируем полезность рамочной конструкции конкурирующих ценностей для выявления подходов к созданию проекта организации, определения стадий жизненного цикла ее развития, организационного качества, адекватных теорий эффективности, стилей лидерства, типов управления человеческими ресурсами и значения профессионального опыта менеджмента как такового.

## Значение рамочных конструкций

За последние два десятилетия предлагалось множество измерений существенных признаков организационной культуры. Детальные обзоры исследований на эту тему можно найти в работах таких авторов, как *К. С. Камерон* (*K. S. Cameron & D. Я Ettington, 1988*, *K. S. Cameron, 1997*), *Д. Эттингтон* (*K. S. Cameron & D. R. Ettington, 1988*), *Дж. Мартин* (*J. Martin, 1992*), *Х. Трайс* и *Дж. Байер* (*Я. Trice & J. Beyer, 1993*). Некоторые из представленных в литературе измерений упоминаются здесь только в качестве иллюстрации. Например, *В. Сате* (*V. Sathe, 1983*), *И. Х. Шеин* (*E. H. Schein, 1984*), *Дж. Р. Коттер* и *Дж. Л. Хескетт* (*J. P. Kotter & J. L. Heskett, 1992*) принадлежат к тем, кто ратует за признание крепости и согласованности культуры в качестве ее главных определяющих измерений. *С. Алберт* и *Д. Э. Ухеттен* (*5. Albert & D. A. Whetten, 1985*) определили критическим для анализа культуры измерение от сугубо личностной к строго фабричной ориентации. *Д. Р. Арнольд* и *Л. М. Капелла* (*D. R. Arnold & L. M. Capetta, 1985*) предложили измерение силы-слабости культуры и измерение ее внутренней-внешней фокусировки. *Т. Е. Дуэл* и *Э. Э. Кеннеди* (*G. E. Deal & A. A. Kennedy, 1983*) настаивали на измерении, базирующемся на скорости обратной связи (от высокой к низкой) и степени риска (от высокой к низкой). *Р. С. Эрнест* (*R. C. Ernest, 1985*) отстаивал в качестве ключевых измерений культуры тип ориентации людей (участие в противовес неучастию) и способ ориентации во внешнем окружении (ответ в противовес упреждению). *Г. У. Гордон* (*G. W. Gordon, 1985*) выделял одиннадцать измерений культуры, включая прозрачность и направление, организационную досягаемость, интеграцию, доступность высшего управленческого звена, поощрение личной инициативы, разрешение конфликтов и развитие человеческих ресурсов. *Г. Хофстед* (*G. Hofstede, 1980*) акцентировал внимание на власти, исключении неопределенности, индивидуализме, энергичности, а *Кете де Врай* и *Д. Миллер* (*Kets de Vrie & D. Miller, 1986*) — на нефункциональных измерениях культуры, включая сугубо психиатрические признаки паранойи, ухода от реальности, а также харизмы, бюрократии и

политизации. Дж. Мартин (*J. Martin, 1992*) предложила культурную интеграцию и консенсус, дифференциацию и конфликтность, фрагментацию и неопределенность.<sup>1</sup>

Одной из причин существования такого большого количества предложенных измерений является то обстоятельство, что организационная культура отличается исключительной широтой и охватывает всю сферу деятельности организации. Она объединяет в себе сложный, внутренне связанный, исчерпывающий и вместе с тем не вполне определенный набор факторов. Из этого следует, что при диагностике и оценке организационной культуры не исключается возможность добавления любого фактора, имеющего отношение к делу. Релевантность какого-то одного дополнительного элемента всегда можно аргументировать. Таким образом, чтобы определить наиболее важные измерения, на которых следует сосредоточить внимание, нам необходима приемлемая рамочная конструкция, некий теоретический фундамент, позволяющий сузить и четко сфокусировать поиск ключевых измерений культуры. Конечно, ни одна конструкция не может быть всесторонне совершенной, так же как невозможно доказать, что любая из них является правильной, а другие не имеют права на существование. Наиболее приемлемые рамочные конструкции должны базироваться на эмпирических доказательствах, максимально точно учитывать подлежащую описанию реальность (т. е. быть обоснованно приемлемыми) и допускать интеграцию и организацию в своей структуре большинства предложенных наукой измерений. В этом и состоит цель использования конструкции конкурирующих ценностей для диагностики организационной культуры и реализации необходимых изменений. Данная рамочная конструкция была получена эмпирически. Практическое применение позволило доказать как ее внешнюю непротиворечивость, так и эмпирическую обоснованность, а также помогло интегрировать многие параметры, предложенные разными авторами. Более детальное обсуждение справедливости этого утверждения можно найти в работах таких авторов, как К. С. Камерой, Д. Р. Эттингтон (*K. S. Cameron & D. R. Ettington, 1988*) и Куш (*Quinn, 1988*).

Короче говоря, рамочная конструкция конкурирующей ценностей показала высокую степень согласованности с хорошо известными и повсеместно принятыми системами категорий, с помощью которых моделируется мышление людей, восприятие ими ценностей и допущений, способы переработки информации. То есть с похожими системами категорий, которые независимо предлагались многими психологами, такими как С. Г. Юнг (*C. G. Jung, 1923*), И. Б. Майерс, К. С. Бриггс (*I. B. Myers & K. S. Briggs, 1962*), Дж. Л. Маккинни, П. Г. У. Кин </i> (*L. McKenney & P. G. W. Keen, 1974*), Р. О. Мэсон (*R. O. Mason & I. I. Mitroff, 1973*), И. И. Митрофф (*R. O. Mason & I. I. Mitroff, 1973*; *I. I. Mitroff & R. H. Kilmann, 1978*), Р. Х. Килманн (*I. I. Mitroff & R. H. Kilmann, 1978*). В основе согласованности рамочных конструкций лежит близкое подобие индивидуальных процессов познания на глубоком психологическом уровне. И. И. Митрофф (*I. I. Mitroff, 1983*) определил его следующим образом:

Чем больше изучается великое многообразие мировых культур, тем более обнаруживается, что на уровне символов существует поразительное количество признаков согласил обликов различных архетипов. Люди могут не соглашаться между собой и сражаться друг с другом днем, однако по ночам они проявляют глубочайшую схожесть в своих мечтах и мифах. Согласованность слишком глубока, чтобы быть результатом случайного совпадения. Следовательно, его необходимо интерпретировать как схожесть психики на самых глубоких слоях подсознания. Эти похожим образом проявляющиеся символические облики и определяются термином архетипы.

### **Разработка конструкции конкурирующих ценностей**

Разработка рамочной конструкции конкурирующих ценностей изначально подкреплялась исследованием главных индикаторов эффективных организаций. Ключевыми вопросами, которые задавались в процессе исследования организаций,



были следующие: каковы главные критерии того, эффективна организация или нет? какие ключевые факторы определяют организационную эффективность? когда люди выносят суждение о признании организации эффективной, какие именно индикаторы они имеют в виду? Джон Кампбелл и его коллеги (*J. Campbell, E. Brownas, N. Peterson, M. Dunnette, 1974*) предложили список из тридцати девяти индикаторов, определяющих, по их мнению, исчерпывающий набор мыслимых измерителей организационной эффективности. Этот список был проанализирован в работе, авторами которой являются *P. E. Quinn* и *Дж. Роухбоуч (JR. E. Quinn & J. Rohrbaugh, 1983)*, с целью установить, нельзя ли выделить Определенные образцы или группы индикаторов. Поскольку тридцать девять индикаторов — это слишком много для постижения существа дела или практического использования в организациях, авторы работы попытались найти более экономный способ идентификации ключевых факторов эффективности.

Каждый из тридцати девяти индикаторов эффективности подвергся статистическому анализу, что позволило выделить два главных измерения, по которым рассматривавшиеся индикаторы оказались в одной из четырех главных групп. (Более детальное объяснение статистического анализа в этом и других исследованиях в поддержку данной рамочной конструкции см. в приложении I). Одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. То есть некоторые организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью и органической цельностью, например, в таких фирмах, как *Microsoft* или *Nike*, ни ассортимент продукции, ни организационная форма слишком долго не стоят на месте. Другие Организации рассматриваются эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны, например, большинство университетов, правительственные органы и конгломераты вроде *Boeing* характеризуются долговечностью и могущественной незыблемостью как по структуре, так и по конечным результатам. Континуум этого измерения простирается от организационной многогранности и

пластичности на одном краю до организационной неколебности и долговечности на другом.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. То есть некоторые организации видятся эффективными, если они обладают характеристиками внутренней гармонии, например *IBM* и *Hewlett-Packard* традиционно осознаются их соответствием корпоративным догматам «Путь *IBM*» или «Путь *HP*», Суждение об эффективности других соответствует тому, насколько фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ, — например, *Toyota* и *Honda* известны стремлением «думать глобально, но действовать локально», т. е. слынут обладателями подразделений, которые больше принимают атрибуты локального внешнего окружения, чем следуют централизованно предписанному подходу. Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Взаимосвязь измерений иллюстрируется рис. 3.1, на котором обозначенные индикаторы эффективности определяют, что именно люди ценят в показателях деятельности организации. Они характеризуют то, каким образом людям видится хорошее, правильное и приемлемое. Другими словами, эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выноется суждение об организации.

Самым примечательным в названных четырех стержневых ценностях является их противоположность или конкурирующие допущения. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, т. е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация — внешней направленности. В результате оба измерения формируют квадранты, отрицающие один другой и конкурирую-

щие друг с другом по диагонали. Например, верхний левый квадрант определяет ценности, которые подчеркивают внутренний, органичный фокус, тогда как нижний правый квадрант концентрирует в себе ценности, ассоциируемые с внешним, контролируемым фокусом. Точно так же верхний правый квадрант идентифицирует ценности, акцентирующие внешний, органичный фокус, а нижний левый квадрант определяет ценности внутренней ориентации и контроля. Разнесение ценностей по конкурентным и противостоящим один другому квадрантам и подсказало название описываемой здесь модели — рамочная конструкция конкурирующих ценностей.

Каждому квадранту на рис. 3.1 было дано обозначение, определяющее его наиболее примечательные характеристики, — клан, адхократия, рынок и иерархия. На нем клан находится наверху слева, адхократия — наверху справа, иерархия — внизу слева, и рынок — внизу справа. Важно заметить, что названия квадрантов были выбраны не случайно. Более того, они взяты из научной литературы, в которой объясняется, как с



Рис. 3.1. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

течением времени различные организационные ценности ассоциируются с разными формами организаций. Мы обнаружили, что четыре квадранта, возникшие в результате этого анализа, точно соответствуют главным организационным формам, разрабатываемым наукой об организации. Кроме того, они соответствуют ключевым теориям менеджмента об организационном успехе, подходах к организационному успеху, ролях лидерства и профессионального опыта менеджмента. Более того, в ряде ранее выполненных исследований по развитию ребенка (например, *J. Piaget, 1932*), карт познания (например, *C. Hampton-Turner, 1981*) и процесса переработки информации (например, */./ Mitroff, 1983*) были выявлены похожие измерения, которые помогли моделировать работу мозга, тела и поведения.

Измерения, представленные на рис. 3.1, и образуемые ими квадранты выглядят слишком грубой моделью для объяснения различий в ориентации или конкурентных ценностях, которыми характеризуется поведение человека. Тем не менее они привели нас к определению явно различимых типов культуры. Иначе говоря, каждый квадрант представляет собой средоточие базисных допущений, ориентации и ценностей, т. е. как раз тех элементов, которые образуют организационную культуру. Следовательно, наше средство оценки OSAI является именно тем инструментом, который позволит вам диагностировать доминирующую ориентацию организации на базе этих стержневых типов культуры. Он также окажется полезным в деле диагностики мощности культуры, культурного типа и согласованности культуры вашей организации.

В следующем разделе мы поясняем смысл и иллюстрируем каждый из четырех типов культуры.

## **Четыре главных типа культуры**

### *Иерархическая культура*

Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога *Макса Вебера (Max Weber)*, который изучал европейские правительственные организации 1800-х гг. Главный вызов времени, пе-

ред лицом которого они оказались в начале промышленной революции, — времени, в которое творил Вебер, — состоял в необходимости продуктивно производить товары и услуги во все более усложнявшемся обществе. Для соответствия такому требованию в полной мере Вебер предложил семь характеристик, со временем признанных классическими атрибутами бюрократии (правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет) (см.: *M. Weber, 1947*). Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции. Вплоть до 1960-х гг. фактически в любой книге по менеджменту и организационным наукам принималось допущение, что иерархия, или бюрократия Вебера, есть идеальная форма организации, поскольку она приводит к стабильному, рентабельному, в высокой степени единообразному выпуску продукции и предоставлению услуг. Принимая во внимание относительную стабильность внешнего окружения, можно было интегрировать и координировать задачи и функции, поддерживать единообразие продукции и услуг, держать под контролем рабочих и выполняемые работы. Ключевыми ценностями успеха считались четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

Совместимая с этой формой (и ее оценкой в OCAI) организационная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры — это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

Диапазон организаций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры, простирается от типичного для США ресторана быстрого питания (например, *McDonalds*) до главных конгломератов (например, *Ford Motor*

*Company*) и правительственных органов (например, департамент юстиции). В основном иерархическая культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизованных процедур, множество иерархических уровней (например, *Ford* имеет семнадцать уровней менеджмента) и акцент на подкреплении правилами всех сторон деятельности. Однако и в небольших организациях, таких как ресторан *McDonalds*, может преобладать культура иерархии. Например, многие наемные работники типичного ресторана *McDonalds* — это молодые люди, которые не получили предвзятельного обучения или рабочей практики, а своего рода клеймом данного вида бизнеса является единообразие продукции во всех его заведениях. Ключевые ценности концентрируются вокруг поддержки рентабельности, надежности, скорости обслуживания, плавности производственного процесса. Новые наемные работники начинают с выполнения только одной конкретной операции (например, такой как приготовление картофеля фри). Почти полностью отсутствует сопровождение выполняемой работы какими-то полномочиями, поскольку картофель, предназначенный для превращения в картофель фри, отгружается центральным поставщиком в стандартных упаковках, температура масла устанавливается заранее, а специальный зуммер извещает наемного работника о том, когда пора вынимать поджарившийся картофель. Правилами определяется, сколько секунд может истечь с момента, когда зуммер умолкнет, до того момента, когда из масла должна быть извлечена последняя долька картофеля. В результате ему остается только сидеть и ждать сигнала. Свод правил, которые изучает каждый наемный работник и по которым он проходит испытание, составляет более 350 страниц и охватывает все стороны жизни организации, включая выбор одежды и поведение на работе. Единственное требование, удовлетворение которому заслуживает продвижения по служебной лестнице, состоит в знании этих правил и политики компании. Продвижение в пределах ресторана имеет особую последовательность. Необходимо неоднократное повышение в самом ресторане,

прежде чем наемный работник сможет достичь управленческого уровня (например, от приготовления картофеля фри до приготовления гамбургеров с филе и картофелем фри, далее до продавца за прилавком, затем до бригадира и, наконец, до помощника менеджера торговой точки).

### *Рыночная культура*

Другая форма организации стала обретать популярность в конце 1960-х г, по мере того, как организации все более оказывались перед лицом новых вызовов конкуренции.- Она опиралась на иной набор основополагающих допущений, чем иерархия, и в значительной мере базировалась на работе *Оливера Уильямсона, Билла Оучи* и их коллег (О. *Williamson, 1975; B. G. Ouski, 1981*). Специализируясь на изучении организаций, эти ученые установили альтернативный набор видов деятельности, который, как они утверждали, может служить фундаментом для обеспечения организационной эффективности. Самыми важными они считали операционные издержки.

Эта новая конструкция получила название рыночной формы организации. Термин «рыночная организация» не имеет ничего общего ни с понятием маркетинговой функции, ни с представлением о потребителях на рынке. Он просто определяет тип организации, функционирующей как рынок, т. е. ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела: В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т. д. В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает, прежде всего используя механизмы рыночной экономики, в первую очередь монетарный обмен. То есть главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса организации.

Неудивительно, что стержневыми целями, которые доминируют в организациях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность. Они достигаются благодаря сильному акценту на, внешних позициях и контроле (нижний правый квадрант на рис. 3.1). Например, в *Blips Electronics* потеря рыночной доли в Европе и первое же отрицательное годовое сальдо в 1991 г. привели к охватившему всю корпорацию стремлению улучшить конкурентное положение фирмы. Под руководством нового главного управляющего эта раскинувшаяся по всему миру организация учредила некий процесс, получивший название Centurion. В его рамках были предприняты усилия, направленные на сдвиг самодовольной и самонадеянной иерархической культуры компании к культуре, приводимой в движение настройкой фокуса на потребителя, прибыльными оборотами активов и повышением корпоративной конкурентоспособности, т. е. к рыночной культуре. Для оценки показателей деятельности и установления новых растяжимых целей ежегодно проводились три совещания. Оценка с использованием ОСАИ показывает существенный сдвиг к культуре, движимой рынком, с начала до середины 1990-х гг.

Подобный пример рыночной культуры являет собой конкурент *Philips* компания *General Electric*. В конце 1980-х ее главный управляющий *Джек Уилч* дал ясно явонять, что если какие-то направления бизнеса *GE* не будут на своих рынках первыми или вторыми, то они пойдут с молотка. За время пребывания на посту главного управляющего Уилч купил и продал более 300 направлений бизнеса. Культура *GE* под предводительством *Уияча* была отнесена к типу культуры, настроенной на жестокую конкуренцию под лозунгами «все или ничего» и «пленных не брать». Это стереотип рыночной культуры.

Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем: 1) внешнее окружение—это не милость свыше, а враждебный вызов; 2) потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей; 3) организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции; 4)-главная задача менеджмента — вести организацию к производительности, результатам и прибылям. Предполагается,



что очевидная цель и агрессивная стратегия — это путь к продуктивности и прибыльности. По словам генерала Джорджа Паттона, рыночные организации «не интересуют сохранение [своих] позиций. Пусть этим занимаются другие [враги]. [Они] непрестанно идут вперед, побеждая противника, неукошительно маршируя к цели».

Рыночная культура оценивается в ОСАИ как место для работы, ориентированной на результаты. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

### *Клановая культура*

Третья идеальная форма организации представлена на рис. 3.1 верхним левым квадрантом. Она называется клановой, потому что напоминает организацию семейного типа. После изучения японских фирм конце 1960-х и начале 1970-х гг. ряд исследователей пришли к заключению о существовании фундаментальных различий между рыночными и иерархическими формами организационных конструкций в Америке и клановыми формами этих конструкций в Японии (*W. G. Ouchi, 1981; R. Pascale & A. Athos, 1981; J. Lincoln, 1990*). Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. О том, что эти характеристики действительно таковы, свидетельствовали полуавтономная работа бригад, которые получали вознаграждение на базе бригадного (не индивидуального) подряда; самостоятельные наем и увольнение брига-

дами своих членов, существование кружков качества, которые поощряли рабочих высказывать предложения по улучшению собственной работы и повышению показателей деятельности компании. Не оставляла сомнения и окружающая наемных работников корпоративная среда, доверявшая им определенные властные полномочия.

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников; что потребителей лучше всего воспринимать как партнеров; что организация действует в бизнесе, создающем для рабочего гуманное внешнее окружение; и что главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации.

Эти характеристики не новы, конечно, и для американских организаций. В их поддержку десятилетиями высказывались многие авторы исследований, касавшихся движения за гуманность отношений в бизнесе (*B. McGregor, 1960; R. Likert, 1970; C. Agyris, 1962*). Однако успехи японских фирм, которые приняли и реализовали эти принципы сразу же после второй мировой войны, добившись положительных результатов, организации США и Западной Европы разглядели только в конце 1970-х и в 1980-е гг. Они смогли понять, что клановые культуры не лишены здравого смысла с точки зрения хорошего ведения бизнеса. Было, например, установлено, что когда бурная, быстро меняющаяся внешняя среда создает менеджерам трудности в долгосрочном планировании и когда принятие решений сопряжено с неопределенностью, эффективным способом координации организационной деятельности становится несомненная уверенность в том, что все наемные работники разделяют одни и те же ценности, заповеди и цели. Внешняя среда после второй мировой войны оказалась такой, что японским организациям пришлось ухватиться за это открытие задолго до западных организаций.

Примером организаций кланового типа в Соединенных Штатах была *People Express Airlines* в течение первые пять лет

своих операций, пока ее основатель Дон Бёрр не столкнулся с финансовыми затруднениями, которые вынудили его продать компанию, чтобы избежать банкротства. Оставляя в 1980 г. *Texas Air*, Бёрр мечтал не только о создании прибыльной авиалинии, но и о построении модели идеально функционирующей организации. Бёрр привел с собой из *Texas Air* еще несколько руководящих работников и в течение двух лет игнорировал пророчества всех экспертов, пуская в оборот прибыль. Это был самый впечатляющий успех в истории индустрии авиаперевозок.

Наиболее значимыми характеристиками *People Express Airlines* были: (1) минимум уровней менеджмента — Бёрра и экипаж самолета разделяло всего три уровня менеджмента; (2) неофициальность и самоуправление — кабинет Бёрра был просто еще одним залом для заседаний, и когда он использовался для этой цели, хозяин кабинета удалялся в какое-нибудь другое место; (3) собственность наемных работников — все они владели акциями компании и имели пожизненную гарантию занятости; (4) рабочие бригады — вся рабочая сила была организована в бригады по три-четыре человека, которые комплектовались главным образом на основе добровольного отбора; (5) участие наемных работников в принятии решений — принимать решения компании помогало по крайней мере четыре отдельных управленческих совета; и (6) ротация участников выполнения заданий — сотрудники регулярно переключались с выполнения одних заданий на другие таким образом, что пилоты, например, занимались обработкой багажа и резервированием мест. Граничившая с обожанием преданность Бёрру и концепции *People Express Airlines* позволяла держать заработки наемных работников на существенно более низком уровне, чем у соперничавших авиалиний, но моральный климат в организации оставался по-прежнему высоким. Эти характеристики не оставляют сомнения в том, что *People Express* была организована на базе клановой модели. Несовместимость этой клановой культуры с тем сортом компании, которая возникла после слияния *People Express* с глубоко проникнутой профсоюзным движением и соперничавшей с ней компанией *Frontier Airlines*, поставила детище Бёрра на грань банкротства.

Клановая культура, согласно оценке в OSAI, характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

#### *Адхократическая культура*

По мере того как развитый мир переходил из эры индустрии в эру информации, сформировался четвертый тип идеальной организации, наиболее адекватно реагирующей на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия, которыми в большей мере характеризуется мир организаций XXI в. На фоне быстро снижающегося измерителя преимущества продукции или услуги на отрезке половины ее жизненного цикла был разработан некий набор допущений, который в корне отличался от допущений всех трех рассмотренных выше форм организации. Они состояли в том, что новаторские и опережающие время решения — это именно то, что ведет к успеху; что организация функционирует главным образом в бизнесе разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим свершениям; что главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах. Предполагалось, что адаптация к внешней среде и новаторство ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, поэтому акцент должен делаться на предвидении будущего, на некоторой организационной анархии, но с внутренним подчинением определенной дисциплине.

Слово, «адхократия» происходит от латинского выражения *ad hoc* (по случаю) и определяет некую временную, специа-

лизированную, динамичную организационную единицу. Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады или комитета, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Адхократии сродни временным структурам. Их характеризуют как «шатры, а не дворцы», т. е. структуры, которые можно быстро реконфигурировать, едва возникнут новые обстоятельства. Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией.

Адхократическую организацию часто можно обнаружить в таких направлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги и кинопроизводство. Важнейшим вызовом, перед которым оказываются подобные организации, является необходимость производства новаторской продукции и услуг, так же как и быстрая адаптация к новым возможностям. В отличие от рынка или иерархии адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Власть перетекает от индивида к индивиду или от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени. Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрение риска и предвидение будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т. д. Например, обращение отдельного клиента к консалтинговой фирме трактуется как независимая программа и на удовлетворение его требований ориентируется временная организационная структура. Сразу же после выполнения программы структура расформировывается.

Точно так же успешно закончившаяся история с неполадками космической миссии *Apollo 13* отчетливо иллюстрирует, как лидерство может меняться настолько регулярно, зачастую даже непредсказуемо, а членство в бригадах быть таким временным, что невозможно составление никакой достаточно четкой картограммы, которая идентифицировала бы комму-

никацию или систему контроля. Во время полета астронавты, находившиеся в космической капсуле, так же как персонал наземной поддержки, не представляли собой стабильную организацию сколько-нибудь долгое время. Разрешение разных проблем требовало различного типа целевых бригад, лидерство часто смещалось и даже пилотирование космического корабля переходило от одного астронавта к другому. В агентстве *NASA* это было типично для всего, чем занимался центр космических полетов с человеком на борту. В течение первых восьми лет существования формальная структура этого центра менялась семнадцать раз. Никакая организационная схема даже не рисовалась, потому что она оказалась бы устаревшей, еще не успев быть отпечатанной. Линии юрисдикции, прецеденты и политика трактовались как временные. Названия должностей, ответственность за выполнение заданий и даже уровни подразделений иногда менялись каждую неделю. Любой блок этой организации работал как адхократическая конструкция и проявлял предрасположенность к ценностям, которые типичны для адхократической культуры.

Время от времени адхократические блоки возникают и в достаточно крупных организациях, где доминирует иной тип культуры. Например, существование адхократической культуры внутри иерархии было описано в исследовании о революционных изменениях (*R. E. Quinn & K. S. Cameron, 1983*). Авторы наблюдали этот случай в департаменте ментальной гигиены правительства штата Нью-Йорк. В течение первых пяти лет своего существования этот орган имел явно адхократическую организацию. Среди характеристик, которые мы обнаружили в результате своего анализа, оказались: (1) отсутствие какой-либо организационной схемы — ее невозможно было вычертить, поскольку департамент менялся часто и быстро; (2) временное физическое пространство — директор не имел офиса и организовывал временную базу для своих операций всякий раз, когда считал это необходимым; (3) временные роли — возложение ответственности на членов штата и освобождение от нее зависело от изменения проблем клиентов; и (4) творчество и новаторство — наемные работники получали стимулы, поощрявшие формулировку ими новатор-

ских решений проблем и создание новых способов предоставления клиентам услуг. Поскольку эта адхократия так не укладывалась в широко распространенную конструкцию организации правительства штата (иерархию), так подвергалась давлению внешнего окружения, которое требовало рентабельности и учета, что департамент ментальной гигиены был вынужден склониться к другому типу культуры. Подобные смещения типичны для многих организаций, и мы обсудим это более детально в следующем разделе.

В итоге можно констатировать, что адхократическая культура соответственно оценке в OSAI характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Эффективное лидерство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость постоянной деятельности, производства продукции и предоставления услуг на переднем рубеже знаний. Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды. В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и оригинальных продуктов и/или услуг.

### **Возможности использования модели конкурирующих ценностей**

По мере того как мы изучали различные типы организаций и работали с ними в процессе их изменений, нам удалось обнаружить, что в дополнение к определению культурных ценностей и форм организованности рамочная конструкция конкурирующих ценностей позволяет упорядочить и атрибуты организаций. Поскольку эта конструкция сформулирована на базе наиболее фундаментальных допущений о том, как работают организации и как они управляются, нет ничего удивительного, что с помощью такой грубой конструкции можно достаточно хорошо и точно описывать другие стороны орга-

низаций. На рис. 3.2 перечислены типы лидерства, критерии эффективности и стержневые теории менеджмента, наиболее тесно ассоциируемые с каждым из четырех квадрантов.

### *Организационное лидерство*

Наше собственное исследование позволило установить, что большинство организаций создает и пестует какой-то доминантный стиль культуры. Более 80% из нескольких тысяч организаций, которые мы изучали, характеризовалось одним или более типами, определяемыми рамочной конструкцией. Те из них, кто не обладал определенным доминантным типом культуры, либо стремились к затушевыванию своей культуры, либо подчеркивали почти равное обладание всеми ее четырьмя типами.

Когда, например, преобладала иерархическая культура, мы находили, что наиболее эффективны те менеджеры, которые для достижения наибольшего успеха полагались на своих подчиненных, равных по должности, и вышестоящее руководство, а также те, кто стремился быстро двигаться по служебной лестнице, демонстрируя согласие со стилем лидерства. То есть они хороши в условиях организующей, контролируемой, пристально отслеживаемой, управляемой, координируемой и поддерживаемой рентабельности. Когда в организации доминировала рыночная культура, менеджеры поддерживали тенденцию на достижение наивысшей эффективности, полагаясь на жесткость приводных механизмов бизнеса, подхлестывая собственную организацию и низвергая соперников. Они хороши в деле достижения целенаправленных производственных результатов, ведении переговоров и мотивировании других людей. Когда в организации преобладала клановая культура, наиболее эффективными оказывались лидеры, являвшие собой образы родителей, составителей бригад, радетелей за лучшие условия труда, воспитателей, наставников и людей, всегда готовых поддержать. Эффективные лидеры в организациях, где доминировала адхократическая культура, демонстрировали тенденцию к предприимчивости, умению предвидеть, новаторству, творчеству, готовности идти на риск и сосредоточению внимания на будущем. Нетрудно, конечно, заметить, что наи-





Рис. 3.2. Конкурирующие ценности лидерства, эффективности и организационной теории

более эффективен тот стиль лидерства, в котором прослеживается тенденция соответствовать культуре возглавляемой организации. Более того, доминантные стили в диагонально противоположных квадрантах прямо противоположны один другому. Например, адхократические лидеры являются нарушителями, правил, тогда как иерархические лидеры их укрепляют. Клановые лидеры доброжелательны и готовы поддерживать, а рыночные лидеры суровы и требовательны.

Попутно мы также обнаружили, что наиболее результативными лидерами оказались те, кто полагался на равных себе, вышестоящих и подчиненных, как на самых эффективных работников, кто совершенствовал свои способности и профессиональный опыт, что и позволяло им добиваться успеха в любом из четырех квадрантов (D. Denison, R. Hooijberg & R. E. Quirni, 1995). Они сочетали в себе весь спектр противоречивых качеств лидерства в том смысле, что умели быть одновременно суровыми и мягкосердечными, не чуждаться ни предприимчивости, ни строгого контроля. Эффективность менеджмента, так же как организационная продуктивность, по самой своей природе изобилует парадоксальными атрибутами (K. S. Cameron, 1984, 1986; R. E. Ouxnn & K. S. Cameron, 1988).

В дополнение к типам лидерства профессиональный опыт практического менеджмента, которым обладают вовлеченные в процесс изменения культуры люди, в значительной степени также связан с личной и организационной эффективностью. Обсуждению ключевых аспектов профессионального опыта, который менеджеры должны проявлять и совершенствовать, чтобы быть эффективными лично и, что более важно, способствовать изменению организационной культуры, посвящена глава 6. В ней предлагается еще один диагностический инструмент, который поможет менеджерам определить собственные сильные и слабые стороны и разработать своего рода программу для совершенствования личности.

### *Организационная эффективность*

Критериями эффективности, которые наиболее высоко ценятся в иерархической культуре, являются рентабельность, своевременность, плавное функционирование и предсказуе-

мость. Доминирующий теоретический постулат деятельности, который определяет движение организации к успеху, состоит в том, что контроль способствует рентабельности (исключает потери и образование излишков) и, следовательно, достижению эффективности. Например, иерархические организации вроде налогового управления считаются результативными, только если они добиваются этих доминантных характеристик. Мы не хотим гибкости в налоговом управлении; мы хотим безошибочного обеспечения руслу рентабельности.

Критерии эффективности, наиболее высоко ценимые в рыночной культуре, — это достижение целей, опережение соперников в конкурентной борьбе, увеличение рыночной доли и обретение достойных подражания уровней оборота финансов. Доминирующая рабочая теория, направляющая успех организации, состоит в том, что конкуренция создает стимулы к достижению более высоких уровней продуктивности и, следовательно, более высокого уровня эффективности. Одной из иллюстраций является массированное наступление всеми силами Большой тройцы североамериканских автомобильных компаний — *General Motors, Ford и Chrysler* — на зарубежных конкурентов, особенно на *Toyota, Nissan* и *Honda* в первой половине 1990-х гг. Любая заминка в перехвате рыночной доли, росте оборотов и увеличении продуктивности воспринималась как неудача.

В клановой культуре к наиболее высоко ценимым критериям эффективности относятся сплоченность организации, высокий уровень морали и удовлетворенности наемных рабочих условиями труда, развитие человеческих ресурсов и бригадная форма работы. Доминирующая в этом типе культуры рабочая теория состоит в том, что вовлечение в бизнес и участие наемных работников в принятии решений способствуют доверительности и обязательности. Обязательные, удовлетворенные условиями труда наемные работники и обеспечивают эффективность. Например, забота корпорации *Disney* о включении каждого наемного работника в «состав исполнителей» — вплоть до требования знать традиции этой семьи настолько хорошо, чтобы каждый мог назвать имена семи гномов, — иллюстрирует эту базисную теорию, существо ко-

торой в том, что обязательные, преданные делу наемные работники показывают результаты мирового класса.

И наконец, в адхократической культуре в качестве доминантных критериев эффективности наиболее высоко ценятся новая продукция, творческое решение проблем, идеи на передовом рубеже знаний и рост на новых рынках. Лежащая в основе этой культуры теория состоит в том, что новаторство и новые идеи создают новые рынки, новых потребителей и новые благоприятные возможности. Именно такие результаты сочетают в себе базисные индикаторы рентабельности. Когда в 1980-е гг. компании *IBM* бросала вызов новаторская и весьма проворная *Apple Computer Company*, первая характеризовалась на фоне *Apple* как неповоротливая, громоздкая и элитарная. Однако в более близкое к нам время компания *Apple* потеряла свои позиции в конкуренции. Она стала производить недостаточно новую продукцию, медленнее выходить на рынок, утратила настрой на новаторство, тогда как *IBM* вновь обрела несколько потускневший лоск и почти вытеснила *Apple* из бизнеса, вложив значительные ресурсы в создание новой продукции и новых технологий (например, в рабочие сети и Internet). Война *IBM* и *Apple*, о которой трубила обложка «*Fortune Magazine*» в конце 1980-х гг., увенчалась победой конкурента, проявившего более мощное новаторское упорство.

## Менеджмент всеобщего качества

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей также помогает организовать различные аспекты менеджмента всеобщего качества (TQM) и четко очертить широту и глубину его природы. По теме TQM существует широкий диапазон литературы. Он простирается от описания инструментов и приемов обеспечения качества (например, статистического контроля процессов, совершенствования функций качества, диаграмм Парето) до философских рассуждений о природе менеджмента (например, пятнадцать пунктов *Деминга*). В обзоре литературы по TQM, которому посвящена работа *К. С. Камерона* (*K. S. Cameron, 1997*), подчеркивается, что значительная доля стимулов по внедрению всеобщего качества закончи-

л ась неудачей. Либо качество не улучшалось, либо выполнение стимулирующих программ прекращалось спустя недолгое время после их начала. Причин этой неудачи две: (1) фрагментарность развития и (2) неудачи в части интеграции внедрения TQM с изменением культуры. Фрагментарность развития означает, что предпринимается попытка внедрения некоторого ограниченного числа аспектов TQM. Например, многие организации создают бригады или собирают данные об удовлетворенности потребителей, но не предпринимают ничего другого. Или некоторые организации внедряют новые методы статистического контроля либо перепроектируют процессы, чтобы предотвращать брак, но мало что меняют во всем остальном. Представленное на рис. 3.3 использование конструкции конкурирующих ценностей позволяет четко выделить вполне исчерпывающий набор факторов TQM. Если все они интегрируются в программе внедрения TQM, рейтинг показателей успеха существенно возрастает.

Например, чтобы способствовать достижению наивысшего уровня качества в любой организации, требуется осуществлять многообразные виды деятельности иерархической культуры, такие как улучшение измерений, контроль процессов и систематическое решение проблем. Это требует вовлечения таких инструментов, как диаграммы *Парето*, диаграммы причинно-следственных связей, диаграммы сходства и диаграммы отклонений. Все это общеизвестные и широко применяемые инструменты качества. Однако качество мирового класса требует также использования видов деятельности, характерных для рыночной культуры, таких как измерение предпочтений потребителей до и после поставки продукции и предоставления услуг, улучшение продуктивности, создание партнерских отношений с поставщиками и потребителями, повышение конкурентоспособности посредством вовлечения потребителей в планирование и проектирование продукции. Необходимо и включение видов деятельности, которые типичны для клановой культуры, таких как предоставление полномочий, комплектование бригад, вовлечение наемных работников в бизнес, развитие человеческих ресурсов и открытость общения. Образно говоря, фирма не может позво-



Рис. 3.3. Конкуренционные ценности менеджмента всеобщего качества

лить себе относиться к потребителям в чем-то лучше, чем она относится к собственным наемным работникам. TQM также должен включать в себя такие адхократические виды деятельности, как стремление удивлять покупателя и вызывать его восхищение, создание новых стандартов показателей деятельности, предвидение потребностей покупателей, обеспечение непрерывности совершенствования и творческого решения проблем, в результате чего возникают все новые предпочтения потребителей. В большинстве потерпевших неудачу попыток внедрения TQM (а такие примеры преобладают) не ставилась задача реализовать элементы каждого из этих четырех квадрантов. Эти попытки носили только фрагментарный характер. Другими словами, конструкция конкурирующих ценностей помогает установить всесторонний подход к решению проблем качества, поскольку он четко очерчивает ключевые элементы четырех главных типов культур, которые лежат в основе показателей деятельности организации.

### Типы управления человеческими ресурсами

Наш коллега *Дэвид Ульрих* {*David Ulrich*} провел всеобъемлющее исследование управления человеческими ресурсами (HR) за последнее десятилетие или около того. Для обобщения некоторых из его результатов использовалась рамочная конструкция конкурирующих ценностей, позволившая выявить несколько типов управления человеческими ресурсами в деле реализации изменений. Выводы Нашего коллеги представлены на рис. 3.4 (СМ.:D. *Ulrich*, 1995).

Вкратце, на рис. 3.4 показаны разные роли, профессиональный опыт и характер деятельности, необходимые для обеспечения функции адекватного управления человеческими ресурсами в большой организации. Согласно исследованию *Ульриха*, эффективный HR-менеджер должен обеспечить уверенность в том, что в организации представлены определенные элементы каждой из четырех типов культур. Но еще важнее, что роли, средства, конечные цели и компетентность, предписываемые HR-менеджеру, должны служить делу ук-

**ГИБКОСТЬ****ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ**

Рис. 3.4. Конкурирующие ценности управления человеческими ресурсами



репления доминантной или желательной культуры фирмы. Наглядная демонстрация различных ролей HR может помочь в деле насаждения и укрепления того или иного рода организационной культуры. Например, для создания культуры иерархии или придания ей прочности требуется специалист-администратор, который сосредоточивает внимание на процессах реинженеринга и построения рациональной инфраструктуры. Для построения или укрепления рыночной культуры требуется, чтобы управляющий человеческими ресурсами был стратегическим бизнес-партнером организации, добивался соответствия кадров стратегий бизнеса и помогал в достижении конечного (финансового) результата во всех видах HR-деятельности. Построение или упрочение клановой культуры требует радателя наемных работников, который реагирует на их нужды и способствует росту преданности делу и человеческих способностей рабочей силы. Построение или упрочение адхократической культуры требует на месте управляющего персоналом агента по изменениям, который помогает реализовывать преобразовательные изменения и обновления организации.

Существо дела состоит в том, что данная рамочная конструкция определяет исчерпывающий взгляд на управление человеческими ресурсами, т. е. охватывает тему шире и глубже, чем она освещается во множестве других литературных источников по HR, и показывает, каким образом управляющий человеческими ресурсами может способствовать организационным изменениям и совершенствованию организации. Эта конструкция предлагает способ, позволяющий сделать функцию управления персоналом в большей мере стратегически осмысленной, более тесно интегрируемой в общее движение организации к цели и более рациональной.

### **Изменение культуры во времени**

Другой результат, обнаруженный в процессе исследований с использованием этой конструкции, заключается в том, что новые и/или малые организации проявляют тенденцию добиваться прогресса, проходя predeterminedную схему культур-

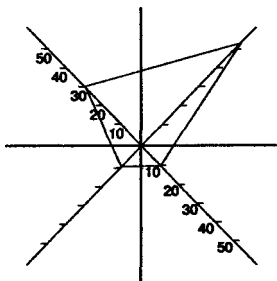
ных изменений (см., например: *R. E. Ottinn & K. S. Cameron, 1983*). Освежите в памяти то, что вам известно о становлении любой новой организации, мысленно проследите пройденный ею путь от малого предприятия до превращения со временем в более крупную организацию. Проверьте, насколько отличается приведенное ниже описание и предлагаемые иллюстрации от картины, которую вам довелось наблюдать лично.

На самых ранних стадиях своего жизненного цикла организации стремятся к доминанте, определяемой адхократическим квадрантом, — никакой формальной структуры и неприкрытый предпринимательский настрой. Они совершенно не придерживаются какой-то официальной политики, не имеют структуры и зачастую управляются одним сильным лидером-провидцем. Развиваясь с течением времени, они дополняют эту ориентацию клановой культурой — чувством семьи, сильным ощущением единения с коллективом и личной причастности к организации. Члены коллектива удовлетворяют многие свои социальные и эмоциональные нужды именно в организации, их обуревают ощущение общности и личной дружбы. Однако по мере роста в подобной организации зачастую зреет потенциальный кризис. Постепенно она все чаще оказывается перед необходимостью сделать акцент на структуре и стандартных процедурах, без которых невозможно контролировать расширяющиеся сферы ответственности. Стремление к порядку и предсказуемости вызывает смещение к иерархической культуре. Такая переориентация часто вызывает у членов коллектива ощущение, будто организация теряет дух дружеских отношений, личного сочувствия, которые были так характерны для этого места работы. В результате падает удовлетворенность людей условиями труда. Иерархическая ориентация постепенно дополняется сосредоточением внимания на рыночной культуре — конкурентоспособности, стремлении добиваться результатов и акценте на внешних взаимосвязях. Фокусировка настрой культуры смещается с близости и официального контроля внутри организации к ориентации на потребителя и конкуренцию вне организации. Конечно, в подобных ситуациях зрелые и высокоэффективные организации стремятся создавать структурные блоки или сегменты, в которых представлен каждый

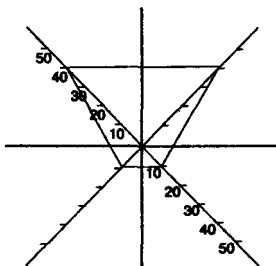
из этих четырех типов культур. Например, подразделение исследований и развития может продолжать оставаться адхократическим, а бухгалтерии больше подойдет иерархический тип культуры. Однако в организации в целом почти всегда преобладает один тип культуры, хотя в той или иной мере проявляется и каждый из трех других.

Примером смещения культуры на протяжении жизненного цикла может послужить кратко изложенная ниже история развития *Apple Computer Company*. Вспомним, что *Стивен Джобс* и *Стивен Возняк* изобрели первый персональный компьютер в гараже родительского дома *Стива Джобса*. *Apple Computer Company* как организация по производству персональных компьютеров последовательно формировалась молодыми, динамичными, действовавшими не по принуждению калифорнийскими сородичами, которые гордились своей свободой от руководства по корпоративной политике и сводов правил. На рис. 3.5 культура того периода характеризуется профилем А. Как и свойственно большинству адхократий, один-единственный предприимчивый, харизматический лидер установил направление деятельности и компания совершенно свободно шла вперед, оставаясь гибкой. Пресса характеризовала членов этой группы не иначе как вероотступниками и сумасшедшими.

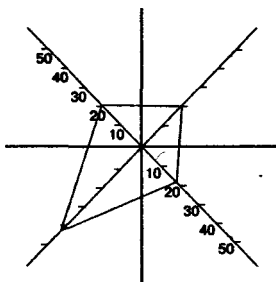
В течение всего нескольких лет после регистрации *Apple Computer Company* учредила одно из самых успешных предприятий, когда-либо существовавших в индустрии, — образование, представлявшее собой группу «пиратов», дублировавшую бригады компьютера *Macintosh*. Перед этой бригадой из специально отобранных наемных работников была поставлена задача: разработать компьютер, который люди пожелали бы приобрести для домашнего использования. До того времени компьютеры были большими, цены аппаратного оборудования, всего лишь заменявшего логарифмическую линейку, отпугивали покупателей, которыми могли быть только инженеры и математики. Да и занимало это оборудование целые помещения. Очень немногие подумывали об использовании такой аппаратуры для личных целей или в домашней обстановке. Однако эта небольшая группа пиратов *Apple Computer*



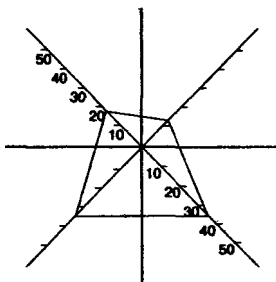
Профиль А



Профиль В



Профиль С



Профиль Д

Рис. 3.5. Жизненный цикл Apple Computer Company

спроектировала и разработала «Macintosh Computer» — забавную, подходящую на любой случай жизни машину, в единственном корпусе которой было все необходимое. Она первой обрела мышку, экранные иконки-картинки и программное обеспечение для раскрашивания картинок (MacPaint), что прежде было по силам только специальному компьютерному устройству. Старания этой бригады оказались настолько успешными (как и остальной бизнес *Apple*), что вся организация приняла бригадную форму культуры и обрела черты, определяемые на рис. 3.5 профилем В, — предельно сплоченный клан. Наемные работники носили на одежде логотип *Apple*, ездили на автомобилях с бамперными наклейками *Apple* и с теплотой говорили о семье *Apple*.

Однако этот невероятный успех компании привел ее к предпочтению третьего рода культуры. При сотнях тысяч организаций, готовых к продаже компьютеров, и громадном числе появившихся на том же рынке серьезных конкурентов каналы распределения распространились по всему миру (например, *IBM*, *Compaq*, *Wang*). Этот клан, гордившийся свободой, столкнулся с необходимостью внедрения некоторых элементов контроля и стандартных процедур. Потребовались корпоративная политика и правила регулирования. Другими словами, в культуре организации стала развиваться иерархическая ориентация (см. профиль С на рис. 3.5). Главный управляющий *Apple* *Стивен Джобс*, безусловный новатор и лидер бригадных форм деятельности, превосходно руководил организацией, пока в ней доминировали адхократическая и клановая культуры. Не будучи ни специалистом по рентабельности, ни профессиональным администратором, он не был склонен управлять иерархией. Пришлось нанять *Джона Скалли* из *PepsiCo*, который возглавил направление смещения политики к стабильности и контролю. Вполне понятно, что оно — по существу вытеснено иерархией клановой и адхократической ориентации — стало причиной кризиса в организации, последствия которого фактически вытеснили из компании ее основателя *Стивена Джобса*. Новый набор ценностей и приоритетов, отражавших пришедшую культуру, сделал ориентацию *Джобса* не соответствующей теку-

щим требованиям. Обычно смещение к иерархической культуре связано с возникновением дурных предчувствий, отказом от стержневых ценностей, заменой чувства семьи правилами и политическими установками. *Джон Скалли* был мастером рентабельности и знатоком маркетинга, поэтому его профессиональный опыт тем более соответствовал смещению культуры *Apple*, чем ближе продолжавшая расти компания соответствовала новой культурной ориентации. По мере того как под руководством *Джона Скалли* компания *Apple* развилась в большую зрелую организацию, культура еще раз сместилась, обретя представленный на рис. 3.5 профиль D. Она перестала быть той подвижной новаторской компанией, которую создала группа молодых «вероотступников» на заре становления организации, являя теперь выдающийся пример рентабельности и маркетингового здравого смысла. Этот профиль становится нормой для многих организаций, где сводятся к минимуму проявления клановой и адхократической культуры и делается акцент на иерархической и рыночной культурах. Многие консультанты по менеджменту и гуру, толкующие феномен лидерства, израсходовали немереное количество энергии, помогая компаниям развивать способности перестраивать атрибуты клана и адхократии таким образом, чтобы добиться организационного баланса. Задача состоит не в том, чтобы расставить акценты в равной мере на всех четырех типах культур. Скорее, необходимо, чтобы организация обрела способность смещать акценты, когда этого требует конкурентное внешнее окружение.

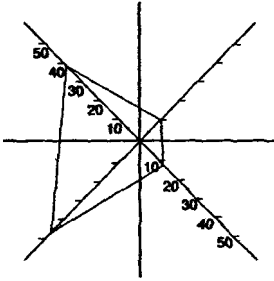
Одна из причин недавних затруднений в деятельности *Apple* состоит в том, что культура компании продолжает быть ориентированной на два нижних квадранта (рис. 3.5). В ее индустрии, оказавшейся в конце 1990-х гг. перед необходимостью постоянного новаторства при очень быстрых временных циклах морального старения продукции, длящегося предпочтение культуры двух нижних квадрантов вместо смещения вверх, снова к адхократическому квадранту, скорее всего, грозит серьезными негативными последствиями для долгосрочных показателей деятельности компании *Apple*.

