典藏大师

ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP

3RD EDITION

组织文化与领导力

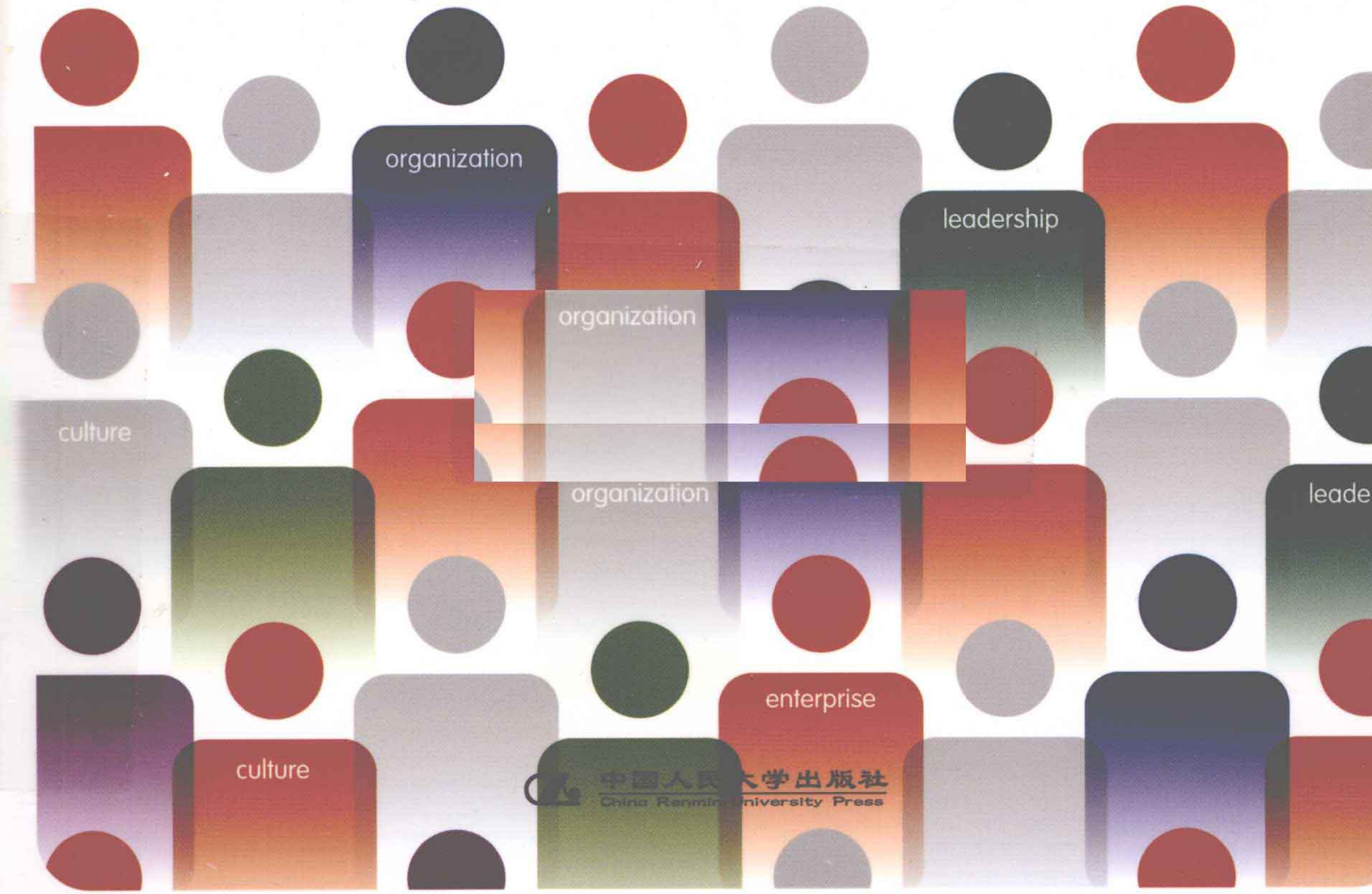
如何以最有效的方式认识和打造组织

企业文化理论之父埃德加·沙因经典作品

领导如何创建组织文化　组织文化如何创造出领导

[美] 埃德加·沙因（Edgar H. Schein）◎著

马红宇 王斌 等◎译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

著作权合同登记号
图字：01-2008-2140

ORGANIZATIONAL

CULTURE AND LEADERSHIP, 3RD EDITION

对高绩效而言，文化越强大，组织越有效。
领导者所做的唯一真正重要的事情就是创建和管理文化。

- **为什么当领导者试图让组织变得更高效时，却常常发现组织仍以明显低效的方式在运行?**
- **为什么当管理者试图改变下属的行为时，却常常束手无策，甚至遭遇极为强烈的抵制?**

柳传志
联想控股有限公司董事长

企业文化是企业中非常重要的一部分。企业文化实际上就是规章制度不能包括的那一部分，可以被比做无声的命令，融化在员工发展的目标中，融合到企业发展的目标中。

科菲·安南
联合国前秘书长

在联合国非洲事务的管理中有很多文化融合的棘手问题要处理，为此我曾多次跑回学校请教沙因教授，很多问题随即迎刃而解。

湛庐文化 Cheers Publishing

WILEY Publishers Since 1807 http://www.wiley.com

上架指导：组织管理/企业文化

ISBN 978-7-300-13370-6

9 787300 133706 >

ISBN 978-7-300-13370-6

定价：52.00元

ORGANIZATIONAL
CULTURE AND LEADERSHIP 3RD EDITION

组织文化与领导力

[美] 埃德加·沙因（Edgar H. Schein）◎著
马红宇 王斌 等◎译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

组织文化与领导力/（美）沙因著；马红宇，王斌等译. —北京：中国人民大学出版社，2011

ISBN 978-7-300-13370-6

Ⅰ. ①组… Ⅱ. ①沙… ②马… Ⅲ. ①组织文化–研究 ②领导学–研究 Ⅳ. ①C936 ②C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 034934 号

组织文化与领导力

[美] 埃德加·沙因 著

马红宇 王斌 等 译

Zuzhi Wenhua yu Lingdaoli

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电　　话	010-62511242（总编室）	010-62511398（质管部）	
	010-82501766（邮购部）	010-62514148（门市部）	
	010-62515195（发行公司）	010-62515275（盗版举报）	
网　　址	http:// www. crup. com. cn		
	http:// www. 1kao. com. cm（中国1考网）		
经　　销	新华书店		
印　　刷	北京京北印刷有限公司		
规　　格	170 mm × 230 mm　16开本	版　　次	2011 年 4 月第 1 版
印　　张	20.25插页2	印　　次	2011 年 4 月第 1 次印刷
字　　数	309 000	定　　价	52.00元

版权所有　侵权必究　印装差错　负责调换

湛庐文化 Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

关 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

关 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类：**

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a）**教科书：**这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。





b）**专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。





c）**大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

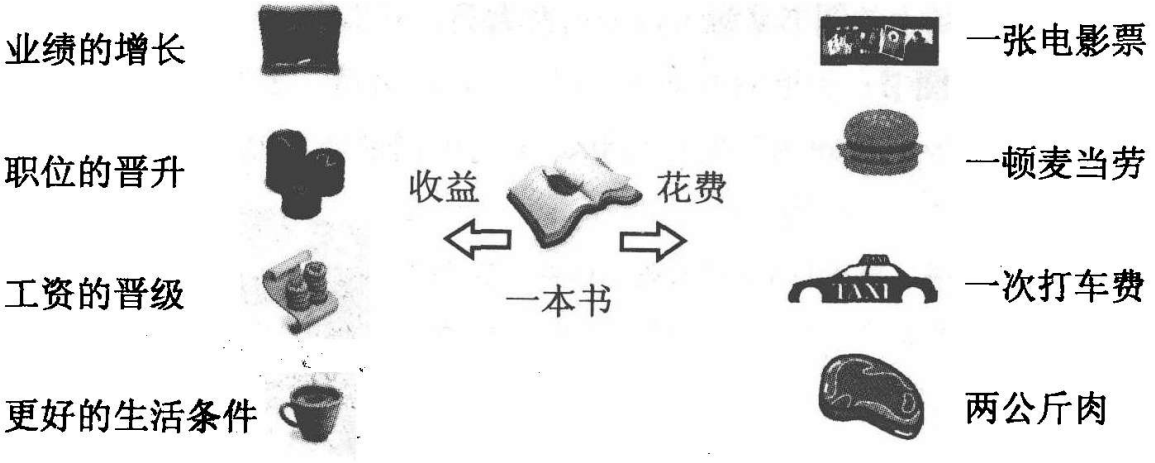


a）**“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b）**“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于**自己的**工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



译者序

沙因教授是组织文化与组织心理学领域的开创者与奠基人，是世界百位最具影响力的管理大师之一。他于1965年撰写的《组织心理学》[①]是世界上第一本组织心理学著作。这本《组织文化与领导力》则是沙因教授的又一力作，被认为是当代最具影响力的管理学著作之一，一经出版便在学术界与企业界引起巨大的反响。迄今为止，本书已被100余本学术专著引用，被学术文献引用更是已逾万次。

如何界定组织文化？组织文化的内容是什么？如何评估文化？领导者如何通过组织中的现象解读组织文化？领导者是如何创建文化的？为何领导者会沦为组织文化的牺牲者？文化在组织发展的不同阶段所扮演的角色为何不同？组织文化与组织变革的关系是什么？沙因教授以一位企业顾问和管理学大师的身份，首先从其在担任世界各大著名企业顾问期间遇到的组织文化与领导力实践案例入手，引出了这些问题，接着通过系统全面的分析，提出独特而深入的理论观点，并进一步运用这些理论对重点案例中的关键现象进行详尽地解析，为我们一一展示了领导者应如何成功运用有关组织文化的理论知识解决实践问题，进而达成组织目标。通过一个个章节的生动阐述，沙因教授引领我们探索这些问题的答案，带我们体会源于实践的组织文化理论是如何反过来指导管理实践的，让我们深切领悟到“组织文化与领导力就如同一枚硬币的两面”。

① 该书第三版的中文版本已由中国人民大学出版社于2009年1月出版。——编者注

作为组织文化的经典著作，此书是学习组织行为学、人力资源管理、企业管理、社会心理学的本科生及研究生的必读书籍，也是专业研究者与教师的重要参考书。此外，本书还可作为企业领导和中高层管理人员的枕边书，书中大量翔实的有关组织文化创建、发展的案例与分析，诸如针对数字设备公司、汽巴-嘉基公司等的组织文化的解析，能够为他们应对相关的管理实践问题提供具有可操作性的、包含实际指导意义的启示。

此书翻译工作的顺利完成是我们研究团队共同努力的结果。初译人员有：吴芳（前言、第1~2章），杨磊（第3~4章），周吉（第5~7章），汪熹（第8~11章），李改（第12~14章），胡玉波（第15~17章），周亮（第18~19章）。李斌对全书进行了初步统校，马红宇与王斌对全书进行了二译、审校及最后统稿。虽然本书翻译力争忠于原著，力求字斟句酌，但总难免疏漏之处，敬请读者批评指正。

最后，感谢中国人民大学出版社引进沙因的这一经典专著，并做出高绩效的出版工作，使中文版本得以与广大读者见面，让更多的国内同仁从中受益。

马红宇、王斌

2011年春于华中师范大学桂子山

前言

组织文化是日积月累的结果。这个概念不仅具有持久力，而且具有扩展性，甚至还被扩展到职业文化和社区文化。在国家层面，文化在帮助我们理解团体间冲突上，显得比以往任何时候都更重要，而在组织层面，文化也同样是理解团体间冲突的关键。虽然我在数字设备公司（DEC）的顾问经历为本书先前的版本提供了有用的案例材料，但我开始真正意识到组织文化的重要性，还是在我试图完全理解 DEC 最初能成功、后来却失败的原因之后。组织中发生了什么，是很容易观察到的，比如，领导力的失败、在市场预测上目光短浅、居功自傲等，但是只有在努力理解为什么以上这些事情会发生的过程中，文化这个概念才逐渐变得清晰起来。

在某个时期，领导力曾经一再被吹捧为组织成败的关键变量。若将组织文化和领导力看做同一枚硬币的正反两面，那么，这个时期，领导力远比它的另一面来得重要。领导是如何创建文化，文化又是如何界定并创造出领导的呢？此前，在本书的第一版和第二版中，我已经尝试着揭示了这两者间的联系，现在，我希望可以在第三版中更进一步地强化这种联系。

组织文化的结构和功能的概念模型，以及领导力在创建和管理文化中所扮演的角色，都在第三版中或多或少地有所保留。然而，我还是通过界定更多的我曾工作过的组织，以及增加一些基于更为近期的客观研究所获得的材料，增大了这个概念的效力。

我对本书的所有章节都进行了重新书写和编辑，减少了少部分章节的篇幅，在更多的章节中增加了一些值得添加的案例材料。此外，与上个版本相比，在本书的书写中，我从其他大量组织文化书籍和文献中选择性地吸收了相关材料。很明显，对学者和实干家而言，仍然存在关于文化的不同模型。虽然没有详细地将它们全部罗列出来，但我仍尝试着尽量向大家展示出各种不同观点间的差异。有些同事的成果可能被漏掉了，或者没有被选入本书，对此我深感抱歉。因为我的目的不是写一本关于文化的定义式教科书，而是探索一种思考文化的方式，一种我相信最为便捷的理解团体、组织和职业的方式。

这个版本分为三个部分。**第一部分关注组织和职业文化——如何考虑，如何界定以及如何分析组织和职业文化。**在这一部分还介绍了领导力。事实上，全书都提到了领导力，并较之前的版本进一步强调了领导力的相关问题，但我们关注的焦点很明显，仍然是更好地理解文化是什么以及文化做了什么。

第二部分关注的是文化的内容。在某种意义上，文化涵盖了一个团体生活的全部活动，因此，原则上讲，文化的内容是巨大的、无止境的。但是，为了解析文化，我们需要界定文化的范畴，所以，在这里我们利用人类学和团体动力学，来构建一套最适用于组织的、能解释文化现象的文化维度。

在第三部分，我们关注的焦点转向了领导者，作为文化的创建者、管理者和最终的牺牲品，领导者如果不知道该如何管理文化的话，就会沦为文化的牺牲品。这一分析的要点就是要理解文化是如何在组织不断成功、不断发展和不断成熟的过程中形成的。领导者在组织发展的不同阶段所面对的问题是完全不同的，部分原因可能是文化在每个阶段所扮演的角色也是完全不同的。在多数领导力书籍中，这一点几乎完全被忽视了。

ORGANIZATIONAL CULTURE
and LEADERSHIP

目录

第一部分　组织文化与领导力的界定

领导力是这样一种能力，它能使领导者带领团体走出造就了这个领导者的旧文化，同时开始适应性更强的发展性变革进程。这种洞察旧有文化的局限性及发展以使其更具适应性的能力，就是领导力的本质和最大挑战。

第1章　组织文化的概念　/ 3
第2章　文化的层次　/ 19
第3章　组织中的文化　/ 29
第4章　文化如何在新组织中出现　/ 45

第二部分　文化的维度与发展组织和领导力

文化广泛存在，从根本上包含了一个团体要考虑和必须处理的一切事物，除了这些外部和内部的问题外，文化假设还反映了一些关于真理、时间、空间、人性和人际关系本质的更深层次观点。

第5章　关于外界适应问题的假设　/ 65
第6章　关于管理内部整合的假设　/ 81
第7章　关于现实和真理的深层文化假设　/ 99
第8章　关于时间和空间本质的假设　/ 109
第9章　关于人性、人类活动和人际关系的假设　/ 125
第10章　文化的类型　/ 139

第11章 文化的解析 / 149

第三部分 领导在文化建设、根植和发展中的角色

领导之所以能够区分经营管理和制度管理，其特殊的功能在于它对文化的关注。领导会创建文化，而且我们也将看到，领导同时也管理文化，有时甚至还会对文化进行变革。

第12章 领导者如何创建文化 / 167
第13章 领导者如何根植和传播文化 / 181
第14章 在组织“中年期”领导的变革角色 / 201
第15章 领导者如何变革组织文化 / 215
第16章 管理文化变革的概念模型 / 235
第17章 评估文化维度：十步干预法 / 249
第18章 组织文化的变革 / 269
第19章 学习型文化和学习型领导 / 289

ORGANIZATIONAL CULTURE
and LEADERSHIP

第一部分

组织文化与领导力的界定

在本书的这一部分，我将界定文化的概念，并揭示它与领导力之间的关系。文化不但是一种动态的现象，无时无刻不环绕在我们身边，在我们与他人的互动过程中不断地被制定和创建，进而借由领导行为塑造形成；同时还是一套指导和约束行为的结构、惯例、规则和规范。将文化放到组织层面，甚至是降至组织中的团体层面，我们也能清晰地看到文化是如何被创建、植入、演变并最终被操纵的。与此同时，我们还可以看到，文化是如何约束和稳定团体成员，并向他们提供结构和意义的。文化的创建和管理是一个动态过程，这也是领导力的本质所在，它还使我们认识到领导力和文化就是同一枚硬币的正反两面。

领导力的研究远比组织文化要细致得多，这就导致很多问题难求其解，其中包括“领导力的真正意义是什么”，“领导者是天生的还是后天培养的”，“我们有能力将员工培训为领导者吗”，“成功的领导者拥有哪些特征”，等等。我不会回顾、梳理这些文献，而会将

重点放在我认为与领导力相关因素中最独特的因素——文化的创建和管理上。

正如下面将看到的，理解领导力与组织文化之间的关系需要具备发展性的视角。我认为文化始于领导者，他们将自己的价值观和假设施加给一个团体。如果这个团体很成功，并将这些假设视为理所当然，那么，我们就有了文化，而这种文化可以为下几代成员界定何种领导力是可以接受的提供指导。此时，文化在界定领导力，但随着周围环境的改变，文化的某些假设会逐渐失效，当团体陷入适应困境时，领导力又开始起作用。领导力是这样一种能力，它能使领导者带领团体走出造就了这个领导者的旧文化，同时开始适应性更强的发展性变革进程。这种洞察旧有文化的局限性和发展使其更具适应性的能力，就是领导力的本质和最大挑战。

如果领导者想成功应对这项挑战，那么他们首先必须理解文化的动态性。因此，本书就从关注组织文化的定义、案例描述和思索方式开始。在这部分，我会以几个小案例和定义开始第 1 章。在第 2 章中，我将扩展文化的概念，并论证文化的多层次概念。在第 3 章，我将用两个详细描述了文化复杂性的案例来验证以上观点，这两个案例在本书的其他部分也将被用到。第 4 章，我将揭示文化是如何在人际互动中产生的。

在这一点上，对领导者而言最重要的启示是："设法理解文化，赋予它使命，并反复问自己，该如何着手了解这种已被深深植入自己脑海的文化。"

在本书的第二部分，我们转向文化的内容。在第三部分，我们则转向领导力与文化相互作用中所涉及的动态过程。

第1章

组织文化的概念

虽然文化是一个抽象概念，但源自文化的影响力，在社会和组织情境中产生的作用却是巨大的。如果我们不能理解这些影响力的运作模式，我们就将沦为它们的牺牲品。为了阐明文化概念如何帮助营造组织情境，首先，我将描述一些我在作为顾问的经历中曾遇到的情境。

四个小案例

第一个案例发生在DEC，我被请去帮助一个管理团体提升他们的沟通技能、人际关系技能和决策能力。在随后参加的多次会议中，我观察到以下几点：

(1) 成员多次打断别人，与他人对质和辩论；

(2) 成员对我提议的行动课程过度情绪化；

(3) 成员在表达自己的观点遭遇困难时，会极度沮丧；

(4) 团体的每个成员都有次次都要赢的观念。

几个月后，我针对更好地倾听、更少打断、更有序的议事流程、高度情绪化

和高冲突的潜在负性影响和减少挫折感等方面，给出了一些建议。这些团体成员认为这些建议非常有帮助。他们在流程的某些方面做了改善，比如说为某些会议安排更多的时间等。然而，这种基本模式并没有改变。无论我如何干预，这个团体最基本的风格还是没有任何改变。

第二个案例发生在汽巴－嘉基公司（Ciba-Geigy Company）——一个地处瑞士巴塞尔的大型化学制药跨国公司。作为一个更大的顾问项目的一部分，我需要帮助组织创建一种变革的氛围。这个组织感觉需要以更加灵活的方式应对它周围不断变化的商业环境。这个组织由许多不同的业务部门、区域部门和职能部门组成。随着我对这些部门和它们存在的问题的了解的深入，我观察到某些非常具有创新性的事物正在这个公司的许多地方发生。我将这些创新事物用便签记录下来，还添加了一些其他我认为好的主意，将它们交给我在这个公司的联络人，恳请他将它们分发给那些需要了解这些创新主意的区域部门和业务部门的经理人员。

几个月之后，我发现，那些我亲手交给便签的经理人员，他们认为这些主意非常有帮助，非常有针对性。但是，他们之间几乎不会互相传递、交换这些便签看，而且，我的联络人根本没有向经理人员分发它们。我还建议不同部门的经理们可以一起召开会议，来鼓励横向沟通，但我发现没有任何人支持这种会议。无论我做什么，都无法顺畅地获得信息，特别是难以跨越不同分公司、不同职能部门或者不同地区的横向界限，但是每个人都认为更多的横向沟通对促进变革很重要，并鼓励我继续“帮助”他们。

第三个案例发生在阿莫科公司（Amoco），一个大型石油公司，最终与英国石油公司（BP）合并。阿莫科公司决定将所有的产品设计职能集中到一个独立的服务部门。工程师们早已成为项目的组成部分，但现在，公司认为他们应该去向那些付费的顾客售卖他们的服务。工程师们非常抵制这个改变，许多人都很害怕离开组织。我们无法通过对组织进行改组来适应公司的新需要。

第四个案例发生在阿尔法电力公司（Alpha Power），一家水电煤气公司，服务广大城区居民。在因未能成功报告当地发生事故的单位存在石棉而遭到刑事指控后，它正面临不得不向更环保的方向转变的压力。那些在任何情况都要保证灯亮的电力工人们，为自己“英雄的”自我形象感到十分骄傲。他们也有强有力的规范，不去报告那些会造成这个团体尴尬的漏电和其他环境及安全危害。这是一个时长多年的项目。我要帮助那些（视“英雄”原型为自我形象的）人改变以上

观念，希望他们报告所有的安全和环境隐患，这意味着他们甚至要举报他们的同事或老板。所有雇员都应该采纳这种新观点来看待个人职责、团体工作和沟通的开放性，但无论新要求制定得如何清晰明确，只要涉及同伴团体关系，就会继续发生安全问题。

一开始我并未真正了解这种影响力在这几个案例中的运作模式，直到开始研究事物如何在这些组织中起作用的假设，并开始检验我的假设是否符合客户们所在公司的运作模式，我才对其有所了解。我将相同的假设放到不同的组织或团体中来研究，先看每个组织实际情况是怎样的，然后将这些实际情况与我自己的假设进行比较。以上步骤，将我们领入对文化的分析中，而从现在开始这部分内容也将成为本书关注的重点。

事实证明，在DEC公司，高级经理人和组织中其他大多数成员的假设都是：一个人不能确定某事是否“真实”或“有效”，除非他呈上这个想法或提议供大家透彻辩论；更糟的是，只有经得起每一个质疑的想法才值得去实施，只有经得起这种详细审查的想法才会被执行。

这个团体假设他们从事的事业是探索真知，在这种背景下，待人客气有礼相对来说并不重要。意识到这一点之后，我对这个团体的帮助变得更大了。我准备了活动挂图，写下接受审查的不同想法。如果有人被打断了，我会要求他们重新叙述一遍，而不是惩罚打断者。这个团体开始关注挂图上的项目，并发现这真的对他们的沟通和决策过程有帮助。我最终理解并进入了他们的核心文化而不是将我的观点强加于他们。

最终我发现，在汽巴－嘉基公司，人们有着这样的共同假设，即每个经理分管的那部分工作都属于他或她的私人“地盘”，不可侵犯。让人印象深刻的是沟通问题。一个人的工作就像是一个人的家，如果在别人并没做要求的情况下，你主动向其提供信息，这就像是未经邀请擅自闯进这个人的家一样。在别人尚不知道便签上写了什么的情况下，给他们送便签的行为对他们而言可能意味着侮辱。在这个组织中，经理们以对自己工作所需要了解的东西无所不知为傲。如果之前知道这一点，那么我会索要经理们的花名册，将便签直接送给他们。他们会很乐意从我手里接过它，因为我是付费请来的顾问和专家。

在阿莫科公司，当知道在他们的公司文化里有着这样的假设“好工作自会为自己宣传”和“工程师不需要到外面去推销自己”后，我开始理解工程师们为什

么抵制变革。他们已经习惯了别人来找他们服务，还尚未形成一个关于如何推销自己的好模式。

在阿尔法电力公司，我了解到，所有的工作单位都有强硬的规范和自我保护的价值观，这些都凌驾于法院强加到公司头上的新规定之上。工作团体有着自己的经验，对于“什么是安全的什么是不安全的”，他们宁愿相信这些经验。然而当报告环境泄漏问题和对其清理这一任务涉及新技术时，工人们最终会愿意学习这些技术，并表现得非常合作。

在以上每个例子中，最初我都不理解发生了什么，因为我自己关于真理、地盘和团队关系的基本假设与这些组织中成员们共享的假设不同。我的假设反映了我作为社会心理学家和组织顾问的职业特征，而这些团体的假设则部分反映了他们作为汽车工程师、药剂师和电气工人的职业特征。

要想理解这类情境，需要采用文化的视角；学习通过文化的镜头来看世界；逐渐胜任文化分析——我的意思是，通过以上方式，就可以察觉和解释团体、组织和公司内运行的文化力量。一旦我们学会通过文化的镜头来看世界，所有那些最初让我们感到神秘、沮丧或表面上愚蠢的事情就都变得合理了。

文化：基于经验的抽象概念

文化这个概念，有着悠久而曲折的历史。外行常常用这个词来表示有教养，比如当我们说某人非常“有文化”时，就是这个意思。它曾被人类学家用来指代社会历史进程发展中的社会习俗和礼仪。在最近的几十年里，文化被某些组织研究学者和管理人员用来指组织制订管理气氛和惯例，或者信奉的价值观和信条。

在这样的环境中，管理人员会说到建立“正确的文化”、“文化质量”或“为客户服务的文化”，这里的文化与管理人员试着灌输到组织中的某种价值观有关。同样，这种用法还蕴涵这样一个假设：文化有好有坏，有强有弱，“正确”的文化能使组织有效运转。管理文献中常蕴涵这样的意思，对高绩效而言，文化很必要，文化越强大，组织越有效。

研究者们报告的结果支持了上述的某些观点，文化的强弱或类型与经济表现相关。顾问们极力吹捧“文化调查”，并声称通过帮助组织创建某些类型的文化，他们可以帮助组织提高组织绩效，但这些言论所基于的文化定义与我这里所讲的大不相同。正如我们将看到的，许多关于文化这个词的用法，展示出来的并不仅

仅是对文化肤浅、不正确的理解，同时还具有一种危险的倾向。他们倾向于以一种绝对的方式来评价某种具体文化，并认为对组织而言确实存在“正确的”文化。我们还将看到，一种文化是“好”或“坏”，“有效”或“无效”，并不单单由文化来决定，而是取决于文化与它存在的环境之间的关系。

可能文化这个概念最吸引人的地方就在于，它将我们指向表层之下的现象，指向那些潜意识水平的、看不见摸不着却确实存在的强大的影响力。在这个意义上，文化对一个团体而言，其意义就如同人格或性格之于个体。我们可以看到行为的结果，但是我们通常不能看到导致某特定行为的背后驱动力。然而，正如我们的人格和性格指导并约束着我们的行为一样，文化同样也通过团体的共有规范指导和约束着一个团体成员的行为。

说得更复杂一点，可以将人格和性格看做个体在家庭、同伴团体、学校、社区和工作中所经历的文化学习的累积。在这个意义上，存在于个体内部的文化，还会在我们加入和创建新团体的过程中，持续不断地演变并最终构建起新的文化。文化，作为一个概念而言很抽象，但是关于文化的行为和态度的结果却非常具体。

要使一个抽象概念对我们的思考有益，那么，它应该可以被观测，并可以帮助我们理解那些神秘的或不太好理解的事件。从这点出发，我认为，我们必须摒弃那些表面的文化模型，建立更深层次的、更复杂的人类学模型。作为一个概念，文化若能帮助我们更好地理解团体、组织和工作生活中隐蔽和复杂的部分，那它就发挥了自身最大作用，而使用表层模型，我们是无法获得这些理解的。

需要解释什么

大多数人，都需要以学生角色、雇员角色、管理者角色、研究者角色或顾问角色来面对各种类型的团体和组织，但我们却不断地发现，理解我们在组织生活中观察到和经历过的大多数事情并对此进行解释变得异常困难。许多事情看来就是官僚或政治的，甚至是完全荒谬的，比如我在这章开头所描述的4个例子。

身处高位的人，特别是我们的直接领导，经常让我们沮丧或表现得不可理喻，这些都让我们对组织中的领导们非常失望。当我们与他人产生争论或与他人进行协商的时候，我们常常不能理解对手怎么会有那么荒谬的立场。在观察其他组织

时，我们也常常会觉得不可理解，那么聪明的人竟然会做出那么愚蠢的事。我们能够认识种族层面和国家层面上的文化差异，但是在团体、组织或公司层面，我们却经常产生困惑。

作为管理者，当我们试着改变下属的行为时，常常会遭遇到对改变的抵制，这种抵制甚至超出了理性的程度。在组织内，我们观察到，部门之间更热衷于彼此争斗而非好好工作。我们可以看到，那些发生在团体成员间的沟通问题和误解，是不应出现在两个理性人身上的。尽管我们详细解释了为什么我们需要改变，人们还是继续以一贯的方式行事，就好像他们根本没听到我们说过什么一样。

作为组织的领导者，在面临严峻的环境压力时，我们会试图让组织变得更加高效，但这时我们会诧异地发现，组织中的个体和团体还是继续以明显低效的方式行事，这种方式通常足以威胁到这个组织的存亡。

作为教师，有时我们会遇到一些难以解释的现象，尽管我们的教学材料和教学风格完全一样，不同班级的表现却完全不同。作为雇员，我们在考虑新工作的时候也会意识到，就算在同一个行业和地区，公司之间也还是会存有差异。

作为不同职业的一员，我们知道，要成为一个医生、律师、工程师、会计或其他专业人员，不仅要懂得专业技术知识的学习，还需采用那些界定这一工作的某些价值观和规范，但这些价值观和规范来自哪里？我们又该如何将现实与每个职业所认可的正确的规范和价值观调和一致呢？

文化的概念帮我们解释了所有这些现象，并使其规范化。只要理解了文化的动态性，当遇到不熟悉或似乎不太理性的行为时，我们就将感到更少的困惑、恼火和焦虑。此外，我们不仅能更深入地理解不同团体或组织如此不同的原因，还能更深刻地理解它们难以被改变的原因。更重要的是，如果能更好地理解文化，我们就能更好地了解我们自己，更好地了解内部的行动驱力，它们不仅定义我们是谁，还反映团体的特点。正是因为这些特点的存在，我们才得以区分不同的团体，也正是基于这些特点，我们愿意加入某些团体而不愿意加入另外一些团体。

文化和领导力

深入地研究文化和领导力，我们会看到它们是同一枚硬币的正反两面。单看文化或领导力中的任何一个，都无法真正理解它们。一方面，文化规范限定了一

个国家或组织应如何界定它的领导力，比如，哪些人会获得提升？哪些人能得到下属的关注？另一方面，领导所做的唯一真正重要的事情就是创建和管理文化。领导独特的才能就是他们理解和运用文化的能力。摧毁某种被认为不再起作用的文化，是领导力的最高表现。

要想区分领导力与经营管理或行政管理，可以记住，领导力可以创建并改变文化，而经营管理和行政管理在文化之下运行。用这种方式来定义领导力，我并不是说文化很容易被创建或改变，或者正式领导是文化的唯一决定者，相反，正如我们将看到的，文化是一个团体或者组织的最稳定、可塑性最低的那些要素。

文化是一个复杂的团体学习过程的结果，只在部分程度上受领导行为的影响。但是如果因为它的文化基础变得不再具有适应性，而导致团体的存亡受到威胁，各级组织领导力的最大功效就是对这种情境进行辨认与改变。从这个意义上来说，领导力和文化这两个概念是交织在一起的。

关于文化的正式定义

在将文化这个概念应用于团体、组织和公司时，我们几乎一定会产生概念上和意义上的困惑，因为这类社会单位本身就很难被定义清楚。我将用成员们都拥有一段共享经历的事实作为一个团体的关键界定特征。任何一个拥有共同经历的社会单位，都将形成某种文化，文化的强弱取决于它存在的时长、团体成员的稳定性和他们实际经历过的情绪强度。对这种现象我们都有一个常识性的认识，然而要对它进行抽象定义却仍然比较困难。在跟同事或组织成员们谈到组织文化时，我常常发现，我们一致认为“组织文化”确实存在且很重要，但是当我们试着界定它时，彼此关于“组织文化”的定义却存在很大的分歧。

更糟的是，在过去的25年中，文化的概念一直是学术争辩的热门话题，有各种各样的界定文化和研究文化的方法存在。这些争论是良性的，因为这恰恰证明了文化这个概念很重要，但与此同时，文化的定义模糊不清且用法不一致，这给研究者和实干家都造成了困难。作为介绍性的章节，在这里我只快速地概述一下文化的用法，然后根据我的观点，给出一个精确且正式的定义，其他的用法和观点在后面的章节再做进一步介绍。

最常用的那些与文化相关的词语，都强调了它其中的一个关键特征，即在团体中共同分享或拥有某种事物。这些与文化相关的、可以观察到的主要范畴，都列在表 1—1 中。

表 1—1　　用来描述文化的不同范畴

在人们互动中所观察到的行为规则：他们使用的语言、形成的习俗和传统以及在不同情境中遵从的各种礼仪。

团体规范：工作团体中形成的隐含的标准和价值观，比如霍桑研究中，接线工作室的工人们中形成的“公平薪酬、公平工作”的特殊规范。

信奉的价值观：团体宣称要设法实现的一系列公开声明的原则和价值观，比如“产品质量”或“价格领导”。

正式的哲学：指导团体在面对股东、雇员、顾客和其他利益相关者时采用的广泛的政策和意识形态原则，比如公众熟知的惠普公司的“惠普之道”。

游戏规则：组织中运行的隐含的未写明的规则，新来者要成为一个被接受的成员所必须知道的“内情”和“这里的做事方式”。

气氛：一个团体通过物理布局和组织成员与彼此、顾客或其他局外人互动的方式所传递给人的感觉。

嵌入式技能：团体成员在完成某些任务时所表现出来的特殊胜任能力，无需用一系列书面表达就可使某些事情代代相传的能力。

思维习惯、心智模型和语言范式：一种共享的认知框架，不仅指导团体成员运用的知觉、思维和语言，还在早期社会化过程中传授给新成员。

共享意义：团体成员在彼此互动中自然形成的理解。

“原始的隐喻”或整合的象征：团体用以描绘自己的方式，可能会被意识到也可能不会，但是它们已经深深嵌入到建筑、办公室的布局和其他具体的人工饰物中。与认知或评价的反应相对，这个层面的文化反映的是成员们的情绪和审美反应。

正式礼仪和庆典：团体庆祝关键事件的方式，反映了成员们的重要价值观或重要“阶段”，比如庆祝晋升、重要项目的结项或里程碑性的事件。

所有这些关于团体成员共享或共同拥有的事情的概念，都与文化相关或反映了文化，但是没有人会将它们与组织或团体“文化”放在一起思考。如果有人问，我们已经有了如此多的其他概念，比如规范、价值观、行为模式、礼仪、传统等，为什么还需要“文化”这个词？我会这样回答，因为文化这个词为分享这一概念增加了一些其他关键要素，比如结构稳定性、深度、广度以及建模或

整合。

结构稳定性

文化意味着这个团体某种程度上的结构稳定性。当我们说到文化时，不仅仅指共享，还含有稳定的意思，因为它界定了这个团体。一旦获得团体的认同，文化就成了主要的稳定力量，且不会轻易消失。即使组织中的某些成员离开了，文化也还会存在。文化很难被改变，因为团体成员将稳定性看得很重要，稳定性可以提高解释并预测员工工作行为的能力。

深度

文化是一个组织中最深的那部分，通常不易被觉察，因此，较之其他事物，文化更虚无缥缈、不可触摸。从这点出发，前面概述的多数概念都可以被看做是文化的表现形式而非文化的真正含义。值得注意的是，植入得越深入的东西其稳定性也都越高。

广度

文化的第三个特征是，一旦被创立，它就涵盖了组织的所有功能。文化具有弥漫性，它的影响面很广，一个组织如何处理它的主要业务、应对变化的外部环境以及内部如何运转，方方面面都受文化的影响。在这个意义上，不仅所有组织都有自己的文化，这个概念还有一个言外之意：当我们提到一个组织的文化，其实就是在说这个组织的所有运转。

建模或整合

文化这个概念的第4个特征是，将各元素建模或整合到一个更大的、由各种不同的更深层要素组合而成的范式或“完形”中。这个特征后续还能增强组织稳定性。从某种角度来说，文化暗指由礼仪、气氛、价值观和行为整合成的一个和谐的整体。这种建模或整合是我们所说的“文化”的本质。这种建模或整合源自人类尽力将自己所处环境改造得合乎情理且井然有序的需求。杂乱无序或不合情理让我们感到焦虑，所以我们通过形成更一致且可预测的观点对“事情是怎样的及事情应当是怎样的”进行统一，来尽量减少这种焦虑。因此，“组织文化像其他文化一样，是团体成员努力赋予他们的世界以意义并妥善应对的结果”。

那么，现在我们应该如何看待文化的“本质”并正式界定它呢？获得文化这类抽象事物的定义最有效的方式，就是使用动态发展的方法。如果我们能够理解文化源自哪里，怎样形成，那么我们就能抓住抽象的本质，找到那些团体无法察觉却对团体行为有着强大影响力的东西。

文化如何形成

文化有两种形成方式。在第 4 章，我会介绍，在团体形成后的短短几小时内，一个没有结构的团体，如何在自发性的互动下，逐渐产生行为模式和规范，并最终形成团体文化。更正式的团体，通常由个体创建并成为它的领导者。可以是一个企业家创立一个新公司，一个宗教人员发展追随者，一个政治领导创建新政党，一个教师开设新课堂，或者一个管理者接管一个新部门。无论是作为一个企业家，还是仅仅是一个新团体的召集者，个体创建者都会拥有关于事情应该是怎样的个人愿景、目标、信念、价值观和假设。最初，他或她会将这些东西强加于这个团体，基于与他们相似的思想或价值观挑选成员。

我们可以将这种强加行为看做是领导力的主要表现，但它并不会自动地生成文化。强加仅仅能使下属对领导要求他们所做的事做出顺从的反应。只有生成的行为带来了“成功”，即团体成功完成任务，成员们对彼此间的关系感觉良好时，创建者的信念和价值观才得以确认和强化，更重要的是，才能被认为达成共享。创建者原本的个人世界观生成了共享行为，这种行为如果获得成功，就会让大家产生一致的认可，即创建者的“做法是对的”。这时，团体就会再次遵照这些信念和价值观行事。如果团体接着再次获得成功，那么团体最终会认为找到了“正确”的思考、感受和行事方式。

另一方面，如果这个创建者的信念和价值观没有为团体带来成功，那么，团体会要么失败后消失，要么转而寻求其他的领导力，直到发现某种能带领团体走向成功的信念和价值观。这时，围绕这位新领导，文化形成的过程将再次重复。随着不断强化，团体将越来越少地察觉到这些信念和价值观的存在，并越来越多地将其视为不容置疑的假设。慢慢地，这些假设逐渐脱离了意识的存在，开始被视为理所当然。随着假设被视为理所当然，它们变成了团体本身的一部分。这些假设会告诉新来者应该以什么方式思考、感受和表现，也会告诉他们，如果违背这些假设，将会有不安、焦虑产生，将遭排斥并最终被驱逐出去。假设这一概念，

与信念和价值观相对，意味着不容置疑。如果我们想辩驳什么，那么这时它就没有被视为理所当然。因此，必须明确指出，某种价值观若被视为文化，那么，这种文化中一定包含着不容置疑的价值观——我称其为假设的价值观。

总的来说，我们可以将文化视为某特定团体对共享的学习的累积，涵盖团体成员总的心理机能的所有行为、情绪和认知的元素。要使这种共享学习发生，必须以曾有共享的经历为基础。反过来，共享学习的发生，也就意味着团体成员具有一定的稳定性。基于这种稳定性和共享的经历，人类对稳定、持久和意义的需求就会促使不同的共享元素整合成一种模式，并最终形成文化。

正式定义的文化

一个团体的文化可以被定义为：在解决它的外部适应和内部整合问题的过程中，基于团体习得的共享的基本假设的一套模式，这套模式运行良好，非常有效，因此，它被作为对相关问题的正确的认识、思维和情感方式授予新来者。

我并不是说所有的团体都是这样发展出整体文化的。我们都知道，在团体、组织和社会中，某种信念和价值观是与其他的信念和价值观并行起作用的，这样就导致了充满矛盾和模棱两可的情境出现。这可能是因为成员的稳定性还不够，共享经历的历史不够长，或者存在许多有着不同共享经历的小团体。模棱两可和矛盾同样可能源于这样一个事实，即我们每个人都同时属于许多不同的团体，所以在任意一个团体中，我们都会受到来自适用于其他团体的假设的影响。

但要想发挥文化这个概念的效用，我们就应该将注意力放到人类对稳定、持久和意义的需求所生成的产物上。虽然在许多团体中，他们实际的经历会阻碍其形成一个轮廓清晰的、意义明确的范式，但是根据定义，文化形成一直努力趋向组合和整合。

如果一个团体的文化是团体不断学习的结果，那么我们如何对学习内容进行描述和分类呢？所有的团体和组织理论都认为，所有团体，不管它们的规模如何，都必须处理这两类问题：

(1) 外部环境中的生存、成长和适应问题；

(2) 内部整合和适应以及学习能力的问题。

团体内外这两方面的功能，共同反映出更大的文化背景。团体就存在于这个文化背景之下，像现实的本质、时间、空间、人类自然和人类关系的假设，这些更广泛、更深层的基本假设也源自文化背景。我们将在下章详细解释这些假设。

在此，讨论一些其他对文化的正式定义重要的元素就显得格外重要了。

社会化的过程

一旦一个团体有了文化，它就会将文化的基本元素传递给团体下一代的新成员。团体教给团体新成员的学习，实际上就是一种发现文化元素的好方法，然而，这也意味着，他们只能学到文化的表层部分，因为很多文化中心深处的东西，无法通过授予新员工的行为规则揭示出来。只有当获得正式员工的地位，并被允许进入团体的内部核心，可以共同分享团体的秘密时，他们才可能了解文化的实质。

另一方面，个体该如何学习呢？哪类社会化过程可以真正揭示出深层假设呢？为了抵达更深的层次，个体必须试着去理解那些由关键情境激起的认识和感受，还必须观察和请教固定员工或者“前辈”，来获得对深层假设的准确感受。

文化可以通过预期的社会化或者自我社会化习得吗？新成员可以靠自己发现基本假设是什么吗？是，又不是。我们当然知道，任何新成员在进入一个团体后，其主要活动之一就是识别团体中运行的规范和假设，但只有通过老同事们给予的各种反馈，新成员才能知道识别的成功与否。这样说来，即使这些规范和假设非常清晰且系统，传授过程也还是会持续存在。

如果团体并没有共享的假设，那么会有这种情况，即新成员与老成员的互动将成为一个更富创造性的文化创建过程，而一旦有了共享假设，文化就会通过不断传授给新成员一直流传并存在下来。就这一点而言，文化是一个社会控制的机制，是明确地操纵员工以某种特定方式认识、思维和情感的基础。是否赞同将文化看做一种社会控制的机制，这是一个独立的问题，我们将在后面解决。

行为是衍生的，而非重要的

正式的文化定义不包括外显的行为方式（尽管某些这类行为，特别是正式礼仪，确实反映出了文化假设）。相反，文化强调与如何认识、思维和情感有关的关键假设。

外显的行为总是由文化倾向和当前的外部环境引发的偶然情境共同决定。

除了共享文化可以产生行为规则之外，动机也可以。比如，如果观察到所有的团体成员都畏惧某块头大、嗓门高的领导，这可能是基于人类对声音和体型的生物学反射原理，也可能是基于个体的或者共享的学习。因此，这类行为规则不能作为定义文化的基础。尽管在后面我们可能会发现，在某特定团体的经历中，畏惧其实是学习共享的结果和深层共享假设的显现。另一方面，我们在观察行为规则时并不知道自己是否正在处理外显的文化。只有在发现了我所定义的更深层的文化本质后，我们才能清楚什么是文化的假象而什么不是。

大型组织或公司能有文化吗

我的正式定义并没有界定文化对哪些规模的社会单位适用。大型组织的相关经验告诉我们，当组织达到一定规模时，旗下各小团体间的差异会很大。这就提示我们，对 IBM、通用汽车或壳牌公司而言，谈论文化可能并不合适。从 DEC 公司过去 35 年的发展历史我们可以看到，公司强大的整体文化和多个不断增长的有力的亚文化都反映出了一种更大的文化，但它们的形式并不一致。事实上，亚文化间冲突加剧只是 DEC 作为一个经济实体最终失败倒闭的部分原因。

公司有文化吗

如果一个公司拥有密集的教育和见习期，那么他们一定有共享的学习态度、规范和价值观，最终，在这些公司的员工眼中，学习就变成理所当然的假设。据说，在这段时间习得的信念和价值观，将作为假设稳定而持久地存在，即使这人可能并不总是与公司同事们在一起。但是，专业会议和继续教育会议会强化这些假设，而由于公司实际业务的需要，员工间常常有团队合作的机会，他们彼此也会互相强化这些假设。这么多公司都非常依赖同伴团体评价的理由就是：这个过程可以维持并保护公司的文化。

