

Практика: размышления и указания

Оглавление

[Зачем практика нужна](#)

[Стандартные ошибки](#)

[Общая схема прохождения практики](#)

[Базы – организации для прохождения практики](#)

[Учебно-ознакомительная практика \(2 курс\)](#)

[Производственная практика \(3 курс\)](#)

[Педагогическая практика \(4 курс, 1 семестр, для организационных психологов\)](#)

[Приложение 1. Культура организации](#)

Зачем практика нужна?

Некоторые бы сказали, что формулировка неуместно вольна, но реальность от этого нисколько не меняется – каждый студент рано или поздно задаётся этим вопросом. И очень жаль, если только по прочтении данного текста. Почему мне жаль? Только лишь потому, что вопрос «зачем» должен преследовать Вас повсюду, куда бы Вы ни пошли – и не важно, занимаетесь ли Вы прохождением практики, разработкой своего исследования или ищете смысл жизни. Ведь именно функциональность подхода позволяет выявить назначение явления.

Итак, Вы получаете массу теоретических знаний. Прекрасно. Но куда Вы будете их прикладывать? Этот вопрос будет мучить долгие годы, до тех пор, пока Вы не определитесь с местом работы, своим местом. Профессиональное самоопределение продолжается и, как ни странно, строится оно на личностном. Вы должны понять, кто Вы и что Вам нужно в этой жизни. Поэтому первой причиной, по которой практика необходима, я назову слова Сенеки Младшего:

1. «Свои способности человек может узнать, только попытавшись приложить их».

Общаясь со многими людьми, подбирая удобный для себя стиль исполнения поставленных задач, решая конфликты и размышляя, Вы наметите общие контуры будущей профессии и поймете, что Вам возможно подходит, а что точно нет.

Практика – это вариант работы, которой у Вас никогда не будет, ведь здесь нет увольнений, должностных инструкций и постоянного страха сделать что-либо не так. Практика отличается от испытательного срока на рабочем месте. Здесь самым худшим итогом может быть незачёт, а там – увольнение. Здесь Вы получаете лишь знания и опыт, а там – инструкции, которые Вам нужно будет выполнять и далее. Но есть то, что объединяет и практику, и Вашу будущую работу.

2. Практика помогает научиться овладевать своим страхом деятельности.

Сделать первый шаг всегда страшно. И я никогда не скажу Вам, что не стоит бояться. Тем-то человек и отличается от собаки, что у него не только два варианта: бояться или не бояться. Вы - не реле. У Вас есть удивительная способность брать своё поведение под контроль – овладевать своими реакциями. И единственный способ развить эту способность – сделать первый шаг.

Это две самые главные причины, почему Вам стоит серьёзно подойти к прохождению практики. На остальных я не буду останавливаться.

Стандартные ошибки.

Вопреки очевидным ожиданиям, я не буду цитировать список этических правил и норм деятельности психолога, потому что это бесполезно. Ничто и никогда не заставит Вас следовать им, кроме Вашего собственного желания и веры в необходимость такого кодекса чести. Могу сказать на эту тему только две вещи. Во-первых, расплата за несоблюдение может быть слишком велика. Во-вторых, правила этики – лишь обобщённая канва, которая отсылает нас к моральным принципам профессионала как человека. Тогда как может выглядеть вред, и кто может оказаться случайной жертвой?

Выходя на практику, Вы общаетесь с большим количеством людей. Это не только я, как руководитель практики со стороны факультета; сотрудник организации, к которому Вы идёте; Ваши одногруппники, если создана группа; но, что главное, клиенты. В свою очередь Вы являетесь не только студентом N такой-то группы, но представляете наш факультет и профессиональное сообщество в целом. И, выходя в столь большой круг,

зачастую студент совершает нелепые «безобидные» ошибки, о наличии которых даже не задумывается. Давайте рассмотрим несколько ярких случаев, остальные же экстраполируйте сами.

А. Стандартная зарисовка ухода от ответственности за собственные действия.

Две фразы, одинаково не уместные как в совокупности, так и по отдельности:

- Что Вы от меня требуете, нас этому на факультете не учили.

- Эта организация мне не нравится – там все вечно заняты, мне никто ничего не даёт – только требуют.

Красочнее всего, когда студент ходит от одного руководителя к другому и рассказывает, какой тот другой плохой. Советую на мне не экспериментировать, потому что такое поведение я крайне не приветствую. Если Вас не устраивает место практики, то Вы должны предоставить адекватный список претензий, который будет характеризовать действия и бездействия Вашего руководителя от организации, а не его личностные черты. Обратное расцениваю как не этичный и не деловой подход к делу.

Что касается недовольства факультетом, то я не собираюсь рассказывать Вам, как всё на самом деле по-другому, какой у нас замечательный коллектив преподавателей и т.п. Это Ваше мнение, каким бы оно ни было. Меня интересует другой момент, который я попрошу предельно ясно понять. Выходя в организацию, Вы и есть факультет. Не я, не вахтёр, не охранник, который зверствует и не пропускает приличных людей, а именно Вы. И никому в этом внешнем мире, в который Вы окунаетесь, нет дела до нашего внутреннего состояния дел. Им важно, как Вы выполняете порученную работу. Именно это будет оценкой и Вас, и меня, и факультета. Мнение, которое Вы после себя оставите.