## Изменение культуры в зрелой организации

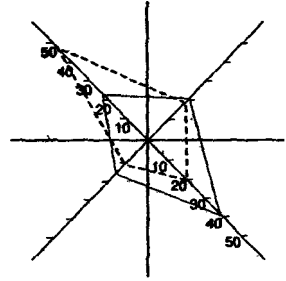
Культурные изменения происходят и в больших зрелых организациях, но это происходит по не вполне предсказуемой схеме. В общем, культурными изменениями в этих организациях необходимо управлять осознанно. Примером такого рода управляемого изменения культуры может служить результат, достигнутый среднего размера компанией финансовых услуг *Meridian Bancorp*. На протяжении прошлого десятилетия, пока происходил рост с \$5-миллиардной до \$ 15-миллиардной компании, ее культура тоже менялась в ответ на давление нового внешнего окружения и конкуренции. Однако схема этого изменения выглядит менее стандартной, чем свойственно новым молодым компаниям.

В банковской индустрии традиционно доминируют компании, которые характеризуются как организации кланового и иерархического типов: высокая степень регулирования и контроля, тесная интеграция, множество иерархических уровней и сеть давних коллег. Профиль А на рис. 3.6 характеризует типичную банковскую культуру. В середине 1980-х гг. главный управляющий *Meridian Bancorp* и команда его высшей администрации выполнили оценку с помощью OCAI. Профиль В на рис. 3.6 представляет собой своего рода итог сопоставления профиля культуры по оценкам работников высшего звена управления с профилем оценки президента, не согласного со своими непосредственными подчиненными. Очевидно, что взгляды на организационную культуру членов этой команды высшего менеджмента находились в противоречии. Компания была основана на традициях культуры сельского банка кланового типа. Однако рост *Meridian*, имевший место главным образом вследствие приобретений и поглощения, ввел ее в среду более жестокой конкуренции регионального уровня. Тогда как президенту казалось, что в организации все еще доминирует традиционная клановая культура, команда высшего менеджмента отчетливо ощущала давление возросшей конкуренции.

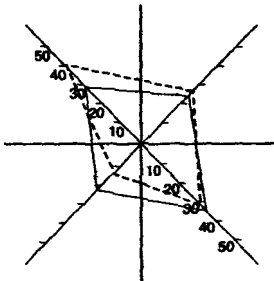
Пятью годами позже, после непрерывного расширения, культура компании заметно изменилась, стремясь соответ-



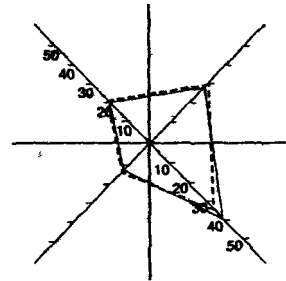
Профиль А



Профиль В



Профиль С



Профиль Д

Рис. 3.6. Изменение культуры зрелой организации



ствовать возросшему разнообразию, конкурентных финансовых услуг, которые стали предоставляться компанией. Были заменены многие члены команды высшего менеджмента и, как иллюстрирует профиль С на рис. 3.6, возникло более согласованное видение организационной культуры. Банк *Meridian* стал в большей мере делать акцент на адхократическом типе культуры, а видение президента приблизилось к пониманию организационной культуры его непосредственными подчиненными.

Сравнительно недавно в связи с дополнительным изменением команды высшего менеджмента, эскалацией давления Уолл-стрита, требующего сокращения затрат и повышения рентабельности, а также в силу ужесточения конкуренции культура *Meridian* претерпела еще одно смещение. Компания продолжала ценить сплоченную культуру клана и рациональность иерархической культуры. Но, когда недавно команда высшего менеджмента провела оценку по OSAI, выявилось доминирование в организации ценностей и перспектив конкурентоспособности и стремление к производственному результату (рыночная культура), так же как и предпочтение разработки новых услуг и новаторства (адхократическая культура). Профиль D на рис. 3.6 показывает, что нынешний профиль культуры представляет собой почти зеркальное отражение традиционной банковской культуры, характерной для большинства банковских организаций до середины 1980-х гг. Он также свидетельствует о повышении степени согласия в отношении набора ценностей, определений и видения будущего среди членов команды высшего менеджмента, по мере осознания ими процесса изменения организационной культуры своей компании.<sup>2</sup>

В заключение мы даем несколько более детальное пояснение цели разработки рамочной конструкции конкурирующих ценностей и возможности ее приложения к различным аспектам организаций. Мы намереваемся проиллюстрировать, насколько универсальным может быть применение этой конструкции для организации оценки и выявления согласованности различных аспектов поведения менеджмента и управляемой им организационной структуры. Наши собственные исследования показывают, что согласованность доминантной культу-

ры организации с ее *стилем* лидерства, типами менеджмента, управлением персоналом, управлением качеством и критериями эффективности позволяет добиваться более высоких уровней показателей деятельности, чем возможно при их несоответствии. Конечно, несоответствие, внося достаточно заметный дискомфорт в систему, способно мотивировать изменения, поэтому оно может оказаться полезным в какие-то короткие периоды времени. Однако в большинстве случаев соответствие друг другу различных элементов организации является исходной предпосылкой для достижения высоких показателей деятельности, а рамочная конструкция, которую мы предлагаем, полезна и в качестве руководства по улучшению организационной эффективности, и для облегчения культурных изменений.

<sup>1</sup> *Joanne Martin* (1992) из Стэнфордского университета, одна из лучших аналитиков и исследователей концепции организационной культуры, дифференцировала три перспективы, или три подхода, к культуре. Одна перспектива — *интеграция* — предполагает, что культура представляет собой то, что разделяют все люди, или является связующей субстанцией, которая удерживает их рядом друг с другом. Можно обнаружить консенсус по вопросу существования культуры в любой организации. Вторая перспектива — *дифференциация* — предполагает, что культура заявляет о себе по-разному в разных подразделениях и что культура организации в целом перегружена конфликтами интересов. Консенсус о существовании общей организационной культуры — фикция. Третья перспектива — *фрагментация* — предполагает, что культура неопределима и непознаваема и что ею характеризуется не та или иная особенность какой-то организации, а присущая этой организации природа. Зачастую отдельные люди являются носителями культур внутри организации, и ни одна культура не может быть идентифицирована. Мартин доказывает, что каждая перспектива имеет законное право на существование, что будет подтверждаться по мере изучения культуры индивидами или при их попытке управлять ею. Поскольку мы согласны с ее оценкой присутствия в организации элементов всех трех перспектив, могущество культуры, по нашему мнению, зиждется на ее способности объединять людей, преодолевать свойственные внешнему окружению фрагментарность и двусмысленность, вести организации к неординарному успеху, когда

конкуренты борются между собой. То есть приоритеты этой книги смещены к *интеграционному* подходу оценки культуры, поскольку именно в перспективе интеграции она черпает свое могущество. Культура является конкурентным преимуществом организаций, главным образом в той же степени, в какой она является общепринятой, согласованной, целостной системой восприятия, коллективной памяти, разделяемых ценностей, подходов и определений. Помимо прочего, в процессе работы с большим числом организаций, диапазон которых простирался от многонациональных конгломератов до малых фирм предпринимательских начинаний, мы накопили достаточный практический опыт. С одной стороны, он не противоречит эмпирическим доказательствам (приведенным в приложении I) и позволяет утверждать, что менеджеры способны достигать консенсуса в понимании того, что представляет собой культура их организации, какие подходы могут быть использованы для ее изменения, как в результате их реализации организация может стать иной. С другой стороны, описанный в этой книге подход к изменению культуры исходит из ряда допущений: подходов дифференциации и фрагментации в отношении неопределенности и неуправляемости организаций, которые есть всегда. Описываемые нами шаги управления процессом изменения культуры включают в себя конкретный инструмент учета и этих аспектов организационной культуры.

<sup>2</sup> Постскрипtum: банк *Meridian* был недавно куплен другой компанией финансовых услуг, и это название перестало существовать.

## Глава 4

# Построение профиля организационной культуры

### Назначение профиля

На закате своей долгой и красочной жизни в 1977 г. знаменитый статистик Джон У. Туки (*John W. Tukey*) написал книгу • «*Exploratory Data Analysis*» (Анализ данных обследований). Самое интересное в этой книге, что Туки, разработчик наиболее часто используемых статистических критериев для оценки значимых различий между рядами чисел, приводит доводы в пользу того, что творческое осмысление и понимание достигаются не в результате анализа данных по статистическим критериям, а с помощью возникающих у исследователя на этой основе образов. Он утверждал также, что самым эффективным средством для интерпретации чисел является их графическое представление — в виде картинок, диаграмм или графиков. Иллюстрации позволяют людям проникать в смысл чисел лучше, чем любой статистический критерий или изоэтранный математический метод. С их помощью можно обнаружить больше взаимосвязей, сделать больше сравнений и выявить более интересные закономерности, чем просто взглядываясь в результаты численного анализа.

Поскольку в правоте Дж. У. Туки нас убедил собственный опыт, мы и вам настоятельно рекомендуем построить из данных о культуре вашей организации наглядную картинку. На-

значение этой главы — помочь вам рисовать\* профили организационной культуры, позволяющие выявить такие атрибуты вашей организации, которые без картинок могли бы показаться неочевидными или остаться незамеченными.

## Вычерчивание профиля

Инструмент OCAI фокусирует внимание на отражающих культуру организации стержневых признаках. Их рейтинговые оценки, сделанные вами во время чтения главы 2, дали некий намек на доминирование в вашей фирме определенных типов культур. Другими словами, ваши ответы на предложенные в той главе шесть вопросов помогли выдвинуть на первый план те аспекты вашей организации, которые определяют характерный для нее тип культуры. Чтобы построить ее профиль, воспользуйтесь оценками, расчет которых выполнялся по форме, показанной на рис. 2.4 главы 2. Тогда вы рассчитали среднюю оценку для каждой альтернативы — А, В, С и D, — причем отдельно для вариантов «Теперь» и «Предпочтительно\*» нашего вопросника.

При построении профиля организационной культуры выделяются следующие три этапа.

1. Сначала займитесь числами из колонки «Теперь». Внесите средние оценки для каждой альтернативы (А, В, С и D) в форму диаграммы, названной «Организационный профиль», представленной на рис. 4.1. (Дополнительные формы включены в приложение II в конце книги.) Оценка альтернативы А представляет *клановую* культуру. Отметьте соответствующее значение на диагональной линии, простирающейся вверх в верхний левый квадрант формы. Оценка альтернативы В представляет *адхократическую* культуру. Отметьте соответствующую ей оценку на диагональной линии, идущей вверх в верхний правый квадрант. Оценка альтернативы С представляет *рыночную* культуру. Соответствующую оценку поставьте на диагонали, направленной вниз в нижний правый квадрант формы. Оценка альтернативы D определяет *иерархическую* культуру. Отметьте соответству-

- ющую ей оценку на диагональной линии, идущей вниз в нижний левый квадрант.
2. Соедините отмеченные в каждом квадранте формы точки так, чтобы получился четырехсторонний многоугольник. У вас получится нечто, напоминающее по форме воздушного змея. Этот профиль рисует картину культуры вашей организации такой, какой- вы воспринимаете ее прямо сейчас. Она более полезна для диагностических целей, чем тот набор "чисел, который получился у вас во время чтения главы 2, потому что такая картина дает наглядное представление. Вы в состоянии сразу увидеть наиболее сильные и самые слабые аспекты культуры организации.
  3. Теперь на тот же рис. 4.1 нанесите оценки из колонки **^Предпочтительное**. На этот раз соединяйте точки пунктирными линиями,- чтобы отличать предпочтительную культуру от существующей ныне. Нахождение обеих диаграмм на одном рисунке позволяет сравнить, в какой степени нынешняя культура соответствует предпочтительной, а также дает возможность определить, в чем именно ее можно изменить для достижения соответствия.

Теперь рис. 4.1. отражает картину общей нынешней и предпочтительной культуры вашей фирмы. Она комбинирует в себе все отдельные стержневые организационные атрибуты, в совокупности и являющиеся отражением культуры организации.

Информативным может оказаться и представление на диаграмме оценок для каждого отдельного вопроса или атрибута культуры, включенного в средство оценки OSAI. Это даст вам возможность определять меру отражения каждым атрибутом культуры одного и того же ее преобладающего типа, т. е. позволит определить, в какой степени ваши относящиеся к оценке культуры диаграммы гармонируют одна с другой. Рис. 4.2 дает возможность графически представить отдельно каждый из шести вопросов. Использование этого рисунка предполагает выполнение следующих двух шагов.

Снова обратитесь к колонке **«Теперь»** ваших рейтинговых оценок по OSAI в соответствии с рекомендациями главы 2.

Отметьте оценки вопроса 1, озаглавленного в данной форме «*Организационные характеристики*». Далее отметьте оценки вопроса 2 («*Организационное лидерство*») на фрагменте рисунка с тем же названием. Прорисуйте то же самое для каждого из шести вопросов на соответствующем фрагменте рис. 4.2. Соедините нанесенные точки сплошной линией таким образом, чтобы в каждом фрагменте получилась диаграмма, напоминающая воздушный змей.

Теперь обратитесь к колонке «**Предпочтительно\***» ваших рейтинговых оценок. Графически представьте эти оценки на соответствующих фрагментах рис. 4.2. Для соединения этих точек используйте пунктирные линии, чтобы отличить получившиеся диаграммы от диаграмм ваших рейтинговых оценок «**Теперь**».

Рис. 4.3 иллюстрирует примеры шести организационных профилей культуры. Эти диаграммы не являются ни стереотипными, ни идеальными; они сделаны для шести произвольно выбранных организаций, имеющих несколько отличный от других профиль. Мы приводим здесь эти примеры лишь для показа широкого многообразия профилей культуры, которые могут сложиться в организациях. Например, изготовитель средств измерений и измерительных приборов, являющийся представителем индустрии высоких технологий, тяготеет к адхократическому квадранту. Выживание его организации зависит от быстрых и постоянных новаторских решений по обновлению продукции и услуг в чрезвычайно бурно меняющемся внешнем окружении. Быстрорастущая финансовая организация, которая делает акцент культуры на правой стороне профиля — адхократии и рынке, — встречается нечасто, но в предыдущей главе мы упоминали пример *Meridian*. У большинства банков выявляется как раз зеркальное отражение этого профиля. У поставщика стандартизованных деталей доминирует иерархическая культура, а второй по степени преобладания является адхократия.

Эта фирма ежегодно производит миллионы стандартизованных деталей, распределяя их по предприятиям автомобильной и аэрокосмической индустрии более чем в пятидесяти странах мира. Изготовитель многонационального масштаба

явно делает акцент на двух нижних типах культуры: рыночной и иерархической. Компания работает в высококонкурентной индустрии, где преобладают крупные изготовители, штаб-квартиры которых имеются по меньшей мере в десятке стран. Федеральный правительственный орган США соответствует некоему стереотипу рациональной, стабильной и контролируемой системы, доминантой которой является иерархический квадрант. В этом нет ничего удивительного. Фирма, занимающаяся системами данных, — одна из немногих организаций, с которыми нам приходилось иметь дело, где оценка принадлежности к адхократической культуре была близкой к нулевому значению. Кстати сказать, она была куплена другой, более крупной компанией. Цель приобретения состояла в том, чтобы способствовать стимулированию движения родительской фирмы в направлении разработки новой продукции и создания климата новаторства. Нетрудно было предсказать, что в первые несколько месяцев после этого слияния случится множество конфликтов, возникнет немало неудобств и рассеются иллюзии. Причина заключалась в том, что культура нового приобретения оказалась несовместимой с ожиданиями родительской фирмы. Диагноз типа культуры, для которого использовался инструмент OCAI, способствовал разрешению некоторых проблем несовместимости культур и несбывшихся ожиданий, что в конечном итоге помогло стимулировать процесс необходимых культурных изменений.

## Интерпретация профилей культуры

Имея вычерченную картину профиля общей культуры своей организации, а также профили каждого из шести атрибутов культуры, вы можете интерпретировать их с разных точек зрения. Существует по меньшей мере шесть стандартных разрезов сравнения, в организации: (1) по сегодняшнему доминирующему *типу* культуры; (2) по *различию* между нынешней и предпочитаемой вами будущей культурой; (3) по *силе* доминирующего типа культуры; (4) по *согласованности* профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами вашей организации; (5) по результа-



**Клановая, культура**

Очень дружелюбное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

**Адхократическая культура**

Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

**Иерархическая культура**

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, главных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

**Рыночная культура**

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди, целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко приводимая линия на конкурентоспособность.

Рис. 4.1. профиль организационной культуры

**Клановая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям.

**Адхократическая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.

**Иерархическая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

**Рыночная культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

**Рис. 4.1** (продолжение)

там *сравнения* профиля культуры вашей организации со средними профилями культуры почти тысячи организаций, оцененных нами по опросам примерно пятнадцати тысяч их менеджеров; и (б) по *совместимости* тенденций вашей организации с рядом общих тенденций, обнаруженных нами в процессе более чем десятилетнего применения рассматриваемого здесь инструмента для оценки культуры.

Альтернатива	Квадрант
A	Клан (верхний левый)
B	Адхократия (верхний правый)
C	Рынок (нижний правый)
D	Иерархия (нижний левый)



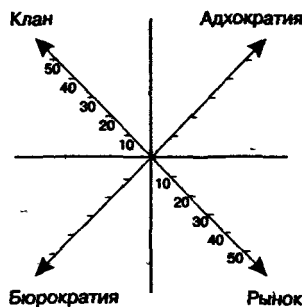
Характеристики организации  
Вопрос № 1



Лидер организации  
Вопрос № 2



Управление наемными  
работниками  
Вопрос № 3



Связующая сущность  
организации  
Вопрос № 4

Рис. 4.2. Профили отдельных статей по OCAI

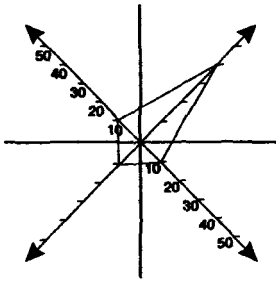


Стратегический акцент  
Вопрос № 5

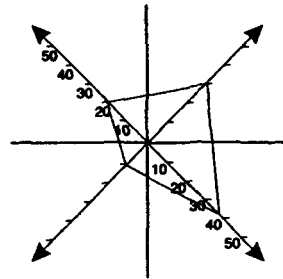


Критерии успеха  
Вопрос № 6

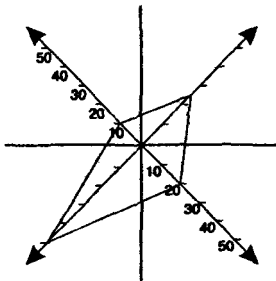
Рис. 4.2 (продолжение)



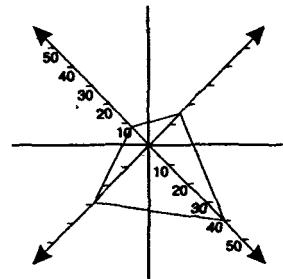
Изготовитель индустрии  
высоких технологий



Быстро растущая  
финансовая организация



Поставщик стандартизованных  
деталей



Многонациональный  
изготовитель

Рис. 4.3. Примеры профилей культуры для шести организаций

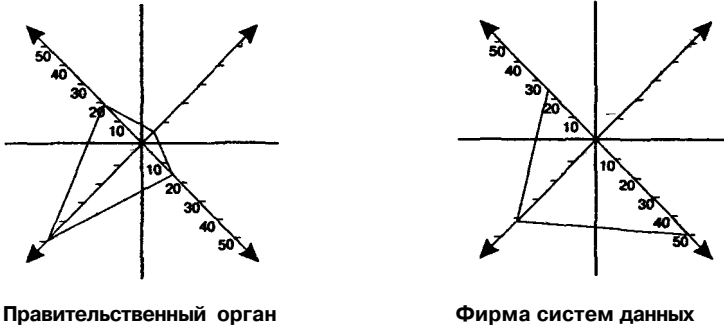


Рис. 4.3 (продолжение)

*Тип*

Обратитесь к диаграмме общей культуры своей организации, т. е. к «Профилю организационной культуры» (рис. 4.1). Квадранты, имеющие наивысшие оценки, показывают типы культур, которые более всего имеют тенденцию подчеркиваться в вашей организации. Эта тенденция идентифицирует заведомо преобладающие базисные допущения, стили и ценности. Один из разумных аргументов в пользу знания типа культуры своей корпорации заключается в том, что организационный успех зависит от степени соответствия ее культуры требованиям конкурентного внешнего окружения. Фирма с сильной клановой и слабой рыночной культурой, вынужденная действовать в условиях жестокой конкуренции внутри очень агрессивной индустрии, может обнаружить, что испытывает огромные трудности в борьбе за выживание именно из-за несоответствия своей организационной культуры внешнему окружению. Организационным культурам просто необходима определенная совместимость с требованиями внешней среды, в которой приходится существовать. При рассмотрении же будущего фирмы в долгосрочной перспективе такой профиль культуры будет очень полезен для установления того, каких атрибутов лидерства могут оказаться наиболее ценными, какое поведение вероятнее всего будет восприниматься правильным и вознаграждаться и какого рода стиль менеджмента станет пред-

почтительным. В дополнение к решению вопроса о приемлемости культуры своей организации в условиях среды той индустрии, в которой она работает, возможно, вы пожелаете определить и степень, в какой эта организационная культура совместима с вашими собственными долгосрочными целями, выработанным стилем руководства и наклонностями.

### *Различия*

Другой важный источник информации различия между нынешней культурой вашей фирмы и тем, какой вы предпочитаете ее видеть. Анализ площадей наибольшего различия «профилей организации» (рис. 4.1 и 4.2) для предпочтительной будущей и нынешней культуры дает возможность наметить своего рода карту путей изменения. Найдите самое существенное различие между тем, что представляется предпочтительным, и тем, что имеет место в настоящее время. Особое внимание уделяйте диаграммам, которые показывают различия более чем на десять пунктов. Определите, что именно необходимо изменить для сокращения диапазонов различий. В следующей главе мы поможем вам систематизировать выбор того, что необходимо наращивать и что следует сдерживать, чтобы добиться сокращения диапазонов обнаруженных различий. Конечно, вы не захотите пожертвовать важными сторонами некоторых типов культуры, даже если в вашей организации нет признаков их доминирования. Если на повестку дня поставлена задача изменения культуры вашей организации, крайне важно иметь в виду, что из всей информации, которую дают профили культуры, данные о различиях могут оказаться наиболее сильными аргументами.

### *Сила*

Сила культуры вашей организации определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых вами какому-то конкретному типу культуры. Чем выше оценка, тем сильнее этот тип и тем более данная конкретная культура доминирует в организации. Исследования показывают, что сильные культуры ассоциируются с единообразием усилий, четкостью настройки фокуса внимания организации и относительно более вы-

сокими показателями ее деятельности в окружающей среде, требующей организационного единства и общего видения перспектив. Такие фирмы, как *IBM*, *Procter & Gambkjohnson & Johnson* и *Apple*, являют собой примеры сильных культур. Насколько ваша организация нуждается в сильном доминировании какой-то определенной культуры в противовес сбалансированной по типам или эклектической культуре, — вопрос конкретных обстоятельств и степени давления внешней среды. Определяющим фактором обычно оказывается природа тех вызовов, с которыми сталкивается ваша фирма. Например, ряд организаций оказывается перед лицом обстоятельств, выживаемость в которых зависит от гибкости, новаторства, творческого подхода и предприимчивости. Координация и контроль вряд ли дадут уверенность в успехе. Более приемлемой в подобной ситуации может оказаться адхократическая культура фирмы. Примером может служить *Intel*, изготовитель интегральных схем для компьютеров. Но некоторым организациям может потребоваться более сбалансированная культура, когда в той или иной мере необходим акцент на каждом из четырех типов культуры. В такой фирме не может быть сильным ни один тип культуры. *Ford Motor Company*, очень часто задающую тон мировому дизайну автомобиля и в то же время изготавливающую наиболее широко продаваемый во всем мире легковой автомобиль «Taurus», время от времени называют финансовой компанией, которую ведет истинный «автомобилист\*», умеющий обслужить свою машину без посторонней помощи. В этой фирме не доминирует ни один из квадрантов культуры. Суть дела заключается в том, что не может быть никакой идеальной диаграммы организационной культуры. Для достижения успеха каждая организация должна самостоятельно определить требуемую силу той или иной культуры, ориентируясь на окружающую внешнюю среду.

### *Согласованность*

Под культурной согласованностью понимается равновесное состояние различных аспектов культуры организации. То есть в разных частях организации делается акцент на одних и

тех же типах культуры. Например, стратегия, стиль лидерства, система вознаграждений, подходы к управлению наемными работниками и доминантные характеристики согласованной культуры имеют тенденцию делать акцент на одном и том же наборе культурных ценностей. На рис. 4.2 вседвигательные диаграммы такой организации выглядели бы одинаковыми. И наоборот, организация с согласованной культурой имеет на рис. 4.2 профили различной формы. То есть все атрибуты подчеркивают приверженность к разным типам культуры и не несут на себе печати какой-то определенной схожести. Наше собственное исследование и труды других ученых позволили установить, что культурная согласованность, даже если она не гарантирует достижения успеха, более характерна для высокопроизводительных организаций, чем несогласованность. Если все организационные вопросы четко очерчены и ориентированы на одни и те же ценности, принятие всеми одних и тех же предпосылок просто исключает многие сложности, несогласованность действий и препятствия, которые в противном случае могли бы стоять на пути достижения эффективных показателей деятельности.

Наличие культурной несогласованности зачастую подталкивает организацию к осознанию необходимости изменений. Несогласованность создает немалый дискомфорт, поэтому члены организации часто выражают недовольство двусмысленностью, жалуются на утрату целостности или отсутствие закрепления обязанностей. Не исключены стенания по поводу лицемерия, с которым им приходится сталкиваться, когда поведение организации кажется им несовместимым с их пониманием достойных ценностей. Конечно, лицемерие не всегда является продуктом культурной несогласованности, но очень часто одним из главных симптомов ее наличия. Другими словами, она нередко приводит к различиям в видении перспектив, преследуемых целей и стратегическим различиям внутри самой организации. Это, в свою очередь, наносит урон энергии ее членов и нарушает настройку фокуса их внимания. Временная несогласованность может быть функционально полезной в том смысле, что она сможет более четко выделить те особенности организации, которые ответственны



за существование дискомфорта, или помочь обнаружить ранее явно не проявлявшиеся аспекты культуры, функциональность которых-сомнительна. Желательным результатом временной несогласованности может стать более сильная мотивация изменения культуры. Однако в долгосрочной перспективе несогласованность сдерживает способность организации действовать на самых высоких уровнях эффективности.

Анализируя культурную несогласованность, важно не терять из виду рассматриваемую единицу анализа. Например, если индивиды из разных частей организации дают рейтинговую оценку той «единице, к которой принадлежат сами, профили культуры этих разных подразделений могут оказаться очень несхожими. Скажем, подразделение потребительской продукции может иметь весьма согласованную культуру, но ее профиль совершенно не похож, например, на профиль культуры подразделения информационных систем. Такая несогласованность субкультур в соединении с их высокими производственными показателями, вероятнее всего, увязывается с какими-то единичными показателями, а не с общей эффективностью производственной деятельности достаточно крупной и сложной корпорации. В таких случаях рейтинговые оценки организации в целом могут оказаться не такими точными, как оценки отдельных структурных единиц, хотя и они могут достаточно четко очерчивать общие и разделяемые всеми подразделениями акценты культуры.

Поэтому, приступая к интерпретации культурной согласованности своей организации, внимательно присмотритесь к отдельным диаграммам, подготавливаемым в соответствии с рис. 4.2. В какой степени формы этих диаграмм похожи одна на другую? Найдите различия в типах культур, которые выглядят преобладающими. Нет ли среди этих частных диаграмм таких, которые демонстрируют акцент на культурах, противостоящих одна другой по диагонали? Такого рода несходства свидетельствуют о более серьезной несогласованности, чем в случае различия доминирования в частных профилях смежных- квадрантов. Особое внимание уделяйте расхождениям более чем на десять пунктов рейтинговой оценки. Их наличие может указывать на невнимательность,

на отсутствие у респондентов четкого представления культуры или на то, что сложность внешнего окружения объективно требует неоднозначности культурных характеристик в разных элементах организации.

### *Сравнение с усредненным значением*

Проводя собственное исследование, мы опросили свыше со-рока тысяч менеджеров, представлявших более тысячи орга-низаций. В качестве одного из стандартов сравнения культур можно использовать сопоставление культуры своей органи-зации с какой-то • «усредненной». На рис. 4.4 мы предлагаем диаграмму профиля усредненной организационной культу-ры, построенную по нашей базе данных, На рис. 4.5 также представлены усредненные профили, но по каждой статье анализа с помощью инструмента оценки OSAI для тех же организаций. На рис. 4.6 даны усредненные профили по орга-низациям различных групп индустрии. За основу их распре-деления по индустриальным категориям был взят Стандарт кодов индустрии (определяющий группы похожих организа-ционных типов). Эти рисунки просто иллюстрируют куль-турные различия между несходными типами организаций.

Представленные на этих рисунках диаграммы усредненной организационной культуры не являются, конечно, каким-то идеалом. Они всего лишь демонстрируют усреднение. Показа-тели деятельности рассматривавшихся нами фирм широко ва-рьируют. Лучшие в мире организации представлены в анализи-ровавшейся выборке наряду с не очень хорошо действующими. Выборка включает не только большое число индустрии, но и учреждения общественного и частного секторов экономики. Значительная часть<sup>11</sup> рассмотренных организаций — фирмы США, но в набор данных, использовавшихся для расчета сред-них оценок, включены также западноевропейские и восточно-европейские фирмы, канадские, южно- и центральноамерикан-ские, африканские, австралийские и азиатские организации. Возможно, вас заинтересует, в какой степени диаграмма куль-туры вашей фирмы не согласуется с диаграммой усредненной организационной культуры индустрии, в которой она работает. Если расхождение имеется (или его нет), задайте себе следую-

шие вопросы: адекватна ли наша культура карте требований внешнего окружения, в котором мы работаем? Какие изменения необходимо привнести в нашу культуру для ее уравнивания с требованиями внешней среды? Делаем ли мы акцент на том, что ожидают от нас наши потребители? В каких сферах мы недостаточно совершенны? В каких областях мы зашли слишком далеко или делаем акцент не чем-то не обусловленной необходимостью? На каком участке мы обладаем каким-нибудь уникальным преимуществом? Где место нашей стержневой компетентности? Сравнение профиля собственной организации с общим профилем своей индустрии и с ее средними про-

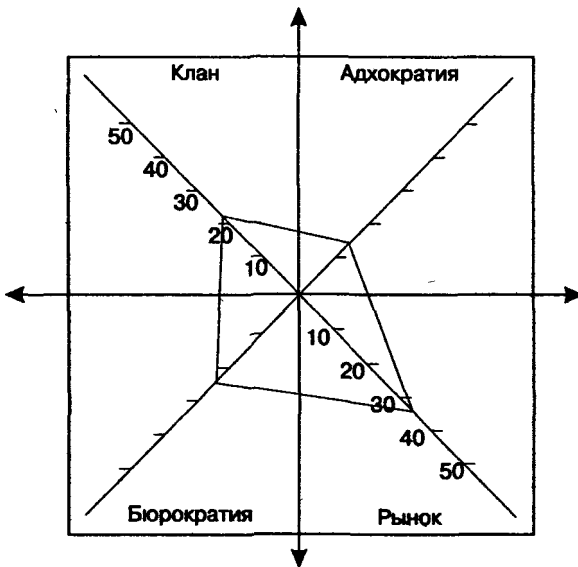


Рис. 4.4. Диаграмма усредненной культуры более чем для 1000 организаций

Филиями по каждому вопросу инструмента оценки ОС АІ может помочь появлению более осознанного взгляда на целесообразность изменений культуры, которые могли бы повысить эффективность организации. Если культурный профиль фирмы отличается от среднего для вашей индустрии, это может, например, означать, что ваша организация обладает каким-то уникальным конкурентным преимуществом, но и не исключено, что существует и какое-то несоответствие требованиям окружающей среды той сферы, в которой она работает.



Характеристики организации  
Вопрос № 1



Лидер организации  
Вопрос № 2



Управление наемными  
работниками  
Вопрос № 3



Связующая сущность  
организации  
Вопрос № 4

Рис. 4.5. Усредненный профиль для каждой статьи инструмента оценки ОСАІ



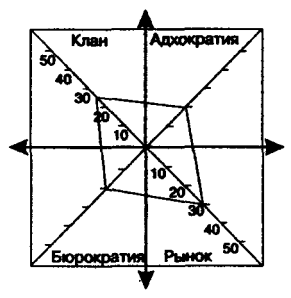
Стратегический акцент  
Вопрос № 5



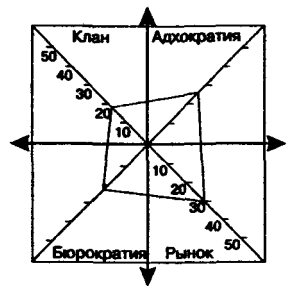
Критерии успеха  
Вопрос № 6

Рис. 4.5 (продолжение)

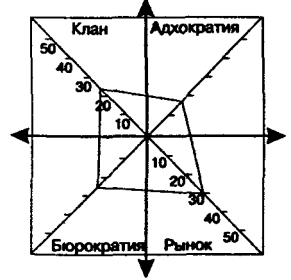
Сельское хозяйство/Лесная промышленность/Рыболовство



Не классифицируемые



Финансы/Страхование/Недвижимость

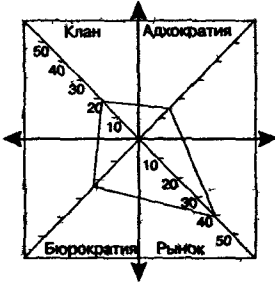


Производственные предприятия

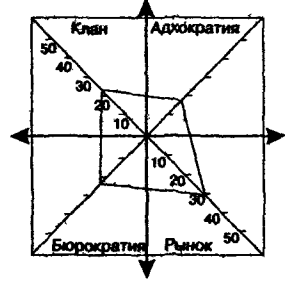


Рис. 4.6. Усредненные профили культуры для разных групп индустрии

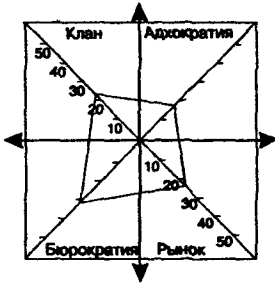
Горнодобывающая индустрия



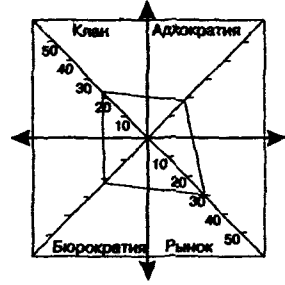
Строительство



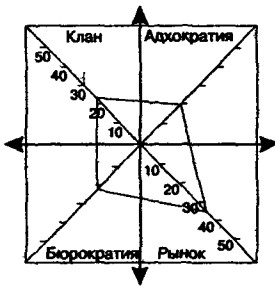
Общественная администрация



Сфера услуг



Розничная и оптовая торговля



Транспорт/Связь/  
Электричество, Газ и Санитария

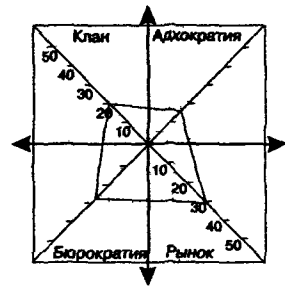


Рис. 4.6. Продолжение

### *Тенденции*

В процессе наблюдений более чем за тысячью организаций нам удалось выявить несколько тенденций, которые выглядят типичными. Их может вовсе и не быть в вашей фирме, но мы представляем здесь их перечень, чтобы еще подробнее разъяснить сущности культурных профилей.

1. Высшие менеджеры стремятся обладать повышенными клановыми оценками. Они дают более высокий рейтинг клановой составляющей культуры организации, чем менеджеры, находящиеся на более низких уровнях ее иерархии.
2. Адхократическая составляющая обычно получает самый низкий рейтинг, что можно без труда заметить на рис. 4.4 и 4.5. Не только средняя адхократическая оценка несколько ниже других, но и в очень немногих отдельных фирмах адхократическая культура доминирует по сравнению хотя бы с одним из трех других типов культуры.
3. С течением времени в компаниях появляется тенденция все более отчетливо подчеркивать тяготение к иерархическому и рыночному типам культуры. Возникает ощущение, что как только в профилях их культур начинают преобладать эти два нижних квадранта, становится все труднее делать акцент на верхних двух квадрантах. Это очень напоминает падение под воздействием гравитации. Нижние квадранты обладают тенденцией оставаться доминантными особенно долго. Изменение культуры в направлении кланового и/или адхократического типов требует громадных усилий и неординарного лидерства,
4. Несколько консультантов по менеджменту и авторов научных трудов с недавнего времени стали ставить зйак равенства между «лидерством\* и культурами, которые ассоциируются с верхними двумя квадрантами, а понятие «менеджмента» сделали тождественным культурам двух нижних квадрантов. Становится, например, весьма популярным пропагандировать лидерство, а не менеджмент; т. е. специалисты и аналитики бизнеса ратуют за перенос акцентов на бригадную работу, новаторство и

готовность к изменениям (клан и адхократия) вместо поддержания стабильности, продуктивности и status quo {иерархия и рынок). У нас нет желания соглашаться с этим общепринятым противопоставлением лидерства менеджменту. Наше исследование доказывает, что и лидерство, и менеджмент в равной мере принимают участие в усилении, поддержке, изменении или создании культуры в любом квадранте. Лидеры, не умеющие быть менеджерами, заведомо обречены на неудачу, так же как и менеджеры, не способные быть лидерами, сталкиваются с неудачами повсеместно. Изменения без стабильности — это просто хаос. Новаторство без продуктивности — мечта о пирожках, падающих с неба. Следовательно, такое противопоставление не очень полезно. Для организационной эффективности необходимы и лидерство, и менеджмент. Есть и еще одно обстоятельство, выявленное с помощью каркаса конкурентных ценностей культуры. Все четыре типа культуры (и соответствующая компетенция менеджмента) одинаково ценны и необходимы. Ни один не является лучшим или худшим по сравнению с другими.

5. Культурные профили зачастую выглядят парадоксальными. Нет, например, ничего удивительного в том, что их форма напоминает сигару. Совсем не обязательно, чтобы в организации доминировала та или другая сторона формы профиля или чтобы был акцент на верхней либо нижней его долях. Многие организации высокой продуктивности одновременно подчеркивают и клановую, и рыночную культуру или предпочитают иерархическую культуру вместе с адхократической. Это в равной мере может быть признаком силы и симптомом слабости. Например, в результате некоторых наших исследований (*K. S. Cameron, 1986*) мы обнаружили, что эффективность учреждений высшего образования была наивысшей в организациях, которые делали акцент на новаторстве и готовности к изменениям (адхократия), оставаясь в то же время стабильными и контролируемыми (иерархия). Мы также обнаружили эффективные организации,



которые поддерживали своих наемных работников и заботились о повышении их квалификации (клан), но вместе с тем требовали от них конечных результатов и достижений (рынок). Другими словами, в этом исследовании мы пришли к выводу, что эффективные организации обладают способностью вести себя гибко и от случая к случаю идти внутренне противоречивыми путями. Они могут твердо стимулировать производительность труда и достижение результатов, но еще и делегировать наемным работникам полномочия, поддерживая при этом жизнеутверждающий, проникнутый неформальными отношениями моральный климат.

Подводя итог этой главе, можно сказать, что она представляет собой краткое пояснение способов, позволяющих анализировать профиль культуры вашей организации. Мы стремились помочь вам понять силу и потенциал изменения ее культуры. Достижение понимания того, в каких отношениях ваша фирма отличается от других подобных организаций и в чем она на них похожа, насколько различные элементы вашей фирмы соответствуют таковым других организаций и каким путем могло бы пойти изменение культуры, — все это важные результаты проведения краткого анализа профилей.

В следующей главе мы опишем процедуру систематического построения самого процесса изменения культуры. Для его иллюстрации мы приведем примеры практических действий по изменению организационной культуры.

## Глава 5

# Использование рамочной конструкции для диагностики и изменения организационной культуры

Использование рамочной конструкции помогает диагностировать и изменять на ранней стадии основы организационной культуры, которые развиваются на протяжении жизненного цикла самих организаций и под воздействием на них окружающей среды. Кроме того, каркас является удобным средством для установления в первом приближении направления изменения этих основ. Каждый профиль организационной культуры отражает ее основополагающие элементы, включая стиль менеджмента, стратегические планы, нравственный климат, систему вознаграждений, сущность объединяющих принципов, особенности лидерства и базисные ценности организации. Таким образом, для изменения культуры требуется сначала их идентифицировать, а затем изменить. Задача идентификации и генерирование альтернатив оказываются ключевой проблемой, с необходимостью решения которой сталкиваются люди, заинтересованные производить изменения в культуре.

- В данной главе мы предлагаем конструктивные методы четкого определения того, что же именно нужно изменить в организационной культуре и как разработать стратегию по инициированию ключевых элементов этих перемен. Методика строится на диалоге между лицами, которым поручается начать процесс изменений и затем управлять ими. Обычно в эту работу вовлекаются менеджеры, близкие к высшему звену уп-

равления фирмой, но в ней могут принимать участие и члены всех ее уровней.

*Л\* ""*

Поскольку культура многих организаций неосознаваема ее носителями, как бы дарована свыше, то у большинства сотрудников наступают трудные времена, когда он» пытаются идентифицировать, или. описать культуру собственной^ фирмы, не говоря уже о том, чтобы попробовать в одиночку ее осознанно изменить. Именно та ситуация, в которой, инструмент оценки ОСАИ может оказаться особенно полезным. Он помогает раскрыть или хотя бы поверхностно отобразить те аспекты культуры, которые иным способом не были бы идентифицированы или четко обозначены членами организации. ОСАИ позволяет менеджеру или потенциальному агенту по изменению сказать членам организации следующее:

Вот инструмент, который мы можем использовать для идентификации ключевых характеристик нашей культуры. Он фокусирует внимание на шести элементах, показывающих, кто мы такие и каков наш подход к сложным организационным задачам. Этот инструмент позволяет измерить, где наша организация находится теперь, и определить, к чему мы хотим ее привести. Мы можем использовать ОКАИ в качестве части систематического технологического приема, помогающего определить, какие критерии культуры иметь в виду в период проведения исследования. Он поможет нам также сформулировать повестку дня наших действий.

Как будет показано в этой главе, процесс трансформации культуры может быть проведен и начинающими, и опытными агентами по изменению. Предлагаемая методика уже использовалась во всем мире десятками консультационных фирм и агентов по изменению на начальном этапе процедуры преобразования культуры. Тем не менее мы написали эту книгу, чтобы менеджеры, не прошедшие специального обучения, тоже могли использовать опробованную методику для претворения в жизнь собственных инициатив по изменению. В приложении II мы даем ряд полезных соображений по активизации изменений культуры в различных подразделениях организации. Они дополняют описываемый в данной главе метод и призваны помочь

менеджерам, не имеющим опыта в управлении процессом изменения культуры, эффективно справиться с этой задачей. С другой стороны, более опытные агенты могут использовать методику OSAI, чтобы преодолеть глубинные препятствия на пути изменения культуры и упростить основные корпоративные преобразования. Поскольку предлагаемый метод описывает явление графически и используется поэтапно, появляется большое число примеров, которые могут ознакомить членов организации с путями развития инициатив культурных изменений.

Один из способов иллюстрации полезности этой методики — описание какой-нибудь хорошо известной организации, которая применила процедуру диагностики с помощью OSAI и убедилась, что базой повышения организационной эффективности стала именно программа существенного изменения культуры (см.: *R. Hooijberg & F. Petrock, 1993*). После примера мы дадим пояснение к шести шагам методики применения OSAI. Затем приведем результаты еще двух исследований, показывающих те вариации методики OSAI, которые можно использовать при необходимости обращения к вопросам глубинных изменений культуры организации.

### **Пример планирования изменения культуры**

Стремясь достичь более высокого уровня конкурентоспособности, команда высшего менеджмента одной хорошо известной компании решила приступить к серьезным организационным изменениям. Организация представляла собой крупный многонациональный бизнес, продукцией которого были схемные платы для индустрии микроэлектроники. Внешнее окружение характеризовалось быстрой поступью прогресса, готовностью к незамедлительным изменениям и чрезвычайно жестокой конкуренцией. В качестве ключевого элемента достижения желаемых организационных изменений высшие менеджеры выбрали введение самоуправляемых рабочих бригад. Однако их беспокоило, состоится ли переход на самоуправление в условиях командной, полагающейся на контроль культуры, которая развивалась и утверждалась в этой организации на протяжении предыдущих двадцати лет.

Методика диагностики и изменения культуры заключалась в определенной последовательности прохождения этапов, или шагов. Первым шагом был созыв высшими менеджерами группы лидеров, в которую вошло около двадцати пяти менеджеров, наемных работников и представителей профсоюза. Они должны были достичь согласия в выборе типа организационной культуры, необходимой для удовлетворения конкурентных требований будущего, и поддержать участие наемных работников в таких организационных формах, как самоуправляемые рабочие бригады. Все члены этой группы, используя OCAI, индивидуально сделали оценку, необходимую для диагностики текущей культуры организации. Затем команда разделилась на шесть подгрупп, каждая из которых включала в себя представителей менеджмента, наемных работников и профсоюза. Они достигли консенсуса по рейтингам подлежащих оценке измерений культуры. По шести групповым диаграммам были получены средние оценки для формирования общей диаграммы культуры организации. На рис. 5.1 показана итоговая диаграмма, которая получилась в результате выполнения первого шага.

Следующая задача состояла в достижении консенсуса по профилю предпочтительной или будущей культуры организации. Она была решена путем новой оценки по OCAI, сделанной индивидуально членами бригады. Каждый из них производил ее согласно собственному пониманию той культуры, которая в будущем должна гарантировать успешные показатели деятельности организации. Группы достигли консенсуса по типу культуры, желаемой в будущем, затем пришли к соглашению, каким же должен быть профиль предпочтительной организационной культуры. Его окончательный результат показан на рис. 5.2, на который для сравнения перенесен и профиль нынешней культуры. Опираясь на различия между существующим и предпочтительным профилями, лидерская группа определила, какие аспекты культуры организации имеют большее значение, какие — меньшее и какие — одинаково значимы в тех и других профилях. Рис. 5.2 не оставляет сомнения в том, что в будущем компания хотела бы больше акцентировать клановый и адхократический квадранты, а иерархический и ры-

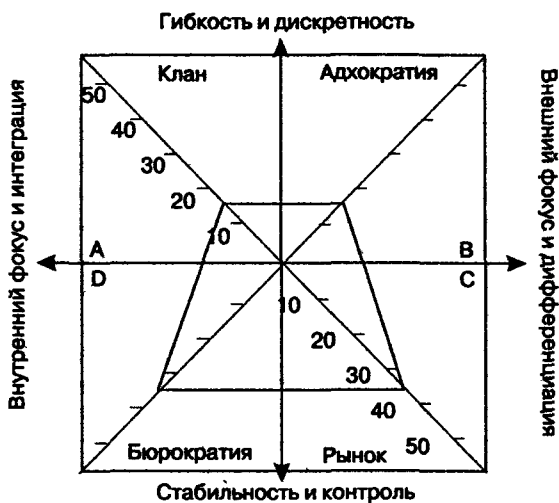


Рис. 5.1. Примеры нынешней культуры одной из организаций

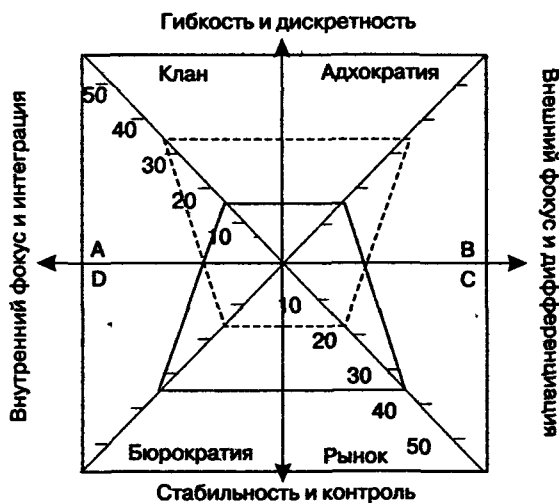


Рис. 5.2. Примеры сопоставления нынешней и предпочтительной культур одной из организаций

ночный — меньше. Поскольку в настоящее время клановый тип культуры оказался слабо выраженным, возможным оказалось объяснить существующую в организации склонность сдерживать развитие самоуправления.

