



Неуловимая, капризная, сложная для понимания – именно она, организационная культура, чаще всего воздвигает трудноустраняемые или вообще непреодолимые препятствия на пути любой трансформации. Впервые концепцию организационной культуры сформулировал Эдгар Шайн, психолог, принесший в менеджмент и строго научные принципы, и невероятно яркие прорывные идеи.

Людмила Савицкая

СОЮЗ НАУКИ  
И МЕНЕДЖМЕНТА



**«Управление компанией»:** Вы известны всему миру как основатель новой научной дисциплины – организационной психологии. Почему Вы пришли в психологию, и что повлияло на Ваше становление как ученого?

**Эдгар Шайн:** Все началось с физики, которую я стал изучать в колледже. Выбор казался вполне естественным. Я рос в среде физиков-ядерщиков. Мой отец, занимавшийся физикой космического излучения, сам участия в создании атомной бомбы не принимал (он был принципиально против), но хорошо знал всех ученых, работавших в Лос-Аламосе<sup>1</sup>. В моем колледже курс физики читал сам Энрико Ферми<sup>2</sup> – его лекции были по-настоящему вдохновляющими. Правда, к середине семестра стало очевидно, что я проваливаю курс, да еще с большим треском. Навлекши позор на фамильное имя и чудом не вылетев из колледжа, я решил взяться за изучение чего-то совершенно иного – и выбрал психологию. Спустя некоторое время я оказался в Стенфорде, где за два семестра проглотил абсолютно все преподаваемые там курсы психологии. Когда же в 1949 году в Гарвардском университете открылось направление «социальные взаимоотношения», я не колебался ни минуты. Гарвардская междисциплинарная программа по социальной психологии очень сильно повлияла на меня – она давала не только основательную подготовку по социальной психологии, но и знания в области клинической психологии, социологии и антропологии.

В 1953 году мне предложили поработать с бывшими американскими военнопленными, которые на войне в

Корее «сотрудничали с врагом», закладывая товарищей и совершая иные действия, свидетельствующие о том, что они прошли через процесс «промывания мозгов». Контроль коммуникаций в лагерях, манипуляции на уровне межличностных отношений, устранение лидеров из среды военнопленных – все это позволило без пыток, наркотиков и гипноза добиться желаемого результата – деморализовать американцев. Они утратили способность выносить собственные суждения, «стучали» друг на друга, маршировали на «парадах мира» и т.д.

Истории, рассказанные бывшими военнопленными, как выяснилось, несложно уместить в парадигму социальной психологии. Тогда-то я и пришел к заключению, что социальные процессы, имевшие место в лагерях для военнопленных, не сильно отличаются по своей сути от социальных процессов в семьях, школах, тюрьмах и корпорациях.

**«УК»:** Ну а как Вы оказались в менеджменте?

**Э.Ш.:** Наверное, благодаря удаче. Когда Дуглас Мак-Грегор предложил мне работу в только что открывшейся при Массачусетском технологическом институте школе менеджмента, это для меня оказалось приятной неожиданностью. С работами Мак-Грегора тогда я уже был знаком. Поэтому предложение меня заинтересовало.

Первый разговор с Мак-Грегором я хорошо запомнил. Мне предстояло читать курс социальной психологии, который раньше вел Алекс Бавелас, на тот момент пребывавший в отъезде. Я спросил у Мак-Грегора, как лучше подойти к этому курсу.

**Никогда компании в полной мере не строятся ни на рациональных принципах, ни на принципах справедливости**

Тот буквально хлестанул меня словами, резко заметив, что «как» здесь вообще не имеет никакого значения – нужен собственный подход, и я должен сам определить, каким он будет. Жена до сих пор вспоминает, через какие танталовы муки мне пришлось пройти, чтобы реализовать выданный мне тогда «мандат». Я по сути заново изучал социальную психологию, пытаясь адаптировать ее к своим тогдашним представлениям о менеджменте, переосмысливал и переформатировал свои лекции, боролся с неуверенностью в себе. Позже Мак-Грегор ввел меня в сферу управленческого консультирования. Обсуждая с менеджерами реальные проблемы реальных компаний (когда на карту

поставлены судьбы людей), я смог понять, что на самом деле значимо для организаций. И еще я понял, что никогда организации в полной мере не строятся ни на рациональных принципах, ни на принципах справедливости и что зачастую представления о реальной жизни компаний, культивируемые специалистами в области менеджмента, мягко говоря, весьма утопичны.