Завершая описание этой зарисовки, хочу ввести немного рефлексии. Студенты часто демонстрируют такое поведение. По факту сие означает запредельный страх перед собственной профессией, человек прикладывает усилия не к тому, чтобы получить позитивное развитие, но лишь ищет виновника, который бы понёс ответственность за него. Это барьер, который на пути становления профессионалом нужно пройти, чем раньше – тем лучше.

Б. Я не знаю, что мне делать.

Я тоже. Может, Вы посоветуете? Или мне к гадалке сходить, может она за меня решит? От меня Вы получите лишь вопросы, общий курс, развитие который предстоит Вам самим. Я не оговорила, именно Вам, а не Вашему руководителю от организации. Почему бы мне не дать исчерпывающие указания? Только лишь потому, что я хочу общаться с людьми, имеющими свободу и волю. Безвольные инфузории-туфельки будут выражать лишь осколки моего Alter Ego. Я не хочу жить в мире моих клонов. Мне хватает себя.

Так что действовать Вам придётся самим. Я могу лишь рассказать «как», но не делать это за Вас. Руководитель со стороны организации вполне может пойти на поводу у Вашего страха начинающего специалиста. Поэтому только Вы сами можете помочь себе не растеряться. Что я под этим понимаю?

Вы должны научиться правильно спрашивать. Например, вопрос «Почему я должен это делать?», скрывающий нежелание и надежду на бездействие, стараемся не произносить. Гораздо адекватнее спросить «Зачем это делается?» и честно признаться руководителю, что такая цель не кажется Вам разумной. Более того, желательно предоставить в следующем предложении свой вариант действий, потому что «критика без позитивной программы безнравственна».

И последнее о действиях. Старайтесь как можно больше делать сами, иначе Вы просто не имеете никакого права сказать, что это Ваша работа, Ваша практика. Вспомните, к примеру, как именно Вы пишете свои курсовые работы. Ответьте себе на следующие вопросы: кто придумал тему; кто разработал план эксперимента; кто обработал результаты; кто создал наброски интерпретации результатов. Если на все эти вопросы Вы мысленно услышите жалобный ответ – «Мой научный руководитель», то не стоит себе льстить – Вы ещё не стали исследователем в подлинном смысле этого слова. Против такого попечительства нужно восставать, просить права действовать самому, буквально отстаивать свою индивидуальность. А не писать в презентациях по практике что-то из серии сегодня мной прочитанного: «Спасибо такой-то за содействие в создании данной презентации». Итоговая презентация на конференцию по практике должна быть создана только Вами и сдана на проверку руководителю от организации. Только коррективы могут быть названы содействием. В любом ином случае я оставляю за собой право снизить оценку, если и дополнительные вопросы не покажут мне Вашу профессиональную позицию.

В. Обратная связь – кто её вообще делает.

Часто встречается безответственность в предоставлении результатов тестирования. Практика имеет свойство заканчиваться да ещё столько задают. Я всё это понимаю. А теперь посмотрите на эту ситуацию глазами Вашего исследуемого – кто он для Вас? Мышка? Побегала, молодец, запишем сегодняшней рекорд. Если Вы не рассказали своему клиенту о результатах, то можете более не помышлять об этических принципах – Вы их нарушаете и резко снижаете мнение о психологах-профессионалах. Ведь именно Вы можете быть первым психологом, который встретится человеку на пути, именно Вы – тот образец, по которому он будет судить о том, какие мы все.

Что касается результатов тестирования, то в рамках работы в школах – будьте осторожны. Нужно узнавать у психолога форму, подписанную родителями детей. Договоры бывают разными, в некоторых стоит запрет на информирование самих детей о результатах тестирования – родитель оставляет право за собой. Вряд ли это безоговорочно правильная позиция, но таков договор – нарушение приводит к последствиям.

Итак, это самые частые ошибки, которые почему-то даже не осознаются таковыми. Мы говорили о них в рамках темы вреда, который Вы можете нанести. Я раскрыла самое, пожалуй, редко произносимое, а именно – вред Вас самим себе. Всё это есть не что иное, как барьеры, вызванные страхом действовать самому, безответственная попытка найти себе безопасную нишу и не становиться профессионалом своего дела. Так что мне не остаётся ничего иного как начать выкорчёвывать подобные сорняки из Вашего сознания. Ведь конечная цель нашего с Вами взаимодействия такова:

Именно практика делает из ученика, живущего в царстве Идей, Мастера, который знает, что ему делать, как и когда.

Тогда нам нужно сделать всего один шаг – понять, как тот или иной вид практики даёт Вам возможность себя проявить.

[Общая схема прохождения практики.](#)

Вы проходите практику целых три года: со второго по четвёртый курс. Каждый семестр практики имеет своё название, чтобы было легче понять назначение соответствующего временного отрезка. В каждый из этих периодов перед Вами стоят задачи двух типов:

- стабильные, которые из года в год будут одними и теми же;
- динамичные, которые будут делать акцент на тех или иных аспектах

работы психолога.