Затем, анализируя различия между профилями нынешней и идеальной культур, группы пришли к согласию в том, что могло бы предполагать усиление или уменьшение акцентирования каждого квадранта. Например, усиление акцента на клановом квадранте свидетельствует, что необходимо усиливать поддержку наемных работников и вовлекать их в бизнес. Но это вовсе не говорит о том, что люди могут делать все, что им заблагорассудится, или что они могут снижать трудовую активность. Смысл этого шага — напомнить членам группы о неизбежных уступках, которые придется сделать, идя на изменение культуры. Также на этом шаге четко проявляется необходимость сохранить некоторые культурные акценты, не являющиеся в данный момент стратегическими приоритетами изменения культуры. На рис. 5.3 представлены результаты, полученные бригадой на данном шаге.

Наконец, группа выявила специфические виды деятельности, которые предстояло внедрить для усиления клановой и адхократической культур и для уменьшения приверженности иерар-

Клановая культура	Адхократическая культура
<input checked="" type="checkbox"/> Повысить <input type="checkbox"/> Понизить <input type="checkbox"/> Оставить прежним	<input checked="" type="checkbox"/> Повысить <input type="checkbox"/> Понизить <input type="checkbox"/> Оставить прежним
<i>Предполагает...</i> Необходимость встреч с наемными работниками Поощрение бригадной работы и участия Поддержку командных игроков Повышение отзывчивости	<i>Предполагает...</i> Возвращение бизнесу динамизма Создание условий, в которых безопасно идти на риск Поощрение созидательных альтернатив

**Рис. 5.3.** Пример анализа «предполагает — не предполагает» в одной из организаций

Создание лучшего морального климата  
 Создание высокого уровня доверия  
 Демонстрацию заботы о людях  
 Поощрение самоуправления

*Не предполагает...*

Появления недисциплинированности и вседозволенности  
 Терпимости к группировкам, которые рвутся к власти  
 - и контролю  
 Превращения организации в одну большую любовь  
 Настройку только внутреннего фокуса внимания  
 Отсутствия акцента на упорном труде  
 Забвения целей  
 Защиты друг друга в ущерб достижению целей  
 Обладания свободой без ответственности

#### **Иерархическая культура**

Повысить  Понизить

Оставить прежним

*Предполагает...*

Устранение бесполезных правил и процедур  
 Устранение не связанной с необходимостью отчетности  
 Сокращение правил/структуры  
 Уменьшение бюрократической бумажной работы  
 Исключение микро-менеджмента

Превращение развития в правило, а не исключение  
 Формирование гибкости и приспособляемости  
 Проверку новых идей  
 Переход организации в ранг новатора  
 Принятие подхода, граничащего с планированием новаторства

*Не предполагает...*

Разрешения каждому делать все, что он пожелает  
 Ведения бизнеса с безрассудной энергией  
 Безразличия к требованиям потребителей  
 Терпимости к себялюбию  
 Полной свободы  
 Утраты целей  
 Терпимости к бесчестности  
 Обладания новейшими вещами во всем  
 Приверженности к излишнему риску

#### **Рыночная культура**

Повысить  Понизить

Оставить прежним

*Предполагает...*

Несколько менее жесткое нормирование  
 Поддержку стремления побеждать  
 Прекращение гонки за цифрами по всем затратам  
 Фокусирование внимания на ключевых целях

**Рис. 5.3** (продолжение)



Устранение не связанных с необходимостью ограничений.	Мотивацию других
<i>Не предполагает...</i>	Адаптацию к рынку, так же как к человеческим нуждам
Исключения логичной структуры Допуска одержимых к управлению сумасшедшим домом	Согласие, что нам по-прежнему необходимо делать деньги
Устранения правил Предоставления 2000 сотрудникам разрешения все делать по-своему	<i>Не предполагает...</i>
Ликвидации производственных графиков	Игнорирования конкуренции
Выбрасывания «ребенка из ванночки вместе с водой»	Утраты нашего настроения на победу и желания побеждать
Извлечения преимуществ исключительно из ситуации	Потери целевых ориентиров
	Пренебрежения потребителями
	Потери ориентации на выгоду
	Утраты внимания к проверке результатов

Рис. 5.3 (продолжение)

хической и рыночной культурам. Конечно, компания не хотела совсем отказываться от последних, но она не желала и переусердствовать, фокусируя внимание исключительно на квадрантах клана и адхократии. Поэтому члены группы четко определили, какие характеристики они хотели бы *увеличить*, *уменьшить* и оставить *неизменными* в каждом из четырех типов культуры. Так был сформирован план действий по реализации изменений, предопределенных перечнями характеристик, и положено начало стратегии изменения культуры организации.

Конечным результатом проведенной работы по диагностике стало внедрение подхода к изменению культуры с использованием самоуправляемой бригады лидеров, в которой сопротивление изменениям было минимальным, а осознание всеми членами основополагающих сил и направлений движения фирмы в будущее гораздо более осязаемым, чем прежде. Без этого первичного диагноза и реализации предложений свойственное организации сопротивление, сформированное в недрах укоренившейся, но отставшей от времени культуры, низвергло бы любые посягающие на нее нововведения.

## **Шаги конструирования процесса изменения организационной культуры**

Используя опыт организации, рассмотренной в качестве примера, мы предлагаем далее правила проведения состоящего из шести шагов приема, соблюдение которых поможет спланировать и реализовать действия по изменению организационной культуры. Назначение упомянутых шести шагов состоит в том, чтобы ускорить вовлечение людей в дело изменения культуры, минимизировать их сопротивление, разъяснить всем заинтересованным лицам, какими именно будут акценты новой культуры, выявить, что же останется в организации неизменным, и сконструировать систему целенаправленных действий, осуществление которых с самого начала затронет движущие силы культурных изменений.

Ниже следует описание шести начальных шагов на пути изменения организационной культуры.

### *Шаг 1. Диагноз нынешнего состояния и достижение консенсуса*

Наметьте в фирме ведущих специалистов в области перспективных представлений об организационной культуре в целом. Удостоверьтесь в том, что в работу вовлекаются именно те люди, которые смогут заниматься реализацией инициатив по изменениям и которые действительно необходимы для обеспечения успеха в этом направлении. Им предстоит индивидуально сделать оценку с помощью инструмента OSAI. Позаботьтесь о том, чтобы, отвечая на вопросы анкеты, каждый давал рейтинговую оценку одной и той же организационной структуры. То есть внесите ясность, исключаящую возможность оценки одними лицами, скажем, какого-то подразделения, а другими — рейтинга фирмы в целом. Важно исключить двусмысленность в отношении единства цели работы для всех респондентов.

Соберите этих людей вместе для выработки согласованного взгляда на нынешнюю культуру организации. Не ставьте задачу получения средних рейтинговых оценок. Вместо этого скрупулезно рассматривайте взгляд на перспективу тех лиц, которые могут представлять себе организацию иной, чем другие.

ЕСЛИ ЧИСЛО людей, привлеченных к выполнению оценки с помощью OSAI, велико, разделите их на подгруппы и добейтесь, чтобы каждая подгруппа построила общую согласованную диаграмму культуры. Не игнорируйте рейтинговые оценки ни одного лица вне зависимости от того, в какой мере они расходятся с оценками всех остальных участников. Особенно важно обсуждать причины, которые приводят то или иное лицо к его/ее рейтинговой оценке культуры организации. Обсуждение и достижение консенсуса обычно представляет собой наиболее плодотворную часть выполняемой работы, поскольку в конечном итоге создается понимание, открываются каналы для общения и расширяется возможность оценить по достоинству точки зрения других участников процесса. Поскольку каждое лицо делает оценку по OSAI индивидуально, люди имеют возможность глубоко продумывать свое видение культуры организации, с готовностью прислушиваться к мнению других и давать в итоге максимальное количество информации, необходимой для построения профиля общей культуры.

После того как каждая подгруппа достигнет консенсуса в определении профиля нынешней организационной культуры, их представителей следует собрать вместе и построить общий согласованный профиль. В четко направленных на достижение консенсуса обсуждениях члены группы должны задавать друг другу следующие вопросы: что послужило основанием для получения сделанных вами рейтинговых оценок? какое организационное или управленческое поведение подразумевают ваши рейтинговые оценки? что игнорируется в нашей организации? что в наибольшей степени ценят члены нашей организации? каким образом нынешний путь нашей организации отличается от того, по которому она шла в прошлом? какие события отражают культуру нашей организации? какие символы и характер поведения сегодня точно соответствуют «рисунку ткани» нашей организационной культуры?

### *Шаг 2. Диагноз и достижение консенсуса в понимании будущей культуры организации*

В качестве самостоятельного шага повторите процедуру шага 1, на этот раз сосредоточивая внимание на предпочтительной

или желательной культуре. Проведите обсуждение нынешней культуры отдельно от обсуждения предпочтительной таким образом, чтобы оба обсуждения не повлияли одно на другое. Ориентируясь на создание предпочтительной культуры, обсудите следующие вопросы: в чем будет нуждаться наша организация, чтобы с наибольшей вероятностью успешно действовать в будущем? каким требованиям мы должны удовлетворять в грядущем внешнем окружении? какие тенденции нам предстоит осознать? в каких областях мы вероятнее всего будем на передовом рубеже? в чем наше нынешнее состояние недостаточно совершенно? какие требования наши потребители и/или конкуренты предъявят нам в будущем? что будет необходимо изменить в нашей организации, чтобы доминировать в своей индустрии?

Не забывайте, что в эти дискуссии необходимо вовлечь каждого. Не следует игнорировать ни одну точку зрения. Добейтесь того, чтобы люди проявили максимум рационализма и убедительности в отстаивании своего видения возможного будущего. Не поддерживайте абстрактных рассуждений и не позволяйте участникам дискуссий «витать в облаках». Приземляйте обсуждение до реальных перспектив, использования характерных примеров и/или до уровня доступных проверок данных. Таким путем будет легче согласовать мнения и определить предпочтительную культуру, к которой организации надлежит двигаться. Опять-таки строго следите за тем, чтобы не допустить «короткого замыкания» в процессе формирования консенсуса. Не допускайте, например, простого осреднения количественных оценок. Дискуссии же лучше всего проводить по вопросам, представляющим наибольшую ценность с точки зрения процесса в целом. .

### *Шаг 3. Осмысление результатов*

Вычертите профили нынешней и предпочтительной культуры на диаграмме рис. 5.4 и четко выявите их различия. Отсутствие существенных различий не означает, что нет необходимости в серьезных изменениях. Небольшие сдвиги могут быть не менее важными, чем существенные преобразовательные процедуры. Более того, малые изменения в конкретном типе

**Клановая культура**

Очень дружелюбное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Их лидеры или главы воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация сохраняется благодаря преданности, традиции, высокой обязательности. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение чрезвычайной сплоченности коллектива и моральному климату. Успех оценивается в терминах доброты чувств к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

**Иерархическая культура**

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и получении показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, главных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

**Адхократическая культура**

Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей элементом организации является преданность экспериментированию и инновациям. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех определяется производством/предоставлением уникальных и новых продуктов и/или услуг, лидерством на этом рынке. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

**Рыночная культура**

Организация ориентирована на результаты, главной заботой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение реальных целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

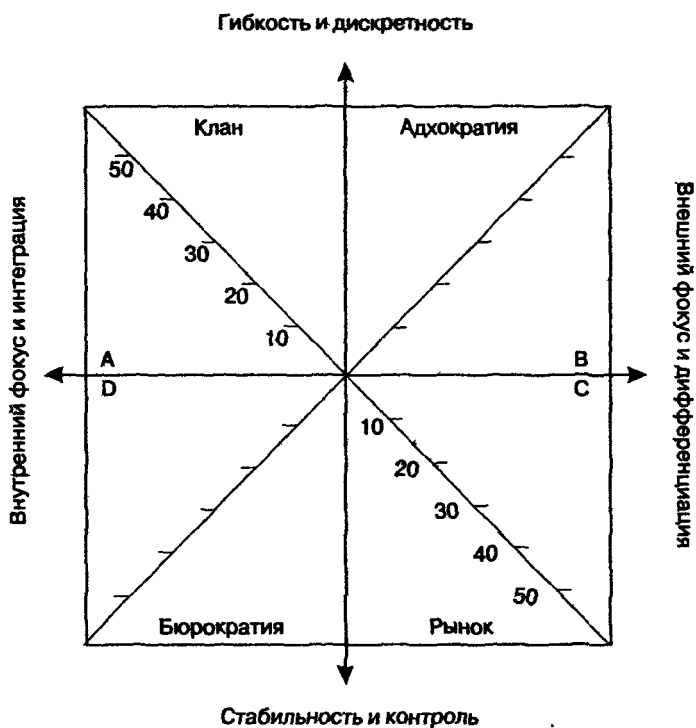
Рис. 5.4. Профиль организационной культуры

**Клановая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внутреннем поддержании гибкости, заботе о людях и добром чувстве к потребителям.

**Адхократическая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.

**Иерархическая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

**Рыночная культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

Рис. 5.4 (продолжение)

культуры могут оказаться так же трудно осуществимыми, как и большие. Например, незначительное усиление акцента на адхократическом квадранте может потребовать такой же большой энергии и приложения таких же усилий, что и в случае значительных перемен. Величина несоответствия между профилями нынешней и предпочтительной культуры, определяемого графически, дает четкое представление, на каких вопросах следует сосредоточить внимание.

Наиболее важная составляющая этого шага состоит в поиске специалистов, способных заполнить форму, представленную на рис. 5.5. Каждый из них решает, что *предполагает* и что *не предполагает* усиление или ослабление определенного типа культуры, помня о том, что попытка сместиться к какому-то конкретному типу не подразумевает полного отказа или игнорирования других. Это только означает, что те элементы, которые обеспечат успешность в преобразованиях культуры, должны быть усилены. К вопросам, на которые следует получить ответы, относятся следующие: каковы атрибуты, которые мы желаем подчеркнуть, если предпринимаем смещение к предпочтительному квадранту? какие характеристики должны доминировать в вашей новой культуре? на чем акцент необходимо ослабить или от чего следует отказаться, если мы намерены выйти из какого-то конкретного квадранта? следует ли сохранить некоторые характеристики даже при выходе из конкретного квадранта? что продолжает оставаться важным в существующем культурном типе, несмотря на то, что мы хотим усилить другой тип культуры? каковы наиболее важные компромиссы? каким образом мы сможем распознать новую культуру?

Далее группа должна достичь консенсуса по ключевым вопросам, перечисленным в каждом разделе формы, представленной на рис. 5.5. То есть четко определить стержневые положения и принципы, описывающие, Какие изменения предполагаются, а какие нет в результате перестановки акцентов в конкретных типах культуры. Необходимо научиться объяснять эту таблицу, чтобы помочь остальным понять, как именно будет изменена культура. Другими словами, цель этого шага в широком смысле состоит в создании некоего согла-

сованного видения того, каким будет желаемое будущее, какими будут наиболее важные элементы организации, что будет, а что не будет изменено и что ценного в нынешней организационной культуре следует сохранить.

Наш коллега Аллен Уилкинс (*Alan WiUans*) определил как побочный результат такой оценочной деятельности явление, которое замечается в любых ситуациях, так или иначе чреватых организационными изменениями, и назвал его формиро-

<p><b>Клановая культура</b></p> <p><input type="checkbox"/> Повысить    <input type="checkbox"/> Понизить</p> <p><input type="checkbox"/> Оставить прежним</p> <p>Предполагает...</p> <p>Не предполагает...</p>	<p><b>Адхократическая культура</b></p> <p><input type="checkbox"/> Повысить    <input type="checkbox"/> Понизить</p> <p><input type="checkbox"/> Оставить прежним</p> <p>Предполагает...</p> <p>Не предполагает...</p>
<p><b>Иерархическая культура</b></p> <p><input type="checkbox"/> Повысить    <input type="checkbox"/> Понизить</p> <p><input type="checkbox"/> Оставить прежним</p> <p>Предполагает...</p> <p>Не предполагает...</p>	<p><b>Рыночная культура</b></p> <p><input type="checkbox"/> Повысить    <input type="checkbox"/> Понизить</p> <p><input type="checkbox"/> Оставить прежним</p> <p>Предполагает...</p> <p>Не предполагает...</p>

**Рис. 5.5.** Что предполагает и что не предполагает изменение культуры



ванием *корпоративного характера* (A. Wilkins, 1989). Этот термин можно понимать как средоточие стержневых аспектов компетентности, единственной в своем роде миссии и особого рода организационной идентичности, сформировавшихся с течением определенного времени. Корпоративный характер подобен семейным традициям или национальному самознанию. Как бы организации ни стремились что-то изменить, они не желают отказываться от тех особенностей, которые придают им некий уникальный имидж. Четкое определение того, что изменения предполагают и не предполагают, поможет лишний раз напомнить конкретным лицам, что не следует отказываться от тех или иных стержневых аспектов компетентности организации. Не считаясь с издержками, члены команды захотят сохранить некоторые элементы характера своей организации, даже если те принадлежат квадранту, акцент на котором выражен слабее, чем на любом другом квадранте.

#### *Шаг 4. Истории-иллюстрации*

Самым наглядным способом освещают и показывают организационную культуру разного рода истории (см., например: J. Martin, M. Feldman & S. Sitkin, 1983; J. Martin & M. Powers, 1983). То есть ключевые ценности, желательная ориентация и принципы поведения, характеризующие новую организационную культуру, обычно более четко доводятся до сведения слушателей посредством рассказов о поведении сотрудников, обладающих этими качествами, чем каким-либо иным способом. Например, при разговоре с любым представителем компании *Federal Express* редко не услышишь историю о наемном работнике, который арендовал вертолет и отправился на нем в снежную бурю на вершину горы, чтобы закрепить трансформатор, из-за которого вышла из строя система телефонной связи. Этот рассказ прекрасно иллюстрирует одну из исповедуемых компанией ценностей — своевременность предоставления услуг потребителям. Героем общеизвестной истории авиационной компании *Southwest Airlines* является главный управляющий, который во время отпуска отправился потрудиться на багажном конвейере, чтобы его подчиненные смогли взять вы-

ходной день. Этим показывается, что потребитель для компании все же второй после наемных работников, поэтому-то им первым демонстрируют, «позитивную одержимость оказать помощь». Уроки приемлемого поведения в новой культуре, которые служащие извлекают из неоднократно услышанных историй, быстро и однозначно запечатлевают в их сознании желаемые ценности, атрибуты поведения и моральные принципы. Таким образом, на этом шаге члены команды должны выбрать два-три случая или события, наглядно демонстрирующих те ценности, которые они хотели бы перенести в будущую организационную культуру. У сотрудников они должны ассоциироваться с самой организацией так, чтобы принадлежность к ней органически сочеталась с принятием иллюстрируемых ценностей. Рассказывайте подобные истории в процессе групповых дискуссий, убеждая их участников согласиться, что они достаточно действенны для пропаганды желательных ценностей и культуры в целом. Форма подачи материала должна быть такой, чтобы в памяти закрепился моральный аспект рассказов. Тогда они будут выполнять функцию впечатляющего представления будущего, в картине которого правильно расставлены все акценты, и станут гораздо более могучим средством доведения принципов новой культуры до сознания других людей, чем любое количество ее диаграммных изображений, перечней стратегических составляющих или зажигательных речей главного управляющего.

### *Шаг 5. Стратегические действия*

Теперь, когда все однозначно поняли, что предполагает и что не предполагает изменение культуры организации, и определено, какие именно ценности должны быть закреплены, следует сделать пятый шаг, ориентированный на выбор особых действий, необходимых для ускорения перемен. Форма, представленная на рис. 5.6, должна быть заполнена таким образом, чтобы ключевых действий, относящихся к каждому квадранту, оказалось сравнительно немного. По мере достижения консенсуса команде нужно установить, что необходимо привести в движение, что притормозить, чему позволить продолжаться, чтобы начался процесс изменения культуры. Други-

<b>Клановая культура</b>	<b>Адхократическая культура</b>
Сделать более...	Сделать более...
Сделать менее!..	Сделать менее...
Продолжать делать..>	Продолжать делать...
<b>Иерархическая культура</b>	<b>Рыночная культура</b>
Сделать более...	Сделать более...
Сделать менее... —	Сделать менее...
Продолжать делать...	Продолжать делать...

**Рис. 5.6.** Действия, которые надлежит предпринять

ми словами, на этом шаге требуется четко определить действия и поведение, которые будут взяты на вооружение как составная часть изменения культуры. Формулируя шаги предполагаемых действий, важно помнить, что для контроля проблемам дать старт или что, тоже второстепенное, остановить? накопление каких излишков и заделов необходимо прекратить, от каких действий, не приумножающих ценности, следует отказаться, какие отклонения от следования исповедуемым ценностям можно допускать? с чего начать? что именно следует признать и приветствовать для поддержки изменений? какими ресурсами необходимо обзавестись? какими символическим событиям открыть «зеленую улицу», чтобы они прозвучали сигналом начала новой культуры? какие процессы или системы должны быть перестроены? как можно доходчиво довести до сознания членов организации новые культурные ценности? какие метафоры можно использовать для отражения новой культуры?

Нет сомнения, что предпринятые усилия по изменению окажутся эффективными только в том случае, если не упущено из виду несколько важных принципов организационных изменений. Приведенные ниже десять соображений не претендуют на роль исчерпывающего перечня таких принципов, но представляют собой набор полезных руководящих указаний, которые следует учитывать при определении, чему дать старт, что остановить и что продолжить.

1. *Отмечайте даже малые победы.* Найдите нечто такое, что легко изменить, измените и публично отпразднуйте победу. Затем найдите что-то другое, что тоже изменить нетрудно, измените и придайте результат гласности. Малые успешные шаги способствуют возникновению движения в желаемом направлении и не дают поводов для сопротивления. Зачастую малым изменениям просто нечего противопоставить.
2. *Создавайте общественную поддержку.* Собирайте коалиции сторонников изменений и наделяйте их полномочиями. Четко определяйте мнения лидеров. Вовлекайте их в изменения. Прислушивайтесь к их видению перспектив и помогите им ощутить понимание ценности происходящего и своего участия в процессе.
3. *Постройте систему контроля и учета результатов.* Назначайте временные рамки, в которых должны быть осуществлены изменения, сконструируйте систему контроля и учета событий, а также разработайте механизмы обретения людьми уверенности в том, что они согласно принятым обязательствам и назначениям действуют так, что изменения действительно происходят. Устанавливайте цели, способствующие наращиванию усилий по завершению начатого дела. Все изменения обязательно доводите до конца.
4. *Предоставляйте информацию.* Как можно более регулярно и широко делитесь информацией. Без нее люди пользуются слухами. Уменьшайте их распространение, исключайте двусмысленность, открывая дополнительные линии общения, по которым направляется факто-

графическая информация. Организуйте личную обратную связь с теми, кто вовлечен в реализацию изменений, и прежде всего позаботьтесь о том, чтобы успехи праздновались публично.

5. *Измеряйте.* Установите четкие критерии, по которым вы будете определять, успешно ли изменяется культура. Введите систему сбора данных и рамки времени для оценки результатов. Достоинно внимания все, что можно измерить, так что добейтесь обеспечения измерения хотя бы самых критических и стержневых параметров. Поскольку все измерить невозможно, установите критерии для определения того, что именно входит в разряд измеряемых факторов.
6. *Формируйте готовность к переменам.* Можно не сомневаться, что сопротивление изменению культуры возникнет обязательно. Причина кроется в том, что изменению подлежат ставшие для людей привычными базисные ценности и сама жизнь организации. Процесс создания готовности к изменениям можно ускорить, если четко освещать преимущества будущего состояния фирмы, наглядно рисовать недостатки отказа от изменений, демонстрировать несоответствие нынешних показателей деятельности будущим требованиям, обеспечивать необходимые для реализации изменений ресурсы и вознаграждать поведение, способствующее изменениям в желательном направлении.
7. *Объясняйте, почему.* Когда люди знают, почему изменения необходимы, их сопротивление существенно ослабевает. Кроме того, следует использовать закономерность, известную по исследованиям в области человеческого общения: людям свойственно объяснять «почему» тем собеседникам, о ком они стремятся позаботиться или к кому относятся с глубоким уважением. При общении с теми, о ком заботятся меньше или кого меньше уважают, обычно сообщают только «что именно», не объясняя «почему». Таким образом, объясняя «почему», вы проявляете заботу и демонстрируете уважение к тем, кого вовлекаете в процесс изменения культуры.

8. *Организируйте панихиды.* Иногда для осуществления изменений необходимо раскритиковать или опорочить прошлое. Здесь появляется проблема, суть которой состоит в том, что в большинстве ситуаций каждый из нас является частицей этого прошлого, тогда как нам предстоит стать частью будущего. Поэтому нередко у нас создается ощущение, что критике подвергаемся мы сами, что порочатся наши былые усилия. Вот тогда вместо огульной критики можно организовать панихиды по уходящему прошлому. Похоронная церемония — это торжественная дань прошлому, признание его почвой для перехода в будущее, которое должно стать другим» В прошлом не было ничего плохого. Оно просто не похоже на будущее.
9. *Реализуйте не только вещественные, но и символические изменения.* Большинство важных составляющих изменения культуры сопровождается изменением символов. Стремитесь четко определять символы, которые обозначают новую культуру. Символы помогают людям разглядеть то, что стоит за ними, и способствуют формированию новой ментальности, происходящему параллельно с изменением организационной системы. Знамена сплачивают людей.
10. *Настраивайте фокус внимания на процессы.* Чтобы изменение продолжалось, оно должно отражаться в стержневых процессах организации. Для демонстрации ростков новой культуры, вероятнее всего, нужно изменить процесс определения оценки достижений и вознаграждения людей. Может потребоваться перестройка таких стержневых процессов бизнеса, как проектирование, техническая подготовка производства, изготовление, поставка и обслуживание продукции. Следует помнить, что только перепланировка организационной структуры или только новая организация взаимосвязей отчетности сами по себе не приведут к долгосрочному успеху. Должны измениться именно процессы бизнеса.

Позаботьтесь о том, чтобы перечень планируемых действий не оказался настолько длинным, что его было бы невоз-

можно претворить в жизнь. После того как каждый член бригады разработает собственный список, четко определите, насколько их перечни согласованы друг с другом, затем выделите, с одной стороны, наиболее весомые из них, а с другой — способные оказать наибольшее воздействие на работу организации в долгосрочной перспективе.

### *Шаг 6. План реализации*

Заключительный шаг состоит в разработке плана реализации, дополненного таблицами сроков с указанием точек промежуточной отчетности. Он-то и станет началом процесса изменения культуры. Однозначно определите несколько ключевых путей, по которым сразу же можно начать делать шаги по программе изменений культуры. Дайте целевую установку по основным темам, возникающим в результате выполнения всего того, о чем говорилось при описании шагов 4 и 5. Примите решение по четырем-пяти (не более) действиям, на которые должна быть направлена энергия и которые получают основную долю внимания. Сформируйте обычные или целевые бригады, каждая из которых способна с максимальной энергией взяться за разработку одной из ключевых тем или добиваться запланированной цели изменения. Персонализируйте изменение культуры. Четко определите принципы поведения и аспекты компетентности, которые необходимо развить в себе или усовершенствовать каждому члену бригады для отражения новой культуры. Специальной методике изменения личной культуры посвящена глава 6 данной книги.

Конечно, изменение культуры — дело трудное, требующее больших временных усилий. Постепенно придется обратить внимание почти на все стороны жизни организации, которые поддерживают ее существование и создают уверенность в ее соответствии предпочтительной культуре. Одним из способов, позволяющих не упустить из виду эти аспекты, может стать использование одной из вариаций модели 7S, впервые предложенной Р. Уотерманом и его коллегами (*R. H. Waterman, 1980*). Ее суть заключается в том, что для успеха в деле трансформации культуры могут потребоваться изменения в *структуре* (архитектуре организации), *символах* (образах,

которые подкрепляют культуру), *системах* (производственных, системах оценок, отбора, качества и т. д.), *штате* (подборе кадров и совершенствовании человеческих ресурсов), *стратегии* (поведенческих проявлениях видения организации), *стиле лидерства* (подходах и примерах, насаждаемых высшими руководителями) и *профессионализме менеджеров* (в аспектах компетентности лиц, реализующих процесс изменений). Достижение соответствия между этими факторами станет важной составляющей успешного изменения культуры.

На шестом шаге процесса изменения культуры почти наверняка придется встретить сопротивление членов вашей фирмы и продумать, с помощью чего его можно преодолеть. Нужно выявить лиц, способных доводить до сознания людей новые культурные ценности, и решить, как это будет делаться, когда и где. В стратегии, моделирующей систему общения, и ее методологии основной идеей должно быть то, что провозвестники перемен должны сопровождать разговоры о новых культурных ценностях впечатляющими примерами. Для этого потребуются четко определить нововведения, которые будут подкреплять будущую культуру. Они могут затронуть систему подбора кадров, а также производственную и распределительную системы в части их совершенствования и стимулирования. Необходимо сконструировать механизмы, способные помочь членам организации почувствовать расположение к новой предпочтительной культуре. Первые предпринимаемые шаги должны быть тщательно соизмерены друг с другом. При этом может возникнуть необходимость ответить на следующие частные вопросы:

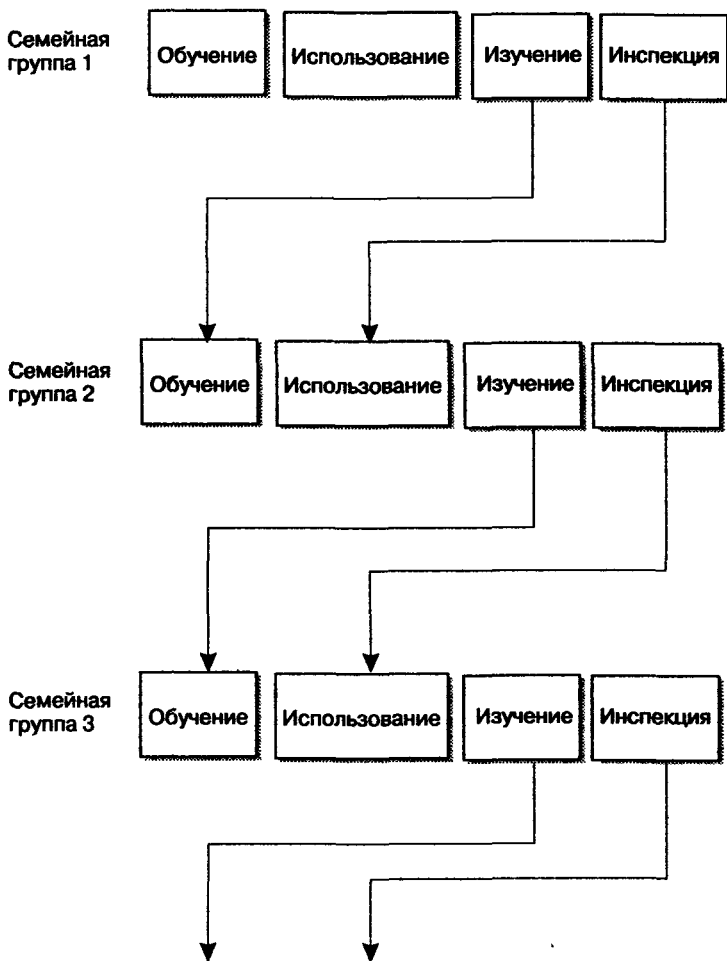
- Каким образом можно вовлечь наемных работников в работу по формированию и осуществлению стратегий изменений?
- Как добиться непрерывного доведения до сознания людей новых культурных ценностей?
- Какой именно информацией необходимо делиться и с кем?
- Как мы узнаем, что добиваемся прогресса в наших усилиях по изменению?



- Что станет ключевыми индикаторами успешных изменений?
- Какая именно система измерений необходима?

Трансформации культуры не произойдет, если в процесс не вовлечь абсолютно всех членов организации, не создать predisposition к изменениям и активную поддержку. Процесс достижения predisposition и поддержки может быть упрощен при использовании стратегии, примененной корпорацией *Xerox*, когда и она оказалась перед лицом не терпящей отлагательства необходимости изменить культуру. После утраты патентной защиты использовавшегося фирмой процесса фотокопирования руководство корпорации *Xerox* обнаружило, что производственные затраты оказались на 30% выше розничной цены копировальных аппаратов *Xerox*. На рынке их стало значительно меньше, чем аналогичных машин конкурентов. Без кардинального изменения корпорация, несомненно, была бы выброшена из бизнеса. Тот факт, что ныне у *Xerox* самые низкие показатели ценообразования своей продукции, а сама продукция обладает наивысшим качеством в мире, является неоспоримым аттестатом ее успеха в деле изменения организационной культуры. Одним из ключей к нему стало использование простого метода, существо которого представлено на рис. 5.7.

Из членов организации по уровням иерархии были образованы как бы семейные группы. Группа высшего менеджмента (семейная группа 1) установила видение будущего и определяла его акценты, четко распознала предпочтительную культуру и организовала изучение определенных принципов организации и изменения культуры. Затем им потребовалось сформулировать планы действий как для каждого лично, так и для группы в целом. Третий шаг состоял в обучении этим принципам других, разделении своего видения будущего с другими и разъяснении целесообразности принятия новой культуры. Лица, которых они обучали, входили в состав семейной группы следующего уровня иерархии. На четвертом шаге действий семейной группы 1 требовался мониторинг или оценка эффективности направленных на изменения уси-



Каждое лицо сталкивалось с информацией четыре раза:

- Когда изучались принципы
- Когда они использовались
- Когда принципам обучались другие
- Когда инспектировалось их применение кем-то еще

Рис. 5.7. Стратегия реализации изменения культуры корпорации Xerox

лий. Оценивались собственные действия и проводились аудиторские проверки планов изменений семейной группы 2.

Те же самые действия повторили члены семейной группы 2: определили целевые установки для семейной группы 3, провели обучение и оценку усилий ее членов.

Таким образом, члены каждой семейной группы соприкасались с новой культурой четыре раза, причем каждый раз в ином ракурсе, а именно: когда изучали ее; когда формулировали планы действий, ориентированных на ее достижение; когда обучали ее принципам других и когда они оценивали достижения и измеряли достигнутое. Шаг 1 (изучение) помог прояснить ключевые принципы, на которых базировалось изменение. Шаг 2 (использование для формулирования шагов действий) превратил изменение культуры в личное дело каждого. Это дело не могло быть делегировано кому-то другому, поэтому каждому пришлось меняться самому. Шаг 3 (обучение) помог прояснить характер предпочтительной культуры, добиться предрасположенности к ней участников и обеспечить приобщение к новой культуре целой организации. Шаг 4 (оценка достигнутого или мониторинг) помог прояснить ключевые критерии, ставшие индикаторами успеха.

Стратегию, подобную примененной корпорацией *Xerox*, мы рекомендуем использовать в ваших действиях по изменению культуры. Определенный нами выше шаг 6 приведет к наибольшему успеху, если у вас будет рациональная стратегия реализации изменения культуры, а не всего лишь надежда, что в будущем все как-то изменится само собой. В конце концов, трудно спорить с известной аксиомой: «Если вы делаете то, что делали всегда, то и результат получите тот, который всегда получали».

## **Краткое заключение**

Описывая суть только что рассмотренных шести шагов реализации изменения культуры, мы хотели помочь осознать, как важно гарантировать уверенность в том, что организация с самого начала ясно понимает характер своей нынешней культуры и отдает себе отчет, почему его необходимо из-

менить. В стремлении меняться в лучшую сторону обычно допускается общая для всех ошибка. Фирмы не желают тратить время на формирование разделяемой всеми наемными работниками общей точки зрения на то, что они собой представляют и к чему им следует прийти. Особенно это типично для тех, кто не в силах добиться успеха и опасается краха. Тогда они немедленно окунаются в новую программу изменений, даже не задаваясь вопросом о необходимости согласованного взгляда на нынешнюю культуру, не добиваясь консенсуса в понимании смысла изменений и того, что они означают для организации. Поэтому остается неясным, какие изменения следует производить, что необходимо прекратить и что продолжить. Предложенная стратегия из шести шагов поможет вам преодолеть эти общие препятствия на пути изменений и позволит сделать управление изменением культуры более систематизированным.

Для изменения культуры на каком-то глубоком уровне могут, конечно, потребоваться действия, которые дополнят и этим структурно усложнят состоящий из шести шагов процесс. В качестве примера мы приводим результаты исследования еще одной фирмы, столкнувшейся с необходимостью преобразовать свою организационную культуру. Здесь ключевым моментом изменения были определенные действия, предпринятые бригадой высшего менеджмента и дополнившие методологию OSAI. Мы обсуждаем этот случай, чтобы проиллюстрировать возможные вариации, где инструмент оценки OSAI играет роль фундамента, но недостаточен для построения исчерпывающей стратегии изменения культуры.

### **Дополнение к методике OSAI**

Компания, которую мы описываем, была разделена на ряд подразделений бизнеса, причем каждое из них предлагало потребителям свою собственную продукцию или услугу. Между подразделениями пролегли солидно обустроенные границы, менеджеры которых действовали подобно монархам отдельных королевств. Во время обсуждения будущего компании главный управляющий и ее президент пришли к заключению,

что потребитель должен без каких бы то ни было усилий иметь доступ к любой продукции и услуге компании вне зависимости от различий внутри самого бизнеса. Но в тот момент реализовать это решение было совершенно невозможно. Горя желанием представлять для своих потребителей некий фронт без границ, оба старших менеджера чувствовали, как важно начать с создания группы из представителей высшего менеджмента. Им был необходим коллектив, который мог бы стать по-настоящему сплоченной командой. Они понимали, что если высшие менеджеры будут продолжать вести себя как удельные князья, пекущиеся только о собственных интересах, организация просто не выживет в долгосрочной перспективе. Требовалась новая культура, был необходим акцент на кооперации, бригадной работе и обслуживании потребителя.

Хотя каждый менеджер организации заявлял, что согласен с таким видением будущего, мало что менялось. Особенно существенные затруднения создавали главы подразделений, которые научились успешно вести бизнес в условиях независимости и чувствовали себя неуютно в преддверье необходимости работать в сотрудничестве друг с другом. Президент, сталкивавшийся с непрестанным сопротивлением и нарастающим недовольством при попытках работать в согласии с главами подразделений, попросил одного из нас присоединиться к нему в качестве агента по изменениям. В нашу обязанность входило помочь ему изменить культуру организации, начав с формирования эффективной команды высшего менеджмента.

После проведения интервью, анализа документов и долгих разговоров с президентом мы согласились, что глубокие культурные изменения действительно необходимы. Следом за этим один из нас провел двухдневную встречу с группой менеджмента. Не возникло сомнения, что она состояла из ярких личностей, в полной мере предрасположенных достичь целей, поставленных организацией. Ряд рациональных шагов, предпринятых ими, свидетельствовал о попытке реализовать процесс изменения. Они, например, перепланировали организационную схему, изменили конфигурацию взаимосвязей отчетности и написали поло-

жение о новой политике организации. Однако действовали они не как команда.

К концу беседы мы вместе обсудили процесс формирования бригады и запланировали встречу продолжительностью два с половиной рабочих дня для превращения группы в команду. Было принято решение начать с анализа культуры команды. Далее мы должны были провести занятия по анализу и изменению фактического поведения членов группы. Мы запланировали также ряд следующих одна за другой встреч, на которых предполагалось заняться проверкой достигнутого прогресса и изменения назначений, если это окажется необходимым.

На встрече, посвященной созданию команды, нам помог глава службы управления человеческими ресурсами, имевший опыт работы агентом по изменениям. В первое утро общение давалось нелегко. Мы начали с достаточно простой задачи использования OSAI для анализа нынешней и желательной культур в рамках существующей организации. Группа включала пятнадцать линейных менеджеров и представителей кадровых служб. Сначала были образованы три подгруппы по пять человек. Каждый выполнял собственный анализ, а затем делился его результатами с остальными членами подгруппы. Затем подгруппы объединили свои результаты и поделились ими с группой в целом. Обобщенный профиль результатов получил вид, представленный на рис. 5.8.

Группа убедилась, что изображение организации в виде профиля ее культуры было несложным упражнением, позволившим проникнуть в существо дела. Полученные результаты дали нам материал, необходимый для дискуссии на тему, где мы есть и куда нам следует идти. После обсуждения мы попросили их вернуться к работе в подгруппах и тщательно разобраться в смысле изменений в каждом квадранте. Обсуждение в подгруппах было организовано вокруг вопроса: что предполагает и что не предполагает усиление, ослабление или сохранение на прежнем уровне акцента на том или ином квадранте? Людям предстояло составить списки наиболее важных аспектов каждого квадранта (см. рис. 5.9).

**Клановая культура**

Очень дружественное место работы, (до у людей масса общего). Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

**Адхократическая культура**

Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

**Иерархическая культура**

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ее долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, главных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

**Рыночная культура**

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех является общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

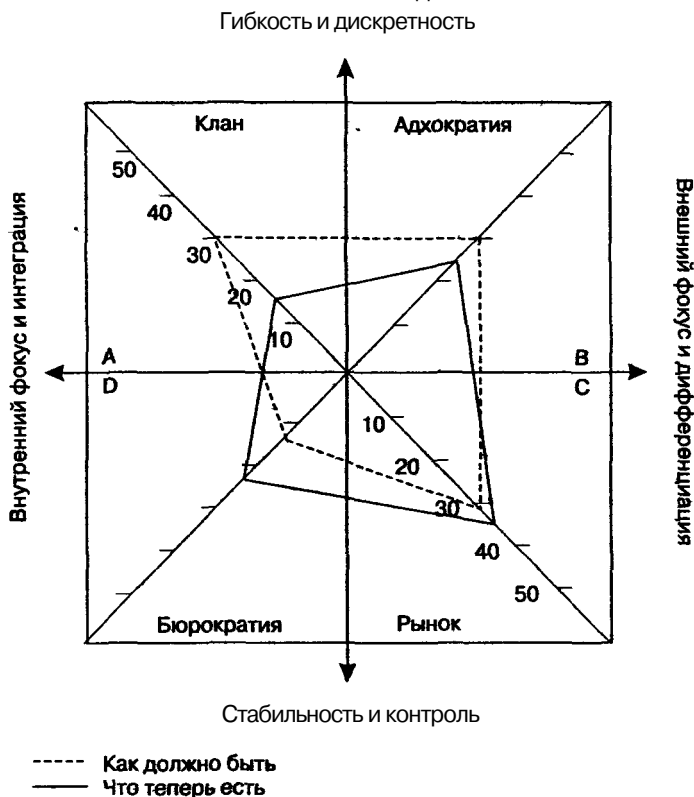
**Рис. 5.8. Профиль организационной культуры организации, рассматриваемой в качестве примера**

**Клановая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внутреннем поддержании гибкости, заботе о людях и добром чувстве к потребителям.

**Адхократическая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов, к людям.

**Иерархическая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

**Рыночная культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

**Рис. 5.8** (продолжение)



<p><b>Повышение клановой культуры предполагает:</b>          больше полномочий наемным работникам,          больше участия и вовлечения в бизнес; - ”          больше функционально перекрестной бригадной работы;          больше общения на параллельных уровнях управления;          в большей мере проникнутый заботой моральный климат;          более осязаемое признание заслуг наемных работников.</p>	<p><b>Повышение адхократической культуры предполагает:</b>          больше предложений от наемных работников;          больше новаторства;          более осмысленный риск;          терпимое отношение к ошибкам, совершаемым впервые;          более внимательное выслушивание потребителей.</p>
<p><b>Повышение клановой культуры не предполагает:</b>          что это просто культура «обходительности»;          утраты стандартов и некий ступор;          отсутствия предварительных решений<sup>^</sup>          расслабленности;          терпимости к посредственности.</p>	<p><b>Повышение адхократической культуры не предполагает:</b>          что ему или ей все чем-то обязаны;          прикрытия ошибок;          бездумного риска;          потери из вида главной цели;          расходования денег на последний крик моды;          отсутствия координации и разделения идей.</p>
<p><b>Ослабление иерархической культуры предполагает:</b>          меньше выходов из системы в силу решений;          больше децентрализованных решений;</p>	<p><b>Ослабление рыночной культуры предполагает:</b>          продолжение стремления к превосходству;          организацию мирового класса;          достижение целей;          энергичных наемных работников;          менее близорукое осмысление целей;</p>

**Рис. 5.9.** Что изменение культуры предполагает и что не предполагает для компании, рассматриваемой в качестве примера

<p>меньше контрольных пунктов и меньше бюрократической волокиты; меньше микроменеджмента; опробование не совсем ясных идей; устранение бумажной работы.</p> <p><b>Ослабление иерархической культуры не предполагает:</b> отсутствия измерения; меньшей подотчетности людей; не следования правилам; отсутствия мониторинга показателей деятельности; неприятности ориентации на изменения.</p>	<p>менее взыскательную внешнюю среду.</p> <p><b>Ослабление рыночной культуры не предполагает:</b> меньшего напряжения в показателях деятельности; снижения внимания к потребителям; появления менее удовлетворенных потребителей; отсутствия предельных сроков; меньшей конкурентоспособности.</p>
--	--

**Рис. 5.9** (продолжение)

Группа осталась довольна проделанной работой. Ее члены почувствовали себя весьма комфортно и прониклись определенным доверием друг к другу. Мы обратили их внимание на то, что сам диагностический процесс протекал в полном согласии с обычной для них схемой познавательного анализа, но что теперь им придется несколько отойти от привычных занятий, создающих ощущение комфорта. На самом деле мы намеревались медленно, но верно навести прицел на их собственное поведение.

Группе было предложено сыграть в хорошо известную деловую игру, имеющую название: «Выиграй, столько сколько сможешь». Каждый должен был вложить \$20. Перспектива расстаться с деньгами обещала обострить их интерес. Сама игра проста и прямолинейна. Она строится (но не явно) на системе премиривания, существо которой заключается в том, что если все группы работают сообща, все они и будут выигрывать деньги с одной и той же интенсивностью. В конце концов, банк срывается и бригады забирают все-таки все деньги. Но игра требует именно бригадной работы, поэтому в реаль-

ной партии редко встречается проявление заметной кооперации. Обычно каждая группа принимает какую-то конкурентную установку и в конечном итоге теряет больше, чем выигрывает.

Наши разделенные на группы участники полагали, что выиграть, сколько сможешь, означает, что именно их группа должна получить больше, чем любая другая. Правила игры допускают такой курс действий, что обычно приводит к принятию определенных установок на игру и вносит элемент замешательства в общение групп между собой. Как только принимается подобный план игры, какая-то одна группа может обрести преимущество над другими, но в банке скапливается основная часть денег. С самого начала нашей игры все участники повели себя точно таким образом. В заключительной части состязания одна группа каким-то образом обманула остальных игроков и овладела основной массой денег.

Как часто случается при выполнении этого задания, выигравшая группа помахала обретенными деньгами перед лицами проигравших участников и принялась ликовать. Не менее часто в подобных ситуациях случается, что лица членов трех других групп становятся предельно серьезными. И здесь люди с трудом скрывали свое возмущение моральной стороной дела. Выигравшую группу это ошеломило и обидело. Ее члены наперебой заговорили о том, конкурентная борьба предполагалась, значит, победа была важна всем. Их негодующие оппоненты отвечали, что «принципы либо есть в вашей жизни, либо их нет вовсе».

Игра создала конфликт, в результате которого всей команде пришлось задуматься над трудными вопросами доверия и сотрудничества. Дискуссия получилась по-настоящему изматывающей. В конце концов, мы отправили ее участников на свежий воздух поиграть в волейбол. Этот прием полностью вывел их из ритма нормальной работы. Обычно они приходили на работу в 7:00 утра и трудились до 10:30 вечера, мало заботясь о нормализации потока своей энергии, не уделяя внимания уровню своей активности или степени утомления.

На следующее утро мы поинтересовались мнением группы об этой деловой игре. Большинство комментариев касалось

системы премирования (исходного условия) и сводились к тому, что если доверие пошатнулось, то восстановить его чрезвычайно трудно. Мы снова попросили группу ответить на вопрос, что же все-таки означает «выиграть, сколько сможешь»? Самых разных ответов оказалось великое множество. Мы обращали их внимание на очевидную неудовлетворительность ответов, просто повторяя вопрос. Мало-помалу группа осознала, что если бы участники игры сотрудничали, то команда в целом получила бы все деньги и банк был бы сорван. Так бы, конечно, и случилось, если бы им удалось осмыслить еще один жизненно важный момент.

Мы предложили поразмыслить о том, что они могли бы получить помимо денег. После долгой паузы один из присутствовавших сказал: «Доверие». Мы попросили этого участника объяснить свою мысль. Он ответил: «Мы должны получить деньги, но нам необходимо чувство гордости и взаимного доверия. Тогда мы обретаем способность справляться с работой на любом уровне, т. е. получать то, чем мы реально никогда прежде не располагали. Я думаю, доверие может стать более солидным достоянием, чем просто деньги. Доверие — это средство, а прибыль — всего лишь цель. В погоне за золотым яйцом мы нередко приносим в жертву гусыню». Это было важным проникновением в существо дела. Люди признавались, что никогда не рассматривали организацию под этим углом зрения. Разговор вылился в жаркую и совершенно необычную дискуссию о сотрудничестве и бригадной работе. Будущая команда осознала ценность доверия.

