



КУЛЬТУРА И ПРАКТИКА СОТРУДНИЧЕСТВА

Ольга Голышенкова



КУЛЬТУРА, ЦЕННОСТИ, ИДЕНТИЧНОСТЬ

КУЛЬТУРНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ

общие нормы

поведенческие
модели

традиции

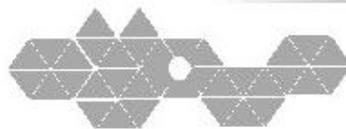
язык

моральные
ценности

чувство
преемственности

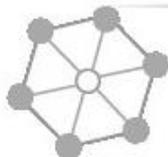
ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

Дэйв Логан
Джон Кинг
Хэли Фишер-Райт



КОМАНДА
«Жизнь прекрасна»

05
УРОВЕНЬ



ПАРТНЁРСТВО
«Мы крутые»

04
УРОВЕНЬ



ИНДИВИДУАЛИЗМ
«Я крутой»

03
УРОВЕНЬ



РАЗОБЩЁННОСТЬ
«Моя жизнь — отстой»

02
УРОВЕНЬ



ОТЧУЖДЁННОСТЬ
«Жизнь — отстой»

01
УРОВЕНЬ



**Компании, в состав которых племена более
высокого уровня, зарабатывают больше денег,
нанимают лучших работников, активно
развивают имеющихся, обслуживают рынки
более качественно и получают от этого
огромное удовольствие**



СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА КУЛЬТУР

УРОВНИ БЫТИЯ

УРОВНИ СУЩЕСТВОВАНИЯ

Жёлтый
Ценность:
Функциональность.
Призвание. Поток.
Развитие.

Оранжевый
Ценность:
Рационализм. Эффективность.
Система. Успех.

Красный
Ценность:
Победа. Свобода.
Власть.

Бежевый
Ценность:
Выживание. Инстинкты.
Здоровье.

Бирюзовый
Ценность:
Глобализм. Интегральность.
Эволюция. Равновесие.

Зеленый
Ценность:
Плюрализм. Сострадание.
Духовность.

Синий
Ценность:
Достоинство. Порядок.
Закон.

Фиолетовый
Ценность:
Понимание. Родство.
Традиции.

«Я»

«МЫ»

Принципы спиральной динамики

1. Нет плохих и хороших культур
2. Нет гомогенных (чистых) культур
3. Развитие происходит последовательно
4. Принцип «маятника»: фокус на «я» - забота о «мы»
5. Лидер ведет культуру за собой (и вверх и вниз)
6. Регресс дается легче, чем прогресс
7. Люди меняются так же как и компании



Импульсивная
Метафора:
Волчья стая



Разделение труда



Управление
сверху вниз



Конформистская
Армия, церковь



Воспроизводимые
процессы



Стабильные
и регулируемые
иерархии



Конкурентная
Машина



Новаторство



Меритократия



Ответственность



Плюралистическая
Семья



Расширение прав
и возможностей



Культура ценностей



Заинтересованность



Эволюционная
Живой организм



Самоорганизация



Эволюционная цель



Целостность

Фредерик Лалу: «Открывая организации будущего»

Уровни спиральной динамики

Самоорганизация

Потому что за этим будущее!

Синтез

Потому что это даст новые глобальные ценности!

Согласие

Потому что мы так договорились!

Успех

Потому что это приведет нас к выдающимся результатам!

Правила

Потому что таковы правила!

Сила

Потому что я так хочу!

Принадлежность

Потому что так заведено!

Возможности и ограничения

Да,
круто!

Нет, не круто!

Творчество, прорывные технологии	Самоорганизация	Жесткая конкуренция, Срочность
	Синтез	
Сфера обслуживания, медицина, уникальные услуги	Согласие	Быстрое реагирование, Высокая конкуренция
Конкурентные рынки, старт-ап, наука, R&D	Успех	Творческие, опасное производство, Долгосрочные проекты
Конвейер, опасное производство	Правила	Творческие, срочные задачи, неопределенность
Военизированные структуры, МЧС, срочные проекты	Сила	Высокоинтеллектуальные, технологические, творческие, опасное производство
Не обнаружено	Принадлежность	Для всех!

РЕАКЦИЯ КОЛЛЕКТИВА

	Реакция	Решения
Согласие	Страх потери гармонии	Провести фокус-группы, Привязать проект к миссии компании
Успех	Страх снижения результативности и дохода	Включить проект в КПЭ, Обеспечить премирование за результат
Правила	Страх неопределенности	Структурировать в регламенты или положения
Сила	Страх быть наказанным за поддержку проекта	Привлечь мнение значимых людей Показать предыдущие победы Обеспечить «защиту свидетелей»
Принадлежность	Опасность выхода из комфорта и безопасности	Транслировать «выгоды для большинства» Необходимость для выживания

Какого цвета человек?

**ЛИЧНЫЕ
ЦЕННОСТИ**

Что вы думаете
по этому поводу?
Что для Вас
важно?