Учебно-ознакомительная	Производственная	Педагогическая	Производственная (орг / клин)
2 курс	3 курс	4 курс (1 семестр)	4 курс (2 семестр) – ведут разные руководители

Руководителем практики от факультета выступаю я, Мезенцева Мария. Это значит, что оценка в зачётке будет поставлена моей рукой. Но, как это ни парадоксально, большую часть времени Вы будете проводить с другим человеком – руководителем от организации, с которой у Вас будет договор. На этом ротации не заканчиваются, потому что прохождение практики имеет структуру проектных работ. Есть задача – все необходимые силы бросаются на её решение. Примером таковой могу назвать День открытых дверей, большую психологическую игру и т.п. В эти периоды Вы снимаетесь с основного места прохождения практики и отправляетесь решать поставленную задачу. Менять это я не собираюсь, потому что факультет отныне для Вас выступает в качестве организации, где Вы – сотрудники. Хочется, чтобы Вы не упали в обморок, когда, устроившись на какую-нибудь работу после окончания, получите 105 поручений помимо основного вида деятельности.

Базы прохождения практики

Нам предстоит понять, какие из контрактов стоит оставить, а какие навсегда закрыть. Для этого я буду внимательно следить за процессом, могу без предупреждения Вас навестить в день, отведённый для пребывания на своём рабочем месте.

Как место практики находить?

Есть два способа, имеющих как свои плюсы, так и недостатки.

1) найти место практики самому и согласовать со мной

Плюсы:

- если это Ваше предположительное место работы в будущем, то будет возможность себя проявить;
- если Вам по каким-либо причинам интересна именно эта организация

(знакомый - мастер своего дела, у которого Вы хотите поучиться и т.п.);

- надежда, что получите без всяких проблем в конце года фиктивные печати от родителей, знакомых и т.д.

Этот ориентировочный список не исчерпывает, естественно, возможных вариантов. Что касается последнего пункта замечание следующее: нет людей, которых невозможно обмануть, так что меня тоже можно... попытаться. Если удастся, я буду искренне Вами восхищаться и любоваться, думая, что Вы успешно продвигаетесь по лестнице становления полноценным специалистом. Если же нет – могу назначить дополнительную работу и после выполнения выставить «три».

Минусы поиска собственного места для прохождения практики:

- Вы можете и не ожидать, насколько всё в этой организации Вас не устраивает. Но этого не стоит сильно бояться – я помогу Вам, и в любой момент времени до середины семестра мы сменим Вам место;

- Вы будете ощущать некоторое недоверие с моей стороны, следовательно – большое количество уточняющих вопросов. Но это никак не коррелирует с оценкой.

2) воспользоваться услугой: факультет нашёл это место за меня

Плюсы:

- это место относительно надёжно, т.е. вероятность конфликтов и проблем минимальна;

- Вы вряд ли услышите от меня нелепые вопросы из серии: как одевается Ваш руководитель практики; как он (она) выглядит; как доехать до этой организации и т.п. Не буду раскрывать все секреты;

- сама организация по каким-либо причинам очень интересуется факультетом и его детишками, ведь столько лет она оказывает педантичное содействие в предоставлении этих мест. А, значит, именно Вы можете стать её будущим сотрудником.

Минусы:

- и на старуху бывает проруха – если Вы будете непристойно себя вести, то мы навсегда можем потерять это место. От имени всех тех студентов, которые из-за Вас туда не попадут – будьте осторожнее, пожалуйста;

- далеко не всегда желаемое совпадает с действительным. Организации имеют неоспоримое право решать, сколько людей они возьмут на практику. Следовательно, может возникнуть конкурсная ситуация. Как её решать? Если организация не выдвигает дополнительных уточняющих требований по типу: - ответственных девочек, воинственных мальчиков... то мы устраиваем среди изъявивших желание рандомизацию следующим методом: присваиваем фамилиям согласно арифметическому порядку – числовой и прогоняем через генератор случайных чисел. Соответственно, если в группу попадёт двоечник, который не ходит, а отличник – не попал, то первого предоставляю Вам на местное вече – говорите ему публичное спасибо каждый раз, когда он не ходит.

На том повествование о базах практики заканчивается под шумные аплодисменты, посвящённые моей справедливости.

Учебно-ознакомительная практика

Для Вас, дорогие студенты 2-го курса, такой вид учебной деятельности, как практика, является новым и покажется несколько необычным. Здесь Вам придётся набраться храбрости и выйти за пределы родных стен университета в хаотичный внешний мир. Теперь статус меняется – Вы более не просто студенты. Вы – представители факультета и своей профессии.

Ваша главная задача: используя полученные и вновь приобретённые знания обрести свой профессиональный облик.

Подобно тому, как ребёнок, постепенно развиваясь, становится той личностью, которой и считает себя на протяжении всей жизни, Вы открываете для себя новую страницу – активного поиска своей профессиональной позиции.

Искать её Вы будете ещё долго. Так что эта задача должна стать стабильной на протяжении всех тех лет, что Вы проведёте, проходя практику и получая новые теоретические знания.

И раз Вы в начале пути, то первое, что я Вам предложу – посмотреть. Вас ждут экскурсии, обязательные для посещения. Есть четыре места, которые в отведённое для этого мероприятия время Вы посетите.

Ваша цель проста – научиться наблюдать. Подобно тому, как каждый прохожий мнит себя психологом, так и каждый психолог мнит себя опытным наблюдателем, который с первого взгляда может всё рассказать. Что же – проверим. Я буду присутствовать на одной из экскурсий каждой из четырёх

групп, на которые Вас разделю, и задам вопросы, требующие ответа в итоговом отчёте.