В качестве следующего шага для достижения поставленной цели мы попросили каждого члена группы вспомнить, сколько раз ему приходилось быть участником или участницей какого-нибудь эпизода, в котором высокие показатели были достигнуты коллективно. Они поделились записями с членами своих подгрупп и совместно определили характеристики бригады высоких показателей деятельности. Полученные в подгруппах перечни характеристик были собраны вместе и выписаны на демонстрационном планшете с перекидными листами.

Мы заметили, что к этому моменту ко всему, чем занимались, включая работу с применением OCAI, члены нашей

группы стали относиться с возросшей горячностью. Люди были готовы принять какой-то реальный вызов. Но мы были уверены, что в действительности некоторым из них это не по плечу. Мы постарались объяснить, что их перечень характеризовал некую абстрактную бригаду высоких показателей деятельности и отражал лишь их вдохновенное стремление к тому, чем им захотелось стать. Если их желание превратиться в бригаду высоких показателей деятельности искренно, говорили мы, то каждому предстоит заняться глубоким изменением лично себя.

Мы выдали каждому члену группы по пятнадцать карточек размером 12 x 18 см и объяснили, что предлагаем им осуществить своего рода открытую интервенцию в сферу организационной культуры. На лицевой стороне каждой карточки они должны были написать имя одного из членов группы. Под каждым именем требовалось перечислить все, что они наиболее высоко ценили и приветствовали в данном лице: «Эти ваши качества восхищают меня более всего». На оборотной стороне карточки предстояло дать ответ на следующий вопрос: «Если мы всерьез намерены выйти из нашего нынешнего состояния и стать бригадой высоких показателей деятельности, то в настоящее время вам не хватает следующих качеств» (т. е. как он или она должны изменить свое поведение, если хотят войти в бригаду высоких показателей деятельности). Выполнение этого задания означало, что в руках у каждого члена группы окажется пятнадцать карточек с комментариями о его достоинствах и пожеланиями ожидаемых изменений поведения.

На выполнение этой задачи группе отводилось полтора часа. Каждый получил адресованные ему карточки. Каждому реципиенту давалось 45 минут на прочтение мнений коллег, их анализ и подготовку ответа на вопрос, что нового это ему дало и какие из пожеланий изменить поведение он готов принять.

Президента попросили выступить первым, чтобы он показал пример искренности и доверия всей группе. Если бы он обошел болезненный вопрос изменения личного поведения, то позволил бы и другим поступить так же. Он поднялся с места и еще раз, стоя, просмотрел свои карточки. Заговорив, он обратил внимание на то, о чем его просила группа, и взял

на себя несколько нелегких обязательств, включая необходимость измерения качества поведения и упорства в поддержании показателей деятельности на высоком уровне. Само его выступление явилось величественной демонстрацией поведения высокого качества. Один за другим выступили все члены группы. Процесс в целом выглядел угрюмо, но был очень рельефным. Некоторые с трудом сдерживали слезы.

К концу занятия группа была эмоционально измотана, поэтому мы снова отправили их поиграть в волейбол. Соперничество на волейбольной площадке оказалось событием, обрадовавшим всех. Теперь способность действовать командой на несколько порядков превзошла вчерашнюю игру. На следующее утро мы обратили внимание на это обстоятельство и попросили каждого высказать свои соображения по поводу столь резкого улучшения. После некоторых раздумий все они согласились, что в действительности повысился уровень их доверия друг другу. Каждый ощущал возросшую степень сотрудничества, больше уверенности в самом себе и больше доверия к партнерам по команде. Они почувствовали, что эти факторы повысили их способность делать дело.

На следующее утро мы затронули тему необходимости личных изменений, а затем перешли к изложению историй. Основываясь на собственном-жизненном опыте, все члены бригады выбрали по три примера своего участия в изменении организационной культуры, чтобы в деталях описать, каким образом разворачивались события. Истории рассказывались по очереди, так что мы трижды прошли по кругу. Этот процесс не только внес ясность в обсуждавшуюся тему, но и оказал на людей стимулирующее воздействие. Осмысливая собственный опыт, члены бригады стали более полно осознавать необходимость изменения личного поведения. За дискуссией последовало краткое подведение итогов извлеченных уроков, принципов детально рассмотренных действий и понимания существа изменения личного поведения. Теперь сами участники наших занятий настаивали на необходимости стать примерами подражания для членов организации и согласились с идеей ведения дневника собственного поведения в течение всего следующего года.

На заключительном занятии мы вернулись к исходной задаче планирования изменения культуры. Группа выполнила шаг методики оценки ОСАИ, помогающий составить план действий. Они выявили и четко обозначили те специфические структуры, процессы и стили поведения, которые, по их мнению, следовало изменить. Очень быстро над планом стали работать сообща, и он получился удивительно согласованным.

Двумя неделями позже один из участников заметил: «За всю свою карьеру я не имел опыта участия в созидательном напоре такой силы. Недавно несколько человек из той нашей группы возвращались вместе из Вашингтона на самолете корпорации. Можно смело сказать, что мы стали совсем другими. Перемена в наших взаимоотношениях видна невооруженным глазом».

Первоначальные встречи с менеджерами этой организации стали началом процесса построения команды и стартом процесса изменения культуры. Оба они продолжались и на дальнейших наших встречах. Люди часто пользовались своей ОСАИ-картой сравнения нынешней и предпочтительной культур, считая ее своего рода точкой отсчета. Группа ощущала необходимость продолжать начатый процесс и не останавливаться на построении профилей ОСАИ и формулировании стратегий. Они хотели продолжать движение вперед и намеревались подготовиться к встрече с некоторыми глубинными вопросами. Затруднение состояло в том, что они просто не знали, как взяться за дело. Эта группа, как и почти все группы менеджмента, с которыми нам приходилось иметь дело, столкнулась с проблемой, которую *Крис Аргирис (Chris Argyris)* назвал *необсуждаемыми вопросами*. Необсуждаемый вопрос — это важный для группы, но таящий в себе угрозу вопрос и потому не допускающий открытого обсуждения. Данная группа отнесла также к числу необсуждаемых вопросов своих так называемых «священных коров». Они были уверены, что в организации есть несколько таких «неприкасаемых» лиц, на которых им в действительности хотелось бы ополчиться.

На нашем первом занятии во время новой встречи, проводившейся по настоянию организации, мы попросили ее участников поделиться собственным опытом столкновения с необ-

суждаемыми вопросами. Им предстояло проанализировать, что собой представляет необсуждаемый вопрос и каковы последствия его существования. Следующие четыре вопроса и ответы на них представляют собой обобщение их умозаключений.

1. *Почему/чувствуются необсуждаемые вопросы? И нот*лле-обсуждаемый вопрос существует в силу определенных исторических событий. Когда он ставился впервые, могли быть возмущенные голоса и даже выпады личного характера. Вероятно, вся группа чувствовала, что не в состоянии продуктивно в нем разобраться, и поэтому люди избегали обсуждения. Иногда этот вопрос больше никогда не всплывал на поверхность. Один или несколько членов группы словно бы посылали остальным бессловесное предостережение, которое могло быть понято так: «Это вопрос, который не следует поднимать. Если кто-то коснется его, то глубоко меня оскорбит или озлобит». Иногда какой-то вопрос берет начало во внешней угрозе компании. Попытка оценить существо дела вынуждает коснуться чего-то слишком болезненного, к чему не хотелось бы возвращаться. Отказ от обсуждения воспринимается как абсолютна» необходимость. Не называя вещи своими именами, члены группы как бы приходят к согласию никогда его не рассматривать. Любой, кто осмелился бы вернуться к нему, по определению был бы отторгнут группой. Когда возникает такая опасность, люди осмысленно избегают как противопоставления себя необсуждаемому вопросу, так и участия в его решении. Они убеждены, что жить с ним менее болезненно, чем поднимать его. Никакого успешного решения просто не может быть.
2. *Какова цена необсуждаемых вопросов?* Когда возникают необсуждаемые вопросы, люди начинают дробить свои ответы на сегменты или подразделять их на категории. В жертву приносятся и честность, и открытость. Общение становится фрагментарным в том смысле, что озвучиваемые людьми сообщения перестают быть едиными



по эмоциональной окраске и полными с познавательной точки зрения. Обмен мнениями — подчеркнуто вежлив, но эмоционально ненасыщен. Люди теряют энтузиазм. Они не перестают говорить, но их речи теряют содержательность, снижается ценность сведений. Процесс перестает быть эффективным. Время идет, обмен информацией продолжается, но успех не достигается. При этом снижается ценность всей затеи. Усилия для поддержания разговоров растут, а доверие падает. Принимаются только простейшие, наиболее легко согласуемые решения. Становится невероятной сама мысль о новаторстве. Люди стремятся умыть руки. Внутри группы возникают молчаливые коалиции, машина закулисной политики набирает обороты. Доверие и даже уважение начинают снижаться. Люди мыслят категориями, в их поведении все чаще угадывается негативный подтекст. Впечатление подменяется пророчествами, которые сбываются сами по себе. Выстраиваются порочные циклы безысходности, которые сродни раковым метастазам. Каждому все труднее описать, что происходит, но все ощущают свою неполноценность и беспомощность. Группа движется к той угрожающей ситуации, когда ее отдельным членам остается маленький шанс отвергнуть в своем поведении все, что неминуемо ведет к кризису.

Группа наиболее энергична, когда в сферу успешно развивающегося обмена мнениями вовлекаются внешние проблемы, с которыми сталкиваются ее члены. Однако успех — функция творческой сплоченности на стыке внешних и внутренних реалий. Если группе мешает значительное количество необсуждаемых вопросов, то достижение его менее вероятно.

3. *Почему, мы не поднимаем необсуждаемые вопросы?* Их обсуждение могло бы угрожать доверию и сплоченности группы. Люди боятся, что не смогут действовать эффективно как единая команда, если слишком углубятся в дело, чреватое серьезным конфликтом. Индивиды видят в обсуждении угрозу уже достигнутой самооценке доверительности, подозревают, что оно небезопасно для

решения поставленной перед группой задачи. Принятие участия в таком обсуждении вызывает ощущение страха и тревоги, развитие стресса и внешнего напряжения, приводит в замешательство и болезненно действует на психику. Таким образом, необсуждаемых: вопросов избегают не только потому, что они опасны для организации в целом, но и потому, что причиняют личную боль.

4. *Какие действия должна предпринять группа, чтобы разобратся с необсуждаемыми вопросами?* Опираясь на возникшее в бригаде доверие, полученное в результате проделанных шагов процесса изменения культуры, выясните представление членов формируемой команды о том, какие именно необсуждаемые вопросы существуют в принципе. Составьте список этих вопросов и постарайтесь внести ясность в словесное описание каждого из них, добиваясь согласия с адекватностью предлагаемых формулировок всех членов бригады.

Иногда ясность понимания существа вопроса оказывается наиболее важной частью обмена мнениями по необсуждаемому вопросу. Ясность и точность формулировки — это первый ключевой шаг. Как только в определении необсуждаемых вопросов расставлены все акценты, четко определите, кто именно из членов бригады должен принять участие в обсуждении каждого вопроса. Не каждый из них может потребовать внимания всей бригады. Чтобы добиться максимального использования способностей людей и одновременно продолжить создание атмосферы доверия, сначала беритесь за простейшие вопросы.

Честный и открытый обмен мнениями по необсуждаемым вопросам может начаться не раньше, чем удастся соответствующим образом переставить и подкрепить акценты в определении миссии группы. Это необходимо по той причине, что необсуждаемые вопросы таят в себе угрозу изменения восприятия людей, чреватые возможностью утраты чего-то сокровенного и болезненны сами по себе, тогда как у людей должна возникнуть готовность понести личную утрату во благо интересов группы в целом, если они верят в ее цель и предназначение.

ние. Они согласятся пострадать, только видя себя частью группы, которая станет от этого еще более жизнеспособной и успешной. Если дискуссия по какому-то вопросу уже началась, важно, чтобы обмен мнениями продолжался до тех пор, пока он не будет решен или хотя бы не будет выстроена какая-то стратегия его решения. Группа должна проявить настойчивость в стремлении добиться результата и в то же время не забывать о серьезной озабоченности и беспокойстве отдельных ее участников. Члены группы должны осознавать, что каждый из них обязан поддерживать равновесие между честным, прямолинейным, даже несущим в себе элементы вызова разговором и поддержкой атмосферы доверительного общения и проявления личной озабоченности. Этот баланс предопределяется верой в сопереживание, обходительность и сплоченность рядовых членов группы и представленной в ней фигуры центральной власти. Поскольку в процессе обсуждения отдельные лица неминуемо будут испытывать ощущение утраты и ее давление, важно помочь людям почувствовать поддержку, вежливое обхождение, желание прислушаться к их мнению и понимание. Как доверие и ощущение сплоченности отдельных членов по отношению к группе, так и демонстрацию доверия к каждому из них со стороны группы в целом необходимо поддерживать с особой тщательностью.

Полученные результаты явились для нас руководством для дальнейшего движения вперед, на пути которого стояла проблема, каким же образом отправить эту команду в самостоятельный вояж по маршруту изменений. Мы составили список необсуждаемых вопросов с большим запасом и множеством оговорок. В число приоритетных было включено десять, и мы начали обсуждать их один за другим. Для обмена мнениями потребовалось несколько встреч. Возникало много напряженных и очень неловких ситуаций, но наша команда продолжала движение вперед.

Команда еще и сейчас небезупречна, но продолжает улучшать показатели деятельности на многих фронтах. Теперь это совсем не та группа, с которой мы начинали работу. Едва ли кто-нибудь из ее членов во время той первой встречи мог вообразить себе нынешний уровень эффективности и компетен-

тности сформировавшейся команды. Чтобы достичь сегодняшнего уровня показателей деятельности, им пришлось провести несколько очень трудных дискуссий. Ведь в самом начале они были всего лишь лично убеждены в необходимости изменения культуры и достижения высоких показателей бригадной работы. За коллективное движение по избранному пути им пришлось заплатить очень высокую цену. Люди поняли, что глубокие изменения на уровне коллектива требуют еще более глубоких изменений на личном уровне. Однако для изменения личности с самого начала необходимо ощущение безопасности. Поэтому потребовалось сначала дать им почувствовать атмосферу малых успехов. Только насладившись ею, они решились ставить на повестку дня более рискованные вопросы. Именно эта последовательность вхождения в процесс изменений и позволяет реализовать инструмент оценки OSAI на начальных стадиях проникновения в сферу организационной культуры.

## Глава 6

# Изменение личности — ключ к изменению культуры

В предыдущей главе было показано, что попытки кардинального изменения организационной культуры без перемен в персональном поведении отдельных членов организации окажутся тщетными. В конечном итоге статус культуры зависит от поступков сотрудников, соответствующих производимой трансформации и подтверждающих новые культурные ценности. Можно точно определить вид желаемой культуры, выработать стратегию ее достижения, составить план действий по осуществлению изменений, но без налаживания процесса перемен персонального характера, без желания людей перейти на новые модели поведения, без демонстрации организацией новых элементов управленческой компетентности ее фундаментальная культура не изменится. В данной главе рассматривается политика изменения личного поведения в сфере профессиональных навыков и компетентности менеджеров. Для ее разработки обсуждается область применения конструкции конкурентных ценностей, которая может способствовать ускорению процесса изменения культуры организации в целом.

Последние десять лет метод индивидуального изменения, подкрепляющего трансформацию культуры, применяется в организациях всего мира. Он опирается на *Инструмент оценки профессиональных навыков менеджмента (MSAT)*, детальное описание которого представлено в Приложении П.

Методика использования данного инструмента и собственно процесс совершенствования поведения, описанные в данной главе, стали своего рода фундаментом одной из исследовательских программ Мичиганского университета по теме: «Управление становлением менеджера». Она была включена журналом «Business Week» в число пяти лучших программ США по обучению исполнительных менеджеров. Этот же способ используется и многими из 500 лучших компаний журнала «Fortune», а также фирмами Европы, Азии и Южной Америки. Множество правительственных, здравоохранительных и образовательных организаций приняли его в качестве средства для изменений культуры и совершенствования менеджмента. Правда, инструмент оценки MSAI защищен авторским правом и для его широкого применения требуется соответствующее письменное разрешение. Мы же приводим его в приложении, чтобы помочь управленцам, заинтересованным в максимальном приближении наметившихся изменений к тому единственному подходу, который обеспечит их скорейшую реализацию.

Если читателя волнует обоснованность и надежность MSAI, то в приложении II он может прочесть краткое объяснение психометрических свойств этого инструмента.

В следующих ниже разделах мы сначала дадим четкое определение навыков профессионального управления и аспектов компетентности, важных для достижения эффективных показателей управленческой деятельности, а затем покажем, каким образом они сочетаются с каркасом конкурентных ценностей. Далее мы введем понятие MSAI и определим методику построения профиля навыков профессионального управления. Для выявления их конкретных составляющих, а также тех аспектов компетентности менеджеров, которые следует развивать или улучшать, чтобы способствовать изменению культуры, и нужно использовать этот профиль, поскольку он базируется на том же каркасе, что и профиль культуры организации. В следующей теме мы приведем описание индивидуального совершенствования, которое должно помочь менеджеру добиться изменения личного поведения в желаемых направлениях.

## **Решающее значение профессионализма менеджмента**

Во внешней среде большинства организаций бизнеса в период 1960-х и 1970-х гг. наблюдался необузданный рост производства, широкий доступ к ресурсам. Казался неограниченным и потребительский спрос. В таких условиях неопытный, небрежный и даже неэффективный менеджмент был не так заметен. Пороки слабо подготовленных руководителей скрывались за непрерывными успехами организаций. Управленческие ошибки — своего рода надбавки к чрезмерным отходам, излишкам и неэффективности деятельности—совершались в тени постоянно возрастающих годовых доходов и объемов продаж. Эти времена давно миновали. Современному внешнему окружению организаций отнюдь не свойственна подобная щедрость. Эффективный менеджмент, острота действия которого сопоставима с остротой лезвия бритвы, ныне необходим просто для того, чтобы оставаться на уже достигнутых рубежах. В обстановке оскудения ресурсов, нарастающего напряжения конкурентной борьбы и чрезвычайно бурных изменений все чаще становятся заметными ошибки и неадекватность менеджмента как сами по себе, так и по своим последствиям. Прежде не наблюдалось периодов времени, которые характеризовались бы столь резкой необходимостью эффективного управления для роста успехов организаций.

Но что такое эффективное управление? Когда необходимо способствовать изменению культуры, какого рода поведение предстоит сделать целью личного совершенствования? На каких особенностях профессионального управленческого навыка следует сосредоточить внимание и приложить усилия для совершенствования поведения? Какие элементы общей компетентности менеджеров можно усовершенствовать» чтобы помочь изменению организационной культуры?

Масштабные исследования ряда ученых, занимающихся проблемами менеджмента, включая и нас, позволяют четко определить, что представляет собой профессиональный управленческий навык, характерный для наиболее эффективных менеджеров и организаций мира. Обзор пятнадцати из этих

исследований можно найти в работе *Д. А. Уиттена и К. С. Камерона (D. A. Whetten & K. S. Cameron, 1998)*, в которой авторы приводят перечни критически важных аспектов профессионального навыка, составленные на основе многочисленных опросов менеджеров и лидеров организаций. Например, только исследование собственно Д. А. Уиттена и К. С. Камерона базировалось на интервью с более чем четырьмястами лицами из числа высших руководителей, признанных в своих организациях наиболее эффективными менеджерами. Их просили назвать те составляющие профессионального навыка, которые они считают наиболее значимыми и в наибольшей степени влияющими на успехи. Задавались примерно следующие вопросы: кто и почему в вашей организации потерпел неудачу или преуспел? если бы вам пришлось подбирать кого-то на свое место, какими составляющими профессионального навыка в первую очередь должен обладать предполагаемый претендент? какие элементы управленческого навыка демонстрируют менеджеры, которыми вы особенно восхищаетесь? какими критически важными вопросами компетентности должны владеть менеджеры вашей организации, чтобы подниматься по карьерной лестнице? — и так далее. Проведенные интервью позволили составить список примерно из сорока критически важных компонентов профессионального управленческого навыка, которые, по мнению авторов работы, наиболее типичны для большинства эффективных менеджеров наиболее продуктивно действующих организаций. По другим исследованиям были определены дополнения к этому списку (см.: *K. S. Cameron & D. A. Whetten, 1998*). Нет ничего удивительного в том, что предлагаемые учеными реестры перекрывают друг друга, поскольку некий общий набор аспектов профессиональной компетенции-, характерный именно для эффективных менеджеров, определить сравнительно нетрудно. Мы сформировали из составляющих профессионального навыка и аспектов компетентности, выявленных в этих многочисленных исследованиях, систему категорий компетентности, пригодных главным образом для оценки менеджеров среднего и высшего уровней управления. Один ее компонент пригоден в основном для старших управляющих, руководящих младшими менеджерами. В чем-то он меньше



подходит для оценки представителей самого нижнего звена управления. Предлагаемое распределение требований по категориям ни в коей степени не претендует на полноту, но все же оно охватывает многие из критически важных аспектов компетентности, типичных для эффективных менеджеров среднего и высшего уровней управления. Это можно утверждать уверенно, поскольку называемые в опросах элементы профессионального навыка были отмечены во многих исследованиях как ключевые составляющие эффективности менеджмента. Перечень принятых нами категорий компетентности представлен на рис. 6.1.

Названные категории закреплены в каркасе конкурентных ценностей таким образом, что на каждый квадрант модели приходится по три категории. Каждая из двенадцати категорий представляет собой блок определенных аспектов компетентности, включающих множество составляющих профессионального управленческого навыка и отдельные позиции инструмента оценки MSAI, предусмотренные для определения уровня, на котором менеджеры эффективно проявляют именно данные аспекты компетентности.

Двенадцатью категориями компетентности являются:

### **Клановые навыки**

*Управление бригадами.* Поддержка эффективного, сплоченного, плавного функционирования с использованием бригадной работы, обеспечивающей высокие показатели деятельности организации.

*Управление межличностными взаимоотношениями.* Поддержка эффективных межличностных взаимоотношений, включая обеспечивающую их обратную связь, выслушивание мнений людей и разрешение межличностных проблем.

*Управление совершенствованием других.* Помощь индивидам в деле улучшения показателей их деятельности, расширении сферы компетентности и обретении благоприятных возможностей для личного развития.

### **Адхократические навыки**

*Управление новаторством.* Поощрение индивидов к новаторству, расширению альтернатив, творческому росту и предложению новых идей без лишних затруднений.



Рис. 6.1. Модель критически важных аспектов управленческой компетентности

*Стратегическое управление.* Доведение до сведения людей представления о перспективах и поддержка претворения их в жизнь.

*Управление непрерывным развитием.* Ускорение ориентации людей в их производственной жизни на непрерывное улучшение, гибкость и продуктивное изменение личности.

### **Рыночный квадрант**

*Управление конкурентоспособностью.* Поддержка способностей к соперничеству и агрессивной ориентации на превышение показателей деятельности, достигнутых конкурентами.

*Стимулирование активности наемных работников.* Мотивация и вдохновляющее воздействие на людей с целью поддержки их активности, стремления прилагать дополнительные усилия и желания энергично трудиться.

*Управление обслуживанием потребителей.* Поддержка ориентации на обслуживание потребителей, их вовлечение в собственный бизнес и предвосхищение ожиданий потребителей.

### **Иерархические навыки**

*Управление развитием культуры.* Помощь индивидам в обретении ясного представления о том, что их ожидает, каковы культура и стандарты членства в организации, как им наилучшим образом настроиться на работу.

*Управление системой контроля.* Обеспечение уверенности в том, что процедуры, средства измерения и системы мониторинга находятся на должном уровне и в должном месте, чтобы держать процессы и показатели деятельности под неослабным контролем.

*Управление координацией.* Усиление координации как внутри организации, так и с внешними единицами бизнеса или менеджерами, обеспечение разделения информации с теми, кто находится вне границ организации.

Методика, посредством которой оцениваются эти навыки и аспекты компетенции (MSAI в приложении II), фактически позволяет измерять управленческое поведение и соответствующие действия. С ее помощью не измеряются подходы к управлению организацией или стиль менеджмента. Трудно, да и вряд ли возможно, найти способ его измерения. Но в том,

чтобы начать и реализовать изменение культуры, инструмент MSAI может оказать существенную помощь. Он позволяет менеджерам определить сильные и слабые стороны управленческих навыков и те аспекты профессиональной компетентности, которые будут способствовать организации перейти к более предпочтительной культуре. В результате начнет изменяться поведение менеджеров и остальных сотрудников, что для организации является наиболее важным. Другими словами, нужно прийти к тому, чтобы изменились *действия* менеджеров (т. е. они должны пойти навстречу, «пойти на разговор»). Для читателей, желающих провести диагностику соответствия собственной профессиональной компетентности той или иной культуре, в конце приложения II приведена ключевая таблица, позволяющая оценить, как вопросы методики MSAI соотносятся с каждым квадрантом культуры. Однако для проведения диагностики в полном объеме необходимо использовать более сложный механизм.

Ниже поясняется, как он работает.

### **Профиль персональных управленческих навыков**

Менеджеры, вовлеченные в процесс изменения культуры, сами выполняют оценку по методике MSAI. Затем каждый из них предлагает коллегам (подчиненным, равным по должности, а также руководству) сделать свой вариант рейтинговой оценки с помощью этого инструмента. Обычно мы советуем оценивать четверых подчиненных, четверых равных по должности и по крайней мере одного из своих руководителей, т. е. как минимум девятирешетчатых коллег. Они выставляют рейтинговые оценки тем важным аспектам компетентности, которые, по их мнению, ассоциируются с поведением менеджера. Другими словами, каждый менеджер получает информацию об эффективности проявления критически значимых аспектов компетентности управления, выполнив собственную оценку и знакомясь с рейтинговыми оценками своей деятельности подчиненными, равными по должности и вышестоящими руководителями. Такая информация обычно называется «обратной связью на 360 градусов».

Далее менеджеры подготавливают и представляют отчет по анализу обратной связи, в котором проводится сравнение самооценки менеджера с рейтинговыми оценками его коллег. В нем также проводится сравнение баллов оценок, данных коллегами менеджера, со средними оценками примерно сорока тысяч других менеджеров, которые использовали данный инструмент оценки ранее. Материалы сравнения представляются в форме ранжирования перцентилей таким образом, чтобы менеджеры могли увидеть, как они выглядят в сравнении с менеджерами всего мира по каждому аспекту управленческой компетенции. Пример заключительного отчета по анализу обратной связи представлен в табл. 6.1.

Данные, представленные в этой таблице, показывают итог оценок категорий компетентности одного конкретного менеджера. На левой стороне бланка отчета перечислены двенадцать категорий компетентности, которые образуют MSAI. Оценки по каждой категории являются средними из пяти позиций опросного листа, относящихся к индивидуальным навыкам в пределах каждой категории. Например, оценка, ассоциируемая с категорией «Управление бригадами», — это среднее количество баллов по пяти позициям оценки управленческой компетенции, характеризующее эффективность управления бригадами согласно MSAI. Средняя оценка, ассоциируемая с самим квадрантом (например, клановым), является средней по пятнадцати позициям, которые включены в инструмент оценки в\* этом конкретном квадранте.

В левой колонке чисел показаны оценки самого менеджера по каждой категории компетентности в баллах от одного до пяти. Чем выше оценка, тем более компетентным или эффективным является рейтинговая самооценка данного лица. Например, менеджер, характеризуемый в табл. 6.1 определил средний рейтинг своих навыков в клановом квадранте в 4,27, в адхократическом квадранте дал себе оценку 4,40, навыки в рыночном квадранте оценил на 4,13, а в иерархическом — на 3,80. Его самооценки показывают, что он считает себя наиболее компетентным менеджером в адхократическом квадранте. Следующая по величине самооценка относится к клановому квадранту. Таким образом, наивысшая самооценка данного

Таблица 6.1. Сводная управленческая информация, 13 ноября 1996 г.

Градация	Участник		
	Само-оценка	Баллы оценок, данных менеджеру другими	
	Среднее значение	Среднее значение	Ранг (перцентиль)
КЛАНОВЫЙ КВАДРАНТ	4,27	3,28	<b>14</b>
Управление бригадами	4,60	3,20	<b>14</b>
Управление межличностными взаимоотношениями	4,00	3,55	<b>24</b>
Управление совершенствованием других	4,20	3,10	<b>09</b>
АДХОКРАТИЧЕСКИЙ КВАДРАНТ	4,40	3,53	32
Управление новаторством	4,20	3,65	<b>29</b>
Стратегическое управление	4,60	3,53	<b>49</b>
Управление непрерывным развитием	4,40	3,43	22
РЫНОЧНЫЙ КВАДРАНТ	4,13	3,66	<b>49</b>
Управление конкурентоспособностью	3,80	3,54	<b>51</b>
Стимулирование активности наемных работников	4,00	*3,88	65
Управление обслуживанием потребителей	<b>4,60</b>	3,55	32
ИЕРАРХИЧЕСКИЙ КВАДРАНТ	3,80	3,31	<b>16</b>
Управление культурой	3,40	3,18	<b>14</b>
Управление системой контроля	4,00	3,48	26
Управление координацией	4,00	3,28	<b>13</b>

Для получения детальной информации о подготовке отчета по анализу обратной связи, по рангам (в перцентильях) баллов оценок сорока тысяч менеджеров и по варианту MSAI для коллег обращайтесь к первому из авторов данной книги.

менеджера ассоциируется с тремя сферами компетентности в адхократическом квадранте, т. е. с оценками 4,2 (Управление новаторством), 4,6 (Стратегическое управление) и 4,4 (Управление непрерывным развитием), и тремя сферами компетентности в клановом квадранте, а именно с рейтинговыми оценками 4,6 (Управление бригадами), 4,0 (Управление межличностными взаимоотношениями) и 4,2 (Управление совершенствованием других).

В средней колонке чисел табл. 6.1 представлены средние рейтинговые оценки, данные менеджеру подчиненными, равными по должности и вышестоящими руководителями. По оценкам коллег видно, что они считают этого менеджера наиболее сильным в рыночном и наименее эффективным в клановом квадрантах. Существует заметное расхождение между тем, каким менеджер видит себя сам и каким он представляется коллегам. Более того, коллеги считают его самым слабым как раз в том квадранте, где он видит себя действующим исключительно эффективно (оценивает свои управленческие навыки особенно приемлемыми для кланового квадранта). Такое противоречие можно воспринимать как рекомендацию для приложения усилий в сфере целевого самосовершенствования.

Примечательно также и то, что самооценки этого менеджера выше, чем рейтинговые оценки коллег, абсолютно во всех категориях компетентности. Такой результат весьма характерен для оценок с использованием MSAI. Подавляющее большинство менеджеров оценивает себя выше, чем их оценивают коллеги. К детальному обсуждению смыслового значения этих несоответствий мы вернемся позднее. Теперь же достаточно подчеркнуть, что все рейтинговые оценки помогают менеджеру получить общую картину сильных и слабых сторон своих управленческих навыков. Хо есть он сможет увидеть, в какой мере суждение тех, с кем он работает, соответствует собственной оценке сильных и слабых сторон его управленческого опыта.

В правой колонке чисел в табл. 6.1 сравниваются оценки менеджера его коллегами со средними оценками других менеджеров всего мира. Например, оценке 3,20 по «Управлению бригадами» соответствует 14-й перцентиль. Это означает, что

14% менеджеров получают оценки ниже 3,20 балла, а 86% — более высокий балл. Хотя сам менеджер считает свою компетентность в этой сфере одной из самых высоких (самооценка 4,6), коллеги оценивают его компетентность гораздо ниже среднего уровня менеджеров мира. Проведенное сравнение может стать дополнительным аргументом в пользу целенаправленного самосовершенствования в данной сфере компетентности.

У многих менеджеров возникает искушение интерпретировать колонку перцентилей как некую окончательную «школьную» оценку или как некий общепризнанный рейтинг показателей деятельности, к которому всем следует стремиться. Они воспринимают ее так, как будто выставление им именно этой оценки равнозначно признанию их эффективными или по крайней мере хорошими менеджерами. Такой взгляд на выраженные в перцентилиях данные совершенно неприемлем. Абсолютная величина оценок в перцентилиях может быть смещена коллегами, которые при ответе на любой вопрос стремятся избегать единиц или пятерок либо, наоборот, проявляют тенденцию проставлять в графах ответов только единицы или пятерки. Она может быть смещена и стремлением организации давать всем своим работникам высокий рейтинг (например, по показателям деятельности за год каждый получает четверку или пятерку). Не исключено смещение и в случае существования Тенденции организации оценивать всех низко, когда четверки и пятерки не получает почти никто, либо избирательной ассоциации видеть кого-то конкретно исключительно только с низкими или только высокими оценками по всем аспектам управленческой компетентности. Другими словами, рейтинговые оценки могут включать в себя некоторое субъективное смещение ответов, сказывающееся на абсолютной оценке, измеряемой в перцентилиях. Ранг 88-го перцентилля может свидетельствовать, что менеджер действительно более эффективен, чем 88% всех остальных менеджеров мира, но может оказаться и слишком смещенным. В какой-то мере абсолютное значение рейтинговой оценки в перцентилиях можно смещать просто подбором конкретных респондентов. Следовательно, наилучший способ интерпретировать эти данные состоит в нахождении золотой середины между тенденциями



особенно высоких или особенно низких оценок таким образом, чтобы можно было выявить те аспекты компетентности, совершенствование которых необходимо. Наиболее целесообразно использовать данные этого отчета об обратной связи именно для выявления областей компетенции, в которых необходимо совершенствование навыков, а также сфер, где изменение поведения может способствовать движению организации к желаемому типу культуры.

Рис. 6.2 — это профиль управленческих навыков, построенный по оценкам рассмотренного выше менеджера. При его графическом представлении легко видеть, в каких сферах компетентности расхождения между самооценками менеджера и рейтинговыми оценками его коллег наиболее велики, каковы сильнейшие и слабейшие аспекты его компетентности (самые высокие и самые низкие оценки) и в какой мере управленческие навыки менеджера уравновешены с профилем культуры его организации. Использование такого профиля может помочь менеджерам четко выявить меру личного управленческого совершенства, а также наметить те целевые грани компетентности, к которым необходимо приложить усилия, чтобы стало возможно изменение культуры организации.

В дополнение к данным, дающим представление о средней оценке в каждой сфере компетентности, менеджерам доступен и более детализированный отчет об обратной связи. Ниже представлены такие данные по отдельным позициям инструмента оценки MSAI. В этом сводном отчете коллеги менеджера разделены на подгруппы — подчиненные, равные по должности и вышестоящие. В табл. 6.2 показывается отчет об обратной связи только по клановому квадранту, а в рис. 6.3 представлен профиль соответствующих этому квадранту управленческих навыков по всем позициям. Самооценки менеджера сравниваются на рис. 6.4 с комбинированными рейтинговыми оценками всех его коллег по каждой позиции кланового квадранта.

В отчете об обратной связи, представленном в табл. 6.2, формулировки отдельных вопросов MSAI указаны в левой колонке таблицы. Левая колонка чисел — это самооценки менеджера по каждому вопросу. Три следующие колонки, име-

**Роли лидера в клановой культуре**

Пособник. Личность, ориентированная на людей и процессы, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. Лидерство основано на вовлечении людей в принятие решений и разрешение проблем. Активно поощряются участие в бизнесе и открытость.

Наставник. Личность заботливая и выражающая участие, понимающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. Лидерство основано на взаимном уважении и доверии. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.

**Роли лидера в иерархической культуре**

Инструктор. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. Технический, хорошо информированный эксперт. Лидерство основано на управлении информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент.

Координатор. Личность, заслуживающая доверия, надежная, поддерживающая структуру и рабочий поток. В основании его или ее влияния лежат инжиниринг по ситуации, управление календарными графиками, распределение назначений, размещение ресурсов и т. д. Активно поощряются стабильность и контроль.

**Роли лидера в адхократической культуре**

Новатор. Личность талантливая и созидательная, способная предвидеть изменения. Лидерство основано на предвидении лучшего будущего и поддержке в этом других. Активно поощряются новаторство и приспособляемость к изменяющимся условиям.

Провидец. Личность, помыслами ориентированная в будущее, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на ее возможностях и оценивающая вероятность успеха. Признак этого стиля лидерства — стратегическое планирование и непрерывное совершенствование текущей деятельности.

**Роли лидера в рыночной культуре**

Боец. Личность агрессивная и решительная, активно стремящаяся к решению задач и достижению целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы — доминирующая цель, фокус внимания — на внешних конкурентах и позиции на рынке.

Постановщик проблем. Личность, ориентированная на обдумывание задач и принятие решений, добивающаяся результатов упорным трудом. Лидерство основано на настойчивой и разумной аргументации в пользу доведения дела до конца. Активно поощряется продуктивность.

**Рис. 6.2. Профиль управленческих навыков**



Рис. 6.2 (продолжение)

Таблица 6.2. Обратная связь по отдельным вопросам для кланового квадранта

Вопрос	Самооценка средняя	Все коллеги			Подчиненные		Равные		Вышестоящие	
		средняя	диапазон	перцентиль	средняя	диапазон	средняя	диапазон	средняя	диапазон
<b>КЛАНОВЫЙ КВАДРАНТ</b>	4,3	3,3	2,4-4,0	14	3,0	2,4-3,5	3,6	3,3-3,7	4,4	4,0-4,0
12. Управление бригадами	4,6	3,2	2,<M,0	14	2,9	2,0-3,4	3,5	3,4-3,6	4,0	4,0-4,0
18. Я объединяю людей в сплоченные, преданные делу бригады	5,0	3,3	2,0-4,0	26	3,0	2,0-4,0	3,5	3,0-4,0	4,0	4,0-4,0
21. Я способствую эффективному информированию и решению проблем в своей группе	4,0	3,0	2,0-4,0	9	2,6	2,0-3,0	3,5	3,0-4,0	4,0	4,0-4,0
22. Я создаю среду, в которой поощряются и вознаграждаются вовлечение и участие в принятии решений	5,0	3,3	2,0-4,0	17	3,0	2,0-4,0	3,5	3,0-4,0	4,0	4,0-4,0
22. В группах, которыми я руковожу, мне удается добиваться уверенности в том, что уделяется достаточно внимания и выполнению задач, и межличностным взаимоотношениям	4,0	3,1	2,0-4,0	15	2,8	2,0-3,0	3,5	3,0-4,0	4,0	4,0-4,0
49. Руководя группой, я обеспечиваю сотрудничество и разрешение конфликтов между членами группы	5,0	3,4	2,0-4,0	20	3,2	2,<M,0	3,5	3,0-4,0	4,0	4,0-4,0
01. Управление межличностными взаимоотношениями	4,0	3,6	2,4-4,2	24	3,3	2,4-4,0	3,9	3,8-4,0	4,2	4,2-4,3
01. Когда люди моего подразделения делятся со мной своими проблемами, я общаюсь с ними, стремясь оказать поддержку	4,0	3,8	2,<M,0	20	3,6	2,0-4,0	4,0	4,0-4,0	4,0	4,<M,0
13. Мои подчиненные регулярно получают обратную связь по существу моего отношения к тому, что они делают	4,0	3,4	2,0-5,0	31	2,8	2,0-4,0	4,0	4,0-4,0	5,0	5,0-5,0

23. Давая негативную обратную связь другим, я ускоряю их самосовершенствование, а не вынуждаю занять оборонительную	4,0	3,1	3,0-5,0	16	2,6	2,0-4,0	4,0	4,0-4,0	4,0	4,0-4,0
48. Я открыто и внимательно выслушиваю других, когда они желают поделиться со мной своими идеями, даже если не согласен с ними	4,0	3,9	3,0-5,0	42	4,0	3,0-5,0	3,3	3,0-4,0	4,0	4,0-4,0
50. Я способствую возникновению доверия и открытости, демонстрируя понимание точек зрения тех лиц, которые приходят поделиться со мной своими проблемами и заботами	4,0	3,6	2,0-5,0	28	3,4	2,0-5,0	4,0	4,0-4,0	4,0	4,0-4,0
05. Управление совершенствованием других	4,3	3,1	2,0-3,3	9	2,9	2,0-3,0	3,3	3,3-3,4	3,3	3,3-3,3
20. Я регулярно даю советы подчиненным, каким образом улучшить их управленческие навыки, чтобы они могли достичь более высоких уровней показателей деятельности	4,0	2,8	2,0-4,0	8	2,6	2,0-4,0	3,0	3,0-3,0	3,0	3,0-3,0
24. Я добиваюсь того, чтобы другие работники моего подразделения имели возможности личного роста и совершенствования	4,0	3,5	2,0-4,0	25	3,0	2,0-4,0	4,0	4,0-4,0	4,0	4,0-4,0
24. Я производжу назначения и наделю ответственностью других таким образом, чтобы обеспечить возможности их личного роста и совершенствования	5,0	3,3	2,0-4,0	7	2,8	2,0-4,0	4,0	4,0-4,0	4,0	4,0-4,0
25. Я активно помогаю в подготовке других к движению вверх по служебной лестнице организации	4,0	3,0	2,0-4,0	12	3,0	2,<M,0	2,3	2,0-3,0	4,0	4,0-4,0
47. Я способствую созданию условий труда, в которых равные мне по должности и мои подчиненные учатся и помогают друг другу	4,0	3,0	2,0-4,0	12	2,8	2,0-3,0	3,0	3,0-3,0	4,0	4,0-4,0

Значение оценок: 5 - Решительное согласие; 4 - Умеренное согласие; 3 - Слабое согласие и/или несогласие; 2 - Умеренное несогласие; 1 - Решительное несогласие

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ КЛАНОВОГО КВАДРАНТА

**Управление бригадами**

12. Я объединяю людей в сплоченные, преданные делу бригады.
18. Я способствую эффективному разделению информации и решению проблем в своей группе.
21. Я создаю среду, в которой поощряются и вознаграждаются вовлечение и участие в принятии решений.
22. В группах, которыми руковожу, я добиваюсь, чтобы все были уверены в том, что уделяется достаточно внимания и выполнению задач, и межличностным взаимоотношениям.
49. Руководя группой, я обеспечиваю сотрудничество разрешение конфликтов между членами группы.

**Управление межличностными взаимоотношениями**

01. Когда люди моего подразделения делятся со мной своими проблемами, я стремлюсь оказать поддержку.
13. Мои подчиненные регулярно получают обратную связь по существу моего отношения к тому, что они делают.
23. Давая негативную обратную связь другим, я способствую их самосовершенствованию, а не вынуждаю занять оборонительную позицию или озлобиться.
48. Я открыто и внимательно слушаю других, когда они желают поделиться со мной своими идеями, даже если не согласен с ними.
50. Я способствую возникновению доверия и открытости, демонстрируя понимание точек зрения тех лиц, которые приходят поделиться со мной своими проблемами и заботами.

**Управление совершенствованием других**

05. Я регулярно подсказываю подчиненным, каким образом улучшить их управленческие навыки, чтобы они могли достичь более высоких показателей деятельности.
20. Я добиваюсь того, чтобы другие работники моего подразделения имели возможности личного роста и совершенствования.
24. Я произвожу назначения и облакаю ответственностью других таким образом, чтобы обеспечить возможности их личного роста и совершенствования.
25. Я активно помогаю в подготовке других к движению вверх по служебной лестнице организации.
47. Я способствую созданию условий труда, в которых и равные мне по должности, и мои подчиненные учатся и помогают друг другу.

**Рис. 6.3.** Профиль по вопросам кланового квадранта

### Управленческие навыки клановой культуры

#### Типы лидерства

**Пособник.** Личность, ориентированная на людей и процессы, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. Лидерство основано на вовлечении людей в принятие решений и разрешения проблем. Активно поощряются участие в бизнесе и открытость.

**Наставник.** Личность заботливая и выражающая участие, осознающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. Лидерство основано на взаимном уважении и доверии. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.



Рис. 6.3 (продолжение)

ющие общий заголовок «Все коллеги», содержат (1) средние оценки всех коллег по каждой позиции («Средняя»), (2) диапазон наивысшей и самой низкой оценок по каждой позиции («Диапазон») и (3) ранг сравнения средней оценки коллег по каждой позиции с оценками других менеджеров, выраженный в перцентилях («Перцентиль»). Поскольку стандартное отклонение для каждого вопроса составляет примерно 0,5, менеджеры могут определить меру значимости различий между собственными оценками и оценками своих коллег. *Статистически значимое расхождение обычно больше 1,0.* В следующих колонках представлены оценки коллег менеджера в каждой из трех подгрупп. Две колонки, помеченные общим заголовком «Подчиненные», содержат среднюю оценку и ди-

апазон оценок подчиненных менеджера. Под заголовком «Равные» приведены средние оценки и диапазон оценок коллег, равных менеджеру по должности. Две колонки под заголовком «Вышестоящие» — средние оценки и диапазон оценок босса (или боссов) менеджера. В рассматриваемом примере использована оценка только одного вышестоящего коллеги. Нет сомнения, что как бы босс не был уверен в том, что этот менеджер обладает навыками исключительно эффективного управления, ассоциируемого с аспектами компетентности кланового квадранта (большинство его оценок 4 или 5), рейтинговые оценки подчиненных значительно ниже (в диапазоне от 2,6 до 4,0). Оценки равных ему по должности занимают промежуточное положение между оценками вышестоящего лица наценками подчиненных.

Для менеджера ценность созданной обратной связи состоит в том, что она четко определяет ту специфику поведения, на которую следует обратить особое внимание, если ситуация требует изменения определенных аспектов управленческой компетентности. Каждая отдельная позиция MSAI конкретизирует эффективность управленческого поведения на базе результатов множества упоминавшихся выше поисковых исследований. Имея возможность конкретизировать аспекты компетентности, которые нуждаются в совершенствовании, менеджер сможет целенаправленно повышать эффективность своего управленческого поведения.

Профиль кланового квадранта, изображенный на рис. 6.3, позволяет более отчетливо увидеть расхождения в оценках и получить убедительное представление о сильных и слабых сторонах данного менеджера. Наглядный вид данных почти всегда способствует пониманию и внесению ясности в существо дела. Данный профиль показывает, что менеджер должен уделить наибольшее внимание совершенствованию поведения, определяемого позициями 5, 18, 21, 22, 23, 25 и 47. То есть оценки коллег по этим вопросам самые низкие, а расхождения в относящихся к ним аспектах управленческого поведения наиболее высоки. Повышение качества навыков этих аспектов компетентности может помочь менеджеру увеличить эффективность его управленческой деятельности в целом.

Однако в дополнение к мотивированию общего совершенствования необходимо четко определить те аспекты компетентности, которые будут способствовать изменению культуры. Этот дополнительный шаг на пути личного совершенствования описывается ниже.

### **Повестка дня личного совершенствования**

Как уже говорилось выше, 360-градусная обратная связь имеет две Цели. Первая состоит в возможности помочь менеджеру повысить общий уровень управленческой компетентности. Вторая — четко определить аспекты компетентности, наиболее необходимые для поддержки изменения организационной культуры. Чтобы помочь менеджерам в определении тех аспектов управленческой компетентности, обладание которыми окажется наиболее плодотворным в деле становления будущей культуры, предпочтительный профиль организационной культуры (см. рис. 2.4) сравнивается с профилем-управленческих навыков, которыми менеджер обладает в настоящее время. Пусть менеджер, на чьем примере построен материал данной главы, входит в состав команды менеджмента высшего звена управления одного хорошо известного европейского бизнеса. Диаграммы культуры «Теперь» и «Предпочтительно» показаны на рис. 6.4. Команда приходит к консенсусу по профилям культуры, представленным на этом рисунке. Пусть, например, члены бригады увидят, что в нынешней организационной культуре их организации доминируют адхократический и рыночный квадранты, тогда как предпочтительная культура требует смещения в сторону иерархического и кланового квадрантов. Команда менеджмента обоснованно полагает, что для успешной конкуренции на глобальном рынке потребуются усиление контроля и дополнительное внимание к эффективности процессов. Команда приходит к заключению, что для усиления систем контроля организации, смещения акцентов на рентабельность и сокращения затрат при одновременномощрении улучшений, предоставлении полномочий и обеспечении сплоченности рабочей силы необходимо изменить саму организационную культуру.



- Таким образом, менеджеру из нашего примера окружающая среда бросает вызов, суть которого состоит в необходимости разработать повестку дня личного совершенствования, необходимого для повышения профессиональной компетентности в тех сферах, которые определяются будущей культурой. Этой работе помогает сравнение его профиля управленческих навыков, описываемого данными табл. 6.1, и профиля предпочтительной организационной культуры, представляемого по форме рис. 6.4. Нашему менеджеру, конечно, важно не отказываться от использования своих нынешних управленческих навыков, но он может нуждаться и в их совершенствовании по ряду аспектов компетентности, на которых он до сих пор не акцентировал внимания или игнорировал вовсе. Расхождения между сильнейшими аспектами его личной компетентности и требованиями будущей культуры обнаружатся со всей очевидностью. Его коллеги дали ему самые низкие оценки в аспектах компетенции кланового и иерархического квадрантов, но это как раз те квадранты, на которых организация должна сделать акцент в будущем. При любом смещении культуры в этих направлениях профиль компетентности рассматриваемого менеджера перестанет в полной мере соответствовать требованиям. Следовательно, он сам либо станет менее ценным работником для фирмы в будущем, либо ему придется повысить эффективность своей деятельности в управленческих сферах, которые поддерживают иерархические и клановые квадранты. Это означает, что менеджер должен заняться совершенствованием своих навыков в конкретных, возможно, новых для него сферах управленческой деятельности.