决定哪一组假设适用于整个社会、整个组织或整个亚团体，应该靠经验来判断。我曾看到过各种各样的组合，这些不同组合的存在，就是某些理论学家强调组织文化可以整合、存在差异或各自独立的一个理由。但是若要定义文化，很重要的一点是要认识到，各自独立或存在差异的组织文化常常反映了亚文化的多样性，在这些亚文化内，也存在着共享的假设。

某些假设是否比其他假设更为重要

正如我们即将看到的，我们将案例研究得越仔细，就越发可以看到，组织的确主要按照某些核心假设来运行。某些更小的集合可以被视做文化模式、执政假设，抑或“文化 DNA”的关键“基因”。对研究者而言，问题是不同的组织有不同的文化模式和不同的核心假设。因此，文化的类型学很易让人误解。我们可以用相同的核心维度来测量许多不同组织，但对这些组织中的某些组织而言，某一特定维度是其文化模式的核心，而对其他组织来说其影响却可能是非常有限的。

如果将某指定组织文化的整套共享假设看做它的 DNA，那么我们可以根据它们促成某类增长和行为的集中性或效能，来研究某些个别的基因，然后根据它们约束或阻止某类行为的效力来研究其他基因。这时，我们可以看到某类文化的发展受以下方面决定：“基因结构”、组织生成的“自我免疫系统”和“突变与杂交”的影响。

概要和小结

在这章中，我介绍了文化的概念，并用它帮助解释了在团体和组织中发生的某些似乎不太可理解和非理性的事件，概述了被人们感知为“文化”的各种不同元素，并得出了正式的定义。正式的定义强调共享的学习经历，反过来，共享的学习经历又促成了团体或组织员工视为理所当然的共享基本假设的形成。

自然，某个人员稳定且有共享学习经历的团体将发展出某层次的文化，而一个要么有相当的人员和领导离职，要么缺乏具有挑战性事件经历的团体，可能就会缺少共享的假设。并不是任意一个被选择的人都可以创建文化，实际上，我们倾向于使用团体这个术语而不是人群或人的集合，某种程度上来说，只有有了足够的共享经历，文化形成的过程才能发生。

一旦一组共享的假设被视做理所当然，它就可以决定这一团体的大多数行为，新进人员在社会化过程中要被教授规则与规范，这一社会过程本身就是文化的反映。要想定义文化，我们必须深入到行为之下，因为行为规则可以由驱力导致，而不是由文化导致。即使是大型组织和整个公司，如果有足够长的共享经历的历

史，它也可以有一个普遍的文化。最后我提到，共享的假设将形成一种模式，这个体系或多或少有中心的或者支配性的假设，正像某些基因来自人类 DNA 基因结构一样。

文化和领导力是同一个硬币的正反两面，在创建团体和组织的时候，领导者首先创建文化。一旦文化存在了，文化就开始决定领导力的标准，并决定谁能成为一个领导者或不能成为一个领导者。但是，如果一个文化的元素变得不再有效，领导力的独特功能就是能够察觉到现存文化中有用和无用的元素，并对文化的发展和变革进行管理，以此来帮助团体在一个不断变化的环境中谋求生存。

领导者的底线是，如果他们对身处的文化不敏感，那么文化就会控制他们。理解文化对我们所有人都很重要，如果领导者想领导别人，那这一点对他们而言就尤为关键。

最后提示一点：从现在起，除了因为更大的团体内部存在着亚团体，有必要区分这些社会单位的类型之外，我会使用团体来指代所有的社会单位，包括组织和组织的子单位。

第2章
文化的层次

本章的目的是向大家展示可以从几个不同的层次来分析文化，层次这个术语指的就是对观察者而言，文化现象的可视程度。文化到底是什么，围绕这个定义有一些让人困惑的地方，这些困惑来自于无法区分它在哪个层次上表现了文化。这些层次由外到内，从可看可感的、非常切实外显的表现形式，到我定义为文化本质的、不可察觉的基本假设，深深埋在底层。处于文化中的成员们会将不同层次所信奉的信念、价值观、规范和行为规则，作为向自己和其他人描述文化的一种方式。

许多其他的文化研究者倾向于使用基本价值观这一术语来描述文化最深层的概念。我则倾向于用基本假设来描述。因为基本假设更容易被团体成员视为理所当然、不容置疑的定论，而对价值观则可以进行开放性的探讨和质疑。人们认为接受基本假设是理所当然的，因此那些不认可它的人们会被视为“外来者”或“疯子”，并会被自动遣散出公司。

文化分析的主要层次在图 2—1 中有展示。

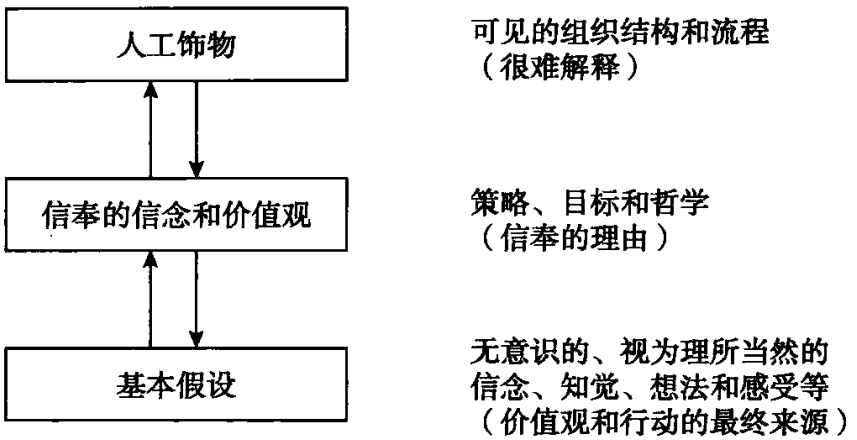


图 2—1　文化的层次

人工饰物

文化的表层是人工饰物层次，它包括当一个人进入到一个新团体面对不熟悉的文化时看到、听到和感受到的所有现象。**人工饰物包括团体中的可视产品，比如物理环境的建筑结构、语言、技术和产品、艺术创作、（从着装、处事、情绪表达方式以及组织传奇和故事中体现出的）团体风格、出版的价值观明细表、可观察到的礼仪和庆典等。**

团体“气氛”是人工饰物中更深一层的文化现象，是可被它的成员们所观察到的行为。人工饰物同样包括，出于文化分析的目的使某行为成为组织惯例的过程，组织架构的元素（比如许可证、组织如何运行的正式描述）以及组织结构图。

对文化的这一层次来说，最重要的一点是，辨认它既容易又困难。埃及人和玛雅人都曾创建了高大的金字塔，但是金字塔在这两种文化中的意义是不同的，对其中一种文化而言，它只是墓地，而对另一种文化而言，它既是墓地更是圣殿。换句话说，观察者可以描述他们看到和感觉到的事物，但是不能重现这些事物对某指定团体的意义或它们是否反映了某种重要的深层假设。

另一方面，有学派认为，一个人对物理制品比如建筑和办公室布局等的反应，可以引导他识别出能反映最深层亚文化的主要印象和原始隐喻。如果个体所处的组织与研究者所讲的一样是大型文化，此时个体的这种即时洞察力就显得尤其重要。但问题是，那类象征是不明确的，个体只能在自己见识的基础上，根据他曾经历过的较深层的文化价值观和假设，来琢磨某事可能意味着什么。

试图仅仅根据人工饰物来推测深层假设是一件特别危险的事情，因为一个人

对人工饰物的解释，不可避免地会受到自己感情和反应的投射影响。比如，如果一个人自身的背景基于非正式的假设，这就意味着玩乐和不工作，那么当他看到一个非正式的很松散组织时，就可能会将其解读为没有效率的组织。或者，还有一种可能性，如果这个人自身的经历建立在正式的假设基础上，这就意味着官僚和形式化，那么当他看到一个非常正式的组织时，就可能会将正式解读为缺乏创新能力的标志。

团体生活的每个方面都会产生许多不同的现象，这也就引发了文化的分类问题。在阅读关于文化的描述时，经常可以看到，不同的观察者会选择报告不同种类的现象，这将导致描述的不可比性。人类学家已经开发出了许多分类体系，但是这些现象太多太细以至于很难辨别出文化的本质。

如果观察者在这个团体生活的时间足够长，那么这些现象的意义也就逐渐变得清晰起来。然而，如果一个人想要达到快速理解的程度，那么他可以试着分析那些该团体信奉的价值观、规范和规则，因为它们是团体成员日常行为的指导原则。这种研究将我们带入到文化分析的更深层次。

信奉的信念和价值观

所有的组织学习最终都反映了某人的原始信念和价值观，他们对于事物应该是什么样的理解与事物实际是什么样的是截然不同的。当一个团体刚成立或面对一项新的任务、事件、问题时，最先提出来的解决方案一定反映了某些个体自己的假设。那些受欢迎的个体，能影响团体采纳某个方法去解决问题，这些人接下来会被确认为领导者或者创建者，但是这个团体还未拥有任何共享的知识，因为它尚未根据某种理所应当的信念去共同行动。团体中的任何提议都会以这个领导者需要的方式得到察觉，但是在这个团体采取某联合行动，并一起观察到这个行动的结果之前，都不能说他们已经拥有了判断领导的想法是否有效的共识。

比如，在一个成立不久的公司里，如果销售额开始下降，管理者可能会说“我们必须加大广告宣传力度”，因为在他的信念里，广告总能促成销售额的增长。一个从未有过这种经历的团体，会将听到的这种论断当做这个管理者对自己信念和价值观的简单陈述：“他认为遇到麻烦后，加大广告力度是个不错的选择。”因此，这个领导者最初的提议不

具有任何地位，仅仅是一个可以被质疑、被探讨、被挑战并待验证的价值观而已。

如果这个管理者说服团体按照她的信念来行动，且这个方案奏效了，而团体也有了他们已经获得成功的共识，那么广告是好的选择这一价值观会逐渐转换为：首先是共享的价值观或信念，最终才成为共享的假设（如果基于这个价值观所采取的行动持续不断地取得成功）。如果这个转变过程发生了，那么团体成员会慢慢忘记他们原本不是很相信这个价值观，这个被推荐的行动方案在早些时候只是一个提议，可以被探讨也能被反对。

不是所有的信念和价值观都会经历这样的转变。

首先，基于某价值观的解决方案可能并不是每次都能奏效，只有那些经得起经验验证且在解决团体问题时每次都奏效的信念和价值观，才可能转变为假设。

其次，某些价值观即那些处理环境中不可控的元素、美学标准或道德问题的价值观，可能根本无法验证。在这种情况下，通过社会验证达成一致性虽仍然可能，但却不会自动发生。

对于社会效度，我指的是，某些价值观只能通过一个团体共享的社会经历被证实。比如，任何一个文化都不能证明它的宗教和道德体系优于另一个文化的宗教和道德体系，但是如果员工们互相强化这些信念和价值观，那么它们会逐渐变成对员工们而言理所当然的信念和价值观。那些不接受这类信念和价值观的人，将冒着被“逐出”的风险——被赶出团体。这类信念和价值观包含了团体典型的内部关系，判断它们是否有效的标准就是，当员工们遵守这些信念和价值观时是否感到舒服和不焦虑。社会效度也适用于那些无法验证的更宽泛的价值观，比如伦理观和美感。

团体在这些领域习得的某些信念和价值观，最初由先知、创建者和领导者传播开来，用以在团体运行的关键领域减少不确定感。随着它们继续起作用，这些信念和价值观逐渐转变成由相互链接的信念、规范和行为操作规则支撑的不容置疑的假设。这些衍生出来的信念、道德和伦理规则，不仅清晰还环环相扣，被用于指导员工处理某些关键情境和培训新员工，服务于团体的规范性和道德功能。一组信念和价值观若变成具体的思想体系或组织哲学，就能作为处理不可控或困难事件的不确

定性的指导原则和方法。惠普公司的惠普之道就是这类思想体系的一个例子。

这种意识层面的信念和价值观，能预测许多可观察到的表层行为。即使那些信念和价值观并非基于先前的学习，也还是可以反映阿吉里斯（Chris Argyris）[①]和沙因所谓的最合适的“信奉学说”，它们虽然能很好的预测人们在多变情境中的言语，但却与人们在这些情境中表现出的实际行为相去甚远，而这些信念和价值观理应对这些情境起作用。因此，一个公司可能会自称重视员工、产品质量好，但它的以往记录则可能会与之相悖。

如果这些信奉的信念和价值观与这些基本假设非常一致，那么那些价值观就能与操作哲学相衔接，这有助于团体整合，并充当文化特性的一个来源和核心宗旨。但是分析信念和价值观时，我们必须仔细区分那些与基本假设一致的信念和价值观，以及那些实际上只反映了合理化作用或抱负的信念和价值观。这类信念和价值观清单太过抽象，以至于经常互相矛盾。正如一个公司宣称要公平考虑股东、雇员和顾客利益，或者宣称既保证高品质同时还保证低成本一样，它们是互相矛盾的。通常，有大量的行为是我们信奉的信念和价值观所无法解释的，这让我们产生了一种感觉，即虽然我们能粗浅地理解文化但却无法把握文化。为了更深入地理解文化，辨识文化模式，正确预测将来的行为，我们必须更全面地了解基本假设的种类。

基本深层假设

如果对某个问题的解决方法总能有效地解决这个问题，那么这个方法将被理所当然地视为解决问题的有效途径。一个仅有预感或价值观支持的假说，在屡屡被人接受之后，就会逐渐被当做事实看待。我们开始相信，自然确实在以这种方式运行。就意义而言，基本假设与某些人类学家所谓的“主导价值取向”并不相同，因为主导取向反映的只是几个基本备选中的优先方案，而文化则包含了所有的备选方案，而且，一个文化中的任何一个人都可以时不时地根据主导取向及其变体来行事。

作为我想界定的概念，基本假设已经被看得如此理所当然，以至于在一个社会单位内都无法看到一点点的不同之处。正如前面所描述的，一致性的程度是屡次成功应用某信念和价值观的结果。实际上，如果某基本假设得到了某团体的强

① 组织学习理论的主要代表人物之一，被誉为“当代管理理论的大师”。——编者注

烈拥护，那么，团体成员会觉得基于任何其他假说的行为都是匪夷所思的。比如，如果某个团体的基本假设是，个体的权力高于作为团体成员的权力，那么这个团体的成员就会觉得，这种“尽管某些成员并不忠实于团体，却会为了团体利益牺牲生命或以其他方式牺牲自己”的行为是不可思议的。在一个资本主义国家里，一个人总是根据财政损失来设计并运营公司，或不关心某产品是否对市场有效，这种行为是不可思议的。一个公司，比如某产品设计公司，故意设计出不符合安全标准的产品，这种行为是匪夷所思的，因为设计的产品理应是安全的，这是被大家认为理所当然的假设。就意义而言，基本假设与曾被阿吉里斯定义为“实用的理论”的隐含假设具有相似性，这个隐含假设在实际中被用于指导行为，告诉团体成员该如何认识、思维和情感。

像实用理论一样，基本假设是不容反驳和质疑的，因此，改变它很困难。在这种情况下，要想学习某新事物，需要我们重新激活认知结构中的某些相对稳定的部分，并对其进行重新检验，可能还要做出改变——阿吉里斯和其他学者将这个过程称为“双环学习”或者“打破框架”。这类学习从本质上讲是非常困难的，因为临时对基本假设进行重新验证，会动摇我们原本对世界的认知和对人际关系的认识，这将导致强烈的焦虑。

我们不愿忍受这种水平的焦虑，而是倾向于感知周围与我们的假设相一致的事件，即使这意味着曲解、否认、投射或者以其他方式来歪曲我们身边正在发生的事实。文化正是通过这种心理加工过程发挥出它的强大影响力的。作为一组基本假设，文化向我们界定了我们应关注的内容、事物的意义、对正发生的事物作何情绪反应和在不同的情境中采取哪种行动。一旦我们形成一整套的假设，即形成“思想世界”或“认知地图”，就会产生这种感觉，即与那些和我们拥有相同假设的人在一起是最舒服的，而身处与我们所持假设不同的情境中，我们要么不能理解正在发生的事情，要么会错误地认识和解读他人的行动，产生不自在且易受责难的感觉。

因为人类需要获得认知稳定性，所以，关于基本假设的任何挑战或质疑都会使我们产生焦虑和防御。从这个意义上讲，构成团体文化的共享基本假设，既可以被看做个体层面的心理认知防御机制，也可以被看做团体层面的心理认知防御机制。它们保证了团体功能的持续运转。当我们考虑变革团体文化的某些方面时，能认识到存在这种联系是非常重要的。因为改变团体文化与改变个体防御机制的

模式一样困难。正如第 1 章中所指出的，我们也可以将文化看做团体的 DNA，如果团体需要新的学习或发展，那么必须存在具有发展性的基因，且自我免疫系统必须处于中性状态来支持这种新发展。在任何情况下，成功进行文化变革的关键都是下面这两点：

(1) 管理好伴随着重新学习出现的强烈焦虑；

(2) 仔细评估基因是否具备新的学习潜能。

下面，我们用实例来阐明无法觉察到的假设可以怎样地曲解事实。如果基于过去的经历或教育，我们假定，有些人只要有机会就会欺骗我们，那么我们就会用一种与我们的预期相一致的方式来解读别人的行为。当我们看到一个人以一种悠闲的姿势坐在座位上时，我们会将这种行为解读为“懒散”而不是“思考某重要的问题”。同样地，我们会将旷工理解为“偷懒”而不是“在家工作”。

如果上述假定不仅是个人的假设，也是被员工共享的组织文化的一部分，那么我们会商讨如何解决工作人员的懒散问题，并立即加强控制，以确保人们都在他们的办公桌前埋头苦干。如果员工们提议他们想将一部分工作带回家做，我们会觉得非常不高兴，并很可能拒绝这个请求，因为我们认为在家他们会偷懒。

相反，如果我们假定每个人都非常能干、具有很强的动机，那么我们会表现出与我们的假设一致的行为，我们会鼓励员工按照他们自己的节奏和方式来工作。在这样的组织中，如果发现某人成效不大，那么我们会做出这样的判断，即此人与这个工作不匹配，而不会认为这个员工很懒惰或无能。如果雇员们想在家里工作，我们也倾向于将此行为看做是他想提高生产率，我们会认为他即使在家里也还会时刻想着工作。

在以上两个案例中，都存在曲解的可能性。因为愤世嫉俗的管理者不会相信下属们真的具有很强的工作动机，而理想主义的管理者则不认为存在趁机偷懒的下属。正如道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）[①] 在几十年前提到的，这类关于“人性”的假设变成了管理和控制体系的基础，并经久不衰，这是因为，如果我们一直根据某些基本假设来对待员工，那么员工们为了让自己的世界变得稳定且能被预测，最终会按照那些假设来表现的。

---

① 美国著名行为学家，人性假设理论创始人，管理理论的奠基人之一，X-Y 理论提出者。——编者注

潜意识假设有时候会导致极具讽刺性的悲剧性情境，那些在亚洲某些国家任职的美国高管们最有体会。一位来自实用主义文化传统的美国管理者会假定并理所当然地认为，解决问题总是具有最高优先权。当这位管理者遇到一位来自不同文化传统的下属，这位下属认为应该最先考虑维护上司的面子和良好的人际关系时，就会经常发生下面的状况：

针对某个问题，这位管理者提出了一个解决方案。这位下属明知这个方案不起作用，他也不会提出来。因为他所信奉的无意识假设认为，告诉老板他的提案是错误的会威胁到老板的颜面，所以他选择保持沉默。如果这位管理者就此方案征求这位下属的意见，那这位下属甚至还会打消老板的疑虑，建议就这样干，并采取行动。

当然，行动的后果很糟糕。这位管理者感到非常惊讶和迷惑，并询问下属，如果是他，他会怎么处理这个问题。当这位下属回答他会采取的不同的行动时，这位老板非常正式地问道："为什么你不早点提出来呢？"这个问题问得这位下属哑口无言，因为答案本身就会威胁老板的颜面。不先承认他之前试图避免"让老板尴尬"这一罪名，他就无法解释他的行为的合理性。在这个节骨眼上，他甚至会撒谎辩称他确实觉得老板的方案是对的，只不过是"运气不好"或者在实施中受到了不可控的环境因素的干扰而已。

从这位下属的角度来看，他会觉得老板的行为让人无法理解。因为老板的这种行为不够自重，可能会失去下属对他的尊敬。作为管理者来说，他同样也无法理解下属的行为，无法为下属的行为找到任何合理的解释。讽刺的是，他也无法避免地会被自己的假设所影响，认定这位下属就是一个不在意有效绩效的员工，必须开除。这位管理者从未试过用另一个假设来解读，比如"绝对不要令老板尴尬"，而对下属来说，"绝对不要令老板尴尬"这个假设比"将工作做好"这个假设更具威力。

如果这类假设仅仅代表了个体独特的经历，并被其采纳，那么它还是比较容易被修正的。因为这个人很快就会察觉到，他是唯一拥有这类假设的人。然而文化的力量是强大的，因为所有人都拥有共同的假设，假设会不断被强化。在这类例子中，可能只有第三方或某些跨文化的教

育，才能帮助双方达成共识，使他们潜在的假设浮出水面。但是，即使将双方的潜在假设都放到桌面上后，这类假设也还将起作用，促使老板和下属想出一个全新的沟通机制，既能有效沟通，又能允许彼此保留他或她原来的文化。比如，他们会达成一致，即老板在做出任何决定及采取冒险的举动之前，先要求下属呈上他的建议方案和实际数据，这种方式就不会威胁到老板的颜面。可以注意到，这个方案既符合老板的文化传统，又不违背下属的文化假设。在这类例子中，我们不能简单地断言一种或另一种文化假设是“错误的”。我们必须找到第三种能保全两种文化的假设。

我详述上面这个冗长的例子，就是为了阐明潜在的无意识假设的效力，并揭示这类假设常常涉及生活的重要方面，比如时间和空间、人性和人类活动、真理的本质和如何发现真理、个体和团体之间正确的相互关系，以及工作、家庭和自我发展间的相对重要性、男人和女人各自最适合的角色还有家庭的本质。这类源自文化核心内容的假设将会在第 7~9 章进行探讨。

我们不会在参加的所有团体和组织中针对每一个领域创建新的不同假设。任何一个新团体的成员，都会将他们自己先前的文化认知、教育经历和社会化所得带入公司，但是随着这个新团体发展出自己的共享经历，它将在关键领域构建起修正过的或者全新的假设。正是这些新的假设，构成了这个特定的团体文化。

任何一个团体的文化都可以从这三个层次来学习——人工饰物层次、信奉的信念和价值观层次以及基本的深层假设层次。如果某人并没有辨识出运行的基本假设的模式，他就不会知道该如何正确地解读这些人工饰物，或者不晓得在多大程度上可以相信这些价值观。换句话说，一种文化的本质是建立在基本的深层假设的模式之上的，一旦了解了那些基本假设，你就能轻易地理解并合理地处理其他更表面的层次。

概要和小结

尽管一个团体的文化本质是那些被认为理所当然的共享的基本假设，它还是

会通过可被观察到的人工饰物和共享的（信奉的信念及价值观）表现出来。分析文化的重点是要认识到，虽然人工饰物轻易就能被观察到，但是辨识它却很难，而信奉的信念和价值观可能只是合理化作用或者抱负的反映。为了理解团体文化，就必须尝试了解它共享的基本假设，还必须了解基本假设的形成过程。

领导力是信念和价值观最初的来源，它帮助团体处理自己的内外部问题。如果领导者的提议在处理这些问题时奏效了，并且每次都生效，那么那些曾经只属于领导者的假设就会逐渐变成团体的共享假设。在这个过程中，一旦形成一整套共享的基本假设，这套假设就能作为认知防御机制对个体成员和整个团体起作用。换句话说，个体和团体都会寻求稳定和意义。一旦获得这种稳定和意义，通过否认、投射、合理化或其他不同防御机制来曲解事实就会比改变基本假设来得更容易。因此，正如我们将看到的，文化变革意味着改变基本假设，是困难、费时、令人极度焦虑的。对发动组织文化变革的领导者而言，意识到这一点尤其重要。

因此，对领导者而言，最关键的几个问题是，如何抵达文化的更深层次，如何评估假设的性能以及如何处理当这些层次的文化遭遇挑战时所产生的焦虑。

ORGANIZATIONAL CULTURE
and LEADERSHIP

第3章

组织中的文化

在前面的第 1 章中，我用一种较为抽象的方式指出，当文化应用于团体、工作和组织时，人们应该如何思考“文化”这一复杂的概念。我强调了需要超越人工饰物、信奉的信念和价值观等表面层次，才能达到那些更深层次的、理所当然的共享假设，这些假设形成了由这一团体的成员们所表现出的认知、知觉和感受的模式。只有人们明白更深层次在发生什么，才能真正解释更表面的现象的意义，因为人们存在着把自身的文化偏见投射到所观察到的现象上的可能性，所以人们有可能误解那些现象。

在这一章，我想通过对我任职过一段时间的两家公司的描述分析，来说明这种多层次分析是如何进行的。请允许我先对它们文化中的一些关键元素进行分析与界定。这里所指的元素并不能真正地描述整个文化，但可以提供足够的元素对这些公司中的一些关键现象做出解释。

数字设备公司

DEC 将作为一个主要案例贯穿本书，因为它不仅说明了人们描述和分析组

织文化的方式，也展现了一些重要的文化动态。这些动态解释了DEC公司如何崛起成为世界排名第二的计算机公司，以及它在20世纪90年代的急剧衰落。从1966年到1992年，我是公司创建者肯·奥尔森（Ken Olsen）的顾问，并且是各执行委员会和工程组的顾问，因此我有着独特的机会长期观察公司运行中的文化动态。

人工饰物：邂逅公司

DEC公司是第一个推出交互式计算的大公司，从最初被称为“迷你电脑”的产品，到最终电脑产品的整个生产线，它成长为一个非常成功的制造商。DEC公司坐落在美国东北部地区，总部设在马萨诸塞州梅纳德的一个旧工厂里，但它的分支机构却分落在世界各地。在其顶峰时期，它拥有10万多个雇员，销售额达到14亿。20世纪80年代中期，它成为全球仅次于IBM公司的世界第二大电脑制造商。20世纪90年代，DEC公司陷入重大的财政困难，并最终于1998年被出售给康柏公司。2001年，康柏又被并入惠普公司。

要想进入DEC公司的任意一栋建筑，人们都必须去柜台后的警卫处登记，那里通常会有一些人在聊天或进进出出，检查进入建筑的员工们的徽章，接受邮件或接听电话。一旦某个人登记了，他就将在一个较小的、随意陈设的前厅等待，直到被访者亲自前来或派一个秘书护送他到目的地。

第一次接触这个组织时，它那无处不在的开放式办公架构令我记忆犹新。这些极度非正式的着装和礼节、充满活力的环境、快节奏感和员工之间的高互动率，洋溢着热情、强度、活力和急切的感觉。由于我要通过许多小房间和会议室，由此我发现那里的门很少，这给我留下了一个开放性的印象。公司的自助餐厅延伸为一个大开放区，在那儿，坐在大桌子旁的人们往往从一处奔走到另一处，很明显即使是在午餐时间他们也都在紧张地投入工作。我还注意到那儿有许多带咖啡机和冰箱的小房间，食物似乎也是众多会议的一部分。在这种物理布局和互动模式下，很难辨别每个人在公司的级别。人们告诉我这里没有诸如私人餐厅、专用停车位或带有独特视野的办公室等特权享受。前厅和办公室的家具都非常便宜与实用，而且公司通常把总部设在一个旧工业大楼里，将其改造为他们所用。大多数管理员和员工穿的都是非正式服装，这强化了节约和平等的意识。

我曾经进入DEC公司，帮助高层管理团队改善沟通和提高团队效率。当我开始定期参加高级管理层的工作人员会议时，我就被它那高水平的人际对抗、辩论和冲突所深深震撼。我看到会议的成员似乎都在相互指责，情绪激动时人们甚至会摔帽子以表示愤怒，但他们却不会将这种情绪带到会议室之外。

除了主席兼创建者的肯·奥尔森以外，人们很难通过服从顺序或体系来判断一个人在公司的层级。就算是奥尔森本人，我们也能从他的非正式行为中看出他没有把职位权力看得很重。团队成员将他与其他成员一样看待，与他争论，甚至会不时地打断他，此时他的地位并未显示出来。然而，在给团队进行临时性发言时，如果他感到团队成员不理解某些事或“错误”地理解了某些事那么他可能会变得情绪非常激动，并以一种团队其他成员从来没有见过的方式表现出来。

我自己对该公司和这些会议的反应也被视为人工饰物记录在案。出席高层管理人员会议令人兴奋，观察到如此多的在我看来不正常的行为也令人惊奇。当观察到对抗的水平时我很紧张，正如我在第1章所引用的例子，我有一种不知道这是怎么一回事的感觉。在进一步的观察中我发现这种举行会议的方式很典型，而且这类会议很普遍，确切地说，人们会抱怨所有的时间都花在了委员会中，然而同时，他们也会争论，如果没有这个委员会，他们的工作也不能很好地完成。

这家公司是以功能单元和产品线进行组织的，但有一种不断重组的意识和一种对“工作更佳”的组织结构的探索。“结构”被视为一种可修补的事物，直到其正确为止。在技术和管理层次有多种水平，但我得到这样一种认识，层次结构只是为了方便，并不被特别重视。另一方面，公司特别重视沟通机构。许多此类委员会已经存在并且新的还在不断形成，公司有广泛的全球运作电子邮箱网络，工程师和管理人员还会经常旅行，彼此保持电话沟通。如果奥尔森发现任何沟通不足或错误传达的证据，那么他会非常恼火。

这个组织的许多其他内容我们后面会再谈到，但就目前来说，这个例子足以说明我在DEC公司看到的现象。现在的问题是，这些现象说明了什么？我知道我的情绪反应是什么，但我没有真正理解为什么这些事情会发生以及它们对公司成员们有什么意义。为了更好地理解它们，我们必须进行更深层次的探讨：信奉的信念和价值观。

信奉的信念和价值观

当我在 DEC 公司和人们谈论我的观察结果，尤其是那些使我困惑和害怕的事情时，我开始得出该公司所信奉的一些信念和价值观。许多信念和价值观都体现在口号或奥尔森不时写出的小故事里，并在公司内传达。例如，该公司非常重视个人责任感。如果某个人提出一项建议去做某事，并且这个建议被批准了，那他就有明确的义务去做这件事；或者，如果建议是不可行的，回来再重新谈判。在组织中会经常听到“谁建议，谁执行”这句口号。

所有级别的雇员都要负责思考他们在做什么，他们总是被要求“做对的事”。在许多情况下，这意味着要违抗命令。如果老板让你做某件事，而你认为是错误或愚蠢的，那你应该“返回原处”并试图改变老板的想法。如果老板坚持己见，但你仍然觉得这是不正确的，那么你不应该去做，这需要你对自己的判断冒一下险。如果你错了，可能只是“你的手腕会被拍一下”而已，但你的坚持却会赢得尊重，因为老板们了解这些规则。当然，他们不太可能任意发出命令，如果你表达观点，他们更可能会听你的，从而重新商定这个决定。因此实际上不服从这种情况是很少碰见的，但“自己思考”和“做正确的事”的原则却被进一步地加强了。

另一个规则是，在没有得到他人“接受”时你不应该做某些事，这些人包括要执行该决定的人、要提供必要服务的人以及因这些事而受到影响的人。你必须是一个非常个人主义的人，同时又很乐意做一个团队成员。因此你既会感觉到委员会在时间上是一个很大的消耗，又会觉得离开他们什么都做不成。为了达成一个决策或使建议被接受，你必须使其他人相信你观点的正确性，并能反对任何可能的争议，以捍卫你的观点。我观察到这在团体内造成了高层次的对抗和斗争，但是一旦一个想法达到这个辩论水平并留存下来，它便可以前进和执行，因为现在每个人都确信这是应该做的事情。这需要较长的时间来实现，但一旦实现，会导致更多一致和迅速的行动。如果在某种程度上降低这种辩论等级，观点将“不能坚持”。因为有人不相信这是“正确的事情”，这个人不得不被挡回去，她的观点要被听证，并且不是她被说服，就是决策层重新做出了决定。

在询问人们对其工作的认识时，我发现了另一个有力的价值观：人应该弄明白对他来说工作的本质是什么，并且清晰地了解它。询问老板的期望被认为是弱

点的表现，如果个人自身的工作范畴脱离了团体或部门的要求，他很快就会得知这个消息，即“你的工作脱离团体或部门的要求”。老板的职责是制定广泛的目标，但下属的职责则是找出最好的实现这些目标的方式。这种职业准则需要进行大量的商讨和谈判，这往往会激起费时费力的抱怨。但是，同时每个人都以这种方式辩护了做事的价值，并会继续捍卫它，即使它在DEC公司后来的发展中造成困难。

我也发现，人们可能会在团体会议上争得厉害，但随后仍会是好朋友。这种感觉如同一个紧密联系的团体，在奥尔森强大的父亲形象下，争吵并不意味着人们不喜欢或不尊重对方。这一规范似乎是人们相互斗嘴的一种拓展：他们可能会在别人背后说某人是“笨蛋”，是一个“没用的家伙”或“蠢货”，但他们在工作情境中却仍然是相互尊重的。奥尔森经常公开批评人，这使他们感到尴尬，但这仅意味着这个人应该继续提高他的业务水平，而不是说他真的令人生厌。就算某人人缘不佳，也仅是被看做落入“惩罚箱子”而已。即使在很长的一段时间里人们会谈论经理或工程师如何令人讨厌，之后人们也会谈到他们在其他方面是如何出色。

当经理谈到他们的产品时，他们会强调质量和雅致。这家公司是由工程师创立的，工程智能占主导地位。一个被推荐的新产品的价值一般由工程师是否喜欢它或使用它来决定，而不是由外部的市场调查或市场测试来决定。事实上，人们是以一种轻蔑的态度谈论顾客，特别是那些因技术不够精通而欣赏不了他们设计产品的高雅之处的顾客。

奥尔森强调设计、制造和销售的绝对完整性。他以高道德水平要求公司，极力强调与基督教工作道德有关的工作价值观——诚实、勤奋工作、个人道德的高标准、专业精神、个人责任、正直和诚实。尤其重要的是与彼此以及与客户之间的真诚真实的关系。 随着公司发展并成熟，它在正式声明中提出许多这样的价值观并把它们带给新雇员。他们视自己的文化为一种伟大的资产，并觉得文化本身必须教授给所有新雇员。

基本假设：DEC公司范式

为了了解这些价值观的含义并展示它们如何与外显的行为关联，我们必须寻求一个基本假设和组织建立的前提（见图3—1和图3—2）。

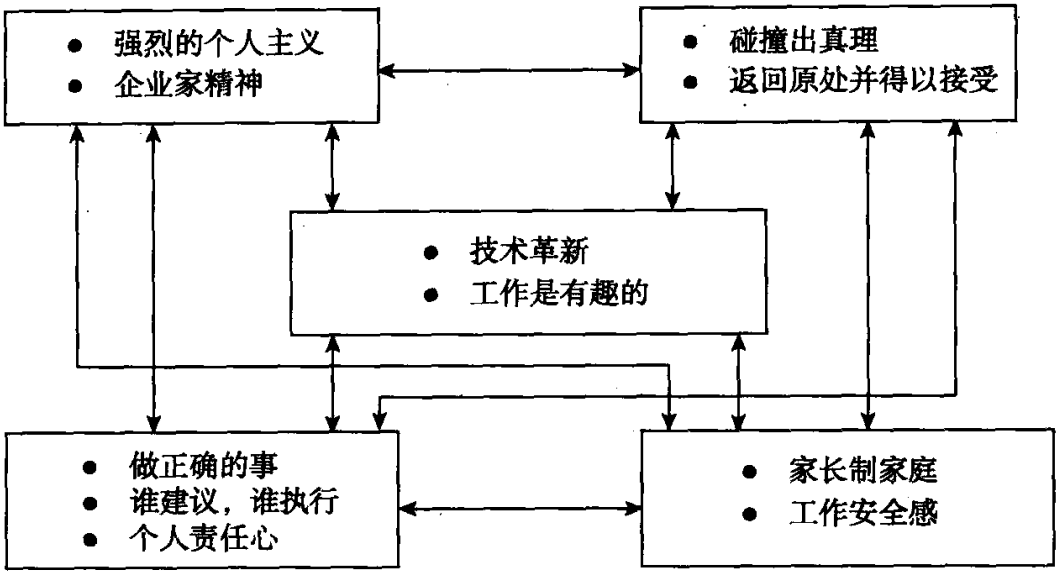


图 3—1　DEC 的文化范式：第一部分

由于拥有工程背景，创始小组在定位上带着强烈的个人主义和务实主义精神。他们在 5 个连锁假设基础上开发了一个解决问题的决策系统：

1. 个体是创意和创业精神的最终来源。

2. 个体能够承担责任并做正确的事情。

3. 没有人足够聪明到能够评判他或她自己的想法，因此人们应该返回原处并获得接受。

实际上，这个团体认为，离开辩论就不能发现“真理”，没有专门的方法可以找出真理，除非你征服残酷辩论中的每一个想法。因此，人们在采取行动前必须取得其他人的同意。

4. 中心假设：该公司的基本工作是技术创新，而且这些工作始终应是“有趣的”。

如果不先理解这 4 个假设，人们就不能破解大部分观测到的行为，尤其是表面上的极端个人主义，以及组内工作中的共识与承诺之间的极端不协调。人们也同样不能理解为什么在出现如此激烈的冲突、权力争夺、不服从及出口中伤老板的同时，又会表现出对组织的强烈忠诚和跨越等级界限的个人感情，同时也不能理解第 5 个连锁假设：

5. 我们是一个家庭，成员彼此关心（这意味着，不论你在决策制订过程中制造了一个多大的麻烦，家庭成员都会尊重你，而不会把你踢出这个家庭）。

只有领会这前 5 个假设时，人们才能理解很多现象，例如为什么我最初试图

使该团体在沟通过程中相处得“更好”的干预会被礼貌性地忽视。根据我个人关于一个“好的”团体应如何起作用的价值观和假设，我看到了该团体的“有效性”。DEC 公司的高级管理委员会试图寻找“真理”，并只以他们了解的方式和他们相信的进程来做出有效的决策。这个团队仅仅是一个达到目的的手段，团队进行的真正进程是对解决方案一个最基本、最深层的挖掘，他们应该对成功拥有信心，因为他们是在经历了激烈的辩论后仍然坚持下来的。

有一次，我把重点转向帮助他们寻找有效的解决方法，我明白了什么类型的干预措施会更切实际，并且发现团队更乐意接受它们。例如，我开始强调议程设置和时间管理，澄清一些争议，并进行总结，一旦争论枯竭就测查一致性并以其他方式更多地关注任务过程，而不是人际交往的过程。我最初观察到的中断、情绪冲突和其他行为仍然存在，但团队在传递信息和达成共识上变得更有效率。正是在这种背景下，我渐渐开发出一种理念，以“过程咨询”取代试图成为指导团队该如何做的专家。

随着对 DEC 公司有了更深一层的了解，我还认识到，文化 DNA 包含另外 5 个关键假设，见图 3—2。

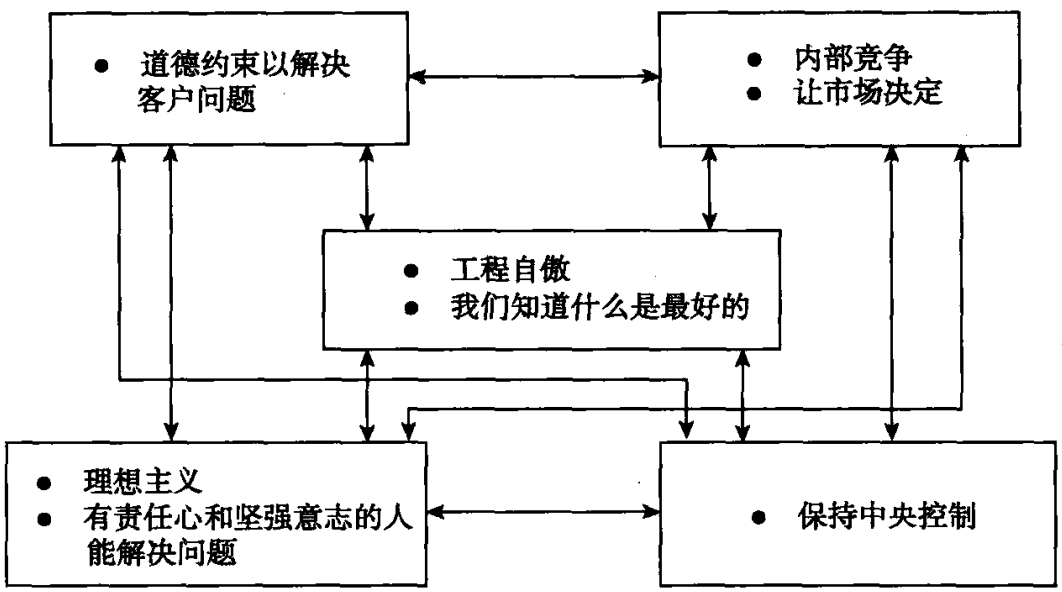


图 3—2　DEC 的文化范式：第二部分

这 5 个额外的假设反映了该团队对客户和市场的一些信念和价值观：

6. 销售产品唯一有效的方式是，找出客户的问题是什么并解决这个问题。即使这意味着销售量变少或推荐其他公司的产品。

7. 人们能够并且愿意承担责任并继续采取行动，而无论它是什么。

8. 如果有几个产品竞争，那么市场是最好的决策者（在 DEC 公司的历史上，内部竞争被视为是值得保留的）。

9. 即使公司变得非常大并且出现差异性，保持部分中央控制也比分散更理想。

10. DEC 公司工程师“最了解”什么是好的产品——基于他们个人是否喜欢用这个产品工作。

这 10 个假设可以被认为是 DEC 公司的文化范式——DEC 的文化 DNA。在上面呈现的这些彼此联系的因素中，一个重要的事实是：这个模式的简单元素无法解释这个组织为何能够发挥作用，只有看到假设的集合——个体创新能力、团体冲突作为真理的源泉，个体责任、作为一个家庭成员对其他人的承诺，对创新和解决客户问题的承诺，对内在竞争和中央控制的信念——才可以解释人们观察到的日常行为。正是基本假设和其相互联系的这一水平，定义了该企业文化的本质——文化 DNA 的关键基因。

这种范式在 DEC 公司的普遍性是怎样的呢？也就是说，稍微研究一下工厂的工人、偏远单位的推销员、技术性独立小组的工程师等，你就能发现同样的操作性假设吗？有关 DEC 公司的故事有一个有趣的方面，至少在它最初的 20 年或更长时间里，这个范式在所有的操作水平、功能和地域上都能被观察到。但是，我们也将在后面看到，DEC 公司的某些元素开始发生变化，这个范式变得不再适合这家公司的某些部分。

汽巴－嘉基公司

在 20 世纪 70 年代后期和 20 世纪 80 年代初，汽巴－嘉基公司是瑞士一家拥有多个分区、地域分散的化工公司，有多个部门处理医药及农业化学品、工业化学品、染料和一些技术基础上的消费类产品，但最终它却被以前的竞争对手山德士（Sandoz）合并，成了今日的诺华公司（Novartis）。我原本应邀在他们 1979 年的高层管理人员年度会议上做关于创新和改革的主题演讲，后来这次邂逅演变成了各种咨询活动，一直持续到 1980 年中期，其中的细节在第 18 章中会有更详细的描述。

人工饰物：邂逅汽巴－嘉基公司

我从最初的简报中获悉该公司是由一个董事会和一个 9 人构成的内部行政委

员带领运行的，他们是公司合法的决策小组。山姆·克奇林（Sam Koechlin）是公司的行政委员会主席，其职能与首席执行官一样，但公司的大多数决定是由委员会达成一致共识后才做出的。

每一个委员会成员都对一个部门、一项职能和一块地域负有监督责任，这些责任会不时地进行循环更换。公司的成长要经历比较长的时间，与相类似的公司进行合并至少需要 20 年或更长的时间。汽巴－嘉基公司的合并被认为是成功的，但应许多管理者的要求，两家公司合并以后依然保留不少各自原公司的特点。

我原来的客户是汽巴－嘉基公司的管理发展总监康策特·利奥波德博士 (Jurg Leopold) 和他的直接上司山姆·克奇林，山姆·克奇林是这个项目的主要发起人。我从汽巴－嘉基的年会开始参与这个项目，年会上，全球的 40~50 名公司高层行政人员都参与了进来，并按照传统邀请到两名外职人员参加。会议一般会在瑞士的一个度假胜地举行，持续三天。让外来演讲者参与到公司目前感兴趣的课题中来，主要目的是为了激励这个组织。

最初我是通过电话和康策特·利奥波德博士联系的，他让我进行一场演讲并进行一些结构性训练，以促进组织成员对创新能力的理解，增强其创新和领导能力。在参加他们的年会前，我先参观了他们的公司总部，会见了他们的主要管理层——特别是山姆·克奇林，还审查了一些材料年会上使用的材料。这些事情让我觉察到他们进行了高效地组织和精密地策划。第一次参观汽巴－嘉基公司的经历，和我对 DEC 公司拜访时的见闻形成了鲜明的对比。进门后我立刻被具有象征意义的灰色大雕像和在主大厅穿着统一制服的门卫所慑服。这间宽敞、豪华的大堂是员工进入公司内部的主要通道，由办公建筑和植物构成，有高高的天花板、厚实的大门和角落等候区内各种昂贵的现代家具。

> 可以说我对汽巴－嘉基公司环境的感觉和对 DEC 公司的感觉是不一样的，相对而言，我更喜欢 DEC 公司的环境。在进行文化分析时，必须认识到一个人的反应是自身文化的产物，并将其考虑进去。进行任何文化分析，要绝对客观都是不可能和不可取的，因为人的情感反应和偏见也是作为分析和理解的原始数据。

在进入汽巴－嘉基公司大堂前，一个穿制服的门卫要求对我进行检查，另一

个门卫则坐在一个玻璃隔窗的办公室里。我报上我的名字、来处和拜访对象，门卫拨打电话进行询问，同时让我先坐下等待，直到有护卫前来把我送到指定地点。坐下等待时我注意到门卫熟悉大多数的员工，无论是进入大厅的还是走向电梯或楼梯的员工，人人都会得到指引。我感觉这有些不同，任何一个陌生人到这儿都会立刻被认出来，并要求进行像我刚才那样的报告。