Остальные три экскурсии, на которых меня, казалось бы, и не было, должны быть описаны в стиле рефлексивного эссе объёмом: \approx 1 страница; 14 кегль; 1,5 интервал. Покажите мне, что Вы умеете ставить вопросы априорно (ещё до того, как получили необходимый опыт), находить вопросы в окружающей среде (апостериорно), корректировать первоначально поставленные (сочетать ожидаемое и реальное) и, конечно, находить на них ответы.

От каждой из четырёх групп я назначаю ответственного, который несёт ответственность за действия группы: информированность всех участников; учёт посещаемости. Что будет, если ответственный не справится? Конечно, я понимаю, любопытный вопрос. Ответственный свергается моей властной рукой, назначается новый, вся группа получает замечание, отражающееся на итоговой оценке каждого.

После посещения экскурсий каждый определяется с местом. Заключаются договоры. Вы получаете бланк для отзыва. И мы более коллективно не собираемся до итоговой конференции, на которую нужно будет предоставить отчёт и презентацию. Т.е. в конце учебного года проходит защита своей работы.

Что нужно делать на своём непосредственном месте практики?

Итак, после экскурсий Вам нужно будет определиться со своим местом практики. Вы приходите – и что?

Главной задачей является установление контакта с тем окружением, в которое Вы окунулись. В первую очередь, я имею в виду, конечно, руководителя от организации. Только инициатива, готовность делать предложенное и предлагать действия может дать Вам возможность чему-либо научиться. НИКТО и НИЧЕГО Вам не должен. Поэтому развею одно из ожиданий, которое обычно бывает – придя в организацию, Вы резко почувствуете разницу между системами подачи знаний и опыта. В университете Вам дают знания – остаётся их только взять. В организации знания приходится добывать, потому что у сотрудников нет времени и возможности объяснять Вам то, чего Вы не спрашиваете.

Признаками того, что контакт не установлен, для меня являются заявления следующего типа: «Мы вот пошли туда, куда Вы сказали, а наш руководитель от организации подумал, что мы прогуливаем и обиделся на

нас». Такое вполне может возникнуть, более того – уже возникало на моих глазах. Так как я ничего не делаю внезапно – Ваша святая обязанность информировать своего руководителя от организации, что происходят временные перестановки заранее.

Если контакт установлен, то руководитель увидит Вашу заинтересованность. Никогда не бойтесь задать вопрос. Однако на теме вопросов я позволю себе остановиться чуть подробнее, потому что неумение их правильно задавать может привести к резкому снижению мнения о Вас. Есть две крайности.

- 1) «Я не буду задавать вопросов вообще – а то подумают, что я глупый (ая)». Такая стратегия особенно провальна, когда дело доходит до исполнения поручения. Если Вы не поймёте, что именно от Вас хотят, то следствие очевидно – Вы всегда будете делать типичное не то.

- 2) Вторую крайность я могу представить лишь с помощью цитаты, потому что вряд ли когда скажу лучше: «Умение ставить разумные вопросы есть уже важный и необходимый признак ума или проницательности. Если вопрос сам по себе бессмыслен и требует бесполезных ответов, то кроме стыда для вопрошающего он имеет иногда ещё тот недостаток, что побуждает неосмотрительного слушателя к нелепым ответам и создаёт смешное зрелище: один (по выражению древних) доит козла, а другой держит под ним решето»¹.

Так что задавать вопросы стоит по тому же принципу, что и всегда – хороша золотая середина.

И последнее о главной задаче – если Вы хотите что-то получить, то не забывайте платить. Любые социальные отношения строятся на обмене, в связи с чем Вам предстоит ответить для себя на один простой вопрос – что нужно Вашему руководителю, чтобы он захотел Вас учить с должным усердием? Я говорю не о деньгах. Вариантов всегда множество: кому-то нужен интересный собеседник, разделяющий его интересы, кому-то - передать свой опыт, а кому-то нужно, чтобы ему помогли с рутинной работой. Так что обратите внимание на то, чем Вы можете отплатить своему учителю.

И последнее об установлении контакта. Я понимаю это выражение чрезвычайно широко. Т.е. сбор информации об организации относится сюда же. Определение структуры и культуры также, потому что Вы должны научиться добывать информацию путём знакомства с документам и

1 И. Кант «Критика чистого разума», гл. Трансцендентальная логика, п. 3.

наблюдения. Аналогия проста – знакомясь с человеком, Вы называете своё имя и узнаёте его – с организацией принцип тот же. Например, если тренер направляется на встречу с руководителем какой-либо фирмы, то обычно он старается как можно больше узнать об этом учреждении – как до встречи, так и во время. И в надежде, что мысль моя ясна, я перехожу от главной задачи – установления контакта с организацией – к более тривиальной и очевидной, а именно – выполнение местных поручений.