При этом возникает ряд затруднений. Как он может совершенствоваться в сфере, на которой в прошлом не делался акцент или о которой он мало знает? Как ему улучшить управленческие навыки в аспектах компетенции, которые в настоящее время не на высоте? Для ответов на эти вопросы и используется 360-градусная обратная связь, в этом состоит ее главное назначение. Она получается с помощью инструмента оценки MSAI. Совершенствование личной управленческой компетентности можно превратить в систематический процесс посредством (1) четкого определения специфических

**Клановая культура**

Очень дружелюбное место работы, где у людей масса общего. Организация похожа на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

**Иерархическая культура**

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

**Адхократическая культура**

Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы не щадить себя и идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовы рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

**Рыночная культура**

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важна конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

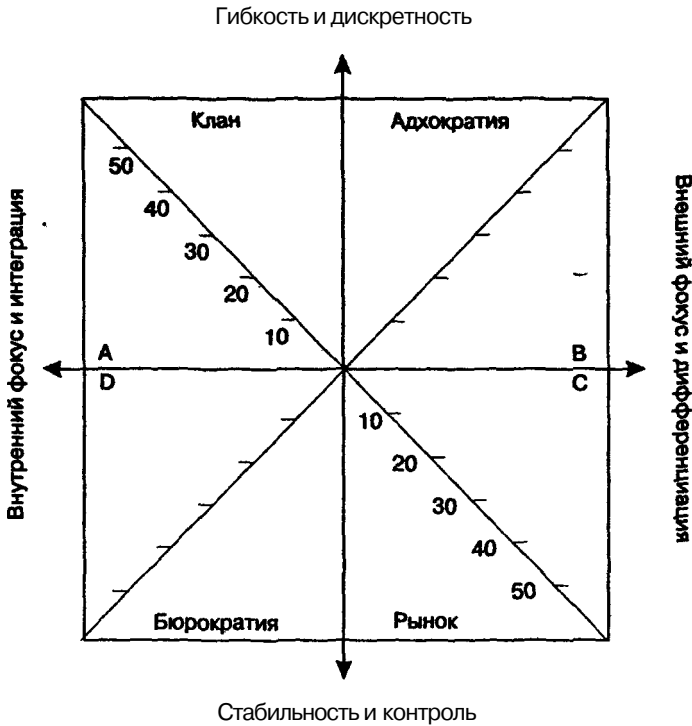
Рис. 6.4. Профиль организационной культуры

**Клановая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внутреннем поддержании гибкости, заботе о людях и добром чувстве к потребителям.

**Адхократическая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.

**Иерархическая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

**Рыночная культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

**Рис. 6.4** (продолжение)

навыков, которые необходимо усилить или сформировать вновь, поскольку ранее они отсутствовали, (2) составления плана-графика совершенствования, который обеспечит изменение прогресса, и (3) гарантии того, что новый набор аспектов управленческой компетентности действительно укрепляет и поддерживает процесс изменения культуры.

Чтобы определить требующие совершенствования специфические навыки и помочь менеджерам сформулировать план-график личного совершенствования, предлагается ответить на ряд вопросов в плане рабочего листа. Ответы на них помогают выявить аспекты компетентности, о которых менеджер мог даже не догадываться без тщательного изучения различий между собственными оценками и рейтинговыми оценками коллег, диапазонов восприятия коллегами своих управленческих навыков, их наибольших и наименьших оценок. Такой анализ поможет менеджеру сократить число позиций, включаемых в план-график самосовершенствования, до очень небольшого числа только тех, некомпетентность по которым окажется для него полной неожиданностью и которые в наибольшей мере имеют отношение к существу дела. Направлять этот процесс помогут следующие двенадцать вопросов.

1. По каким позициям расхождения между вашими самооценками и оценками ваших коллег наиболее велики?
2. По каким позициям существуют большие расхождения между подгруппами ваших коллег (т. е. вашими подчиненными, равными вам по должности и вышестоящими руководителями)?
3. По каким позициям имеется широкий диапазон ответов, свидетельствующий об отсутствии единообразия в восприятии ваших управленческих навыков коллегами?
4. Судя по вашим собственным оценкам различных аспектов компетентности, в каких из них вы особенно сильны?
5. В каких аспектах компетенции необходимость совершенствования кажется вам наиболее очевидной?
6. Исходя из профилей организационной культуры вашей организации «Теперь» и «Предпочтительно», какие ас-

пекты компетенции должны иметь наиболее сильный акцент в данном квадранте?

7. Рассмотрев отчет об обратной связи для данного квадранта в целом, какие специфические аспекты управленческой компетентности вам более всего хотелось бы усовершенствовать?
8. Какие специфические соображения из представленного в Приложении IV перечня могут помочь повысить определенные вами аспекты компетентности?
9. Какие другие особые действия могли бы вы предпринять, чтобы это помогло повышению вашей компетентности именно в данных аспектах управленческой деятельности?
10. Когда к этим действиям следует приступить и когда необходимые действия должны быть выполнены?
11. Кого еще следует привлечь, чтобы помочь вам справиться с повесткой дня ваших действий, и в каких дополнительных ресурсах вы нуждаетесь?
12. Как вы узнаете, что добились успеха? Что станет индикатором успеха?

Чтобы помочь менеджерам четко определить конкретные действия по совершенствованию нужных аспектов компетентности, мы подготовили несколько перечней соображений. Они приведены в приложении IV. Эти соображения формулировались по результатам работы с менеджерами на протяжении последних семи лет. Люди предлагали советы по существу действий, которые помогли им повысить собственную компетентность применительно к тому или иному квадранту. Перечни не претендуют на представление исчерпывающего списка возможных соображений. Не следует их воспринимать и как~некое предписание, сформулированное большим числом менеджеров. Однако можно считать доказанным, что по крайней мере некоторые из них полезны для большинства менеджеров, которые окунаются в работу по личному совершенствованию и прилагают усилия по изменению организационной культуры. Они более полезны как отправные послылки мыслительного процесса, чем директивные предписания.

Чтобы увериться в том, что аспекты управленческой компетентности, включаемые в план-график личностного совершенствования, уравновешены с требованиями будущей организационной культуры, мы настоятельно рекомендуем менеджерам делиться своими планами с членами-команды менеджмента. На такое обсуждение целесообразно выносить три вопроса.

1. Если я буду постепенно повышать свою компетентность в данных аспектах управленческой деятельности, если я выполню план-график личного совершенствования, — будет ли это способствовать движению нашей организационной культуры в желаемом направлении?
2. Станут ли члены моей команды поддерживать мои усилия по изменению личного стиля поведения, сочтут ли они мои усилия целесообразными и не сбросят ли меня со счетов именно в силу изменения стиля моего поведения?
3. Какие соображения по изменению и совершенствованию могли бы вы предложить для дополнения повестки дня моих действий?

Для самого менеджера перечисленные вопросы важны тем, что с их помощью можно подвигнуть команду менеджмента поддержать движение к желаемым изменениям поведения и культуры. Стоит еще раз повторить, что без перемен в личном поведении какой-то части менеджеров изменение культуры организации так и останется благим намерением. Любая система общественной поддержки поведенческого изменения действует значительно эффективнее, если люди делятся планами личного совершенствования во всем, что так или иначе касается важных аспектов управленческой компетентности.

## **Краткие выводы** - . — ;

6 этой |а(Сре щыЯ?штт.ли описание процесса изменения организационной культуры с помощью оценочной методики (MSAI), апробированной на большом числе менеджеров всего мира. Инструмент оценки

MSAI разработан на основании исследований наиболее важных аспектов управленческой компетентности. Менеджеры должны овладеть навыками их практической реализации для налаживания эффективного управления в большинстве организаций. Изменение личного поведения, повышая уровень компетентности менеджеров в управленческой деятельности, помогая им становиться более эффективными в сфере становления будущей предпочтительной культуры организации, способствует более полному изменению культуры. Методика личного изменения, рассмотренная в этой главе, нацелена на выявление аспектов компетентности, овладение которыми должно наилучшим образом поддерживать изменение культуры. В широком смысле слова, изменение культуры без изменения личного поведения — просто фантастика.

## Глава 7

# Краткие рекомендации по изменению организационной культуры

Необходимо подчеркнуть, что в подавляющем большинстве организаций преобладает какой-то один тип культуры или делается акцент на нескольких из четырех известных типов — адхократическом, клановом, иерархическом или рыночном. Конкретные типы складываются в результате аккумуляции тех ценностей, допущений и приоритетов, которые становятся доминантными по мере того, как организация принимает вызовы внешней среды и настраивает себя на изменения. Доминантные культуры помогают ей идти к согласованности и устойчивости, становиться все более восприимчивой и гибкой по отношению к быстро меняющемуся внешнему окружению. Поскольку остальные типы культуры — вполне предсказуемым образом — также развиваются с течением времени, организация то и дело сталкивается с необходимостью менять наряду со многими другими формами организационных изменений и собственно организационную культуру. Без этого большинство инициатив по изменениям, таких как TQM, сокращение размеров, реинжиниринг и бригадные формы работы, довольно быстро прекращают оправдывать ожидания. В предыдущих шести главах дано толкование процесса и методики эффективного управления изменением организационной культуры, предложены инст-



рументы оценки, помогающие оценить ее в нынешнем и будущем предпочтительном состоянии, а также освещены те аспекты компетентности менеджмента, овладение которыми необходимо для проведения в жизнь инициатив по любым изменениям. В заключительной главе подводится краткий итог, представляемый в виде перечня ключевых шагов этого процесса. Перечень призван сыграть роль своего рода контрольного листка или пространной памятки. Он не претендует на исчерпывающее описание процесса. Чтобы всерьез реализовать процесс изменения культуры, необходимо внимательно ознакомиться с содержанием предыдущих шести глав.

## Диагноз

1. Воспользуйтесь инструментом оценки организационной культуры (OCAI). Определите курс вашей организации *прямо теперь*. Настройте фокус своих рейтинговых оценок организации таким образом, чтобы они смогли выявить необходимые усилия по изменению культуры.
2. Остальные члены вашей команды тоже должны дать самостоятельную оценку по той же методике OCAI.
3. Каждый член команды должен рассчитать профиль организационной культуры «*Теперь*» с помощью процедуры, описанной в главе 2.
4. Организуйте обсуждение того, как ваша команда воспринимает культуру, характеризующую вашу организацию *прямо теперь*. Добейтесь консенсуса в отношении восприятия профиля организационной культуры всеми членами команды. Не допускайте простого осреднения оценок.
5. Еще раз выполните оценку по OCAI, но теперь определите рейтинг того, какой ваша организация *должна* стать в будущем.
6. Остальные члены вашей команды тоже должны повторить процедуру, предусмотренную инструментом OCAI, определяя на этот раз рейтинг «*Предпочтительно*» для будущей культуры.

7. Каждый член команды должен сделать расчет профиля организационной культуры по оценкам *<Предпочтительность>* с помощью соответствующей процедуры, описанной в главе 2.
8. Организуйте обсуждение того, как команда в целом видит культуру, которая должна характеризовать вашу организацию в будущем. Добейтесь консенсуса. Не соблазняйте простым осреднением чисел. Убедитесь, что учтено мнение всех участников обсуждения о том, в чем и как организации необходимо измениться.
9. Сравните профили культур *^Теперь\** и *«Предпочтительно\*»*. Четко определите расхождения, которые помогут идентифицировать, в каких именно измерениях необходимо начать изменение культуры.

## **Интерпретация**

10. Графически изобразите каждый вопрос, определяемый инструментом ОСАИ, на формах, приведенных в главе 4. Составьте заключение о *типе* культуры вашей организации, ее *согласованности*, *силе* и *сравните* вашу культуру с определенными нормативными группами. Сравнения помогут вам идентифицировать изменения культуры, которые могут потребоваться.
11. Четко определите, какие именно изменения культуры необходимо осуществить. Установите, на каких квадрантах акцент будет усилен, а какие придется акцентировать в меньшей степени.
12. Четко выясните, что предполагают и что не предполагают иницилируемые изменения культуры. Проведите работу по заполнению форм, представленных в главе 5.
13. Выберите два-три случая или события, иллюстрирующие ключевые ценности, которые вы хотите сохранить неприкосновенными в будущей культуре организации. Изложите их в форме рассказа таким образом, чтобы прояснить стержневые ценности, необходимые в предпочтительной культуре. Подобранные истории должны

содержать самую суть будущей культуры вашей организации.

14. Добейтесь консенсуса в том, каким именно действиям необходимо дать старт, каким нынешним действиям — положить конец и какие из них должны продолжаться, чтобы начался процесс изменения культуры.

## Реализация

15. Занимаясь конструированием инициатив по целенаправленным изменениям, опирайтесь на десять принципов организационных изменений, описанных в главе 5.
16. Найдите несколько ключевых шагов, которые можно реализовать немедленно. Изберите стратегию, которая позволит начать процесс изменения культуры и получать видимые результаты. Разработайте календарные таблицы и ориентиры, сформулируйте пригодные для отчетности цели.
17. Выстройте стратегию общения, которая откроет каналы двусторонней связи, способные обеспечить информацию об изменениях всех участников. В разработке стратегии необходимо четко определить то, каким образом, когда, где и кто будет доводить до сознания людей новые культурные ценности. Составляйте план на основе постоянного и исчерпывающего общения с коллективом.
18. Для подкрепления изменений в предпочтительной культуре идентифицируйте самые разнообразные аспекты управления в организации, которые должны быть изменены. Особо рассмотрите атрибуты модели семи S,\* а именно структуру, символы, системы, штаты, стратегию, стиль лидеров и навыки менеджеров.
19. Персонализируйте изменение культуры. Четко определите требования к поведению и области компетентности, которые каждый член команды должен будет развить

\* Имеется в виду модель 7-S известной консультативной фирмы *McKinsey*. Ее авторы дали каждой переменной название, которое начинается с буквы S. — *Прим. перев.*

или усовершенствовать для олицетворения новой культуры в своей управленческой деятельности.

20. Чтобы помочь членам команды определить, какие именно перемены в личном поведении будут способствовать изменению культуры, воспользуйтесь инструментом оценки профессиональных навыков менеджмента (MSAI). Общее представление о соответствии вашей управленческой компетентности профилю культуры вашей организации можно получить, обратившись к приложению II, в котором дан ключ к решению этой задачи. Однако для сравнения вашей оценки по MSAI с оценками сорока тысяч других менеджеров потребуется сотрудничество с авторами. Составляя планы личного совершенствования с целью повышения управленческой компетентности, обращайтесь к рекомендациям, изложенным в приложении IV.

Конечно, попытка изменить культуру Организации — дело трудное. Оно требует чрезвычайной обязательности и преданности своей работе по крайней мере у части команды менеджмента. Обязательность и преданность особенно необходимы, когда есть несоответствие между показателями деятельности организации и требованиями, предъявляемыми потребителями, внешней средой или стандартами высокого качества. Не обойтись без них и в том случае, когда успешное будущее менеджеры видят лишь в смещении направлений деятельности организации. В перечисленных обстоятельствах заведомая предрасположенность к процессу изменения культуры является определяющим фактором грядущих побед Организации.

Процессы и инструменты, представленные в этой книге, помогут менеджерам начать изменение культуры и упростить процесс его реализации. Их применимость в этом деле доказана практическим использованием в большом числе организаций во многих странах мира. С другой стороны, реальная работа по изменению культуры и, безусловно, наибольшая трудность заключаются в том, чтобы фактически внедрить задуманные изменения и соблюсти заповеди нарождающейся новой культуры. Следовательно, менеджеры должны воспринимать и инструменты оценки, и процессы реализации только как некий фундамент для созидания измененной культу-

ры, а не полагаться на них так, будто вся предстоящая работа ограничивается двадцатью перечисленными выше шагами; Усилия по изменению могут быть запланированы на много лет. Планируйте неоднократные возвраты к описанным в книге шагам в процессе становления и укрепления новой культуры.

## Приложение I

# Определение, измерения, надежность и валидность инструмента оценки организационной культуры (OCAI)

Данное приложение предназначено для лиц, интересующихся валидностью, надежностью и эффективностью инструмента оценки организационной культуры. Предлагаемая информация научного характера приводится с целью представить фундаментальное обоснование доверия к результатам, которые дает инструмент оценки OCAI. Если вы интересуетесь главным образом управлением процессом изменения культуры, знакомиться с нею, возможно, нет необходимости. Она создавалась в процессе выполнения целого ряда научных исследований организационной культуры с использованием OCAI.

Конечно, чтобы использовать OCAI с пользой, необходимо убедиться, что это как раз тот оценочный инструмент, который поможет эффективному изменению культуры. То есть нам нужна разумная определенность в том, что этот инструмент измеряет действительно важные аспекты организационной культуры (вопрос валидности метода), что он достаточно надежен и что измеряемые аспекты культуры имеют ощутимую взаимосвязь с показателями деятельности организации. Более того, нам должно быть ясно, какие измерения организационной культуры рассматриваются, почему они важны и о

чем говорят результаты оценки. В настоящем приложении мы предлагаем читателю некоторые научные основы, касающиеся определения организационной культуры и ее ключевых составляющих, а также приводим результаты ряда исследований, демонстрирующих статистическую надежность и валидность OSAI. Кроме того, мы предлагаем краткий обзор нескольких исследований, в которых инструмент OSAI использовался для проверки взаимосвязи организационной культуры с желаемыми результатами, включая эффективность организации, успешное лидерство, организационную стратегию, процессы и стили принятия решений.

### **Значение оценки организационной культуры**

Диагностика организационной культуры и управления культурами становится все более насущной проблемой по той, в частности, причине, что по мере структурных перемен нарастает потребность в слиянии культур различных организаций (например, когда организационные единицы консолидируются, когда производится сокращение размеров организации, когда какие-то ее части превращаются во внешние структуры или когда целые организации поглощаются более крупными объединениями). Отчасти рост значения вопросов организационной культуры есть результат усложнения и непредсказуемости внешнего окружения, в котором оказываются организации в наше бурное время. Им всегда была свойственна тенденция развивать какую-то преобладающую организационную культуру по мере того, как они принимали вызовы внешней среды и реагировали на ее изменения (*E. H. Schein, 1985; V. Sathe 1985*). Точно так же как индивиды, оказавшись перед лицом угрозы неопределенности или двусмысленности, склонны энергично переоценивать привычное поведение (*B. M. Staw, L. Sandelands & J. Dutton, 1981; Weick, 1994*), учреждения начинают активно реагировать на вызовы среды и переоценивать стержневые ценности своей культуры. Таким образом, по мере усиления давления на организацию конкуренции и внешних изменений все более отчетливо проявляется организационная культура и ее акценты становятся оче-

видными. Это происходит по той причине, что организационная культура одновременно обеспечивает, как бы парадоксально это ни звучало, и стабильность организации, и ее приспособляемость. Культура создает стабильность, играя роль связующего раствора, который не позволяет организации раздробиться на отдельные составляющие. Она укрепляет ее целостность и слаженность благодаря приверженности ее членов четкой системе согласованных ценностей. Культура одновременно усиливает приспособляемость, поскольку определяет набор принципов, которыми руководствуются при выработке стратегий преодоления новых непредвиденных обстоятельств. Ясность в понимании стержневых аспектов компетентности и четкое определение стратегических намерений (С. К. Prahalad & G. Hamel, 1990) являются главными предпосылками организационной приспособляемости, благодаря которой уникальная культура сможет прочно опираться на обе ноги.

Таким образом, возрастающая важность оценки культуры организации проистекает из необходимости и проводить изменения, и поддерживать стабильность во все более неспокойной окружающей среде. Предлагаемый инструмент диагностики, который позволяет четко определять стержневые ценности организационной культуры, может оказаться особенно полезным в качестве орудия эффективного управления организационными изменениями.

## **Вопросы оценки организационной культуры**

В научной литературе можно найти множество дискуссионных работ, в которых рассматриваются концептуальные границы и теоретические обоснования организационной культуры как таковой (см., например: Т. Е. Deal & А. А. Kennedy, 1982; С. Geertz, 1983; Е. Н. Schein, 1985; Р. Frost et al, 1985; К. S. Cameron & D. R. Ettington, 1988; J. S. Ott, 1989; J. Martin, 1992; Н. Trice & J. Beyer, 1993). Их авторы акцентируют внимание на нескольких важных спорных вопросах общей концепции организационной культуры. Полемика возникает вокруг того, каким образом точно определять культуру (вопросы опреде-



лений), какой инструмент применять для измерения культуры (вопросы мер) и какие измерения наиболее полно характеризуют культуру (вопросы измерений). Вместо пересказа здесь существа этих споров читателям, которых интересуют детальные аспекты дискуссий, предлагается внимательно ознакомиться с одной из ранее упоминавшихся ссылок на литературу. Для наших целей достаточно лишь обобщить эти три ключевых вопроса таким образом, чтобы не осталось сомнения в том, какие именно положения мы приняли в своем подходе к оценке организационной культуры.

### *Вопросы определений*

Две главных дисциплины, определяющих основы теоретических подходов к организационной культуре, сформулированы в табл. А1. Следует заметить, что корни концепции организационной культуры кроются в двух разных дисциплинах: антропологии и социологии. Антропологический (например, в формулировке «организации — это культуры») и социальный (например, в формулировке «организации *обладают* культурами») корни в рамках каждой из этих научных дисциплин позволяют разработать два разных подхода к культуре: функциональный (например, культура возникает как проявление коллективного поведения) и семиотический (например, культура живет на ее интерпретации и осмыслении индивидами). Главные различия этих подходов, обобщенные в табл. А1, состоят в интерпретации культуры либо как атрибута, которым обладают организации, либо как метафоры, используемой для описания того, что собой представляет организация. В первом из упомянутых подходов предполагается, что исследователи и менеджеры в состоянии четко определять различия между организационными культурами, могут заниматься изменением культуры и способны измерять культуру, используя эмпирические приемы. Во втором подходе предполагается, что в основе организации нет ничего, кроме культуры, поэтому при обращении к любому организационному явлению приходится сталкиваться именно с культурой соответствующей организации. Таким образом, в первом случае культура выступает в роли потенциального

Таблица А1.1. Два главных дисциплинарных фундамента организационной культуры

	АНТРОПОЛОГИЧЕСКИЙ		СОЦИАЛЬНЫЙ
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ	ФОКУС	Коллективное поведение	Коллективное поведение
	ИССЛЕДОВАТЕЛЬ	Диагностик, остается нейтральным	Диагностик, остается , нейтральным
	НАБЛЮДЕНИЕ	Объективные факторы	Объективные факторы
	ПЕРЕМЕННАЯ	Зависимая (понимание культуры самой себя)	Независимая (культура предвосхищает все другие результаты)
СЕМИОТИЧЕСКИЙ	ДОПУЩЕНИЕ	Организации <i>есть</i> культуры	Организации <i>имеют</i> культуры
	ФОКУС	Индивидуальное познание	Индивидуальное познание
	ИССЛЕДОВАТЕЛЬ	В той же среде, не остается нейтральным	В той же среде, не остается нейтральным
	НАБЛЮДЕНИЕ	Сопричастное погружение	Сопричастное погружение
	ПЕРЕМЕННАЯ	<del>Зависимая</del> (понимание культуры самой собой)	<b>Независимая</b> (культура предвосхищает все другие результаты)
	ДОПУЩЕНИЕ	Организации <i>есть</i> культуры	Организации <i>имеют</i> культуры

*K. S. Cameron & D. P. Ettington, 1988*

Модель оценки конкурентных ценностей подводит читателя к определению культуры в рамках функциональной и социальной традиции. Культура трактуется как атрибут организации, который может быть измерен отдельно от других организационных феноменов. Мы проиллюстрируем, что такая трактовка может быть очень полезной для прогнозов того, какие организации будут преуспевать, а какие — нет. Предполагается, что культура есть атрибут самой организации, а не просто метафора (вроде словосочетаний «бюрократия», «организованная анархия» или «сеть»), призванная играть роль ярлыка организации. Однако, приняв это допущение, необходимо четко определить, какие именно культурные аспекты подлежат рассмотрению и каким образом должна быть определена концепция культуры.

провозвестника других проявлений жизни организаций (например, эффективности их деятельности), тогда как во втором — это некая концепция, которую следует трактовать независимо от любого другого организационного феномена.

В работе (К. S. Cameron & D. R. Ettington, 1988) рассмотрен длинный список опубликованных определений организационной культуры и отмечено, что в подавляющем большинстве случаев культура трактовалась как долго не меняющийся набор ценностей, заповедей и допущений, преданность которым характерна для организаций и их членов (т. е., в соответствии с табл. А1, в функционально-социальном ракурсе). Важнее всего, что в этих дефинициях концепция организационной культуры отмежевывается от концепции организационного климата, которому свойственны менее длительные временные рамки соответствующих отношений, чувств и восприятия индивидов. Культура — это долгосрочный, медленно меняющийся стержневой атрибут организации; климат, поскольку в его основе лежат отношения, может меняться быстро и кардинально. О культуре говорится как о невыраженных, зачастую незаметных аспектах жизни организаций; климат определяется как более очевидные, доступные наблюдению их атрибуты. Культура включает в себя стержневые ценности и согласованные интерпретации порядка вещей; в понятие климата входит их индивидуальное восприятие, которое зачастую меняется вместе с изменением ситуации и появлением новой информации. В описываемом здесь методологическом подходе конкурентных ценностей внимание сосредоточивается непосредственно на культурных аспектах, а не на атрибутах климата. Мы строим методологию оценки того, «каков порядок вещей» в организациях, а не того, как индивиды этот порядок ощущают.

### *Вопросы мер*

Использование термина *организационная культура* помогает отделить культуру организации в целом от ценностей, предпочтений или наклонностей индивидов (т. е. от личной культуры), так же как от языка, норм или философских воззрений наций или цивилизаций (т. е. от социальной культуры). Организации могут, конечно, сочетать в себе множество уникальных субкуль-

тур, ассоциируемых с различными подразделениями. Например, впечатления от субкультуры подразделения маркетинга и от общения с работниками какого-то технического подразделения могут существенно отличаться, так же как субкультура наемных работников, объединенных в профессиональный союз, может выглядеть иначе, чем субкультура работников высшего менеджмента. Однако большинство организационных культур представляет собой подобие голограммы. Каждый отдельный элемент голографического образа содержит в себе уникальную информацию, которая отличает этот конкретный элемент от всех остальных. И все же в каждом элементе содержится еще и общая для всех элементов информация, позволяющая репродуцировать весь образ целиком. Точно так же организационные культуры могут включать в себя уникальные субкультуры, каждая из которых обладает общими атрибутами, образующими некий культурный свод, типичный для организации в целом. Оценка организационной культуры означает, что эти арочные элементы свода оказываются в фокусе измерений, а целью использования данного инструмента оценки является анализ культуры на уровне организации в целом.

Три существующие стратегии измерения культуры (для ее анализа на организационном уровне) разработаны с учетом следующих подходов: (1) холистические (при котором исследователь погружается в культуру и действует, как глубоко сопричастный наблюдатель, пытается стать «аборигеном» организации); (2) метафорические (или языковые) — исследователь использует образцы языка документов, отчетности, бытующих рассказов и бесед, стремясь обнаружить отпечатки культуры, точно так же, как детективы снимают отпечатки пальцев, изучают записи голоса или образцы словосочетаний, чтобы обнаружить и идентифицировать личность; и (3) количественные — исследователь пользуется вопросниками и/или проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры. Количественный подход допускает множество точек зрения, каждой из которых должно быть уделено внимание при оценке атрибутов культуры организации.

В среде исследователей культуры не утихают жаркие дебаты о наилучших способах оценки культуры. Центральный во-

прос состоит в том, имеет ли количественный подход к оценке культуры законную силу, либо какой-то глубинный качественный подход остается единственным способом обнаружить культуру и описать ее. основополагающий вопрос таков: когда оценка культуры осуществляется с помощью вопросников или собеседований, не оказывается ли она фактически описанием внешних, привнесенных характеристик организации, т. е. организационного климата, а не глубинных культурных ценностей? Культура базируется на основополагающих ценностях и допущениях, которые в организации зачастую не осознаются и не оспариваются, поэтому сторонники одного из подходов настаивают, что культурные атрибуты можно выявить и дифференцировать только посредством глубокого качественного осмысления артефактов, бытующих рассказов и мифов. Для их интерпретации после всестороннего изучения в течение достаточно долгого времени требуется еще и некий методологический подход. «Чтобы что-то понять, необходимо прежде всего испытать», — таков философский базис этого подхода.

С другой стороны, аргумент противоположной точки зрения состоит в том, что при отказе от использования количественного подхода в жертву приносится широта исследования. Если погружение в каждую культуру является обязательным, то становится невозможным изучение множества организационных культур. Для сравнения многих культур без количественных подходов не обойтись. Тем не менее крайне важно, чтобы ответы на вопросы оценочной методики действительно отражали в себе базисные ценности и допущения (т. е. именно культуру), а не просто вторичные отношения к существу явлений и представления о них (т. е. климат). Мы настаиваем, что наилучшим образом этого можно добиться посредством использования процедуры анализа неких сценариев, в которых реакция респондентов отражает степень, в какой написанные сценарии оказываются знаковыми для культуры их собственной организации. Эти сценарии играют роль намеков как эмоционального, так и познавательного свойства, стимулирующих выход на поверхность стержневых атрибутов культуры. Старинная поговорка \*Рыба ищет, где глубже» является прекрасной иллюстрацией философского базиса данного подхода.

да. Респонденты могут не осознавать критически важные атрибуты культуры, Сока им не бросится в глаза намек, включенный в сценарий вопроса. Этот подход использовался в очень многих хорошо известных исследованиях организационной культуры, как-то: *W. G. Ouchi & J. Johnson (1978)*, *C. O'Reilly (1983)*, *D. Denison (1989)* и *K. S. Cameron & S.J. Freeman (1991)*. Именно таковым является подход конкурентных ценностей, предлагаемый здесь нами для оценки организационной культуры.

### *Вопросы измерений*

Поскольку для получения адекватного диагноза организационной культуры мы не в силах уделить внимание абсолютно всем аспектам организации, необходимо сделать более сильный акцент на некоторых из них. Существуют два рода измерений, которые заслуживают краткого пояснения: *содержательные* и *образцовые*. Содержательные измерения относятся к аспектам организационной культуры, которые должны играть роль намеков в сценариях, помогая индивидам распознать культурные ценности своей организации. Образцовые измерения имеют отношение к профилю культуры, который генерируется посредством балльной оценки с помощью предлагаемой методики. Для диагностики культуры могут использоваться различные измерения этого профиля.

Прежде чем пояснить содержательные измерения, включенные в эту методику, полезно пролить свет на то, почему они способны раскрыть существо организационной культуры. В толковании этой способности мы опираемся на понятие психологических архетипов.

Психологи-теоретики подчеркивают, что у большинства индивидов каркас восприятия окружающего их мира однотипен. Он называется *психологическим архетипом* и относится к разряду категорий, определяющих то, каким образом люди формируют свой разум для организации информации, с которой им приходится сталкиваться. Например, автор работы (*Ian Mitroff, 1983*) писал:

Чем более глубоко изучается громадное разнообразие мировых культур, тем более обнаруживается, что на символиче-

ском уровне существует поразительная согласованность разных обликов архетипа. Люди могут не соглашаться друг с другом и пикироваться днем, но по ночам они демонстрируют совершеннейшее подобие своих мечтаний и мифов. Эта согласованность слишком основательна, чтоб быть простой случайностью. Вот почему признаки подобия психики обнаруживаются в самых глубинных слоях подсознания. Именно эти одинаковым образом проявляющиеся символические образы и определяются термином «архетип».

Инструмент оценки ОСАИ охватывает основополагающую структуру психологических архетипов в их стержневых измерениях. То есть оценка организационной культуры, использующая каркас конкурентных ценностей, подключается к фундаментальному организующему каркасу, в рамках которого люди получают, интерпретируют и обобщают информацию в виде умозаключений (более исчерпывающее объяснение базиса этого заявления см. в работе: *K. S. Cameron & D. R. Ettington, 1988*). Исследованиями установлено, что индивиды описывают культуры своих организаций соответственно этому психологическому архетипу, а культурная информация интерпретируется индивидами в контексте архетипа, лежащего в основе их мышления. Другими словами, манера, в которой естественным образом интерпретируется организационная культура, находится в гармонии с элементами модели конкурентных ценностей (см.: *R. O. Mason & I. I. Mitroff, 1973*; *I. I. Mitroff & R. H. Kilmann, 1976*). Таким образом, ключом к оценке организационной культуры является идентификация аспектов организации, отражающих ключевые ценности и допущения, после чего индивидам предоставляется возможность отвечать на вопросы с использованием каркаса архетипа. Инструмент ОСАИ позволяет реализовать этот теоретический подход.

В качестве базиса ОСАИ используется шесть содержательных измерений: (1) *доминантные характеристики* организации, или определение того, на что организация похожа в целом; (2) *стиль лидерства*, пронизывающего всю организацию; (3) *управление наемными работниками*, или стиль, который

характеризует отношение к наемным работникам и определяет, что представляют собой условия труда; (4) *связующая сущность организации*, или механизмы, которые позволяют организации держаться вместе; (5) *стратегические акценты*, которые определяют, какие сферы особого внимания приводят в движение стратегию организации; и (6) *критерии успеха*, которые показывают, как определяется победа и что именно вознаграждается и чувствуется. В комбинации эти содержательные измерения отражают фундаментальные культурные ценности и явно не выражаемые допущения о способе выполнения организацией своих функций. Они отражают представление о том, «каково положение вещей» в организации. Список из шести содержательных измерений не является, конечно, исчерпывающим, но предыдущими исследованиями обоснована его достаточность для адекватного представления картины типа культуры, которой обладает организация. Следовательно, имея ответы ее членов на вопросы об этих измерениях, можно обнажить культуру или комбинацию культур, лежащую в основе организации. В ее обнаружении можно не сомневаться еще и по той причине, что стержневая структура модели конкурентных ценностей соответствует доминантному психологическому архетипу, а для отражения своих рейтинговых оценок культуры респонденты имеют возможность пользоваться знаковой им структурой.

В отношении образцовых измерений организационной культуры следует сказать, что в научной литературе можно найти широкое их многообразие. В обзоре литературы (*K. S. Cameron & D. R. Ettington, 1988*) рассматривается более двадцати таких измерений, включая ориентацию фокуса внимания организации внутрь и вовне, скорость роста, степень риска, широту участия, ясность действий, дистанцию властных полномочий, проявление мужества и черты индивидуализма. Каждое из этих измерений помогает установить некий профиль или образец культуры. Однако тремя образцовыми измерениями, безусловно, наиболее преобладающими и часто упоминаемыми в литературе, являются сила, сплоченность и тип культуры. *Силой культуры* определяется мощь или первичность воздействия культуры на все, что происходит в органи-



зации. Например, в работе (Г. E. Deal & A. A. Kennedy, 1982, 5) утверждается, что «сильная культура почти всегда была тем мощным приводом, который скрывался за непрерывным успехом американского бизнеса». *Сплоченность культуры* — это характеристика степени, в которой культура, отражаемая одной частью организации, подобна и соответствует культуре, отражаемой ее другой частью. Например, исследователи (D. A. Nadler & M. L. Tushman, 1985, 275) обнаружили, что «при равенстве всего прочего, чем выше общая степень сплоченности или слаженности различных составляющих какой-то организации, тем более эффективным оказывается поведение организации на множестве уровней». *Культурный тип* характеризует специфический род культуры, демонстрируемой организацией — например, новаторская культура ориентирована на риск). В работе (K. S. Cameron & D. R. Ettington, 1988, 385) сообщается, что «эффективность организации более тесно ассоциируется с типом ныне существующей культуры, чем с ее сплоченностью или силой». Авторы труда (J. P. Kotter & J. L. Heskett, 1992) обнаружили, что главный фактор различий между компаниями с высокими (например, *American Airlines, Bankers Trust, Anheuser-Busch, PepsiCo, Hewlett-Packard, Con-Agra, Shell, Albertsons, Dayton Hudson, Wal-Mart, Golden West, Springs Industries*) и с низкими показателями деятельности (*Northwest Airlines, Citicorp, Coors, Xerox, Archer Daniels Midland, Texaco, Winn-Dixie, J. C. Penny, H. F. Ahmanson, Fieldcrest Cannon*) были сила, сплоченность (например, культура уравнена со стратегией) и тип культуры (например, фирмы, для которых в равной мере ценны потребители, держатели акций и наемные работники).

Инструмент оценки ОСАИ является уникальным именно по своей способности четко определять силу, сплоченность и тип организационной культуры. Как уже говорилось выше, по наблюдениям общего профиля культуры организации мы сразу же можем выявить степень, в которой проявляется сила (или доминирующее положение) одной или большего количества типов культур в данной организации. Рассматривая профили, ассоциируемые с каждым из шести сценариев (формируемых элементами вопросника) индивидуально, мы можем опреде-

лить либо степень сплоченности этих шести профилей (их конгруэнтность), либо установить, в какой мере они гетерогенны (не характеризуются сплоченностью). Наконец, профили культуры позволяют определить, каким типом культуры организация обладает просто на основании большей выраженности одного из квадрантов системы координат. Наше собственное исследование сотен организаций показало, что клановая культура и культура иерархии проявляются в них чаще, чем рыночная или адхократическая культура.

### **Надежность и валидность инструмента оценки организационной культуры**

Конечно, для того, чтобы инструмент оценки ОСАI оказался действительно полезным, необходимо убедиться, что он надежен и его применение валидно. Нет нужды доказывать, что данный инструмент измеряет именно то, для измерения чего предназначен, так же как нет необходимости проверять, так ли это, каждый раз, когда мы решаем его применить. К счастью, он уже использовался несколькими разными исследователями для изучения множества организаций разных типов. Во всех этих исследованиях в процессе анализа результатов контролировалась валидность его применения и проверялась надежность получавшихся с его помощью оценок. Здесь приводится краткий итоговый обзор нескольких исследований, чтобы ознакомить читателя с доказательствами надежности и обоснованности как инструмента оценки, так и самого теоретического подхода.

#### *Надежность*

Надежность определяется степенью того, насколько согласованно данный инструмент оценки измеряет типы культуры. То есть, необходим ответ на вопрос, оценивают ли в действительности различные элементы инструмента то, для оценки чего они предназначены? Исследование, в котором выполнялась проверка надежности инструмента ОСАI, было проведено одним из авторов данной книги (Л. Е. Quinn & G. M. Spreitzer, 1991). В рамках исследования 796 руководителей "из 86

различных фирм общественных коммунальных услуг давали рейтинговую оценку культуры своих организаций. В число этих руководителей входили высшие менеджеры (13% выборки), менеджеры верхней части среднего уровня управления (45%), менеджеры среднего звена (39%), линейные руководители и работники кадровых служб (2%). Для каждого типа культуры, оценивавшегося с помощью этого инструмента, рассчитывались статистические показатели надежности (коэффициенты альфа Кронбаха). Каждый коэффициент оказался статистически значимым и вполне удовлетворительно соответствовал нормальным стандартам надежности. Коэффициенты составили 0,74 для клановой культуры, 0,79 для адхократической культуры, 0,73 для иерархической культуры и 0,71 для рыночной культуры. Другими словами, по всем элементам вопросника инструмента оценки респонденты продемонстрировали тенденцию согласованно определять рейтинг культуры своей организации.

В работе (*A. Yeung J. Brockbank & D. Vlrch, 1991*) также дано доказательство надежности, проверявшейся в процессе изучения авторами 10 300 руководителей из 1064 организаций бизнеса. В число этих организаций входили многие корпорации из списка 500 компаний журнала «Fortune». В качестве ключевых респондентов использовались руководители служб управления людскими ресурсами и выбранные ими (для выполнения оценки с помощью предлагаемого инструмента) многочисленные коллеги. В среднем на каждую организацию бизнеса приходилось по девять респондентов. Инструмент оценки OCAI использовался для сбора воедино всех данных по культуре каждой организации. Разнообразные альтернативы вопросов сгруппировались по соответствующим типам культуры, а затем рассчитывались коэффициенты надежности. Полученные результаты показали, что надежность клановой культуры составила 0,79, надежность адхократической - 0,80, иерархической - 0,76 и рыночной - 0,77. В каждом случае коэффициенты надежности превышали уровни критической значимости. Попутно авторы обнаружили, что самый большой процент (44%) составили организации, в которых доминировала иерархическая культура, 15 и 14% всех

исследованных организаций соответственно клановая и адхократическая культуры, причем, как это ни удивительно, ни в одной фирме не было зафиксировано доминирования рыночного квадранта. Однако во всех организациях бизнеса наблюдался умеренный акцент на рыночном типе культуры. В 6% процентах фирм все типы культуры оказались акцентированы в равной степени, а 22% организаций показали отсутствие доминирования любого из типов культуры.

Еще в одном исследовании (*R. F. Zammuto & J. Y. Krakower, 1991*) авторы использовали этот инструмент для исследования культуры учреждений высшего образования. Более 1300 респондентов, включая администраторов (39% выборки), председателей отделений (34%) и членов попечительских советов (27%), дали оценки культур своих организаций, которые выразились в следующих значениях коэффициентов надежности для каждого типа культуры: для клановой — 0,82, для адхократической — 0,83, для иерархической — 0,67 и для рыночной — 0,78.

Дополнительно можно сослаться на многие другие исследования (см., например: *M. Peterson et al., 1991*), но в каждом известном нам случае проверка согласованности ответов дает примерно те же коэффициенты надежности, что и приведенные выше. Другими словами, имеется достаточное обоснование надежности инструмента оценки OCAI, чтобы относиться к нему с доверием и исключить сомнение в том, что его надежность соответствует и даже превышает надежность большинства наиболее широко известных инструментов оценки, используемых в социальных науках и науках, которые изучают проблемы организации.

### *Валидность*

Валидность (или обоснованность) определяется степенью, в которой явление, которое должно быть измерено, действие только измеряется. То есть вопрос ставится так: измеряет ли данный инструмент оценки именно четыре типа организационной культуры? В работе (*K. S. Cameron & S. E. Freeman, 1991*) приводится доказательство законности применения OCAI в исследовавшихся авторами организационных культу-

рах 334 учреждений высшего образования. Такое количество организаций является представительной выборкой генеральной совокупности четырехгодичных колледжей и университетов Соединенных Штатов. Среди работников, обследовавшихся учреждений были выявлены лица, которые могли иметь представление о перспективах организаций. В результате в число респондентов каждого учреждения вошли президент, глава профессорско-преподавательского коллектива, руководители финансового подразделения, подразделения работы со студентами, службы внешних связей, официальные лица исследовательских подразделений, отобранные главы отделений и отдельные члены попечительских советов. В каждом учреждении было от 12 до 20 респондентов, а всего обследованием было охвачено 3406 человек.

Ни одна из обследовавшихся организаций не характеризовалась всецело только одной культурой, но доминантные культуры были четко выявлены в большинстве учреждений. Наиболее часто проявлявшейся оказалась клановая культура, а наименее часто — рыночная. В целом 236 учреждений имели сплоченную культуру (т. е. один тип культуры доминировал в большинстве аспектов деятельности организаций), тогда как 98 организаций не имели сплоченной культуры (например, доминирующий тип культуры в определенной степени вступал в противоречие с различными аспектами деятельности организации).

Была осуществлена проверка взаимосвязей между тремя измерениями культуры — ее силой, сплоченностью и типом — с одной стороны, и организационной эффективностью — с другой. В ранее выполненном исследовании *К. С. Камерон* выявил измерения организационной эффективности учреждений высшего образования. В данном исследовании они использовались для изучения положения, когда сильные культуры более эффективны, чем слабые, сплоченные культуры более эффективны, чем не отличающиеся сплоченностью, а также для сопоставления продуктивности различных типов организационных культур. Было установлено, что сила и сплоченность культуры далеко не в той же мере годятся для прогнозирования организационной эффективности, в какой

для этих целей подходит тип культуры. Другими словами, было показано, что никакого статистически значимого различия между сильной и слабой, сплоченной и не сплоченной культурами в отношении их взаимосвязи с различными измерениями организационной эффективности не существует. Однако при сравнении различных типов культур эти различия оказались значимы.

Законность инструмента оценки культуры доказывалась однозначно, когда тип культуры соответствовал сфере эффективности (где организация преуспевала) и характеру принятия решений, структуре и используемой стратегии. Учреждения, которые обладали культурой кланового типа, демонстрировали показатели эффективной деятельности в сферах, имеющих отношение к морали, удовлетворенности, внутреннему общению и оказанию поддержки, т. е. к атрибутам, определяющим клановые ценности. Учреждения, имеющие адхократический тип культуры, отличались наибольшей эффективностью по показателям деятельности в сферах, связанных с приспособляемостью и открытостью системы, новаторством и передовыми знаниями, т. е. относились к атрибутам, соответствующим адхократическим ценностям. Учреждения с рыночным типом культуры имели наиболее эффективные показатели деятельности в сферах, определяющих способность обретать необходимые ресурсы, т. е. относились к атрибутам рыночной культуры (например, умению добиться высоких годовых доходов, привлечь хороший профессорско-преподавательский состав, повысить зримый имидж учреждения и т. д.). Учреждения с иерархическими культурами не отличались ВЫСОКИМИ показателями деятельности ни в одной сфере.

Дополнительный статистический анализ показал, что учреждения с различными типами культур также придерживались различного рода организационных стратегий, применяли разные процессы принятия решений и имели непохожие структуры. Клановые культуры характеризовались высокой сплоченностью, коллегиальностью в деле принятии решений и неким особым чувством учрежденческой идентичности и миссии учреждения. Адхократические культуры отличались новаторством, агрессивными стратегиями, повышенной устремленно-

стью за пределы организации и предрасположенностью к проявлению инициативы. Иерархические культуры придерживались строгого финансового контроля и проявляли заботу о рентабельности. Рыночные культуры предрасположены к агрессивности и стратегиям разведывательного типа. Короче говоря, результаты проведенных анализов подтвердили высокую степень согласованности с провозглашенными ценностями и организационными атрибутами, которые в модели конкурентных ценностей заявлены в качестве типичных для каждого типа культуры. Другими словами, эти результаты еще раз убедительно доказывают валидность принятого нами конкурентного подхода.

Два других рода доказательства валидности были также получены в работе (*R. E. Quinn & G. M. Spreitzer, 1991*) — валидность по конвергенции (сходимости)-И валидность по дискриминанту (расхождению). Проверки этих двух типов валидности осуществлялись с использованием сопоставительного анализа множества свойств-методов и анализа многомерного масштабирования.

Анализ множества свойств-методов проводился с применением двух различных инструментов оценки организационной культуры. Одним из них был рассматриваемый здесь инструмент OSAI. С помощью другого инструмента оценивались те же самые культурные измерения, но по иной шкале, а именно шкале Лайкерта, в которой каждый альтернативный сценарий имел ранги от 1 до 5. Шкалы четырех квадрантов культуры трактовались как четыре свойства, а два разных инструмента — как два разных метода. Цель анализа состояла в том, чтобы определить, объясним ли широкий разброс между четырьмя свойствами (четырьмя культурами), получаемый в результате использования другого метода (другого инструмента оценки). Чтобы получить доказательство валидности, необходимо показать, что коэффициенты корреляции в одном и том же квадранте культуры отличаются от нуля значительно, однако остаются умеренной величины (*D. T. Campbell & D. W. Fisk, 1959*). Как показали результаты рассмотрения матрицы множества свойств-методов, конвергентная валидность подтвердилась. Как и требовалось, все диагональные коэффициенты

корреляции оказались статистически не нулевыми ( $c < 0,001$ ) и в диапазоне от 0,212 до 0,515, т. е. показали умеренный уровень корреляции.

Валидность по дискриминанту проверялась тремя способами. В первой проверке проверялись шкалы баллов оценок одного и того же квадранта культуры, чтобы установить, не больше ли их взаимная корреляция, чем с другими квадрантами культуры при измерении *отдельными* инструментами {D. T. Campbell & D. W. Fisk, 1959}. Двадцать три из двадцати четырех сравнений показали согласие с ожидаемыми результатами, таким образом твердо подтвердив валидность по дискриминанту. Во второй проверке ожидалось, что шкалы в одной и той же культуре имеют более высокий уровень корреляции друг с другом, чем со шкалой оценки в каком-то другом квадранте культуры, измеренной *тем же самым* методом (D. T. Campbell & D. W. Fisk, 1959). В шестнадцати из двадцати четырех сравнений шкал это ожидание подтвердилось, дав умеренной силы подтверждение валидности по дискриминанту. В третьей проверке ожидалось существование одного и того же образца внутренних взаимосвязей в пределах применения одного метода и между независимо применяемыми методами (D. T. Campbell & D. W. Fisk, 1959). Рассчитанный коэффициент согласия Кендалла оказался равным 0,764 ( $c < 0,001$ ), что указывает на подтверждение гипотезы о валидности по дискриминанту. Другими словами, все три проверки, в которых использовались приемы анализа множества свойств-методов, подтвердили валидность методологической модели и инструмента оценки как по конвергенции, так и по дискриминанту.