**«УК»:** А не оказалась ли утопией «теория Y» самого Дугласа Мак-Грегора?

**Э.Ш.:** В 1960 году появился знаковый труд Мак-Грегора «Human Side of Enterprise». Его главная идея следующая: люди должны обращать внимание на то, какие реальные последствия имеют их представления о человеческой природе. Так, оптимисты склонны доверять другим и прибегать к такому управленческому стилю, который наиболее уместен в той или иной ситуации (менеджеры «теории Y»). А те, кто к оценке человеческой природы подходит цинично, могут управлять, лишь манипулируя поощрениями и контролируя (менеджеры «теории X»). Словом, последние менее гибки в своих подходах к управлению и менее расположены к тому, чтобы вовлекать в управленческий процесс подчиненных. Но при этом Мак-Грегор никогда не утверждал, что управление в ключе «теории Y» обязательно подразумевает участие сотрудников в управленческом процессе. Более того, он в числе первых проанализировал примеры того, как менеджеры «теории Y» прибегают к авторитарному стилю управления в ситуациях, когда это оправданно и необходимо. Правда, эта часть концепции Мак-Грегора почему-то оказалась забытой, и все свелось к тому, что управление по «теории Y» – демократичный стиль, а по «теории X» – авторитарный. А это огромное упрощение.

**«УК»:** Идея обучающейся организации, основным вдохновителем которой считают Вас, получила широчайшее распространение. Но полноценно реализовать ее мало кому удалось. Почему это так? Не хотим учиться?

**Э.Ш.:** На самом деле и организации, и люди постоянно приобретают какие-то знания. Вопрос только в том, что это не обязательно те знания, которые им действительно нужны. Чаще всего проблема в том,

**ЭДГАР ШАЙН**



Всемирно известный специалист, занимающийся исследованиями и консультированием по вопросам организационной культуры, организационного развития и динамики карьерного роста.

Получил докторскую степень в Гарвардском университете (направление – социальная психология).

В 1956 году приступил к работе в Sloan School of Management (Массачусетский технологический институт), с 1964 года – профессор кафедры организационной психологии и менеджмента, сейчас – заслуженный профессор в отставке.

Автор 14 книг. Среди них – «Career Dynamics», «Organizational Psychology», «Organizational Culture and Leadership», «Process Consultation», «The Corporate Culture Survival Guide».

В разное время – консультант таких организаций, как Digital Equipment Corporation, Apple, Citibank, General Foods, Procter & Gamble, Alcoa, Motorola, Hewlett-Packard, Exxon, Shell, British Petroleum, Управление экономического развития Сингапура, Международное агентство атомной энергии.

<sup>1</sup> В Лос-Аламосской национальной лаборатории была разработана атомная бомба

<sup>2</sup> Энрико Ферми (1901–1954) – выдающийся итальянский физик, один из основоположников квантовой физики, лауреат Нобелевской премии, создатель первого в мире ядерного реактора