Конкретные действия, как то: тестирование, опросы, обработка результатов, проведение занятий – Вы координируете со своим руководителем от организации. Именно этот человек может дать Вам возможность что-либо сделать, приложить свои способности. Поэтому в зависимости от потребностей организации Вы и Ваш руководитель создаёте план действий, который и воплощаете. Что касается меня, то Вы имеете полное право задать вопросы или выразить какие-либо сомнения, даже недовольство. Например, Вы можете подойти ко мне и сказать: «Мария, Вы мне не нравитесь». А почему бы и нет? Эмпирика движет наукой – узнаете реакцию. Одна девочка подошла и заявила мне при всех нечто подобное. Все живы. Так что даже этого не стоит бояться. Не говоря уже о более отстраненных от меня событиях.

И в тот замечательный момент, когда Вы отработаете все положенные часы практики, наступит пора приниматься за отчёт, потому что не за горами итоговая конференция, где подводятся итоги. Как писать отчёт, приводится далее. Но помимо него Вам нужно будет принести:

- отзыв руководителя практики;
- презентацию в PowerPoint.

Как должен выглядеть отчёт?

Отчёт – это официальный документ о проделанной в течение года работе. Он сдаётся в архив. Поэтому избавьте меня от неумышленно поставленных просторечных выражений, опечаток, ошибок и словоблудия. Вид – переплетённый, помятый – выкину и заставлю распечатывать заново. Кегль: 14. Интервал: 1,5. Объём: не определен.

Содержание распределено по пунктам.

Титульный лист (см. Приложение).

Оглавление.

Введение.

Замечание к Введению: здесь должно быть написано, какие ожидания у Вас были до начала прохождения практики, какие из них подтвердились, могут быть примеры сложившихся ситуаций с поясняющими выводами, но главное – я должна увидеть динамику, т.е. тот простой факт, что Вы не стоите на месте.

1. Рефлексивное эссе на тему: особенности организаций.

1.1. Экскурсия № 1. Название организации.

1.2. Экскурсия № 2. Название организации.

1.3. Экскурсия № 3. Название организации.

1.4. Экскурсия № 4. Название организации.

Замечание к 1.1., 1.2., 1.3., 1.4.: порядок организаций, описываемых в эссе, должен соответствовать хронологическому, т.е. по мере посещения. У каждой из четырёх групп он будет свой. Описание той организации, к которой Вы получите мои вопросы, будет отличаться от остальных трёх. Не надейтесь, что можно будет взять это за основу – её придётся придумывать самим.

2. Описание организации.

2.1. Общие сведения.

Замечание к 2.1.: здесь Вы должны указать название, время прохождения практики, категорию – государственная или частная, сферу общественного труда – производство, торговля, финансы, образование...

2.2. Функции организации.

2.3. Место психолога в организационной структуре.

Замечание к 2.3.: здесь Вы можете указать, кому Ваш руководитель от организации подчиняется, кем управляет, если такое имеет место быть.

2.4. Культура организации.

Замечание к 2.4.: какие бывают культуры организации, можно посмотреть в приложении и спросить у меня.

2.5. Основные направления работы психологов в организации.

3. Рефлексивное эссе на тему: моё профессиональное становление.

Замечание к 3: здесь Вы должны ПОДРОБНО описать, что было сделано, каков Ваш личный вклад – от того, кто сделал план действий до того, какие операции выполнялись Вами. Поразмышляйте над тем, изменился ли Ваш взгляд на сферу деятельности психолога и стратегию собственного обучения. С какими проблемами Вы столкнулись и т.д.

Приложение 1, 2, 3...

Замечание к Приложениям: здесь должны находиться рисунки, несколько заполненных бланков – всё то, что доказывает Вашу причастность делу.

Так должен выглядеть Ваш отчёт. К нему прилагается также отзыв от организации, подписанный Вашим руководителем.

Итого: я хочу, чтобы Вы вложили душу в свои отчёты. Чисто механическое выполнение своих обязанностей здесь не приветствуется. Поэтому Вам придётся научиться передавать не только факты, но и мысли, чувства, и атмосферу происходящего. Зачем мне это? Незачем. В сущности, это не моя забота – сделать из Вас профессионалов своего дела, а лично Ваша. Тогда почему отчёт имеет именно такой вид? Я верю, что рефлексия – это единственный путь к опыту. Мало что-либо сделать – нужно понять, зачем это было нужно, почему всё получилось именно так и что будет дальше.

Всем удачи!

[Производственная практика \(3 курс\).](#)

Вам, дорогие студенты 3-го курса, не нужно объяснять, что такое практика – свои хождения Вы уже начали. Поэтому перейдём сразу к делу. Вам следует заранее ознакомиться с тем, как нужно описывать организацию, поскольку мне, например, не интересно, какие проблемы испытывает психолог в Вашей организации. Так как если я на конференции услышу двадцать и более раз слово «деньги», то здесь два варианта: - либо впаду в лёгкий транс, либо разъярюсь, потому что не люблю это слово патологически. Поэтому открываем инструкцию, как должен выглядеть

отчёт, и разбираемся. Вопросы – это хорошо, задаём без стеснения.

Каковы цели и задачи практики, читаем в Положениях. Здесь я напишу о том, как расставлять акценты.

Второкурсники будут учиться устанавливать с организацией контакт. Наблюдать и анализировать увиденное. Четвёртый курс познает все прелести должности преподавателя, ведь недаром в дипломах через точку написано – преподаватель психологии. Тогда что же остаётся и достаётся Вам?