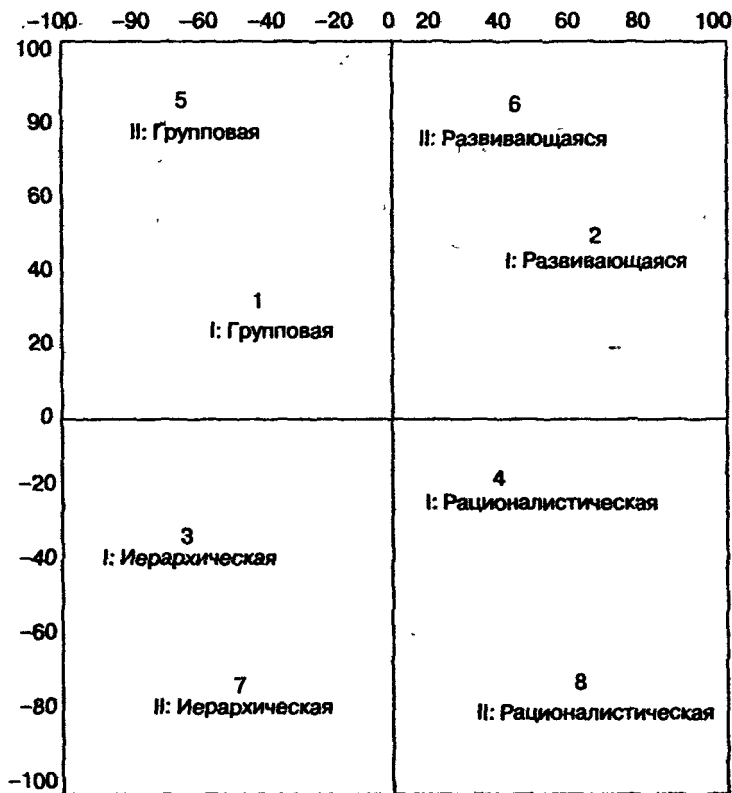
Процедура многомерного сравнения также показала подтверждение валидности по конвергенции и дискриминанту. На рис. A1.1 показано положение каждого типа культуры при его измерении двумя разными инструментами. Коэффициенты отчуждения Гутмана и Лингоса ( $r = 0,076$ ) и напряжения Крускала (напряжение = 0,056) указывают на удовлетворительную соразмерность данных и модели (см.: Kruskal & Wish, 1978). Кроме того, из рисунка можно видеть, что каждый тип культуры оказывается в соответствующем квадранте, что



оценки одинаковых культур ближе друг к другу, чем к культурам не похожих типов, и что обе оценки одного и того же типа культуры занимают иной, чем остальные, квадрант. Другими словами, и при использовании этой техники многомерных сравнений подтверждается законность валидности по конвергенции и дискриминанту.

Дальнейшее доказательство законности было дано в работе (& *F. Zammubo & J. Y. Krakower, 1991*). В своем исследовании культуры колледжей авторы обнаружили, что клановые культуры сильно ассоциируются с децентрализацией, доверием, ощущением равенства в среде членов организации, высокой моралью и удовлетворением поведением лидера. Все эти факторы согласуются со стержневыми ценностями, относимыми к клановой культуре. Авторы работы установили, что адхократические культуры очень ассоциируются с соблюдением установленных норм, склонностью к изменениям и заведомо активной ориентацией на стратегию и совершенствование—все это в полной мере согласуется с ценностями, приписываемыми адхократической культуре. Иерархическая культура необыкновенно ассоциирована с формализацией, сопротивлением изменениям, стабильностью, ориентацией реактивного отношения к изменениям и низкой моралью. И данный результат свидетельствует о большой степени согласия ценностей иерархической культуры с этими организационными атрибутами. Рыночная культура показала явную ассоциацию с директивным лидерством, конфронтацией и конфликтами, вознаграждением за достижения и неукоснительными руководящими указаниями, что в полной мере совместимо с ценностями рыночной культуры.

Валидность ОСАI проверялась и другими дополнительными исследованиями, но, как и в случае с проверками надежности, нам не известны исследования, в которых было бы получено опровержение законности этого инструмента оценки. Таким образом, можно эмпирически обоснованно утверждать, что *m*-инструмент ОСАI измеряет именно то, что подлежит измерению, а именно ключевые аспекты организационной культуры, которые оказывают заметное воздействие на организационное и индивидуальное поведение. Более того, ОСАI можно рекомендовать как надежный инструмент измерений.



КОЭФФИЦИЕНТ НАПРЯЖЕНИЯ КРУСКЛА=0,056

КОЭФФИЦИЕНТ ОТЧУЖДЕНИЯ ГУШАНАГЛИНЛОСА \* 0,076

**Рис. А1.1.** Многомерное сравнение результатов измерения конкурирующих ценностей

### Замечания о шкале ответов

В инструменте ОС А1 используется шкала ответов, которая позволяет индивидам выделять альтернативы в пределах сотни точечных мер. Она известна как *ипсативная* (ipsative) шкала рейтинговых оценок. Большинство обычно используемых аль-

тернативных рейтинговых шкал относится к *шкалам Лайкерта*, в которых респонденты определяют рейтинг каждой альтернативы каждого вопроса в баллах от 1 до 7, — ранжируя ответы, скажем, от решительного согласия до решительного несогласия. Мы сознательно выбрали для инструмента OSAI ипсативную альтернативу, но проводили исследования с использованием обоих типов шкал ответов. Шкала OSAI имеет как преимущества, так и недостатки, в которых исследователи должны отдавать себе отчет. Главное преимущество состоит в том, что выявляется и четко определяется уникальность фактически существующей в организации культуры. То есть OSAI обеспечивает 100-балльную шкалу рейтинговых оценок вместо традиционной 7-балльной шкалы, используемой в формате Лайкерта. В результате достигается большая дифференциация рейтинговых оценок. Второе важное преимущество заключается в том, что респонденты вынуждены определять и компромиссы (отступления от одной культуры в пользу другой), которые фактически имеют место в организациях. При использовании шкалы Лайкерта у респондентов появляется стремление давать всем квадрантам слишком высокий или слишком низкий рейтинг. Это приводит к уменьшению дифференциации.

С другой стороны, ипсативные шкалы не допускают независимость ответов. Например, ответ на альтернативу А в вопросе 1 связан с ответом на альтернативу В в том же вопросе. В формате Лайкерта каждый ответ предполагается независимым. Для анализа такого рода данных обычно не годится нормальный корреляционный статистический анализ, который базируется на допущении о независимости ответов по каждому пункту. Однако в работах (*K. S. Cameron & S. E. Freeman, 1991*) и (*?. F. Zammuto & J. Y. Krakower, 1991*) дается обзор аргументов в пользу приемлемости некоторых стандартных статистических приемов для анализа подобных данных, а также приводятся примеры альтернативных статистических приемов. С другой стороны, авторы работ (*R. E. Quinn & G. M. Spreitzer, 1991*) и (*Л. Yeung, J. Brockbank & D. Ulrich, 1991*) относятся к исследователям, применявшим шкалу ответов Лайкерта и анализировавшим данные о культуре с использованием стандартных статистических процедур.

Для исследовательских целей мы рекомендуем выбирать тот статистический прием, который наилучшим образом соответствует повестке дня проводимого изыскания и центральным вопросам исследования в целом. Мы будем рады обсудить с исследователями существующие статистические альтернативы и позаимствовать опыт использования данного оценочного инструмента в исследовательских программах других работников науки.

## Приложение II

# Психометрический анализ методики оценки управленческих навыков (MSAI)

Методика оценки управленческих навыков (MSAI) представляет собой важное дополнение к средствам изменения организационной культуры, является превосходным инструментом совершенствования личного профессионализма менеджеров и потому широко используется. Данное приложение посвящено краткому обсуждению психометрических особенностей этой методики. Содержащийся здесь материал может оказаться полезным тем читателям, которые желают ее использовать в своей работе по изменению либо собственной организации, либо в исследовательских целях.

Наилучший и наиболее исчерпывающий анализ психометрических особенностей MSAI был выполнен работниками Мичиганского университета (*Lee Colktt & Carlos Mora, 1996*). Ключевой вопрос, на который стремились ответить исследователи, формулировался следующим образом: работает ли MSAI в соответствии с рамочной конструкцией конкурирующих ценностей? То есть можно ли предсказать взаимосвязь управленческих навыков одного квадранта с управленческими навыками других квадрантов? Точна ли карта MSAI, которую дает этот теоретический каркас?

Чтобы ответить на такие вопросы, Л. Коллетт (*L. Collett*) и К. Мора (*C. Mora*) разработали новый статистический метод,

назвав его *^Оценка внутриличностных отклонений\**, или *<D-оценка\**. Они использовали данные, полученные по сокращенной выборке из 40 000 лиц, собранные с использованием MSAI, причем анализировалось 8816 ситуаций. Используемая исследователями процедура отбора исключала сомнение в том, что сокращенная выборка, которую они анализировали, имеет какое-то систематическое отличие от полного набора данных. Л. Коллетт и К. Мора в качестве средства оценок по отдельным составляющим использовали линейные комбинации (средние значения), сравнивая все сферы компетентности менеджера (например, управление бригадами, управление новаторством) таким образом, чтобы из шестидесяти исходных элементов у них получились группы по двенадцать оценок различных *измерений* компетентности и четыре *квадрантных* оценки. Анализ проводился сначала по ответам отдельных подчиненных, а затем по обобщенным ответам, представлявшим собой средние оценки тех индивидов, которые определяли рейтинг одного и того же менеджера. Были выполнены расчеты трех корреляционных матриц: (1) корреляции между индексами четырех квадрантов рассчитывались с целью проверки гипотетических взаимосвязей соседних и диагональных квадрантов; (2) 12 x 16 матрица корреляций между оценками двенадцати измерений различных аспектов компетентности рассчитывалась для сравнения взаимосвязей внутри квадрантов и между квадрантами и (3) 12 x 60 (двенадцать измерений различных аспектов компетентности и шестьдесят элементов опросного бланка) матрица корреляций была рассчитана для сравнения корреляций между измерениями различных аспектов компетентности (надежности оценок) с корреляциями между измерениями аспектов компетентности. Результаты этого анализа приводятся в подразделе, который следует за представленным ниже пояснением статистического метода D-оценки.

### **Внутриличностная D-оценка**

Л. Коллетт и К. Мора пришлось разработать новый статистический метод анализа данных MSAI, поскольку, как они спра-

ведливо полагали, для рейтинговых оценок индивидов, которые характеризуют управленческое поведение другого менеджера, не годятся допущения нормального статистического распределения. Обычно предполагается, что набор рейтинговых оценок любого явления представляет собой массив, который сам по себе разбросан возле какой-то нормальной кривой. Это массив повторных измерений одного и того же явления. Следовательно, рейтинговые оценки, вероятнее всего, подвержены влиянию целого ряда факторов, увеличивающих систематическую ошибку оценок. Особенно заметны систематические ошибки рейтинговых оценок в силу поведенческих и личностных качеств оцениваемого менеджера. Идея, на которой построена внутриличностная D-оценка, вытекает, таким образом, из базисной теории анализа дисперсии повторных измерений, которая описывает оценки индивида как линейную комбинацию слагаемых. Принято, что личная рейтинговая оценка ( $X$ ) какого-то элемента MSAI состоит из семи слагаемых. Математически они могут быть представлены следующим образом:

$$X_{ijkm} = \mu + M_m + (O_{i(m)} + C_m + Q) + F_k + E_{j(ikm)},$$

- где  $\mu$  — средний показатель деятельности для генеральной совокупности менеджеров по аспектам компетентности, подлежащим измерению;
- $M_m$  — величина, на которую показатель деятельности  $m$ -го менеджера выше или ниже, чем  $\mu$ ;
- $O_{i(m)}$  — ошибка наблюдательности (+/-)  $i$ -го лица при рейтинговой оценке показателя деятельности  $m$ -го менеджера (скобки в подстрочном индексе указывают на организацию гнезда, т. е. лица ( $i$ ) входят в гнезда менеджеров ( $m$ ), где каждое лицо дает рейтинговую оценку только одному менеджеру; предполагается, что это слагаемое случайным образом распределено около нулевого среднего значения);
- $C_m$  — систематическая ошибка (+/-), причиной которой является харизма личности  $m$ -го менед-

жера (предполагается, что менеджеры, представляющие данные, вероятнее всего, входят в число лучших работников своих организаций; следовательно, большинство менеджеров имеет позитивные  $m$ -оценки при редких низких оценках, дающих сильно скошенную кривую распределения);

**Q** — влияние систематической ошибки (+/-) вопроса и административных процедур (в случае применения инструмента оценки MSAI использование элементов, вопросы которых формулируются в позитивном словесном выражении, вероятно, оказывает одинаково позитивное влияние);

**F<sub>k</sub>** — фактическое влияние (+/-)  $k$ -измерения на оценки каждого элемента данного измерения;

**E<sub>j(ikm)</sub>** — ошибка (+/-)  $i$ -го лица, дающего рейтинговую оценку  $m$ -му менеджеру по  $j$ -му элементу  $k$ -го измерения (опять-таки, скобки в подстрочном индексе указывают на организацию гнезда в пределах лиц, измерений и менеджеров).

Заключенные в скобки члены  $O$ ,  $S$  и  $Q$ , показывают, что названные три источника систематической ошибки смешаны в среднем ответе каждого лица, т. е. представляют собой эффект *личности*. Их комбинированное влияние имеет тенденцию быть значительно большим, чем у других членов уравнения, причем оно будет давать положительное смещение, подталкивая, таким образом, первичные оценки по каждой составляющей к верхнему краю шкалы ответов. Следовательно, распределение оценок будет иметь сильный негативный скос. Проблема состоит в исключении влияния  $O$ ,  $S$  и  $Q$  (личности) таким образом, чтобы можно было обнаружить влияние  $M$  и  $F$  (поведение менеджера). Это делается следующим образом. Сначала вычисляется средняя оценка (среднее значение по шестидесяти элементам) каждого лица. Затем рассчитываются частные отклонения от этого генерального среднего по внутриличностной и межличностной составляющим. В расчетной системе ANOVA для обработки повторных изме-



рений данные частные отклонения возводятся в квадрат и суммируются, чтобы получить сумму квадратов и дисперсию по каждой составляющей. Однако в этом анализе использовались сами оценки отклонений. Оценка отклонения (D-оценка) рассчитывалась для каждого из шестидесяти элементов посредством вычитания средней оценки конкретного респондента из первичной оценки по данному элементу. Оценки измерений и квадрантов были рассчитаны посредством осреднения элементов, которые теоретически подходили для включения в соответствующие измерения и квадранты. Далее рассчитывались корреляции D-оценок элементов, измерений и квадрантов.

### **Характеристики D-оценок**

D-оценки являются самодостаточными в том смысле, что их сумма равна нулю. Это означает, что каждая высокая позитивная оценка составляющей должна быть сбалансирована равной ей по величине негативной оценкой. Поэтому D-оценке элемента присуща некая встроенная отрицательная корреляция с большинством других элементов. Математическое ожидание корреляций между самодостаточными оценками отрицательно, из чего следует, что сочетание положительных корреляций (0,50 или выше) между элементами одних и тех же измерений или элементами одних и тех же квадрантов с отрицательными корреляциями между измерениями по диагоналям квадрантов и самими квадрантами является сильным фактором подтверждения законности инструмента MSAI. Таким образом, для самодостаточных шкал можно прогнозировать умеренные отрицательные корреляции между измерениями в соседствующих квадрантах.

Следует также подчеркнуть, что D-оценки исключают проявления личностного влияния (O, S и Q). Исходное сочетание оценок 444454...4 по различным элементам дает такую же D-оценку, что и сочетание 111121...1. D-оценка дает представление только об относительном местоположении данной оценки в системе оценок конкретного лица, определяющего рейтинг. Таким образом, результаты анализа D-оценок пока-

зывают разброс в пределах сочетания ответов самого этого лица, а не разброс ответов разных людей, определяющих рейтинг одного и того же человека, как это имеет место в нормальном статистическом анализе. Чтобы определить законность и полезность MSAI, мы заинтересованы в получении рейтинговых оценок отдельных лиц, оценивающих своего собственного менеджера, а не множества лиц, определяющих рейтинга множества менеджеров. Таким образом, с исследовательской точки зрения интерес представляют ответы на следующие вопросы: отрицательна ли корреляция навыков адхократического квадранта с навыками иерархического квадранта, как это предсказано методологическим каркасом? отрицательна ли корреляция кланового и рыночного квадрантов? положительна ли корреляция измерений аспектов компетентности в пределах каждого квадранта? адекватна ли надежность корреляций элементов внутри измерений?

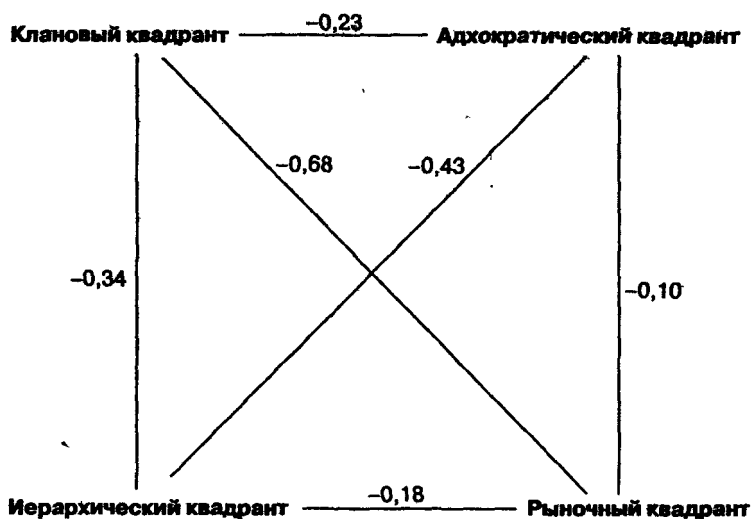
## Результаты анализа

### *Корреляции между квадрантами*

На рис. A2.1 представлены результаты корреляций между квадрантами. Из этого рисунка видно, что корреляция между клановым и рыночным квадрантами составляет  $-0,43$ , а корреляция между адхократическим и иерархическим квадрантами равна  $-0,68$ , что вполне соответствует каркасу конкурентных ценностей. Как и ожидалось, корреляции между соседними квадрантами отрицательны, но коэффициенты между диагональными квадрантами много меньше (адхократия — рынок =  $-0,10$ ; рынок — иерархия =  $-0,18$ ; клан — иерархия =  $-0,34$ ; клан — адхократия =  $-0,23$ ).

### *Корреляции между измерениями*

Чтобы соответствовать каркасу конкурентных ценностей, корреляции между измерениями в пределах одного квадранта должны быть положительными или очень слабо отрицательными. Результаты анализа, показанные в табл. A2.1, подтверждают это предположение. Измерения в клановом квадранте имеют положительные коэффициенты взаимной



**Рис. А 2.1. Корреляции D-оценок между квадрантами**

корреляции и сильные отрицательные корреляции с измерениями в рыночном квадранте. Корреляции между измерениями соседствующих-квадрантов положительны или слабо отрицательны, и только в одном случае (управление системой контроля) коэффициент корреляции в большей мере отрицателен, чем коэффициенты между диагональными квадрантами. Для кланового квадранта теоретически предсказываемая взаимосвязь с соседствующими квадрантами подтверждается в семнадцати из восемнадцати случаев.

Корреляции между измерениями в адхократическом квадранте близки к нулю, одни коэффициенты немного положительны, другие немного отрицательны. В шестнадцати из восемнадцати случаях они ниже, чем корреляции между диагональными квадрантами. Теоретически предсказываемая взаимосвязь с соседствующими квадрантами подтверждается в двенадцати из восемнадцати случаев.

Внутри рыночного квадранта корреляции также в основном положительны, что теоретически подтверждает взаимо-

связи между измерениями в пределах квадранта. Теоретически взаимосвязи диагональных квадрантов подтверждаются во всех случаях, а в пятнадцати из восемнадцати случаев они подтверждаются и для взаимосвязей между соседствующими квадрантами.

Измерения в иерархическом квадранте также близки к нулю и немного положительны, что свидетельствует об их надежности (поскольку ожидаемая взаимосвязь должна быть немного отрицательной). Теоретически взаимосвязи диагональных квадрантов тоже подтверждаются, хотя и с менее сильными результатами, чем для других квадрантов, а результаты для соседствующих квадрантов согласуются с теоретическими предсказаниями в одиннадцати из восемнадцати случаев. Хотя результаты для иерархического квадранта менее сильны, чем для других, результаты для диагонально расположенных квадрантов согласуются с теоретически предсказываемыми взаимосвязями, а результаты по взаимосвязям соседствующих квадрантов подтверждаются повсеместно (при всего нескольких исключениях).

### *Корреляции элементов по измерениям*

Проверка корреляций каждого элемента с другими элементами его теоретического измерения (корреляции в пределах измерения) по сравнению с корреляциями каждого элемента с элементами других трех измерений (корреляции вне пределов измерения) позволила обнаружить, что каждое измерение аспекта компетентности обладает сильной надежностью (заметное превышение величины 0,50 означает высокую надежность при использовании самодостаточных измерителей). Два элемента вопросника — № 31 и 60 — проявили себя как слабые измерители соответствующих теоретических измерений, поэтому их исключение из MSAI могло бы упрочить психометрическую силу вопросника. С другой стороны, эти вопросы включены для оценки значимых аспектов управленческого поведения и, хотя их корреляция с другими элементами вопросника слаба, они входят в число важных аспектов поведения успешно действующих менеджеров.



В итоге все направления этого анализа оказывают существенную поддержку MSAI в качестве инструмента рейтинговой оценки, способного оказаться полезным в процессе изменения культуры. Он дает очень хорошую карту взаимосвязей между квадрантами и измерениями аспектов компетентности, теоретически определяемых каркасом конкурентных ценностей. Критически важные управленческие навыки, подлежащие оценке с помощью этого инструментального процесса, теоретически взаимосвязаны друг с другом, а также и с квадрантами культуры. К использованию предлагаемого инструмента для оценки менеджеров можно относиться с определенным доверием, поскольку, базируясь на результатах оценки, менеджеры смогут развивать именно те аспекты своей компетентности, которые позволят ускорять изменения культуры в желаемых направлениях.

- J

## **Инструмент оценки управленческих навыков**

**О Ким Камерон**

### *Форм/а для самооценки*

Этот инструмент сконструирован для описания вашего управленческого поведения на работе. Элементы вопросника были сформулированы в процессе исследований управленческого поведения. Их предназначение состоит в предоставлении вам профиля ваших навыков в различных аспектах управленческой компетентности. По элементам оценивается не ваш стиль руководства, а ваше поведение. Поэтому вы должны отвечать на вопросы исходя из того, что вы делаете, а не на то, что, по вашему мнению, вы должны бы были делать. Здесь нет правильных или неправильных ответов.

Ваши ответы будут сравниваться с ответами, которые получают от ваших подчиненных, равных вам по должности, и вышестоящих руководителей вашей организации. Вся информация будет собрана и предоставлена вам в виде персонализированного отчета об обратной связи. Вы также получите возможность сравнить профиль аспектов собственной компетентности с профилями сорока тысяч других менеджеров.

Для ваших ответов предусмотрен стандартный бланк ответов. Пожалуйста, отметьте ваши ответы на предлагаемом бланке. Это облегчит ввод данных в компьютер и подготовку для вас отчета об обратной связи. Не используйте для своих ответов сами вопросники.

Для анализа данных вам назначается номер. Этот номер должен быть напечатан на бланке ваших ответов. Пожалуйста-

ста, не делайте на бланке своих ответов иные пометки, помимо самих ответов на каждый вопрос и вашего имени.

Заполнение вопросника отнимет у вас около тридцати минут. Заполнив бланк, отправьте его факсом в «Услуги по анализу поведенческих данных» до *(дата)*. Возвращать факсом страницы самого вопросника нет необходимости.

Благодарим за сотрудничество.

## Форма рейтинговой самооценки управленческого поведения

Опишите ваше поведение в качестве менеджера. Отвечайте по статьям так, как вы фактически ведете себя большую часть времени, а не так, как вам хотелось бы себя вести. Если вы не уверены в ответе, остановите выбор на лучшей из ваших догадок. Пожалуйста, отмечайте ваши ответы на бланке ответов<sup>^</sup>. Используйте следующую шкалу для своих рейтинговых оценок:

- 5 — Решительное согласие
- 4 — Умеренное согласие
- 3 — Слабое согласие и/или слабое несогласие
- 2 — Умеренное несогласие
- 1 — Решительное несогласие

	Решительное согласие	Умеренное согласие	Слабое согласие и/или слабое несогласие	Умеренное несогласие	Решительное несогласие
01. Когда люди моего подразделения делятся со мной своими проблемами, я стараюсь их поддержать.	5	4	3	2	1
02. Я поощряю других работников своего подразделения генерировать новые идеи и методы работы.	5	4	3	2	1
03. Я мотивирую и заряжаю энергией других, чтобы они выполняли работу лучше.	5	4	3	2	1



	Решительное согласие	Умеренное согласие	Слабое согласие и/или слабое несогласие	Умеренное несогласие	Решительное несогласие
04. Я пристально слежу за тем, как справляете* с делом мое подразделение.	5	4	3	2	1
05. Я регулярно поощряю подчиненных к совершенствованию их управленческих навыков, чтобы они могли достичь более высоких показателей деятельности.	5	4	3	2	1
06. Я настойчиво добиваюсь интенсивной и упорной работы и высокой производительности своих подчиненных.	5	4	3	2	1
07. Я ставлю честолюбивые цели, которые склоняют подчиненных добиваться показателей деятельности, превышающих стандартные.	5	4	3	2	1
08. Я создаю сам или помогаю другим получить ресурсы, необходимые для реализации их новаторских идей.	5	4	3	2	1
09. Когда кто-то приходит с новой идеей, я оказываю всяческую помощь в доведении ее до результата.	5	4	3	2	1
10. Я обеспечиваю ситуацию, при которой всем наемным работникам ясна наша политика, ценности и цели. -	5	4	3	2	1
11. Я обеспечиваю ситуацию, при которой у других появляется четкая картина того, каким образом их работа соотносится с работой остальных в компании.	5	4	3	2	1
12. Я организую людей в сплоченные, преданные делу бригады	5	4	3	2	1
13. Мои подчиненные имеют со мной регулярную обратную связь в отношении моего мнения об их работе.	5	4	3	2	1
14. Я отчетливо вижу возможные достижения в будущем.	5	4	3	2	1
15. Я усиливаю ощущение конкуренции, чтобы помочь членам моей рабочей группы выполнять задания на более высоких уровнях, чем члены других подразделений.	5	4	3	2	1

	Решительное согласие	Умеренное согласие	Слабое согласие и/или слабое несогласие	Умеренное несогласие	Решительное несогласие
16. Я уверен в том, что отчетность и оценки носят в моем подразделении регулярный характер.	5	4	3	2	1
17. Я интерпретирую и упрощаю сложную информацию таким образом, чтобы она обрела смысл для других и могла использоваться всей организацией.	5	4	3	2	1
18. Я облегчаю эффективное разделение информации и решение проблем в своей группе.	5	4	3	2	1
19. Я ускоряю рациональный, систематический анализ решений в своем подразделении (например, логический анализ составных частей проблем), чтобы уменьшить сложность важных вопросов.	5	4	3	2	1
20. Я обеспечиваю уверенность в том, что другим в моем подразделении предоставляются благоприятные возможности личного роста и совершенствования.	5	4	3	2	1
21. Я создаю внешние условия, в которых совершенствование и участие в принятии решений поощряются и вознаграждаются.	5	4	3	2	1
22. В группах, находящихся под моим руководством, я обеспечиваю уверенность в том, чтобы уделялось достаточное внимание как выполнению заданий, так и межличностным взаимосвязям.	5	4	3	2	1
23. Давая негативную оценку другим, я ускоряю их самосовершенствование,* не вызывая оборонительную реакцию или озлобление.	5	4	3	2	1
24. Я даю другим назначения и возлагаю на них ответственность, заботясь о предоставлении благоприятных возможностей для их личного роста и совершенствования.	5	4	3	2	1
25. Я активно способствую подготовке других к движению вверх по служебной лестнице организации.	5	4	3	2	1

	Решительное согласие	Умеренное согласие	Слабое согласие и/или слабое несогласие	Умеренное несогласие	Решительное несогласие
26. Я регулярно выдвигаю новые творческие идеи, относящиеся к процессам, продукции или процедурам своей организации.	5	4	3	2	1
27. Я не устаю обновлять и подкреплять свое видение будущего, постоянно доводя его до сведения членов моего подразделения.	5	4	3	2	1
28. Я помогаю другим увидеть новый характер будущего, не оставляя без внимания ни возможности, ни вероятные проблемы.	5	4	3	2	1
29. Я всегда работаю над совершенствованием процессов, которые мы используем для достижения желаемых результатов.	5	4	3	2	1
30. Я подталкиваю свое подразделение к достижению конкурентных показателей деятельности мирового класса в деле оказания услуг и/или производства продукции.	5	4	3	2	1
31. Облекая полномочиями других в своем подразделении, я ускоряю создание климата мотивации, который заряжает энергией каждого.	5	4	3	2	1
32. Я имею постоянные и частые личные контакты со своими внутренними и внешними потребителями.	5	4	3	2	1
33. Я обеспечиваю уверенность в том, что мы в состоянии оценить, насколько хорошо удовлетворяются ожидания наших потребителей.	5	4	3	2	1
34. Я даю наемным работникам возможность обрести опыт, который способствует их социализации и вхождению в культуру нашей организации.	5	4	3	2	1
35. Я повышаю конкуренцию в своем подразделении, поощряя других предоставлять услуги и/или производить продукцию, которая удивляет и восхищает потребителей тем, что превосходит их ожидания.	5	4	3	2	1

	Решительное согласие	Умеренное согласие	Слабое согласие и/или слабое несогласие	Умеренное несогласие	Решительное несогласие
36. Мною установлена система контроля, которая обеспечивает уверенность в постоянстве качества, уровня сервиса, затрат и продуктивности в своей подразделении.	5	4	3	2	1
37. Я регулярно координирую свою работу с менеджерами других подразделений своей организации.	5	4	3	2	1
38. Для меня в порядке вещей разделять информацию вне пределов функциональных границ своей организации для упрощения координации.	5	4	3	2	1
39. Я использую систему измерений, которая обеспечивает постоянный мониторинг рабочих процессов и результатов работы.	5	4	3	2	1
40. Я добиваюсь того, чтобы члены моего подразделения ясно понимали, чего именно я от них ожидаю.	5	4	3	2	1
41. Я убежден, что все, что мы делаем, сосредоточено на лучшем обслуживании наших потребителей.	5	4	3	2	1
42. Я облегчаю становление климата агрессивности и напряжения энергии в своем подразделении.	5	4	3	2	1
43. Я осуществляю постоянный мониторинг сильных и слабых сторон наших лучших проявлений конкурентоспособности и обеспечиваю свое подразделение информацией о том, как мы их измеряем.	5	4	3	2	1
44. Я облегчаю становление климата непрерывного совершенствования своего подразделения.	5	4	3	2	1
45. Мною разработана ясная стратегия помощи своему подразделению в деле успешного претворения в жизнь моего видения будущего.	5	4	3	2	1
46. Я овладеваю воображением и эмоциональным настроем других, когда говорю о своем видении будущего.	5	4	3	2	1

	Решительное согласие	Умеренное согласие	Слабое согласие и/или слабое несогласие	Умеренное несогласие	Решительное несогласие
47. Я облегчаю становление рабочей среды, в которой равные мне по должности, так же как подчиненные, учатся друг у друга и помогают один другому совершенствоваться.	5	4	3	2	1
48. Я открыто и внимательно выслушиваю других, когда они делятся со мной своими идеями, даже если не согласен с ними.	5	4	3	2	1
49. Руководя какой-то группой, «создаю атмосферу сотрудничества и позитивного разрешения конфликтов между членами группы».	5	4	3	2	1
50. Я создаю атмосферу доверия и открытости, демонстрируя понимание точки зрения отдельных лиц, которые приходят ко мне со своими проблемами или заботами.	5	4	3	2	1
51. Я создаю среду, в которой вознаграждаются и получают признание экспериментирование и творческий подход к делу.	5	4	3	2	1
52. Я поощряю каждого в своем подразделении постоянно улучшать и обновлять все, с чем они имеют дело.	5	4	3	2	1
53. Я поощряю всех наемных работников постоянно совершенствоваться в выполнении своей работы.	5	4	3	2	1
54. Я обеспечиваю постоянный сбор моим подразделением информации о нуждах и предпочтениях наших потребителей.	5	4	3	2	1
55. Я вовлекаю потребителей в процесс планирования и оценки работы своего подразделения.	5	4	3	2	1
56. Я учреждаю в своем подразделении чествования и ритуалы награждения, которые подкрепляют ценности и культуру нашей организации.	5	4	3	2	1
57. Я поддерживаю официальную систему сбора информации и ответной реакции на информацию, которая возникает в других, внешних по отношению к моему подразделениях.	5	4	3	2	1

	Решительное согласие	Умеренное согласие	Слабое согласие и/или слабое несогласие	Умеренное несогласие	Решительное несогласие
58. Я инициирую создание многофункциональных или целевых бригад, которые сосредотачивают внимание на важных организационных вопросах.	5	4	3	2	1
59. Я помогаю наемным работникам своего подразделения широко шагать по пути улучшения всех аспектов их жизни, а не только связанной с работой деятельности.	5	4	3	2	1
60. Я создаю климат, в котором отдельные лица моего подразделения желают достичь более высоких показателей деятельности, чем определяемые требованиями конкуренции.	5	4	3	2	1

## Форма рейтинговой самооценки эффективности управленческих навыков

При ответах на вопросы с 61 по 73 дайте, пожалуйста, рейтинговую оценку своей эффективности в использовании профессиональных навыков. Используйте следующую шкалу для своих рейтинговых оценок:

- 5 - Выдающаяся
- 4 - Очень хорошая
- 3 - Средняя
- 2 - На грани необходимой
- 1 - Слабая

	Выдающаяся	Очень хорошая	Средняя	На грани необходимой	Слабая
61. <i>Управление бригадами</i> (построение эффективных, сплоченных, плавно функционирующих бригад).	5	4	3	2	1
62. <i>Управление межличностными взаимоотношениями</i> (выслушивание других и предоставление им поддерживающей обратной связи).	5	4	3	2	1
63. <i>Управление совершенствованием других</i> (помощь другим в улучшении показателей их деятельности и получении благоприятных возможностей для личного совершенствования).	5	4	3	2	1
64. <i>Ускорение новаторства</i> (поощрение других к новаторству и генерированию новых идей).	5	4	3	2	1
65. <i>Управление будущим</i> (доведение до сведения четкого видения будущего и облегчение его претворения в жизнь).	5	4	3	2	1
66. <i>Управление непрерывным улучшением</i> (ускорение ориентации наемных работников на непрерывное улучшение в том, что они делают повседневно).	5	4	3	2	1
67. <i>Управление конкурентоспособностью</i> (ускорение агрессивной ориентации на превышение показателей деятельности конкурентов).	5	4	3	2	1

	Выдающаяся	Очень хорошая	Средняя	На грани необходимой	Слабая
68. <i>Активизация наемных работников</i> (мотивация других на дальнейшее приложение дополнительных усилий и агрессивную работу).	5	4	3	2	1
69. <i>Управление вниманием на потребителя</i> (направление фокуса внимания на услуги и вовлечение потребителей).	5	4	3	2	1
70. <i>Управление культурой</i> (помощь другим в уяснении того, чего от них ожидают, каковы организационная культура и стандарты).	5	4	3	2	1
71. <i>Управление системой контроля</i> (обладание системами контроля и мониторинга для пристального отслеживания на месте процессов и показателей деятельности).	5	4	3	2	1
72. <i>Управление координацией</i> (разделение информации вне пределов функциональных границ и укрепление координации с другими подразделениями).	5	4	3	2	1
73. <i>Общая управленческая компетентность</i> (общий уровень менеджерских способностей).	5	4	3	2	1
74. На базе вашего уровня управленческой компетентности, каких высот карьеры вы ожидаете достичь в своей организации? (ОГРАНИЧЬТЕСЬ ОТМЕТКОЙ ТОЛЬКО ОДНОЙ АЛЬТЕРНАТИВЫ). 5—Самого верха организации. 4—Близко к верху — следом за главным управляющим. 3—Старшей должности, например члена исполнительного комитета. 2—На один уровень выше, чем в настоящее время. 1—Не выше, чем нынешняя должность.	5	4	3	2	1
75. По сравнению со всеми другими менеджерами, которых вы знаете, какой рейтинг дали бы вы своей компетентности в качестве менеджера менеджеров? 5—Верхние 5%. 4—Верхние 10%. 3—Верхние 25%. 2—Верхние 50%. 1—В нижней половине.	5	4	3	2	1



## Важная информация

Примечание: для вопросов с 76 по 87 меняется шкала. Прочитайте, пожалуйста, внимательно. Дайте рейтинговую оценку каждого навыка для выполняемой участником функции. Используйте следующую шкалу для своих рейтинговых оценок:

- 5 — Исключительно важный
- 4 — Очень важный
- 3 — Умеренно важный
- 2 — Отчасти важный
- 1 — Маловажный

	Исключительно важный	Очень важный	Умеренно важный	Отчасти важный	Маловажный
76. <i>Управление бригадами</i> (построение эффективных, сплоченных, плавно функционирующих бригад).	5	4	3	2	1
77. <i>Управление межличностными взаимоотношениями</i> (выслушивание других и предоставление им поддерживающей обратной связи).	5	4	3	2	1
78. <i>Управление совершенствованием других</i> (помощь другим в улучшении показателей их деятельности и получении благоприятных возможностей для личного совершенствования).	5	4	3	2	1
79. <i>Ускорение новаторства</i> (поощрение других к новаторству и генерированию новых идей).	5	4	3	2	1
80. <i>Стратегическое управление</i> (доведение до сведения четкого видения будущего и облегчение его претворения в жизнь).	5	4	3	2	1
81. <i>Управление непрерывным развитием</i> (ускорение ориентации наемных работников на непрерывное улучшение в том, что они делают повседневно).	5	4	3	2	1
82. <i>Управление конкурентоспособностью</i> (ускорение агрессивной ориентации на превышение показателей деятельности конкурентов).	5	4	3	2	1
83. <i>Активизация наемных работников</i> (мотивация других на приложение дополнительных усилий и наполегливость в работе).	5	4	3	2	1

	Исключительно важный	Очень важный	Умеренно важный	Отчасти важный	Маловажный
84. <i>Управление вниманием на потребителя</i> (направление фокуса внимания на услуги и вовлечение потребителей).	5	4	3	2	1
85. <i>Управление культурой</i> (помощь другим в обретении ясности в том, чего от них ожидают, каковы организационная культура и стандарты)-	5	4	3	2	1
86. <i>Управление системой контроля</i> (обладание системами контроля и мониторинга для пристального отслеживания на месте процессов и показателей деятельности).	5	4	3	2	1
87. <i>Управление координацией</i> (разделение информации вне пределов функциональных границ и укрепление координации с другими подразделениями).	5	4	3	2	1

## Демографическая информация (D)

Чтобы обеспечить сравнительную обратную связь, пожалуйста, дайте следующую информацию о себе. Отмечайте свои ответы в рамке, расположенной в нижнем правом углу вашего бланка для ответов и озаглавленной «Демографическая информация» (D).

01. Лицо, заполняющее форму опроса (Кто вы?)  
 (1) Участник предпринятой программы  
 (2) Подчиненный участника  
 (3) Равный участнику по должности  
 (4) Непосредственный руководитель участника  
 (5) Руководитель, на два или более уровня выше участника
02. Пол  
 (1) Женский  
 (2) Мужской
03. Возраст  
 (1) 30 и меньше (5) 46-50  
 (2) 31-35 (6) 51-55  
 (3) 36-40 (7) 56-60  
 (4) 41-45 (8) 61 и больше
04. Название выполняемой работы  
 (1) Вице-президент  
 (2) Генеральный управляющий  
 (3) Директор  
 (4) Функциональный менеджер  
 (5) Управляющий/Заведующий  
 (6) Помощник менеджера  
 (7) Директор предприятия  
 (8) Координатор/Инспектор/Администратор  
 (9) Другое
05. Место работы  
 (1) Корпорация  
 (2) Подразделение  
 (3) Предприятие  
 (4) Регион/Зона  
 (5) Другое
06. Количество непосредственно вам подчиненных  
 (1) 0 (5) 10-12  
 (2) 1-3 (6) 13-15  
 (3) 4-6 (7) 16-18  
 (4) 7-9 (8) 19 +

Количество поощрений в течение последних пяти лет

- |       |                  |
|-------|------------------|
| (0) 1 | (5) 5            |
| (2) 2 | (6) 6            |
| (3) 3 | (7) 7            |
| (4) 4 | (8) 8 или больше |
|       | (9) 0            |

Процент увеличения основной заработной платы за прошлый год

- |          |                   |
|----------|-------------------|
| (1) 0%   | (5) 10-12%        |
| (2) 1-3% | (6) 13-15%        |
| (3) 4-6% | (7) 16-18%        |
| (4) 7-9% | (8) 19-21%        |
|          | (9) 22% или более |

За то же время по сравнению с прошлым годом, какую бы рейтинговую оценку вы дали общему показателю деятельности вашего организационного подразделения?

- (1) Много ниже
- (2) Ниже
- (3) Немного ниже
- (4) Около той же самой
- (5) Немного выше
- (6) Выше
- (7) Много выше

По сравнению с вашим главным конкурентом, как ваше подразделение работало в прошлом году?

- (1) Значительно хуже
- (2) Несколько хуже
- (3) Примерно так же
- (4) Несколько лучше
- (5) Значительно лучше

Таблица А 2. 2. Аспекты управленческой компетентности и типы организационных культур

---

( До)дере элементов инструмента оценки MSAf

Клановые элементы	Адхократические элементы	Иерархические элементы	Рыночные элементы
01	02	04	03
05		<b>Ю</b>	06:
12	09	11	07
13	14	16	15
18	26	17	30
20	27	19	31
21	28	34	32
22	29	36	33
23	44	37	35
24	45	38	41
25	46	39	42
47	51	40	43
48	52	56	54
49	53	57	55
50	59	58	60

---

## Приложение If1

# Полсказки по инициированию изменения организационной культуры в каждом квадранте

Цель приложения III состоит в том, чтобы дать вам стимул к размышлениям о действиях или поведении, которые могли бы способствовать движению организации к желаемой будущей культуре. Оно призвано дать представление об определенных стартовых соображениях и поощрить вашу собственную творческую мысль. Менеджеры часто говорят, что они знают, куда хотели бы двинуться (например, усилить акцент на ад-хократическом квадранте), но не знают, с чего начать, т. е. не вполне отдают себе отчет в том, какие действия инициировать или за что взяться в первую очередь. Данные перечни действий были составлены на основании соображений множества менеджеров, которые уже начали культурные изменения, но многое из перечисленного может не иметь отношения к вашим конкретным обстоятельствам, поскольку в каждой организации есть нечто, характерное только для нее. Поэтому, размышляя над тем, чего бы вы хотели достичь в каждом квадранте, отберите только те соображения, которые в наибольшей степени приемлемы для ваших обстоятельств. Добавьте к отобранным соображениям другие, к которым вы можете прийти в результате коллективной мозговой атаки. Выбирайте из каждого перечня те идеи, которые представляются вам самыми сильными для инициации процесса изменения культуры. Не забывайте, что не следует братья за реализацию слишком многих инициатив. Сосредоточивайте свои усилия на немногих весомых альтернативах.

