

# Эдгар Шейн

## Карьера, культура и организационное обучение

### Введение

Эдгар Шейн (род. в 1928 году) первым в своей ставшей знаковой книге «Организационная культура и лидерство» предложил концепцию корпоративной культуры, чем вызвал появление множества исследований в данном направлении. Благодаря Шейну в широкий обиход вошли такие выражения, как «психологический контракт» и «карьерный якорь».

### Жизнь и карьера

На момент написания этой книги Шейн является почетным профессором менеджмента Фонда Слоана и работает в Школе менеджмента Массачусетского технологического института (МТИ). Он прошел долгий замечательный путь ученого. Шейн внес значительный вклад в развитие помогающих профессий, главным образом в сферах организационной деятельности, культуры и карьеры. Он получил степень доктора социальной психологии в Гарвардском университете. Много лет Шейн проработал в Национальной лаборатории тренинга и поддерживал тесное сотрудничество с Дугласом Мак-Грегором в МТИ.

Шейн провел обширные исследования и описал факторы, которые влияют на деятельность как отдельных индивидов, так и организаций. Главные темы, лежащие

в основе его изысканий, — это определение культур(ы) в организации; взаимосвязь между организационной культурой и поведением индивида; значимость организационной культуры для организационного обучения.

Мак-Грегор пригласил Шейна в МТИ. До этого, во время службы в армии, Шейн занимался вопросами репатриации пленных после окончания Корейской войны. Это радикально повлияло на судьбу ученого и позднее особенно сильно проявилось в его статье «Предоставление полномочий, принудительное убеждение и организационное обучение — есть ли связь?», в которой речь идет о методах «промывания мозгов» и техниках организационного убеждения<sup>1</sup>.

## Идеи Шейна

### Корпоративная культура

Еще в самом начале научной деятельности Шейн сделал вывод, что традиционные подходы к пониманию рабочего поведения и мотивации слишком упрощены и не в полной мере объясняют весь диапазон практической деятельности работников в организациях. Потребности людей и организаций очень разнятся в зависимости от конкретного человека, конкретного места и конкретного времени. В работе «*Организационная культура и лидерство*» он первым из теоретиков менеджмента дал определение корпоративной культуры и выделил способы, посредством которых культура становится доминантной силой внутри организаций.

По мнению Шейна, культура — смешение многих различных факторов, таких как:

- наблюдаемые поведенческие закономерности взаимодействия людей;
- нормы, возникающие в рабочих группах;
- доминантные ценности, продвигаемые организацией;
- философия, которую исповедует высший менеджмент в отношении персонала и клиентов;
- правила, процедуры и процессы организации;
- атмосфера или ощущения, передаваемые без слов.

<sup>1</sup> Статья вошла в сборник The Learning Organization, 1999, Vol. 6, № 4, pp. 163–172.

В книге «*Организационная культура и лидерство*» Шейн определяет культуру как некую модель ключевых подходов. Исследователь пытается разобраться, как эти подходы, часто противоположные по смыслу, образуют единство пяти концепций.

1. **Отношение людей к природе** — некоторые организации, по-видимому, стремятся доминировать над внешним окружением, а другие соглашаются с доминированием среды.
2. **Природа реальности и истины** — средства и способы, с помощью которых организация приходит к «истине».
3. **Сущность человеческой природы** — одни люди избегают работы, если могут, а другие видят в работе способ реализации собственного потенциала к своей и общей выгоде.
4. **Сущность человеческой деятельности** — человек, с одной стороны, исходит из необходимости выполнения задач, с другой — из возможности самореализации и саморазвития.
5. **Природа человеческих взаимоотношений** — некоторые организации способствуют общественному взаимодействию, а другие, похоже, считают это излишним.

## Организационная социализация

В самом начале работы в МТИ Шейн обратился к Мак-Грегору с просьбой предоставить его старые конспекты и записи для использования в подготовке курса лекций. Мак-Грегор вежливо отказал, заявив, что старый опыт здесь не поможет и Шейну надо думать своей головой. Такой урок акклиматизации в МТИ словно подстегнул формирование идей Шейна об организационной социализации и привел его к утверждению, что компании должны лучше понимать процессы социализации и то, какими конфликтами они чреваты для новичков.

В статье «*Организационная социализация и профессия менеджера*»<sup>1</sup> Шейн размышляет о том, как происходит социализация, то есть адаптация, или притирка, новых работников в организации. Он утверждает, что этот процесс больше связан с прошлым опытом и ценностями новичков, чем с их квалификацией или базовым образованием.

По мнению Шейна, компании, как правило, организуют ряд событий, с помощью которых новичок постепенно избавляется от старых ценностей, что и открывает путь

<sup>1</sup> Organizational socialisation and the profession of management, Sloan Management Review, Fall 1988, pp. 53–65.

для привития новых ценностей. Этот процесс нивелирования, или освобождения, сам по себе мало приятен, следовательно, успех зависит от сильной мотивации нового работника. Пройти этот процесс также можно благодаря настойчивым усилиям организации. Есть три основные реакции на такой процесс социализации:

- **бунт** — полное отрицание норм и ценностей организации;
- **творческий индивидуализм** — выборочное принятие ценностей и норм;
- **конформизм** — принятие ценностей и норм.