利奥波德博士的秘书适时而来，带我坐上电梯并沿着办公室的长走廊走去，这些办公室的门都是关着的，每一间办公室都有一个小铭牌，如果成员需要匿名，可以用悬挂着的金属牌将其覆盖。各个办公室门上都有一个灯泡，有的呈红色，有的呈绿色。在后来的采访中我问这其间有什么寓意，才被告知绿灯表示可以敲门，红灯则表示不管什么情况室内的人都不想被打扰。我们绕过一个拐角，走到另一条走廊，在整个过程中没有看到其他任何人。到了利奥波德博士的办公室，秘书谨慎地敲了门，博士开了门，秘书把我请进办公室，然后随手关了门并回到自己的办公室。期间，秘书还用大托盘给我送来了茶、咖啡和一小碟点心。

在会议结束以后，我的客户带我到另一栋楼的行政餐厅，那里同样有门卫。这是一个一流的优等餐厅，女店主对每个人都很熟悉，会预留桌子并提供当日特价商品的详细指导。午饭提供了开胃酒和葡萄酒，整个用餐时间接近两个小时。我被告知在另一栋楼有个少有的别致餐厅，它的员工套餐同样美味，但现在这个餐厅显然拥有最棒的食物，用来让高级管理人员进行业务洽谈和接待来访者最合适不过了。我还形成了这样一种印象：在 DEC 公司，它的厨房或食物都会被用作人们相互交流的工具；而在汽巴－嘉基公司，食品、饮料甚至他们表现出来的友善都存有一些额外的象征意义，这有可能与地位和等级有关。

该公司的各种高级人员向我指出，并且我自己也发现人们在相互问候时总是使用他们的正式头衔，通常是这位博士或那位博士。从这种在尊称和行为中就可观察到的差异我们可以相当容易确定在组织中谁是谁的上级。显然房间里的桌子是按照地位等级分配给行政人员的，女店主非常清楚她所有客人的相对地位。

咨询期间，在公司内走动时我常常可以感受到走廊里弥漫着一股寂静的气氛，一种缓慢、更加从容不迫的节奏，以及对计划、日程和准时性的强调。我的印象是，无论在 DEC 公司的何处，总有以最大限度利用时间的紧张感；在汽巴－嘉基公司，时间被精心管理以维持既有秩序，如果我与一个管理者在下午两点有个约会，那我要见的这个人将在会议开始前的 1 点 58 开始与我走向大厅，这样，我们将

几乎正好在 2 点到达。如果我按时抵达，几乎总是对方一直在等待。即使只是晚到几分钟，我也会强烈地意识到我不得不道歉并做出解释。

汽巴－嘉基公司的管理者看上去非常认真、深思、周到、有充分准备、很正式并对协议很关心。后来我得知，DEC 公司严格地按个人实际工作表现公平分配职级和薪酬；汽巴－嘉基公司则有一个建立在服务年限、整体表现和个人人格背景上的管理等级系统，而不是在一个给定时间内的实际工作表现。因此，职级和地位在汽巴－嘉基有一个更为持久的特性，而在 DEC 公司一个人的命运可能会频繁地急剧上升和下降。

在汽巴－嘉基公司的会议上，我观察到直接对抗更少也更尊重个人的意见。管理人员在其责任领域所提的建议被普遍尊重和执行，我从未观察到不服从的现象，我的印象是它是不被容忍的。名次和地位在汽巴－嘉基显然比在 DEC 公司有更高的价值，个人的谈判技巧和模糊的社会环境办事能力在 DEC 公司有较高的价值。

信奉的信念和价值观

当人们询问观察到的令人困惑的、异常的、不协调的行为或其他人工饰物时，信念和价值观往往会被引出。如果我询问汽巴－嘉基公司的管理人员，为什么他们总是把门关上，他们会耐心并有点屈尊地解释说，这是他们能做好所有工作的唯一途径，他们高度重视工作。会议是无法避免的麻烦，只对宣布决定或收集信息有用。“真正的工作”是想出做事的办法，而这需要安静和专注。与此相反，在 DEC 公司，“真正的工作”是在会议上讨论完成的。

也有人向我指出，同级之间的讨论没有很大的价值，重要的信息来自于老板。权威被高度尊重，尤其是建立在教育水平、职级和经验上的权威。使用博士或教授的头衔象征着尊重教育赋予人的知识。很大程度上这也是尊重化学科学和实验室研究为产品开发做出的贡献。

在汽巴－嘉基公司和在 DEC 公司一样，个人的努力和贡献受到高度重视。但在汽巴－嘉基公司，人们从来不会违抗命令链，也从不做不符合老板建议的事情。汽巴－嘉基高度重视产品的雅致和质量，后来我发现这可以被称为产品的意义。汽巴－嘉基公司的管理者对于他们的化学品和药品可以有效地保护农作物、治愈疾病，并能以其他方式帮助改善世界的事实感到非常自豪。

基本假设：汽巴－嘉基公司范式

许多价值观的整合会赋予这个公司一种风格，但是如果没有对基本假设的更深挖掘，一个人也不可能充分理解事物的运作。比如，我在被授权的情况下在这个组织中工作，意图使组织成员更具创新能力，当这一工作被视为反常时，这使我震惊，在我的备忘录中，之前的第 1 章也曾提到过。我认识到，在组织内的各单位之间发生的横向沟通很少。因此，新观念发展似乎都在一个单位之内，从没扩展到那个单位之外。如果在一个跨部门的会议上询问“为什么我们要那样做”，那么我会看到许多茫然的目光出现。因为各部门面临着相似的问题，所以这显然对交流我咨询过程中获得的一些更好的建议有所帮助，同时对我基于自身知识产生的对各部门情况的看法也是一个补充。在第 1 章阐述的例子里，沿着这些线索我写了许多备忘录，并要求我的客户联系人，即管理发展的主管利奥波德博士将它们分派给最可能从中受益的经理们。当他将这些报告给山姆·克奇林时，他就像一个天然气管道一样与不同部门、职能和地域的经理接触，将我收集的这些信息传达到每个需要这些信息的经理手上。在随后对这个公司进行访问和与分店经理见面时，我发现在与他聊天的过程中他并没有备忘录，但事实上如果他请求利奥波德博士给他一份的话，备忘录会立刻被送过去的。

这种现象令人感到困惑和愤怒，但它的一致性也清楚表明了一些强有力的潜在假设在其中起了作用。后来我问我的一位管理企业员工培训和其他项目组织发展的同事，为什么信息在组织中流通不自由，他说在同一个单位管理中出现相似问题时，他会在组织的其中一个部门建立一个有效的干预方案，但其他部门在没有发现我拥有一个更好的方案之前，是不会寻求组织外的帮助的。这些问题的共同点是似乎主动提供的建议一般不能被很好地接受。

我们对观察到的行为进行了一个长时间的探讨，并一起找出了其中的原因。正如之前所提，在汽巴－嘉基公司，当一个工作被交给一个管理者时，这个工作就成为其私人领域。管理者会感受到强烈的领域意识或主人翁意识，并假定这个组织每个部分的负责人都拥有完全的自主权，是这个领域的一把手。他将充分了解这一个领域并使自己成为专家。因此，如果有人主动提供一些与他工作相关的信息，这是对隐私的一种潜在侵犯并可能是一种侮辱，因为这暗示着管理者还未掌握这些信息或想法。

“给某人主动提供信息就如同未经邀请就擅自闯入他人家里一样”这一强有

力的隐喻，源自我后来对一个经理的采访。事情渐渐变得清晰，只有那些被主动要求而获取的信息才可能成为一个有效的建议。上级可以提供信息（但是就算很慎重同伴也不能这样做，以免无意中侮辱了接受信息的人），提供非请求信息或想法可以看做是挑战管理者曾使用的信息库，并且可能被看做是一种侮辱，这意味着受到挑战的人并没有深思自己的问题或者没有真正地熟练掌握他自己的工作。

如果利奥波德博士照我要求的传阅我的备忘录，我就会因没有理解这一假设而将他放到一个冒险侮辱他的所有同事的位置上而无法被容忍。有趣的是，这种假设是不言而喻的（内隐的），以至于他也不能清楚地表达为什么他没有遵循我的指示。虽然他感到很明显不舒服并为此羞愧，但是直到我们揭露这个假设的组织表皮和象征的含义他都没有做出任何解释。

为深入理解这个假设和相关的行为，有必要考虑一些其他的潜在假设——公司已经在发展了（见图 3—3）。它已长大，并且通过公司中央研究实验室基础研究人员的一些基本发现，取得了重要的成功。在汽巴－嘉基公司，真理来自科学家或研究者的智慧；而在 DEC 公司，真理则是通过冲突和辩论来发现的。

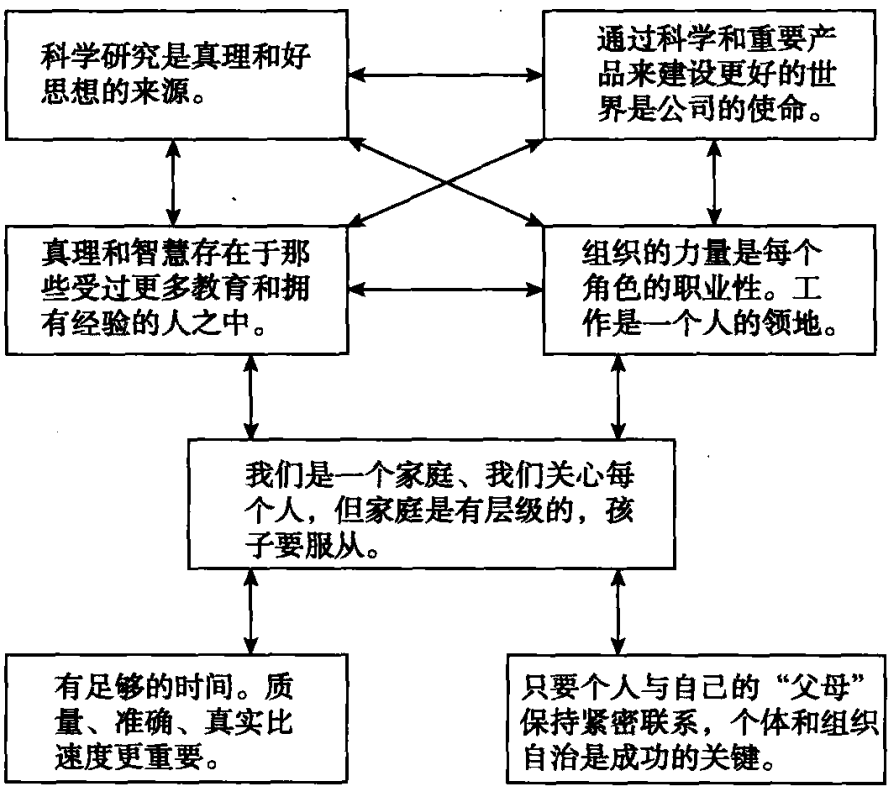


图 3—3　汽巴－嘉基公司的文化范式

两家公司都信任个体，但关于真理本质的不同假设，导致了对权威和冲突角

色的完全不同的态度。在汽巴－嘉基公司，权威者会受到更多的尊重，因此趋于避免冲突。老板给予员工个体自由的空间，并在其空间中给与完全的尊重。如果角色的扮演者没有受到很好的教育，或者没有足够的能力做出决策，公司会期望他们可以锻炼提升自己。如果与此同时他们还是表现欠佳，公司还是会容忍较长一段时间才会决定是否替换他们的。在这两家公司中都有一个“任期”假设，即一旦某人被接受了，除非他犯了很大的错误，否则就将倾向于一直留用他。

在 DEC 公司，人们认为冲突是有价值的，并鼓励个体勇于创新及敢于在每个领域里都捍卫自己的观点。在汽巴－嘉基公司，当确定一个决策后，冲突就会被压制。在 DEC 公司存在这样一个假设：如果一项工作没有挑战性或在组织需求与员工能力两者间匹配不当的情况下，员工就应调配至一个新任务中去或以其他形式退出。在汽巴－嘉基公司，人们期待员工是一位好士兵，能尽最大的努力工作并坚持不懈。

两家公司都主张像家庭一样运转，但是“家庭”这个词在不同文化中的含义是十分不同的。在 DEC 公司，本质的假设是“家庭”成员之间可以竞争，但是他们都彼此敬爱且不能失去任何一员。在汽巴－嘉基公司，其假设是只有当家长的权威受到尊重，孩子按照规则行动并且服从于他们的父母时，这个“家庭”才能很好的运作。两个案例的家庭模式似乎都反映着其所依赖的所在国家的更普遍的文化假设。

随后我们将从这个汽巴－嘉基公司范例中揭示出更多的含义，但是作为一个顾问，我从此水平出发理解他们文化得出的一个直接结论是：我能告诉他们更有效的操作方式是什么。随着我与更多的管理者会面并搜集到有关他们试图做什么的信息，而不是试图通过我联系的客户向汽巴－嘉基公司各种各样的分支机构传播备忘录，我发现如果直接给予他们信息，即使是未主动要求的信息，它们也会因为我是“专家”而起作用。要想令信息传播，我可以直接向相关的聚会发出信息。如果我认为需要向组织内部传播这些信息，我就把这些信息提供给公司老板并说服他相信这些信息应该向相关下属传播。如果我想真正干涉经理让他们做出一些改变的话，我可以以专家的身份正式向首席执行官山姆·克奇林提出建议，这样的方式可以让我更好地完成工作。如果他喜欢这个想法，他就会命令“部队”按照我所说的去做。

关于汽巴－嘉基公司的其他方面将会在本书的其他章节进行讨论。例如，他

们的耐心和他们对时间的态度，以及他们在组织“工间休息”期的正式与非正式的嬉戏打趣的能力，这些对理解他们如何能够做完他们的工作都是很重要的。

概要和小结

在以上的案例分析中，我试图举例说明组织文化为何能在以下几种水平进行理解与分析：

(1) 外显的人工饰物；

(2) 信奉的信念、价值观、规则和行为规范；

(3) 内隐的、理所当然的及潜在的基本假设。

我的观点是，除非挖掘到潜在基本假设的水平，否则任何人都不可能真正解析人工饰物、价值观念和行为规范。另一方面，如果人们发现这些基本假设，并探讨其相互关系，人们便能真正获得文化的精髓，并可以用之解释大量的事情。其本质有时可以被看做是一种范式进行分析，一些组织可以通过一组连锁的、并列的假设起作用。而每一个单独的假设可能并不具有意义，此模式解释了组织在克服外部和内部挑战时所取得的成功行为。

因为我只描述了文化中涉及该组织努力实现的主要目标的关键元素，所以我们不能认为这些范式描述了整个文化，我们也不应认为我们会在组织的任何一部分发现相同的运行模式。大部分假设本身就是需要进行调查和实证确定的。

我主要是通过与公司内部提供资料的人一起探索某些异常现象才发现这些假设的，这些现象是我在外显的人工饰物与信奉的信念及价值观之间所观察到和所经历过的。当我们不明白某些东西时，我们必须采取有力的措施追问为什么我们不明白，而最好的研究方法是利用自己的无知和天真。

这种研究方法被称为“临床研究”，我将在第 11 章对它进行详细介绍，并在这一研究主题上，与其他低水平卷入的研究方法进行对比。在论述文化时，“三角测量”是必要的，使用所有可用的方法，但要以临床方法为中心，因为只有通过卷入该团体的成员，人们才能得到他们更深层次的假设，这些也只有在当他们感到自身将从调查过程本身中受益时才会发生。

从这些案例中可汲取到什么教训，它们对领导又有什么隐含的含义呢？对我

来说最重要的教训是意识到，文化是深层次、普遍、复杂、有形式以及道德上中立的。在这两个案例中，我必须克服自己关于做事方式的对与错上的文化偏见，并了解到文化是实际存在的。这两家公司在各自引以为豪的技术、政治和经济上是成功的，并且在很长一段时间内拓宽了文化环境，但两家公司也都经历了导致其作为独立经济实体所消失的环境变化。它们的文化所起的作用导致了经济问题，这将在后面的章节被予以探讨。

在两种情况下，早期领导人和历史环境的强大影响力是显而易见的。文化假设根源于早期团队的经历，在这些公司经历的成功和失败的模式中。他们现在的领导人极其重视他们的文化，并为其感到骄傲，认为组织成员接受这些基本假设非常重要。在这两个组织故事中，都有不适合的人被谈及，他们要么因为不喜欢公司的运作方式而离职，要么当初没有被雇用，因为这些人可能具有破坏性或者不论怎么样都不会喜欢公司。

随后我将做更详细的分析，在这两家公司，领导人正为不断变化的环境要求而努力，并面临着是否改变或如何发展其运作方式的问题。但在这两家公司，这一点最初被定义为对已有文化部分的再次肯定，而不是被定义为文化中的变革。虽然两家公司处于发展的不同阶段，但它们都把文化作为重要的资产并急于维护和加强它们。

第4章

文化如何在新组织中出现

在第 3 章，我已经阐明了应如何去思考和描述组织中的文化。在第 12 章和第 13 章，我还将描述随着组织的形成和发展，领导者要如何在组织中创建和植入文化。然而，文化也是在日常生活中的人际交往中建立的。解释文化概念的一个最好方法是：首先要意识到自己经验中的文化，去洞察某些东西是如何被共享的以及如何被认为是理所当然的，去观察我们进入的新组织中这些特别的元素。源自自身过去经验的文化也会一直伴随我们而来，但随着我们不断地遇到新的陌生人并获得新的经验，这种文化会不断被强化，一些新的元素也会加入进来。

文化的力量和稳定性源自这样一个事实——个人将坚持特定的基本假设以便认可在该团体中其他的成员资格，这也是团体的一个基础。如果有人要求我们改变我们在团体中学习到的思考或认识方式，我们将抵制这种改变，因为我们并不愿偏离我们的团体，即使我们私底下认为这个团体是错的。有种假设认为，设法使我们被团体成员和相关团体接受的过程是无意识的。根据这一事实，这种假设就更有说服力了，但最初一个团体是如何形成一种共同思维方式的呢？

为了探讨文化究竟是如何开始的——一个团体如何学会处理它的外部和内部

环境，并形成文化假设，然后传给新成员——我们需要对观察到这些事件和正在发生的团体情境进行分析。因此，这一章节的大部分将会呈现数据分析，它们来自我自己为国家训练实验室和各种公司进行团体训练的经验，对我在组织内小团体进行咨询活动过程中所观察到的现象而言，这也是一个补充。如果我们对将要呈现的事件很敏锐的话，我们将会对发现组织和日常活动中的文化现象更有准备。

对小团体进行详细的分析，并不意味着团体现象可以被自动视为组织现象的模型。组织会有更加复杂的新现象，它们并不见诸于小团体当中。然而，如果从进化的视角来看待组织，我们必须意识到所有的组织都始于小团体，并且在很大程度上是通过他们当中的小团体继续起作用的。因此，对小团体文化形成过程的理解，是理解组织文化如何通过组织中小团体的亚文化和它们之间的相互作用发展形成所需的必要条件。

借助于始发事件和标志性事件的团体形成

所有团体都开始于某种始发事件：

(1) 一个环境事件（例如，在一个随机人群中发生的一起突然的威胁性事件，此事件需要个体做出一个共同的反应）；

(2) 由一个发起人为了某种目的而将一组人集合起来的决定；

(3) 一个吸引了许多人的宣传事件或共同经验。

人际交往训练团体源于第三种模式：个体想学习更多关于自己、团体和领导能力的知识，为了达到这一目的，许多人一起来参加一个为期一周或两周的研讨会。典型的情况是研讨将在一个地理偏远的、孤立的地方举行，并且要求参加者全身心、不知疲倦地参与。

一般来说，研讨会的工作人员（通常每 10~15 个参加者配一个工作人员）会花几天的时间在一起策划演讲的基本结构、团体会议和备受关注的练习，这些练习是为了引出领导能力、组织行为和自由时间这些关键点。工作人员在创立团体时，是从他们自己的假设、价值观和行为模式出发的，因此会导致最终形成的文化有所偏差。但是文化的真正形成发生在培训团队的过程中，它是每个研讨会的关键元素。培训团队一般由 10~15 个成员组成，他们每天和一个或两个工作人员在一起 4~8 个小时。一般来说这些团体会在这短短的几天内形成不同的文化，因

此弄清楚在这些团体内发生了什么将是这一章节的核心。

当一个团体首次聚集在一起时，这个整体面对的一个最基本的事件是，“我们在这里到底是为了什么？我们的任务是什么？”同时，每个个体也会面对一个个基本的社会生存事件，例如：

> “我会被接纳到这个团体中吗？”“我有要承担的角色吗？”“我的需求会影响组内的其他成员吗？”及“我们会形成一种可以满足我需求的亲密关系吗？”等等。

团体成员在指定地点集合后，面对新情境的不同，参与者会开始展示他们自己的应对风格。一些人会静静地等待事件的发生；一些人会立即和他人形成联盟；一些人则开始向那些愿意倾听的成员声明他们知道怎样去应对这种情境。

一旦决定开始他们的首次聚会，团体就得面对它的基本任务。关于“了解它自己”这一目标会在培训文件上进行说明，同时也会在研讨会手册上和整个研讨会最初的介绍性演讲中阐明，创建团体的工作人员也会反复地予以说明。某些人可能在以前的一些相似的团队中得出了相关的经验。但是，工作人员说：“这是我们培训团队的第一次聚会，我们的目标是为我们自己营造一种氛围，在其中，我们都可以学习，但没有一种正确的方法达到这个目标，我们不得不相互了解，找出我们每个人的需要和目标是什么，构建团体使我们实现那些目标和需要。作为工作人员，我会以我所能做到的任何方法来促进这一进程，但我不是这个团体的正式领导者，我并不知道继续进行下去的正确方法。”此时，每个人都清楚地意识到他（她）的话是多么的模棱两可。

在面对这种模棱两可的议程和权力真空时，每个人都会体验到焦虑感，随之而来的沉默通常是一个关键的标志性事件，以后，几乎每个人都会生动地记得这一事件。就算所有的成员通常都来自相同的主文化，并拥有相同的正式语言，他们也都会意识到这个团体是多种个性的独特组合，且那些个性相对他们而言最初都还是未知的。每个人都会意识到他们自己因为这种突然沉默而产生的紧张情绪，这使得突然沉默成为一个标志性事件，即使这一事件仅仅持续几秒钟。这种情绪状态是否被认为是一种焦虑是因人而异的，但一旦这种沉默被认为是可以理解的，所有的团体成员就都会轻易地承认他们自己对这种沉默的反应在多大程度上是紧张和焦虑的体现。

为利于了解团体动力学，作为培训设计一部分的正式议程、领导力结构和程序上的规则甚至建议都被慎重地去除了。这一新奇的形式唤醒和强化了团体成员的意识，这一意识即他们通常在多大程度上依赖外部“支撑物”来定义游戏规则。团体被有意地放置于其自身的资源当中，以使成员们可以去观察他们应对这种最初不正常和无序的情境时自身的感觉和反应。每个人都会突然明白我们对文化是多么依赖，以及被剥夺程序和规则是多么的不舒服。在物理位置上，将研讨会安置在一个偏远的地方进一步剥夺了参与者的线索，因此，文化岛屿这个词开始用于这种地方。每个成员都将这种新情境看做是一种以假设、期望和应对模式的方式进行优先学习的财富。但是，当这个团体因为某人的一个建议或一种感觉而开始行动时，这些问题就立刻显示出来了：在怎样继续进行这一问题上，组内没有达成共识；这个团体不能成为其他团体的复制品。因此，即使个体成员将这种新情境看做是优先的文化学习，也可以明显地看到这一特殊的团体没有根据它自己的文化开始行动。目标、方法、操作程序，测量和相互作用的规则都必须被锻造成共同的经历，只有当成员开始真诚地理解每个人的需要、目标、才能和价值，以及他们开始将这些整合到一个共同的任务中时，这个团体最终关心的任务感才会形成。

现在，团体的文化形成如何进行？通常，如果团体中任何成员所说的第一件事成功降低了部分紧张感，那么这件事会成为下一个标志性事件。沉默被打破，松了一大口气，通过这种共同的解脱感，团体成员意识到他们共有的一些独特的东西。世界上没有其他的团体拥有这种最初紧张的模式和解决最初沉默的方法，因为它们是独一无二的。成员们也意识到一些容易被忽略的事情——在一个人际互动的情境中，一个人不可能不交流。发生的任何事对这个团体都有着潜在的意义和影响。

无论做出怎样的建议或评论使得团体开始行动，它不仅要做到放松情绪，降低焦虑的效果，而且它引起的后续行动也要产生积极的强化作用。于是这一行为更有可能成为未来的一种开始讨论的方法。例如，一个比较活跃的成员经常以一个怎样开始的建议来开始会议：

> “为什么我们不在团体中走动，相互做自我介绍呢？”“让我们说说我们来到这儿的目的吧！”“我现在感觉很好，还有其他人有相同的感觉吗？”或者“你能针对如何更好地开始会议给我们一些建议吗？”等等。

如果这个建议符合团体或至少符合某些其他准备发言的成员的气氛，它就会被接受成为一个模式的开始。如果它与气氛不合，就会引起不一致、对抗性的意见或者使其他成员感觉他们不易达成一致。然而，无论反应是什么，当这个团体，包括工作人员，参加到一个共同的情绪反应中时，团体文化形成的关键性事件就已经发生了。所有成员都见证了他们所表现出来的相同行为，并且一起观察了反应，这使得这一事件成为团体成员的共享事件。在这次会议后，他们会提及这一事件，并会记住它。这一起初的共享在一种情绪水平上定义了“我们是一个团体，我们已经开始行动”。

文化形成最基础的行为和原始团体界限的定义，已经伴随着共享的情绪反应发生了。很明显，现在共享这一反应的人已经在某种程度上融入了这一团体，而那些不能共享这一经验的人最初没有融入这一团体。是否融入团体这一事实非常具体，在团体中没有参加或见证这些事件的人不会知道发生了什么和个体是怎样进行互动的。晚来了一小时的新成员已经感到团体的存在，并且想知道“迄今为止发生了什么”。这个团体也已经感觉这个新成员是一个“陌生人”，他“必须经人引进”。

当然，在不同种团体中，最初共同反应的本质是不同的。一些理论家已经推断：早期部落文化的形成可能起源于一个共同的情绪卷入行为，例如，击败了一个敌人或做出了一次牺牲。为了达到我们的目的，需识别的一件重要的事情是：人们开始行动的最初意图可能仅仅是出于个人动机，但如果它导致了一个共享的情绪经验，也可能会因此产生一个重要的团体结果。

因此，在任何新的团体情境中，无论我们谈论的是一家新公司、一个特别团体、一个委员会或是一个团体，开拓者、领导者和其他倡导者最初提出的想法都是出于个人动机的，并且反映了他们自己独特的想法和意图。但当团体中的成员开始一起工作，并围绕针对个体有积极意义的行为进行经验共享时，集体感就产生了。

最初，这种集体感只是一种情绪指标，使得团体成员可以去界定谁融入了集体而谁没有。为了使团体开始理解集体感，某人必须明确表达这种经验是什么以及它意味着什么。这种明确表达又是一种个体行为，受到个体领导动机的鼓舞；或者是一种预言，或者是其他任何东西。但如果这种明确的表达起了作用，或者它有助于团体成员理解发生了什么以及推动他们开始谈论为什么他们会以这样一种方式来感知的话，那么，团体的结果就产生了。这种明确表达的例子可能是这样子的：

“现在，看起来似乎大家都很紧张”“我猜我们不能从工作人员那里

获得什么帮助”或者“我不知道你们什么感觉，但是我需要会谈继续进行，所以，我有一个建议……”等等。

此种陈述方式有助于大家理解情境，因此，它是我们称之为领导力的关键要素，如果这一陈述为一个重要的共享情绪经验赋予意义，那么它可以被理解为一种文化创造行为。在团体生活的最初几个小时内，一些最深层的和最有力的共享经历就发生了，如关于“我们是谁，我们的任务是什么，以及我们如何完成任务”这种最深层的共识在团体历史初期就形成了。

将团体文化形成的后继发展理解为一组潜在的共享假设的冲突是最恰当的，这种对质有可能发生在任一主要的团体阶段中，如表 4—1 的描述。当团体成员努力去处理每个基本假设的焦虑特征时，文化就逐渐形成了。

表 4—1　　团体发展阶段

阶　段	主要假设	社会情绪焦点
1. 团体形成	依赖：“领导者知道我们应该做什么。”	自我定位：情感聚焦在以下这些方面：（a）包容；（b）力量和影响；（c）接纳和亲密；（d）认同和角色。
2. 团体构建	融合：“我们是一个伟大的团体；我们喜欢彼此。”	达到理想目标的团体：情感聚焦在和谐、遵从和寻求亲密。成员差异并不重要。
3. 团体运作	运作：“我们可以有效地进行，因为我们了解和接纳彼此。”	团体使命和任务：情感聚焦在成就、团队合作以及将团体维持在良好的运作情况中。团体差异是被重视的。
4. 团体成熟	成熟：“我们知道我们是谁、我们想要什么以及我们如何得到它。我们已经成功，所以我们必须正确。”	团体存在和幸福：情感聚焦在保护团体和它的文化。创新能力和成员差异被视为威胁。

团体形成的阶段

每个团体都有某种发展历程，这一过程通过以下阶段可以得到最好的描述。

阶段一：团体形成

最初，这个团体并非一个真正的团体，而仅是个体成员的一个集合。在与包

容、认同、权力和亲密这些个人问题奋斗时，每个人都聚焦于情境是否安全及它对自己是否有益。换言之，在这一阶段，即使早期的标志性事件创造了一些共享的情绪反应，这些新成员也将更加全神贯注于他们自己的感觉，而不是作为一个团体来关注团体的问题。而且，他们更有可能，靠依赖这种潜意识假设来行事——即“领导者（工作人员）知道我们应该做什么”。因此，获得安全感的最好方法是“明确这个团体应该做什么，并去做”。从我的经验来看，与这一团体阶段相关的情绪和情感，相似于拜昂（Bion）在他的《依赖假设》（*Dependence Assumption*）中所做的描述或其他理论学家称之为团体必须应对的第一个问题，即班尼斯（Bennis）和谢帕德（Shepard）所说的“权威”。

个体在早期的几分钟或几个小时内所观察到的团体生活中的行为就可以为此假设提供一定的证据。首先，大部分团体成员的早期行为、问题、要求解释和明确如何进行讨论的建议，以及不断提交申请批准等行为，都是指向工作人员的。即使行为不指向工作人员，个体也会观察到团体成员一直在注视着他们，当工作人员不说话时，这会被赋予更多的关注，并会以其他非言语的方式提示他们对工作人员反应的关注。

其次，团体成员可能共享“领导者（工作人员）是可以依赖的”这一共同假设，但他们的具体表现却不尽相同。依据他们在早期团体经验中学到的东西，这些差异可以得到最好的解释，因为这些差异可能早在家庭中就已经开始了。应对权威的一种方式是抑制个体的攻击性，接受自己的依赖性，并寻求指导。如果工作人员提出一个建议，使用此种应对方式的团体成员就会自动接受这一建议，并试图去做要求他们做的事情。其他成员可能已经学会了另一种方式：“应对权威的方法就是抵制它”。他们也会争取找出领导者要求的东西，但他们进行寻找的动机是抵制而非遵从，是反抗依赖。其他成员则会试图找到别人来分享他们的依赖感，换而言之，就是在一个大团体中建立一个亚团体。

当然，在初期，团体成员个性倾向的融合是不可预测的，也不会向任何既定的个体屈服。因此，在一个 10~15 人的团体中，他们对早期领导或权威真空的反应的变化范围是巨大的。在观察团体成员早期互动过程中，将个体观察到的东西描述为一个相互间的测试是最合适的——工作人员通过测试去了解能够给与成员多少指导，团体成员则通过测试来了解谁可以影响谁，以及谁会控制谁——这一过程有点像一个建立社会等级的初级过程。

团体中会出现竞逐领导力和影响力的竞争者。如果他们中的任何一人给出建议或做出决定，其他的人就会反驳它，或试着从不同的方向摒弃它。在这些“幸存的勇士”中，带有敌意的竞争会使这个团体在早期生活中不能达成任何真正的共识，团体形成存在一个悖论：那就是这种早期的力量对抗没有办法缩短。如果它被一些正式的程序所掩盖，那么它就会在团体努力解决任务争议时凸显出来。

从工作人员的角度来看，这一过程确实存在的依据来自于这种频繁的经验：当工作人员试图给团体进行指导时，发现一些成员欣然接受帮助，而另一些成员却几乎盲目地抵制它。如果挫折很大，在作为整体的团体中，可能会形成一个极端的模式，正如拜昂说的“斗争或逃避”。团体可能会联合起来攻击这个工作人员：带有敌意地否认他的建议，因其沉默而惩罚他，或在一个团体成员的带领下，突然按他们自己的方式来行事，含蓄或明确地声明“我们需要离开这个令人失望的领导者，并按我们自己的想法来行动”。

建立行为规范。早期的团体不能轻易地对“做什么”达成共识，于是他们会从一个建议转移到另一个建议，并且会因不能行动而变得越来越沮丧和灰心。这种挫折使得这种共享情绪的依赖假设更加鲜活。如果团体继续抱有这种假设，就会如领导者一般知道该怎么做。与此同时，在这期间，团体成员也开始能够调整成员间的相互关系、与工作人员的关系以及与整体情境的关系。这样慢慢地就会有一种共同语言建立起来，且随着共享经验的逐渐积累，在情感水平上会有一种高于集体感的感受产生：“他们被包括在团体中。”这为团体成员提供了一定的保障，并使得最初的认知和社会焦虑水平慢慢降低。

通过成功地处理某些标志性事件，集体感会上升，这些标志事件能引起强烈的情感。然而，除非加以注意，否则团体不会自觉地意识到这一规范构建的过程。例如，在最初的几分钟内，一个成员可能会为一个既定的行为过程进行强烈的辩护。乔认为，这种轮流做自我介绍，并阐明自己加入此团体中的原因就是一个推进的方式。这一建议需要来自其他成员的行为反应，因此，无论团体做了什么，它都会为怎样处理未来建议设置某种“可控制的”预案——它需要来自他人的行为反应。

此时，我们有哪些选择呢？团体的一个共同的反应是，像这个建议未曾被提出的那样行事。会有一阵沉默，紧接着是另一个成员做出与此建议不相关的评论。用团体培训的术语，这叫普洛普（plop）——一种不做反应的团体决策。做出此

建议的成员可能会感到自己被忽视了。与此同时，团体规范就会建立起来。事实上，团体已经说明成员不需要对每个建议做出反应，忽略某人是可以的。第二种共同的反应是另一个成员公开同意或不同意那个建议。这一反应开始建立一种不同的规范——个体应该以某种方式对建议做出反应。如果达成一致，可能会有一种联盟建立起来；如果没有达成一致，则可能引发一场斗争，迫使其他人妥协。第三种反应可能是另一个成员做一个过程性的评论。例如，“我想知道在我们决定做什么之前，是否应该收集一些其他建议？”或“你们其他人对乔的建议怎么看？”同时，一种规范正在被建立起来——“个体不必投入行动，但可以评论建议、考虑选择”。第四种反应可能是勇往直前地行动。提出这个建议的目的是：让我们自我介绍，并且下一位发言人也加入到这个介绍中来。这种反应不仅可以推动团体前进，同时也可能产生两种假设/结果：

(1) 建议应该被回应；

(2) 乔是一个可以激活我们的人。

但到最后，团体也可能会忽略这个建议，稍后又会记起，这就像普洛普个体在落水时发出的“扑通”声一样令人难以忘怀。

因此，当某个人表了态，而团体中其他人采用“随它去（通过保持沉默）、积极赞同它、质疑它或拒绝它”的方式来处理这种态度时，规范就形成了。我们通常可以观察到三种结果：

(1) 团体中建议者的个人后果（他可能获得或失去影响力，向他人暴露自己，发展一些朋友或敌人等）；

(2) 那些立即卷入互动中的成员的人际后果；

(3) 作为整体的团体的规范性后果。

因此在这里我们再一次面对一个个人必须做出反应的情境，而随后的共同反应则会把这个事件变成一个团体产物。即对事件和反应的共同见证使此事件变成了一种团体的产物。

团体的早期生活充满了成千上万的此类事件和个体对这些事件的反应。在认知层面，他们需要处理这些事件来确定工作程序以完成主要任务——学习。先前关于如何学习的假设，最初将会对团体的努力起偏见作用。而工作人员也会唤起大家对明显不利于学习的行为结果给予注意，通过这种方式来设置限制性——如

不能出席会议的、经常中断及人身敌对攻击等行为。在情感层面上，这是涉及处理权威和影响力问题的事件。在这些事件中最关键的就是公开检验或挑战工作人员的权威。因此，个体会注意到团体特别重视当某个人针对一个工作人员提出评论、问题或挑战后，紧接着发生的反应。

个体还将注意到一些反常的行为，这些反常行为只有当个体认为一个权力问题正被解决时才能得到合理解释。例如，该团体会通过说明某些成员应帮助团体前进，来积极寻求领导者，但随后又会有组织地忽视或惩罚企图领导的人。如果个体记得对权力的感觉总是矛盾的，个体就可以理解这种行为。比如如果个体依赖工作人员，那么因工作人员不领导团体而产生的愤怒就不能被直接地表达出来。此时负面情绪会被分离出来并投射到一个“坏领导者”上，从而维护认为“工作人员是好领导”的错觉。对工作人员的不服从行为或爆发的愤怒可能会遭到其他团体成员们严厉的惩罚，即使这些成员们他们自己对工作人员也持一种批判态度。

那么，一个团体如何学习什么是“现实”呢？怎样形成关于“如何学习”和“如何处理影响力和权威”的可行又准确的假设？

现实的检验和疏导。虽然成员们开始觉得他们彼此更加了解，但该团体会因不能以协商一致的方式来行事而继续受挫，因为在潜意识上相互依赖的假设仍然起作用，且成员们仍在了解他们彼此间的影响关系。在这些时候推动团体向前的事件，经常发生在团体生活的很长时间之后，它可能会是一个团体成员做出的一个有见地的评论。而此成员很少会对权力事件感到矛盾，因此，他/她能够感知和阐明团体中真正在发生什么。换句话说，当那些追逐权力成员都在依赖和反依赖的矛盾模式中挣扎时，一些成员发现他们不关心这个问题，能够在心理上超脱，并开始认识到现实，即实际上领导者不知道该怎么做。

矛盾感较少的成员们可能会以下方式中的任一种来进行干预以揭露现实：

(1) **通过提供一个直接的解释**——“也许我们在这个团体内感到烦恼，是因为我们期望工作成员能够告诉我们该怎么做”；

(2) **通过提供一个直接的挑战**——“我觉得工作人员不知道该怎么做，我们最好自己解决”；

(3) **通过为可选择的议程提供一个直接的建议**——“我想我们应该集中讨论现在我们是如何看待这个团体的，而不是试图找出如何去做”；

(4) **通过做一个过程的建议或观察**——“我注意到，我们要求领导者给

> 建议，但接着没有按照他的建议做”，“我不知道为什么在团体内我们之间有这么多的斗争”或“我认为这很有趣：每次乔提建议，玛丽总会质疑他或提出相反的建议”。

因为许多团体成员都花一段时间观察了这一过程，所以他们做好了来倾听什么可能正在发生的准备，在这个意义上，如果时机选择是正确的，当有人提出干预时，就会导致一种强大的疏导反应。该团体成员会突然意识到，他们一直过度关注着工作人员，而且，这个人确实不是什么全部都能知道和全部都能看到的，因此他 / 她可能确实不知道什么是团体应该做的。

伴随这种洞察力而来的是一种责任感：“我们所有人都在一起，我们每个人都要对本团体的工作做出贡献。”此时神奇的领导人消失了，而这个团体则开始从任何可提供现实领导力的人中寻找领导者。

领导力开始被视为一组共享活动而不是个体特征，并且对团体结果的所有权感上升。一些工作团体从来没有达到过这种状态，他们仍然依赖于任何可得到的正式权力，并将自己的依赖神奇地投射到上面，但在培训情境中，强调过程分析很可能使该问题被带到表面上并被处理。

在正式组成的团体中会产生一个类似的过程，但它并不是那么明显。团体的创建者或领袖的确有真实的意图和计划，但该团体一开始就趋向于将太完整和详细的知识归于领导者，这超出了现实的允许。因此，在企业生命的早期，企业家被神化了，认为他就像一切智慧的源泉，而只有当团体其他成员逐渐发现他或她仅仅是一个人，并开始同样感受到自己对团体结果的责任时，组织才能运行，但这些事件可能会发生得很隐蔽，没有特别明显的标志。如果此类事件发生了，它们将最有可能以挑战领导或直接违抗命令的形式出现。 然后，团体和领导者如何处理这个情绪性的威胁事件，将在很大程度上决定在未来起作用的权力规范。

“领导人并非是无所不知或无所不能的”，这种洞察为成员提供一种如释重负的感觉，不再与工作人员进行斗争。他们很可能会形成一种兴奋的感觉，他们已经能够处理权威和领导方面的棘手问题。他们认识到团体中的每个人都有作用并且可以做出一个领导者所做出的贡献，会产生一种快感。这一点，反过来，也会加强该团体自身的团体意识。

在这一点上，团体常常做出一些联合行动，如证明自己可以做某事，并从成功中获得更多的兴奋感。团体经常将这种行为指向外部——在和另一个团体竞争

时取胜或在时间压力下处理艰巨的任务并完成它。

无论什么样的任务，最终结果是一种感觉“我们是一个伟大的团队”，在更深的层次，甚至可能感觉“我们是一个比其他任何团体都更好的团体”，正是这种情境导致了无意识的融合假设。

第二阶段：团体构建

在第二阶段，起作用的假设主要是融合假设。这个假设的本质是“我们都喜欢对方”。反过来说，这就是基于“我们是一个伟大的团队”这样一个假设和已经解决了依赖问题并将正式权力放在适当位置而产生的兴奋感。蒂尔凯（Turquet）使用同样的标签（融合）以反映一种强烈的情感需要：感到与团体相融合并否认内部差异。

我们如何知晓这个假设在起作用？个体在公开行为水平上观察到的是：成员之间的冲突明显地减少，一种竭尽全力彼此友好的趋势，感情的情绪表达，精神欢快的心境及面对任何挑战的团体团结；冲突或缺乏和谐的症状被忽视或竭力地否认；敌意被压制，或者，如果它发生，就将被严厉惩处。必须不计代价展现一个团结的形象。

在达到或维持一种高水平的亲密方面，不同的团体成员的需要是不同的，并且那些最关心“超个人”的人，将成为团体和谐形象最积极的监护人，并压抑因亲密的水平而感到焦虑的“反个体”。特别是，一些成员将通过寻求亲密和尝试不计代价维持和谐的方式来解决关于亲密的冲突。其他团体成员则通过避免亲密来解决有关亲密的冲突，而这将扰乱现状并挑战和谐形象，因为和谐会使他们焦虑。他们会抱怨团体是在浪费时间，而且过于“温暖”，并对冲突视而不见。但如果证明团体和谐的需要是强烈的，他们的抱怨就会被忽视或被积极地拒绝。

工作成员现在突然成为“规则之一”，并且被称为“和我们其他人没有差别”，当然，这和“工作人员是无所不知、无所不能的假设”是同样不现实的。在这个阶段，使团体不安的干预只会被忽略或被嘲笑。

融合假设的力量是团体成员的个人需要和团体实际经验的函数。团体越是感觉自己是在一个敌对或易毁灭的环境中，越可能坚持这个假设，并作为要求力量的一种方式。或者，换句话说，只有认为相当安全时，团体才可能放弃这种融合假设中声明的虚假的团结。这种安全感来自逐渐增加的经验、任务的成功和对抗其他团体的力量检验。

在融合假设下，很可能出现“斗争或逃避”的团体情绪，因为战斗或逃跑都包含着团结和联合行动。因此，如果权力问题再次出现，此时，该团体可能又联合起来对抗工作人员或通过辩解它已经克服所有的问题、没有更多可学的，来故意逃避学习本身的真实任务。或者该团体可能会将自己的消极感觉投射到团体外的某个人——可能是研讨会的管理者或其他团体，团体将进行战斗或逃离外面的敌人。

拜昂所谓的“配对”在此阶段也是常见的，正在起作用的爱和亲密的需要被轻易投射到那些公开展现这些情感的成员身上。将团体的命运投射到配对上，通过配对产生的结果来期待一个神奇的解决方法，这样团体可以保持它的团结意识。所有这些反应都在维护这个假设：“这个团体是伟大的，并且可以一起做任何事。”

许多组织在团体发展的这个水平上停滞了，形成了一个足够权威的系统，并有能力保卫自己免受外来的威胁，但从来没有在内部发展到区别角色和澄清人际关系这一步。

现实的检验和疏导。直到某种标志性事件使人们意识到融合假设的错误，人们才会放弃它。有 4 个团体事件有可能揭示这个假设：

(1) 发生在试图采取联合行动时微妙的分歧和冲突；

(2) 明显的回避和对抗；

(3) 公开否认有些成员可能不喜欢对方的事实；

(4) 偶尔向其他成员爆发负面情绪。

检验融合假设的现实的实际标志性事件最有可能来自那些对亲密事件冲突感最少的团体成员。因此，他们最有可能洞察到正在发生的事情。例如，在许多情况下，当一个“不合群的”成员挑战团体团结时，冲突感少的某个成员可能会通过提供该“团体成员其实似乎并没有都相处得那么好”这种无可争辩的例子来支持这个挑战。这个事实的引入不能被否认，它将刺破这个团结的幻想，并因而迫使团队成员重新认识这个假设。

我经常在正式建立的团体中看到更多类似的事件。在一个正在成长中的公司的工作团体爆发了两个成员之间的对抗，团体处理这种随后产生的紧张式沉默的方式，会为未来的情感表达建立一个规范。如果该团体或领导人惩罚某一个人或惩罚两个对抗者，就会建立这样的规范——情绪应该受到控制；如果团体或领导人鼓励做出决定，则会建立这样的规范——敌意是被允许的，而且这种感受可以