Открою Вам большую тайну, которую ни в коем случае нельзя распространять – Новосибирский государственный университет считается одним из лучших исследовательских ВУЗов страны. Этот же признак отличает и наш факультет на фоне многих.

Второй секрет – на третьем курсе пишется курсовая работа, в обязательном порядке требующая эмпирическую часть.

Поэтому во время прохождения производственной практики этого года Вам нужно будет научиться преодолевать свой страх перед исследовательской деятельностью.

План действий прост. Вы определяетесь с местом практики. Если оно новое, то не забудьте наладить нормальные человеческие отношения со своим руководителем от организации. Как это сделать – можете прочитать во вкладке «Учебно-ознакомительная практика» – там я останавливалась на этом достаточно подробно.

Знакомитесь с самой организацией по документам и просто, наблюдая.

Выясняя потребности организации, вырабатываете со своим руководителем план действий. Тестирование, обработка результатов, опросы, занятия – всё это Вы можете делать, поэтому могу лишь пожелать удачи.

Но так как акцент этого года я ставлю на исследовательской части, то и основные силы предлагаю Вам приложить именно сюда.

Я буду к Вам более лояльна, чем комиссия по курсовым работам. Потому что я добрее? Отнюдь. Открою очередной секрет - я куда более невыносима в требованиях к исследованиям, чем те, добрые на самом деле, преподаватели, которые будут принимать Ваши опусы. Поэтому лояльность здесь вызвана одним простым фактом. Практика – это пробный вариант работы, Вы должны усвоить принцип работы, потому что невозможно сразу понять, как что-либо делается и сделать это в первый раз блестяще. Первый блин

ВСЕГДА комом. Этого не стоит бояться. Однако позволю себе лирическое отступление. Я не сказала, что Ваша первая работа может и будет плохой, но указала на дальнейшее развитие – последующие работы будут лучше, если Вы не остановитесь на достигнутом.

На фактическом уровне моя лояльность будет выражена так. Учитывая реальность, я снимаю требование априорности основной гипотезы. Много позже Сталина Сергеевна расскажет Вам, чем открытие отличается от изобретения, сейчас же скажу просто – я не жду от Вас плана будущих результатов, обоснования гипотезы, теоретической проработки и оценки разработанности темы. Я никогда не спрошу у Вас - в чём практическая значимость предпринятых усилий. И только лишь если Вы сами готовы мне всё это поведать, я с интересом послушаю.

Говоря ещё проще, деятельность Ваша может иметь следующий вид. Вы и Ваш руководитель от организации решили, что согласно сложившейся ситуации нужно провести такие-то тесты. И Вы их проводите. Но далее отсутствие априорности заканчивается. Я могу понять, когда человек, отдаваясь судьбе, получает некую данность. Но никогда мне не осознать, почему человек не использует то, что ему даровано подобным образом. А значит нужно научиться оперировать тем, что Вы получаете в ходе своих исследований.

Шаг первый.

«Можно ли построить чистую науку, которая не будет зависеть от субъективности человека?», - задумались когда-то учёные. К сожалению, на данный момент нельзя. И первый шаг, который Вам нужно будет сделать, это выдвижение гипотезы.

Даже не выдвигая гипотезу заранее, Вы должны понять, каков же тот вопрос, на который в состоянии ответить Ваше исследование.

Шаг второй.

Осознав общую канву, схему, в которую укладываются результаты, Вы должны понять, как свой вопрос разбить на части. Что я под этим понимаю?

Предположим, что креативность связана каким-либо образом с интеллектом. Это общий вопрос, который должен будет у Вас возникнуть, если Вы каким-либо чудом проведёте на детках тест интеллекта и тест креативности.

Но этот вопрос распадается на массу входящих, которые в свою очередь

составляют подмножества, фигурки большой матрёшки. Так, например, креативность и интеллект могут быть связаны с чем-то третьим, что и даёт подобную связь. Я сейчас говорила о том, как размышлять с точки зрения собственного оппонента, т.е. выдвигать альтернативные гипотезы. Некоторые из них Вы сможете проверить наряду с основной. Другое подмножество мелких вопросов связано с входящими подшкалами. Например, Вы можете предположить, что беглость будет связана с таким-то субтестом или типом интеллекта, а гибкость с другим. Т.е. это подмножество вопросов уточняющих, детализирующих основной вопрос. И так далее.

Шаг третий.

Подобрать нужный статистический аппарат, если это возможно. Я говорю «возможно», потому что если Вы наделаете слишком много ошибок, то обрабатывать может будет и нечего. И тогда мы будем разбираться с ошибками.

Шаг четвёртый.

Проанализировать и дать интерпретацию, т.е. попытаться объяснить полученные результаты. По окончании Вам следует сделать ещё один любопытный манёвр. Особенно если Вы сами составляли батарею тестов, то процесс окажется итерационным, т.е. при сравнении своих размышлений по поводу основного вопроса и той интерпретации, которая получилась в итоге, Вы увидите одну и ту же картину мира, в которую лишь были внесены коррективы самими результатами.

Замечание после написанного: судя по опыту прошлых лет, ошибки могут быть весьма нелепыми. Поэтому я предлагаю Вам отправить мне на проверку свои планы до того, как Вы начнёте их проводить: mezya@mail.ru

Это вовсе не значит, что тогда всё будет сделано правильно, потому что я не могу предсказать и продумать всего. Но рисков точно будет меньше.