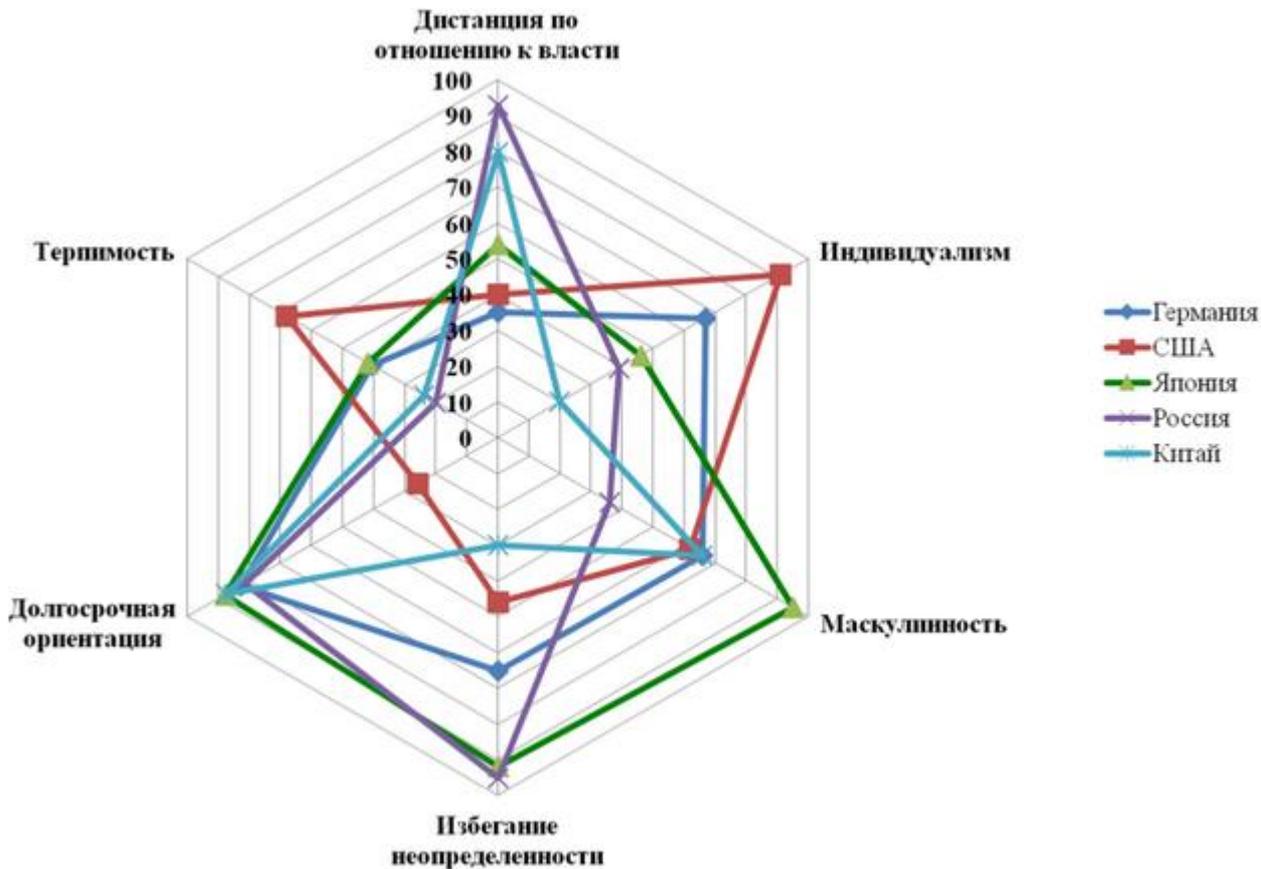
**ВНЕШНИЕ
НОРМЫ**

Как принято?
Что ожидается?
Что поощряется?
Что
наказывается?

**НАБЛЮДАЕМЫЕ
ДЕЙСТВИЯ**

Что вы думаете
по этому поводу?
Что для Вас
важно?

Типологии культур: методика Хофстеде





Классификация менеджмента стран по параметрам Хофстеде

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм/коллективизм	Мужественность/женственность	Избегание неопределенности
Австрия	11	55	79	70
Германия	35	67	66	65
Швейцария	34	68	70	58
Бельгия	65	75	54	94
Дания	18	74	16	23
Финляндия	33	63	26	59
Норвегия	31	69	8	50
Швеция	31	71	5	29
Франция	68	71	43	86
Италия	50	76	70	75
Португалия	63	27	31	104
Испания	57	51	42	86

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм/коллективизм	Мужественность/женственность	Избегание неопределенности
Нидерланды	38	80	14	53
Греция	60	35	57	112
Ирландия	28	70	68	35
Великобритания	35	89	66	35
Индия	77	48	56	40
Малайзия	104	28	50	36
Филиппины	94	32	64	44
Турция	66	37	45	85
Япония	54	46	95	92
Корея	60	18	39	85
Арабские страны	80	38	53	68
США	40	91	62	46

Культурные типы: модель Льюиса

