

Уровни ОК по Э. Шейну

Уровни организационной культуры

I поверхностный —
может увидеть сторонний
наблюдатель

II средний —
снаружи можно увидеть
только небольшую часть

III глубинный



Первый уровень - наиболее поверхностный, его можно непосредственно наблюдать при взаимодействии с организацией. Он включает в себя такие видимые факты (*артефакты*), как применяемые технологии, архитектура, формальная структура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, церемонии, ритуалы, манера общения, мифы и т.д. На этом уровне вещи и явления *легко обнаружить*, но нелегко расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры. Содержание устоявшихся в организации мифов, рассказы ветеранов компании раскрывают историю организации и ценности компании. Наиболее значимыми артефактами являются *обычаи и ритуалы*. Организационные обычаи и ритуалы представляют собой *действия и мероприятия с высокой степенью эмоциональной вовлеченности, осуществляемые по определенным правилам.*

На втором уровне изучению подвергаются ценности, представления и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Решение руководства о сокращении рабочего дня вместо увольнения сотрудников в период спада производства, если приведет к положительным результатам, может закрепиться в качестве общего представления. Эти ценности и представления осознаются людьми и выполняют нормативную функцию, регулируя поведение членов группы. По действительное поведение членов организации может не отвечать провозглашаемым ценностям. Диагностика организационной культуры на этом уровне уже затруднительна, так как ценности не всегда артикулированы.

Третий, глубинный, уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации, не сосредоточившись конкретно на этом вопросе. Но эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей.

Э. Шейн пишет: *"Культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Разработав интегрированную систему таких представлений, которую можно назвать картой мира, мы будем испытывать комфорт рядом с людьми, разделяющими наше представление мира, и явный дискомфорт в тех ситуациях, когда будет действовать иная система представлений, так как мы не будем понимать происходящего или же, что еще хуже, будем искаженно воспринимать действия других людей и давать им ложную интерпретацию".*