## Рыночная культура

01	Проведите обзор общего видения, ценностей, цепей, задач и мероприятий, достойных внимания на корпоративном уровне. Разработайте собственный вариант их приложения в своем подразделении. Реализуйте их тем способом, каким, по вашему мнению, главный управляющий должен будет реализовать все это на корпоративном уровне	
02	Пересмотрите и/или заново придумайте действия, связанные с контактами с потребителями и прохождением потока информации от потребителя по организации	
03	Рассмотрите нужды особых сегментов из общей совокупности потребителей. Найдите новые способы ответной реакции на эти нужды. Попробуйте, например, упорядочить практику выставления счетов со структурой доходов пожилых граждан за прошлый месяц	
04	Проверьте нынешние показатели времени ответной реакции на требования рынка и сравните их с теми же показателями ключевых конкурентов. Определите возможные способы повышения конкурентоспособности по времени ответной реакции	
05	Постоянно анализируйте эволюцию рынка, проводя совещания фокусных групп с теми людьми, которые наиболее тесно связаны с данным рынком	
06	Изучите наивысшие достижения конкурентов по качеству и поделитесь результатами своих изысканий с наемными работниками. Попросите их высказать свои соображения о том, как стать более конкурентоспособными	
07	Введите в действие программу улучшения показателей деятельности, в рамках которой каждому наемному работнику предлагается дать рекомендации, которые непосредственно приведут к увеличению прибыльности, повышению продуктивности, качества или интенсивности ответной реакции на требования рынка	
08	Проводите встречи с инвесторами для ознакомления со своими стратегическими планами и для их непосредственного общения с представителями вашего менеджмента	
09	Оцените необходимость более глобального видения перспектив членами вашего подразделения; обеспечьте благоприятные возможности расширения их представлений о будущем и обретения глобального видения перспектив	
10	Разрабатывайте программы рациональной лепты подразделений в деятельность всей корпорации. Отслеживайте те внешние организации, которые добиваются каких-то вкладов и поддержки вашей организации. Предоставляйте поддержку тем внешним организациям, которые подходят для принятия системы ваших стратегических ценностей и готовы к вступлению во взаимовыгодные партнерские отношения	

<b>И</b>	Займите внешнюю фирму маркетинговых исследований для исследования удовлетворенности потребителей. Проведите оценку уровней учтивости, компетентности и проявления заботы, демонстрируемых вашими наемными работниками	
12	Реализуйте концепцию альянсов с потребителями. Разработайте программы партнерства со своими крупнейшими потребителями. Обеспечьте благоприятные возможности их вовлечения в ваши процессы принятия решений в качестве такого партнера, который воспринимается как участник совместного финансового предприятия	
13	Соглашайтесь на уступку всем менеджерам. Комбинируйте реалистичную критику и предложения по улучшениям с совещаниями по выполнению нормативных показателей и бухгалтерской отчетности	
14	Проводите собеседования фокусных групп с потребителями с целью получения сведений об их нынешних ожиданиях и уровнях удовлетворенности услугами и продукцией	
15	Повышайте ощущение целостности восприятия потребителем вашей организации. Разработайте программы повышения осведомленности потребителей с целью помочь им осуществлять базирющийся на знаниях выбор услуг и продукции того типа, который предоставляете или поставляете именно вы	
16	Проанализируйте аспекты компетентности вашей организации и оцените их на фоне предвидимых будущих требований. Разработайте программу обретения недостающих аспектов компетентности	
17	Разработайте систему оценок вкладов каждого подразделения в общую корпоративную конкурентоспособность. Базируясь на этих оценках, учредите системы, в рамках которых каждое подразделение будет стремиться вносить все больший вклад в общую конкурентоспособность корпорации	
18	Создайте систему, в которой все требования и вопросы потребителей могут быть удовлетворены в результате их одного-единственного телефонного звонка в единственную службу без последующей переадресации	
19	Оцените вклад вашего подразделения в стратегические партнерские усилия компании	-
20	Используйте в приложении своих усилий по изменениям точки контроля конкурентоспособности. Поддерживайте осознание вашими людьми необходимости приложения наилучшего практического опыта где угодно	
21	Подкрепляйте концепцию доходного центра. Подчеркивайте ответственность за доходы каждого подразделения, включая отделы кадров	
22	Повышайте стандарты оценки показателей деятельности. Решительно избавляйтесь от всех слабых исполнителей. Берите на заметку подразделения, имеющие невысокие показатели деятельности	



23	Сформируете бригаду для оценки потенциала роста стержневых направлений бизнеса я четко определите новые, быстро растущие сферы приложения усилий, обладающие высоким потенциалом	
24	Подайте заявку на участие в конкурсе «Bakhige Award», ISO 9000, либо включитесь в иной подобный процесс, который будет способствовать поддержанию внутренних процессов в состоянии отклика на ту или иную форму оценки состояли» внешней среды. Это будет вынуждать подтягиваться до определенного уровня всю организацию	
25	Внедрите систему менеджмента' всеобщего качества	
26	Проводите исследования с целью определить, как наилучшим образом ограничить- будущие пенсионные долговые обязательства	
27	Назначьте кого-то просматривать текущую литературу о планах и прозорливости конкурентов. Сделайте так, чтобы это лицо занималось оценкой состояния механизмов конкурентной прозорливости собственного подразделения и могло порекомендовать приемлемые изменения этих механизмов	
28	Определите набор «колоющих выпадов» или чрезмерно напряженных задач и целей, которые потребуют уровней показателей деятельности, которые никогда прежде не достигались	

### Адхокрэтическая культура

29	Подвергните анализу ключевые ценности организации в ракурсе акцентов на адхокрэтические ценности. Поощряйте внимание к стратегическому управлению	
30	Проведите критический анализ нынешнего видения перспектив. Включает ли в себя нынешнее видение как познавательный, так и эмоциональный вектор? Вдохновляет ли оно творческую инициативу?	
31	Используйте планирование, которое простирается до горизонта пятилетних сроков, и занимайтесь как краткосрочным, так и долгосрочным планированием. Следите, чтобы принятые в процессе планирования допущения создавали напряженное состояние	
32	Откажитесь от иерархической структуры в пользу более гибкой, чтобы подчеркнуть увеличение скорости преобразований и продемонстрировать акцент на устремленности в будущее	
33	Четко фиксируйте главные из возникающих вопросов внутренних забот компания к примите концепцию «одного голоса», возлагая ответственность за решение каждого возникающего вопроса на одного-единственного поборника адхокрэтических ценностей	
34	Прогнозируйте потребительские требования по всем пунктам контрактов и находите способы превышения этих требований	
35	Обратитесь с просьбой к целевой бригаде из числа руководителей первой линии управления концептуально определить новые стратегии для расширяющихся рынков и новых, развивающихся направлений бизнеса	

36	Интенсивно знакомьтесь с литературой по концепции непрерывного совершенствования. Не переставайте искать то, что приводит к успеху в других местах	
37	Проведите совещание с целью обзора различий между преобразующим и переходным лидерством и внимательно исследуйте, что может дать реализация той и другой концепции для претворения в жизнь изменений в вашем подразделении	
38	Обеспечьте переход всех специализаций и подразделений в первую стадию процесса проектирования новых видов услуг и продукции. Обеспечьте уверенность, что в этом процессе будет задействован и потребитель	
39	Разработайте системы мер поощрения и вознаграждения новаторского отношения к делу на всех уровнях организационной структуры	
40	Дайте взыскательную оценку общего поведения корпорации как ячейки гражданского общества. С какими проблемами связано занятие соответствующей позиции, что может дать принятие этой позиции? Проведите обзор возможных изменений. Определите, как все эти проблемы видятся со стороны	
41	Разработайте программу чтений по теме творческого отношения к изменениям и реализации изменений	
42	Изучите возможности такой организации заданий, чтобы их приводом были внешние обстоятельства, а не нынешние внутренние функции. Просматривайте литературу по совершенствованию процессов и организационному реинжинирингу	
43	Назначьте кого-то просматривать текущую литературу по концепции организационного обучения. Определите, представляет ли собой ваше подразделение эффективно обучающуюся организацию. Осуществите изменения, которые улучшат способность вашей организации обучаться более эффективно	
44	Включите всех наемных работников в программу повышения квалификации, в рамках которой предусматривается практическое приложение творческого мышления, разъясняются стратегические причины повышения ответственности и базисные принципы организационного новаторства	
45	Добейтесь, чтобы главный управляющий проводил собеседования в стиле фокусной группы со средними менеджерами с целью выявления того, насколько хорошо они понимают направление совершенствования компании. Собирайте их рекомендации о том, как сделать это направление более отчетливо видимым	
46	Изучайте применение новых, особенно информационных технологий для создания тех альтернатив, которые более основательно полагаются на широкое многообразие информационных источников	
47	Прилагайте осознанные усилия, способствующие переходу от ориентации на предоставление потребителям того, в чем они нуждаются, к ориентации на обеспечение потребителей тем, что им должно понравиться. Переходите к обеспечению потребителей	

	продукцией и услугами, которые будет удивлять их и вызывать восторженное отношение к вашей продукции и услугам. Решайте те проблемы потребителей, избавиться от которых они даже не помышляли	
48	Отслеживайте время, которое лидеры вашей организация тратят на определение будущих позиций организации по сравнению с затратами времени на тиражирование в перспективном видении ныне занимаемых позиций	
49	Поддерживайте честования и марку внутри организации с целью показать, что наемным работникам позволительно выставлять на обозрение свои новые, еще не доработанные экспериментальные идеи. Устраивайте празднование уроков, извлекаемых из соблазнов и ошибок	
50	Учредите визуально воспринимаемые знаки отличия, свидетельствующие о признании творчества и новаторства наемных работников, бригад и подразделений. Отдавайте должное не только хорошим идеям, но также дирижерской и организаторской деятельности, способствующей разработке и внедрению новых идей	

### **Клановая культура**

51	Введите 360-градусную систему оценки лидерской практики всех старших менеджеров. То есть, получите оценки их подчиненных, равных им по должности и вышестоящих руководителей. Проследите, чтобы каждому старшему менеджеру, включая главного управляющего, была оказана помощь в деле анализа данных, восприятии болезненно неприятных вестей и составлении планов улучшения показателей своей деятельности	
52	Сконструируйте программу карьерного роста, в которой подчеркивается мобильность внутри подразделения, и которая внесет свой вклад в улучшение коммуникации между разными функциями	
53	Учредите эффективную программу опроса наемных работников, которая позволит реализовать систематический мониторинг подходов и идей наемных работников. Организуйте бригады из числа наемных работников для внесения изменений, целесообразность которых выявляется в результате этого опроса	
54	Вовлекайте наемных работников во все фазы стратегического планирования	
55	Разрабатывайте программы, призванные еще в большей мере облегчать бригадную организацию труда и повышать квалификацию рабочей силы	
56	Выявите наиболее долговременные конфликты между группами. Проанализируйте эти конфликты и подготовьте систематизированную систему мер вмешательства для их преодоления	
57	Оценивайте и улучшайте ситуации, связанные с проблемами несогласия наемных работников	

58	Изучите факторы, определяющие ожидания средних менеджеров и действительно играющие роли факторов их поведения. Так измените стимулы, чтобы поведение менеджеров среднего звена в большей мере соответствовало обладанию полномочиями и новаторскому подходу к делу	
59	В качестве составного элемента процесса делегирования полномочий предоставляйте более низким уровням управления больше прав по принятию решений в таких областях, как повышение оплаты труда и бюджетные решения	
60	Добейтесь уверенности в том, что эффективный план достижения успеха доводится до мест его реализации	
61	Разработайте такую программу повышения квалификации менеджеров среднего звена управления, которая позволит им лучше понимать стратегическое давление на организацию и которая доведет до их сведения, как должна измениться их роль в компании, чтобы они могли действовать более эффективно	
62	Дайте заряд энергии системе признания достоинств наемных работников. Облекайте менеджеров правами использования ресурсов для вознаграждения неординарных усилий	
63	Внедрите программу льгот, которая позволит каждому наемному работнику выбрать приемлемый для него вариант. Например, дает возможность в некоторых пределах выбрать желаемый уровень компенсаций на медицинское и зуборачебное обслуживание, покрытие затрат на страхование жизни и нетрудоспособности	
64	Создайте внутренний университет. Учредите функциональную службу общего образования, которая должна придерживаться стратегии систематического повышения квалификации на каждом уровне подразделения	
65	Сделайте оценку потребности в повышении квалификации в каждом подразделении, определите приоритеты потребностей и разработайте программы их удовлетворения. Позаботьтесь о наличии внутри подразделений тех людей, на которых может быть возложена ответственность за повышение квалификации	
66	Повышайте посещаемость занятий на программах повышения квалификации, требуя, чтобы непосредственные руководители всех слушателей, не посещающих занятия, в письменном виде представляли информацию о причине отсутствия	
67	Занимайтесь организацией функционально смешанной бригадной работы, проводя ежедневные 15-минутные летучки всех менеджеров. В повестке дня должны четко определяться все элементы, требующие координации деятельности подразделений. Сами проблемы необходимо решать вне этих коротких совещаний -	
68	Стройте функционально смешанную бригадную работу, создав для этого группу пооперационного планирования, которая должна выдавать плановое задание на рабочий день и составлять предварительный план на три дня вперед	

69	Старший менеджмент должен ежемесячно проводить совещание «прыжков по уровням» с разными группами наемных работников более низких уровней для выявления проблем и вывода на поверхность соображений по улучшению координации между функциональными службами •	
70	Осуществляйте постоянный мониторинг проблем, линейных руководителей первого уровня управления и следите за тем, чтобы забота об этих людях была неустанной. Добивайтесь уверенности в том, что они оплачиваются лучше своих подчиненных	
71	Облекайте полномочиями руководителей первой линии управления, ликвидируя слой непосредственного контроля их самих. Составляйте карты всех видов реализуемой ответственности, обеспечивайте необходимое повышение квалификации и предоставляйте всю полноту полномочий руководителям первой линии в принятии ключевых решений и быстром осуществлении необходимых действий с использованием имеющихся под рукой средств	
72	Революционно измените систему оценки показателей деятельности, предусматривая оценку подчиненными показателей деятельности вышестоящих руководителей в качестве неотъемлемого элемента оценок линейных руководителей и персонала менеджмента	
73	Улучшайте взаимосвязи между службами поддержки и линейными производственными операциями. Используйте какое-либо функциональное средство, которое могло бы помочь каждой группе поддержки четко определить ее сильные и слабые стороны в деле предоставления поддержки. Помогите линейным группам определять их ключевые потребности в поддержке. Проводите симпозиумы, на которых эти группы могли бы изучить свои взаимосвязи и разработать новые системы перспективных ожиданий, ради реализации которых организуется их совместная работа	
74	Повышайте эффективность систем представления «наемными работниками своих соображений. Не упускайте из виду самые лучшие системы других организаций и вносите соответствующие новшества <i>и</i> своя нынешние системы	

## Иерархическая культура

75	Проверяйте время, которое истекает между запросом услуги или продукции покупателями и фактической поставкой. Перепроектируйте системы, которые сократят это время наполовину	
76	Проводите ежегодный аудит с целью определения того, фокус всех ли систем мер и отчетности настроен на достижение желаемой будущей организации, а не на нынешнюю практику	
77	Разработайте системы оценки, в рамках которых обратная связь с потребителем может иметь незамедлительное воздействие на организационную практику	
78	Ежегодно уменьшайте затраты на 5% в течение следующих пяти лет	

79	Оцените каждое направление практической деятельности и процессы в каждом подразделении. Установите критерий измерения показателей деятельности и методы ведения отчетности	
80	Рассмотрите целесообразность применения технологии, которая уменьшит объем бумажной работы и приблизит подразделение к реализации концепции безбумажной организации	
SI	Рассмотрите концепцию правильного размера организации. Не просто ищите, каким образом уменьшить количество людей в организации, но и увеличивайте численность там, где это наверняка необходимо	
82	Учредите программу «реального объема работ». Хотя численность рабочей силы зачастую сокращается, объем работы обычно остается прежним или даже возрастает. Остановите выбор на реально работающей системе	
83	Увеличивайте объемы хранилищ информации, чтобы поддерживать информационный поток в системе, особенно в периоды высокого напряжения или кризисных ситуаций	
84	Отберите самые основательные и широко распространенные оперативные задания и рассмотрите технологические возможности сокращения затрат на их выполнение за счет централизации процесса	
85	Проверьте возможности установления более эффективного управления запасами посредством внедрения в практику принципа «как раз вовремя»	
86	Организуйте аудит охраны здоровья и безопасности труда. Разработайте систему оценки и улучшения охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Проводите ежегодные аудиторские проверки, позволяющие пристально контролировать всю практическую деятельность	
87	Назначьте менеджера-проектировщика, способного создать общую систему, позволяющую каждому подразделению иметь полный доступ к информации остальных подразделений	
88	Сократите время цикла за счет перемещения централизованных функций в подразделения, если они могут осуществляться самими подразделениями. Рассмотрите, например, такое перемещение для настольно-издательской системы	
89	Совершенствуйте программу планово-предупредительных ремонтов	
90	Если менеджеры высокого уровня управления тратят значительное время, утверждая издержки, мало осведомлены о них или вынуждены заниматься незначительными долларовыми суммами, так измените процесс, чтобы руководители более низкого уровня управления получили право последней ПОДПИСИ	
91	Прибегайте к аудиторским проверкам улучшения процессов. Сравнивайте результаты со стандартами своей индустрии. Анализируйте применяемые где-то лучшие методики, удачный опыт	

92	Сделайте оценку срывов, которые наиболее вероятно оказывают воздействие на вашу организацию. Разработайте планы предотвращения кризисов и ответной реакции на кризисы	
93	Проведите анализ фактического местоположения всех подразделений и сравните результаты анализа с характеристиками внутренних потребительских взаимосвязей. Рассмотрите, какие изменения возможны для улучшения координации между внутренними потребителями	
94	Создайте аудиторские бригады, действующие в режиме реального времени, для работы по самым крупным проектам в организации. Эти бригады будут осуществлять проверку решений именно в тот момент, когда им положено быть принятыми, а не по истечении достаточно долгого времени после принятия решений, как это характерно для обычного аудита	
95	Определяйте ежегодные эксплуатационные затраты для всех информационных систем и определяйте, надлежащим ли образом тратится каждый доллар	
96	На один год заморозьте приобретение новых компьютеров. Потратьте это время на выявление того, каким образом наиболее эффективно разместить доллары, выделяемые на покупку компьютерного оборудования	
97	Оцените степень увязки бюджетного процесса с процессом планирования ресурсов и внесите подходящие изменения	
98	В целях сокращения затрат заключайте контракт на техническое обслуживание только с одним поставщиком услуг, который возьмет за обслуживание всего компьютерного оборудования организации	
99	Рассмотрите влияние на показатели деятельности каждого элемента корпоративной политики и ныне используемых процедур. Рекомендуйте уместный отказ от ряда элементов, уменьшение громоздкости и числа процедур	
100	Введите в действие программу совершенствования внутренней коммуникации, которая обеспечит более эффективное уведомление людей о событиях, предпринимаемых действиях и программах. Используйте для такой системы новейшую технологию	
101	Избавьтесь от всех старших менеджеров, которые не отражают в своем поведении ценности, с которыми обручена организация, вне зависимости от того, насколько успешно они действуют	
102	Проводите полную инвентаризацию фондов оборудования компании каждые пять лет. При каждой новой инвентаризации улучшайте процесс, внедряя самые последние достижения технологической мысли	
103	Децентрализуйте власть таким образом, чтобы не центральные органы, а главы всех подразделений и все директора заводов обладали полным контролем над бюджетными средствами в пределах своих подразделений и предприятий	

## Приложение IV

# Соображения по поводу повышения компетентности персонала менеджмента

### Иерархический квадрант

ЕСЛИ ВЫ желаете повысить свою управленческую компетентность в любом из навыков иерархического квадранта, может оказаться полезным ряд соображений, приведенный ниже. Их перечень задуман как своего рода импульс мысли или дополнение к элементам, включенным в опрос по управленческим навыкам. Он не претендует на исчерпывающую полноту. К вашей работе могут иметь отношение только одно-два соображения из всего перечня, но они способны послужить стимулом для размышления над другими проблемами. Как только вы сформируете план личного совершенствования, найдите способ реализовать подходящие соображения из этого перечня в практике управленческой деятельности.

#### *Управление культурой*

1. Встречайтесь с каждым наемным работником, когда он впервые оказывается членом вашего подразделения и будет подчиняться непосредственно вам, чтобы внести ясность в его представления о перспективах и ответить на его вопросы.



2. Дайте однозначно понять, что все наемные работники проходят через официальные занятия, призванные дать ориентации по традициям, ценностям, видению перспектив и стратегиям вашей организации. Вовлекайте в занятия по ориентации старших исполнительных руководителей, а также менеджеров, равных себе по должности.
3. Сформулируйте стандартный набор процедур и элементов политики, которые могут помочь каждому сотруднику уяснить для себя, как добиться выполнения работы в вашем подразделении. Сделайте так, чтобы все они имели копию соответствующего документа.
4. Обеспечивайте наемным работникам атмосферу участия в изменении характера выполняемых заданий. Помогайте людям знакомиться с особенностями выполнения большего числа заданий, чем возложено непосредственно на них. Создавайте благоприятные условия получения наемными работниками знаний в областях, находящихся вне пределов их специальности.
5. Помогайте наемным работникам соприкоснуться с множеством организационных проблем посредством их включения в бригады, составляемые из представителей разных функциональных служб и уровней управления.
6. Недвусмысленно заявите, что ваши подчиненные имеют право на всю информацию, которая им необходима для достижения успеха. Держите их в курсе намерений организации. Предоставляйте людям относящуюся к делу информацию, даже если они ее не запрашивают (такую, как журнальные статьи, памятные записки, подборки газетных вырезок, результаты измерения определенных показателей их деятельности).
7. Обеспечивайте регулярную, никогда не задерживаемую обратную связь с подчиненными в отношении производственных показателей их деятельности, оценок их сильных и слабых сторон.
8. Способствуйте уменьшению двусмысленности и сложности информации, направляемой вашим подчиненным. Разъясняйте и интерпретируйте данные, которые могут

- неправильно истолковываться или вызывать замешательство.
9. Составляйте календарные планы мероприятий по информированию отдельных работников своего подразделения. Приглашайте на эти мероприятия членов их семей или партнеров по личной жизни. Находите способы неформального общения в местах, не связанных с организацией.
  10. Определите раз и навсегда, что все наемные работники знают, почему они занимаются именно тем, что делают, каким образом то, что они делают, вписывается в более широкое русло деятельности и как результаты этой деятельности сказываются на потребителях.
  11. Помогите каждому наемному работнику конструировать карту процесса сочетания его роли и ответственности. Сделайте так, чтобы людям было ясно, как они вписываются в организацию. Помогите им обнаруживать пробелы и перекосы в сферах их личной ответственности.
  12. Привлекайте других людей к формулированию положения о видении перспектив организации. Вовлекайте сотрудников И в формулирование стратегий достижения этого видения. Не переставайте добиваться обратной связи по существу формулируемого положения от каждого подчиненного и поощряйте предложения идей о том, как наилучшим образом довести задуманное до конца.
  13. Возьмите за правило получать от подчиненных письменные соображения об их личном видении будущего. Поощряйте ясность выражения их личных ощущений и представления о том, какое наследие они хотели бы оставить организации. Где они хотели бы оказаться вместе с организацией через пять лет?
  14. Создайте кураторскую систему для людей, не имеющих опыта, и новых наемных работников. Назначения кураторами могут быть официальными и неформальными. Их роль состоит в уверенном управлении культурой, на-

ставничестве, помощи в самосовершенствовании и в устранении препятствий к достижению успеха.

### *Управление системой контроля*

1. Введите в действие мониторинговую систему, которая позволит вам знать, насколько повседневная деятельность вашего подразделения соответствует критическим индикаторам показателей деятельности.
2. Определяйте бюджет по всем критическим ресурсам (например, по деньгам, затратам времени, назначениям заданий, экспертизе результатов). Четко определяйте способы оценки размещения и расходования каждого из этих критических ресурсов.
3. Критически анализируйте ключевую отчетность своего подразделения и подразделений, представляющих отчеты вам, чтобы удостовериться в точности и полезности отчетной информации.
4. Используйте рациональную ступенчатую систему выявления, анализа и решения проблем своего подразделения. Например, (1) определяйте проблему в полном объеме, (2) четко устанавливайте корневые причины проблемы, (3) вырабатывайте альтернативные решения, (4) анализируйте достоинства каждого альтернативного решения, (5) выбирайте оптимальное решение и (6) реализуйте выбранное решение. Опубликуйте процедуру (любую по вашему выбору) практического применения своей системы и создайте атмосферу уверенности в том, что этой процедуре следует вся организация.
5. Разъясняйте специфические цели и задачи, которые должны быть достигнуты и решены вашей организацией. Недвусмысленно определяйте специальные меры, которые будут определять успех.
6. Задавайте прямые вопросы тем, кто подотчетен вам в своей деятельности. По крайней мере пять раз задавайте вопрос «Почему», когда необходимо выявить причину необходимости каких-то специальных рекомендаций. Определите базисные допущения, которые должны быть

приняты. Какая информация может оказаться необходимой, чтобы появилась уверенность в правильности этих рекомендаций? Спрашивайте именно об этом.

7. Ведите личный дневник и хронологию исторического развития организации. Письменно фиксируйте важные события, обстоятельства проникновения в существо проблем, полученные уроки, достигнутые улучшения и успехи, а также значения критических индикаторов показателей деятельности.
8. Графически представляйте блок-схемы всех ключевых процессов своей организации. Собирайте вместе всех, кто вовлечен в эти процессы, чтобы проанализировать перекосы, выявить не представляющие ценности дополнительные работы, получить полное представление о препятствиях на пути к успеху и наметить необходимые улучшения.
9. Добивайтесь уверенности в том, что надлежащим образом осуществляется регистрация талантов, ресурсов и возможностей специальной экспертизы, которые имеются в распоряжении вашего подразделения. Определяйте сильные и слабые стороны каждого своего наемного работника.
10. Позаботьтесь о том, чтобы каждому назначению в вашей организации был установлен цикл жизни. Организуйте ведение картотечного файла, позволяющего точно определять, когда необходимо сделать напоминание, когда должны быть представлены результаты, когда обязательно представление промежуточных отчетов и т. д.
11. Будьте щепетильны в реализации принципов эффективного ведения совещаний. Например, всегда имейте перед собой повестку дня, недвусмысленно определяйте цели встреч, заранее извещайте о времени их начала и конца, требуйте подготовки к совещанию от каждого участника, важную информацию предоставляйте заранее, не позволяйте фокусу внимания встречи отвлекаться от ее предмета, в конце встречи подводите итог принятых шагов действий и достигнутых соглашений.

12. Ежедневно имейте перед глазами список «Сделать». Добивайтесь доведения до конца по крайней мере одного дела в день.
13. Разграничивайте неотложные и важные задачи. Назначайте им приоритеты таким образом, чтобы неотложные и важные задачи были на первом месте, важные, но не неотложные — на втором, а неотложные, но не важные — на третьем.
14. Выявите 20% задач, которые дают 80% результата деятельности вашего подразделения (закон Парето). Определите особые меры успеха только по этим задачам. Присвойте им наивысший приоритет. Назначьте на реализацию этих задач самые лучшие таланты.
15. Ведите учет использования времени вашей организацией и вами лично. На что уходит ваше время каждый день? Как используется время в вашей организации в течение каждого рабочего дня? Определите, что необходимо сделать, чтобы подтянуться и вам лично, и организации в целом.
16. Поддерживайте систему коротких совещаний в постоянной готовности, чтобы люди были уверены в том, что они действительно будут оставаться короткими. Определяйте лимиты времени и четко объявляйте повестку дня перед каждой летучкой, даже если речь идет о неформальной встрече. Ведите протоколы и фиксируйте результаты всех встреч, на которых принимаются решения. Не перенасыщайте график дня совещаниями настолько, что не остается времени собраться с мыслями в одиночестве. , \* •
17. Настаивайте, чтобы подчиненные предлагали решения проблем, а не просто делились информацией об их существовании и существе. Избегайте переноса принятия решений на более высокий уровень управления.
18. Сформулируйте для себя требования к личной инициативе подчиненных, проявления которой вы ожидаете от них, давая им назначение или делегируя полномочия: (1) ждать, пока скажут, а потом действовать; (2) спрашивать, что необходимо сделать, а потом действовать в со-

ответствии с указаниями; (3) рекомендовать курс действий; (4) докладывать об уже выполненных действиях; (5) действовать независимо безо всякой отчетности, если в ней нет особой необходимости.

### *Управление координацией*

1. Устанавливайте тесные рабочие взаимосвязи с лицами, представляющими потребительские организации и организации поставщиков.
2. Эффективно взаимодействуйте с теми, кто находится выше вас в иерархии, выводя информационные каналы на ключевых людей наверху в режиме предвосхищения их требований, реализуя свою ответную реакцию с упреждением, заботясь о поддержке наглядности своей деятельности для лиц и подразделений, которые находятся в организации на вышестоящих уровнях.
3. Проводите регулярные встречи с потребителями и поставщиками. Координируйте с ними календарные графики, рабочий поток, требования и ожидания.
4. Управляйте не \*из кабинета». Будьте доступны и видны своим работникам и тем, с кем вам необходимо взаимодействовать на уровне параллельных функций.
5. Поощряйте функционально смешанную бригадную работу в своем подразделении, формируя целевые бригады. Приглашайте в их состав представителей параллельных подразделений, чтобы облегчать совместное использование информации с равными себе по должности в других подразделениях, не усложнять запрашиваемую информацию, способствовать организаций презентаций в вашем подразделении членами других подразделений и т. п.
6. Когда в ваше подразделение поступает сложная информация (например, техническая информация, программы или планы, бюджетные данные), интерпретируйте ее для себя и делитесь своими соображениями с теми, кем управляете.
7. Составьте и обновляйте список ключевых исполнителей того, к чему имеет отношение ваше подразделение по всем

- стержневым направлениям деятельности: поставщики продукции и услуг, потребители, потенциальные с точки зрения проводимой политики внешние аутсайдеры и т. д. Создайте атмосферу уверенности в том, что эти участники совместного дела не испытывают информационного голода, обеспечены регулярными контактами с вами для представления сведений и запросов в отношении собственных ожиданий.
8. Определите по крайней мере одного поборника или опекуна на каждую ключевую деятельность своего подразделения. Добивайтесь уверенности в том, что выбранное вами лицо играет еще и роль посредника с другими подразделениями.
  9. Внесите определенность в то, что вся необходимая информация разделяется людьми, которые находятся во взаимном контакте с вами и присутствуют как внутри организации, так и вне ее. Для уверенной координации без срывов избегайте ситуаций, в которых либо другие подразделения, либо люди ставятся в тупик или крайне удивляются информации, с которой вам хотелось бы ознакомить их быстрее.
  10. Вносите полную ясность в то, какая именно информация необходима вам от других лиц или подразделений, с которыми налажена координация.
  11. Установите время регулярных встреч с другими лицами вне вашего подразделения с целью координации. Проводите эти встречи на регулярной основе, не дожидаясь возникновения кризисных ситуаций.
  12. Добивайтесь качественного разделения работ между бригадами, формируемыми из лиц, выполняющих разные функции, и бригадами, в состав которых входят представители разных подразделений. Необходим честный подход к определению объема работы, зримости результатов, их близости к конечной цели и количества требуемых ресурсов.
  13. Организуйте мониторинг того, насколько хороши усилия вашей организации по обеспечению коммуникации в направлениях вверх, вниз и по горизонтали. Насколь-

ко серьезно фильтруется информация и кем? Обеспечено ли беспрепятственное отправление и прием сообщений? Работайте над тем, чтобы сделать каналы связи беспрепятственными.

14. Составляйте карты технологических процессов для каждого ключевого направления деятельности своего подразделения. Уделяйте особое внимание тем из них, которые выходят за пределы организации, т. е. процессам, которые должны осуществлять координацию с другими подразделениями или иерархическими уровнями корпорации. Используйте эти карты для четкого определения областей перекроя необходимых информационных потоков и работников, которых следует вовлекать в соответствующую деятельность.
15. Используйте эффективные принципы делегирования и предоставления полномочий. Например, делегируйте полномочия недвусмысленно и в полном объеме, устанавливайте паритет между предоставляемой властью и возлагаемой ответственностью, допускайте партнерство в делегируемых назначениях, работайте в рамках установленной структуры, обеспечивайте поддержку выполнения делегируемых заданий, держите в фокусе внимания отчетность о результатах и будьте последовательны в делегировании полномочий.
16. Будьте щепетильны в деле реализации принципов эффективного проведения совещаний. Например, всегда имейте перед собой повестку дня, недвусмысленно определяйте цели встреч, время начала и конца заседаний, требуйте готовности к встрече от каждого участника, важную информацию предоставляйте заранее, держите фокус внимания встречи на ее предмете, в конце встречи кратко обобщайте запланированные шаги действий и достигнутые договоренности.

## **Рыночный квадрант**

Если вы желаете повысить свою управленческую компетентность в любом из навыков рыночного квадранта, могут ока-



заться полезными изложенные ниже соображения. Их перечень задуман так, чтобы дать импульс мысли или дополнить элементы, включенные в опрос по управленческим навыкам. Он не претендует на исчерпывающую полноту. К вашей работе могут иметь отношение только одно-два соображения из всего перечня, но они могли бы послужить стимулом для размышления над другими идеями. Как только вы сформируете план личного совершенствования, найдите способ реализовать подходящие соображения из этого перечня в практической управленческой деятельности.

### *Управление конкурентоспособностью*

1. Следите за тем, как работают ваши главные конкуренты. Просматривайте коммерческие журналы, публикации по бизнесу и газетные вырезки новостей. Рассмотрите целесообразность найма исследователей для систематического сбора данных о показателях деятельности и стратегиях фирм вашей индустрии или сектора экономики.
2. Отмечайте лучшую практическую работу лучших организаций во всем мире. Что они делают иначе, чем вы? Что они планируют делать в будущем? Какие ключевые факторы принимаются ими в расчет для достижения успеха?
3. Позаботьтесь о методах обучения на примере успехов других подразделений внутри собственной организации. Создавайте постоянные дискуссионные группы, приглашайте людей на ленч и/или читайте внутренние публикации других подразделений, чтобы отчетливо разглядеть сильные и слабые стороны у себя, почерпнуть новые идеи.
4. Выявите стержневые аспекты компетентности и стратегические преимущества своего подразделения. Что именно делает вашу организацию уникальной? Какие аспекты компетентности играют роль кровеносных сосудов вашей организации, в чем именно достигнут консенсус между всеми ключевыми наемными работниками, чем определяется тип вашей стратегии, что принимается в расчет для достижения вами успеха в конкурентной борьбе?

5. Проводите формальный анализ SWOT. Составьте список Сильных сторон (Strengths), Слабых сторон (Weaknesses), Благоприятных возможностей (Opportunities) и Угроз (Threats). Вовлекайте в проведение этого анализа не только подчиненных, но и своих ключевых потребителей.
6. Не миритесь ни с чем, кроме стремления к достижению качества мирового класса вашей продукции и услуг. Делайте достоянием гласности, что это неременное условие приложения ваших лучших идей, помыслов и усилий.
7. Четко устанавливайте приоритеты. Не все, что может быть сделано, добавляет ценность. Отдавайте наивысший приоритет самым важным вещам, которые повышают ценность продукции и услуг, ощущаемую конечным потребителем.
8. Нарращивайте интенсивность и обеспечивайте своевременность выпуска продукции и предоставления услуг. Четко определяйте узкие места, точки чрезмерного напряжения системы, те ее сегменты, в которых появляются излишки и возникают задержки. Устраняйте, перепроектируйте или меняйте все то, что замедляет ваше движение к цели.
9. Графически представьте блок-схемы всех ключевых процессов своей организации. Найдите в них место каждому. Перед всеми поставьте задачу упрощения схем и сокращения числа шагов процессов, которыми они заведуют (по крайней мере на 20%), с целью ускоренного достижения результатов.
10. Примите за правило, что каждый работник вашей организации должен быть в состоянии назвать трех своих наиболее значимых потребителей.
11. Объективно определите количество времени, которое уходит на (1) разработку новой продукции, (2) принятие важного решения, (3) производство единицы выпускаемой продукции и однократное оказание услуги, (4) ответ на жалобу потребителя, (5) изучение корневой причины ошибки. Сократите это время вдвое.

12. Предоставляйте потребителям то, что они хотят, с первого раза, примите это за правило и работаете в направлении превышения их ожиданий. Удивляйте и восхищайте потребителей таким уровнем обслуживания, которого они не ожидали и никогда не требовали.
13. Предотвращайте возникновение ошибок, вместо того чтобы заниматься их поиском и констатацией. Возьмите за правило требовать от наемных работников понимания и использования (но не в ущерб здравому смыслу) семи статистических и семи общепринятых управленческих приемов достижения качества (например, методологии SPC, графиков Парето, плана экспериментов).
14. Занимайтесь на постоянной основе сбором данных по индикаторам неблагополучия в деятельности, таким как жалобы, отзывы, возвраты стоимости, затраты по гарантийным обязательствам, замены, повторное обслуживание, возвраты из продажи, недовольства, жалобы рабочих, прогулы и т. п. Ежедневно работайте над сведением к минимуму названных неблагоприятных индикаторов.
15. Не собирайте слишком много данных. Не требуйте отчетов, если они не используются. Сделайте очевидным для всех, что информация, сведенная в отчеты, должна использоваться для улучшения деятельности. Регулярно поддерживайте обратную связь с теми, кто предоставляет отчетность.
16. Постоянно стремитесь уменьшить размер организации. Это означает не поголовное сокращение, а изыскание способов уменьшения потребности в ресурсах и сокращение затрат при одновременном повышении эффективности.
17. Празднуйте успехи. *Vince Lombardi* однажды спросил: «Если неважно, будет ли одержана победа, зачем вы ведете счет?» Добивайтесь настроя своих людей на победу, с энтузиазмом чувствуя победителей, даже если достигнутые ими успехи невелики.
18. Изредка вступайте в деловые отношения со своими конкурентами. Выявляйте, что они делают лучше, чем вы.

*Активизация наемных работников*

1. Выясните, какие награды и стимулы наиболее желательны для работников вашего подразделения. Введите систему стимулирования, которая включает часто присуждаемые не денежные, а другие награды.
2. Сводите к минимуму промежуток времени между оценкой показателей деятельности ваших людей и получением ими обратной связи по результатам оценки. Без промедления выраженная признательность много более эффективна, чем с задержкой врученная награда.
3. Отдавайте должное малым победам и празднуйте их.
4. Постоянно и беспристрастно проводите в жизнь дисциплинарные административные меры, но всегда используйте их как инструмент обучения и обретения опыта. Дисциплинарные меры применяйте сообразно соответствию рабочих показателей деятельности стандартным требованиям. Никогда не прибегайте к дисциплинарным мерам на базе личностных или не поддающихся контролю характеристик (например, возраста, пола), не отчитывайте людей публично. Возьмите за правило делать акцент на том, что в памяти должен быть запечатлен полученный урок, а не сам неправильный поступок.
5. Поощряйте агрессивность, стремление к достижениям, соперничество своих людей друг с другом лишь в той мере, в которой это помогает им быть более продуктивными. Пробуйте стимулировать внутреннюю конкуренцию или непродолжительное соперничество. Недвусмысленно определяйте, что фокус соперничества всегда должен быть настроен на достижение целей организации, что внутренняя конкуренция не может быть персонализирована, что отношение к ней администрации будет всегда оставаться беспристрастным.
6. Культивируйте появление в вашей организации наставников, которые способны помогать новым работникам в концентрации усилия и повышении показателей их деятельности. Наставники постоянно должны подталкивать людей к улучшению показателей деятельности.

7. Определяйте вместе со своими подчиненными «SMART» - цели, т. е. они должны быть: Конкретными (Specific); Измеряемыми (Measurable); Выровненными (Aligned) с миссией организации; Достижимыми (Reachable), но протяженными и Временем ограниченными (Time-bound). Определите шаги специфических действий, которых требует достижение каждой цели, и шаги отчетности, введение которых необходимо для поддержания учета. Установите индикаторы успеха и рамки времени, в которые цели должны быть достигнуты. Оцените ожидаемые прибыли и вознаграждения за успешное достижение результатов.
8. Поддерживайте позитивное отношение к своему персоналу и тем, кто равняется на вас в поисках собственных направлений приложения усилий. Позитивная энергия организации в целом в значительной мере зависит от личного настроения и поведения лидера.
9. Действуйте как тамада-заводила в глазах тех, кем управляете. Выступайте в роли их гаранта перед представителями сторонних структур, способствуйте их успехам, отдавайте должное их работе и обращайтесь с ними, как с членами одной семьи.
10. Сводите к минимуму все проявления двусмысленности в отношении того, в каком направлении и с какой целью желательно движение организации. Однозначно, целенаправленно и твердо доводите до сведения коллег свое видение перспектив организации.
11. Регулярно задавайте своим подчиненным такие вопросы, как: «Как идет ваша работа?», «Что вас радует больше всего и что больше всего огорчает?», «Как я мог бы помочь вашему успеху?», «Что в нашей организации можно было бы улучшить?»
12. Управляйте не «из кабинета». Будьте видимым и доступным для ваших людей.
13. Добивайтесь определенности в том, что задаваемая подчиненным работа (1) требует многообразия навыков, (2) является конкретным заданием — полным или целостным, (3) характеризуется значимостью задания, (4) от-

личается автономностью и (5) обеспечивается обратной связью по результатам выполнения.

14. Укрепляйте властные полномочия своих людей, помогая им (1) получать больший доступ к важной и необходимой им информации, (2) обретать больше гибкости и самостоятельности в работе, (3) становиться более заметными в организации и (4) более отчетливо видеть значимость результатов своей работы.
15. Выказывайте доверие к профессиональному потенциалу своих подчиненных. Если с потенциалом возникают проблемы, обеспечивайте повышение квалификации.

#### *Управление обслуживанием потребителей*

1. Вводите процедуры оценки нужд и ожиданий ваших потребителей, как внутри, так и вне своего подразделения. Занимайтесь сбором этих данных на постоянной основе, а не от случая к случаю. Поскольку требования непрерывно возрастают, организуйте мониторинг изменений и тенденций.
2. После отгрузки своей продукции или предоставления услуги постоянно отслеживайте, насколько хорошо вы удовлетворяете нужды и ожидания потребителей.
3. Обеспечивайте каждому наемному работнику благоприятные условия для взаимодействия с вашими внешними потребителями лицом к лицу, в заранее определяемые моменты времени и в определенных местах.
4. Исключайте виды деятельности, если за них потребители не считают нужным платить, если они не улучшают обслуживание, не добавляют ценности продукции или не способствуют преданности потребителей вашей продукции и услугам.
5. Ясно определяйте, кто ваши наиболее важные внутренние и внешние потребители. Добивайтесь уверенности в том, что каждому наемному работнику совершенно ясно, кто именно являются самыми важными потребителями.
6. Рассматривайте обслуживание потребителей в качестве ключевого критерия оценки деятельности всех наемных работников. Отдавайте должное деятельности каждого

- наемного работника по обслуживанию потребителей и вознаграждайте достижение ими высоких показателей.
7. Упрощайте обращение потребителей с претензиями. Поощряйте жалобы и расследуйте их причины. Чем больше вы знаете, тем лучшее обслуживание сможете предоставить, тем вероятнее будете удовлетворять запросы и превышать ожидания.
  8. Ежедневно спрашивайте тех или других потребителей внутри собственной организации, как у них идут дела, что им нравится и от чего они не в восторге, удовлетворяете ли вы их требования и т. д.
  9. Всегда раскрывайте причины того, чем ваши потребители удовлетворены или не удовлетворены. Не довольствуйтесь одним лишь знанием уровня удовлетворенности потребителей. Вы всегда должны знать, почему их удовлетворенность находится именно на этом уровне.
  10. Если допущена ошибка, не скупитесь на возврат затрат с избытком. Каждый раз включайте что-нибудь сверх ожидаемой суммы.
  11. Каждому, кто имеет дело с конечным потребителем, предоставляйте властные полномочия разрешать проблемы на месте. Исключайте представление на подпись документов высокопоставленным лицам, если дело не касается сбора информации или получения ресурсов, которые не подконтрольны наемному работнику, контактирующему с потребителем. Обучайте наемных работников принимать решения в пользу потребителя, не ведя собственную организацию к банкротству.
  12. От случая к случаю «ходите по магазинам» конкурентов, чтобы посмотреть, нельзя ли там чему-то научиться. С той же целью «ходите по магазинам» и в своей собственной организации. Выявляйте нуждающиеся в улучшении сферы деятельности, имеющие отношение к взаимодействию лицом к лицу с потребителями.
  13. Приучайте потребителя твердо знать, чего именно он ожидает, вступая в деловые отношения с вами. Ясно дайте понять, что вы в состоянии обеспечить и что обеспечить не можете. Не таите от потребителя информацию о

том, как вы делаете свой бизнес. Выказывайте признательность хорошим потребителям, благодарите их, давайте им что-нибудь сверх того, что они ожидали.

14. Имейте мужество признавать преимущество (иногда всего лишь уловку) потребителя. Если вы предоставляете то, чего он желает, даже будучи неправым, вы тем самым способствуете росту потребительской признательности и весть об этом громким эхом разносится по всей организации. Поскольку честные люди составляют 99% из тех, с кем вам приходится иметь дело, не расходуйте время на самооборону от одного процента.
15. Предоставляя потребительскую услугу сверх необходимого, не обременяйте своего потребителя дополнительными расходами, если вам не пришлось обременить ее выполнением кого-то из друзей.
16. Собирайте информацию, поступающую от потенциальных и особенно от ваших бывших потребителей. Прежде чем воспользоваться шансом обслужить людей, ознакомьтесь с их предпочтениями и ожиданиями. Если потребитель предпочел обслуживание кого-то другого, поинтересуйтесь, почему он принял такое решение. Терпеливо выслушайте его ответ.
17. Вознаграждайте ваших наиболее частых потребителей.
18. Чествуйте своих лучших поставщиков потребительских услуг. Сделайте обслуживание потребителей ключевой частью во всей своей системе выражения признательности наемным работникам (что означает, что и подчиненные могут оценивать своих боссов).
19. Относитесь к внутренним потребителям (наемным работникам) точно так же, как относитесь к внешним (конечным) потребителям, то есть обслуживайте тех и других по высшему разряду.

## **Клановый квадрант**

ЕСЛИ ВЫ желаете повысить свою управленческую компетентность в любом из навыков кланового квадранта, могут ока-



заться полезными изложенные ниже соображения. Их перечень задуман так, чтобы дать импульс мысли или дополнить элементы, включенные в опрос по управленческим навыкам. Он не претендует на исчерпывающую полноту. К вашей работе могут иметь отношение только одно-два соображения из всего перечня, но они могли бы послужить стимулом для размышления над другими идеями. Как только вы сформируете план личного совершенствования, найдите способ реализовать подходящие соображения из этого перечня в практической управленческой деятельности.

### *Управление бригадами*

1. Определяйте для бригады ясную сверхзадачу или перспективную цель. Четко установите предназначение бригады.
2. Устанавливайте крайние сроки достижения специфических целей и решения задач, с которыми бригада в состоянии справиться.
3. Обменивайтесь мнениями с членами бригады или проводите расширенные встречи для того, чтобы дать толчок активности бригады. Разъясняйте ее предназначение, определяйте роли ее членов, очерчивайте их ожидания и настаивайте на сплоченность в работе.
4. Планируйте календарное время регулярных встреч членов бригады.
5. Проводите диагноз поэтапного совершенствования бригады. На разных этапах ее становления характерны и эффективны разные лидерские роли (например, на ранних этапах необходимо больше направляющих воздействий, на поздних — больше делегирования полномочий).
6. Идеальная численность бригады — от пяти до девяти человек в зависимости от сложности задачи и информационных потребностей. Старайтесь поддерживать стабильное членство бригады и не расширяйте ее величину за эти пределы.
7. Поддерживайте информированность каждого члена бригады по всем вопросам, имеющим отношение к ее деятельности.

8. Обеспечивайте свободный поток общения и обмена идеями, способствуя привлечению тех, кто не идет на добровольное участие, помогая тому, чтобы ни одно лицо и ни одна точка зрения не имели возможности доминировать на встречах бригады, ставя перед членами бригады целенаправленные вопросы. Находите способы включения в обмен идеями каждого члена бригады.
9. Разъясняйте роли, поручаемые каждому члену бригады. Уделяйте внимание их ролям в решении задач, в мониторинге процесса, интеграции и т. д.
10. Четко определяйте ресурсы, которые дает группе каждый член бригады, и способствуйте облегчению доступа к ним всех ее членов.
11. В бригадах, формируемых из представителей разных функциональных подразделений, помогайте «родному» подразделению каждого члена бригады оставаться информированным о прогрессе в том деле, для которого создавалась бригада. Это способствует доверительному отношению члена бригады к проводимой политике, быстрее подкупает его и устраняет сюрпризы, которым свойственно возникать в самую последнюю минуту.
12. Оказывайте спонсорскую поддержку неформальным мероприятиям, которые помогают сплоченности бригады (таким, как совместное времяпрепровождение после работы вместе с супругами и партнерами по жизни или празднование дней рождения членов бригады).
13. Будьте доступны членам бригады, когда им необходимы ваши ответы на возникающие вопросы; встречайтесь с ними для передачи информации, демонстрации интереса и участия в их работе, а также моделирования соответствующего положению дел поведения.
14. Присутствуя на совещаниях бригады, будьте хорошим слушателем. Если бригадой руководите вы, избегайте прямого заявления своего мнения и видения перспектив. Изыскивайте возможности дать слово другим до момента формулирования собственного заключения или высказывания своего видения перспектив. Кратко повто-

руйте замечания других, чтобы дать понять, что вы их поняли, особенно если замечание расходится с вашей точкой зрения.

15. На совещаниях бригад постоянно напоминайте их членам о целях и достигнутых к настоящему времени соглашениях, а также о том, что еще осталось сделать.
16. Когда члены бригады не согласны или внутри нее зреет столкновение, не принимайте ничью сторону, избегайте превращения конфликта в стычку личностей, строго концентрируйте внимание на спорных вопросах, берите их на заметку и непосредственно занимайтесь ими, помогая бригаде находить альтернативное решение.
17. Изыскивайте возможности получения обратных связей от членов бригады о том, что делаете вы сами, чтобы способствовать эффективности бригадных усилий и узнавать, что в ваших действиях препятствует эффективности бригадных совещаний.
18. Принимайте сторону членов своей бригады, особенно в их отсутствие. Делайте ласковые замечания в их адрес публично. Поправляйте людей только приватно.

#### *Управление межличностными взаимоотношениями*

1. Проводите встречи с коллегами, чтобы разобраться в существе полученной от них обратной связи в рамках данного вопросника.
2. По крайней мере раз в день хвалите тех, с кем работаете, и выражайте им свою признательность.
3. В общении с теми, кем руководите, не теряйте ощущения необходимости личной заботы о них. Говорите, как вы высоко цените их усилия, посылайте записки и доводите до сведения их супругов или членов семей, насколько они ценны для организации. Держите в памяти даты их рождения, личных праздников и знаменательных событий.
4. Ясно выражайте свои ожидания в отношении показателей деятельности сотрудников. Это позволит им не испытывать замешательства из-за неопределенности, а вам не разочаровываться, когда они будут делать что-то не

- так, как вам нравится. Старайтесь сводить к минимуму двусмысленность своих взаимоотношений с коллегами.
5. Вносите гармонию и последовательность в свои межличностные взаимоотношения, обеспечивая доверие к тому, что ваши поведение и слова не расходятся с вашими мыслями и чувствами. Избегайте утаивания повесток дня совещаний и любого рода фальши.
  6. Расширяйте рамки своей доступности для тех, с кем работаете. Нет необходимости всегда оставаться доступным, но должно быть определено время, когда люди могут приходить к вам, чтобы поделиться своими заботами, проблемами или рассказать об успехах.
  7. Задавайте тем, с кем работаете, два вопроса: (1) что я делаю такого, что беспокоит вас больше всего или создает препятствия на вашем пути к еще большему успеху? (2) что мог бы я сделать, чтобы наши взаимоотношения стали еще лучше? Проявляйте готовность слушать внимательно, задавайте вопросы, чтобы в полной мере понимать то, что люди хотят донести до вас, и затем выбрать направление работы над изменениями на благо взаимной удовлетворенности.
  8. Общаясь с другими, задавайте вопросы о них самих и их интересах. Говорите больше о них, чем о себе. Находите в том, что они делают, такие компоненты, одно упоминание которых поднимает им настроение.
  9. Практикуйте в своей работе управление не «из кабинета» (MBWA). Наносите визиты подчиненным на их рабочих местах.
  10. Вместо того чтобы избегать людей, с которыми вы находитесь в конфликте или к которым испытываете недобрые чувства, подходите к ним сами. Поддерживайте разговор с ними сначала на нейтральные, объективно необходимые темы, затем осторожно затрагивайте возникшую между вами проблему.
  11. Ставьте себя на место сотрудника. Представляйте себе, что он или она могли бы ожидать от вас. Что в вашем поведении он или она хотели бы видеть меняющимся?

12. Заботливо выслушивайте других, когда они к вам обращаются. Поддерживайте контакт с ними взглядом. Если существует опасность, что вас могут неправильно понять, повторите еще раз то, что у вас на уме, перескажите то, что услышали.
13. Обсуждая заботы и проблемы с другими, используйте самые разные типы ответной реакции: рефлексивный, зондирующий, умиротворяющий, интерпретирующий, директивный и т. д. Подыскивайте необходимую информацию и демонстрируйте понимание, прежде чем дать совет или выразить собственное мнение.
14. В проблемных ситуациях или в случае несогласия поддерживайте общение, в большей степени полагаясь на описание ситуации, чем ее оценку. Другими словами, характеризуйте ситуацию, говорите о том, что произошло, какова ваша реакция, какими могут быть последствия и какое альтернативное решение вы рекомендуете.
15. Облекайте полномочиями тех, с кем работаете, помогая им повышать свою личную компетентность, расширять диапазон выбора, укреплять безопасность и уверенность в правильности организации работы.
16. Проводите различие между наставлениями и консультациями. Когда вы занимаетесь наставничеством или обучением, необходимы совет, директива или информация, поскольку приходится иметь дело с вопросами способностей или понимания. Консультация предполагает поддержку, внимание или мотивацию, поскольку приходится иметь дело с проблемами позиции, личности или эмоций.