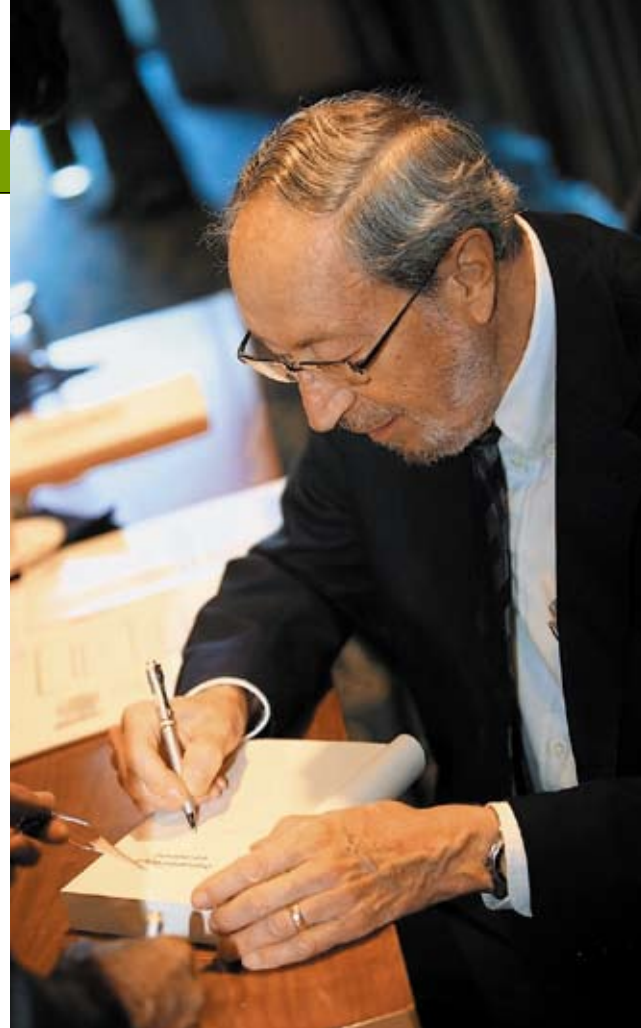
## Кардинальных ошибок можно избежать, если руководитель распознает момент, когда следует отказаться от ценностей, на которых изначально строилась компания

что перед компаниями встают совершенно новые вызовы, а они, как бы пребывая в «культурной ловушке», извлекают уроки в первую очередь из собственных успехов. А это очень сильно ограничивает их способность учиться тому, что им необходимо – определять, что они должны предпринять в какой-то новой, неожиданной для них ситуации.

В общем, то, что люди не хотят учиться чему-то совершенно для них новому, – обычное явление, которое нельзя сбрасывать со счетов, идеалистически полагая, что кем-то овладевает тяга к приобретению новых знаний. На пути к «обучающейся организации» надо успешно пройти три этапа: а) суметь убедить людей, что они должны научиться чему-то для них новому; б) обрисовать им новое видение; в) вовлечь их в процесс обучения. Чаще всего компании пропускают первый этап и, соответственно, проваливают два последующих.

**«УК»:** Ну а есть ли какие-то общие принципы, соблюдение которых поможет компаниям не стать жертвами своих былых успехов?

**Э.Ш.:** Вообще-то, я не уверен, что этого однозначно можно избежать. Правда, бизнес-литература предлагает решения на все случаи жизни. Но все же я предпочитаю быть немного прагматичнее. Есть проблемы,



которые просто не могут иметь решений. Компании все равно будут умирать. Так, некогда успешная компьютерная компания Wang Laboratories не сумела осуществить переход на новый уровень развития, не удалось это сделать и Polaroid. Кардинальных ошибок, подобных тем, что совершили эти организации, можно избежать, только в том случае, если руководитель распознает момент, когда следует отказаться от ценностей, на которых изначально строилась

## Зачастую представления о реальной жизни компаний, культивируемые специалистами в области менеджмента, весьма утопичны

компания. Кому-то это удастся, а кому-то нет. И это практически невозможно предсказать.

**«УК»:** Вопрос, почему так часто программы изменений терпят крах, давно уже вошел в разряд тривиальных, хотя своей актуальности и не утратил. Каково Ваше мнение на этот счет?

**Э.Ш.:** Все дело в том, что зачастую руководители высшего звена не воспринимают перемены всерьез, они не спешат что-либо менять в своем поведении и согласовывать систему вознаграждения, правила и процедуры компании с предстоящими изменениями. Что же удивительного в том, что в подобных случаях сотрудники тоже не воспринимают перемены серьезно? Руководители должны стать лидерами в процессе изменений, главный двигатель которого – их личный пример. Иначе провал неминуем.