Обнаружив общие черты у программ социализации управленцев в МТИ и «промывания мозгов» корейским военнопленным, Шейн утверждает, что многие формы организационного развития включают реструктуризацию и изменения, оказывая серьезное воздействие на характер выполнения работы и отношений работников с руководством.

Шейн уподобляет такие процессы в деятельности организации принудительному убеждению, или «промыванию мозгов». Организация не предоставляет иного выбора, кроме как отказаться от тех норм и ценностей, которые плохо соотносятся с новым обучением. Это не представляет проблемы, если люди согласны с целями и принципами перемен. В противном случае, если новые ценности чужды работникам, они скорее отвергнут «промывание мозгов». Шейн делает вывод, что, поскольку понятие «организация» уже включает в себя определенное ограничение индивидуальной свободы при достижении общей цели, концепция перманентного обучения, инновационной организации — это в определенной мере парадокс, поскольку творчество и обучение неразрывно связаны с индивидуальной свободой и развитием личности.

## Организационное обучение

Шейн считает, что организационное обучение должно проходить быстро, чтобы успевать за растущими требованиями рынка. Препятствием на этом пути может стать страх или чувство тревоги перед переменами, особенно у менеджеров высшего эшелона. Новые знания могут показаться сложными для понимания или расходиться с уже имеющимися представлениями, что обусловливает нежелание обучаться. Шейн утверждает, что только новый страх, который перевешивает старый, поможет преодолеть это чувство. «Страх-2» (чувство тревоги, стыда и вины) связан с неспособностью научиться новому.

В период перемен у людей возникает психологическая потребность в безопасности. Шейн придает этому особое значение. Следовательно, успех в усвоении новых

знаний и принятие преобразований в организации зависят от создания атмосферы безопасности и преодоления негативного эффекта от поощрений и особенно наказаний в прошлом. Чтобы учиться, люди должны почувствовать интерес, иметь мотивацию и свободу для экспериментирования.

## Психологический контракт и карьерные якоря

В книге «*Организационная психология*» Шейн использует понятие «психологический контракт» (впервые сформулировано Крисом Арджирисом, который описывает его как набор неких негласных ожиданий, которые возникают между подчиненными и их руководителем, а также остальными сотрудниками в организации). Шейн подчеркивает, что большое значение для установления долгосрочных взаимовыгодных отношений имеет согласованность ожиданий сторон.

С концепцией психологического контракта тесно связана концепция карьерного якоря, которая, по Шейну, подразумевает некую направляющую силу, влияющую на выбор будущей карьеры и основанную на самовосприятии человека. Шейн считает, что у людей под воздействием самых разных мотивов и желаний — возможно, неосознанных — возникают мощные карьерные якоря, которым они не в силах сопротивляться. На 44 примерах он рассматривает группы карьерных якорей, такие как техническая/функциональная компетентность, компетентность руководителя, творческие способности, безопасность/стабильность, автономия/независимость.

## Три субкультуры менеджмента

Внутри организации Шейн выделяет не одну, а три субкультуры (или общности интересов), которые скорее конфликтуют, чем стремятся к гармонии:

- **субкультура операторов:** действует локально внутри организаций и рабочих подразделений;
- **субкультура инженеров:** концентрируется на поиске технических решений «свободных от людей»;
- **субкультура управленцев:** делает упор на финансовое выживание.

Например, если управленческой субкультуре требуются системы и отношения подотчетности для подтверждения того, что деятельность осуществляется должным образом, то субкультура инженеров пытается перестроить систему так, что в результате это приводит к искажению линий управленческого контроля и комплектования подразделений.

В статье «*Три культуры менеджмента: ключ к организационному обучению*»<sup>1</sup> Шейн рассматривает ряд ситуаций, соответствующих разным культурам. Например, либо операторы зачастую считают, что управленцы и инженеры не понимают до конца их работы и завуалированно делают все по-своему; либо управленцы и инженеры начинают плотно контролировать исполнителей и заставляют их следовать установленным инструкциям. В каждом случае из-за отсутствия согласованного плана и единого понимания эффективности страдает результат.

Шейн указывает на необходимость воспринимать концепцию культуры более серьезно, учитывать то, насколько глубоко культура укоренена в мышлении управленцев, инженеров и исполнителей. Он считает, что помочь управленцам и инженерам в том, как лучше изучать, анализировать и развивать свою культуру, возможно, является центральным моментом в организационном обучении.

## В перспективе

Основной вклад Шейна, научные исследования которого охватывают четыре десятилетия, заключается в соединении культуры с деятельностью и развитием индивида с упором на организации как сложные системы, а также на цельность природы человека.

Шейн осознавал, что концепция корпоративной культуры не панацея для «больных» организаций. Однако его заслуга в том, что культура сегодня признается основным фактором изменений и развития организаций.

---

<sup>1</sup> Three cultures of management: the key to organizational learning, Sloan Management Review, Fall 1996, pp. 9–20.