#### *Управление совершенствованием других*

1. Организуйте свою работу так, чтобы у вас было время наблюдать и оценивать показатели деятельности своих подчиненных, а также обучать их совершенствованию навыков. Ясно определяйте уровни показателей деятельности, на которые они рассчитывают сами, и уровни, ко-

- торых ожидает от них организация. Помогайте им превышать и те и другие ожидания,
2. Определяйте вместе со своими подчиненными «SMART» цели, которые должны быть: Конкретными (Specific); Измеряемыми (Measurable); Выровненными (Aligned) с миссией организации; Достигаемыми (Reachable), но протяженными и Временем ограниченными (Time-bound). Четко определите конкретные действия, к которым они могут прибегать на пути к цели: регулярную систему отчетности и учета, а также вознаграждение за достижение целей.
  3. При назначении работы сотрудникам следуйте принципам эффективного делегирования полномочий: (1) делегируйте их недвусмысленно и в полной мере; (2) допускайте участие в решении того, что делегируется; (3) согласовывайте властные полномочия с ответственностью; (4) работайте в рамках установленной структуры; (5) обеспечивайте адекватную поддержку; (6) ведите учет результатов; (7) обеспечивайте неразрывность делегируемого; (8) избегайте восходящего делегирования.
  4. Моделируйте то поведение, принятие которого другими вы желаете ускорить. Подавайте пример и помогайте другим понять, как улучшить собственное поведение, присматриваясь к вам.
  5. Чествуйте успехи тех, с кем работаете. Находите достойные похвалы события, достижения или подходы. Устраивайте публичные празднества.
  6. Находите способы давать другим людям выдвинуться. Предоставляйте им шансы выступать с презентациями, вести совещания, получать назначения, которые позволят стать более заметными личностями.
  7. Проявляйте заботу о том, чтобы задачи в работе ваших подчиненных обладали следующими пятью характеристиками: (1) многообразием, (2) идентичностью, (3) значимостью, (4) автономией и (5) возможностью обратной связи.
  8. Гарантируйте наделение подчиненных полномочиями. То есть помогайте им развить ощущение собственной эф-

фективности, самоопределения, самоконтроля, ощущение своей значимости и уверенности в себе.

9. Поощряйте и поддерживайте своих людей, когда они стремятся рисковать. Избегайте наказаний, если у них при освоении нового происходит неудача. Культивируйте стремление пробовать что-то такое, что может привести к улучшениям, недвусмысленно декларируя, что на ошибках учатся. Создавайте атмосферу уверенности в том, что из ошибок обязательно должны извлекаться полезные уроки.
10. Регулярно обеспечивайте подчиненных обратной связью, оценивая рабочие показатели их деятельности, давая людям ощутить свое отношение к ним. Поскольку только получателю дано судить, достаточна ли эта обратная связь, периодически спрашивайте подчиненных, не следует ли ее усилить.
11. Создавайте своим людям благоприятные возможности для получения новых заданий. Обогащайте и расширяйте поле их производственной деятельности, добавляя ответственность в тех сферах, которые требуют обретения новых навыков и способностей.
12. Превращайте учеников в учителей. Создавайте атмосферу уверенности в том, что вашим подчиненным предоставляются возможности не только обучаться новым вещам, но и передавать обретенные знания другим. Обучение оказывается более непринужденным и более эффективным, когда люди учат тому, чему научились сами. Создайте атмосферу уверенности в том, что у ваших подчиненных есть шанс передавать свои знания другим. Вознаграждайте расширение знаний, навыков и распространение добываемой в процессе обучения информации.
13. Не лишайте подчиненных шанса обучиться той работе, которую выполняете вы сами. Помогайте им знакомиться с ответственностью, которая соответствует должности, стоящей на один уровень выше ныне занимаемого ими места в организации.
14. Ведите списки сильных и слабых сторон каждого из своих подчиненных. Четко определяйте практические шаги

и подготовку, которые позволят им преодолеть слабости. Предлагайте свои рекомендации по повышению квалификации и помогайте людям поступать так, чтобы личное совершенствование действительно имело место.

15. Создавайте подчиненным благоприятные возможности для оценки вас самого и друг друга. Предоставьте им возможность четко определять для себя те наиболее важные стандарты поведения и уровни показателей деятельности, которые они в состоянии соблюдать, а также предлагать соображения по улучшению того и другого. Обретение зрелости и собственного взгляда на вещи достигается проще, если людям приходится самим устанавливать точные стандарты и проводить самооценку того, в какой мере они им соответствуют.
16. Сделайте для себя приоритетом оказывать помощь другим людям становиться все более квалифицированными и достойными работниками.

### **Адхократический квадрант**

Если вы желаете повысить свою управленческую компетентность в любом из навыков адхократического квадранта, вам могут оказаться полезными изложенные ниже соображения. Их перечень задуман так, чтобы дать импульс мысли или дополнить элементы, включенные в опрос по управленческим навыкам. Он не претендует на исчерпывающую полноту. К вашей работе могут иметь отношение только одно-два соображения из всего перечня, но они могли бы послужить стимулом для размышления над другими идеями. Как только вы сформируете план личного совершенствования, найдите способ реализовать подходящие соображения из этого перечня в практической управленческой деятельности.

#### *Управление новаторством*

1. Учреждайте систему символических штрафов, к наложению которых необходимо прибегать, когда люди вашей организации используют такие «душители творчества», как фразы вроде: «Мы это уже пробовали», «Такое ни-



когда не будет работать», «Это противоречит политике» «Боссу это не понравится».

2. Устанавливайте цели и поддерживайте отчетность по генерированию вашими людьми новаторских идей. Сделайте такую отчетность неотъемлемой составляющей характеристики работы каждого.
3. Расширьте круг своего чтения далеко за пределы вашей области знаний. Ведите с людьми беседы об их идеях и о том, что у них на уме, а не только о результатах деятельности, выпуске продукции и предоставленных услугах. Начинать беседу с вопроса: «Что нового вы узнали за последнее время?» Активно занимайтесь поиском новых идей, новых мыслей и новых перспективных подходов. Заведите блокнот или карточки размером три на пять дюймов для регистрации интересных идей, которые довелось услышать.
4. Поддерживайте такие мероприятия по разделению и сочтанию идей организации вашей работы, как демонстрации внутренних марок, создание целевых бригад из представителей многих функций, симпозиумы, обзоры книжных новинок или организация фокусных групп. Идеи рождаются в попытках давать ответы на вопросы вроде: «Что нового?», «Над чем вам приходится задумываться?», «Нет ли у вас проблемы, которую, по вашему мнению, никто не в состоянии решить?»
5. Учредите некое поле практической деятельности, которое полностью отделено от нормальной повседневной работы, но где можно опробовать новые идеи, где можно заниматься не очень дорогим экспериментированием. Таким полем могут быть реальное рабочее место, перерывы в работе или какие-то дополнительные ресурсы.
6. Формируйте обычные и целевые бригады, обременяемые минимальным объемом официальной отчетности, в составе которых по крайней мере одному лицу ставится задача находить альтернативные точки зрения или прогнозировать ожидания для их рекомендаций всей группе либо используются другие механизмы создания атмосферы несходства мнений.

7. Организуйте регулярный и пристальный мониторинг ожиданий, претензий и предпочтений потребителей. Ничего не отвергайте сходу как нечто вопиющее и невозможное. Используйте идеи потребителей для стимулирования иных способов подхода к работе. Не стыдитесь заимствовать идеи.
8. Вознаграждайте не только поборников идей и тех, кто генерирует новые подходы к работе, но также опекунов и наставников авторов этих идей, и подходов, организаторов и пособников распространения идей и более широкой реализации новых подходов. Успех новаторства определяется качеством исполнения всех трех ролей: поборника идеи, опекуна автора идей и организатора распространения идеи.
9. Поощряйте обучение своих людей в процессе действия. Сначала попробуйте вещь в деле, а затем проанализируйте, чему вы научились на достигнутом успехе или неудачной попытке. Не дожидайтесь обретения полной уверенности в успехе, чтобы приступить к действию.
10. Лучшие подающие игроки в бейсболе добиваются успеха примерно в 33% подач. Присмотритесь, в состоянии ли вы ожидать большего от своих людей, если надеетесь добиться от них новаторского отношения к делу. Создавайте климат, в котором люди чувствуют себя вправе выступить неудачно и не боятся признаться в провале.
11. Обращайтесь за обратной связью к тем, с кем работаете, требуя извещать вас обо всем, что мешает им предлагать новые идеи.
12. Делайте успех видимым. Празднуйте даже малые победы. Обеспечивайте людям, имевшим отношение к успешно проявившим себя новым процессам или производству продукции, возможность собирать урожай наград за свое новаторство.
13. Поощряйте не только большие изменения и видимое новаторство, но вознаграждайте и поощряйте малые, неуклонно наращиваемые, непрерывные улучшения. Выявляйте тенденции, свидетельствующие о вторичных, но никогда не прекращающихся усовершенствованиях.

14. Сосредоточивайте внимание в основном на том, *как* выполняется работа, а не на том, *что* выполняется, используя терминологию новых подходов. Рисуя блок-схемы процессов и четко определяйте излишки, ненужную и не повышающую ценность работу. Поощряйте изменения сначала в том, как будет вестись дело, а затем в том, что именно естественнее всего делать.
15. Рассматривая трудную проблему, задавайте вопрос «Зачем?» по крайней мере пять раз кряду. Это заставляет искать корневые причины проблемы, пробуждает новые идеи подходов к ней и устраняет соблазн заняться лечением симптомов болезни вместо хирургической операции самой стержневой проблемы.
16. Сначала испытывайте идеи на пилотажной основе. Не революционизируйте организацию целиком, пока не поэкспериментируете в менее крупном масштабе.

### *Стратегическое управление*

1. Проводите со своими непосредственными подчиненными специальные встречи, чтобы отчетливее представить им свое видение будущего, словесно пояснить его рамки и ключевые принципы, а также выработать главную стратегию его достижения. Добейтесь участия всех ключевых игроков и стремитесь заразить их своей уверенностью.
2. Составляйте перечень барьеров, которые могут возникнуть на пути к достижению будущего, которое вы наметили. Что будет препятствовать вам прийти к выдающимся успехам? Представьте себе, что препоны можно заменить чем-то им противоположным. Пересмотрите в этом смысле все позиции своего перечня. Как в действительности было бы можно превратить препятствия в благоприятные возможности?
3. Отслеживайте тенденции и прогнозы будущего своей индустрии или сектора рынка. Осуществляйте мониторинг демографических изменений в Европе, Азии и Южной Америке, затрагивающих ваших конкурентов. Ежемесячно уделяйте некоторое количество времени полету

- фантазии на десять лет вперед. Не позволяйте разуму навсегда застрять в силках краткосрочного мышления.
4. Выявите ряд передовых организаций, которые стремятся насаждать свою линию в каком-то одном бизнесе или секторе рынка. Они не обязательно должны принадлежать вашей индустрии или сектору. Основываясь на том, что вам удастся наблюдать, спроецируйте будущее своей организации. Что из обнаруженного вам хотелось бы принять на вооружение, чтобы выйти на уровень мирового класса?
  5. Привлекайте других к участию в формулировании видения перспектив вашей организации и стратегий его реализации. Формулирование видения будущего организации не может быть результатом деятельности одного лица. Добивайтесь обратной связи в ответ на заявление своего видения, стремитесь почерпнуть в ней идеи, как наилучшим образом прийти к становлению предвидимого будущего.
  6. Изложите письменно формулировку личного видения будущего. Четко выразите свое ощущение того, что изложено на бумаге, и дайте характеристику наследству, которое вы как менеджер хотели бы оставить следующему поколению. В какой ситуации вам хотелось бы оказаться через пять лет? (Не отличается ли она от картины, нарисованной в записке о вашем видении будущего организации?)
  7. Самой своей жизнью подавайте пример следования принципам вашего видения будущего. Выполняйте все то, на чем настаиваете в своих речах. Держите слово. Не будьте лицемером. Слывите образцом того, что хотели бы видеть в других.
  8. Какие памятные истории или события в вашей организации являют собой примеры поступательного движения к вашему видению будущего? Распространяйте эти вдохновляющие истории, напоминая о них как можно чаще. Способствуйте тому, чтобы они стали частью фольклора, рисующего успехи вашей организации.

9. Чаще разговаривайте о своем видении будущего, постоянно стимулируйте дискуссии на эту тему, прибегая к множеству самых разных способов. Никогда не упускайте случая каким-то образом обратиться к теме своего видения во время публичных презентаций. Привлекайте внимание к предлагаемому вами видению будущего устно, в письменной форме и своим поведением.
10. Обеспечивайте подчиненным возможности становиться проповедниками и учителями этого видения. Создавайте их такими, чтобы и другие могли нарисовать и объяснить картину вашего видения. Организуйте отчетность сотрудников перед вами о том, как картина вашего видения будущего доводится ими до сознания своих подчинённых. >
- И. Формулируя свое видение будущего, создавайте атмосферу уверенности в том, что вы отдаете должное прошлому. Созидая грядущее, не порочьте прошлое и не отменяйте без уважительной оценки былые усилия и успехи. С другой стороны, не оставляйте сомнения в том, что на ваше видение следует смотреть как на шаг вперед в новом направлении, которое просто не может быть прежним.
12. Предложите каждому подчиненному и каждому подразделению своей организации подготовить собственную формулировку видения будущего. Любая из них должна находиться в полном соответствии с базисными принципами и ценностями общего видения организации. Тем не менее в формулировках видения перспектив подразделениями и отдельными лицами должны четко определяться уникальность предлагаемых подходов и предполагаемых миссий каждого подразделения и лица.
13. Требуйте, чтобы заявляемые формулировки излагались простым, лишенным двусмысленности языком, были достаточно краткими и могли легко запечатлеваться в памяти, а стиль используемых выражений был бы возвышенным, и вдохновенным. Язык описания будущего должен проникать не только в головы ваших людей, но и восприниматься их сердцами. Текст формулировки дол-

жен запоминаться, но не быть вычурным или построенным на лозунгах.

14. Подстрекайте людей принять вызов вашего видения, как угодно модифицировать его, но затем целиком отдаться делу его претворения в жизнь. Предоставляйте людям властные права использовать это видение будущего в качестве руководства и, опираясь на него, предпринимать независимые действия.
15. Обеспечивайте людям условия всецело отдаваться служению политике вашего видения перспектив. Чем выше общественное признание видения будущего, тем вероятнее возникновение преданности делу его свершения. Обеспечивайте своим подчиненным возможность ориентировать соответственно этому видению кого-то еще, давать объяснения на презентациях или вставать на защиту того или другого его принципа.

#### *Управление непрерывным развитием*

1. Вводите измерение не только выполнения задания или достижения цели, но и улучшений.
2. Учреждайте систему вознаграждений, которая отдает должное и воздает почести совершенствованию, а не просто хорошему выполнению работы.
3. Во всех описаниях работ четко определяйте, что с людей никогда не снимается ответственность за генерирование идей по улучшению деятельности. От людей ожидается не только превосходное выполнение работы, но и внесение в нее улучшений.
4. Организуйте систему сбора рекомендаций, в которой обратная связь с теми, кто представляет свои соображения, действует двадцать четыре часа в сутки. Даже если по вашей оценке реализация предложения не ускорит прогресс, не отказывайтесь от общения с его автором посредством обратной связи.
5. Придавайте правовой статус улучшениям и выражайте признательность, даже если пользы от предложенного всего на секунду сокращения продолжительности про-

цесса или на один цент экономии затрат. Доводите до сведения людей свою уверенность в том, что никакое усовершенствование не может быть настолько малым, чтобы не быть важным.

6. Превращайте непрерывное развитие в ключевую особенность своего видения перспектив, картину которого вы стремитесь представить собственному подразделению.
7. Определяйте структуру распределения времени, как своего, так и подчиненных, таким образом, чтобы иметь возможность размышлять, анализировать и взвешивать решения. Регулярно и четко очерчивайте первый опыт любой деятельности, чтобы, оглядываясь на него, генерировать идеи по улучшению достигнутого status quo.
8. Отдавайте более высокий приоритет работе над развитием процессов, чем над совершенствованием продукции или повышением объема выпуска.
9. Делайте для всех очевидным, что каждый должен быть для себя, неусыпным наблюдающим или проверяющим. Все ошибки должен исправлять тот, кто их совершил. Создавайте атмосферу уверенности в том, что люди получают обратную связь о своих ошибках и учатся на них.
10. Распознавайте тенденции к развитию и вознаграждайте за их поддержку в той же мере, что и достойные похвал идеи. Создавайте атмосферу уверенности в том, что люди получают компенсацию за любые свои малые победы. Афишируйте результаты.
11. Упрощайте для наемных работников, так же как для потребителей, способ предъявления претензий и предложения своих соображений. Исходите из предположения, что чем больше претензий и предложений, тем лучше, и активно ищите предложения идей по развитию как от собственных наемных работников, так и от тех, кому оказываете услуги.
12. Всегда давайте потребителям то, чего они хотят, с первого раза, а затем беритесь за работу в направлении превышения их ожиданий. Удивляйте их и заставляйте восторгаться уровнем обслуживания, которого они не ожидали или никогда не требовали.

13. Устраивайте регулярные проверки всех подразделений своей организации с целью изыскивать способы улучшения их работы. Используйте бригады, формируемые из представителей разных функциональных подразделений, даже представителей внешних организаций, таким образом, чтобы их свежие перспективные взгляды помогали генерировать новые идеи.
14. Относитесь к показателям прошлой деятельности как к некоему стандарту измерения успеха. Даже если вы в бизнесе лучший, подменяйте этот внешний стандарт внутренним стандартом улучшений.
15. Не переставайте благодарить людей за выполняемую работу, предлагаемые идеи, вводимые усовершенствования и предпринимаемые усилия.
16. Ежедневно обращайтесь к кому-нибудь из потребителей с вопросом о том, что им хотелось бы еще получать. Непрестанность таких вопросов способствует постоянному потоку идей.
17. Моделируйте непрерывное развитие и своего собственного существования. Не только в работе, но и в личной жизни четко определяйте способы непрерывных улучшений. Не позволяйте делу расходиться со словом.



## Приложение V

# Графические формы и профили

### Клановая культура

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

### Иерархическая культура

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации.

Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

### Адхократическая культура

Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовы ми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже, в долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

### Рыночная культура

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

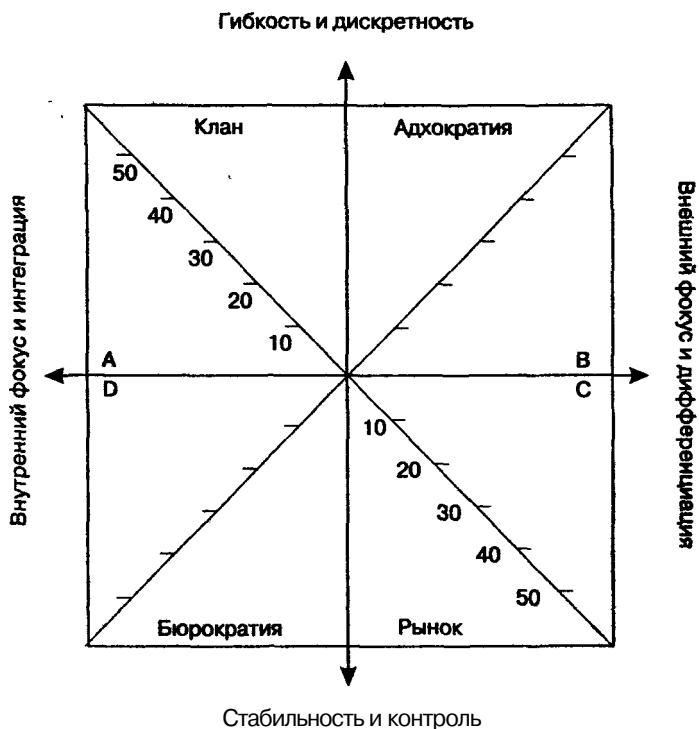
Рис. А 5. 1. Профиль организационной культуры

**Клановая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внутреннем поддержании гибкости, заботе о людях и добром чувстве к потребителям.

**Адхократическая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.



**Иерархическая культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

**Рыночная культура**

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

Рис. А 5-1 (продолжение)

**Роли лидера  
в клановой культуре**

Пособник — ориентирован на людей и процессы. Личность, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. В основании его или ее влияния лежит вовлечение людей в принятие решений и разрешение проблем. Активно поощряются участие в бизнесе и открытость.

Наставник — заботливый и проявляющий участие. Личность, осознающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. В основании его или ее влияния лежат взаимное уважение и доверие. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.

**Роли лидера  
в адхократической культуре**

Новатор — талантлив и созидателен. Личность, способная предвидеть изменения. В основании его или ее влияния лежит предвидение лучшего будущего и питание надеждами других. Активно поощряются новаторство и приспособляемость.

Провидец — ориентирован мыслями в будущее. Личность, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на возможностях и оценивающая вероятности. Признак этого стиля лидерства — стратегическое направление и непрерывное улучшение текущей деятельности.

**Роли лидера  
в иерархической культуре**

Инструктор — технический, хорошо информированный эксперт. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. В основании его или ее влияния лежит управление информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент.

Координатор — заслуживает доверия и надежен. Личность, поддерживающая структуру и рабочий поток. В основании его или ее влияния лежат инжиниринг по ситуации, управление календарными графиками, распределение назначений, размещение ресурсов и т. д. Активно поощряются стабильность и контроль.

**Роли лидера  
в рыночной культуре**

Боец — агрессивный и решительный. Личность, активно преследующая решение задач и достижение целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы — доминантная цель, фокус внимания — на внешних конкурентах и позиции на рынке.

Постановщик — ориентирован на решение задач и принятие решений. Личность, добивающаяся результатов упорным трудом. В основании его или ее влияния лежит настойчивая и разумная аргументация в пользу доведения дела до конца. Активно поощряется продуктивность.

Рис. А 5.2. Профиль управленческих навыков

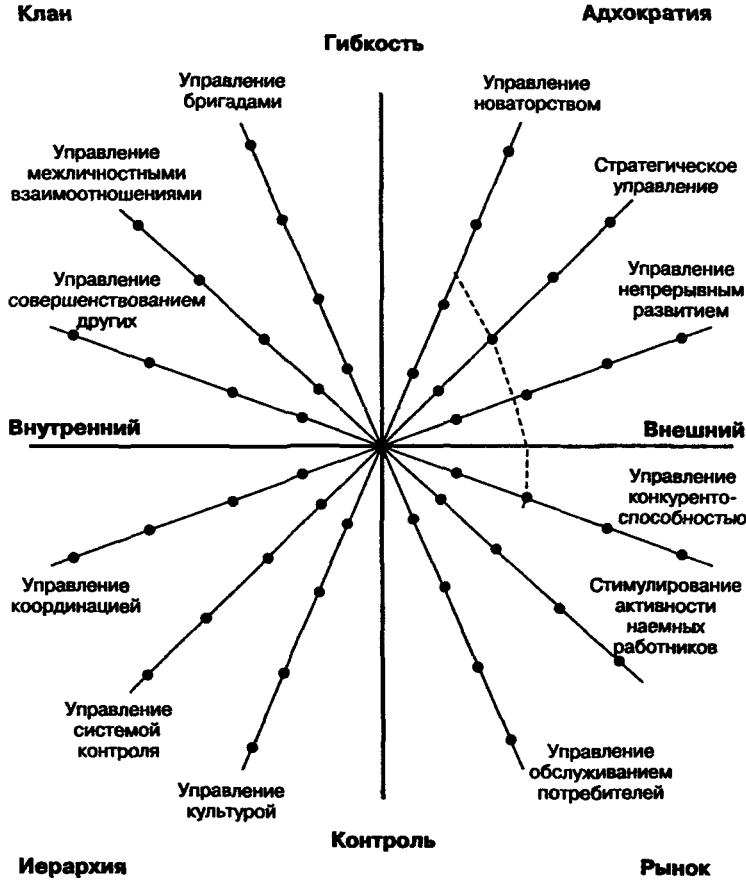


Рис. А 5.2 (продолжение)

Альтернатива	Квадрант
А	Клан (верхний левый)
В	Адхократия (верхний правый)
С	Рынок (нижний правый)
Д	Иерархия (нижний левый)

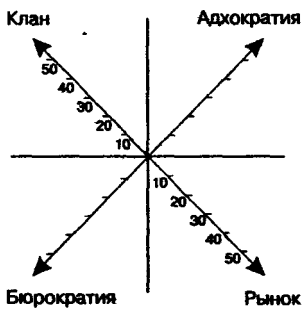
Рис. А 5.3. Профили отдельных статей по OCAI



Характеристики организации  
Вопрос № 1



Лидер организации  
Вопрос № 2



Управление наемными  
работниками  
Вопрос № 3



Связующая сущность  
организации  
Вопрос № 4



Стратегический акцент  
Вопрос № 5



Критерии успеха  
Вопрос № 6

Рис. А 5.3 (продолжение)

## Ссылки и рекомендуемая литература

- Alpert, Stuart and Whetten, David A. (1985) «Organizational identity», *Research in Organizational Behavior*, 7:263-502.
- Argyris, Chris (1964) *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- Arnold, D.R. and Capella, L.M. (1985) Corporate culture and the marketing concept: a diagnostic instrument for utilities. *Public Utilities Fortnightly*, 116:32-38.
- Blauner, Robert (1964) *Alienation and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Beyer, Janice and Cameron, Kim (1997) Organizational culture. *Enhancing Organizational Performance*. Washington D. C: National Academy Press.
- CSC Index (1994) State of reengineering report (North America and Europe).
- Caldwell, Bruce (1994) Missteps, miscues. *Information Week*. June 20.
- Cameron, Kim S. (1984) The effectiveness of ineffectiveness. *Research in Organizational Behavior*, Volume 6. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cameron, Kim S. (1986) Effectiveness as paradox: *Management Science*, 32:539-553.
- Cameron Kim S. (1992) «In what ways do organizations implement total quality?» Paper delivered at the Academy of Management Meetings, Las Vegas, Nevada.
- Cameron, Kim S. (1994) «An empirical investigation of quality culture, practices, and outcomes.» Paper presented at the Academy of Management Meetings, Dallas, Texas.
- Cameron, Kim (1995) «Downsizing, quality, and performance.» In Robert E. Cole (Ed.) *The Fall and Rise of the American Quality Movement*. New York: Oxford University Press.
- Cameron, Kim S. (1997) Techniques for making organizations effective: Some popular approaches. *Enhancing Organizational Performance*. Washington D.C.: National Academy Press.

- Cameron, Kim S. and Ettington, Deborah R. (1988) The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, p. 356-396. New York: Agathon.
- Cameron, Kim S. and Freeman, Sarah J. (1991) Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5:23-58.
- Cameron, Kim S., Freeman, Sarah J., and Mishra, Aneil K. (1991) Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5: 57-73.
- Cameron, Kim S., Freeman, Sarah J., and Mishra, Aneil K. (1993) «Downsizing and redesigning organizations.» In Huber, George P. and Glick, William H. (eds) *Organizational Change and Redesign*, New York: Oxford University Press.
- Campbell, Donald T. and Fisk, D.W. (1959) Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56: 51-105.
- Campbell, John P., Brownas, E.A., Peterson, N.G., and Dunnette, M.D. (1974) *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Final Report, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Childress, John R. and Senn, Larry E. (1995) *In The Eye of The Storm*. Los Angeles: The Leadership Press.
- Collett, Lee and Mora, Carlos (1996) «MOM Data Analysis.» Working paper. University of Michigan School of Education and Executive Education Center.
- Cox, Taylor (1991) The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5:34-47.
- DealTerrence E. and Kennedy, A. A. (1982) *Corporate cultures: The rights and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, Terrence E. and Kennedy, A.A. (1983) Culture: a new look through old lenses. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 19:498-506.

- Denison, Daniel (1989) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley.
- Denison, Daniel, Hooijberg, Robert, and Quinn, Robert E. (1995) Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organizational Science*, 6:524-540.
- Ernst, R.C. (1985) Corporate cultures and effective planning: An introduction to the organization culture grid. *Personnel Administrator*, 30:49-60.
- Fitzgerald, Thomas (1988) Can change in organizational culture really be managed? *Organizational Dynamics*, 17:4.
- Frost, Peter and Morgan, Gareth (1983) «Symbols and sense-making: The realization of a framework.» In Pondy, Louis R. (ed) *Organizational Symbolism*, (pages 207-236).
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Gordon, G.G. (1985) «The relationship between corporate culture and industry sector and corporate performance.» In Kilmann, Ralph, Saxton, M.J., Serpa, R., and Associates (eds.) *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Gordon, George W. (1991) Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16: 396—415.
- Gross, Tracy, Pascale, Richard, and Athos, Anthony (1993) The reinvention roller coaster: Risking the present for a powerful future. *Harvard Business Review*. November-December.
- Hampton-Turner, Charles (1981) *Maps of the Mind*. New York: Macmillan.
- Hofstede, Geert (1980) *Culture's Consequences*. London: Sage.
- Hooijberg, Robert and Petrock, Frank (1993) On cultural change: Using the competing values framework to help leaders to a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32: 29-51.
- Jerimier, John M., Slocum, John W., Fry, Louis W., and Gaines, Jeannie (1991) Organizational subcultures in a soft



- bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture. *Organization Science*, 2:170-195.
- Jung, Carl G. (1923) *Psychological Types*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Kets de Vries, M.F.R. and Miller, Danny' (1986) Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11:266-279.
- Kotter, John P. and Heskett, James L. (1992) *Corporate Culture and Performance\** New York: Free Press.
- Kozlowski, Steve W.J., Chao, Georgia T., Smith, Eleanor M., and Hedlund, Jennifer (1993) Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8:263-332.
- Kruskal, J.B. and Wish, M. (1978) *Multidimensional Scaling*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Likert, Rensis (1970) *The Human Organization*. New York: Macmillan.
- Lincoln, James, Hanada, Mitsuyo, and Olson, Jon (1981) Cultural orientations and individual reactions to organizations. *Administrative Science Quarterly*, 26:93-115.
- Martin, Joanne (1992) *Cultures in Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Martin, Joanne (1990) Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations. *Organizational Science*, 1:339-359.
- Martin, Joanne, Feldman, Martha, Hatch, Mary Jo, and Sitkin, Sim (1983) The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28:438-452.
- Martin, Joanne and Powers, Melanie (1983) Truth or propaganda: The value of a good war story. In Pondy, Louis, Frost, Peter, Morgan, Gareth, and Dandridge, Thomas (eds.) *Organizational Symbolism*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Mason, Robert O. and Mitroff, Ian I. (1973) A program of research in management. *Management Science* 19:475-487.
- McGregor, Douglas (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.

- McKenney, J.L. and Keen, P.G.W. (1974) How managers' minds work. *Harvard Business Review*, 51:79-90.
- Mitroff, Ian I. (1983) *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitroff, Ian I. and Kilmann, Ralph H. (1975) «Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving. *Management Review*, 64:18-28.
- Mitroff, Ian I. and Kilmann, Ralph H. (1978) *Methodological Approaches to Social Science: Integrating Divergent Concepts and Theories*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Myers, I.B. and Briggs, K.C. (1962) *The Myers-Brigg Type Indicator*. Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- Nadler, David A. and Tushman, Michael L. (1980) «A congruence model for organizational assessment.» In Lawler Edward E., Nadler David A., and Cammann, Cortland (eds). *Organizational Assessment: Perspectives On The Measurement Of Organizational Behavior And The Quality Of Working Life*. New York: John Wiley.
- O'Reilly, Charles (1983) •«Corporations, culture, and organizational culture: Lessons from Silicon Valley firms.» Paper presented at the Academy of Management meetings, Dallas, Texas.
- O'Reilly, Charles, Chatman, Jennifer, and Caldwell, David (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34:487-516.
- Ott, J.S. (1989) *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Ouchi, William G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ouchi, William G. and Johnson J. (1978) Types of organizational control and their relationship to emotional well-being. *Administrative Science Quarterly*, 23:293-317.
- Pascale, Richard and Athos, Anthony (1981) *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.

- Peters, Tom and Waterman, Robert (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Peterson, Marvin, Cameron, Kim S., Spencer, Melinda, and White, Theodore (1991) Assessing the organizational and administrative context for teaching and learning. Ann Arbor, MLNCRIPTAL.
- Pfeffer, Jeffrey (1995) Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9:55-72.
- Piaget, Jean (1932) *The Moral Development of the Child*. New York: Harcourt Brace.
- Porter, Michael (1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K. and Hamel, Gary (1990) The core competency of the corporation. *Harvard Business Review*, 68:79-93.
- Quinn, Robert E (1988) *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, Robert E. and Rohrbaugh, John (1983) A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29:363-377.
- Quinn, Robert E. and Cameron, Kim S. (1983) Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. *Management Science*, 29:33-51.
- Quinn, Robert E. and Cameron, Kim S. (1988) *Paradox and Transformation: Toward a Framework of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Quinn, Robert E., Faerman, Susan, Thompson, Michael, and McGrath, Michael (1990) *Becoming a master manager: A competency based framework*. New York: John Wiley.
- Quinn, Robert E. and Spreitzer, Gretchen M. (1991) «The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life.» *Research in Organizational Change and Development*, Volume 5, pages 115-142. Greenwich, CT: JAI Press.
- Sathe, Vijay (1983) Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organisational Dynamics*, 12:4-23.

- Schein, Edgar H. (1983) «Organizational culture.» *Organizational Dynamics*, 12:13-28.
- Schein, Edgar H. (1984) Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25:3-16.
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Staw, Barry M., Sandelands, Lance, and Dutton, Jane (1981) Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26:501-524.
- Trice, Harrison and Beyer, Janice (1993) *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tromperaars, Fons (1992) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: Irwin.
- Ulrich, David O. (1995) *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van Maanan, John (1997) Personal communication, November 30th.
- Van Maanan, John (1975) Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20:207-228.
- Van Maanen, John and Barley, Steven (1985) «Cultural organization: Fragments of a theory.» In Frost, Peter, Moore, Larry, Louis, Meryl, Lundberg, Craig, and Martin, Joanne (eds) *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Van Maanen, John and Barley, Steven (1984) «Occupational communities: Culture and control in organizations.» *Research in Organizational Behavior*, 6:287-365.
- Waterman, Robert H., Peters, Tom J., and Phillips, J.R. (1980) Structure is not organization. *Business Horizons*, June: 50-63.
- Weber, Max (1947) *The Theory of Social and Economic Reform*. (Henderson and Parsons, translators) New York: Free Press.
- Weick, Karl E. (1984) Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39:40-49.
- Whetten, David A. and Cameron, Kim S. (1998) *Developing Management Skills. (Fourth Edition)* Reading, MA: Addison-Wesley.

- Wilkins, Alan (1989) *Developing Corporate Character*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Williamson, Oliver (1975) *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications; a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.,
- Yeung, Arthur K.O., Brockbank, J. Wayne, and Ulrich, David O. (1991) «Organizations] culture and human resources practices: An empirical assessment.» *Research in Organizational Change and Development*, Volume 5, pages 59-81. Greenwich, CT: JAI Press.
- Zammuto, Raymond F. and Krakower, JackY. (1991) -«Quantitative and qualitative studies of organizational culture.» *Research in Organizational Change and Development*, Volume 5, pages 83-114. Greenwich, CT: JAI Press.

## Именной указатель

- Аргирис К. 159  
Айкен 44  
Алберт, С. 62  
Арнольд, Д. Р. 62  
Байер, Дж. 62  
Барлн, С. 46  
Бачарач 44  
БёррД. 75  
Блаунер, Р. 45  
Брштс, К. С. 64  
Ван Маанен, Дж. 45,46,48  
ВознякС. 91  
ГайнесДж. 46  
Гордон, Г. У. 45,62  
Джеримиер, Дж. М. 46  
Джобе С. 91,93  
Диел,Т. Е. 62  
Дисней У. 29  
ДрукерП. 24  
ЕрнестР. С. 62  
Еттингтон Д. Р. 62,63  
Камерон К. С. 37,62-63,84,  
168  
Капелла Л. М. 62  
Кеннеди Е. Е. 62  
КетсдеВрай 62  
Килманн Р. Х. 64  
Кин П. Г. У. 64  
Кокс Т. 45  
КоттерДж. Р. 62  
Куин Р. Е. 65,65  
КэмпбеллД. 65  
Майерс И. Б. 64  
Маккинни ДжЛ. 64  
Мартин Дж. 45,62  
Масон Р.О. 64  
Миллер Д. 62  
Митрофф И. И. 64  
Оучи Б. 71  
Парето 85  
ПаттонД. 73  
Питере Т. 25  
РохрбаучДж. 65  
Сате В. 62  
СкаллиД. 93,94  
СлокумДж.У. 46  
Трайс Х. 62  
Туки Д. У. 100  
УилкинсА. 136  
УилчД. 72  
Уильямсон О. 71  
УиттенД.А. 168  
УльрихД. 87  
УотерманР. 143  
Ухеттен,Д.Э. 62  
ФицджеральдТ. 47  
ФрайЛ.У. 46  
ХескеттДжЛ. 62  
ХофстедГ. 62  
ШейИ.Х. 62

## Предметный указатель

- Авторитарность 77
- Адхократия  
отличие 77  
происхождение  
и определение 76  
свойства 91  
цель 77
- Акция 35
- Архетип  
согласие 64  
термин 64
- Аудит 39
- Б**
- Банковская индустрия  
тип организации 95
- Барьеры  
вхождение посторонних  
организаций 26
- Бизнес  
гуманность 74  
новой продукции 76  
сохранение 28
- Бригада адхократическая 77
- Бюрократия 69
- В**
- Власть централизованная 77
- А**
- Деловая игра  
«Выиграй, сколько  
сможешь» 154
- Договор трудовой 40
- Забастовка стихийная 39
- Затраты  
высокие 26  
здоровье 30  
сокращение 35
- И**
- Иерархия  
Вебера 69  
организационная 25
- Издержки операционные 71
- Изменение  
на личном уровне 164  
на уровне коллектива 164  
организационное 24
- Индивиды  
цели, ценности, ожидания  
37
- Индустрия 124  
автомобильная 35  
банковская 35  
здравоохранения 35  
компьютерная 35  
показатели 27
- Инструмент оценки 51, 166,  
173, 191-194  
профессиональных  
навыков менеджмента  
(MSAI) 165, 169-172,  
175, 177-178, 186
- Интеграция вертикальная  
26
- Информация  
рост 33, 34  
источник ПО

**К**

## Качество

- автомобиль 40
- аудит 39
- инструменты 85
- повышение 85
- повышенный уровень 27
- уровень 43

## Квадрант

- адхократический 126
- рыночный 126
- иерархический 126
- клановый 126

## Клиент операции 71

## Коммуникации 33

## Компания

- зависимость покупателей 27
- зависимость поставщиков 27
- крупнейшая в мире 40
- организационный баланс 94
- преуспевающая 28-29
- политика 70
- ценности 28
- улучшение показателей 29

## Компьютеризация

- затраты 33

## Концессии 26

## Культура

- адхократическая 76-79, 134
- банковская 95
- диагностика и изменение иерархическая 134
- изменение 127

- клановая 134
- контроль 125
- мировых религий 44
- рыночная 134
- тип рыночный 193
- характеристики 135

## Культура организации 25

- будущая 125
- диаграмма 109
- диагностика 46
- идентификация 50
- изменение 110
- окостенелость 31
- оценка 46
- признаки 101
- профиль 104
- проявление 45
- согласованность со стилем лидерства 98
- элементы 46

**Л**

## Лидер

- самосовершенствование 82
- характеристика 69, 73, 76, 79

## Лидерство

- атрибуты 109
- изменение 77
- стиль 61
- феномен 94

**М**

## Менеджер

- аспект компетентности 169, 171, 176-178, 186, 188-190, 192



личное  
 , совершенствование  
 команда 29  
 компетентность 166  
 культура организации  
 177  
 оценка 168  
 оценка коллег 178  
 поведение 31  
 представление коллег 175  
 профиль управленческих  
 навыков 177, 186  
 рейтинговая оценка 176  
 самооценка 175-177  
 целевое  
 самосовершенствование  
 175  
 уровень компетентности  
 185  
 эффективность 80, 82  
 эффективный 168

**Менеджмент** 24  
 аспект компетентности  
 194  
 всеобщего качества  
 (TQM) 25, 34-36,  
 84-87  
 задачи 74, 76  
 значение опыта 61  
 команда 191  
 стиль 109  
 теории 68  
 уровень 75  
 эффективность 82

**Н**

Неопределенность 24

**О**

Обмен монетарный 71  
 Оборот финансовый 26  
 Окружение внешнее 50,  
 71, 72, 74

Организационная культура  
 OCAI-карта 159  
 анализ культуры команды  
 менеджмента 150  
 влияние 30  
 вовлечение наемных  
 работников 144  
 воздействие на индивида  
 31  
 диагноз 51,194  
 диагностика 63  
 диагностика и оценка 63  
 диаграмма профиля 114  
 достижение консенсуса  
 131  
 игнорирование 44  
 идеальная диаграмма 111  
 идентификация 122,195  
 изменение 31,36,43,97  
 измерение 62  
 индикаторы 145  
 индустрии 114  
 инструмент оценки  
 (OCAI) 50, 51, 52, 59,  
 61,68, 72,76,79,95,  
 97,101,102, 114,116,  
 123-125, 130, 148, 150,  
 156,159,164,194  
 интерпретация 195  
 информация 144,196  
 квадрант 195  
 количественные методы  
 47

- команда высшего менеджмента 149
- концепция 43
- корпоративный успех 32
- культура 49
- модель 47
- необходимость 185
- обсуждение 194
- организация 194
- организационная
  - эффективность 30
- персонализация 196
- план 196
- подход (доступность "менеджменту) 48,50
- построение 101
- пример 150
- принципы 196
- профиль 32,51,59,101, 122,134,186,194
- реализация 196
- система измерений 145
- совершенствование организации 38
- соответствие внешнему окружению 109
- стержневые изменения 32
- стратегия 196
- стратегия изменения 51
- типы 49,59,61
- управление 193
- усредненная
  - характеристика 69
- шаг 130-144
- широта 63
- элементы 49
- Организация 65
- XXI век 76
- агент 25
- адхократическая 77,78
- адхократическая оценка 119
- анархия 76
- атрибуты 79
- будущая 195
- внешнее окружение 50, 132
- внешняя среда 167
- гибкость 121
- границы 51
- движение 177
- диагностики 68
- долгосрочный период 69,73,79
- доминирование в индустрии 132
- единение 46
- жизненный цикл 90,131
- идеальная форма 69
- изменение 24,33
- индикаторы 64
- клановые оценки 119
- конкурент 132
- критерии эффективности 80
- крупный
  - многонациональный бизнес 124
- культурные изменения 95
- культурные различия 114
- лидерство и менеджмент 120
- моральный климат 38
- наемные работники 78
- направления бизнеса 77

организационное качество  
     61  
 ответственность 78  
 парадоксальность  
     культурных профилей  
     120  
 показатели 30,50  
 понимание культуры 147  
 потребитель 132  
 проблемы 30  
 проект 61  
 разрезы сравнения 104  
 рыночная 71  
 рыночного типа 72  
 связующая сущность 79  
 совершенная 47  
 совершенствование 89  
 совместимость с  
     ценностями 112  
 сокращение 25,34,36  
 становление 90  
 структурные единицы 45  
 сущность 43  
 схема 78  
 тенденции 106,119  
 теории менеджмента 80  
 тип культуры 120  
 типы 76  
 типы лидерства 80  
 улучшение 37  
 улучшение деятельности  
     31  
 уникальность 45  
 уровень 30  
 усиления своего  
     положения 72  
 успех 76,79,109

факторы эффективности  
     65  
 факторы эффективности,  
     идентификация 65  
 формы 68  
 фундаментальные 26  
 характеристики 61,78'  
 цели 37,69  
 ценности 66,68,70  
 эффективная 120  
 эффективность 30,33,34,  
     35,37,43,46,64,71,82

## П

Персонал 31  
 Площади производственные  
     40  
 Планирование  
     долгосрочное 74  
     стратегическое 25  
 Поведение  
     личное изменение 157—  
     158, 165  
     культура организации  
     191, 192  
 Подразделения 28  
 Показатели  
     возможности 26  
     повышение 27  
     продукции фирмы 26  
     производственные 40, 51  
     удовлетворенность 40  
 Поставки 27  
 Поставщики  
     зависимые 27  
     слабость 27  
 Потребитель  
     заинтересованность 72

- партнер 74
  - Преимущества
    - конкурентные 27
    - условия 26
  - Прибыльность 26
    - повышение 76
  - Проблема
    - дискуссия 163
    - необсуждаемый вопрос 159
    - необходимые действия 162
    - обмен мнениями 163
    - обсуждение 161
    - определение 162
    - стратегия решения 163
    - существование 160
    - цена 160
  - Продажи 40
    - со скидкой 26
  - Продукция
    - возможность замены 28
    - жизненный цикл 76
    - моральное старение 94
    - невозможность подмены 26
    - патентованная 27
  - Производительность труда 35, 39, 40, 43
  - Производство материальных ценностей 33
  - Рабочая сила
    - бригады 75
    - наем 40
  - Работник
    - наемный 29,75
    - преданность 31
  - причастность
    - к производству 77
    - участие в бизнесе 74
  - Реинжиниринг 25, 34, 36
    - неудачи 36
    - процесс изменений 36
    - характеристики 67
  - Рентабельность 54
  - Ресурсы
    - человеческие ресурсы 87
  - Рынок
    - большая доля 26
    - доля 28, 73
    - крупные игроки 26
    - силы 28
    - факторы 28
  - Самоуправление 75
  - Самоуправляемая рабочая бригада 125
  - Сделка торговая 27
  - Склады оптовые, закрытие 28
  - Собственность наемных работников 75
  - Стратегия корпоративная 29
- Т**
- Технология
    - изменение 34
    - преимущество 29
    - специальная 26
    - уникальная 28
- У**
- Управление
    - эффективное
    - необходимость 167

**Услуги**

- возможность замены 28
- патентованные 27

**Успех**

- финансовый 27
- ценности 69

-

**Ф****Фирма**

- кланового типа 73
- конкурентное положение 72
- конкурентные преимущества 28
- кружки качества 74
- лидирующая 29
- полуавтономная работа бригад 73
- преуспевающая 28
- успешная 28
- японская 74

**У****Ценность**

- иллюстрация 195

- иллюстрируемая 138,195,
- конкурентная 169
- культурная 165
- пропаганда 138

**Экономика**

- индустриальной эпохи 33
- эры информации 33

**Эффект масштаба 26****Эффективность**

- высокая 69
- индикаторы 66
- континуум измерения 65,66
- критерии 65,66
- организационная 37
- повышение 37
- стабильность, порядок и контроль 65

## Указатель фирм и торговых марок

- АpoΠo 13 77  
Apple 94, 111  
Apple Computer Company  
84, 91  
Boeing 65  
Buick 39  
BusinessWeek 166  
Cadillac 39  
Centurion 72  
Chevrolet 39  
Chevrolet Nova 38, 40  
Chrysler 83  
Circuit City 27, 28  
Coca-Cola 29  
Compaq 93  
Disney 29,83  
Disneyland 42  
Ernst & Young 35  
Federal Express 137  
Filips Electronics 72  
Ford Motor Company 52,  
70, 83, HI  
Fortune 34, 166  
Fortune Magazine 33,84  
Frontier Airlines 75  
General Electric 29,72  
General Motors 38-40, 42,  
83  
Geo Prism 40  
GMC 39  
Golden State Warriors 42  
Gray 34  
Herald Tribune 33  
Hewlett-Packard 66  
Honda 83  
IBM 66, 84, 93, 111  
Intel HI  
Johnson & Johnson 111  
Macintosh 91-  
MacPaint 93  
McDonalds 29,69  
McKinsey 34  
Merck 29  
Meridian 95, 97, 103  
Meridian Bancorp 95  
M.I.T. 48  
Microsoft 29,65  
Nike 65  
Nissan 83  
Oldsmobile 39  
People Express Airlines 28,  
74-75  
PepciCo 93  
Philips 72  
Plenum Publishing 27-28  
Pontiac 39  
Procter & Gamble 111  
Rath & Strihg 34  
Rubbermaid 29  
San Francisco Forty-Niners  
42  
Sears 28  
Sony 29  
Southwest Airlines 27, 28,  
137  
Taurus\* 111  
Texas Air 28,75  
Toyota 29, 39-40  
TQM 35  
Tyson Foods 27-28  
Toyota 66, 83  
Wang 93