

Оглавление

Предисловие	10
Об авторе	15

Часть первая

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЛИДЕРСТВА

Концептуальный подход	18
Глава 1. Концепция организационной культуры: зачем она нам?	21
Что необходимо объяснить?	21
Чем может помочь концепция культуры?	25
Культура: абстракция, основанная на эмпирике	26
Формальное определение культуры	30
Содержание культуры	31
Резюме и выводы	33
Глава 2. Три уровня культуры	35
Артефакты	36
Провозглашаемые убеждения и ценности	37
Базовые основополагающие представления	39
Резюме и выводы	43
Глава 3. Анализ культуры организаций: два примера из практики	44
<i>Digital Equipment Corp.</i>	44
<i>Ciba-Geigy</i>	51
Резюме и выводы	58
Глава 4. Макрокультуры, субкультуры и микрокультуры	60
Три общие субкультуры	62
Субкультура исполнителей	62
Субкультура инженеров/конструкторов	64
Субкультура управленцев	66
Микрокультуры	70
Резюме и выводы	71

Часть вторая

ИЗМЕРЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

Глава 5. Проблемы адаптации к внешней среде	76
Коллективные представления о миссии, стратегии и целях	77
Коллективные представления о целях, вытекающих из миссии организации	80
Коллективные представления о средствах достижения поставленных целей: структура, система и процессы	82
Коллективные представления об оценке результатов и механизмах коррекции	85
Коллективные представления о корректирующих мероприятиях (стратегиях)	89
Резюме и выводы	91
Глава 6. Проблемы управления внутренней интеграцией	93
Нахождение общего языка и концептуальных категорий группы	93
Определение границ группы и ее самоопределение	97
Распределение власти и статусов	100
Выработка правил, относящихся к сфере близости, дружбы и любви	103
Распределение поощрений и наказаний	106
Управление неуправляемым и объяснение необъяснимого	108
Резюме и выводы	110
Глава 7. Глубинные культурные представления о реальности и истине	112
Коллективные представления о природе реальности и истине	113
Резюме и выводы	119
Глава 8. Представления о природе времени и пространства	120
Представления о времени	120
Коллективные представления о природе пространства	128
Взаимосвязь времени, пространства и деятельности	132
Резюме и выводы	133
Глава 9. Представления о человеческой природе, деятельности и взаимоотношениях	135
Представления о природе человека	135
Представления о подобающей деятельности человека	138
Представления о природе человеческих отношений	140
Резюме и выводы	145
Глава 10. Типологии культуры	146
Зачем нужны типологии?	146
Проблема использования анкетирования	148

Когда пользоваться анкетированием	150
Типологии, делающие акцент на представлениях о власти и человеческой близости	151
Типологии корпоративного характера и культуры	153
Примеры профилей культуры, основанных на результатах анкетирования	156
Примеры использования априорных критериев для оценки культуры	157
Резюме и выводы	159
Глава 11. Дешифровка культуры	163
Зачем дешифровать культуру?	163
Дешифровка извне	164
Дешифровка с позиции исследователя	165
Этические проблемы при изучении организационных культур	171
Резюме и выводы	175
 Часть третья РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В ПОСТРОЕНИИ, ВНЕДРЕНИИ И РАЗВИТИИ КУЛЬТУРЫ	
Глава 12. Как возникают культуры в новых группах	179
Формирование группы за счет ее возникновения и важных событий	180
Каким образом индивидуальные намерения превращаются в групповые последствия	181
Создание смысла с помощью коллективного восприятия и проговоренных чувств	183
Лидерство как своевременная интервенция	184
Стадия 1. Работа с представлениями относительно власти	185
Построение новых норм относительно власти	187
Тестирование реальности и катарсис	189
Стадия 2. Построение норм относительно человеческой близости	191
Тестирование реальности и катарсис	192
Какие нормы сохраняются? Роль опыта и обучения	194
Стадия 3. Групповая работа и функциональное знакомство	195
Стадия 4. Зрелость группы	196
Резюме и выводы	197
Глава 13. Как лидеры начинают процесс создания культуры	198
Начала культуры и их создание лидерами-основателями	198
Сэм Штейнберг, <i>Steinbergs</i>	199
Фред Смитфилд, <i>Smithfield Enterprises</i>	202

Кен Олсен, <i>DEC</i>	203
Возняк и Джобс в Apple, Уотсон в IBM и Паккард и Хьюлетт в <i>Hewlett-Packard</i>	206
Резюме и выводы	208
Глава 14. Как лидеры внедряют и распространяют культуру	210
Как лидеры внедряют свои верования, ценности и представления	210
Первичные механизмы внедрения основ культуры	211
Вторичные механизмы, способствующие прояснению и закреплению основ культуры	223
Резюме и выводы	228
Глава 15. Меняющаяся роль лидерства в период «среднего возраста» организации	230
Дифференциация на подгруппы и развитие субкультур	231
Резюме и выводы	240
Глава 16. Что должен знать лидер об изменении культуры	241
Стадия основания и раннего роста	241
Переход к «среднему возрасту»: проблемы преемственности	247
Стадии зрелости и возможного упадка организации	254
Резюме и выводы	259

Часть четвертая

КАК ЛИДЕРЫ МОГУТ УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ КУЛЬТУРЫ

Глава 17. Концептуальная модель управляемого изменения культуры	262
Психологическая динамика трансформационных организационных изменений	262
Организация программы изменений, требующей изменения культуры	272
Резюме и выводы	274
Глава 18. Оценка культуры как компонент управляемых организационных изменений	275
Быстрая дешифровка — многоэтапный групповой процесс	275
Что делать, если необходимо менять элементы культуры?	283
Резюме и выводы	284
Глава 19. Примеры изменений культуры в организациях	286
Пример первый: <i>Beta Service Company</i> — быстрые изменения посредством модификации поведения	286
Пример второй: <i>MA-COM</i> — пересмотр планируемых изменений в результате проникновения в суть культуры	288

Пример третий: инженерные войска США — переоценка миссии	290
Пример четвертый: <i>Apple Computer</i> — оценка культуры как часть процесса долгосрочного планирования	291
Пример пятый: <i>Ciba-Geigy</i> — произошли ли изменения в культуре?	295
Первый контакт и первое годовое собрание	295
Итоги первого годового собрания	298
Первый год работы: знакомство с культурой	299
Второе годовое собрание: «размораживание» организации	301
Создание параллельной структуры для разработки и реализации проекта смены курса	303
Второй год работы: работа над проектом смены курса	305
Третье годовое собрание: провал лекции о культуре	306
Третий год работы: оценка проекта смены курса	307
Резюме и выводы	309

Часть пятая

НОВЫЕ РОЛИ ЛИДЕРОВ И ЛИДЕРСТВА

Глава 20. Обучающаяся культура и обучающийся лидер	315
Как может выглядеть обучающаяся культура?	315
Почему выбраны именно эти параметры?	321
Лидерство, ориентированное на обучение	322
Выводы по подбору и развитию лидеров	327
Резюме и выводы	329
Глава 21. Культурные острова: управление мультикультурными группами	331
Культурный интеллект	333
Концепция временного «культурного острова»	334
Фокусированный диалог как «культурный остров»	336
Диалог как «культурный остров» для мультикультурных исследований	338
Кейс.....	338
Как подготовить диалог	340
Когда и почему следует использовать диалог и другие формы «культурного острова»	340
Резюме и выводы	343
Заключительное слово	345
Литература	346