被表达，这和 DEC 的例子是一致的。这些规范所建立的行为发生的时间往往很简短，如果个体对此没有留心就会很容易错过它。不过在这个时候，文化开始形成，并且对一系列此类事件及对这些事件的反应将反映出关于什么合适以及什么正确的最终假设。

学习的作用：哪些规范可以保留？规范是如何被加强并最终成为理所当然的假设的？它涉及的两个基本学习机制是：

(1) 积极解决问题以应对外部整合问题；

(2) 回避焦虑以应付内部整合问题。

例如，如果一个团体挑战它的正式领导人并开始建立一定的规范，以支持更广泛的共有领导和成员更高层次的参与，经验性事件这种运行方式是否在解决现实问题时有效。在这个培训团体中，团体是否能感觉到此类规范能使它实现它最初的学习目标，这是一个经验性事件。在正式的工作团体中，在已形成的一组既定规范下，工作是否能做得更好，这是一个实际要经历的事件。

如果这个团体不断失败，迟早会有人提出一个新的领导方法或者原领导人会以一个更强大的角色复职，这个团体将发现自己正在对如何处理权力的新规范进行检验，然后再进一步检验它与现实对抗的成功率，那些取得最大成功的规范将存活下来。当他们继续工作，他们会逐渐转入“事情的本质是什么”的思考。同时，作为新的规范形式，对于这种新的工作方式是否会导致团体成员感到更舒适或更不舒适，始终有一个即时检验。也就是说，新的规范在最初不稳定或不确定的情况下能否使他们避免焦虑。如果领导在被挑战时放弃一些权威，并同意与该团体共享权力，那么一些团体成员根据他们自身的需要模式和以前的经验，可能会感到没以前那样舒适。在某些团体，通过这些规范可能会取得一个更高水平的舒适，有效地重申领导者的权力并使成员更依赖于领导。领导者的需要也将在这个过程中发挥作用，因此什么让大家最舒适这一最终解决方案，将是一套能满足许多内部需求和外部经验的规范。因为涉及如此多的变量，最终的团体文化往往是独特并与众不同的。

寻求奖赏的学习与避免痛苦的学习。规范的种类和从团体经历中发展而来的最终假设都将反映学习是不是导致成功的主要因素，或者学习是不是由于试图避免在未来产生类似过去的痛苦创伤经历而引起的。如果必要的话，文化假设中的这种学习方式，将在未来的一段时间里极大地影响文化如何变化。如果一个团体

主要是通过寻求积极的成功来学习，那么其心态将是“为什么要改变已经成功的东西”；如果一个团体是为了避免痛苦而学习，那么其心态将会是“我们不能尝试一些在过去曾经伤害过我们的东西”。这些差异的含义将在这一章的后面进行探讨。

第三阶段：团体工作和功能性亲密

如果团体能成功地处理融合假设，通常会达到一个最佳的情绪状态：相互接受。该团体将有足够的经验，使成员不仅知道彼此期望什么，如作为功能性的亲密我们可以思考什么，还有机会认识到他们可以共存并一起工作，即使他们并不一定喜欢对方。从保持相互喜欢的幻想到一个相互接受和功能性亲密的状态，这样一种情绪转变是重要的，因为它释放了对工作的情绪能量。由于否认和防御需要避免对抗不确定的现实，受依赖或融合假设支配会阻碍情绪能量。因此，一个团体要有效地工作，就必须达到情感成熟的水平，在这个水平上，经现实检验的规范会盛行。

在这个阶段一个新的隐含的假设出现了，这个起作用的假设是：“我们足够了解彼此积极和消极的方面，我们可以一起工作并完成我们的外部目标。”

现在，该团体施加更少的要遵循的压力并建立规范，这些规范鼓励个性和个人发展的评估，在这个假设中如果所有成员都发展并且变得更为强壮的话，团体最终将获益。然而，由于许多团体从来没有达到这个阶段，有些观察者会评判团体内在的遵从要求。在我的经验里，高度遵从压力是团体中存在未解决问题的症状表现，让他们跨跃过去的最好办法是帮助团体达到一个更加成熟的阶段。

正如拜昂指出的，团体总有某种任务，即使这项任务是提供学习或治疗方法给它的成员，因此，工作和履行任务的需要始终在心理上存在。但关注任务的能力，是团体成员能够减少和避免他们自身焦虑程度的一种功能。当这个团体非常年轻并且还没有机会建立文化假设来控制焦虑时，这种忧虑本质上是最高的。虽然关注工作往往是解决潜在的团体问题的一个便捷方法，但可用于工作的能量在团体形成初期阶段却是最低的。更值得注意的是，如果成员的能量和注意力都集中在个人问题上，那么对工作的关注不一定会产生好的结果。

那么，考虑团体发展的一个方式就是，认识到，随着回归到依赖、融合、战斗或逃跑，或者配对的周期频率变得更小，团体的工作逐渐吸引到越来越多的成

员的注意力，与此同时，团体便衍生出一种文化，稳定它的工作方式，进而释放其关注当前任务的能量。另一方面，使团体失去工作效率的最快方式就是质疑它的某些文化假设，因为这样一种威胁会重新唤起文化解决方案首先要应对的那些主要焦虑。

随着团体致力于其任务，一个新的问题便产生了：成员寻求一种“满意”的解决办法，然后将其制度化，是因为他们要减轻焦虑吗？或者他们寻求最佳的解决方案和为持久的创造性制造一种氛围的目的是为了保持外部适应性，即使内部会因此变得更加焦虑？这是一个演变或发展的悖论，当我们对“如何做事和如何巩固我们所学到的”学习得越多时，我们就更不愿或不能变得适应、改变以及成长为新的模式，甚至在我们不断变化的环境要求这样的新模式时也一样。

第四阶段：团体成熟

关于最终的团体阶段，我只做出较少的注释，因为我会在以后的章节对它给予更多的关注。如果一个团体运转成功，那它将不可避免地加强其关于自身和环境的假设，因而就会强化这个团体所发展的所有文化。因为文化是习得的一组行为反应，文化将随着这个团体的学习历史而变得强大。分享越多的强烈的情感体验，这个团体的文化就将变得越强大。

鉴于这些因素，一个团体或组织会不可避免地开始发展这样一种假设：它知道它是谁，它在世界的角色是什么，如何完成它的使命以及如何开展它的工作。如果这个文化的确发展了，它最终将被团体成员理所当然地视为唯一正确的看待世界的方式。对于团体不可避免的困境是，如何避免在接近它的环境时变得太过稳定从而失去它的适应、创新和成长能力。我们将在随后的章节中检测它是如何在各种各样不同的组织中起作用的。

概要和小结

为了理解组织或职业文化，我们需要了解文化的起源。本章中我以社会心理学概念和我们所知道的团体动力学为基础考察了团体成长和发展的各个阶段，并以此回顾了文化起源是如何发生的。在详细考察团体成员之间的交往之后，就有

可能通过“在重大事件发生时团体成员该做什么和不该做什么”来重构行为规范是如何发生的。

在我们所有人身上起作用的基本社会心理力量，是一个团体组织自己完成任务和为自己创造一个有效舒适的环境的原始材料。因此，每个团体都必须解决（成员）组织认同、共同目标、影响机制以及如何平衡攻击和亲密的问题。文化正是在学习解决这些问题的过程中产生的。到现在，我们已经在本书的这一部分中展示了文化的结构和我们日常关系文化形成的社会动力学。在第二部分中我们将转至更详细的分析文化的内容——当描述和解释一个既定的团体、组织或公司的文化时会考虑的维度。

ORGANIZATIONAL CULTURE
and LEADERSHIP

第二部分

文化的维度与发展组织和领导力

迄今为止，我把文化定义和阐释为一个结构性的概念，本书的这一部分，我会说明文化由什么组成——研究者会把这看成是文化的内容。如果文化由达成共识的基本假设构成，那么我们仍然需要指明的是：它是一个关于什么的假设？组织文化或职业文化的内容反映了每个团体都要面对的根本问题：应对外部环境（第5章）和管理内部整合（第6章）。文化广泛存在，从根本上包含了一个团体要考虑和必须处理的一切事物，除了这些外部和内部的问题外，文化假设还反映了一些关于真理、时间、空间、人性和人际关系本质的更深层次的观点。思索和阐述这些深层观点的方法会在第7、8、9章说明清楚。

为了理解遇到的各种繁杂文化的类别，对不同的组织进行归类的类型学取得了发展。这种类型学的优点是简单明了，并且构建了高级的理论范畴；缺点是过于抽象，通常不能准确地涵盖某些特定的组织。很多这样的类型学已经被提出来了，我们会在第10章对此

加以评论。

对于如何界定对文化内涵进行描述的方式，即如何从一个研究者和咨询顾问的角度衡量和解析这些内容，现在仍然存在一些争议。在第 11 章，我会展示很多可用的供选方案，并探讨我称之为“临床”的观点：考虑和利用组织成员去尝试这些方案。

这些章节更多的是有关文化的概念，关于领导力的概念比较少。不过，读者应该记得，团体正是随着这种在团体发展中创造特定文化内涵的领导力而终止的。我们要讨论的也是存在于领导者头脑里的文化内涵的范畴。每个领导都会强烈地意识到，在这些内容领域里要有属于自己的假设。

第5章

关于外界适应问题的假设

组织文化的规范定义告诉我们从结构的角度来看文化是什么，但没有说明文化的内容是什么——关于文化的假设是什么。所有组织都要面对的、最终形成文化假设的问题是什么？换言之，即文化在团体中起到什么样的关键作用，为什么某些文化假设会存在？这些问题在组织开始形成时就会出现，我们在后面的一章会详细探讨这些问题。随着团体的不断成长，它逐渐发展成一个组织，在这个过程中，这些问题通过文化形成基础的其他问题来充实。

与此关系最紧密的模式是由社会学和动力学演变而来的，以所有团体问题之间的根本区别为依据：

(1) 生存并适应外部环境；

(2) 为确保继续生存和适应能力的内部过程整合。

也就是说，从进化的角度，我们必须认同一个问题：所有团体从开始的那一刻起就都要经过成熟和衰退状态。以种族为单位的文化起源和功能已消失在历史遗物之中，虽然研究这些文化起源和功能可能很难，有时甚至不可能，但对于有历史和演变记载的团体、组织或职业而言，研究这些问题并不是完全不可能的。

在某种意义上，文化构建过程与团体构建过程在团体或团体特性的本质上是一样的，从日常学习和相同经历中得到的思维、信念、感受和价值观的共享模式，引出了所谓的团体文化的共享假设模式。没有哪个团体能否认文化的存在，也没有哪个团体能在缺乏共享文化假设的情况下存在，我们真正讨论的是人类总体，而不是某一团体。因此组织成长和文化构建可以看做是同一硬币的正反两面，都是领导活动和共同经历的共同产物。

此外，我们必须理解领导者在创立和管理团体时所选择的维度，以及建立组织时要处理的外部环境问题。外部适应的后果或问题基本指明了任何系统都必须同与它相关的变化环境保持一致的处理周期，表 5—1 展示了关于这个周期的根本要素。虽然周期是用连续的顺序表现出来的，但几乎在所有的组织中，大多数阶段都是同时进行的，这一点曾经备受关注。

表 5—1　　外部适应和生存的阶段

1. **使命和策略**。对核心使命、首要任务、外显和内在功能达成共享理解。

2. **目标**。达成起源于核心使命的目标一致。

3. **方式**。达成用于实现目标的方式一致，比如，组织构建、劳动分工、奖赏体系和权职制度。

4. **测量**。达成用于衡量组织完成目标（比如信息和控制系统）的程度的标准一致。这一阶段还包括获取信息、在组织内合适的位置获取信息以及将信息融会贯通的整个周期，通过这些过程来促成采取恰当的、正确的行动。

5. **纠正**。如果没有达到目标，达成对其进行适当补救或修正的一致策略。

关于使命和策略的共享假设

每个新团体和组织都要形成一个关于根本生存问题的共享概念，它们常常源自核心使命、首要任务或“存在理由”的最根本想法。在大多数商业组织中，这个共享模式围绕着经济生存与发展的问题，依次涉及与组织保持良好人际关系的主要股东：

(1) 投资者和股东；

(2) 生产所需材料的供应商；

(3) 管理者与员工；

(4) 社区与政府；

(5) 愿意购买商品和服务的消费者。

现在，很多关于组织的研究表明，长期发展与生存的关键是保持这些相关人员的需求在某种平衡状态上，组织的使命如社会上一系列关于它的核心能力和基本职能的信念，常常是这种平衡的反映。把焦点集中在某一类人员上是错误的，因为只有协调好上述人员的需求才会保证组织必然成功。

在宗教、教育、社会和政府的机构中，核心使命和首要任务明显不同。但是基本逻辑都是要从根本上兼顾不同股东的需求。例如，大学的使命必须兼顾学生的需求（包括提供住房、饮食和扮演临时父母亲）、院系对作研究和进一步求知的需求、社团对知识库的需求、财政投资者对可行性制度的需求，最后，甚至包括社会对推动大龄青年进入劳动力市场并把他们分为不同技能小组机构的需求。

尽管核心使命和首要任务常常是以单一某类人员的观点来阐述的，比如以顾客的观点来说，思考根本或核心使命最有效的方法是把问题改成“大的规划中，我们的职责是什么”或“我们继续存在的理由是什么”，以这种方式提出问题表明了大多数组织应该对不同的股东有着多样的职责，有一些职责是公认的，然而，从某种意义上说，另一些是“潜在的”，不值一提。

例如，教育是学校系统最明显的职责，但是仔细审视学校体系相关问题同样会发现一些潜在的职责：

(1) 保证儿童(青少年)远离街道和劳动力市场，直到那里有空间给他们，而同时他们也有一些相关技能；

(2) 根据社会的需要对下一代进行才艺归类；

(3) 将职业与学校系统联系起来，培养和保持他们职业的自主性。

组织领导者会通过观察外显和潜在的职责发现，为了生存，在某些程度上组织必须履行所有职责。

因此核心使命是一个复杂的多功能职责问题，有些职责必须处于潜在位置来保证组织的外在特征。公开宣布临时看护学生、资料分类及职业自治这样的职责可能会令人尴尬，但这些职责在确定学校机构的活动时扮演着极其重要的角色，比如，

企业机构的潜在职责包括：为企业所在社区提供工作；以商品和原材料购买的形式为社区提供经济资源；出于活动需要而不是企业运营所

提供的管理才能。

这些潜在职能的重要性在组织被迫考虑倒闭或迁址之前是不会表露出来的。因此，在某些方面依赖于组织的利益团体，会以很含蓄却较主动的方式去抵制组织迁址或倒闭的决定。

在不同的部门重点是不同的，成员之间展开了内部讨论，这促使组织去正视统治集团上层已达成共识的假设。如果没有发现一个更突出的假设，那么团体可能破裂甚至瓦解。也就是说，如果从争论中得出了根本使命及团体特性是什么的结论，那么就会有一个强大的文化元素形成，并通过高级管理的信念和假设得到推广。

使命与组织所谓的策略存在直接的相关性。以组织外部分析家的观点来看，使命能界定使组织存在和发展的策略。然而，从组织内部人员的观点来看，策略的选择受组织文化的限制。策略顾问常常有挫败感，因为他们的建议没有起作用。他们忽视了这样一点，即除非这些建议是可行的，所给的假设是关于组织自己的，否则建议就不合理，也达不到效果。

在汽巴－嘉基公司成长的某个阶段，我在高层管理者中听到了一段很长的争议：汽巴－嘉基公司是否应该生产所有能获得利润的产品，或者设计和产品是否应局限于高级管理者认为的良好和有价值的产品范围内，这是以他们关于公司最初依赖什么及自己独特的才能是什么的观念为基础的。争论的焦点在于，是保留安悦嘉公司（它已经被美国子公司收购了），还是帮助汽巴－嘉基公司在客户导向的市场中变得更有竞争力？安悦嘉生产消除宠物或其他气味的空气清新剂。在每年一度的高层管理会议上，美国子公司的总裁很自豪地展示了一些关于他们新产品加必芬地毯清香剂的电视广告。当时我坐在董事会的一名资深成员旁边，他是瑞士的一名研究员，公司的很多关键化学产品都由他开发。总裁展示电视广告时，他明显很不安，侧过身跟我说："事实上，沙因，这些东西连产品都算不上。"

直到在后一轮关于是否出售安悦嘉的争论中（尽管该公司财政良好且有盈利），汽巴－嘉基公司表现出不能忍受自己沦为生产像空气清新

剂这类琐碎产品的公司，我才理解了上述言论。因此，重大策略性的决定要建立在公司文化的基础上，而非以市场或财政为基础。汽巴－嘉基出售了这个公司，并证实了一个假设，即他们只做有清晰科学基础的生意和针对像疾病和饥饿这样重大问题的生意。

在通用食品公司面对消费团体和营养专家对他们某些产品提出控告这一情况时，这些问题以另一种形式呈现出来。他们控诉，添加高糖和人造香料虽然使食品更加美味，但添加剂并没有什么营养价值。当这些控告上升到直指高层管理时，它们就既是一个经济问题也是一个定位问题：这是一个注重营养的食品公司还是一个以消费者为导向（只要美味就生产）的食品公司？都是？都不是？

首先公司尝试通过开发和销售更有营养价值的商品来回应此事，却发现顾客真正喜欢的是便宜、没有营养但味道很好的食品，宣传营养的广告策略，既没有压制住顾客的抵抗，也没有降低价格。争论的结论是公司的根本使命超越了经济效益，在这场争论中，管理者对实用主义市场导向观点的讨论可能会进行得更加顺利。公司发现保证营养不是主要的，公司的定位应更多以他们处在以消费者为导向的食品行业这一假设为基础。他们应该可以生产和销售人们愿意花钱去买的所有食品。

总的来说，**一切文化中最重要的组成部分都是：组织成员对他们的定位及关于根本使命或职责的假设达成共识。**我们不一定能意识到这些，但是在探究组织的决策时其中的一些表象能够被发现。

关于源自于使命的目标的共享假设

达成共识的核心使命并不能绝对保证团体有共同的目标。我们能理解使命，但很难将其表述清楚。为了在目标上达成一致，团体要有通用的语言和关于基本逻辑操作的共享假设，这种基本逻辑操作是，从与使命感一样抽象概括的目标，发展到在限定的时间和共同商议的成本上设计、制造并销售产品和服务的具体目标。

在DEC公司，有一个完全达成共识的使命：生产一系列“赢得市场”的产品，但这样的共识不能为高级管理人员解决如何在不同产品开发小

组中分配资源的问题，也不能详细说明如何更有效地销售这些产品。使命和策略是无时间限定的，但目标必须根据下一年、下个月和明天做什么来制定。目标是使命的具体化过程，这样有助于确定策略。在这个过程中，目标规划常常揭露出未解决的问题和缺乏共识的深层问题。

在DEC，关于产品的支持和如何支持产品的争论，表现在如何看待营销上缺乏语义一致性，例如，有人认为营销意味着在本土杂志中投放较好的图像广告，这样能让更多的人知道公司的名字；有人坚信营销意味着在技术杂志中有较好的广告；有人认为营销意味着开发下一代产品；还有人指出销售规划和销售支持是营销的关键成分。

高级管理人员可能无法界定明确的目标，因为大家对关键职责的意义和这些职责如何反映组织核心使命缺乏共识。促进公司的发展是凭借在技术界树立好名声还是凭借在行业中树立品牌增加知名度来实现呢？高级管理者必须就此达成一致，统领这场争论的更深层的共有假设源于DEC资深的电力工程师和改革者所持的定位，作为工程师，他们认为好产品就是自我推销，自己对产品判断优良就足够了，不应该把钱浪费在形象的构建上。

在汽巴－嘉基医药企业中，关于制药学业务保持有一个明确的共识，因为这既符合高级管理者广义的自我概念，同时公司也能从中获利，只是在目标相关方面有相当大的分歧，比如能从测量增长和绩效的时间长度和间隔中预测回报率。

因为业务上的目标需要更精确，组织通常在一年一度的决策或更长时期目标规划下解决关于使命的争端。要想真正理解文化假设，就必须深思熟虑，不要混淆目标假设和使命假设。在汽巴－嘉基公司遇到是否收购另一家公司这样的策略性问题时，他们的担忧才呈现出来。看待我们所说的策略的一种方式是认识到策略与基本任务的演变有关，而业务目标则反映了短期的组织认同的生存问题。因此，当一个公司开始讨论基本策略时，常常需要一个更基本的方式来评估使命和业务目标之间的关系。

概括地说，我们可以在不同的抽象概念水平和不同的时间水平上对目标进行界定。我们的目标在下季度末是否能盈利？下个月是否可以完成10笔交易？明天是否能吸引到12个潜在顾客？只有在这样的内容上达成一致，才可以不断地

解决问题，我们才能将组织目标看成文化潜在的组成部分。然而一旦达成了这样的共识，关于目标的假设就成为团体文化中非常关键的组成部分。

关于达成目标方式的共享假设

除非团体在达成目标的方式上有明确的一致性，否则组织不能实现目标并完成使命，而采取的这种方式必须与日常的行为相关，因此需要更高的一致性水平。团体目标可以不明确，但一旦有任何问题发生，他们就必须在如何构建组织、设计产品、筹集资金、销售产品和服务上达成共识，从这些共识的特定形式中，组织不仅会形成自身的行为方式，也会形成对任务、劳动分工、报告和责任关系构建、奖赏以及激励系统、控制系统和信息系统的一个基本规划。

在应对环境时，团体获取了技能、技术和知识方面的经验，只要在这些是什么及如何运用的问题上达成一致，这些经验就也是文化的一部分。

> 在对世界上最好的笛子制造公司进行的研究中，库克（Cook）认为，为了一代代传递，工匠要生产出艺术家一眼便能识别出来的由某特定公司生产的笛子，但无论是管理者还是工匠，他们都不能准确描述他们曾经做过什么才达到了这种效果。这一直贯穿在整个制造过程当中，表明一组技能可以通过学徒制传授给下一代，但其形式却可以是不相同的。

随着团体完成目标方式的演变，很多团体不得不处理的内部问题得到了一定的解决。劳动分工的外在问题会决定谁要去了解谁以及谁会掌权。团体的工作制度为成员界定了团体的范围和规则，团体创建者和领导者们的特定信念和才能，将确定哪些职责会随着团体的发展逐渐占主导地位。例如，比起风险资本家在以财政为导向或以销售为目的的领导者基础上通过投入技术和销售技能创建的公司，工程师基于他们的发明创建的公司会创造出更多不同的内部结构。

汽巴－嘉基公司的创建者认为解决问题要靠努力的思索、科学的探究和对市场的仔细核实。这个公司从一开始就明确界定了研究的职责，并将这与管理职责清楚地区分开来。现在每个人在自己的领域中都已经是专家了，确切地说，是每个人在自身领域所懂的都比其他任何人多——很明显这个标准源于公司运行了相关科学模式的某些假设。从历史角度来看，将其与科学文化联系在一起可以得到

某种程度上的解释，一个人的专业知识领域是他拥有的财产和地盘，给他关于那个领域的建议，他会有一种被侮辱的感觉。地盘的定义涵盖了一个人的下级、预算、物质空间和所有能支配的资源。这种自主感的程度与和其他成员间建立起来的正式人际关系就是他的工作方式。对权威等级制的高度信赖也源于汽巴－嘉基公司有效的核心技术。化学和化学行业有很精准的等级区域，有经验的专家能预防严重的事故或爆炸。

另一方面，在 DEC 公司，建立了这样一种准则，**一个人唯一真正拥有的势力范围是他对特定任务和成就的责任与义务。**我们常常把预算、物质空间、下属和其他资源看成组织共有的财富而不是某人专有的。组织里的其他人会试图影响有相关责任的管理者或下属，但没有正式的限制和边界，他们认为物质空间是共有的领域，知识共享有很高的价值。在汽巴－嘉基公司，理念传达给其他人被认为是一种威胁，然而在 DEC 这却被看做是为了生存所要强制遵守的。电气工程师的核心技术和关键的设计本身要求更多的试验和个人创新，这产生了它是对时间和资源的一种浪费的误解，但实际上它并不具有威胁性。在 DEC 公司，对于谁“拥有”什么这个问题没有达成一致可能是冲突的主要来源。例如 DEC 就曾经在获得关键服务的章程上没有达成一致，比如制图和模型构建车间的使用问题，一些工程师认为要按秩序完成工作；另一些则认为要根据工作的重要性完成，他们常常恳求服务经理打乱秩序，给予他们工作的优先权，这引发了部分耐心等待机会的人的强烈不满，我们可以预想服务经理将常常为此感到焦虑。

整个工程师团队最后不得不集中起来制订一系列通用的政策，这很有趣，就是他们强化已有的模式并使其合法化。工程师和服务经理都是做“合情理”的事，如果他们无法指出什么是合理的，这些麻烦事就要被交给更高管理层来处理。这种策略的讨论会以强化这样一种观点来结束：既然没人聪明到可以提出一个如何行事的可行方案，那么无论何时何地人们都应该发挥自己的智慧和共同的意识。模糊性是必须存在同时又必须进行理性管理的一个事实。对活动领域、财产和地盘的感知也有一个生物学的基础。因为侵占动物领域而激起的进攻几乎是最多的。过分拥挤、不提供任何私人空间，最容易引发打破常规的行为模式，在因为空间不足无法避免拥挤的文化中，文化假设的防御模式要求处理由此而来的压力。

巴特菲尔德（Butterfield）特别提到，在拥挤的公共汽车上，一个

人撞上另外一个人，不用说“对不起”，因为他只是撞上了一个陌生人，一个客观物体。类似情况也发生在日本的地铁上，同样地，它也会发生在任何人群拥挤的情况下。

劳动力的分工——各种不同职责的分配，可以被看做是物质和其他财富分配的外延，由于身份重要性的类型不同，奖金和权益必然与所分配的职责相关。因此，这些职责的分配方式和达成一致的分配标准不仅是完成任务的方式，也是解决团体内部问题的方法。因为在外环境下解决问题所用的方法会成为内环境的“财富”，通常我们认同这种掌控结局的方式。高效的装配线是机械化的行为，对于这样的工作，组织会觉得关怀员工比给予员工福利更有效。生产经理的“地盘”是神圣的，即使这可能引起一些违背同一性和使命的组织行为。

改变组织结构和进程是很困难的，因为这么做不仅会牵连外界任务的效率和报酬，也与内部“财富”的再分配相关。同样，在组织内部改变奖金制度和职位分配制度可能也很困难，因为这样的改变会影响到完成工作的方式和完成目标的程度。基于这些原因，组织的分析报告日益成为社会技术的制度分析，完成任务的专业方法本质上是与内部地位、地盘、和职责制度联系在一起的。

总的来说，完成目标方式的文化假设形式，必然会涉及内部地位和同一性的问题，因此，对一个组织达成目标的手段及为此努力改变的问题进行分析显得更加复杂。行为规范是根据达成一致的方式建立起来的，很多人工饰物最终被看做是文化的外在表现。如果处在适当的位置，这些规范和模式就会成为员工安定下来的原因，也就是，持久的坚持。

关于测量结果的共享假设

工作绩效的测量有两个部分要达成一致：测量什么和如何测量。文化中重要的成分是围绕这些问题形成的，而且这些常常是进入组织的新人要关注的主要问题。

测量标准：测什么的一致性

一旦团体开始实行测量标准，就要在判定个人行为的方式上达成一致，这样可以确保在事情与预期产生不一致时，我们知道该采取什么样的补救措施。我们已经注意到，在 DEC 早期的历程中，工程项目的评估取决于公司里某些关键的

工程师是否喜欢产品，公司假定内部认可是可替代外部认可的。同时，如果工程师团队中的每一个人都喜欢他们设计的产品，那么标准就变为由市场来决定。因为 DEC 在高速增长，所以只要有足够的资源支撑所有的项目，这些标准就会相互起作用。不过，在另一个高科技公司，标准则完全不同，必须在创建产品并进行市场考察后，才会考虑大规模的生产。

源美长笛公司（Wellmade flute company）会对生产过程中的每个交叉点进行评估，这样在产品到达生产线的末端时它才可能通过检测，并受到艺术家的认可。如果一个木匠在特定的阶段不喜欢他所感知到或看到的产品，他仅需要将其返还到上一个工匠手中，“不得有任何怨言地重做”，这是一个准则，所有人都信任下一个位置上的人。

> 库克在一家法国白兰地公司也发现了相似的程序：不仅每个步骤都要由专家评估，扮演最终决策角色的品酒师，这个在一组程序准备好之后做最后决定的人，也只能由上一任品酒师的儿子担任。然而这个公司的上一位品酒师却没有儿子。基于在某些重要的方面女性品尝偏好不同于男性品尝偏好的假设，他将这个职位传递给了自己的侄子而不是长女。

1980 年，我曾参与美国壳牌石油公司勘探和生产部门的管理。我的咨询任务是帮助他们做一个文化分析，开发更好的个人成就测量。当我们着手从集体层面考察人工饰物和这个团体所持的信念和价值观时，勘探组和生产组在测量方式上立即表现出完全不同的理念，但是在每个小组内部却都是完全一致的。我们所要处理的是两种亚文化。

勘探组希望凭借发现石油的证据来测量，他们认为应该根据长期的统计基础来决定测量方式，因为大部分油井已被证实是干涸的。相比之下，生产组的任务是从活跃的井中安全转移石油，他们希望在短期内从安全和有效生产方面进行测量。对于勘探组，在长期不会有任何风险；对于生产组，火灾的事故风险在任何时段都可能出现。最后，两个组都希望通过公司的财务回报率来进行衡量，勘测的成本和安全生产的成本是衡量的因素，但这不是衡量一个团队主要标准。

某些公司的主管相信自己的判断并以此作为决策的基础；另一些公司的主管则与老板保持一致；还有一些公司的主管只相信建立在硬数据基础上的结果，比

如试销市场或市场调查；另外还有主管完全信赖专家成员。如果团体成员都对想得到什么和如何评估结果有分歧，那么他们不能决定何时以及如何采取补救措施。

例如，公司的高级经理人员对于如何估计财政回报率常常有不同的看法——负债/主权率、销售收益率、股票行市、信贷分类以及其他所有能用的指标。如果高级经理不能在使用哪个指标上达成一致，那么他们就不能决断自己做到了何种程度以及必须采取什么样的矫正措施。

这些争论可以出现在财政标准是否优先于顾客满意、市场占有率或职工士气等标准上的问题上。以哪种时间水平——日、月、季、年或其他什么的为标准对市场销售进行评估的潜在分歧也使这种争论更加复杂化。即使信息系统非常精确，这样的精确度也不能确保在如何评价信息上达成一致。实现测量标准一致性的潜在复杂性在一个国际难民组织中得以体现。

现场调查员通过所处理的难民的数量来进行测量，但是高级经理则更多地关注本地政府的态度，因为是这些政府通过捐助的方式为组织提供资金的。因此高级经理和其他每个部门和各层管理要核实所做的每一个关于难民的决策，确保这些决策不会冒犯到提供援助的政府。然而，这个过程却明显地减缓了决策的制订，且常常会导致“最平庸”的决策。这引起现场调查员的强烈不满，他们认为处理危机形势时减慢速度可能导致若干难民的死亡。他们认为高层管理完全陷入所谓的官僚混乱之中，他们不能理解高层管理者面对赞助政府时不得不表现出来的那份谨慎。

领导层中关于如何判定成功缺乏一致性，包括捐献钱的总额和处理难民的数量，这种缺乏是改进所有工作特性和提高组织内员工满意度水平时遇到困难的主要来源。另外，核心使命同样缺乏基本的一致性。然而实地调查员倾向于将核心使命看成是帮助难民生存，高级管理则明显更多关注组织整体的生存，这取决于如何与联合国及本地政府联系。高级管理层必须决定是否教导实地调查员什么是使组织核心的生存更加有效的知识。另一方面，年轻人、理想主义的实地调查员可能会争辩（也确实如此）——如果没有满足难民的需要，组织生存下来是不合理的。在这个组织中，必然会出现有冲突的文化假设或有冲突的亚文化，即虽

然总部和地方都有各自的一致性，但整体组织在使命、目标和方式上却缺乏一致性。

相似的问题出现在汽巴－嘉基公司不同部门的工作绩效的评估中。高绩效部门倾向于将自己与低绩效部门进行内部比较，由此对高绩效水平感到自满。高级管理者倾向于将其与外部竞争者的相同部门在相同的生产/市场空间上进行比较，在这种标准下找出他们表现不好的地方。例如，制药部门做得比化学药品部门更好，但相对于其他制药公司要差，然而传统的惯例让人难以相信制药部门管理者能接受这样严格的外部标准。

很多所谓的文化变革过程实际上仅仅涉及文化的一个部分——对未来绩效的测量。因此，新的行政总裁就任并宣布他们会重视产品质量，控制成本，或使组织更加以顾客为导向。有时这听起来像是使命真正的变革，但进一步分析的结果表明这仅仅是关于如何测量成功的新关注点。从这个视角看来，很明显这些新信号只会改变文化的一个部分。如果仅仅只是显示结果改变了，而没有关注使命、目标和方式，那么几乎不会有什么实际的改变。

测量方式的一致性

标准和方式的信息收集都必须达成一致。例如，早期，DEC 曾开发了一个非常开放的交流体系，到处去建立深层的了解及组织成员之间的信任。这个体系通过计算机化的电子邮件网络、不断的电话交流、频繁的拜访、正式和非正式的调查和即兴会议以及两到三天远离办公室背景下的委员会议来维持。有特色的管理者会建立属于自己的测量体系和完全值得信任的报告进展。DEC 实行的最有影响力的共享假设是：信息和信任是组织的生命线；公司为了确保内部高水平交流建立了正式和非正式的机制，比如，在早期的规定中工程师的办公室没有门，他们能通过身体接触和世界范围的电子网络来接近其他人。

奥尔森通过在各处走动、与组织所有层级的人进行交谈来进行测量，在走动范围内他能感觉到充满斗志的氛围。非正式的测量最初比正式的财政控制更重要，由此形成一个达成共识的假设——“我们会永远坦率和真诚的对待其他人”。

相反，汽巴－嘉基公司有一个严谨的结构化申报制度，包括每周通过电话联系，每月对总部财政控制机构进行报告，每半年总部成员到各个部门参观一次，

政策通过正式会议和研讨班传达到组织中。汽巴－嘉基的主要观点是相关信息主要在指定通道内流动，避免这些（开放性的）信息系统，因为这些信息可能是不真实的。

总的来说，组织用来测量其行为和绩效的方法，即为测量自身所选择的标准和发展起来的信息系统，随着这些相关问题一致性的发展变成了文化的核心成分。如果未能达成一致且有围绕不同假设的强大亚文化形式，那么组织会发现自己陷入严重的冲突中，这些冲突会暗中破坏组织应对外界环境的能力。

关于补救和修正策略的共享假设

外部适应一致性要考虑的最后一个重要的领域是，“当这个过程需要改变时我们要做什么以及如何去做出改变”。如果有信息表明团体没有达到目标，比如销售额下降、市场份额减少、利润降低、产品引进推迟、重要客户抱怨产品质量或发生类似的事件，那么我们要通过什么样的方法诊断和补救？

对于如何收集内部信息、如何使信息在组织的相应部门起作用以及考虑到新信息时如何改变内部生产过程，都需要达成一致。如果在信息收集和利用的周期中有任何一个环节没有达成一致，那么这个组织都是没什么效率的。

> 通用食品的生产经理运用市场调查来测定他们经营的产品是否满足销售和质量的目标，同时，超市里的销售经理通过商品在架子上放置的位置好坏，获取商店经理对于不同产品的反馈信息（因为放置位置与销售额有很强的相关性已经得到证实）。销售经理不断尝试将这些信息传达给生产经理，而对于更“合乎科学的管理”的市场调查，生产经理则往往不愿予以考虑，因此不知不觉中自己的工作绩效就削弱了。同样的情形在早期的DEC也发生过，关于竞争对手在做什么，购买经理了解得最多，因为他必须从对手公司购买一部分产品，但是他的信息常常被忽视，因为比起这些信息，工程师更相信自己的判断。

如果能将信息用在适当的位置，一个容易理解同时又能起到作用的地方，那么对于采取什么样的措施达成一致仍然很重要。例如，如果一种产品在市场上销

量不好，组织是会解雇这个销售经理，再次审查市场策略，再次评估研究质量和开发过程，召集一个由很多职务组成的能从失败中找出学习经验的诊断小组，还是会像从地毯上拂去灰尘一样拂去失败，同时静静地给这个销售经理安排不同的工作呢？

在 DEC 公司，诊断结果和提出的补救方法可能是组织所有层次成员之间公开讨论和争论的结果，但是自始至终组织对技术人员的重视程度都超出了对财务、市场或采购人员的重视程度。在讨论和争论之后，组织当场就采取了自我纠正措施，因为人们现在知道他们可以做的事情了。因此，到高级管理人员批准并通告行动为止，大部分问题都已经解决了。然而，如果讨论导致了违背奥尔森的假设和直觉的提议，那么他可能干预讨论过程并尝试影响大家的想法。如果这么做不起作用，为了“谨慎行事”他有时会准许不同的团体沿着不同的道路前进，在激发内部竞争的同时“让市场做决定”。尽管这个过程有时是无计划的，但这也很容易理解，这是 DEC 自己在应对不断变化的市场时，在达成一致中发现的一种处理事情的方式。

在汽巴－嘉基公司，为了尽量不让坏消息向上传递，如果可能，要当场采取补救措施。然而，如果这些问题在公司中普遍存在，那么高层管理者会经历一个正式诊断时期，它常是以一种强制任务的方式或者其他特定程序进行的。一旦做了诊断分析并确定了补救措施，组织就会通过系统的会议、备忘录、电话和其他途径正式发布决策信息，这些都将在第 8 章说明。

在通用食品公司，最难的补救措施之一是为了履行产品开发的职责而停止生产不成功的产品。如果市场检验数据表明客户不买某一产品，那么可以认为所检验的人群不合适或生产中一个小的改变就能纠正这些问题。不管数据如何呈现，开发部门都要合理解释为何认为产品迟早是要出售的。实际上，管理者必须制定严格的规程和时间限度，这些是基于开发部门的反对而被迫放弃的项目。

修正程序不仅局限于问题领域。如果公司有成功的迹象，那么可能要决定是要更快的发展，还是制订一个控制增长的周密的策略或快速获益并降低风险？在这些方面达成共识对提高效率是至关重要的，达成一致的方式是公司行事风格的决定性因素之一。没有周期性生存困难的公司可能也没有应对这些困难的方式。然而，有生存危机的组织在应对这些危机时常常会认识到什么是他们深层的假设。组织文化中重要的部分可能确实是潜在的。没有一个人真正懂得

在应对严重危机时该做什么样的反应，但是这种应对实质反映的是文化的深层成分。

例如，许多将要停业的组织会惊奇地发现他们的员工拥有出人意料的高水平的动机与忠诚度。我们也听说了相反的报道，通常是战争时期，在高水平忠诚度的军事单位里，人们会惊奇地发现有个别人会丧失战斗的意愿、逃离战争寻求宽恕甚至在背后向长官开枪。危机情势显露了员工的亚文化团体是否产生了对产量的限制以及是否向管理者隐藏了可以提高产量的主意，或这些亚文化团体是否支持生产目标。在公司的第一代，危机揭露了创建者的一些深层假设，团体的文化可能就是围绕这些所做的详尽的阐述。一个公司的创建者通过大量解雇员工甚至是解聘亲近的同事来应对萧条的经济环境。相反，在同样情形下，另一个公司的创建者则让每个人在空闲时间工作，同时建议所有人降低部分工资。他明确表示重视员工并且希望尽可能多地留住他们。“神经过敏的”组织，即其文化产生了慢性机能失调，它通常起因于一系列危机的解除，这使得大家在应对问题的方式上产生了系统偏见。因此，对危机的应对提供了构建文化的机会，同时也揭露了已形成的文化的特点。从这些角度看，组织适应的一个最重要的方面是分析和理解，如果可能的话还有控制。

组织的补救或修正策略，即组织者对绩效表现的信息的反应，是文化假设形成的一个重要领域。这些假设可能揭示了其他关于使命和定位的假设，也可能与组织规定的内部职能的假设密切相关。

一旦实施了补救或修正措施，就必须收集新信息以确定结果是否有改善。感觉到环境的变化、在适当的地方获取信息并消化、形成恰当的反馈是永久性学习循环，这个循环是组织保持有效性的最重要的特征。

概要和小结

在这一章，我以组织与外界环境方方面面的关系为中心，回顾了文化假设的演变方式。如果团体希望高效运作，那么团体的根本使命、目标、用来达成目标的方式、对成就的测量和补救策略就都必须达成一致。如果子团体与亚文化形式之间有冲突，那么这种冲突会破坏团体的表现。然而，如果环境状况改变，那这

种冲突也是适应和新知识的潜在来源。就像我们看到的，一致性程度在团体早期成长更有影响力，在后阶段则可能导致功能失调。

这些外部生存问题的解决方式对团体的内部整合有着深刻的影响。所有组织最终都是一个外部适应方式与内部整合问题解决相互依赖、紧密联系的社会技术系统。尽管我们是按顺序讨论这些的，但实际上，内部和外部过程是同时发生的。

我们从这些分析中得出的最重要结论是，文化是多维的、多方面的现象，不能简单地将其简化为一些主要维度。文化最终反映的是团体应对环境和学习的成果，这是学习过程的一种盈余收获。因此，文化不仅在现在满足了提供稳定、意义和预测性的功能，同时也是团体过去有效决策的结果。

领导力的内涵有几点：

首先，外部问题阐述的是构建团体并希望团体成功的领导者所关注的问题。即使团体在时间上先于领导者存在，它也通常会把组织成员之一安置到领导的职位，关注外界的管理、生存和成长。

其次，这些职责的管理常常成为评估领导者的基础。如果他们不能创建一个成功的团体，那么他们就可以被认为是失败的领导者。

外界的意见分歧可以获得谅解，但如果领导者没有履行外部的职责，那么他或她通常要被废除、被否决或得到更严厉的处分。应对周期各个阶段和团体面对的问题为领导者评估其自身绩效表现提供了一个有用的清单。

第6章

关于管理内部整合的假设

一个团体要想完成使其适应外部环境的任务，就必须在成员之间建立和维系一套内部人际关系网。构建和形成团体的过程与解决问题和完成任务的过程是同时发生的。我们最终获得的团体文化都会反映一个内部和外部的导向过程。团体自身内部整合过程反映了所有团体必须应对的主要内部问题，这些问题如表 6—1 所示，我们已在第 4 章对此进行了阐述。

表 6—1　　内部整合问题

- **创建一种共同的语言和概念范畴。**如果员工不能与其他人沟通和交流，那么就难以定义为一个群体。
- **定义群体边界及内涵和外延的标准。**群体必须能定义其自身，定义包括谁在团体内，谁在团体外以及通过什么标准确定成员资格。
- **分配权力和职位。**每个群体都必须制定权势等级、成员如何获取、维持和丧失权力的规则和标准。在这些方面达成一致对于帮助成员应付焦虑和攻击情绪是至关重要的。
- **形成亲密关系、友谊和爱情规范。**每个群体都必须为同事关系、性别之间的关系以及在管理组织任务的背景下处理开放与隐私的方法制订出游戏规则。在这些方面达成共识对于帮助成员管理友情和爱情的感受至关重要。

续前表

• **界定和分配奖惩。**每个群体都必须清楚什么是高尚和罪恶的行为，必须在什么是奖赏、什么是惩罚上达成共识。

• **解释难以解释的——思想意识和宗教信仰。**一个群体就像一个社会，要对难以解释的事件赋予意义，以便成员能对此做出回应，避免其在处理不可解释和不可控制的事情时产生焦虑。

创建一种共同的语言和概念范畴

作为一个团体，个体必须联合起来构建一个交流和语言体系，解释正在发生的事情。人类有机体不能忍受太多的不确定性和过度的刺激。当组织知觉与思维的含义范畴集中于重要方面的时候，不重要的方面就被过滤了。这样的范畴不仅降低了过重的负担和焦虑，也是所有协调活动必要的前提。

跷跷板上的两个儿童不仅要互相暗示对方一起操控跷跷板，同时“在什么时候压、什么时候放”也需要一些语言或非语言信号。共同构建团体的成员在构建新组织时必须明白其他人的语义（即使是以通用的基本语言开始的，比如英语），这样是为了确定以下抽象概念的含义：“好产品”、“高质量”、“低成本生产”、“尽可能快”（地投放到市场）。如果团体里一些成员使用的词语来自不同的体系范畴，那么他们就无法对做什么达成一致，甚至无法对以下内容达成一致的定义：什么是真实的、什么是事实、某些事情何时是真理何时是虚假、什么重要、什么需要关注，等等。人与人之间很多失败的沟通就源于他们开始时缺乏制定不同含义范畴假设的意识，就像下面的卡通漫画所表现的一样（见图 6—1）。



“小杰克·霍纳坐在角落（corner）处，正吃着东西……什么是困境(corner)？”

图 6—1　“corner”是什么？

例如，作为一个小规模家族食品公司的咨询顾问，我会询问一些经理在日常生活中是否与下属、同级或上级发生过什么冲突。除非遇到特别不满意的人，否则我常会发现他们对任何时候的任何冲突都予以直接和彻底的否定。这种反应让我很困惑，因为我已经通过董事长指出了什么是组织成员察觉到以及经历过的“严重冲突”。最后我明白了，假定“冲突”这个词是一个一般意义上的术语，包括两个或多个人之间所有程度的分歧，冲突总是在一定程度上存在的正常的人类情形。

另一方面，我的访谈者支持两种完全不同的假设。他们的观点是：

(1) 冲突这个词有很多不同的见解，很难使其一致（词语有自身不同的语义解释）；

(2) 从某种意义上说，没有很好解决的冲突就是严重的冲突。

我曾经认为不同的语义假设是交流困难的根源，我将要求变成“谈一谈对于你来说什么会使工作更容易或更难完成”。如果有证据表明人与人之间的分歧是从表面开始的，那么我就能详述关于这种分歧的假设，在我的观念里，这在组织看来是完全正常的。接着我听到一个关于严重冲突的生动详细的报道，在随后的讨论中，我用的冲突这个词本身不会有进一步的误解和戒备。在这个实例中，我的委托人和我为我们共同的结果构建了共同的语言。