Итак, исследование является Вашей главной задачей прохождения практики этого года. После того, как Вы отработаете положенные часы, нужно будет написать отчёт, о котором далее. К тому же Вас ожидает итоговая конференция, куда нужно будет принести, помимо отчёта, презентацию в PowerPoint и отзыв.

Как должен выглядеть отчёт?

Отчёт – это официальный документ о проделанной в течение года работе. Он

сдаётся в архив. Поэтому избавьте меня от неумышленно поставленных просторечных выражений, опечаток, ошибок и словоблудия. Вид – переплетённый, помятый – выкину и заставлю распечатывать заново. Кегль: 14. Интервал: 1,5. Объём: не имеет точного значения.

Содержание распределено по пунктам.

Титульный лист (см. Приложение).

Оглавление.

Введение.

Замечание к введению: здесь должно быть написано, какие ожидания у Вас были до начала прохождения практики, какие из них подтвердились, могут быть примеры сложившихся ситуаций с поясняющими выводами, но главное – я должна увидеть динамику, т.е. тот простой факт, что Вы не стоите на месте. В плане динамики Вы в более выгодной позиции, чем второкурсники, потому что её можно будет показать, в том числе, и за счёт пройденных лет.

1. Описание организации.

1.1. Общие сведения.

Замечание к 1.1.: здесь Вы должны указать название, время прохождения практики, категорию – государственная или частная, сферу общественного труда – производство, торговля, финансы, образование...

1.2. Функции организации.

1.3. Место психолога в организационной структуре.

Замечание: здесь Вы должны написать, кому подчиняется и кем управляет Ваш руководитель от организации.

1.4. Культура организации.

Замечание к 1.4.: какие бывают культуры организации, можно посмотреть в Приложении и спросить у меня.

1.5. Основные направления работы психологов в организации.

2. Эмпирическая часть.

2.1. Описание выборки.

2.2. Методы и процедура эмпирического исследования.

2.3. Гипотезы.

Замечание к 2.3.: здесь обязательно нужно указать не только тот вопрос, на который Вы пытаетесь ответить, но и то, априорно или апостериорно ли он выдвигался. Если априорно, то нужно попытаться дать обоснование, почему он именно таков.

2.4. Обработка и представление результатов.

2.5. Интерпретация результатов.

3. Рефлексивное эссе на тему: моё профессиональное становление.

Замечание к 3: здесь Вы должны ПОДРОБНО описать, что было сделано, если это не вошло в само исследование, каков Ваш личный вклад – от того, кто сделал план действий до того, какие операции выполнялись Вами. Поразмышляйте над тем, изменился ли Ваш взгляд на сферу деятельности психолога и стратегию собственного обучения. С какими проблемами Вы столкнулись и т.д.

Приложение 1, 2, 3...

Замечание к Приложениям: здесь должны находиться рисунки, несколько заполненных бланков – всё то, что доказывает Вашу причастность делу.

Итого: я хочу, чтобы Вы вложили душу в свои отчёты. Чисто механическое выполнение своих обязанностей здесь не приветствуется. Поэтому Вам придётся научиться передавать не только факты, но мысли, чувства и атмосферу происходящего. Зачем мне это? Незачем. В сущности, это не моя забота – сделать из Вас профессионалов своего дела, а лично Ваша. Тогда почему отчёт имеет именно такой вид? Я верю, что рефлексия – это единственный путь к опыту. Мало что-либо сделать – нужно понять, зачем это было нужно, почему всё получилось именно так и что будет дальше.

Всем удачи!

[Педагогическая практика \(4 курс, 1 семестр, орг. психологи\).](#)

Приложение 1

Культура организации – что это и зачем

В первую очередь разберёмся с тем, зачем знания о культуре организации Вам. Мой хитрый план ввести этот пункт в Ваши отчёты на самом деле прост – наблюдение есть не что иное, как ориентировочное поведение. Оно всегда направлено на то, чтобы что-то найти. Если же Вы просто будете сидеть и смотреть в никуда, то это не ко мне – это созерцание, сродни медитации. Поэтому я и даю ту канву, которая позволит уловить атмосферу организации, в которой Вам предстоит проходить практику. Я указываю место, куда нужно смотреть, чтобы собрать информацию, установить с организацией контакт.

Далее о том, что это – культура организации. Здесь приведены выдержки из двух замечательных книг. Первый фрагмент содержит общее определение понятия. Второй – один из возможных подходов к данному вопросу. Один из того множества, с которым Вы можете познакомиться при желании сами, но в отчёте предпочитаю видеть выбранную мной терминологию.