**«УК»:** Что же влияет на формирование организационной культуры и что следует учесть в процессе ее трансформации?

**Э.Ш.:** Организационная культура – это всегда зеркальное отражение личностных характеристик (как позитивных, так и негативных) ее основателей. Лидер, который будет осуществлять трансформацию, должен

понимать эти глубинные составляющие культуры и на них выстраивать свою программу перемен. А далее – развивать культуру до нового уровня, изменяя основные поведенческие проявления, которые в данный момент воспринимаются в компании как нечто естественное и очевидное.

Тут, в частности, очень важно продумать формализованные системы, которые обеспечивали бы непрерывную обратную связь, программы обучения управленцев, прививать диалог как норму общения. Это особенно важно на стыках старой и новой культур.

**«УК»:** А не деградирует ли корпоративное лидерство вообще? Ведь истории, подобные той, что случилась с лидерами Enron, не редкость...

**Э.Ш.:** Отчасти это можно объяснить вот как. Вспомните историю любой выдающейся компании и вы увидите, что у ее истоков стояли яркие сильные лидеры, всецело преданные делу. Иначе она просто не выжила бы. Лидеры же зрелых организаций уже не являются предпринимателями по определению. Ими движут иные ценности. На первое место все чаще выходит жажда власти и обогащения.

**«УК»:** Если обратиться к Вашей теории «восьми якорей», определяющих профессиональный выбор человека, – какой из них ваш?

**Э.Ш.:** Однозначно автономия – всегда предпочитал все делать по-своему. ☒

Интервью организовано при содействии IEDC-Bled School of Management

## КУДА ТЯНЕТ ЯКОРЬ?

Эдгар Шайн описал восемь «якорей», определяющих профессиональный выбор. Так, кем-то движет вечная тяга к перемене мест, а для кого-то главное – покой и стабильность. Эти «якоря» могут послужить хорошими ориентирами человеку, планирующему свою карьеру, а также руководителю – при определении факторов мотивации сотрудников.

**«Якорь» 1: профессиональная компетентность**  
Люди с этим «якорем» стремятся покорять вершины профессионального мастерства. Они любят отвечать на самые сложные вызовы и готовы много работать над собой, чтобы стать лучшими в своей области.

**«Якорь» 2: управленческая компетентность**  
Этот «якорь» определяет стремление в первую очередь к карьерному росту – когда нравится быть в ответе за что-то и кого-то, разруливать сложные проблемные ситуации и взаимодействовать с людьми.

**«Якорь» 3: автономия**  
Человек, поведение которого определяется этим «якорем», стремится работать в рамках собственных правил или ограничений. Главная ценность для него – свобода и возможность собственного выбора в том, что он делает, а любые регламенты обременительны.

**«Якорь» 4: надежность и предсказуемость**  
Главная потребность обладателя этого «якоря» – стабильность и надежность его положения,

возможность планировать свою трудовую деятельность на длительную перспективу.

**«Якорь» 5: творчество предпринимателя**  
У людей с этим «якорем» доминирует потребность создать что-то по-настоящему большое и значимое – порой настолько сильная, что они готовы мириться с многочисленными падениями и неудачами.

**«Якорь» 6: значимость**  
Преодолевая препятствия на пути к успеху, люди с этим «якорем» часто спрашивают себя: «А какое все это имеет значение? К примеру: улучшаем ли мы хоть как-то окружающий мир?» Подчас вопрос причастности к чему-то значимому становится для них определяющим при выборе места работы.

**«Якорь» 7: вызов**  
Для обладателей этого «якоря» часто главным становится вызов ради вызова. Для них победа без риска – все равно что триумф без славы, а работа, не требующая решения сложных проблем, теряет всякий смысл.

**«Якорь» 8: образ жизни**  
Людам, которым определяющим является этот «якорь», очень важно иметь возможность заниматься вещами, представляющим для них наибольший интерес. Нередко они готовы перейти на менее престижное место, чтобы удовлетворить какие-то свои потребности вне работы (общение с семьей, увлечения и т. п.).