在同一组织的团体会议中，我们能看到董事长常常对没有积极贡献的成员感到恼火，并且得出关于这种成员的能力的结论，董事长认为（后来通过询问这种状况了解到的）沉默意味着无知、无能或缺乏动力。沉默的员工通常准备好做报告但是最终非常沮丧，因为从来没有人要求他报告。他认为没人期望他主动贡献，于是他开始确信老板不重视他，因为他没被叫到去作报告。如果关于沉默的差异假设没有公开说明，那么双方就会有坚持错误假设的风险，这引起了一个自我实现预言的经典案例。团体缺乏一个共同有效的交流系统会暗地里破坏有效作用。整个团体文化尚未形成，但是各种不同的小团体已达成一致的假设，比如“我们老板不重视我们的贡献”。

建立共同范畴体系的人常常是团体的创建者。例如，小型高科技公司的创建者，拥有为行业提供物美价廉产品的使命感，必然会指导他的员工如何去设计高质量、高雅的产品。他必须在无数与设计相关的资料中详细地指出哪些是他们应该寻求和特别关注的；指出应该如何分析客户的反应、如何考虑成本以及如何对

生产和市场的反馈作回应。这样的指导可能会获取特定的价值，但实际过程比这深奥得多。价值观已被植入自身的概念范畴之中，一个范畴体系正是所被教导的内容，除此之外，价值观也被植入到如何回应的规则之中。

关键性的概念范畴常常体现在团体所用的基本语言中。因此，讲英语的人通过英语单词学习盎格鲁－撒克逊人（Anglo-Saxon）文化传统的重要文化范畴。例如，“管理”（management）一词体现了美国文化主动、积极、实用等特征。很多只说英语的人对于类似的单词不出现在其他语言中感到很惊讶，比如在德语中它就不存在。更为重要的是，如果单词不存在，其概念也不可能以相同的意义存在。例如，在德语中，管理这个词有三种表达：“leadership”、“leading”、“directing”；但在英语中，“managing”的意义却很难被翻译成一个单词或一个概念。

因为新团体总是来自于主体文化，所以很难在一个新团体中区分文化意义上的新发现。一个新公司是否简单地反映了成员文化的起源？当然，公司创建者起初会将先前的文化假设带到新的环境中，但是作为新团体，要开始经历自身生存和成长的问题，还要开始形成属于自己的历史，另外，还要发展属于自己的语言和概念范畴，这是对基本语言的提炼和详述。

总的来说，共同的语言和共同的概念范畴对于其他所有一致性的建立和所有的交流都是至关重要的。这种共同的理解以行动、姿势和说话方式的范畴开始，这些范畴常常由促使团体紧密联系的人或团体中更活跃的成员提出。因为成员几乎都出自相同的主体文化，所以可以利用最初共同的语言。然而，随着团体的成长，共同的词语有了特定的含义，特定词语真正所指的假设最终会是团体文化最深层的内容。

界定团体边界和身份

如果一个团体要运作和发展，为了达成明确的一致性，最重要的就是意识到谁在新团体内、谁在新团体外（或者不在新团体内）以及做出这种列入性决策的标准。如果新成员对于自己的成员资格无法确定，那么他就不能工作，也不能专注于自己的主要任务，如果团体没有界定自身及其边界的方式，那么团体就不能真正保持良好的感觉。

最初，列入标准是领导、创建者或高级负责人设定的，但是随着小组成员的相互影响，这些标准得到了检验，根据已有的检验标准团体一致性也产生了。在

一个年轻的公司里，常常有很多激烈的争论，谁应该成为所有者或合伙人、谁应该拥有优先认股权、谁应该在关键职位任职或被聘为官员、谁应该因为不能胜任工作而被开除。关于这些争论，真正的人事部门已经做了决定，同时，列入标准被自身所锻造、检验并得以明晰展现，因此，每个人都清楚这些。这样的争论也给检验使命的陈述、目标的清晰度、方式的清晰度以及阐明几种文化元素是如何同时被创立、检验、表达和强化的，提供了机会。

决定团体核心假设的一个方法是询问当前成员在新成员那里真正想寻求什么，仔细检查当前职员的职业历程，这样能弄清团体列入了哪些成员。例如，当一个人询问 DEC 的聘用过程时，得到的答案是每个潜在技术和管理的新成员都至少要通过 5~10 人的面试，一个人只有获得一系列的认可才能得到工作。如果一个人想知道面试官寻找什么样的人，会发现重要的标准包括智力、自立、清晰表达的能力、对分歧的忍耐力以及高动机，尽管它们大部分都是很含蓄地在起作用。当他们被质疑表现得很模糊时，主考官往往会说“我们想找匹配的人”。

一旦雇用了谁，DEC 就会像看待固定员工一样暂时接受他。如果他们不能胜任初期的工作任务，那么此时的假设是“他们有能力，只是被安置在了错的岗位。”换句话是，一旦“进入”公司，你就不容易失去职业地位。在经济危机时，公司趋于放慢招聘的速度，一般不会解雇任何人。当裁员的压力增加时，组织会将解雇重新界定为“轮岗”，这会给予员工更多的自由和选择。

关于没有人因不合格而被解雇的假设是很重要的，但是经济和技术改革会引发一种状态，人们在公司内部转换新职位才能获得最切实的利益，如果可以，到其他公司也行。随着效率提高，1980 年年末和 1990 年年初出现了更多的裁员现象，这引发了两个小团体之间的冲突，一个子团体认为增长是充分的、可以裁掉过剩的员工，另一个子团体则认为围绕着少数人进行基本的改革重组是重要的。奥尔森强烈地感觉到 DEC 仍然是一个大家庭，不应该驱逐自己的孩子，裁员是错误解决成本超支和低效的方法。最后，董事会以强制方式解决这个争论，董事会坚持裁员，这最后迫使奥尔森辞职。

汽巴－嘉基公司前期的培训是成员关系重要的标准。大多数年轻的技术和管理职员都有科学背景，这令以下假设显得更为突出，一个人要想在公司取得很大的成功，就必须知道科学是基于什么构建起来的。即使一个人受雇于市场或管理职位，拥有诸如博士这样的高等学位也是个明显的优势。

DEC 和汽巴－嘉基公司都很难聘请或吸引到 MBA 人员，这些人一般被看做是通才，没有固定的技术或学科背景，比起对组织技术的贡献他们可能更关注个人抱负。这些观点的后面有一个更深层的假设（两个公司都有），虽然公司需要全面的管理，但这不是成功的关键。科学和技术技能是必不可少的。这些假设在 DEC 对向不同方向发展的能力和划分部门的能力有非常大的影响，因为那里总是缺乏有经验的全面管理者。

“谁在团体内、谁在团体外”不仅应用在最初的雇用决策中，还将随着一个人在团体中的进步而继续被赋予其重要的象征意义。界定谁在团体内、谁在团体外的一个直接结果是开始使用区别性对待的规则。内部人员有特定的优势，他得到更多的信任，获得更高的基本报酬，最重要的是他在确定的组织中获得身份上的归属感。外部人员不仅得到的利益和报酬更少，更重要的是，没有特定的身份。他们仅仅被称做“外部人员”，人们更可能对其有偏见并以冷漠或敌对的方式对待他们。

可以将组织看做职业生涯发展相关的三个维度：

(1) 从一个任务或职责到另一个的横向发展；

(2) 从一个职级到另一职级的纵向发展；

(3) 包括从外部到内部的发展。

达成标准共识不仅是为了提升，还是为了列入性的发展。当一个人进一步地“进入”团体，那他就与团体的一些更隐密的假设有了利害关系。一旦一个人学会特定词语的特殊含义和界定成员关系的特殊方式，比如秘密兄弟会的联谊，就会发现界定团体内地位的一个最重要的标准就是团体是否将秘密委托给他。这样的机密包括：过去的一些事情是如何发生以及为什么发生的、谁真正属于统治联盟或内部团体，以及一些组织的潜在职能是什么。在汽巴－嘉基公司，高级管理部门有一个“巴塞尔贵族”（Basel aristocracy），也就是一群在工作中凭借其社会地位和卓越技术而成为董事会成员或高级主管的人，只有真正成为内部人员你才能知道他们是谁。

随着组织的成长和日益复杂化，清晰界定外部和内部组成部分的问题将变得更加复杂。更多的人，比如销售人员、购买代理商、批发商、特许经营人、董事会成员和咨询人员，开始充当跨越边界的角色。在一些制造业中，经济环境必然会使工作强度减少，这是增加临时工和合同工的原因所在，在必要的时候这样的

人也更容易遭到解雇。政策观点引发的某些特定问题将文化假设烘托了出来：什么是临时工，一个人能在某个职位上维持多久，他们享有的权力是什么，如何最快地培训文化的精髓部分，如何处理临时工对组织固定工人造成的威胁？

在复杂的社会里，个体隶属于很多组织，因此他们的身份不是独立地归属于任何一个组织。对特定文化单位的定位和定义变得更困难，因为特定的组织可能是一系列复杂亚文化的重叠，但成员达成一致的标准一直是决定文化单位是否存在于任何特定组织的一种方式，寻求这种一致性永远是所有团体将自身与其他组织区别的当务之急。一系列的沟通规则，比如首字母缩写词和特定行话的含义等也在文化中形成，这些沟通规则是组织定义谁是我们、谁是他们的一种最最清晰的方式。当然，戴上特定的徽章或穿上特定的制服则是另一种清楚表明身份的方法。

从个人的角度来看，在一个人的生涯中更换工作岗位，频繁地从一个机构或地域组织更换到另外一个机构或组织，会导致对在任何组织中起作用的更深层假设的理解失败。如果不同团体的假设不同的话，人们可能会不断感到自己无足轻重并一直经历着内心的冲突。这表明组织要让个体适应一个复杂的部门组织，就应当令每个工作任务都使个体理解一些关键假设，但不要达到过度社会化而形成亚文化的程度。

总之，对于一个组织或一切组织的亚单位来说，界定谁在团体内、谁在团体外的标准是分析文化最好的方式之一。此外，团体作判断和实施的真正过程是本章所讨论的使外部生存问题和内部整合问题产生某种整合的文化构建过程。

分配权力和职位

在所有团体中，至关重要的一个问题是影响力、权力和职权如何分配。人类体系中的阶层形成过程是典型的，不同于动物界建立统治的仪式那么显露，但在功能上它们是相同的，都关系到管理攻击和控制权所需的切实规则的演变。人类社会形成了像小鸡啄食一样的等级秩序，但是两个过程和结果的复杂程度和变化却相差甚远。

DEC 和汽巴－嘉基公司在分配权力的方法上有显著性的差异。在 DEC，权力源自个人成就和支持网络的建立。相对而言，正式的职级、资历和工作类型比个人特点和过去成就的影响要小得多。像谈判能力和适应环境这样的个人特点是很

受重视的。不再特意强调正式职位系统以利于每个人有参与、发表意见和聆听的权力的假设，因为它认为任何一个人都可能有很好的意见。然而，就像前面提到的，因为没有人能聪明到去评估他或她所提出的意见的好坏，所以如果其他人卷入这个意见的执行中且任何人都有权力和义务挑战这个意见，那么这个人就必须接受这个意见。这样，攻击被引导为日常工作常规，是直接指向意见，而不是指向人的。深层次的假设是一旦一个人进入组织，那么他就是“家庭”中的一员而不会真正地丧失成员资格，这种深层次假设可以在员工的意见遭到质疑时避免他们有个人威胁感。

相反，在汽巴－嘉基公司，有一个非常正规的权力分配体系：该体系基于个人背景、教育资格、资历和所有工作，会分配给拥有更高权威的人更成功的绩效。在一定的年限之后，雇员获得一定的职级，这个职级与兵役或行政事务上的提升一样，同时，这样的职级与特定工作任务是没有关联的。如果员工的工作责任减轻了，与官衔相连的职位和特权并不会丧失。工作中强调客气、遵守礼节、理性的氛围，忌讳表现出侵犯行为，但背后抱怨、脸色难看及拉拢活动是压制公开侵犯所带来的不可避免的后果。

从组织所产生的强烈家庭感以及对领导或正式权威的情感依靠程度的观点来看，两个组织都可被列入家长式制度。然而，两个组织在权力分配规则如何奏效上的巨大差异提醒了我们，在以特定的组织为特征的文化中，像专制、家长制，这种宽泛的标志是多么的模糊、多么的没有用处。一方面，我们应再次注意使命和任务的外部问题之间的紧密关系；另一方面，还要注意到权利、权力分配的外部问题。每个与组织相关的技术和任务都会直接影响到最终的权利、权力分配。更多的化学行业中专制的假设与更多的新兴新技术的工程行业中平等主义的假设，都被视为具有强大的影响力，这些假设是通过创建者和新成员带到组织中的。

正如1980年我在英国石油公司一次会议上所阐释的一样，要弄清楚权威体系是如何起作用的，我们就要对语言的微妙之处敏感。公司要求我以现任会议主席的身份参加为期三天、来自世界各地的高级经理都参与的会议，在活动中观察文化，以便在三天中就文化进行讨论。在此次会议上，大家探讨了一项主要的结构性变革。然而，之前各国家已经

对所有的生产线管理实行完全自治，会因每个主要的生产线而在新组织内创建世界范围的企业单位，这些生产线可能由伦敦来管理。这样的变革意味着驻国总经理失去了大量的自治权和权力，同时企业的总部和部门中心则可能获得权力。

大部分会议致力于通过当前会议主席的努力来协助驻国总经理接受其新角色，即更多的本地“外交官”角色和更少的企业部门管理者角色。我观察到的是会议主席以最温和友善的方式应对沮丧和愤恨，同时重申他们职位的新现状。当以缓和的方式为解除权力的驻国总经理提供关于未来他们的角色可能如何被重构的建议时，这种情形出现了。当我向委托人，现任会议主席，报告这些观察数据时，他突然笑起来并说道：“沙因，你在会议上所看到的是我们曾有过的最糟糕的大屠杀；我从没见过我们的主席用过比这更挑衅的态度镇压人们从而坚持新的权力构造。”我对英国文化和这个公司的文化的了解是多么的肤浅啊！

社会学家一个令人信服的说法是，道德方式、礼节和分寸感不是社会生活的礼节，而是避免彼此社会伤害的基本准则。作为人类，我们的职责不仅是发展“我们是谁”这样的自我形象，还要发展自尊水平——我们有足够的价值去持续行使职责的一种感觉。这种自尊是建立在他人接受我们自我表述的基础上。当我们讲了一个笑话，无论是否幽默，其他人都会笑；当有人在公共场合放屁，无论声音多大，我们都会装作没注意。换句话说，每种类型的人都试图努力维护每个人的身份和假象所达成的一致假设，尽管那么做意味着说谎。赞美一些人会让他们感觉很好，尽管我们认为事实并非如此；我们教导小孩子不要说“那儿有个胖女人”，尽管肥胖的人大家都很明显就能看到。

组织中的绩效评估有如此强烈的情感抵触原因在于，管理者完全了解下属给他或她“反馈”的时候违背了很多文化规则和标准。更直接的说法是，在一个人采用攻击的方式时我们想告诉他的是，这么做不亚于社会谋杀。在这样的人身边是不安全的，如果此种行为一直持续下去，我们会认为这个人精神有病要对其进行监控。戈夫曼（Goffman）对精神病医院的分析清楚地说明了在很多案例中“治疗”是教给病人文明社会的规则，这样可以避免其他人为此感到焦虑。

总之，每个团体、组织和职业都会根据影响力、权威和权力的分配形成一定

的规范。如果这些规范就某种意义而言，通过系统发挥作用，而该系统提供完成外部任务并促使团体成员合理地远离焦虑，那么这些规范就将逐步成为默认的共享假设，同时也会成为文化 DNA 中至关重要的遗传因子。

形成亲密关系，友情和爱情规则

每一个新团体都必须同时决定如何解决关键问题和如何建立适当的同龄人关系。权威问题最终源于应对攻击情感的需要；同龄人的亲密关系问题最终源于应对喜欢、爱和性行为感受的需要。因此，社会发展了清晰的性角色和血缘关系系统、友谊和性行为的规则，以达到稳定当前的关系，保证生育机制和社会的生存。

对于新的团体或组织，性和生育的深层问题通常是无关的，除非我们说的是一个因家族继承而受到特殊关注的家族企业。那么，谁和谁结婚了，哪个小孩子出生了是真正主要的问题。组织规则的出现将反映家庭继承权构建的假设。回顾库克的调查，领袖候选人的角色在法国白兰地公司只能传授给另一个男性，所以继承权给了侄子而不是女儿。

家族企业最重要的一个特点是亲密关系和信任的特定水平会保留在家族成员中，如此就在组织中创造了一种双重的亲密系统。在一个加拿大连锁超市斯坦伯格家族公司（Steinbergs）（第 12 章将更加详细的描述），创建者雇了另一个人，这个人在所有的商业事务上都成为他真正的合作伙伴，但是拥有者从来不让这个人持有公司的任何股票。这两个人在所有的商业关系中都非常亲密，并且是很好的朋友，但是所有权对创建者来说具有特殊的意义，而且只能与有血缘关系的人进行共享。

正如弗洛伊德很久以前指出的一样：

> 我们带入任何新团体中的模式都是我们自己家族的模式，在这个团体中我们度过了早年的大多数时光。因此，我们从父母那里学到的处理与他们及与兄弟姐妹关系的规则，是我们在一个新的团体中处理与权威人士和与同龄人关系的最初模型。因为新团体中不同的成员在他们家族的起源中都可能有各种各样的经历，他们可能来自于不同的模型，这些模型与他们的关系应该是怎样相关，这些模型使得新团体中潜在的分歧

和冲突偏离了与其他人相关的适当方式。

如果团体的创建者是一个很有权力的人，他有一套非常清晰的关于这些关系应该如何发挥作用的模型，那么随着时间的流逝，他或她可能会将这个模型施加到其他的新成员身上。然而迄今为止即使有一个强大的创建者，其结果最终也是协商的结果，在团体内逐渐形成的规范，与团体真实的经历一样反映了多数有影响的成员的最初暗含的假设。

DEC 公司的人际关系是自相矛盾的。一方面，“推回去，做正确的事情，并且接受”，这让环境极具个人化和竞争化；另一方面，在采取行动前达成一致的重复性的共享经历，创造了高度的个人亲密关系。许多场外会议在一定时期内粗糙地组合在一起，促使了 DEC 团体进行更亲密的接触，体现了之前提及的家庭情感。

团队工作在 DEC 很受拥护，这个概念的含义对 DEC 而言是独一无二的，成为一个优秀的团队工作者意味着即使打断会议、放慢项目进程也要推回去。这个假设与惠普的假设完全相反，惠普认为成为一个优秀的队员就是与团体一致，而不是做过多的对抗。最近有一个洞察力很强的内部组织顾问告诉我，他终于发现 DEC 是一个什么样的团队了，他称它为“一个跑步或者体操团队，在这个团队里你希望总分很高，但只有通过每一位优秀队员的努力这一目标才能实现。”

在汽巴－嘉基公司，人际关系更加疏远和正式。这体现了植入于汽巴－嘉基公司的大量文化以及团体大多数现任领导的个性品质。不管怎么样，汽巴－嘉基公司使得非正式正式化了，通过特定的仪式建立亲密关系，这种仪式在 40~50 人的高层管理年会上举行。三天会议中有一个下午和一个晚上都致力于一个活动，这个活动由会议的组织者计划，却一直保密到团体真正开始实施。这个活动总是包括某些娱乐，在此每个人都是相对不称职的，因此在别人眼中他们看起来都像傻瓜，如同射一种老式的弩那样可笑。因此，职级和职位故意得以平衡，玩笑和逗趣代替了日常的礼节。继娱乐活动之后，人们都去吃非正式的晚餐，此时常有幽默演讲、彼此逗乐和嘲弄对方。在大量酒精的刺激下，人们的行为无拘无束并以一种在工作中无法出现的方式相互影响。每年都会出现的秘密情境加强了与此相关的事件的情感，这使团体成员像孩子期待圣诞礼物一样期待它的到来。可以说，在这个组织中，亲密关系是通过周期性回归的仪式来实现的。

人们对下班后聚会的作用持相同的观点，聚会中会喝很多酒，这通常出现在日本公司。在日本，在正式关系中，特别是在权威方面，必须保全面子，但是要阻止一些必要的信息反馈到老板那里。通过一起喝酒（不允许假装醉酒），他们创造了一个氛围，在这个氛围里，下级可以和老板谈一些平常碍于面子不能谈的事情。

分配奖惩

每一个团体都必须形成关于遵守或是违背规范和规则的约束系统。必须在理论上和实际中用什么界定奖惩和管理方式上达成一致。关于这些问题达成共识的假设构成了新型文化的最重要的部分。对奖励和惩罚系统的变革也是开始改变某些文化要素最快也最容易一种方式。

在通用食品公司，规范可以使有工作能力的生产经理在近 18 个月的时间内成就一个更强大、更好的产品。那些在 18 个月的时间内不努力的经理就会感觉到自己落后了。通过比较，在 DEC 成立的早年时间里，相关假设是“产品的设计者应该监督自己产品的整个生命全过程”，因此把奖励界定为允许陪伴自己的产品从生产到销售的全过程。取消这个过程可以看成是一种惩罚。

在通用食品公司，升职也意味着各种各样的奖金，其中值得注意的是会在更好位置拥有一个配置了更好的家具、高质量地毯和高质量艺术品的宽敞办公室。所有这些源于与“资源状况”相匹配的等级水平的中心供应站。总部大楼设计成活动的墙体，这样的办公室尺寸可以根据升职或者再分配的要求进行调整。相反，在 DEC，如果一个经理以晋升为由获得更大的房子或者更好的车，上级管理者会认为他更关注个人福利而非公司的业绩，并会因此不再信任他。

在汽巴－嘉基公司，短期获利的关键在于资深管理的个人认同和公司新闻报上的公众认可。长期收益是上升到更高的职级或者得到一个更明确、更重要的工作任务。分配工作的任务长度可以表明这个人是坚持不懈的，以及这项工作具有不可替代性。DEC 利用分红、职工优先认股权和加薪作为高成就的一种信号，而汽巴－嘉基公司则更多地运用大量的非货币、象征性的奖励来表示，比如出席科学会议这样的特殊权益，薪水更多地与职级和服务年限挂钩。

惩罚，像奖赏一样，在不同的组织中有不同的意义。一些高科技公司，明确表明不解雇员工。人们可能会失去他们正在进行的特殊任务，在组织里寻找另一

个任务同时成为“庇护寻求者”或者“徘徊于办公大楼的无所事事的人”。他们将继续无限期地领取薪水，但是很显然他们受到惩罚了。通常这种信号很微妙，但是当一个人在“狗窝”或者处在“受罚席”时，同事们是知道的。接下来可能是他们会失去分红或者晋升失败，但是最初的惩罚已经足够了。

事实上，对于组织的新来者而言，要了解一个人什么时候会获得奖励，什么时候会受到惩罚是最困难的一项任务，因为从局外人的角度来看，信号常常含糊不清。老板叫骂可能是奖励，不理不睬可能是惩罚。只有更深入理解文化才能明白对新来者叫骂的含义。很多公司认为团队协作是完成工作的一个主要特征，但是只有过了一段时间后，新来者才会明白团队协作对于一个特定公司的意义。在会议上直言和对抗是会受奖励还是受惩罚，就取决于这种意义。

阿莫科公司的文化分析报告中展示了一个深刻的例子，是他在若干年前通过英国石油公司获得的。阿莫科公司的管理者和工程师称之为“谴责文化”，在这种文化中，规范即如果一个方案里有些事情做错了，必须立即确定由谁负责。谁对错误负责比为什么犯错更为重要，但是真正消极的一面是，指责一个人没必要通过公开的惩罚方式，也不用告诉其他人是他或她的责任。如果高级管理者记忆里认为这个人不值得信任，这将使他的职业受到限制。那些没有分配到好任务或者没有得到提升的人可能永远不知道是什么原因。所以，大家都尽量远离任何可能失败的项目，以免受到责怪。这种信念也阻碍了阿莫科公司与其他公司的合作，因为假如这个方案失败了，该方案里的人都会变得很敏感，就算大家都很清楚这种失败是另一个公司造成的也是如此。

惩罚和奖励系统常常会反映符合其他重要的文化主题。例如：获得奖励可看做是获得社会“财产”，也是提升身份地位和权力的基础。因此，就像分红和职工优先认股权被看成是物质财富的获得一样，得到老板认可或升迁都可被看做是一种社会财产或者社会地位。公司上级或者更高地位人的奖励或惩罚是估量他或她进步的关键信号。一个重要的奖励是告知公司秘密；一个重要的惩罚是对其冷淡，也是最后开除的暗示。做错事的一个明确信号是被排挤出组织。

将奖励系统看做是一个动态的过程，常常有短期和长期两种含义。短期方面关注的是界定外部环境时组织的行为——投放产品、减少存货和减少费用等。研究组织文化时，必须深入研究奖励和惩罚系统，因为这个系统很快就能呈现出一些重要的规则和文化中潜在的假设。一旦辨别出哪些行为是“英勇”的、哪些行

为是“罪恶”的，就可以推断评估其背后的假设。

管理难管理的，解释难解释的

每个团体都要不可避免地面对无法掌控的问题，这些事情从本质上讲是神秘和不可预测的，因此也是令人恐惧的。在物理水平上，诸如自然灾害和天气这样的事件都需要解释。在生物水平上，诸如出生、成长、青春期、疾病和死亡这样的事件都需要有相关理论解释发生了什么和为什么发生。

大量建立在科学和理性上的文化，一般会认为所有事情都是可以解释的，至今为止没有解决的事情都是很神秘的。在科学使我们无法掌控或理解的事情不再神秘之前，我们需要一个可交换的基础，将所发生的事件放到一个有意义的背景中。宗教信仰可以提供这样的背景，也可以为那些看起来不公平或者毫无意义的事情提供一个合理的解释。迷信可以解释无法解释的，在含糊不清、不确定和有威胁性的状况下为之提供一个指导方针。这些指导方法常常强调并指出什么是英勇行为、什么是罪恶行为，因此创造了一个“意识形态”，即将文化的深层假设联系在一起成为前后一致的整体（详见第 7 章）。

意识形态总是包含各种起源的神话和英勇行为的故事，因此清楚地阐述一些高层次的价值是为模糊不清的形式提供解决方法。一个社会是受信仰支配的，而思想意识是与信仰联系在一起的。社会越是建立在理性、逻辑和科学基础上，就越会使更多意识形态拥有长期的基础，且与信仰的区别就会变得越清晰。

与这种普遍的文化进程并行的组织进程倾向于围绕组织历程中关键事件的发生而发展，尤其是那种难以解释或证明的事情，因为他们不在组织控制范围之内。组织能基于对关键事件管理的方式来发展宗教和意识形态的等价物。神话和故事围绕公司的创建和某些特殊时期而得以发展，如在公司有特定生存困难或是不寻常增长的时期、对核心假设的挑战带来对这些假设新的清晰认识的时期以及转型和变革时期。

例如，DEC 公司中某些个别贡献者和管理者在每次紧急危机中都联合起来帮助公司脱离困境。有些过程被迷信地看做是脱离困境的“方式”。这样的过程同时带来了英勇管理者领导下的专门委员会和一定时期完全自由处理问题的专门委员会。有时咨询顾问作为局外人会带给组织一些积极的信心。

在一个将计算机X射线断层引入到医院放射科的研究中，巴利注意到，如果计算机在一个不恰当的时候死机了，比如在给病人扫描的过程中，技术人员会尝试所有补救措施，包括我们都知道的踢打机器。如果计算机恢复运行，技术人员会小心地记录他或她刚刚所做的，并将这些经验传达给同事，尽管这些没有技术或逻辑基础。我们可以真实地感觉到，这是一种迷信行为，就算它也许可以在某些领域内进行逻辑上的解释。

关于组织过去如何应对关键竞争者、在经济中如何存活下来、如何开发新的和令人振奋的产品、如何对待有价值的员工的种种故事和神话，不仅阐明了组织的基本使命和特定目标（因此，重新确认它们），而且重新确认了组织自身的前景以及自己如何完成事情和如何处理内部关系的理论。

例如，一个关于惠普在经济严重衰退期没有解雇一个人的故事得到广泛流传，因为管理人员和钟点工都愿意缩短工作时间获得较少的薪水，因此公司不用解雇员工也能降低成本。由此得出的经验是对相关员工强大价值的肯定。在DEC有一个相似的报道，一个重要的项目工程师参与了很多重要的项目但最终都失败了。公司并没解雇他而是为他找到一个能让他成功并再次获得成功的任务，这再次阐述了核心假设，即一个人失败是因为他或她与职位不匹配。隐含在这个故事下的假设是公司聘用的任何一个人都是有能力的。

DEC早期历史中有个关于派往西海岸维修设备的工程师的故事。他为了赶午夜的火车而没有携带任何衣物。工作为期一周，工程师需要买衣服，他按程序将费用记入公司的账单中。会计部门拒绝报销这些费用，威胁工程师离开。奥尔森听到这些后严厉惩罚了会计部门，重申公司要注重技术价值并保持技术员工的高动机。

在这样的背景下，组织的意识形态是很多方面的。有时是构成文化总假设的意识成分，有时是从本质上无法解释或迷信行为的合理化。有时意识形态反映了理想和未来的抱负，因此有指导和激励成员的作用。意识形态常常包括与核心假设、任务、完成目标选择的方式及组织成员之间建立关系有关的陈述。

在公司的正式文件中，意识形态常常偏向于作为公司的关键价值观来说明。它们体现在公司宣言、年度报告、发展定位和培训资料中，但是这样一些形式通

常只是一张信奉的价值观列表而已，并没有组成连贯的思想意识。只有在出现一些事件支持此种价值观并将价值观下面的潜在假设表达清楚的时候，我们才能确定意识形态的实质真正是什么。

组织能通过故事、寓言和其他形式的口头或书面的叙述，传达它的意识形态和基本假设——尤其是对新进员工，他们不仅要在抽象的术语中了解什么是重要的，同时也要通过一些可以模仿的具体实例来了解什么是重要的。然而，即使是在这些领域，故事和寓言所表达的观点也可能不是很清楚，除非组织内部人员向新进员工解释文化的含义。因此，发表的意识形态和思想体系与文化的人工饰物没什么差别，很容易看到却很难解析。

概要和小结

每个团体都必须学会如何成为一个团体。这不是一个自动的过程，事实上，这是一个很复杂且涉及很多因素的过程。人之所以为人，就在于必须应对在任何一个新团体中限定和可描述的一系列问题。在最基础的水平上，他们必须形成共同的、可清晰界定事物意义的语言和范畴系统。正式的语言并不能精确地说明工作、团队协作、尊重和品质等的含义。团体必须在团体界线上达成一致，即“谁在团体内部谁在团体外部”。团体必须在如何分配权势和权力上达成一致，这样才能建设性地引导侵犯行为，准确地界定正式职位。他们必须形成界定同事关系和亲密关系的规则，这样才能对爱情和友情进行恰当的引导。

关于什么是奖赏、什么是惩罚，团体必须形成一个明确的假设，这样团体成员才能真正明白他们该怎么做。最后，团体必须形成一种解释去帮助员工应对不可预测和不可解释的事件——与宗教、神话和意识形态的功能一样。

围绕这些问题所形成的假设以及关于使命、目标、方式、结果检验和修正机制的假设一起构成了我们研究和描述文化的一系列维度。我们能用的维度未必就是唯一的，但是与研究团体的主体相连有一个好处，它能让人意识到文化的动态性——文化假设是如何开始和演变的。这些维度还将一个概念框架描绘成人们能对观察到的文化数据进行分类的依据。

基本上，这一章讨论的是在管理问题上的高度一致，使人们与其他人愉悦工

作以及对首要任务的专注成为可能。如果内部问题没有解决，如果人们满脑子想的都是职位和身份，如果人们不安定，如果人们不知道游戏规则、不能预测和理解将要发生的事情，他们就不能全心关注团体可能会面对的重要生存问题。另一方面，非常频繁地面对生存问题是对内部整合问题快速达成一致的关键刺激。

内部整合和外部适应问题相互依存。环境限定了组织能做什么，但是在这些限制中，不是所有的解决方案都能起同样的作用。可行的解决方案也会受到团体成员特征的限制。因此，在特定组织中不断演变的文化是由以下因素综合的复杂结果：外部压力、内部潜力、关键事件反应、某些未知程度的可能性及从环境或成员知识中难以预测的机会因素。我试图指出每个新团体要面对的共同问题，认识到处理这些问题的方式将会导致唯一的结果。

领导力再次作为最初理念的来源或最初行为模式出现，并再次通过内部和外部的环境得以检验。规范、规则、语言、奖赏体系等既不是虚无状态，也不是像一些社会学家所主张的，认为上述问题是成员相互作用的结果。虽然这是真实的，但仅仅靠其自身是不够的。在任何组织环境下，有些成员会比其他人更活跃，他们会用口头或通过举例的方式来说明事情应该是怎样的。领导力的这些行为可能在不同的时间、不同的成员身上发生，但是他们总是以某种形式存在。正如我们将在后面的章节看到的，团体创建者的领导行为在团体演变过程中扮演了很重要的角色。同时，到目前为止，文化范畴仍然能成为让领导者对其自身行为进行评估的一种清单。

第7章

关于现实和真理的深层文化假设

随着团体和组织的演变，所形成的关于外部适应和内部整合的假设，反映了任何社会中人类都要有的关于深层抽象问题的共识。如果我们不能就以下问题达成一致那么社会从一开始就不可能存在，这些问题包括：什么是客观现实、如何确定某事物的真假、如何测量时间、如何分配空间、人性是什么以及人们如何与他人和谐共处。

但是不同的社会对这些问题有不同的答案，因此我们有很多不同的文化。这些宽泛的文化影响了团体和组织内部的演变方式。在美国，个人竞争行为是理所应当的，就像日本崇尚团队合作行为一样。我们回顾一下跨国公司最初的形成，比如戴姆勒奔驰、克莱斯勒公司或其他国家的合资企业，就可以看到关于高层次、抽象水平的基本假设的分歧既能造就企业也能阻碍企业。

在这里和接下来的一章所探讨的一系列有价值的基本假设或问题，是基于社会学家塔尔科特·帕森斯（Talcott Parsons）最初提出的概念，并且通过克拉克洪（Kluckhohn）和斯托特柏克（Strodtbeck）对北美人、西班牙人、摩门教徒和纳瓦霍人这4种文化的经典差异研究演变而来。这些基本假设的维度划分与其他资料

有重叠，比如，由霍夫斯泰德（Hofstede）[①] 或汉普敦·唐纳（Hampden-Turner）和佛恩斯·汤皮诺（Fons Trompenaars）[②] 提出的划分方法等，但是我也根据自己在不同公司的经验做了一些详细的补充说明。我所要探讨的维度如列表 7—1 中所示。

表 7—1　　关于共享的基本潜在假设的深层维度表

- **现实和真理的本质。**界定自然领域和社会领域中什么是真实的、什么不是真实的，什么是事实，真理最终是如何被确定，真理是否可以被揭示或发现的共享假设。
- **时间的本质。**界定团体内时间的基本概念、如何定义和测量时间，有多少种时间以及文化中时间的重要性的共享假设。
- **空间的本质。**关于空间和空间分配，空间是如何分配的，一个人周围空间的象征意义，空间在界定亲密程度或隐私关系中所扮演的角色的共享假设。
- **人性的本质。**界定什么是人，什么样的人性被视为内在或根本的共享假设。人性是善的、恶的还是中立的？人是完美的还是不完美的？
- **人类活动的本质。**界定人类根据上述现实和人性本质假设，所从事与环境相关的正确的事情是什么的共享假设。在一个人生活的基本目标中，什么是恰当的主动性或被动性？在组织层面上，组织与其环境的关系是什么样的？
- **人类关系的本质。**界定个人为了分配权力和爱采取哪些合适的方式彼此建立联系的共享假设。生活是竞争性还是合作性的；是个人主义的、团体协作还是公有的？权威最终是基于传统传承、道德一致性、法律还是领导魅力？如何解决冲突以及如何决策的基本假设是什么？

这些深层的问题会影响外部适应和内部整合问题的解决，因此与前面讨论的基本假设直接相关。例如，组织使命、首要任务和目标反映了关于人类活动的基本假设，以及组织与其所处环境之间最根本的关系。完成目标所选的方式则会反映关于真理、时间、空间和人类关系的共识，某种意义上来说，组织对这些深层假设的反映甚至往往是不自觉的。同样地，关于如何采取适当行动的假设将反映真理本质和对雇员适当的心理契约的共识。

内部整合的问题也与这些抽象的范畴紧密相关。语言和概念系统必定直接反映时间、空间和真理的某些基本假设。职位系统、奖赏系统以及亲密关系和引导攻击行为的规则，都反映了人性、人类活动和人际关系的深层假设。组织演变出来的

① 提出文化的差异主要体现在 5 个维度：权利距离、个人主义与集体主义、不确定性回避、男性化或女性化、长期取向或短期取向。——译者注

② 中欧国际商学院客座教授，欧洲商业管理学院教授，国际商业研究中心创始人。——编者注

意识形态确实能看成是与真理、时间和空间，尤其是人性的深层假设直接相关的。

当一个团体形成时，它的成员会带来深层次的文化假设。如果团体的成员来自不同种族或不同职业文化，他们就可能在这个层次上有不同的假设。这些差异会带给组织最初运行和适应上的困难。随着成员对其他人慢慢地了解，他们会逐渐在基本水平上形成一些共同的假设，最终，像这样的一些新假设可能不同于任何成员最初带来的假设。然而，就像我们所要看到的，关于来自不同国家的总公司所组成的合资企业的一些数据表明，有时一个新团体的形成是因为一种文化占了统领地位，或者一个新团体未能形成是因为各种不同的文化都不肯让步。

DEC 有个例子清楚地说明了这种动态过程的某些方面。DEC 法国子公司由一个很了解 DEC 文化的美国人管理，他雇用一个巴黎人做人力资源经理，同时告诉他："确定你的职位，指出你能提供的最好的帮助"，这是 DEC 传统的作风。当我与这位工做了一年的人事经理谈话时，他说前 6 个月的痛苦经历非常难忘，因为他是在法国传统下被培养起来的经理人，这种传统是期望强势的老板告诉下属该做什么。这个经理一直在寻求指导和可依赖的人，但是他什么都没找到。

他讲了一个故事，有一天他终于决定采取一些主动的行为，同时提出自己的想法。很快他发现自己的这种行为得到了积极反馈。因此他进一步掌握了主动权，再一次得到领导和同事的鼓励。他学会了如何在 DEC 工作，但是在描述这种社会化过程的时候，他说："我必须放弃将我的'法国身份'带入到这个公司。我喜欢这样，但是在经历了这些之后，我不认为我还能在一个传统的法国公司工作。"另一个 DEC 的员工证实了 DEC 文化的独特性，一旦某人学会了如何在 DEC 工作，他也许就无法再适应其他任何公司了。DEC 的文化最终修改了最初跟随某些人一起进入公司的文化假设。

因为这些假设是非常重要的，我们必须从一些细节的层面上理解，这样就既能在组织和组织内部的子单位对其进行比较，又可以从更宽泛的角度来比较全国的和民族的文化。在这一章余下的部分，我会提出前面的三个维度，关于现实和真理、时间和空间的基本假设；在第 8、9 章我们将探讨其他三个维度——人性、人类活动和人际关系。

关于现实和真理本质的共享假设

每种文化都有一个重要的部分，即一系列关于什么是现实以及如何确定或发

现什么是现实的假设或共识。这样的共识告诉团体成员如何确定相关信息，如何解释信息，如何决定何时能决定是否行动，以及采取什么样的措施。

例如，就像我曾经多次指出的，DEC 通过辩论、通过是否起作用的实际标准来界定现实和真理。如果一个客观的测验不可能构建或难以构建，那么就要用关键分析法来讨论这个测验是否落脚于客观现实。在汽巴－嘉基公司，他们更强调由实验室得到的研究结果以及明智且有经验的想法。以上两个公司存在于由科学和合理知识概念指导的宽泛的西方文化之中，但是它们彼此差异很大的事实表明：尽管都是在这种宽泛的文化背景之内，在现实的不同层面也是可以区分的。

现实的水平

外部的物质现实是指那些由经验上的客观，或是在我们西方传统中的“科学”测试来确定的事物。例如，如果两个人在争论一块玻璃是否能被打碎，他们可以用锤子击打它，然后发现事实。如果两个经理争论引进何种产品，那么他们能在“界定市场测试、建立标准并通过标准来解决问题”上达成共识。同样，如果两个经理争论在两场政治竞选中该支持谁，那么他们都会认为没有据以解决该冲突的物质标准。

不同的文化在外部物质现实的组成部分上有不同的假设。例如，我们大部分人不会认为精神世界和超感觉拥有物质现实的基础，但是在其他的文化中可能认为这样的现象很真实。从卡斯塔涅达（Castaneda）与印度巫师唐璜的经历，以及环绕特异功能的一些研究和争论中，就可以看到能够表现这二者的边界的模棱两可的生动例子。核心物理现实是非常清晰的，但是它的边界线却在很大程度上成了文化一致性的问题，从而引出了关于“社会现实”的问题。

社会现实是指那些被团体成员视为一致的事件，并不是外部的、经验性的及可检验的现象。人性的本质，人类处理与自然及他人关系的正确方式、权力分配及全部的政治过程、关于人生意义、思想体系、宗教意识和团体界限的假设以及文化本身就是一致性的内容，而不是以客观事实来决定的。团体如何界定自身，如何选择生活的价值，明显不能用我们传统的以客观事实为基础的所谓科学测试理念理解，但是也确实能获得被团体强烈支持的一致性信念。与社会学家很久之前指出来的一样，如果人们相信某事并将其界定为现实，那么对于团体来说这就是事实。

在国际背景下，无法测试那些有领域冲突或不同信念体系的人谁对谁错，这在中东持续的战争中已经得到充分的论证。如果人们对现实持有不同的假设，谈判会变得非常困难，这促使国家转向对经济力量和武器的使用。有一个恶意的笑话：没有经验的外交官会告知阿拉伯和以色列以基督教的方式处理他们分歧，这个玩笑很好地切中了前面提及的要点。

企业难做决策以及管理在本质上如此复杂的原因之一就是：在物质现实或社会现实的各领域中未达成共识。如果一个组织前后行动一致，那么必然要在以下问题的基本假设上达成共识，即从经验上如何做决策，选择什么样的标准来做决策，“让大多数有经验的人决定”还是“让多数人决定”。需要注意的是，一致性是指所用的决策标准和过程，而不是决策的内容和最终结果。例如，在西方传统的民主中，我们认可的是“多数原则”，即完全没有经验基础的决策标准。事实上，对于很多决策来说，多数原则是最差的决策原则，因为这让辩论分化为“胜利者”和“失败者”两个阵营。

个人现实是特定的人从他或她自身的经历中所获得的，因此这些对于此人而言是绝对真理。然而，这样的真理可能不会被任何其他人所接受。当我们在这个层面上不一致时，是很难再继续前进的，除非我们能清楚地陈述我们的客观事实形成的基础是什么。对于接受谁的经验，我们也必须在一定程度上达成一致。在以阶层分权为基础的正统社会里，如果所谓的资深政治家发表观点，那么只要他们说的是客观现实，我们就认为他们的经验是有效的。与此相反，在务实的个人主义社会里，是否接受某事物的态度能用一句话很好地总结，即“向我证明它”，表明这种态度的证据随处可见。

我们定义的物质、社会或个人现实本身就是社会学习和提高的产物，从定义来看，它们就是特定文化的一部分。但是我们认为文化假设在物质现实领域中的重要性相对要小——西方社会认为根据自然法规，物质现实是通过科学方法发现的。文化假设在社会现实领域，或在路易斯称之为“主体间性现实”[①]里相对而言更为重要，就像区分普遍的客观现实和个人主观现实一样。事实上，特定文化

① 主体间性概念的最初步的涵义是主体与主体之间的统一性，但在不同的领域中，主体间性的意义是有差异的。这里是指作为社会主体的人与人之间的关系，涉及人际关系和价值观念的统一性问题，即社会学的主体间性。——译者注

内容的绝大部分与自身生活领域相关，客观的证明是不可能的，因此社会定义是判断的唯一基础。如果我们没有共同的方式解析将要发生什么和如何体验这些，那么在这个领域里我们最容易感到不舒适和焦虑。

高背景和低背景

从爱德华·霍尔（Edward Hall）对他所谓的高背景和低背景文化的区分，以及对单向和互为因果关系文化范式的对比中可以找到一个有用的差别。在低背景，即单向文化中，事情会有清晰、普遍的含义；在高背景，即互为因果关系的文化中，事情只有在背景中才能被理解，含义会改变，范畴会改变，因果关系不能得到明确建立。

虽然这些区别在比较国家或大规模种族单位的团体时意义更丰富，但它对组织的效用是一样的。例如，DEC 公司是一个高背景文化，词语和行动的含义取决于说话的人和相应的条件。管理者熟悉每一个人，通常很重视谁是主角。当看到一个资深经理公开惩罚下属做的一些“愚蠢”事时，这有时只意味着这个下属在独自离开（去做事）之前应该再多从几个人中补入信息。相反，汽巴－嘉基公司是低背景文化，无论信息从哪里来，含义都基本相同。对于汽巴－嘉基公司，标记“愚蠢”是一个非常严重的负面判断。

当我们提到“语言”，常常会忽视背景的作用。我们认为当一个人学会了另一个国家的语言，那么就能明白接下来该采取什么行动。但是就像我们从自身跨文化旅游的经历中了解到的一样，语言的真正意义往往植入到了非言语线索、语调、身体语言以及其他信号中。我的自身经历中就有那么一个生动的例子，即前面引用过的英国石油公司资深管理部门会议，我从会议主席那里观察到的是礼貌性的解释，但是后来听说他从来没有比那次会议更无情的时候。