Отрывок 1

Источник: Занковский А.Н. «Организационная психология»

Понятие организационной культуры

В организациях, обладающих давней историей и традициями, почти каждый сотрудник может припомнить историю, легенду или миф, которые связаны с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Так, в одной организации непременно расскажут историю о новом сотруднике, которому шеф неожиданно поручил разработать концепцию нового направления организационной деятельности. Через неделю, когда срок задания истек, молодой работник передал плод своих размышлений в секретариат шефа. Через час он получил свой проект обратно с пометкой: «Отвратительно! Сделайте все заново!». Расстроенный работник стал снова и снова перечитывать свой труд, не понимая, что так не понравилось шефу. Однако, поразмыслив, он пришел к выводу, что предложенную им концепцию действительно можно значительно улучшить. К его полному замешательству новый вариант концепции постигла та же участь: «Этот вариант еще хуже! Вы что, не можете работать лучше!?» Через неделю молодой человек, волнуясь, попросил секретаря передать шефу третий вариант своей концепции, снабдив его запиской: «Может быть, подготовленная мной концепция и в этот раз никуда не годится и я напрасно трачу ваше время, но это максимум, на что я способен». Через минуту секретарша вернулась от шефа: «Он сказал, что вот теперь он готов ознакомиться с вашей концепцией».

Эта история, по-видимому, на долгие годы отпечаталась в памяти сотрудника, научив его железному правилу: никогда не представлять шефу результаты своего труда, пока они не являются пределом его возможностей и способностей.

Подобные истории, как правило, связанные с поведением высшего руководства, нередко становятся «притчей во языцех», так как они в очень наглядной форме показывают, каким должно быть поведение членов организации, как работнику следует или, наоборот, не следует выполнять свою работу.

Подчеркивая важность командной работы или трудолюбия, предпринимательского духа или лояльности к своей организации, дисциплинированности или агрессивной нацеленности на конкурентную борьбу², рассказчики таких историй нередко способны очень точно и в концентрированной форме выразить ту доминирующую атмосферу, царящую в организации, которую именуют организационной культурой.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих общее понимание своих целей, значения и места, своих ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. *Организационная культура* — это "философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются её членами"³.

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям — миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности⁴.

2 *Corporate Culture* //Business Week, No 10, 1980. P. 148—160.

3 *Kilmann R... Saxlon M. J. & Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture* // California Management Review, Winter, 1986. P. 89.

4 *Dunn W. N., Cuhill A. G., Dukes M, J., Ginsberg A. The policy grid; A cognitive methodology for assessing policy dynamics* //Policy analysis:

Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

Содержание организационной культуры

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной организационной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре:

1. *Осознание себя и своего места в организации* (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм).

2. *Коммуникационная система и язык общения* (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности).

3. *Внешний вид, одежда и представление себя на работе* (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

4. *Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи* (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).

5. *Осознание времени, отношение к нему и его использование*

(восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

6. *Взаимоотношения между людьми* (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

7. *Ценности и нормы* (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. *Мировоззрение* (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п).

9. *Развитие и самореализация работника* (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. *Трудовая этика и мотивирование* (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации)⁵.

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, т.е. собственно организационной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент

⁵ Harris P. P. & Moran K. T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company, 1991.

консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

В организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих организационных *контркультур* могут быть выделены следующие виды:

(1) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;

(2) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;

(3) оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей. В определенном смысле, организационные контркультуры являются выражением недовольства тем, как организационная власть распределяет организационные ресурсы. Особенно часто подобная ситуация возникает в период организационных кризисов или реорганизации. В этих условиях некоторые "контркультурные" группы могут стать достаточно влиятельными или даже доминирующими.

Формирование организационной культуры

На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей "высокой технологии" присуще наличие культуры, содержащей "инновационные" ценности и веру "в изменения". Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся "вирусы" других культур. Иммунитет организации от подобных "инфекций" зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

- 1) "глубиной";
- 2) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;
- 3) ясностью приоритетов.

"Глубина" организационной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. "Новое" в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому является умеренно сильная организационная культура.

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие:

1. *Декларируемые менеджментом лозунги*, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.

2. *Ролевое моделирование*, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.

3. *Внешние символы*, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

4. *Истории, легенды, мифы и обряды*, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие

верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

5. *Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.* То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

6. *Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность "номер один", видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании.

7. *Кадровая политика организации.* Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к

методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту⁶. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Отрывок 2.

Источник: Камерон К.С., Куинн Р.Э. «Диагностика и изменение организационной культуры»

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 Кэмпбелл 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 Р. Е. Куинн и Дж. Роухбауч (*R. 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

⁶ *Маратами М. Современная технология и экономическое развитие Японии. М.: Экономика, 1986.*

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 неколебимости 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 осознают 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. слывут 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 выносятся суждения 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 конкурирующие 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 друг другу 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 качеству, ролям лидерства и профессионального опыта менеджмента. Более того, в ряде ранее выполненных исследований по развитию ребенка (например, / *Piaget, 1932*), карт познания (например, *C. Hampton-Turner, 1981*) и процесса переработки информации (например, / *. I. Mitroff, 1983*) были выявлены похожие измерения, которые помогали 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 ОСАІ 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, перед 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, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

Совместимая с этой формой (и ее оценкой в ОСАІ) 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 предварительного 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, быстроты 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 (*O. Williamson, 1975; B. G. Ouchi, 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 *Filips 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 ОСАІ 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 понять, 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 *Уилча* 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] непрерывно идут вперед, побеждая противника, неукоснительно 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 в 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; самостоятельный найм и увольнение бригадами 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, организовав 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 (*D. 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. Оставшаяся 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 зарплаты 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 OCAI, 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 развитой 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, специализированную, 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 расформируется.

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 коммуникацию 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 новаторских 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 *OCAI* 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.