道德主义－实用主义

一个有效测量和比较不同团体获取“真理”的方法差异的途径是采用英格兰德的道德主义－实用主义量表。在他的管理价值的研究中，他发现管理者在不同的国家要么倾向于实用主义，试图在他们的经验中寻求验证；要么倾向于道德主义，在普遍哲学观、道德系统或传统中验证。例如，他发现欧洲更倾向于道德主义，而美国更倾向于实用主义。如果我们将这个维度用到团体的基本假设中，我们就能指明界定真理的不同基础（见表 7—2）。

表 7—2　界定真理的标准

纯理论的信条，基于传统和宗教。	• 它是一直以来所用的方式； • 它是上帝的指示； • 它是载入经文的。
已揭示的信条，在智者、正式领导、预言家或王权的权威之中的基于信任的智慧。	• 我们的总统想用这种方式做事； • 我们的咨询顾问推荐我们用这种方式做事； • 她的经验最多，我们按照她说的做。
源于“合理－合法”过程的真理（即我们通过法律过程的方式，以没有纯粹真理只有社会决定的真理为出发点，确定个体有罪或无罪）。	• 我们必须将这个决定用到市场委员会并按他们的决定去做； • 老板决定这些，因为这是他的责任范围； • 我们必须对此进行表决，遵循大多数原则； • 我们一致认为这个决定由生产部门领导负责。
作为幸存于冲突和辩论的真理。	• 我们在三个不同的委员会里研究确定，在销售人员中测试，这个观念仍然合理，因此我们还将这么做； • 是否有人发现这么做有任何问题？如果没有，我们就这么做。
作为能起作用的真理，纯粹实用主义标准。	• 让我们先试试这种方式，然后再评估如何做。
通过科学方法建立的真理，再次成为一种信条，尤其是在社会科学这一科学方法恰好是社会科学家之间达成共识的方法的领域中。	• 我们的研究表明这是解决问题的正确方式； • 我们已经做了三个调查且很仔细地进行了统计分析，结果若表明同样的结论，那就让我们按此执行吧； • 我们的研究结果可能并不完全有效，但是我们焦点小组跟进的数据支持这种发现，我们就应该继续并做下去。

道德主义－实用主义维度不仅凸显了真理的决定基础，而且与不确定性规避及模糊性容忍有关，不确定性规避是霍夫斯泰德基于调查的跨国研究的一个主要维度，模糊性容忍是来自第二次世界大战研究的一个重要维度。不同国家和不同公司的管理者和员工对不确定性和模糊性的可变程度的接受水平会有所不同。一些研究者认为，在特定的管理领域对模糊性的高忍耐水平与高效能相关，但是这种结果自身可能仅适用于对模糊性有更多包容力，甚至重视模糊性的宽泛文化背景中。关注规划并适合于不确定和无法控制的未来分析家们，会认为随着未来环境变得更为动荡，对不确定性的容忍能力对于生存和学习会变得更为必要，并据此提出能够更加轻松地包容不确定性的组织和国家文化将从本质上更具适应性。

为了达到分析的目的，需要确定团体成员所持有的潜在假设是否达成一致。如果不存在这样的一致性，那么即使人们集中在一起，也可能不会一开始就致力于团体发展。

这种观点能够通过阐述两个组织对它的应用来很好地概括。DEC 在两个方面都具有高一致性：根据实用主义的标准和讨论的方法界定真理，对模糊性要有高忍耐力。例如，我在 DEC 做咨询时，从来没有人要求我给过建议。如果我给予一个建议，委托人的各种观念会立即否认它，然后再把它拿到成员之间讨论。汽巴－嘉基公司则通常将我看成权威，将我看成给组织带来学问的科学家，常常询问我从研究和其他咨询经历中获得的知识以及我的建议，而且我经常发现他们会精确地按我的建议执行。然而，如果我的建议与基于其他文化成分的过程有冲突，建议就会被当场否定，例如，我曾在建议更多横向交流的时候遭到否定。汽巴－嘉基公司根本不能容忍模糊性，而在更靠近这个维度的道德主义一端起作用。

什么是“信息”

一个团体如何检验现实以及如何做决定与数据由什么组成、信息是什么以及知识是什么相关。随着信息技术的发展，对于计算机在提供信息时的作用有争论，而且这个问题变得越来越尖锐。信息技术的“内行”所持的基本一致性假设与资深管理者不同。例如，很多公司总裁会指出所有电脑屏幕上的是数据，而真正需要的是信息，其暗含的意思是仅仅停留在数据分析水平明显是不可行的，除非缜密的决策支持系统或专家系统已经被程序化了。一个团体要有能力做现实的决策，必须对即将到来的任务的相关信息达成一定程度的一致。

多尔蒂（Dougherty）对新产品开发小组的研究表明，当团体没有就相关信息形成共同的定义时，他们更有可能提出那些没有市场的产品。她提出 5 个独立的“思想世界”，它们在参与产品开发小组的功能性专家中运转着。这个团体的每个成员都相信他或她对于团队的客户“知道很多”，但结果是这些成员所知道的是不一样的。

- 工程师知道应该生产多大的产品、技术规格是什么样的、电力插座往哪边安装等。
- 制造工人知道潜在的体积是多少以及需要多少个模具。
- 市场／业务策划者知道大致存在多少市场、潜在市场的大小、在适当的利润水平下要生产什么价格和多大体积的产品、市场趋势是什么样

的等。

- 区域销售员知道有多少潜在的客户会用这个产品、用户的特定需求什么、相对于竞争对手的产品以及自己的产品对客户有多重要。
- 供应商知道如何卖出产品、销售规划是什么样的，以及有多少种销售渠道。

这些团体的每个团体，通过成员职业背景和职能经验的优势，已建立了团体成员的共同概念和语言，而这些概念和语言其他人不必看懂也不必重视。

根据多尔蒂的观点，当这些亚文化成员被一起带入一个产品开发小组时，他们会发现其他人的现实能力是产品能否在市场上获得成功的主要决定因素。所有组织在这个层面上应提倡团队合作以及应予遵守的正式程序。然而，多尔蒂的数据表明只有团队走出正式界定的程序，才会有足够相互了解以促进相关信息的真正融合的机会。显然，当这个过程被正式化时，团体只能得到他们与其他人交流相关信息的假象，而不会发现他们所界定的信息从一个亚团体到另一个亚团体是不同的。走出正式的程序，他们才更能感受到成为一个真实团体的需求、在一个更加个人的层面上理解对方，因此提供了机会去发现他们在哪些方面达成一致和不一致，以及他们的信息系列如何在内容上存在差异。

总之，文化中最重要的维度之一是如何界定现实、真理和信息的本质。真理能存在于物质、团体和个人层面上，对什么是现实的检验要根据层级的不同而不同——公开测试、社会认同或个人经历。团体形成了有关确定他们何时感受到有足够信息做决策的信息的假设，这些假设反映了有关真理根本来源的深层假设。什么是事实、什么是信息以及什么是真理——每一点都不仅取决于对正式语言的共享知识，也取决于相关背景。

第8章

关于时间和空间本质的假设

文化的深层结构不仅包括我们如何看待现实和真理，也包括我们如何让自己适应自然和人类环境，这种适应涉及一些潜意识和被视为理所当然的经验，以及有关时间和空间的概念。

关于时间的假设

对时间的认知和感受是任何组织运作的最核心层面。一旦人们对时间的感知有所差异，巨大的沟通和关系问题就会出现。想想在发生如下情形时，我们内心有多么焦虑或恼怒：某人“迟到”了，我们感到我们的时间被“浪费”了，我们感到没有“足够的时间”去陈述自己的观点、感到与他人“不同步”、认为某人“一次承担得太多”，总是无法让下属“按时”完成任务以及在“适当的时机”出现。

对于时间的分析，杜宾斯加斯（Dubinskas）指出它在人类事物中的核心角色：

> 时间是一个基础符号范畴，我们运用它来谈论社会生活秩序。在当

> 代组织中，正如在农业社会一样，时间似乎强加给人们一种有关工作日、日程表、职业生涯和生命周期的构成，我们学习并融入其中，将它视为我们文化的一部分。这种时间顺序已经‘固有’某种自然特性，一种事物存在方式的模式。

但是时间本身并非一个单维的结构。人们已经从很多角度对时间进行了分析，其中有许多就与文化分析密切相关。

基本时间取向

人类学家指出，每种文化都对关于时间的本质有自己的假设，并且对过去、现在和未来都有一个基本的取向。例如，在对美国西南部各种文化的研究中，克拉克洪和斯托特柏克指出，有些印度部落总是活在对过去的回忆中，西班牙裔美国人主要关注现在，而盎格鲁裔美国人则大多指向近期并以近期未来为指向。

时间取向是一种有效区分不同国家文化的方法。在跨文化研究中，霍夫斯泰德和邦德确认了一种维度，将过去/现在取向与未来取向相比较，结果发现经济发展与未来取向有关。汉普敦·唐纳和佛恩斯·汤皮诺基于自己的研究调查指出，在亚洲，日本最倾向于制订长期计划，而中国香港地区最倾向于制订短期计划。

在组织层面，我们可以通过其主要的时间取向来对企业进行区分：

(1) 指向过去，总是思考事情过去是怎样的；
(2) 指向现在，只担心如何完成当前任务；
(3) 指向近期未来，大部分时候只关心季度业绩；
(4) 指向遥远的未来，大力投资于研究和开发，或不惜牺牲当前利益以占领市场份额。

对时间的文化假设会影响管理过程中“计划”所扮演的角色。例如，我曾经合作过的一家高科技公司所持的假设是“现在最重要”。员工们努力完成当前交给他们的任务，但是他们从不考虑过去的经验，也不关心未来发展。企划部的员工抱怨说，计划成了一种形式，企划手册中呈现了很多要做的事情，但却从未得到实施。

人们可以发现，其实很多组织是活在过去的，他们思考过去的辉煌和成就，而忽略了现在和未来可能面临的挑战。他们所持的基本假设是：如果事情过去行

得通，现在和未来也会同样受用，所以无需再次检验。如果技术和市场环境保持稳定，那么这种假设就确实有效，但是一旦新的环境需求和技术变革要求组织对其使命、目标的界定和达成方法都做出相应的调整，这种假设就可能导致组织运作失效。

一个组织应该在多大程度上指向未来是个极具争议性的问题，很多人认为美国企业的问题之一就是其运营的金融背景（股票市场）迫使他们关注近期目标而放弃长远计划。从人类学家的观点来看，当然并不能确定什么是因、什么是果。从文化层面来说，美国是一个以近期未来为取向的实用主义社会，而这种实用主义社会造就了某种经济体制以反映出人们对快速而及时反馈的需求，果真如此，还是经济体制造成了这种短期实用主义？无论是哪种情况，重点是：这些对时间的文化假设主导了我们的日常思维与活动，比如一个美国管理者可能很难想象如何做长期规划，而这种长期规划在日本的组织中却非常典型。

单一性时间和多元性时间

霍尔著有几本非常精辟的关于文化的书。他在书中指出，美国大部分管理者将时间视为单一的，是可以无限细分的线性带，可以分为一些点和区间，但是其中的每一次只能做一件事情，例如一个小时，我们将这个小时按照需要划分为单元，然后“一次做一件事”。如果我们感到紊乱或者超载，那么最好就“一次做一件事”。时间被视为有价值的商品，它可以度过、浪费、消耗，也可以被充分利用，但是一旦一个单位时间结束，它就会永远消失。

相较而言，欧洲南部、非洲和中东的某些文化将时间视做多元的，认为它是一种中介，更多的是由完成任务的多少而不是时钟去定义，几件事情可以同时进行。亚洲人对时间持一种周期性的观念，这种观念更为极端认为时间是“处于一种循环形式的许多阶段。季节不断交替，生活持续向前”。持有这种时间取向的管理者会以这样的方式“开始工作”：她/他可以同时处理与许多人的关系，包括下属、同事甚至包括老板，可以同时处理每件事直至完成。

汉普敦·唐纳和佛恩斯·汤皮诺将这种区分有效地应用到国家和组织中，依据是人们更关注序列思维（单一时间）还是同步活动（多元时间）。例如，他们指出，日本在工业制造上所采用的方法是尽可能将生产线上的连续活动整合为同步活动，这样一来，如果在生产线上的某个部分需要添加一个引擎，许多备好的

引擎就可以添加到生产线上的不同板块中，而不会使整条生产线瘫痪。储备物品必须“准时”送达，这样就可以将库存导致的物品损失降到最低。

当然，一种文化如何看待时间也与其他文化主题有关，例如在完成任务的过程中“关系”的重要性。如果认为关系比短期效益更重要，则有可能更强调多元时间文化。准时或快速完成任务可能不像处理由任务所带来的关系问题那样受到重视。如果一个单一时间取向的管理者身处多元时间取向的文化中，老板就需要同时关注几个下属；如果他身处关系取向的文化中，那么他在讨论公事之前就必须先关注一些社交事件，这就会导致他备感沮丧、耐心全无。

虽然美国属于单一时间取向，但在美国一些组织中多元时间的概念仍然存在。例如，

> 一个医生或牙医可能在相互临近的诊断室同时诊治几位患者，一位主管随时都要做好准备，管理好他/她手下的所有机器操控员。家长和家庭主妇们可能要同时做饭、打扫卫生以及照看好几个孩子。在机场入闸处，工作人员会首先询问是否有乘客要乘坐马上要起飞的班机，如果有的话就让他们先过去以免耽误航班起飞。当法院颁令要求阿尔法电力公司对环境负起责任时，电业工程人员们就得到通知，清理应急车的溢油与修理医院的发电机是同等重要的——事实上，他们也不得不同时关注这些任务，而不是对其依次关注。

像这样的时间概念还能以一种微妙的方式显示出身份的差别，美国和北欧人在拉丁文化中遭遇了令人沮丧的经历，这就说明了这一点，在拉丁文化中“排队”和“一次做一件事情”是很少见的。我曾经在法国南部的一个小邮局排队，却发现有些人直接冲到队伍最前面并成功让其职员办理了业务。我的朋友后来告诉我，在这种情况下，职员对外界持一种多元时间的观点，她往往会对叫得最大声的人做出回应，不仅如此，一个地位较高的人也通常认为，插队并先得到服务是显示自己身份地位的一种合理方式。如果其他人也处于同一地位体系中，他们就不会对这种被迫等待产生反感。事实上后来我才得知，排队或严厉谴责插队现象，都是在显示自己较低的社会地位。相反，我应该也走到队伍前面去要求服务。

单一时间取向可以控制人们的行为，所以非常适合于那些需要行动高度协调一致的情境（“请大家校准手表时间”）。因为这种时间形式有助于行动的一致性，非常适合于较大组织体系的管理，并且在大多数的组织中，也默认只有这种时间形式才能保证任务的高效完成。而多元时间的假设在建立关系和解决复杂问题时显得更有效，此时信息分布广泛并且有较高的交互作用，必须随时保证所有信息渠道的畅通无阻。所以，多元时间取向更适合于一个组织建立的早期阶段，或一些较小的组织体系，抑或是那些以个人为协调中心的组织。

> 布卢多恩（Bluedorn）认为，从偏好一次做多件事而非一件事这个意义上来说，多元时间取向是一个可以测量的维度，由此他编制了一个量表。昂肯（Onken）将这种测量方法运用到一些组织当中，结果发现：即便是在有些看似属于单一时间的文化环境中，多元时间取向与组织重视速度的程度以及衡量组织绩效的方式都呈正相关，更确切地说，美国社会就是如此。似乎有些自相矛盾，但以多元时间取向的方式去工作有时候反而更迅速、更高效。

计划性时间和发展性时间

在一项针对生物技术公司的研究中，杜宾斯加斯发现：当生物专家成为企业创建者、与来自金融和商科背景的管理者一起工作时，他们对于任务需要多长时间、如何看待重大事件以及在计划时如何看待未来发展这几方面的理解，都有微妙的差别。管理者会将时间视为线性、单维的，将目标和重大事件与市场契机和股市等外部客观现实联系起来。杜宾斯加斯将这种时间观念称为“计划性时间”。

相比之下，生物专家所持的是一种被称为“发展性时间的观念”，可较好地描述为“事情需要多久就是多久”，指的是拥有自身内部时间周期的自然生物学过程。我们可以通过一种夸张的方式揭示两者的区别，例如，一个管理者可能会说“为了达成企业目标，必须6个月就生出一个婴儿”，而生物专家则会说，“抱歉，一个婴儿的出生至少需要9个月”。持计划时间观念的个体认为她自己所处的世界中的对象都可以控制，自己已是“发展完好的成人”在外部世界中经营。而持发展性时间观念的个体认为她自己所处的世界是个动态过程，她自己的成长和周

围的其他事物更多地取决于一种自然过程，不能轻易加快或减慢，发展是永无止境的、开放的。计划时间观念寻求一种终结，而发展性时间观念是开放的，可以延伸到遥远的未来。分别按照这两种时间观念行事的管理者和科学家可以一起工作甚至彼此影响，但是首先要明白的是彼此间所持假设的差别。

自主性的时间跨度和“准确”度

另一个需要组织成员达成共识的时间维度是：与组织任务相关的时间单位的大小。

> 我们对事情的衡量和计划应该以多长时间为单位：年、季度、月、日、时，还是分钟？对所给任务的衡量应该是秒、分钟，还是更长的时间单位？一个人在过了约会时间点多久出现还可以被视为“准时”？飞机晚点在多长时间范围内仍被视为是“准时”抵达的？对特定事件（例如晋升）的预期时间表应如何确定？对一项给定任务，用多长时间完成合适？反馈循环需要多久？一项任务究竟需要多长时间完成？

正如劳伦斯（Lawrence）和洛奇（Lorsch）几年前提到的，销售部和研发部人员彼此之间沟通比较困难的原因之一是他们工作时所持的时间跨度完全不同。他们指出，对销售人员来说，时间跨度涉及销售额的完成情况，可以花费几分钟、几小时、几天或几星期。然而总地说来，即便对他们来说较长的时间跨度对研究人员来说也是很短的，因为对研究人员来说，一两年是常有的事。换句话说，研究人员即便觉得他们研发了一个好的产品也不会就此结束，还要等待很长时间，部分原因是他们所持的是上述“发展性时间”的观念，部分原因是在很多工业生产上，一个新产品只有在经过大量生产之后才能看出是否会成功。尤其是在化工行业，研究员只有在自己的产品通过了实验工厂和完整的生产设备检验之后，才能确定自己是成功了。在每个阶段，规模的扩大都可以改变研究进程，揭示出新的有待研究和发展的方面。

如果我们再考虑一下研究人员和销售人员 / 市场人员之间的交流过程，即使后者说她“马上”就需要一项产品而研究人员同意说能“马上”提供产品，他们可能谈论的是完全不同的意思，并且自己压根儿没有察觉。例如，在 DEC 公司，我常常听到销售部员工抱怨说工程部总是没有按时提交产品。而当我与工程部的

员工交谈时，他们却告诉我生产是按计划进行的，一切运作正常，意思就是“我们只晚了6个月，相较于几年的发展周期来说这不算什么”。于是彼此间都很生气。两个部门都没有意识到他们对“准时”的含义的理解有差异，因为他们所运用的对于时间单位的假设是不同的。

DEC公司和汽巴－嘉基公司在总体的时间跨度上有差异，可能是由于他们的基础技术和潜在市场不同所致。汽巴－嘉基公司在研究过程中的缓慢和细致蔓延到管理过程中，所有事情都缓慢、细致、全面地进行着。如果一个项目要花几年时间，那就随它吧！时间是以空间方式来表达的，在公司中常常会听到这样的说法：“第一个1 000英里并不重要。”换句话说，**只要耐心和坚持，事情终将得到解决。**

时间跨度的差异不仅取决于职能和职位，还与职级密切相关。一个管理者的职级越高，其所持的时间跨度的灵活性就越大，贝林（Bailyn）称之为“经营自主权”。这种时间的定义是通过个体对自己是否做好本职工作的一种正式检查来判断的。生产工人可能几分钟或几小时就要检查一次，主管可能每个月或每季度检查一次，而高层管理人员可能只须几年检查一次即可，而且还取决于他们所在产业的性质。所以，身处不同的职级水平会产生不同的时间观念。高层管理人员认为应以几年为周期做一次计划，而这种假设对中层管理者或工人是不起作用的，因为他们的周期可能是天、星期或月。

在管理中，对自主性阶段所持的不同假设会引发一些问题。贝林发现，在一个大型研发组织中，高层管理者认为科研人员希望自己确定研究目标（有更大的目标自主性），但是他们认为科研人员在经费和时间上的纪律性不够，所以会时不时地对他们进行检查（不给予操作自主性）。但是在与科研人员的交谈中，贝林发现了科研人员士气低落的主要原因中的两条：

- 管理部门“并没有告诉他们要处理哪些问题”（因为他们处于生产行业中，他们希望管理者明确指出要研究哪些问题）；
- “他们时不时地要接受检查，这导致任何工作都难以完成”。

换句话说，科研人员所希望的工作环境与管理者所提供的恰恰相反——他们期望较小的目标自主性和较大的操作自主性。

杰克斯（Jaques）对自主性时间跨度做了更进一步的评论，认为管理者的胜任力可以通过一个管理者所持的时间跨度是否与他/她的工作职责相匹配来判断。

一个生产工人以年为单位进行思考，与一个高层管理者以小时或日为单位进行思考一样，从工作需求的角度来说都是无效的。由于随着职级的提升需要做更长远的工作计划，所以对一个管理者晋升可能性的评估，有一部分可以从他/她进行长期规划的能力这个角度来看。如果高层管理者的时间跨度太窄，他们就有可能管得过多或做出不合适的计划。

时间的对称性、步调和卷入

时间的一个微小却关键的方面是：活动之间是如何确定步调的。在一项介绍放射科电脑设备的研究中，巴利 (Barley) 发现，电脑技术的主要影响之一就是技师和放射科医生之间的行动步调开始或多或少变得一致的程度。在传统的 X 射线放射科，技师持有单一时间观念，只需调度患者和打印胶片即可。但是如果他们有事要咨询放射科医生的话，就会因为医生们所持的多元观念而苦恼不堪。例如，如果一个技师需要放射科医生的意见以给患者注射药剂，或做荧光透射，或审查早期的片子，这个技师就不得不等待一段时间。下面这段引用很好地说明了这种不对称：

> 为了找到放射科医生，技师常常需要到几个办公室去寻找并询问其他技师该医生的去处。即便找到了医生，也不能保证他马上就能提供所需的帮助。技师到那里时，放射科医生可能在接电话、与内科医生讨论片子、向同事咨询或正准备协助另一项检查。无论碰到哪种情况，技师都得等着。但是即便技师成功地赢得了放射科医生的注意，他/她也仍不能确保争取到了医生的全部时间——医生常常会受到很多事情的干扰，包括接电话、咨询，甚至是为另一个技师“更重要的”求助事项提供帮助。

当电脑断层扫描、磁共振和超声波引入科室后，这两组人的时间需求变得更为对称了，因为：

(1) 每个测验的持续时间更长；

(2) 技师在读取结果时专业水平更高；

(3) 新技术的特定程序常常需要放射科医生和技师在整个过程中一起工作。

此外，超声诊断程序不能放在首位，除非技师知道如何读取所得结果。事实上，技师们获得了更大的操作自主权，这让他们有更高的地位，事实也确实如此——因为他们有更多经验，他们常常比医生更清楚如何读取结果。新的技术创造了一种环境，即技师和放射科医生都以单一时间观念处事，从而使合作更加容易，并且在患者治疗和仪器使用上都获得了更好的效果。

多元时间取向驱动的工作可能会使那些持单维时间取向的人感到很沮丧，空中交管员（多元取向）和单个等待着陆的飞机驾驶员（单一取向）之间的互动就阐明了这一点。当一个患者在急诊室等待就诊时也会产生类似的沮丧，因为她并没意识到医生要同时诊断很多病人这个事实。因为单一时间取向的个体往往无法理解那些多元时间取向的个体所要面临的多重需求，因此很可能会有误解并得出不准确的结论，例如认为多元时间取向的个体是懒散或低效的。

如果组织内部和组织之间没有对组织工作所处的时间背景（包括调整行动的步调、节奏和工作周期）达成一致的话，会显著影响组织绩效并引发挫败感。为了避免在调整步调时引起的功能失调冲突，一些研究者指出，组织倾向于尝试“卷入”相互依存的活动。卷入是一个源于自然科学中的概念，可以被定义为“调整一个活动的步调或周期，使其与另一个匹配或同步”。《管理学会评论》（AMR）2001 年 10 月中发表的论文表明，针对时间的研究越来越多，这反映出大家慢慢意识到时间感知和时间管理在理解文化现象时至关重要。

小结

对于文化的分析，或许没有比时间更重要的范畴了，它研究在团体或组织中如何看待和利用时间。时间规定了一种社会秩序，事情及时得以解决的方式能传递出个体的身份和意图。事件的步调、生活的节奏、任务完成的顺序和事件持续的时间，都受到时间的象征性解释的支配。对某特定时间背景中所发生事情的理解，如果团体成员所持假设不一致，就很容易产生误解。

以上回顾了有关时间的几个重要方面，如：

(1) 过去、现在、近期未来和遥远未来取向；

(2) 单一和多元时间取向；

(3) 计划性和发展性时间；

(4) 时间跨度；

(5) 时间活动的对称性。

这些可以形成一种初步判断，帮助我们了解在一个特定组织中如何看待时间这个概念。

归根结底，时间如此重要，因为从某种意义上来说，它看不见，被视为理所当然，并且难以言说。例如，当我们迟到或早到时，我们会为此道歉或做出合理解释，但我们从来不会问，“你希望我什么时候来”或“我迟到对你来说意味着什么”。福瑞斯特的系统动力学模型的重要贡献之一就是明确指出时间的动态性，引导正在学习发展这种模型的管理者思考他们自己的时间假设，研究在生产过程的各个阶段上整个时滞系统效应。

关于空间本质的假设

对于空间的理解和利用是组织文化中最细微的方面，因为和对时间的假设一样，对空间的假设往往也处于意识之外并被视为理所当然。与此同时，如果违背这些假设，人们就可能产生强烈的情绪反应，因为空间有很强大的象征意义，下面的措辞就表明了这一点，“不要闯入我的‘空间’。”组织中最明显的象征职级和职位的方法之一就是办公室的位置和大小。

霍尔指出在某些文化中，如果一个人朝着某个方向走，那么他前面的空间就被认为是属于他的，所以如果另一个人从他前面穿过，那个人就“侵犯”了他的空间。在另一些文化中，特别是某些亚洲文化中，空间被视为共有的和与他人分享的，允许行人、自行车、汽车和动物穿梭其中，在中国的街道上，人们可以看到每个人都在前行，没有人被伤害或踩踏。空间，如同时间一样，也可以从许多不同的角度去分析。

距离和相对位置

空间同时具有物理和社会含义。为了进行社会合作，人们对物理对象位置的含义所持的假设必须达成共识，并且知道在团体中如何处理与其他成员在空间位置上的关系。自己与他人的位置关系就象征着职位、社会距离和组织隶属关系。例如，霍尔指出，在美国，人们对 4 种“常规距离”达成了高度共识，并且对其中每一种，何谓“很近”、何谓“很远”都有一致的看法。

1. **亲密距离**。对于那些彼此很亲密的人来说，接触和触摸算是很近；6~8 英

寸[①]算是远。这就是社会学家所说的“理想领域”。我们将这个空间定义为：只有和自己很亲密的人才能进入的领域。

2．**人际距离**。8~30 英寸算是近，2~4 英尺算是远。这是我们在与他人进行交谈时所选择的距离范围，无论我们是在人群中还是在派对上。这个距离让个体可以用正常或温和的语调谈话，并且经常伴随着较强的眼神交流。感受这种距离规范的影响有一种更简单方式：回忆一下在派对上，当来自其他文化背景的人，对人际距离定义得比在美国更近时，他们距离我们“太近”，我们会感到自己往后退，对方却还在逼近自己，试图让这种距离更适合他 / 她。最后我们感觉自己走投无路，于是就会猜测对方各种不相关的动机和人格特质，而事实上唯一的原因是：在这两种不同的文化中，对“合适的人际距离”的标准不同。当人际距离受到侵犯时，我们常常会听到人说“你妨碍到我了”或“请从我面前消失”。

3．**社交距离**。4~7 英尺算是近，7~12 英尺算是远。社交距离指的是在宴会或讨论会上，我们如何与几个人同时交流。这种过程通常要提高音量，且较少关注特定个人——我们的目光可能会扫视团体成员或者凝视地板 / 天花板。如果委员会会议的研讨室和研讨桌的设计者想让研讨室适合其预计召开的各类会议的话，就必须设法达到这些标准。我们越希望会面显得不太正式并真正了解对方，就越要缩小空间以实现这种愿望。

4．**公众距离**。12~25 英尺算是近，大于 25 英尺算是远。从这个距离来看，观众不会被加以区分，并且我们会再次提高音量或使用麦克风。当我们做演讲时，我们的目光转来转去，并不会关注任何一个个体。

对距离的感知有生物学根源。动物往往有清晰界定的**逃走距离**（如果动物被逼近到一定程度就会急速逃跑的距离）和**临界距离**（如果动物受到侵犯或感到“无路可退”，会引发攻击行为的距离）。拥挤的状况不仅会引发非人类物种的病理性行为，还会引发人类的攻击行为。因此，大多数文化对如何运用一系列线索去定义人际和亲密距离，都有着非常清晰的原则，以达到霍尔所说的**感觉筛选**。我们运用分区、墙壁、隔声屏障及其他物理设备，运用眼神交流、身体姿态及其他个人方式来表达对他人隐私的尊重。

---

① 1 英寸 =1/12 英尺 =0.0254 米。——译者注

同时我们也学会如何控制霍尔所说的。也就是说，当他人在进行人际交谈时，你应该保持多远的距离以保证既没有打断他们的谈话又引起了他们的注意。在包括美国文化在内的某些文化中，只有他人用言语打断时才算“打扰”（一个人可以站得很近，只要不用言语“打断”就可以了），而在其他一些文化中，只要进入另一个人的视野，就意味着想要引起注意，因而该行为将被视为打断。在这些文化情境中，就需要运用一些物理屏障，例如关闭办公室的门就有种象征含义——也只有这样才能获取隐私。

在组织层面，我们可以清晰地看出 DEC 公司和汽巴－嘉基公司对于空间所持的假设是相反的。DEC 公司选择了一种完全开放式的办公室布局，将隔离物做得很低，每个人都可以从上面看到全局；在汽巴－嘉基公司，办公室沿着走廊排列，有厚重的门且它们常常关闭着。

空间的象征意义

组织对于个体应该有多大空间和什么样的空间有不同的规范，同时他们对“空间利用在完成任务过程中的作用”所持的内隐假设不同。在大多数组织中，最好的视野和位置往往留给地位最高的人。高层管理人员在较高楼层，并且还给他们特殊的空间，例如私人会议室和私人卫生间。社会学家指出，私人卫生间的一个重要作用就是维护领导作为“超人类”的形象，似乎他们没有处于底层的人员的那些一般需求。在有些组织中，如果员工发现自己在公司总裁旁边小便，这会让人感到不舒服。

有些组织利用非常精确的空间分配作为一种直接的地位象征。通用食品公司的总部大楼设计的是移动墙壁，所以随着产品经理的职位提升，他的办公室大小也会被相应调整以反映他的新职级。与此同时，公司设立了一个部门，专门分配这种与特定等级相符合的地毯、家具和墙壁装饰。相比之下，DEC 公司则会积极尝试通过不分配私人停车位来减少职位和特权；将一些角落等好位置保留下来作为会议室；让高层管理人员在办公室内，这样其秘书就可以在外面靠窗口的地方工作。另外，很多组织允许员工装饰他们自己的私人空间，例如在 DEC 公司，员工对空间如何装饰完全有自主决定权。

建筑位置在哪儿、如何建、建筑风格是哪一种，对此每个组织的选择都会有所不同，这可以很好地反映出组织文化及其主要领导者的深层价值观和假设。因

为建筑和他们所处的环境是高度可见并且相对持久的，组织希望通过这种设计象征他们的重要价值观和假设。这种物理布局不仅具有象征意义，还可以引导组织成员的行为，从而可以有力地建立并强化规范。

例如，DEC 公司通过地理位置上的高度分散来强化“自主和权力下放”的价值观；与此同时，通过雇用直升机和穿梭巴士来运载分散在不同地区的员工来强化“交流”的价值观；通过选择低廉、不显眼的底层建筑来强化节约意识。内部开放式办公布局的设计是为了促进高水平的交流，象征效率和成本意识。相比之下，汽巴－嘉基公司更强调工作是一种私人活动，要尽可能地处于一个相对封闭的地方，不同层次的管理人员都有私人包房，并以一种近乎堡垒的方式将建筑围起来。

肢体语言

我们的手势、身体姿态和其他物理线索是对空间的一种更为微妙的应用，我们通过这种应用表达我们对特定情境中正在发生的事情和在此情境中我们与他人的关系的理解。总地说来，我们坐在谁旁边、我们避免和谁有身体接触、我们碰到谁、向谁鞠躬，诸如此类的行为都传递出我们自己对于相对地位和亲密关系的看法。然而，正如社会学家们观察到的，还有更多细微的线索传递出我们对于正在发生的事情的深层理解和对特定情境中正确、适当的行为方式的假设。

那些强化等级关系的尊重仪式和举止是通过行为的物理和时间定位表现出来的，如在会议上一个下属知道该站在哪儿，并且当他不同意老板的观点时，知道该何时提出疑问和建议。而老板，从他 / 她的角度来说，知道他 / 她应该坐在会议桌的前面并且适时对组织做出评论。但是，只有内部人员知道所有这些时间 / 空间线索的全部意义。这有力地提醒我们：我们所观察到的周围的空间和时间安排只是文化的人工饰物，如果我们不通过与内部人员的访谈、观察与联合调查来搜集一些额外资料的话，是很难对其做出解释的。如果我们通过自己的文化视角来解释我们所观察到的现象，这将非常危险，就像之前提到的，我错误地判断了那家英国公司的会议感受气氛。

时间、空间与活动的交互作用

在任何新情境中，个体对时间和空间进行定位都很重要。到目前为止，我们将时间和空间都视为独立的维度去分析，但我们认为在现实活动中会发生的现象是：这两者常以复杂的方式发生交互作用。在时间的基本形式上我们最容易发现这种情况。单一时间假设对如何组织空间有特定的含义。如果某人有个别预约或隐私，他就需要能做这些事情的地方，于是就需要离得足够远的桌子、小隔间或有门的办公室。因为单一时间取向是与效率相联系的，人们还需要最不会浪费时间的空间布局。因此，空间设置必须利于人们相互联系，重要部门之间的距离必须是最短的，一些放松设施，如厕所和吃东西的地方，也要以一种能够节约时间的方式去分布。事实上，在 DEC 公司，公司的水冷却器、咖啡机和小厨房的分布清晰地表明：即便在满足个人基本生理需求时，继续回归工作也还是重要的。

相比之下，多元时间取向对空间分布的要求是要利于事件的同时发生，隐私的获取是通过靠近一个人窃窃私语，而不是退到一个封闭的房间里。于是，人们会发现一个大的空间被设计得很像圆形剧场，允许一个高层人士统领全局；或者办公室和小隔间的设计围绕一个中心，让人与人之间更容易接触。人们可能希望环境的视野更为开阔，像办公棚一样，这样一来主管就可以总览整个部门，很容易看到谁可能需要帮助或谁在偷懒。

当建筑和办公室的设计是依据某种预定的工作模式进行的，关于距离和时间的考虑就都是从物理布局的角度出发的。然而现在这个问题变得很复杂，因为信息和沟通技术正在从一些大家未曾考虑到的方面逐渐缩减时间和空间。例如，在私人办公室的一群人可以通过电话、邮件、传真和可视电话进行交流，甚至可以通过电话会议组成一个虚拟团队，得益于许多电脑软件，现在称之为“群件”（Group Ware）[①]。

引进此类技术时遭遇了一些困难，这表明了假设存在的互动观点，因为有些管理者意识到这样一个事实：他们需要面对面的互动来判断信息是否已传达到，

① 以计算机网络技术为基础，以交流、协调、合作及信息共享为目标，支持团体工作需要的应用软件。——译者注

以及对方是如何做出反应的。

例如，在DEC公司，有些工程师会大量运用电邮，他们感到相互之间通过这种方式解决问题是很适宜的，即便他们并不认识彼此；但另一方面，高层管理人员常常坚持会议和面对面的沟通方式。

电邮和群件这些新信息技术的引进让那些被视为理所当然的假设重新浮出水面，由此揭示了一些文化因素，虽然这些文化因素与从技术角度来看的最优行为并不符合。例如，电话会议可能会受到抵制，因为参与者没法了解他人的肢体语言和面部表情。但另一方面，电邮又可以促进沟通，因为邮件发送者并不需要像打电话那样“打断”接收者来传达完自己的讯息。依据这样一种期望——电邮能够在一定时间范围内得到回复，并且每个人都有电子邮件服务，关于时间的新的文化规范就出现了。

概要和小结

重要的是要认识到：

(1) 我们如何看待现实，哪些概念和维度引导我们对时间的认知，如何构建和利用我们周围的物理空间环境，这些问题对于文化学习来说是非常重要的；

(2) 在任何新的组织中，只有在一段时间和产生共同的经历之后，组织成员才会达成对于一些假设的共识。

文化的分析者要很小心，切莫将自己对时间和空间的看法投射到组织中，必须记住：围绕这些概念的可见的人工饰物是很容易被曲解的。

那么以上这些对于领导者和管理者的启示是什么呢？最明显的启示已经指出——他们必须学会解析文化线索，以保证正常的工作流程不会因为文化上的误解而被打乱。然而，比这点更重要的启示是：领导者表现出他们自己对时间和空间的假设并影响其下属，进而最终整个组织都接受了这些假设。大部分领导者并未意识到，在日常行为中有多少被他们视为理所当然的假设，通过其决策制订过程以及对时间和空间的理解传递给了员工。如果外部环境发生改变，需要新的反

应模式，不仅对领导者来说新事物难以学习，要重新训练组织中的员工更难，因为他们已经适应了先前领导所构建的模式。我们如何定义现实、时间和空间，会反映出假设的最深水平，因此，也是为了避免不确定感和焦虑，我们最要坚持的水平。

第9章

关于人性、人类活动和人际关系的假设

本章将探讨以下内容：人的本质是什么；关于人类应对环境的适当行为，文化的基本假设是什么；最重要的是，关于人际关系的适当形式，文化的基本假设是什么。这是最近一个经常受到各方面关注的范畴，同时也为很多人界定了文化这个词的含义。然而，重要的是我们要认识到有关人际关系的假设不仅与人性和人类活动的假设密切相关，也与第7章和第8章中讲到的时间、空间和真理性质的假设有关。

关于人性本质的假设

在每种文化中，都有一些达成共识的假设：人的本质是什么、我们的本能有哪些、哪些行为被视为是不人道的而导致个体被团体驱逐出去。正如我们通过历史所看到的，人类，不仅仅只是一种物质存在，还是一种文化构建。通过将奴隶界定为“非人类”，某种特定社会常常会由此认为奴隶制度是公平的。在种族和宗教的冲突中，“异类”经常被定义为“非人类”。而在那些被定义为“人”的这一类别中，我们还有更多的分歧。克拉克洪和斯托特柏克在其经典的文化差异比

较研究[①]里提到，有些社会认为人性本恶，另一些社会则认为人性本善，还有一些社会中对人的本性假设是混合或中立的，认为它有可能善良也有可能邪恶。与此紧密相关的假设是人性如何变得更完美的。我们这种善恶的本性是与生俱来的吗？我们只是简单地接受我们是什么，还是会通过自身努力、宽容的行为或是信念来战胜我们原本的邪恶而获得救赎？

在组织层面上，关于人性本质的基本假设通常最明显地体现在如何看待其员工和管理者这个问题上。从西方的传统中，我们可以看到关于人性假设的演变过程如下：

1．人是理性—经济人；

2．人是具有基本社会需求的社会动物；

3．人是愿意接受挑战和利用自身才能的问题解决者和自我实现者；

4．人是复杂和多变的。

有一种假设几乎完全主导了早期员工激励理论，这种假设认为，对于管理者而言，唯一有效的激励手段就是金钱，因为员工唯一的基本动机是自身的经济利益。而霍桑实验引发了一系列新的关于“社会人”的假设，他们认为员工有这样的动机：

> 他们想与同伴和团体成员建立良好的关系，并且这种动机往往超越了其个人经济利益的动机。这个假设的证据来源于对产量限制的研究，该研究清楚地表明工人宁愿减少工资，也不愿违背规范，即“给一天钱，干一天活儿，公平薪酬，公平工作”。此外，工人会给高产量者（“追求速度的员工”）施加压力，以此来减少自己的工作量，尽管得到的薪水少了，对公平的日常工作量做出规范却得到了保证。

随后的工作研究，尤其是对装配线影响的研究，引出了另一组假设：

> 员工是自我实现者，他们需要有挑战性和有趣味的工作为他们提供

① 指克拉克洪－斯托特柏克架构，是在分析文化差异时引用最多的方法之一。这一架构确定了6项基本的文化维度：与环境的关系、时间取向、人的本质、活动取向、责任中心和空间概念。——译者注

自我验证以及充分利用自身才能的有效场所。例如，马斯洛的动机理论把这些假设分成层次需要等级：如果个体处于生存状态，那么经济动机将占首要地位；如果生存需要得到了满足，那么社会需求就将被提升到首要地位了；如果社会需求也得到了满足，那么自我实现的需求就成为了最重要的需求。

麦格雷戈观察到了在这个主要框架中管理者在面对员工时所持有的重要的第二层面假设。无效的管理者往往倾向于选择麦格雷戈所标示的X理论。X理论的管理者认为人是懒惰的，因而必须被经济刺激物所激励，并通过持续的监督来控制。相反，有效的管理者会选择另一种不同的人性假设，麦格雷戈称之为Y理论。这些管理者认为人主要是自我激励的，因此需要挑战和引导，而不需要被控制。麦格雷戈和其他研究者把不足的经济刺激看做是“负激励”，但却发现增加经济刺激并不能提高工作动机，只有挑战和才能的运用才能提高工作动机。X理论假设员工在本质上是与雇用他们的组织有冲突的，而Y理论认为构建一个使员工需要、组织需要的和谐统一的组织是可能的。

现在大部分理论还建立在另外一组假设之上，这种假设认为人性是复杂和可变的，不能对人性一概而论，而应考虑到人性的可变性。这种可变性将反映：

(1) 生命周期中的改变，即在生命周期中动机会随着我们逐渐成熟而改变或增强；

(2) 社会环境中的改变，在这种改变中我们可能会因为新的环境需要而去学习新动机。

这种可变性使组织必须就他们自己所持的假设是怎样的达成一致，因为管理策略与实践是那些假设的反映。在大多数组织中，激励和控制系统都是建立在人性假设之上的，如果这些假设不能在组织的管理者们之间达成共识，那么结果将会导致相互矛盾的管理实践和混乱状态的产生。

麦格雷戈还指出，因为人是可变的，所以人们会经常对他们持有的假设产生一种适应性反应。对于那些持有X理论假设的组织管理者来说，尤其要注意这个问题，因为越是控制和不信任员工，员工反而越会朝你的预期发展。那些愤世嫉俗的X理论管理者会认同这个观点，但他们没有认识到员工的行为其实是习得的，而并非是他内在人性的反映。

在一个新团体中，成员们所采纳的初始假设能很好地反映组织创建者或拥有者的个人偏好，因为组织创建者倾向于挑选与他们自身有相似假设的同事。随后这些假设渗透到组织的激励、报酬和控制系统中，于是能接受这些假设的新成员将受到激励；不能接受这些假设的新成员则会离开组织。

前面已经提到过，在DEC公司，关于人性的核心假设是：个体是自我激励的，个体能够做出负责任的、创造性的决策。从某种程度上来说，DEC公司是我所遇到的组织中最拥护并强力推行Y理论的一个。汽巴－嘉基公司的核心假设则难以辨认，但可以肯定，他们还是强调把每个人都看做是最好的士兵，大家会表现出责任感和忠诚，同时这种忠诚也会得到组织的回报。组织会期望个体尽自己最大的努力去完成任务，并认为忠诚比个人创造性更重要。我们能感觉到，在DEC公司，个体比组织更重要；而在汽巴－嘉基公司，组织比个体更重要。在这样的组织中X理论和Y理论都不适用。乌奇（Ouchi）提出，这种类型的组织由“Z理论”所主导，这是一种对于组织及其成员更为家族式、家长式也更面面俱到的观点。

关于人类活动方式的假设

有这样一个人所共知的假设，它与我们之前提到的人性假设紧密相关，即人们会采取适宜的活动方式来适应环境。在跨文化研究中，我们发现了几种完全不同的活动取向，这些取向能直接提示组织中发生的各种变化。

行动取向

克拉克洪和斯托特柏克在他们的跨文化比较研究中提出，一个可定义的极端是行动取向，这种取向与以下几种观点紧密关联：

(1) 人性能够掌控和操作；

(2) 人们都是趋向现实的实用主义的；

(3) 人类具有完美主义的信念。

换句话说，人们要做的正确事情理应是掌管并积极掌控其所处的环境和命运。

行动取向是在美国极受推崇的一种理论取向，当然也是美国管理者持有的一种核心理念。第二次世界大战期间有一个著名的标语：“我们能做到。”（We can do it.）其不朽的影响力很好地证明了这一点。美国谚语中也有这么两句，“把事情做好”和“让我们为此做些事”，还有“没有不可能的事，只是要多花点时间而已”，

这句名言是美国管理思想中的核心观念。DEC公司正是体现“做正确事情”理念的一个重要例子：遇到困难时，要行动起来、解决问题、吸纳他人意见、寻求帮助，总之，不管怎样一定要去行动，不要让事情成为累赘。行动取向的思想聚焦在目标、有效性和探索等关键词上。基于这种取向的组织会寻求更多的发展，以更好地掌控组织所处的市场环境。

存在取向

与行动取向相对的另一极端是存在取向，这种观点认为自然的力量是巨大的，人类不得不屈服于它。这种取向隐含着一种宿命论的观点：既然个体不能影响自然，就必须接受和享用个体所拥有的。个体必须更加专注于此时此地，专注于个人的乐趣，专注于接受任何即将来临的事物。基于这种取向，组织会在他们的环境中寻求确保其生存能力的市场定位，他们总是会考虑如何去适应外部世界，而不是试图创造市场或者主导某部分环境。

求变取向

第三种取向介于行动取向与存在取向之间，即求变取向。这种观点认为，个体应该通过自身的能力发展以寻求与自然的和谐相处，达到与环境的完美融合。通过分析和沉思，以及控制那些能够控制的事情（比如感觉和身体机能），个体能达到完全的自我发展与自我实现。这种取向的焦点在于人本身，而不是人能完成什么，它强调个体达到某种发展状态，而不是行动和执行。简而言之，求变取向重视那些能促使个体的所有方面作为一个整体发展并以此为目标的活动。

在组织态度和情感表达的准则规范中可以清楚地找到这方面的相关性。在Essochem（埃克森石油公司制药事业部的欧洲分公司），高级主管抱怨他们找不到胜任的管理者去组成董事会。在一次致力于继任计划和管理人员发展的会议中，我观察到，法国和意大利的管理者时常被贴上“过于感情用事”的标签，这就限制了他们进一步向更高职位晋升和发展。显然，在这个组织中存在这样一个假设：好的管理者不应当感情用事。后来我在美国的总公司也发现了这个普遍的观点。这个组织的假设限制了个体的成长和发展，通过制约高级管理层的多元化，组织能够采用的战略选择受到了限制。

与之相反，DEC公司则完全处在另一个极端，它允许和鼓励各种形式的自我发展，这体现在：DEC公司的“校友”（无论是自己开公司还是进入其他企业的

人）后来都会说这么一句话："我是在 DEC 中成长起来的。"而在汽巴－嘉基公司，个人不得不努力地适应，使自身成为组织结构中的一分子，所以员工设法适应比自我发展更为普遍。

组织与环境的关系

关于活动取向的问题渐渐转化成这样一种概念：组织，尤其是各种商业组织，如何去与外部的经济和市场环境建立联系。在每个组织中都发展出一种根深蒂固的观点：

(1) 自然是否能被征服和操控（西方传统观点认为可以）；

(2) 是否必须与自然协调一致（许多亚洲社会和宗教的假设）；

(3) 个体是否应该屈从于自然（一些南亚的社会和宗教的假设）。

组织能否认为其自身能够掌控和改变环境？或者可否假定组织必须通过发展自身的正确市场定位而与其他组织共处，而后才达到与环境的和谐相处？又或者可否假定屈从于它的环境，接受任何可以利用的市场定位？

在这个层面上，我们将探讨一些处在组织主要任务、核心使命或基本功能之下的深层次假设，无论它是外显的还是内隐的。如果组织在这个层面对其自身的假设与现实环境不一致，那么组织迟早会面对生死攸关的问题。因此，当组织检核其策略时，应该将更多的注意力放在有关环境和尝试的初始假设上，起码要在决定组织目标和手段之前确定这些假设。

在 20 世纪 50 年代中期 DEC 公司成立时，计算机技术刚刚开始发展，在这种环境下，DEC 公司产生了抢占统治小型计算机市场并借此迅速地进行变革走在市场前列的设想，该设想得到了验证。这一系列设想甚至使 DEC 公司在 20 世纪 80 年代中期决定直接同 IBM 公司竞争。DEC 公司的战略学家甚至预言其在 21 世纪中期会赶超 IBM。但是，为数众多的竞争者带来的技术和经济环境、商品化市场因素等造成了一个与 DEC 公司的设想完全不同的环境，这种环境不再适合 DEC 的设想，最终导致了 DEC 公司经济上的失败。

汽巴－嘉基公司在其重大变革期间（在第 18 章会讲到）意识到公司存在于一个多重环境中，化学制品业存在于一个巨大的生产能力过剩的市场环境中，从而导致公司做出了缩减化学制品业的决策。另一方面，医药品是一个拥有很高增长潜力的行业，是一个在规模上和能力上可掌控相关市场的行业。正是后面这个

的假设，最终促成了与他人合并的设想，汽巴－嘉基公司与其早期的竞争者之一山德士公司合并成为更强大的药品生产巨头——诺华公司。

关于人际关系本质的假设

所有文化的核心内容都有这样一些假设：个体采取哪些合适的方式与他人建立联系，以使自己的团体安全、舒适、生产效率高。当这些假设不被广泛认同时，我们称之为一种无序和反常的状态。之前我们提到的假设是处理组织与外部环境之间的关系，而这组假设更多地被用来处理团体本身的性质以及为其团体成员创造的内部环境性质。这里我们将对一些问题进行更加综合性的分析，比如在第4章中所涉及的当一种文化刚刚出现时组织会面临的问题，以及在第6章所提到的内部整合问题。

必须解决什么问题？

关于人际关系的假设必须为每个成员解决4个基本问题：

1. 身份与角色——在这个团体中我是谁，我的角色将是什么？
2. 权力与影响力——我的影响和控制的需要会得到满足吗？
3. 需求与目标——团体的目标允许我满足自身的需求吗？
4. 认可度与亲密度——在这个团体中，我会得到认可，尊敬或者爱戴吗？与同事的关系会有多亲密？

对于以上这些问题，每个团体、组织和社会都会发展出不同的解决办法，但其中的某些解决办法必须是，为了让人们获得过去的自我导向的防御行为并能够在团体中发挥作用而建立的。这种过程如何在一个新的团体中起作用我曾在第4章中阐述过。在组织中，我们不得不假定，在组织的早期阶段，团体学会了某种起作用的相关方式，这种方式进而会成为一种规范。举例来说，在DEC公司你应当推动自己的个性发展，明确表现出自己的作用。权力与影响力是要不断予以协商的，而不是固定于任何职位之中的。开放性的氛围会鼓励员工这样界定自己的工作，即在一个非常随意而轻松的环境中，他们能满足自己的需求，并能保证自己对真理的坦率态度和承诺。

在汽巴－嘉基公司，角色是非常结构化的，如果你的特征与角色要求不匹配，

那么你就要去别的地方发挥自己的能力。权力和影响力明显地取决于你的教育和研究经历以及你在组织中的职位。强调作风强硬的家长式领导可以确保员工付出真正的努力以满足需要。你可能自就成为一个受下属尊敬的组织成员，但是关系依旧保持是很正式的。即使一起工做了5年，一起经历了一些非正式的会见，我也依然被称做“沙因教授”。我必须指出一点，就这两个公司而言，这些都与当地文化有着很大的关系——DEC公司在新英格兰地区，而汽巴－嘉基公司地处瑞士的巴塞尔。

当然，我们刚才所描述的那些假设，甚至体现出了更多与人性相关的思想。举例来说，如果我们假定人天生就具有攻击性，那我们会建立一个能够控制这种攻击性的社会，建立一种诸如“个体必须控制自己”或者“个人应该竞争，但要公平竞争”的人际关系；如果我们假定人天生就具有合作精神，与人际关系相关的假设就应该强调如何去合作以实现外部目标。

个体主义和集体主义

当一个人观察世界各地的文化以及这些文化“关于人们如何相互联系”“基本的联系单位是什么”等假设时，他就会发现一些明显的差异。有些文化就是克拉克洪和斯托特柏克所谓的“个人主义”和哈夫里立信（Havrylyshyn）所谓的“个体竞争性文化”（例如，美国）。另一些文化中则是相互关联的、团体协作的、共产主义的，强调组织比个人更为重要（例如，日本）。霍夫斯泰德的跨文化比较研究结果更加强调了个体主义作为国家之间区分的核心维度之一。例如，像美国、加拿大、澳大利亚和英国这样的国家在这个维度的得分最高，而像巴基斯坦、印度尼西亚、哥伦比亚、委内瑞拉、厄瓜多尔这样的国家在这个维度上得分最低。

文化中最深层次的成分之一就是基于这个维度的，从这个意义上说，它反映了一个社会最终是以个体或者团体作为其基石的。如果组织利益和个人利益不一致，究竟要保护谁、牺牲谁呢？在美国，我们的宪法和人权法案最终会保障个人利益，然而在更多的集体主义文化中，社会往往希望个人为了团体更大的利益而牺牲自己。这种假设的极端化就导致了二战时日本神风突击队[①]飞行员的行为和巴以冲突中的恐怖自杀式爆炸行为为其人民所赞颂。

① 日本二战时使用的一种自杀战术，利用日本人的武士道精神，按照“一人、一机、一弹换一舰”的要求，对美国舰艇编队、登陆部队和固定的集群目标实施自杀式袭击的特别攻击队。——译者注

事实上，每一个社会和组织都必须同时尊重团体和个人，因为从某种意义上说这两者缺少任何一个都没法正常运作。虽然文化的差异显著，但从某种程度上来说一些默认的规范还是反映了更深层次的假设。从表面上看，美国和澳大利亚都属于个人主义价值观文化，但是在澳大利亚（和新西兰）经常会听到“高大罂粟花综合征”[①] 的说法（也就是说，长得高的罂粟花会先被摘掉）。例如，一个青少年在完成了一次漂亮的冲浪时会告诉同伴说：“唉，那是运气好。”相较而言，虽然美国崇尚团队合作，但在运动中大家很显然都会崇拜超级明星，并且认为建立团队只是一种务实的需要，而不是一种本质需求。

权力距离

霍夫斯泰德同时也定义了权力距离的维度，并指出在不同的国家，处在等级情境下的人对他人行为的控制能力的程度会有感受差异。相较于那些低权力距离国家（如丹麦、以色列和澳大利亚）而言，在高权力距离国家（如菲律宾、墨西哥和委内瑞拉），上司和下属之间人们感受到存在着更多的不平等。正如我们预期的那样，如果去看同一个职位指标，人们会发现不熟练和半熟练工人间的权力距离要高于专业和管理人员间的。

这些维度也反映了一些关于自我本质的更深层次的文化假设。例如，雷丁（Redding）和马丁·约翰（Martyn John）指出，西方和亚洲社会中关于自我的核心概念有明显的差异。亚洲人较少关注将个体与团体区分开来，并且很少强调将自我实现看做人格形成的一个核心过程，而西方人则发展了强烈的个体观念，他们认为自我与团体有极大的区别并且按自己的轨迹发展。

> *在某些文化中，自我是可区分的，所以工作、家庭和娱乐包含着自我的不同方面；在另一些文化中，自我更多地作为一个整体存在，甚至没有将工作和家庭区别开来的观念。于是，在不同的文化中，对于身份和角色这类核心问题会出现截然不同的解释。*

当然，在组织层面，关于一些关系的假设会折射出更为广泛的文化假设，但

① 澳大利亚和新西兰的一个流行用语，用来形容一种在社群文化中，集体对某类人的批判态度，属于意识形态表达的一种方式。当任何一个人在社会上达到某种程度上的成功时，就会惹来社群中不约而同的、自发性的、集体性的批评。——译者注

这些假设会更为细致且有差别。某个公司创建者或领导或许坚信要运行好一个组织的唯一办法就是给每个个体分配好任务，让个体对自己的绩效负责，尽量减少团体和合作性的工作，因为这类工作只会导致最低共同特性的团体解决方案，或者更为糟糕——导致责任分散。而另一个领导可能会强调下属间的合作和沟通，认为这是解决问题和执行决策的最好方式，因为这样将产生任务完成所必需的协力。于是，这两种领导会发展出截然不同的工作风格，并且最终会体现在组织的运行过程、奖励机制和控制系统之中。

DEC 公司尽量缩减上司和下属之间的权力距离，这一点是在“任何员工任何时候都可能产生好点子”这一假设上得出的。员工很容易就能接触到公司的高层管理人员，并且他们也愿意就任何问题与任一员工进行探讨，唯一受限制的就是时间和空间（为了克服时空障碍，DEC 公司创建了后来经常使用的全球性的电子邮件网络）。

> 一位研发部的高层管理者曾为了更好的工作机会离开 DEC 公司，却在三个月后回来了，并做出以下评论：“在新公司里，我有了新产品的想法，但他们告诉我必须先向我的上级汇报，然后是研发部经理，然后再是高级副总裁。而在 DEC 时，如果我有新想法，我可以直接去跟总裁奥尔森说，并马上进行讨论。我觉得这才是我想要的工作环境。”

相比之下，汽巴－嘉基公司比较重视等级、程序和礼仪。员工之间的相互交流都是很正式的。会见和会议得到了明确界定，大家有一个被所有人都接受的明晰目标，并且每个人都会时刻铭记自己的职级和应有的遵从。在我去他们公司咨询交流期间，我只见到一些特别提出需要与我交流某个他们关心的问题的人。任何超越行政会餐基本礼仪之外的突然拜访或者攀谈，在那里都被认为是不太合适的。

角色关系的基本特征

在帕森（Parson）原有的“模式变量”的帮助下，人际关系能得到有效分析。就是所有这些角色关系的基本特征引导了克拉克洪和斯托特柏克的模型和现在非常流行的汉普敦·唐纳和佛恩斯·汤皮诺的模型，这在第 8 章中已经提到过。

在人际关系中，人们可以询问以下问题：

1. 情感距离多大合适？与他人之间的关系是应该像医生和病人之间的

关系那样冷漠和“专业”，还是应该像朋友之间那样投入较多的感情？

2. 这种关系应该是非常明确的，只会因为某个确切的原因去建立联系，就像销售员与顾客间的关系那样，还是会很模糊，像大多数友谊那样？
3. 成员间的相互看待是像大部分的销售关系那样，以一种较普遍的基于刻板印象的方式存在，还是被作为整体的人以一种特定的方式对待？
4. 类似社会地位和等级这样的社会回报的分配是建立在个人的出生或者家庭关系的赋予上，还是建立在这个人实际已取得的成就上？

运用这些变量来分析的话，我们可以认为DEC公司的人际关系是情感主导的、弥漫的、特殊的并且是高成就导向的；而汽巴－嘉基公司则属于情感较为疏远、具体的，从某种程度上（尽管不完全是这样）说具有普遍性，并且赋属与成就掺杂在一起。在汽巴－嘉基公司，成就固然重要，但是诸如良好的家庭背景和合适的教育水平等赋属标准同样被认为是非常重要的。有一位极具潜力的部门经理，是一位离过婚的男士，他被强烈要求以再婚作为晋升为公司董事会成员的先决条件。汽巴－嘉基公司的成员固然都雄心勃勃，但是相较于DEC公司而言，他们会更多地考虑公司的良好状态；而在DEC公司，成员们的假设是只要每个人都做好了份内事，也就是说，付出了她或他的最大努力，那么公司作为一个整体也达到了最好的状态。

这些维度分别指向一些特定领域，要想让组织顺利运行的话，在这些维度上达成共识就是必须的。在这些领域上的共识就成为了文化的深层次内容，只有当某个个体挑战或者违背这些假设时它们才会外显出来。例如，一位对“成就是地位提升的基础”持有坚定信念的美国管理者，在斯滕伯格公司担任经理时却无法应对由重视附属、特殊化以及情感发散的假设完全主导的情况。任务的分配基于谁是谁，决策是建立在谁喜欢谁的基础上，晋升机会也显然会留给家庭成员。历经一年多的混乱和冲突状态之后，他离开了这个公司。

活动取向和角色定义

如今活动取向变得日益重要，其中一个成分涉及关于工作本质以及工作、家庭与个人问题之间关系的基本假设。

某个假设可能认为工作是首要的；另一个假设则认为家庭是首要的；也有假设认为自身利益是首要的；当然还有假设认为，某种整合的生活

方式无论是对男人还是对女人都是可能的和值得的。

如果一个特定组织中的成员对于工作活动的性质以及工作相对于其他活动的重要性持不同的假设，那么这些差异就会在其挫折和沟通障碍中显露出来。

活动取向如何同性别角色相联系也是必须要考查的。霍夫斯泰德在研究中发现了另一个基本维度，并称之为男性化[①]，反映一个特定文化中男性和女性角色相区分的程度。在这项综合指标上得分最高的国家有日本、澳大利亚和委内瑞拉；得分最低的国家是丹麦、挪威和瑞典；美国在这项指标上的得分处于中等水平。

就像前面在关于人性假设的讨论中提到的一样，这个维度的效度也是介于边界值的，因为它完全是建立在西方人对于自我与社会和自然其他方面相区分的假设上的。尤其是，我们对于性别角色的定义和工作与家庭、自我相区分的方式显然和其他文化中对于人性本质所持的观点有所不同，即便只是让西方人去想象在非西方文化中的人们是如何看待人性和人类活动，也是有困难的。

在美国，通过经过的一个痛苦的意识苏醒过程，我们还发现一些与性别或与种族相关的假设是怎样逐渐被视为理所当然的，以致它们通过刻板印象产生事实上的歧视、产生诸如“玻璃天花板”的各种障碍，进而发挥作用。在这些领域中，很多文化研究者发现了文化冲突和真正的角色模糊的最佳证据，甚至影响着研究者已确认研究过的问题类型。

交互原则——时间、空间和人际关系假设的联合作用

在有关空间的假设部分，我们了解了人与人之间的亲密程度是如何通过距离和位置加以界定的。如果我们将这部分假设与关于时间以及人们之间彼此相互关联的适宜方式的假设结合起来，实际上我们就有了一组假设，它详细说明了大多数文化中人们所认为的交互作用的基本原则。我们所认为的老练、沉着、良好的行为和礼仪都可以解构为一系列可保证社交秩序的规则——也就是戈夫曼和其他研究者所说的“面子工作”。换句话说，在任何人类团体中，其成员迟早都会学习这些以保证团体的良好存在状态。他们必须制订一系列共同的原则和规范，让

① “男性化”倾向是指社会中两性的社会性别角色差别清楚，男人应表现得自信、坚强、注重物质成就，女人应表现得谦逊、温柔、关注生活质量；“女性化”倾向则是指社会中两性的社会性别角色互相重叠，男人与女人都表现得谦逊、恭顺、关注生活质量。——译者注

所有成员都感到环境是安全的。团体成员必须学会如何保护他人的面子和自尊，否则社交环境就会变得很危险。如果我羞辱了你，那就意味着我允许你也羞辱我。

虽然这些基本交互原则的内容会因为团体的不同而有所差异，但是对于任何一个有着某种稳定性且有着合并历史的组织而言，确实有这样一套原则是被预测到存在的。比方说，DEC 公司和惠普公司都极力主张团队合作，认为这是卓越表现的必备条件，并且两个公司都会把无法成为团队一员看做是一种不好的表现。但当考察了两个组织运作过程中人际互动的具体原则时，你就会发现它们存在截然相反的文化假设。在 DEC 公司，作为一名团队成员意味着要坦率、诚实和值得信任。如果你同意了做某事，那就去做；如果你不同意，那就不要承诺去做你并不打算去做的事情。

惠普公司则与此不同，在惠普，团体必须达成一致的假设，在达成一致的过程中成员间相互表现出友好和合作是非常重要的，过分争执或者太固执于你自己的观点就等同于不愿意成为团队一员。于是，虽然可以更快地达成一致决定，但是他们没法坚持到底。大家公开支持规范但私下却不能坚持到底，这迫使决策过程重新开始。

在 DEC，如果不赞同就要马上说出来，这被认为是适时的；在惠普，即便你并不打算按照你所说的去做或者你对决定持有保留意见，你也要马上表示同意，这一点被认为是适时的。DEC 更重视事实，而惠普更重视创造出某种工作氛围。重点是，这两个组织中的任意一个新成员都必须根据我们综述的所有维度获得如何去处理人际关系的知识。表面上看，很多人认为 DEC 和惠普是基本上相似的组织，但根据他们应对人际关系管理及决策的文化部分来看，两者是相当不同的。

概要和小结

本章回顾了关于人性、人类活动和人际关系的更深层次的文化维度。所阐述的这些问题和维度构成了一种网格，绘制出某一特定的组织文化，但我们必须牢记，在某个特定组织文化中，并非所有维度都是同样显著或者重要的。此外，这些维度会交互作用以形成一种模式或范式，正如第 2 章中 DEC 公司和汽巴－嘉基公司所展示的。

我们回顾了有关人性的基本假设：如善思考、重视社交、追求自我实现、具有复杂性；人性是积极可变的（Y 理论）还是消极稳定的（X 理论）。我们注意到，有些文化强调“行动”和征服，有些文化强调“存在”和接受个人命运与状态，还有些文化强调“求变”，将自我发展视为最“正确”的生存方式。这些维度描绘了组织如何看待自身与其所处环境之间的关系。

然后，我们回顾了用于描绘人际关系的基本维度，其中最根本的维度是：团体主要是倡导个人主义与竞争，还是集体主义与合作。所有的团体中都存在某种形式的等级，但是与之相关的文化维度是：在这个等级中，高层和低层之间感受到了多大的距离。

在任何团体的形成过程中，所有成员都必须解决自己的身份问题：在组织中将成为哪种人，会产生多大的影响力和控制力，需求和目标是否能得到满足，组织的亲密程度如何。在这个过程中，团体要学会如何依据以下的维度建构组织关系：要投入多大的情感或是保持中立，对他人的情感是模糊的还是明确的，这种情感是普遍还是特殊的，他人身上的价值有多少是基于成就基础上来衡量的。

我们注意到，在一个更深层次上，不同文化对个体与工作和家庭角色相区分的程度的理解是不同的，并且在性别角色上，男性化和女性化被视为不同的程度也有所区别。我们还注意到，所有团体都会形成一些交互作用的原则，这些原则是围绕着与角色维度相关的适当行为来构建的，并且，遵守这些规则对任何一种社交秩序来说都是至关重要的。

我们应该注意到，文化有深度、广度且非常复杂，我们要避免这种倾向，即仅依据一两个突出维度并用刻板的观念去看待组织现象。现在已经存在很多类型学的提法，下一章我们就会具体讲到。

第10章

文化的类型

在前面几章中，我回顾了许多用于描述文化的维度。我选择把焦点放在那些特别是对组织文化的描述有用的维度上；其他维度是作为普遍类型学来提出和呈现的，被假定可以帮助我们理解所有的组织，在回顾其中一些类型之前，我们需要先弄明白，在尝试理解诸如组织文化这种抽象概念时，类型学所起到的作用是什么。

为什么运用类型学

当我们观察“自然”界时，我们所看到的、听到的、尝到的、闻到的，以及我们的感觉信息会大量涌入。虽然这些“原始经验”本身没有任何意义，但是我们的文化教育告诉我们应该如何通过嵌入在语言当中的概念性范畴对此做出解释。我们婴儿时期所经历的是一些“模糊、嘈杂、混乱的”刺激，后来随着学会区分一些物体，诸如椅子和桌子、妈妈和爸爸、明和暗，我们才慢慢理出一个顺序，并且将词汇与物体和事件相联系。

到了青年时期，我们就已经发展出一套词汇和概念范畴以区分和标记大部分我们所经历的事物了。然而，我们不要忘记这些范畴和与之相联系的语言是在一个特

定的文化背景下习得的，并且当我们进入某种亚文化时这种学习还会继续，比如获得某种职业或进入某个组织时。工程师们要学习新的范畴和词汇，医生、律师、经理亦是如此。而进入 DEC 公司和汽巴－嘉基公司的员工所学习的内容是不同的。

尝试研究一些特定领域，如组织中人工饰物、领导力和组织文化的科学家必须发展出一些范畴用于帮助其理解他或她观察到的差异。这些范畴可以从现有的文化范畴中得到，也可以创造或标记一些新词汇，例如将单一性和多元性作为时间概念的维度。

这些新概念是非常有用的，如果它们能够：

(1) 帮助解释现象的意义并为观察到的现象提供某种顺序；

(2) 通过建立事情如何运作的理论来帮助定义现象的潜在结构；

(3) 从某种程度上帮助我们预测其他未被观察到的现象处于什么状况。

建构新范畴的过程可以被认为是对要研究的维度下定义，在该过程中我们不可避免地变得更为抽象。在发展这些抽象概念的时候，我们很有可能会在这些抽象概念之间建立假设性的关系，我们将其视为类型学或事情运作的理论。类型学和我们假定的理论的优势是它们试图使大量不同现象有序，而其劣势和风险是它们太过抽象，以至于没法充分反映出观察到的特定现象。从这个意义上来说，如果我们要对很多组织进行比较，类型学是有用的，但是如果我们试图了解某个特定组织，类型学就不起作用了。

例如，外倾和内倾作为人格类型大量运用在对所观察到的社会行为进行大致分类的时候，但是如果我们要理解某个特定个体，这就显得太过笼统了。值得注意的是：世界上的文化是个人主义还是集体主义，在理解我们观察到的较大差异时是有用的，但是如果我们要理解一个特定组织，这一点就不起作用了。正如我所发现的，汽巴－嘉基公司就是这两者的复杂混合体。构建一些研究的维度还是将维度整合成类型，这个两难问题最终转变成一个现实的问题：我们究竟要观察和描述什么以及我们希望范畴是笼统的还是具体的。

关注参与和投入假设的类型学

组织是一群人为了某个共同的目标在一起工作而最终形成的。所以个体与组织之间的基本关系可被视为最重要的维度，围绕这个维度可以建构类型学。这里最普遍的一个理论是由兹欧尼（Etzioni）提出的，他区分了三种组织类型：

1．**强制性组织**：个体实际上是因为物质或经济原因而被控制，所以必

须遵守组织施加的任何规定。

2. **功利性组织**：个体遵循“给一天钱，干一天活儿，公平薪酬，公平工作”的原则，所以会遵守任何必须遵守的规则；而组织常常会制订一些反文化的规范和原则来保护自己。
3. **规范性组织**：个体积极实现他/她对组织的承诺，因为组织目标与个体目标是基本相同的。

在强制性组织中，成员之间被认为是疏离的，一旦有可能成员就会选择离开；在功利性组织中，他们被假定是理性的、精确计算的经济人；而在达成一致的规范性组织中，其成员被假设是道德卷入并且认同该组织的。

同伴关系的假设也可以从这种类型学中得到。在强制性组织中，同伴关系是作为对权威的抵制发展起来的，于是形成了工会或其他形式的自我保护团体。在功利性组织中，同伴关系围绕工作小组发展起来，典型地反映了管理者所运用的激励系统的类型。在规范性组织中，他们围绕任务自然而然地发展同伴关系以支持组织。有些类型在组织中增加了一个专业或同伴关系的维度，在组织中个体拥有广泛的权力归属和对组织目标的“道德”取向，例如在法律或医学上的专业伙伴关系。

这种类型学的价值是：能够帮助我们将那些功利性的商业组织与监狱、精神病院这种完全的强制性组织，和学校、医院等非营利性组织区分开来。然而困难是，在任何特定的组织类型中，人们都可以看到三种起作用的维度的变化，这就需要我们开发一些其他的维度以理解某个特定组织的独特性。

许多类型学特别关注权力是如何运用的，并且在组织中期望哪种水平的参与：

(1) 权威式；
(2) 家长式；
(3) 磋商或民主式；
(4) 参与式和权力分享；
(5) 授权式；
(6) 弃权式（这意味着不仅委托了任务和责任，同时也下放了权力和控制）。

这些组织类型学更多的是关注野心、权力和控制，而不是爱、亲密和同伴关系。从这个方面来说，这些类型学都是建立在与人性和人类活动有关的基本假设上。有关“适当”的参与水平和权力运用，管理者所持的观点往往反映出不同的假设，

即他们所认为的下属的本质究竟是什么。将参与和投入视为文化假设明确了一点：对于领导者究竟应该选择权威式还是家长式的争论，最终因为特定环境中的特定团体所持的假设不同而变得五花八门。想要找到一种普遍适用的领导风格注定是要失败的，因为不同国家、行业、职业和特定组织的特定历史都具有文化差异。

企业性格与文化的类型学

威尔金斯（Wilkins）最早将企业性格这个概念引入文化范畴中，他将企业性格视为文化的一个成分，其构成包括："共同愿景"，事情应该公平、能力应该得到发挥的"动机信念"以及内隐和外显的"独特技能"。在他看来，通过对不同构成成分的项目的重视可以达到"塑造性格"，但他没有围绕这些维度构建一种类型学。

另一方面，戈菲（Goffee）和琼斯（Jones）将企业性格与企业文化视为等同的，他们创造了一种类型学，建立在两个基本维度之上："团结性"——志同道合的趋势；"社交性"——彼此友好相处的趋势。这两个维度是通过 23 个项目的自陈式问卷来进行测量的。它们类似于经典的团体动力学中对于任务取向和构建维持取向的区分，并由此衍生而来。布莱克（Blake）和穆顿（Mouton）也在他们的组织发展网格中广泛运用了同样的两个维度，这两个维度是任务和团体构建，对每个维度用 1—9 点量表去测量。一个重视社交、以人为导向，完全不重视任务完成的组织，其得分为 1,9，而一个高任务导向、驱动但却对人际感觉迟钝的组织，其得分为 9,1。各种其他的得分组合都是有可能的，从 1,1（这实际上是一种规范缺失的状态）到 5,5（一种折衷的解决办法）到 9,9——该模型的最优状态（在这种情况下，对任务和人际因素给予了同等重视）。

戈菲和琼斯利用这两个维度确立了 4 种组织文化类型：

1. **分裂型**——两维度得分均低；
2. **图利型**——高团结性，低社交性；
3. **共有型**——高社交性，低团结性；
4. **网络型**——两维度得分均高。

正如所描述的那样，每种分类都有其优缺点，但是这种类型学忽视了一个关键的维度，就是安科纳 (Ancona) 和其他研究者所提出的：团体（组织）与其外部环境之间的关系，边界管理功能应该添加到任务功能和维持功能中。如果缺乏关于

组织边界发生事情的模式，就没法确定哪种文化类型在特定情境下是有效的。

戈菲和琼斯的维度在诊断一种文化的某些要素时是有用的，并且作者提供了自我诊断问卷。但是如果仅用设计好的问卷去测量作者提出的维度，认为这样就可以捕捉到组织文化的复杂实质，那这种论断多少有些自以为是。他们没有提供任何效度资料以说明这些维度和他们的测量方法与其他组织指标的关系，甚至测量的是否就是想要测的内容也未被证实。

物理空间、时间、沟通和身份这些方面的推论都从这两个核心维度衍生而来，这意味着诊断者通过这些镜头去观察所有事物。更大的问题是：无从得知这些维度在构成文化的总维度模式中的重要性程度。在某个企业中，人们可能认为自己处于一种共享文化中，并且这种判断可能是有效的，但是这可能与文化无关，因为驱动组织行为的重要内隐假设可能与社交性和团结性没有太大关系。回想一下DEC和汽巴－嘉基公司的例子，是用许多维度的交互作用去解释组织行为，而不是任何一个或两个维度。

卡梅隆（Cameron）和奎因（Quinn）也在两个维度的基础上发展出具有4个类别的类型学，但是在他们的理论中，维度的结构性更强——组织的稳定或灵活程度，以及组织的外倾或内倾程度。这些维度被视为具备永恒的竞争价值。

- 一个关注内部灵活性的组织被视为家族式，关注内部稳定性的组织被视为等级式；
- 一个关注外部灵活性的组织被视为自由式，关注外部稳定性的组织被视为市场式。

戈菲和琼斯的类型学建立在从团体动力学衍生而来的两个维度上（任务和组织维持），而卡梅隆和奎因的类型是基于对大量组织绩效指标的因素分析之上，并发现这些因素可以简化为两类，与认知研究者发现的“原型”维度紧密相关。其实更早之前，大内（Ouchi）就指出了市场式、等级式、家族式这些企业类型，并且一些经济学家如威廉姆森（Williamson）对市场式和等级式企业也进行了细致的区分。

卡梅隆和奎因认为，基于6个自我描述问卷[①]，我们可以勾勒出一个组织的

① 该工具从“主要特征、组织的领导能力、员工的管理、组织的黏合力、战略重点、成功的标准”6个方面设计出问卷，并从“现状、期望的状态”两个方面打分。该模型可以较好描述组织文化的现状和理想状态之间的差距。——译者注

大致轮廓，表明其在4种组织类型上的相对趋势。这就能帮助我们确定，在一个特定的外部环境中，需要做出何种改变以提高组织效能。同样地，以自我陈述问卷为基础确定文化维度上的得分其实是有问题的，即便这种测量有效，我们如何知道这些维度在特定组织文化范式中的相对重要性？另外，如果对所要测量的文化没有更深的了解，研究者怎么知道这些类型中的哪一种对其更有效？

能否将这两种类型学综合一下呢？图利型文化似乎就清晰地表明一种市场为先的文化。但是我们是否能认为一个家族式文化就是高社交性、高团结性的网络型文化？答案是否定的，因为家族式往往关注内部，而网络型文化从其含义上来说，是关注外部的。共有型和分裂型文化也明显不能对应到等级式和自由式文化上面。于是我们陷入一种困境当中。在我看来，这种困境就是由先前试图构建简单类型的行为造成的。为了确定哪种类型学更好，我们必须用一种更开放、多维的方法去评估某个特定组织，这个我会在下一章给大家介绍。

组织内的类型学

最明显的组织内的类型学，就是传统的对于管理和劳动或者给薪水和小时制的区分。在每个组织中，人们都可以利用这种类型学进行某种形式的区分——从事管理的人和做日常工作的人。毫无疑问，当这些团体差不多稳定下来并发展出自己的历史时，他们就会形成一些文化单位。最好的例子就是：运用“命令和控制”这个概念作为组织中的一个类型。

从历史的角度来说，这种文化形成过程中的一个重要成分就是对立——两种文化中的深层假设，即两类人之间的冲突是内在的，且不可避免。在工会，会形成一种鲜明的惯例意识并代代传承下去，认为“管理人员总是会利用你并尽可能地榨干你的价值”，而在管理层中，所传承的假设是“员工总是能不做就不做”——麦格雷戈所指的X理论。这种趋势导致整个组织是以X理论还是Y理论为特征。

然而，如果更细致地去观察一个组织，人们可以发现另一种类型学的证据：基于要完成的任务和相关职业参考团体的结合。人们可以将其视为确保每个团体或组织生存下去的亚文化。问题是，在很多组织中，这些亚文化相互冲突，导致组织达不到预期效果。

每个组织都有需要完成的任务，那些组成生产线，做具体工作的人可以被视

为操作团体，他们形成一种典型的操作员文化。与此同时，每个组织都有一群人，他们的工作是设计工作产品和流程，他们更关心革新、改良和再设计。这个团体可被视为工程技术人员，他们所形成的“工程文化”主要建立在外部职业参考团体之上。如果组织是一家高科技公司，其工程技术人员会从其工程技术教育背景和当前职业中发展他们的假设。如果组织是一间医院，那么其主要的看护医师和护士被视为操作人员，研究医师被视为工程技术人员，他们更关心在专业上的革新而不是对患者的日常照顾。

每个组织都必须以某种方式求得经济上的生存，以继续履行其职能和主要任务。最终的生存任务落到我们所认为的执行团体上，他们的主要任务不仅是确保组织的生存发展和继续保持有效性，还必须整合或至少协调其他两种文化以使得长期运行效果最好。在大多数组织中，执行职能从某种程度上来说是与其财务相关的。所以，行政文化的发展不可避免地围绕在财务问题上。表 10—1 是从这三种文化的成员身上找到的假设并强调了它们之间的潜在冲突。与所有的类型学一样，这只是一些抽象描述，不可能适用于每种情况，但是在每个组织中，我们都能找到这些文化的某种形式，然后我们可以尝试评估它们处于冲突中或者结构一致的程度。

表 10—1　　三种组织亚文化的假设

1．**操作员文化**（以组织为基础）

- 任何组织的行为最终是人（操作人员）的行为；
- 企业的成功最终取决于人的知识、技能和承担的义务；
- 所需的知识和技能是区域性的，建立在组织“核心技术”之上；
- 无论多么精心设计生产过程、细化规则或程序，操作人员还是不得不去处理一些不可预知的突发事件；
- 操作人员必须具备学习和处理意外事件的能力；
- 因为大部分操作包含生产过程中不同成分间的相互依赖，操作人员必须以合作团队的形式去工作，于是开放性和相互信任受到高度重视。

2．**工程文化**（全世界一致）

- 本质能够并且应该得到掌握——“可能做到的就应该做到”；
- 操作应该建立在科学和可用技术之上；
- 最有趣的事情就是解决难题和克服困难；

续前表

- 产品和成果应该是有用的，并且是改良的结果；
- 解决方案应该倾向于雅致、简洁和精确——“保持整洁和简单”；
- 一个理想的世界就是——完备的机器和操作过程，一切处于完全精确和和谐的状态，不受人类的干预；
- 人反倒成了问题——他们常常会犯错误，所以如果可能就应该将人类放在系统之外。

3. **行政文化**（全世界一致）

- 如果财政上不能生存和增长，就没有对股东或社会的回报；
- 经济环境是永葆竞争力的并且可能产生反作用——“在战争中人们没法彼此信任”；
- 所以，CEO 必须是“孤单英雄”，虽然孤立和孤独，仍然得表现出博识并能掌控全局，感到自己是不可或缺的——“我可以；毕竟，有我在这；他们做得不好；他们并没有发挥最好的水平”……
- 人们无法从下面得到可靠信息，因为下属只会说一些他们认为上司想听的话，所以，作为 CEO，他们必须越来越相信自己的判断（换言之，缺乏准确的反馈信息增加了他们对自己正确性和博识的感知）；
- 组织和管理从本质上来说就是等级森严的，这种等级是对地位和成功的衡量，并且是维持组织控制力的主要途径；
- 因为组织很大，它变得去个性化而抽象，所以不得不依靠规则、惯例（体系）和规矩来帮助其运行（机械式科层组织）；
- 虽然人是必须的，但是他们也会惹祸，不具备固有价值，人是一种资源，就像其他资源一样，需要获取和管理，管理的目的并不是人本身；
- 有良好机器的组织中并不需要作为整体的人的参与，只有活动才需要。

将这些看做不同的“职业”文化的重点是要强调这样一个事实：每一组假设都是有效的，并且对保持组织有效性来说是必须的。组织中需要人去处理不可预知的突发事件和意外状况；需要工程技术和设计人员以创造更新更好的产品和过程，即便某些过程会使得人员冗余或过时；需要高级管理人员去思考整个组织的财务可行性，即便有时需要限制昂贵的革新或辞退部分人。依据前面提到的竞争价值模型，现在的问题是如何协调三种亚文化的目标：既关注工作本身，面对环境中的变化，又能保持创新性，还能保持经济健康。当这些亚文化中的一个过于占主导时，组织将无法生存——正如 DEC 公司的情况，在那里，工程创新的思维压倒了操作文化和行政文化。

概要和小结

类型学的价值就是：它们能够简化思维，并且在面对组织现实情况时，对我们必须处理的复杂情境提供有用的分类。它们提供了用于思考和归类的类别，这是很有用的。但文化类型学的缺点就是：就类型学与我们想要理解的情境的关联性而言，它们过于简化复杂情境并且可能会给我们提供不正确的类别。它们通过提前让我们仅关注某几个维度，从而限定了我们的视角，限制了我们从大量维度中找到复杂模式的能力，并且未能揭示出特定团体内的强烈感受。

类型学也特别介绍了马丁（Martin）文化研究中所提出的“整合观点”——强调在那些维度上能达成高度共识的一种途径。它指出很多组织从某种程度上说是“有差异的”甚至是“散裂的”，在任何文化维度上几乎都没有共识。整合型文化是指整个组织共享唯一的一组假设；差异型文化是指在组织中，几种强势的亚文化在某个关键问题的理解上发生分歧，例如劳动和管理；分裂型文化是指在诸如金融集团这种组织中有大量的亚文化，但却没有一组支配性假设能够共享。很明显，将特定组织归入某个类型（例如“家族式”或“网络式”）的这种尝试，不仅假定两个维度的整合，也假设那些维度能得到很好的评估以确定其一致性程度。

马丁的类型学对于描述那些具有各种不同文化现象的组织来说，是很有效的方法。但是它们并不需要对文化——一组达成共识的、被视为理所当然的假设，这个基本概念重新下定义。然后，在一个组织中我们是否能发现不同水平的整合、差异或者分裂，这就是经验问题了。

类型学反映并且能强化组织理论。例如，组织中对于操作员文化、工程文化和行政文化的区分就是源于对劳动和管理的基本理论，又通过凸显这三个团体之间的文化差异而细化了这个理论，并指出人们常常忽略将工程／设计／创新团体作为一个文化单位。

上面我们提供了一些概念范畴和文化类型学，接下来我们要解决的问题是：如何从经验上解析某个组织中所发生的事。下一章，我们将探讨如何评估文化维度这个问题。

第11章

文化的解析

组织文化可以用不同的方法去研究，我们所选择的方法应该取决于我们的研究目的。评估文化就像评估个体的人格或个性一样难以明确。我们常常在有某个问题需要阐明或基于某个目标需要信息的时候，才想到这种评估。我们会发现，如何进行评估以及运用什么工具，很大程度上取决于我们进行评估的目的。

人们为什么想解析或评估文化

解析或评估文化的目的会在一定范围内变化：从纯粹研究——其中研究者试图向其他研究人员或有兴趣的人呈现一幅文化景象，到帮助组织了解自己的文化——因为组织的领导者正致力于某个改革方案。研究者可以是外部人员，找内部人员收集资料以达到研究目的，或者就某个想要探究的问题向内部人员提供信息。研究者也可以是内部人员，依据改革议程或管理者提出的某些问题去收集资料。无论哪种情况，研究者都要意识到，从一个复杂的人类系统中收集有效资料本身就是有困难的，包括大量的选择和选项，并且，**一旦研究者与组织有所接触，就意味着介入了该组织的生活。**

在收集有效的文化资料时，一个最明显的困难就是一个众所周知的现象：当人类被试参与研究时，有种固定的反应趋势，要么有所保留地抵制或隐藏一些资料，要么夸大事实以给研究者留下深刻印象，再者就是达到一种宣泄的目的——“终于有人对我们的故事感兴趣了。”这种宣泄的需求源于这样一个事实：即便最好的组织也会产生一些“毒素”——因老板而受挫，未完成目标而引发的紧张，与同事间的破坏性竞争、稀缺资源及过度劳动而导致精疲力竭，诸如此类。在试图弄明白组织如何运行的过程中，研究者发现他们自己在倾听一些忧伤的故事，而讲故事的就是那些焦虑或受挫却没有其他发泄渠道的员工。如果研究者想要获得组织所发生的事情的确切情况，就必须找到一种方法，鼓励内部人员“按照事实本身去描述”，而不是试图给研究者留下深刻的印象或隐瞒数据、发泄情绪。

如果研究者以任何形式与组织接触，即便只是获得他人的许可让自己安静地观察，该组织也会以某种未知的方式受到干扰。被观察的员工将观察者视为间谍或一个发泄的机会，就像上面提到的那样，动机可能归因于管理。观察者会被视为一种麻烦、滋扰或是看表演的一个观众。重点是观察者无从得知会出现哪种干扰结果，并且不知道从资料收集或伦理的角度来说，这些结果是否可取。

可供选择的资料收集方法

收集资料的方法很多（如表 11—1 所示），沿着两个维度变化——研究者对所要研究组织的卷入程度和组织成员在资料收集过程中的卷入程度。有些文化的人工饰物可以通过纯粹的人口学方法去收集或站在远处观察即可，例如拍摄建筑，观察组织中的行为但自己不参与，匿名加入组织等。正如第 2 章中所指出的，这种方法的问题是：资料可能很清楚但却难以解析。我可以从远处看到 DEC 公司发生的争斗，但却不知道它的含义是什么。

如果我们想要更多地理解所发生的事情，就必须更多地参与其中，例如成为一个参与观察者 / 人种志学者（ethnographier）。但是在这个角色上，我们并不希望直接卷入事态当中，以免我们不知不觉地改变了想要研究的现象。为了使因为我们的卷入而造成的结果偏差最小化，我们可能需要一些知情人帮助我们弄清楚观察到的现象和解析收集到的资料，但是我们还是需要尽可能地限制卷入组织的程度。

表 11—1　　组织研究方法的类别

“被试”卷入水平	研究者卷入水平	
	低到中；定量	高；定性
最小的	人口学方法： 对“远变量”的测量	人种志：参与观察；对故事、神话、仪式以及其他人工饰物的内容分析
部分的	实验法： 问卷，等级评定，客观性测验，量表	投射测验；评价中心技术；面试
最大的	全面质量工具例如统计质量控制； 行为研究	临床研究；组织发展

表 11—1 中，描述被试卷入是部分水平的中间一行，阐明了组织成员在更多程度上卷入时的资料收集方法。如果我们想让外部人员卷入达到最小，我们会尝试运用一些客观测量方法，诸如实验或问卷。出于道德伦理因素，实验法常常是不可取的，但是调查法和问卷法经常会被用到。不过它们也有缺陷，下面我们还将详细讨论。认识到对文化资料的解释可能需要与被试的互动，我们勉强接受半结构化访谈和投射测验，这些方法仍要求研究者解释，但为了有利于解释，还要增加来自于互动过程本身的资料。

问卷和个别访谈调查是有效比较不同组织的最好方法，但是如果研究者的目标是文化，这些收集文化资料的方法缺陷就必须受到重视。在运用问卷或调查工具时，我们要承担以下风险：

- 根据一个特定组织的文化的动态性，人们可能会选择一些不相关或不重要的维度去测量；
- 人们只能测到文化的一些表面特征，因为调查工具没法测到深层的、共享的、默认的假设，而这些才能界定文化的实质；
- 调查工具既不可信也没有效，因为要使正式测量诸如文化假设这样深层而复杂的事物有效，从本质上来说是很难的；
- 从文化假设构成文化范式是无法通过问卷揭示出来的；
- 由于文化假设是默认的，个体回答者对调查问题的回答并不可靠；
- 作为一种强有力的干预，这个问卷或调查过程可能会对组织的常规操作过程产生不可预测的后果（太多的研究者收集资料后，消失在他们的象牙塔中，从未考虑过他们收集资料的方式是否可能扰乱他们收集资料的这个组织）。

个别访谈也有很多同样的问题，但是至少它不会限制研究的维度。在访谈中，人们可以提出一些比较宽泛的问题，如“在这个组织中的工作是怎样的？”“对于发展来说，你认为最重要的是什么？”等。这种方法的主要问题就是非常耗时，并且要将不同个体的资料整合到一致的描述当中是很困难的，因为每个人对事物的看法都有些不同。

在上一章中，对类型学的批评部分基于以下论据——测量的维度太少；测量工具缺乏，自陈问卷未经检验；接受自陈问卷评估会使组织成员的认知和想法在某种程度上产生偏差。

在表 11—1 中，最下面左边的单元指出一种研究组织的方法，通过一种直接介入的方式，看成员是如何工作的并观察结果，例如管理层雇用研究人员来测量引进的新过程的效果。在这种情况下，干预主要是该组织的管理层自己施加的，研究人员的唯一任务就是测量它的效果，尽管测量还是会带来其他难以预测的影响。最下面一行右边单元所呈现的方法，我认为是最适合于解析文化的，我称之为临床研究模式。

临床研究模式

到目前为止，我所提供的大部分不同组织中文化假设的信息都是通过临床研究得到的。临床研究模式的关键特点是：组织成员自愿地提供资料，因为他们启动这个过程，并且通过将自己展现给临床专家、顾问或研究者（之后称为研究者 / 顾问）去获得某些信息，如果是顾问启动的这个项目，组织成员也感觉到自己可借助与他或她的合作以获得些什么。

通常，研究者 / 顾问受邀请进入组织，帮助其解决目前呈现的某个问题，但是后来，在解决这个问题的过程中，他或她就会发现与文化相关的一些信息——特别是如果运用了过程咨询模式的话，这个模式强调调查并且帮助组织进行自助。如果是由外部人员掌握主动权，他们得到许可去“研究”组织的某些部分，临床研究方法指出，除非组织成员感到他们能获得些什么并且在某些方面得到帮助，否则收集到的文化资料就是无效的。换句话说，为了收集有效的文化资料，“被试”必须在某种意义上将自己视为“委托人”，通过这个研究过程能得到某些方面的帮助。只有当外部人员从实际上转变为一个研究者 / 顾问，他或她才有可能收集到有效的文化资料。

这种资料收集方法之所以比前面回顾的其他几种方法效果更好，是因为：如果一个研究者/顾问是在帮助组织，那么他或她就可以提各种问题，这可以直接指向文化分析，并且也可以让研究的焦点得以发展。顾问和委托人都要完全投入到问题解决过程当中，于是，对相关资料的收集就成为了共同责任。这个过程中不排除可能产生隐瞒、夸大或发泄情绪的偏差，但是在临床模式中，研究者/顾问可以跨越这个界限问一些更深入的问题，甚至可以让应答者帮助其解释所发生的现象。

当然，研究者/顾问并不限于从个人或团体访谈等这种特定诊断活动中得到的资料。在大多数咨询情境中，有大量机会可以四处逛逛并观察所发生的事情，这样观察者就可以将临床模式和参与观察者人种志模式的最优成分综合起来。研究者/顾问也可以收集一些人口统计信息，在不引起大家注意的情况下进行各种测量，但是如果被试终究要卷入其中的话，他们必须是围绕所提出的问题独立卷入的。

我们如何评价通过临床模式收集到的资料的有效性呢？这个效度问题包括两个成分：

(1) 基于我们收集的任何当前或历史资料的事实准确性；

(2) 鉴于文化现象以某种沟通方式传达该文化成员的意义，还基于对真正意义方面的解释准确性。

正如一些人类学家曾极力说明的那样，为了充分理解文化现象，至少需要将历史研究和临床研究结合起来。

事实准确性可以运用一些常规方法如三角测量法、复合源法和重复的方法来对其进行检验。解释准确性由于涉及主观解释所以更难，但是我们可以参考两条标准。

第一，如果文化分析是有效的，那么进入该组织的另一名独立观察者应该也看到相同的现象；

第二，如果文化分析是有效的，人们应该能够预测其他现象的存在并且能够预期组织会如何解决将来的问题，换句话说，预测可以作为一个关键的效度标准。

如果一个研究者并未受邀作为顾问，那么应该如何收集文化资料呢？人种志学者如何接触并获取知情人的信息？要解决接触这个问题，在我看来，人种志学者/研究者要仔细分析他或她真正能为组织提供些什么，要努力形成一种心理契

约，让组织从某个方面受益，或者像我上面提到的，让组织成为委托人。这种思考方式要求研究者认识到，从一开始，他或她的出现对于组织来说就都是一种介入，那么目标就应该是：如何使得这种介入对组织来说是有用的。无论他们喜欢与否，一旦研究者进入组织当中，事实上他们就成研究人员 / 顾问或者（研究者的）兼职员工。

人种志学者讲述了一些故事：他们之前是不被“接受”的，直到他们在某些方面对组织成员有所帮助，例如完成一件需要完成的事情或从其他途径做出贡献，这种贡献可能完全是象征性的或与所研究组织的工作并无关联的。

> 例如，坤达讲述了他在 DEC 公司工程专业小组的工作经历，他受高层主管邀请进入该小组，这个小组能容忍他的出现但是表现得非常冷漠，这使他很难获取特定形式、事件的含义。然而，坤达是个很棒的球手，他们让他参与午餐时间的比赛，有一天他为他所在的队伍进了球。他说，从那以后，他与该团体的关系彻底改变了，他突然间“融入”并且“属于”该团体，这就使得先前备受限制的许多问题有了讨论的可能。

巴利在一项关于医院放射科引入计算机断层显像技术的研究中，将自己视为该小组的一个工作成员并在某种程度上受到大家的接纳，事实上他也在很多方面对工作的完成做出了贡献。想要融入组织的研究者可以尝试不仅仅是承担一份工作，也可以是其他角色，例如实习生。重点是，进入组织时要带着提供帮助的意图，而不能仅仅是为了收集数据。

临床模式明确了两个基本假设：

(1) 不可能研究一个人类系统而不对其产生干扰；

(2) 人们只有试图改变一个人类系统，才能充分理解一个人类系统。

在这点上，临床模式和人种志模式似乎出现了很大的差异，因为人种志学者提出的目标是：尽可能保持系统的完好无损。不仅我认为人种志是无效的——因为人种志学者或参与观察者的出现本身就是一种介入，会带来未知的结果——连人种志学者自己都承认，当他们开始更主动地介入组织时，他们能收集到更好的资料。重点是，这种介入目标应该在组织外部人员和内部人员之间达成共识。如果外部研究者试图依据自己的目的去改变组织的话，防御机制和对资料保留的风

险就会急剧增加。如果研究者/顾问是帮助组织做出一些它希望的改变，那么组织成员揭示事情真实状况的可能性就会增加。

组织文化研究中的伦理问题

对文化的解析过程具有内在风险，所以在进行之前，内部和外部人员都应该对这种风险进行评估。风险是不同的，它取决于分析的目的，并且它们通常是微妙且未知的。所以，想要尝试的意图和组织的许可都不足以保证其顺利进行。外来专家，无论是顾问还是人种志学者，都必须进行独立评估，有时要限制他或她自己的介入以保护该组织。

出于研究目的分析的风险

即便不考虑基本的文化资料收集的方式，仅是将文化展示给外来人员就足以让组织变得脆弱。最明显的解决方法就是在发表的刊物中掩饰该组织的信息，但是如果组织的意图就是想准确与外界交流，并且组织及其成员都进行了确认，这些资料就会更有意义。正如在本书中，我所列举的大部分例子都直接提到了它们的名称，这就可以得到对于文化现象的更深层次的理解，并且也可以让其他人检验结果的准确性并再现该结果。

另一方面，公开或仅在其他感兴趣的团体之间引发讨论，使得对于某组织文化的正确分析开始被外部人员了解，可能导致这个组织或某些成员处于不利地位，因为原本比较隐私的资料现在公开了。出于各种原因，组织成员可能并不希望自己的文化曝露于他人的视野之下。尤其是如果信息并不准确，一些潜在员工、顾客、供应商，以及其他与该组织有联系的外部团体都可能受到不利影响。

这里我们再打个比方，文化之于组织就像性格之于个人，我们显然不能公开某人精确的人格档案，除非那个人出于自己的原因想将其公之于众。如果对于科学界来说，有必要公开这些资料，或者说心理医生和临床专家想要告诉同事们他们碰到的案例，那就必须对这些案例加以充分掩饰，以确保涉及的个体是完全匿名的。然而自相矛盾的是，在商业领域的这些案例很少对其加以掩饰，即便它们揭示了该组织文化的细节。如果组织完全理解所揭示内容的含义并且信息是准确的，就不会产生危险；而如果案例中揭示的材料是组织并未意识到的，那么这种公开就会产生一些不好的论断或造成组织成员的紧张感，并给外部人员造成不好

的印象。如果信息不准确，内部和外部人员都会形成错误印象，并且会依据这种不正确的信息去做决策。

例如，早前20世纪80年代，我在日内瓦的工业研究中心授课，他们采用的有关DEC公司的案例是过时的，对于DEC公司所发生事情的印象完全不正确，然而，在是否竞聘DEC公司的工作这个问题上，学生们完全受到这个案例的影响。此外，大多数的案例只是通过某个特定时期的观察获取一个片段，而并未考虑其历史发展。有关DEC公司的案例材料可能只是在某个时间点上正确但却以概貌的形式被加以呈现。

研究者总是试图避免这种风险，他们在公布之前将分析结果先呈现给组织成员。这个步骤的好处就是，在某种程度上，它能验证信息的有效性。然而它并不能克服这种风险，即同意公开资料的这部分组织成员可能没有意识到这种分析可能使组织中的其他人更为脆弱。也不能克服另一种风险，即评阅这些资料的组织成员可能想保守处理，禁止公布任何提到组织名称的信息。于是大多时候，最终的伦理责任落到研究者身上。无论什么时候，当研究者要公布个人或组织的信息时，他或她必须仔细考虑可能出现的后果。本书提及的这些组织，要么是我获得了该组织的许可，要么是我确定这些资料将不再对组织或个人带来伤害。

以下的这个例子很好地阐明了研究者可能遭遇的两难困境。

> 一个博士生访谈了许多管理者，并在其公司对某个亚群成员的行为进行了9个月的观察，以解析和描述其文化。这项研究做得很仔细，最终的报告中也对该组织进行了很好的掩饰。研究者想要客观地进行报告，而不对组织做任何评价。当这份报告呈现给该组织以获得许可和最终认同时，团体成员宣称其中的描述是准确的，但他们质问道："难道你不能换一种方式去叙述，让我们看起来不这么糟糕吗？"（当然应该注意到，只有一部分成员会出现这种反应）。
>
> 其中一个不喜欢这份报告的管理者发现，在此研究进行的这一年当中，公司制订了一项政策，即禁止公开有关于公司的个案研究——可能是为了避免造成不准确的印象。有几个内部成员感到他们对此学生有一定的义务，于是努力争取批准报告的发表，但另外几位成员则对这种描

述非常担忧——尽管完全掩饰了组织信息。后来研究者花了几个月的时间，修改了很多次，直到他们对这篇文章感到比较放心为止。

当内部人员起初同意启动这个项目时，他们并不清楚这种文化描述究竟是什么样的，他们也无法评估是否应该批准这个项目。因为在其历史中的这个时期，他们并没有特定需要去洞察自身文化，而当实际面对这些资料的时候，某些组织成员感到了一种不适。有些事实被揭示出来，成员认为它本应该是不言明或被隐藏的，而且外部人员可能无法认识组织的事实算得上是种小小的安慰，因为大家都知道，其他内部人员是能够立即认识它的。这种描述通过书写的形式记录下来并随时可用，这将更进一步影响组织功能，因为它以一种前所未有的方式表述了许多思想、价值观和假设。该公司尚未签订任何合同，只是许可一个学生做访谈和观察，却发现自己已经因一些尚未公布的材料陷入了某种程度的混乱状态。

内部分析的风险

一个组织要想了解自身的优势和劣势，并基于内外部因素的现实评估去制订有把握的战略决策，就必须在某个时候研究并理解自己的文化。然而，这个过程并不是没有问题、风险和潜在代价的。基本上来说，必须评估以下两种风险：

(1) 对文化的分析可能不正确；

(2) 组织可能并未做好准备接受对其文化的反馈。

如果对文化的基本假设和它们在某一模式或范式中的适合程度的分析是错误的，那它就可能给决策制定者错误的资料去做决定。决策如果建立在错误的文化假设之上，就会对其组织造成危害。在对文化的定义处于非常肤浅的水平时，上述错误最有可能发生——如果从问卷中得到的价值观和资料被视为对潜在假设的准确表征，而没有实施可特别挖掘深层假设和模式的团体或个人访谈，正如前面我指出的，这就是运用类型学时最主要的风险。

另一方面，分析可能是正确的，但是组织内部成员（除去那些做分析的内部成员）可能还没有准备好去消化那些关于自身的信息。如果文化就像性格那样——

部分的功能是作为防御机制以帮助自己避免焦虑并提供积极取向、自尊和自豪感——那么很多情况下它都可能使组织不愿意接受关于自身的文化假设。心理治疗师和辅导人员常常要处理患者和委托人表现出的阻抗和否认。与此类似，除非组织成员认识到真的有必要做出改变，除非他们从心理上感觉到去审视这些组织资料足够安全，否则，他们就不可能听取调查所揭示出的文化事实，或者更糟糕的情况是，他们将丧失自尊心，因为某些关于自身的神话和理想被这种分析摧毁了。

一个更危险的潜在风险是，有些组织成员会获得即时的洞察结果，自动且不假思索地试图引导一些文化上的改变，而这种改变是：

(1) 其他一些组织成员并不期望的；

(2) 其他一些成员可能并未做好准备，所以没法完成；

(3) 可能并不能解决问题。

人们逃避治疗的一个原因是：他们对于治疗中带来的不可避免的顿悟还没有做好准备。顿悟有时候会“自动地”引发一些变化，因为某些错觉和防御已不起作用。如果文化之于组织就如同性格之于个人，那么对于文化的顿悟可能会移除组织所依赖的且正在运用的防御。那么，研究文化并向组织内部人员揭示文化实质就像是一种对隐私的侵犯，在很多时候都是不受欢迎的。所以，研究文化的学生应该让委托系统充分意识到并事先说出来——曝露其文化的某些成分可能会带来一些影响。

我对文化假设误解的一个清晰示例，发生在 20 世纪 70 年代。当时我参加通用食品公司高层管理者的一个会议。这个公司为自己能在进行工作任务分配时考虑到其职员的感受、偏好和他们的家庭而感到自豪。当时管理层正讨论几个关键职位的继任问题，包括总裁这个位子。讨论中，有一个人被提名为国际部的负责人——这个职位被视为该企业晋升制度中的一个关键跳板，会最终通向执行副总裁，然后是总裁的位子。

人事部门副总裁和另一个小组成员同这个人谈过话之后，反映说他并不想进入海外总部，因为他的孩子正处于成长的关键时期。此时，总裁参与到讨论中并说道：“让我和他谈谈，可能我能更清楚地向他解释这个情况。”此时我的反应是失望的，因为这种很明显的说服意图在我看来是一种对公司原则的违背，即在决定时要重视员工的个人感受。团体中的其他成员也有同样的感觉，并质

疑总裁这种干预行为的智慧，理由是这会给个体带来过大压力。我们都假定总裁持有这样的假设：该候选人是“公司财产”，说服他履行公司的“责任”是合法的。这种假设明显违背了公司信奉的假设，即“家庭问题在公司中应该受到重视”。

后来总裁解释了他的逻辑，并呈现了一种更深层次的假设。总裁说：“我明白我们不应该给他压力让他接受工作，除非他确实不想并且完全明白他放弃的是什么。我想向他解释，我们认为国际部副总裁这个职位是一个关键的跳板，并觉得他是晋升中合理的候选人，如果他不接受这份工作，我们就不得不将他从晋升机会中剔除，而没有时间换一种方式再去培养他，他可能没有意识到拒绝这个职位的后果。但是如果他明白他所放弃的是什么并依然坚持要拒绝，那么我们会尊重他的决定并寻找另外一位候选人。”

于是，更深层次的假设就浮出水面了，那就是“一个关键的高层管理人员必须得到充分的组织信息，并允许他做出自己的选择”。如果这个人知道自己有希望成为总裁，他可能要重新评估家庭的优先程度，并考虑其他选择——他可以调过去，可以通勤往来，可以暂时把家庭放在次要位置，可以让孩子住在学校，让他们和其他人住在一起。假如只是依据先前的那番谈话就简单地将他从晋升名单中剔除，那就是组织帮他做了决定。当我们像这样深入挖掘这件事的时候，事情对每个人来说就都比较清晰了，这个更深层次的假设才是他们持的假设，如果将“解释”自动地视为一种“压力”，过快地得出这种结论显然是错误的。每个人都承认这样会给个体带来一些压力，但是比起完全不给予人们机会来说，这对整体文化的危害其实要小一些。该小组后来同意了总裁去找这个人谈话并呈现这种选择的决定。

另一个例子发生在 1979 年，当我受邀将对汽巴－嘉基公司文化的分析呈现给其高级管理人员时，他们让我观察并对员工进行访谈，以获取形成其范式的关键假设，这个范式在第 3 章中已经讲过。在我看来，我有清晰的资料，并试图在分析中保持客观和中立。在某次报告中，我将汽巴－嘉基公司文化的某些方面比作军事模式。执行委员会的其中几位成员自己曾经就是军人且热爱瑞士军队，他们对某些描述感到生气，认为这是对军队的一种贬义描述（尽管我确信我在发言中是保持中立的）。在他们的观念中，我误解了他们的文化并质疑其价值观，这使他们认为我的文化描述是徒劳的、没有效度的，并且在某种程度上，他们对作

为顾问的我并不信任。

这里可能有几点经验教训。**第一点，也是最明显的一点就是，外部人员永远不要给内部人员讲解他们自己的文化。**因为他无法知道哪里是敏感之处并且难以克服自身的细微偏差。如果我将自己的观点更仔细地陈述为假设或问题让他们去反应，或许可以避免这种困境。

第二点，我发现我的分析让团体成员陷入并未准备好的内部争论当中，并且可能会产生多种意想不到的后果。那些在会议上反对我比喻的人也以一种他们并未意识到的方式揭示出自己的某些偏差，后来的评论也表明有些人是很震惊的，因为诸如此类的事情揭示出了他自己是怎样的一类人。

将组织的运作比作军队，这种比喻本身就使成员释放了一些情绪，其更多的是与汽巴－嘉基公司所处的更大的瑞士－德国文化有关，它引入一整套无关的情绪和问题。组织中的许多人，对于认为他们确实像军队一样运作这样一种看法感到不舒服，因为他们要么是未认知到这个层面的意思，要么就是对此还抱有幻想，而我的评论打破了这种幻想。

第三点，也可能是最重要的一点，给予个人反馈和给予团体反馈是不同的，因为团体很有可能在反应上不一致。我对文化的“讲解”被其中一些成员很好地接受，他们特意全力证明我的描述是正确的。很明显这部分人并没有被我说的信息吓到。但是对于其他一些人，我失去了可信度；对于另外一些人，我制造了一种强烈到足够释放防御机制的威胁，让他们陷入一种必须加以处理的令人不安的新议程中。

重点是，我所做的就是他们要求我做的，但还是出现了一些意料之外的结果。这是作为文化研究者的我，应该料到并予以控制的。至少我应该预先告知我的客户，如果我做了这样的报告，一系列的团体情绪——我们是否对此做好了准备就可能被引发。

文化分析者的专业职责

如果上述风险是真实的，那么谁应该为此感到担忧呢？如果仅仅对组织说，“我们要研究你们的文化并告知你们研究结果，并且未经你们允许我们不会公开任何信息”，做到这样就够了吗？如果我们只是处理一些表面的征象、人工饰物和已公开信奉的价值观，那么依据“让其成员批准材料”这个准则是可以的。然而，

如果我们要处理的是更深的文化层面、其内部的假设和模式，那么内部人员显然不可能知道他们将卷入的情况以及赋予作为专家的外部人员身上的责任，正如在解析一个人人格或个性的过程中，心理医生或顾问的职责是让来访者真正意识到其后果一样。如果他或她起初没有意识到将会揭示出什么结果，知情同意原则并不足以保护来访者和研究被试。

文化的分析者所要承担的专业职责，是完全弄清楚调查可能导致的结果。这些结果要在之前就仔细阐明，然后双方会达成一种隐含的心理契约，即外部人员会就有关文化的发现给内部人员一些反馈，或者是内部人员想获得一种洞察，或者清楚最终将要公开的结果是什么样的。

调查／评估过程

正如在表 11—1 的讨论中揭示出来的，收集文化数据时没有简单的公式。人工饰物可以直接观察；组织所信奉的价值观可以由研究者/顾问通过对有空的员工进行提问获得；共享的默认假设则必须通过大量观察以及围绕观察中的不一致和困惑进行调查，从而推测这些假设。因为文化是一种共享的团体现象，所以系统收集数据的最好方法就是选取 10~15 个人以小组作为代表，让他们讨论一下人工饰物以及隐藏在背后的价值观和假设。在运用这个过程帮助组织解决问题时，还有更为具体的方法，这将在第 17 章中讲到。

如果研究者只是出于他或她自己的目的简单地收集数据，并且信效度的问题可以不予考虑的话，那么前面几章所描述的文化内容范畴就足以作为提问内容的指导原则了。而围绕任何一个内容领域的实际问题的构建都是要依据研究者的具体研究目的。同时需要记住，文化是广博而深入的。想要理解整个文化几乎是不可能的，所以研究者必须在头脑中形成更为细致的目标，而后再为该团体设计问题。即便目的只是“纯粹研究”，也最好进行数据收集，并且如果运用团体访谈的话就更有效度了，这种访谈类型将在第 17 章中讲到。

概要和小结

有很多方法可以用于评估文化维度，可以依据研究者直接卷入组织的程度和

组织成员直接卷入研究过程的程度来分类。如果为了学术研究或理论构建，那么外部人员——调查文化的那个人——有必要弄清楚真实发生的事情，这就需要真正接触和卷入到组织当中，超越问卷、调查，甚至个别访谈所能提供的信息。研究者必须与组织建立一种关系，让他或她成为一位研究者／顾问，以确保得到可靠且有效的资料。

如果顾问要帮助领导者处理自身组织中的文化问题，他或她可能要设计一个文化评估过程并获得一些文化信息，但是必须让内部人员知道真实发生的情况是什么。我曾经遇到的很多情形是：组织内部人员很清楚他们文化中的重要成分，而当我结束项目的时候却完全没弄明白他们的文化。无论在什么情况下，只有当顾问建立起对组织的一种帮助关系时，深层次的文化资料才会显现出来，因为组织成员会感觉到——通过揭露他们的真实想法和感受可以获取一些信息。这种"临床调查"关系是获取有效文化数据的最低要求。

解析文化的过程，无论是为了满足内部人员的要求还是为了向外部人员描述其文化，都有相关风险和潜在成本。组织成员可能并不想知道结果或者他们没法处理这种对于自身文化的洞察结果，从这个意义上来说，这些风险是内在的，同时也可能是外在的，因为组织成员可能没意识到当自身文化信息曝露给他人时，他们所会表现出来的脆弱。无论哪种情况，都存在解释不正确或太肤浅以致深层信息未被揭示出来的风险。

在我们努力定义文化的过程中，我们会发现，没有单一的一组假设已形成一个深层次的运作范式，或者说组织的一些亚群体持有可能彼此冲突也可能不冲突的不同范式。此外，文化是在不断发展的，文化研究者必须乐意不断去探寻和修正。无论将有关组织的"资料"呈现给内部人员还是外部人员观察，这都是具有内在风险的。

即便我们开始对组织文化有种直觉的理解，我们也会发现：要将这种理解记录下来，并将文化的本质传达给他人，是特别困难的。在以往文献中很少有这类例子，即使指出应该如何去做都很困难。但是当我们看到文化的本质——组织成员的运作范式时——对于当前组织的这种洞察的强度，我们感到很震惊，我们会立即发现有些事情为什么会那样运作，有些提议为什么从来未被接受，为什么变革如此困难，为什么有些成员会离开，诸如此类。很少有概念能如此有力的帮助我们解析这么一个晦涩的领域。对于这种核心洞察结果的探寻和偶尔的发现是值

得的。突然间，我们明白了一个组织；突然间，我们看到了它以什么为标志。为了获取这种洞察，努力是值得的，即使到最后我们或许也只能和同行分享一下所得结果。

对领导者的启示是“要小心”。如果领导者知道他或她在做什么及其原因，那么文化分析是非常有帮助的。我是指在文化分析时，必须有正当目的。如果只是为了分析而分析，那么浪费时间或对组织造成危害的风险就会增加。然而，如果领导与一位负责任的外部人员一起，服务于合理的组织目标之下，获得洞察和建设性行动的可能性就是很大的。为了组织发展所进行的文化分析的具体过程，在第 17 章我们会进行阐述。

ORGANIZATIONAL CULTURE
and LEADERSHIP

第三部分

领导在文化建设、根植和发展中的角色

第二部分集中探讨了文化的内容以及解析文化假设的过程，其主要的关注点是文化。现在，我们将关注点转向领导，尤其是探讨领导在一个团体创建和根植文化的过程中所扮演的角色。我一直声明，领导之所以能够区分经营管理和制度管理，其特殊的功能就在于其对文化的关注。领导会创建文化，而且我们也将看到，领导同时也管理文化，有时甚至还会对文化进行变革。

为了全面理解领导与文化的关系，我们必须以一种发展的眼光来看待一个组织的成长。第 12 章将探讨领导在组织文化形成初期所扮演的角色。第 13 章将阐述在年轻的成长型组织中，领导者如何在日常工作中系统地根植自己的假设并由此创建一种稳定的文化。第 14 章将讲述组织继续成长并最终发展出各亚单位以及各亚文化的发展。

文化随着组织的发展而发展。在第 15 章中，我将描述 10 种导致文化变革的不同机制或过程，还会指出领导者在运用这些过

程达到组织目标的曲折过程中，能够而且应该扮演的角色。所有这些都是很自然的过程，而且应该与我所说的管理变革过程相区分。领导者在着手解决具体的组织问题时可能会、也可能不会涉及文化因素。在第16章中，我会提出一个管理变革的通用模型，作为管理代理人的领导者有必要理解这个模型。然后，在第17章中，我将集中探讨变革情境中文化评价的过程。最后，我会在第18章详细介绍汽巴－嘉基如何进行一场涉及文化评价的重大变革，在第19章中以对这种文化视角的领导的启示，做出结论。

第12章

领导者如何创建文化

组织文化中最神秘的一面就是它是如何形成的，由两个背景相同的创建者创立的两家公司，在相同的外部环境中采用相同的技术完成相同的任务，而几年后却形成了全然不同的运作方式。在第 4 章中，我试图通过一些发生在非结构团体中的自发事件来说明和分析这个过程。在本章中，我们将进一步分析该过程，思考当领导者建立一个团体和成立一个组织时可能发生的事情。

思考这种形成过程时，我们一定不能混淆个体对领导者的假设和定义文化概念的共享假设。只有当个体假设成为解决团体外部生存与内部整合问题的共享经历时，文化才会产生。文化通过共享经验而创建，但是，是领导者通过强加予他或她的信念、价值观和最初的假设来开始这个过程的。

文化起点及作为领导者的创建者的影响

文化基本上有三个来源：

(1) 组织创建者的信念、价值观和假设；

(2) 团体成员随着组织的发展而形成的学习经历；

(3) 新成员和新领导所带来的新信念、新价值观和新假设。

虽然这些机制对文化的开始都发挥着重要的作用，但是，创建者的影响最为重要。创建者不仅要选择新团体要运作的基本使命和环境背景，还要挑选新团体的成员并垂青于让新团体在努力实现环境与其自身整合的过程中所做出的独特反应。

组织不会偶然或者自发地形成，更准确地说，在一定程度上，组织是目标导向的，是有特定的目的，是由于一个或者更多的个体察觉到人们协调一致行动起来能够完成个体在单独行动时无法完成的任务而形成的。社会运动或新的宗教信仰从预言家、救世主或者其他基督教徒的领导者开始。政治团体由那些提出新观点和新解决方案的领导者发起。公司是由那些能够想到如何通过人们的努力在市场上创造一种新的商品或服务的企业家所创建的。

在任何情况下，文化形成的首要过程是创造一个小的团体。在一个典型的商业组织中，这个过程通常包括以下几个步骤：

1. 一个或者更多的人（创建者）有了创建新公司的想法；
2. 创建者引进一个或者更多的人，建立一个与创建者拥有共同目标和愿景的核心团体，也就是说，他们都认为，这种想法很好，具有一定的可行性，而且也值得冒险和投入其所需的时间、金钱和精力；
3. 创始团体通过筹集资金、获取专利、合并、设置工作地点等开始齐心协力地去创建一个组织；
4. 组织开始吸收其他人并创建一种共同的历史，如果团体维持相对稳定，并且具有重要和共享的学习经历，那么组织将逐渐发展其关于自身、环境以及如何运营组织以求生存和发展的假设。

创建者通常在团体最初对如何界定和解决外部适应与内部整合的问题上施加重要的影响。因为他们有着最初创建组织的想法，他们根据其自身的文化历史和个性，对如何去实现这种想法有着自己的看法。创建者不仅要有高度的自信心和决心，而且对世界的本质、组织在世界中扮演的角色、人性和人际关系的本质、如何获得真理以及如何管理时间和空间等有着强有力的假设。因此，当新生组织需要应对时，他们便能够轻松自然地将自己的远见施加给同伴和员工。同时，他们也将坚守这些假设直到它们变得不可行或者直到团体遭遇失败和解散为止。

斯坦伯格家族企业

山姆·斯坦伯格（Sam Steinberg）一家是移民，他们在蒙特利尔开了一家小型的杂货店。他的父母，尤其是他的母亲，教给了他一些基本的对待顾客的态度，并帮助他树立了远大的抱负：将来他一定能够成功地创建一家企业。他一开始就假设，如果正确地做事，就会获得成功，就能够建立一个大型的组织为他们全家带来财富。后来，他建立了一个由超市、百货店和相关商业组成的连锁店，几十年以来一直是市场领域的主导力量。

斯坦伯格一直是公司历史的主导意识力量，直到70岁逝世，他一直将自己的想法灌输给公司。他认为，公司的首要使命是在一个清洁、有吸引力的环境中为顾客提供高质量、可信赖的产品。而且，顾客的需求是其所有决策中首要考虑的因素。这里有很多关于斯坦伯格如何与妻子经营杂货铺、如何与顾客建立信任的事迹。只要顾客有一点小小的抱怨，他就会将产品收回。他确保自己的产品没有任何问题，来赢得顾客的信任。后来，他的这些态度也都成为连锁店的主要方针，并通过严密的个人监督得以传授和强化。

斯坦伯格相信，通过其个人树立榜样和严密的监督能够使下属有更好的表现。他通常会突然出现在商铺，对一些细节问题进行检查。然后，会通过一系列途径教导全体员工使他们明白应该如何去做，例如以身作则进行示范、讲述其他商铺如何解决同类问题的故事、清晰地重申规则以及规劝等。他通常会对那些不遵守规则和制度的下属发脾气甚至会严厉地斥责他们。

斯坦伯格期望他的商铺管理人员都是很优秀的，都能把自己的本职工作做好，而且能够像他一样对工作进行严密的监督。这些都反映了优质管理的本质。后来，这些假设都成了他“优质管理”概念的主题。所谓“优质管理”假设，是指一个优秀的管理人员必须能够为其下属树立榜样并且教导他们一些正确的做事方式。

该公司的创始团体主要是由斯坦伯格的三个兄弟组成。公司中还有一名早期招募的“助手”，他不是家族中的成员，但后来却成了公司除创建者之外唯一的一名重要的领导者和文化传递者。他与创建者讨论了他关于如何经营公司的基本假设，并建立了正式的制度来确保这些假设能够成为现实的经营活动。斯坦伯格逝世后，这名助手成了公司的首席执行官，继续传递优质管理的理论，并继续使用和斯坦伯格所使用的一样的严密监督政策，努力树立如何让这个理论永存的个

人榜样。

斯坦伯格认为，要想赢得市场，就必须具有创新性，而且要走在技术的最前沿。他经常鼓励管理人员去尝试新的方法，引进各领域中提倡人力资源管理新方法的专家顾问，并在其他公司尝试之前通过评价中心挑选和实施发展项目，还前往一些展示了新技术革新的会议和公司参观学习。这种革新的热情使得斯坦伯格成了超级市场行业领域第一个引进条形码技术和使用评价中心选拔商店管理人员的公司之一。为了更好地发展公司，斯坦伯格总是乐意尝试。他认为，一个人必须尽其所能地寻求真理和现实。因此，一个人必须保持开放的思想，不能理所当然地认为自己什么都知道。

如果事情进展顺利，斯坦伯格会鼓励他们继续采用当前方法；如果事情进展得不顺利，他会下令他们立刻放弃。测评结果和待解决的问题是强烈的个人问题，从他的可视化管理理论中产生。除了使用一系列传统的商业措施以外，他还一定会亲自视察所有的商铺。如果他看到了某些不如意的地方，尽管超出了他的权限范围，他也会立即果断地矫正。他只信任那些与他的假设保持一致的经营管理人员，并且倾向于将权力下放给那些他喜欢的人。

在这个组织中，权力和权威相当集中，在这种情况下，每个人都知道，斯坦伯格或他的主要助手会不顾及各部门管理人员的决定而采取强制性的方式。权力的最终来源、共同持有股份表决权完全由斯坦伯格夫妇所有。所以，在他逝世后，他的妻子能够全权掌控整个公司。

斯坦伯格热衷于发展组织中的管理人员，但是，他从来不会设想通过向他们授予股权来与他们共享所有权。他会付给那些主要的管理人员很好的酬劳。但是，他认为所有权是严格意义上的家族的事情，他不愿与他的主要助手、亲密的朋友，甚至公司的合伙创建人共享股份。

斯坦伯格介绍了几个家族成员进入公司，并在发展良好的部门为他们提供一些重要的管理职位和优惠的待遇，以便可以尽早地考验他们最终的管理潜力。随着公司的部门分化，这些人后来都为了各部门的主管。通常情况下，他们可能会缺乏一定的管理经验。如果一个家族成员业绩不佳，就会在其后引进一名优秀的管理人员进行辅佐。如果公司运作有所好转，该家族成员很可能会得到信任。如果进展还是很糟糕，该家庭成员就会被解雇，但是会用一些体面的借口保全其面子。

非家族成员间的同伴关系会不可避免地变得很政治化，其官方的定义是竞争，斯坦伯格坚定地相信这种人际竞争存在的价值，因为优胜劣汰。然而，由于权力是由家族成员来掌控的，人们必须知道如何在家族成员面前保持好的一面，同时又不失去可以依赖的同伴的信任。

斯坦伯格希望组织成员间能够保持高度的沟通和信任，但是在很大程度上，他自己关于家族角色和正确管理方式的假设却是相互冲突的。因此，组织中的成员会联合在一起形成小团体，寻求相互的保护并建立属于自己的文化。与忠于公司相比，他们更忠于团体。他们相互之间保持高频率的互动，在某种程度上，他们孕育的假设和规则是与那些创建者的假设相悖的。

这里有几点必须注意。根据文化的定义，那些在一定程度上能够使公司获得成功、降低成员焦虑的事物能够成为文化的一部分，包括斯坦伯格本人。他认为，公司的运营必须与公司所处的环境相协调。所以，他和创建者都接受并强化了这些假设。随着公司的发展壮大，斯坦伯格越来越坚信自己的假设，越来越自信这些假设是正确的。在他的一生中，他坚守着这些假设，通过自己的职位权力做一切事情来使别人能够接受这些假设。然而，就像前面所提到的一样，有些假设会使非家族的管理人员感到焦虑并产生不安全感，最终形成了一种反文化。

斯坦伯格也认识到他必须与其他一大部分人分享自己的一些观念和假设。结果，随着公司的发展和从自身经历中获得的学习，他不得不慢慢修正某些领域的假设或者找出该领域能够起作用的管理人员。例如，在公司多样化经营的努力推动下，公司创建了几个生产部门以便将某种食品和服装中有经济优势的领域进行纵向整合。斯坦伯格认识到自己对制造业的了解相对来说比较缺乏，于是他引进了一些擅长该领域的管理人员，并且授予他们在该领域充分的自主权。其中有些生产部门不了解公司的文化，因此，这些部门的主管无法享受到内部人员所拥有的地位和保障。

后来，斯坦伯格不得不开始学习，遗憾的是，他所传递的信息还是不如他想象的清晰、一致。但是，他自己却无法察觉到这些冲突和不一致的存在，因而他并不明白为什么一些优秀的、年轻的管理人员不能对那些有竞争性的刺激做出回应而最终选择离开公司。他认为，他已经给予了他们充分的激励，但是，他不知道他们中某些人的政治倾向、股份权的缺乏以及对家族成员任意的奖励，使得他们无法确定自己的职业是否还有前景。斯坦伯格对此很困惑，也很生气，甚至会

责备那些紧紧抓住其假设和冲突的年轻管理人员。

斯坦伯格逝世后，他的离开和一些主要文化传递者的退休造成了空白，使公司经历了很长一段时间的文化风暴，但是运营公司的基本哲学已经深深根植并被保持下来。虽然那些家族成员不具备斯坦伯格的技能，但是，他们依然可以继续运营公司。随着斯坦伯格主要助手的退休，公司出现了一段时期的不稳定，突出地表现为斯坦伯格先前培养的一些管理人员不再像假设中那么有能力。由于斯坦伯格的孩子们或他们的配偶不能果断地接管公司，因此公司引进了一个外来人进行运营，由于他无法适应该家族企业的文化，最终也以失败而告终。

经历数次从其他公司引进首席执行官失败以后，该家族开始向一个管理人员求助，该管理人员在公司成立之初曾进入公司，后来在公司以外从事房地产行业而发财。由于该管理人员具有公司先前的历史背景，并且知道如何对待家族成员，所以他具有很高的可信度并将公司稳定了下来。在他的领导下，起初的一些假设开始发展成为新的指导方针。最后，该家族决定卖掉公司，这个管理者与斯坦伯格的一个堂兄弟着手建立属于他们自己的公司，最终与斯坦伯格公司形成了竞争。

从这个例子中，一个明显的教训是，一种文化不能脱离主文化而生存。同时，在公司的发展阶段，若领导者发送的混合信息使公司成员经历长时间的冲突，那么，这种文化也不能生存。斯坦伯格家庭企业拥有一种强大的文化，但斯坦伯格自身的冲突也深深地根植于文化之中，最终使文化产生了冲突并失去了稳定性。

史密斯菲尔德企业

史密斯菲尔德（Smithfield）将最初应用于公有基金和银行的一种尖端的金融分析技术引进保险业，建立了一系列金融服务组织。他既是该主意的构想者同时也是销售者，一旦有了新的组织服务的想法，他就立即找人投资，建立起公司并进而对其进行管理。

史密斯菲尔德认为，他应该在每个公司都投资一小部分资金，因为，如果他无法说服其他人追加投资，那么就有可能是这个计划出了问题。起初，他认为，他自己还不是很清楚市场，是在拿自己的钱冒险，他还通过公开讲述一个他曾经失败过的企业故事来强化这种假设。他曾经在南部开了一家出售海洋鱼类产品的零售店，之所以这样做是因为他喜欢，他以为其他人也像他一样想。他坚信自己

对市场需求的判断，但最终他失败了。要想让企业里的其他人进行投资，他就必须认识到自己未必能够充分地预测其他人的需求。

由于史密斯菲尔德把自己视为创造型的构想者而不是管理者，因此，他不仅可以保持较少的金融投资，而且还不需要亲自涉入公司。一旦将资金都放在一块儿，他就发现了那些他认为能够管理新企业的人选。这些人通常都像他一样，能够开放地迎接企业的新方法，并且不会热衷于强加给人们他们自己关于如何做事的想法。

有人可能会推断，史密斯菲尔德关于明确目标、实现目标的最好途径、如何测评结果以及出现问题时如何修复等的想法都是非常务实的。与斯坦伯格强烈要求涉入公司的一切事情所不同的是，一旦新组织处于史密斯菲尔德的控制之中并且运行正常，他就好像对此失去了兴趣。他的理论看上去是：清晰地明确公司的基本使命，通过向投资者推销来对此进行测评，引进一些理解公司使命的优秀员工，然后放手让他们去实施、运营并最终使用财务指标对其绩效进行考察。

史密斯菲尔德关于如何在公司内部进行运营的假设只有他一个人知道。他各个企业文化的发展都与他引进的管理人员的假设有着密切的关系。结果表明，这些假设各不相同，且差异很大。同时，如果有人把史密斯菲尔德企业看做一个整体组织去进行分析的话，他们很少会发现其共同文化的存在，因为没有一个团体具有共享的历史和共同的学习经历。不过每个分企业都有自己的文化，这些文化来源于史密斯菲尔德所任命的各企业的管理人员的信念、价值观和假设。

这个简短的案例揭示，创始领导者施加给组织的假设并不是无意识的，它取决于领导者将各种不同的假设客观具体化的个人需要。对于史密斯菲尔德而言，最终的个人鉴定就在于要使每个公司都取得成功并且以自己的能力继续创建新的企业。他创造性的需求体现在：在运营了 10 年甚至更长时间的金融服务组织以后，他将自己的重点转向房地产企业，成为一名代表环境组织的议员；在尝试一段时间的政治生活后他重新回到商业中，首先建立一个石油公司，其后成立一家钻石采矿公司；最后，他对教育领域萌生了浓厚的兴趣，在中西部地区成立了一所商业学校并开设了一门企业管理课程。

DEC

在第 3 章中，我们已经对 DEC 的文化进行了详细的介绍。在本节中，我们

将具体探讨 DEC 的创建者——奥尔森是如何建立一种最终通向文化的管理机制的。在第 3 章中，我讲述了奥尔森在麻省理工学院的一个很强大的新教徒家族中发展了自己的信念、态度和价值观。在麻省理工学院，他一直在第一台人机交互式计算机——“旋风”上工作。他和他的一个同事都相信，他们能够建立一种交互式计算机，并且它最终也会成为一个很大的市场。于是，他们在 20 世纪 50 年代中期共同创办了 DEC，并凭借他们的信誉和对公司核心使命的清晰认识成功地说服了投资者进行投资。几年后，两个创建者发现，他们在如何运营公司上存在分歧，最后，由奥尔森担任首席执行官。

在 DEC 的发展过程中，奥尔森对世界的本质、如何寻找真理以及如何解决问题等有着非常强烈的假设，而且这些假设都体现在他日后的管理风格上。他相信，任何人，不管他是否有职位、背景如何，都会有好的想法。但是，任何人，无论是他本人，还是其他个体，都无法明智地确定自己提出的想法是否正确。奥尔森发现，团体中开放式的讨论与争论是检验提议正确与否的唯一方式。同时，只有在人们的提议能够通过激烈的争论后才能采取行动。人们可能会产生直觉，但是这些直觉只有经过思维的检验后才能付诸于行动。因此，奥尔森成立了许多委员会和团体，坚持所有观点都必须在行动前经过探讨和辩论。

> 奥尔森通常会用他常讲述的一个依靠团体来证明他的强大推动力的议题是正确的故事，来支持自己的假设。他说通常情况下他不会决策，因为“我没那么聪明，如果我真的知道去做什么，我就会说出来。但是，如果让我加入一个聪明的团体，聆听他们的讨论，那么很快我就能变得聪明起来”。对奥尔森而言，团体是其智力的延伸和扩展，并且他通常会使用团体大胆地进行思考，并在大脑中直接形成自己的观点。

奥尔森相信，如果某些观点没有得到完全的支持，那么人们就不能很好地实践它们，让团体对这些议题进行讨论并完全搞清楚、搞明白是获得支持的最好途径。因此，在任何重要的决策上，奥尔森都会坚持通过许多团体会议去开展一场广泛的辩论来对其进行检验，然后再在组织中进行公示。只有当所有人都愿意去实施并完全理解了这个决策时，他才会批准。虽然他个人已经同意了采取行动的过程，但也会有因为其他人没有出席会议而暂时不做重要的决定的情况。他表示，

他不愿意脱离团体独自进行领导，也不愿意冒险，做出团体不认同甚至可能会被否定的没有意义的决定。他以往的这些经历让他学会了在任何事情之前都要确保承诺，尽管这种共识的达成过程很耗时而且令人受挫。

虽然奥尔森关于决策和实施的假设使得公司变得以团体为导向，但他关于如何组织和管理工作的理论形成了一种强大的个体化过程，这强化了他关于个体是创造性的来源的假设。他认为，每个个体都必须具有纯粹而明确的责任心，并要对其所负责的领域要求具备的责任心进行严格的考察。团体能够帮助他进行决策并获得承诺，但是，他们并不是在任何情况下都愿意承担责任。

奥尔森完全相信，人性本质是积极主动的，人类有能力掌控自然。他的许多假设看起来都与他自己的工程背景紧密相关。他相信，如果一个人有责任心，那么他就会负责任地执行任务。他总是期望人们能够把工作做好，如果感到某些事情不在他的控制之中，他会在公开或私下进行批评。

奥尔森认识到，环境可能会改变计划的结果，即使是一些规划得很好的计划。他期望管理人员一旦察觉到出现这种偏差就尽快对这些计划进行重新协商。举例来说，如果已经将一年的预算定在了某个特定水平，但是，6个月后，管理人员发现出现了超支，那么奥尔森期望他们能够根据其原来的假设进行控制或者返回与高级管理人员重新协商。因此，不知道发生了什么事或者不告知高级管理人员自己的状况以及不进行重新协商是绝对不能接受的。

如果人们公开地面对问题和议题，领会到他们想做的以及为解决问题而愿意讨论和履行所做的任何承诺，那么奥尔森完全相信开放式沟通、相信人们具有进行理性决策及做出适宜承诺的能力。他认为，人有“建设性的意向”，即对组织的目标和共同的承诺保持理性的忠诚。隐瞒信息、玩弄权力游戏、在个人层面上试图击败组织的其他成员、责备他人的失败、暗中破坏或削弱他人已经同意的决定以及没有得到人们的认可就开始执行等行为都会被认定为是一种罪孽，会受到公众的谴责。

如前所述，DEC办公室的建筑式样和办公布局都反映了奥尔森关于创造性和自主决策的假设。他坚持一种开放式的办公布局，选择一间小卧室来代替工程办公室，在衣着和行为举止上鼓励成员的个人主义并尽量减少使用一些象征地位的东西如私人办公室、专用餐厅和专用停车位

等。相反，他提供了很多会议室和厨房以供人们舒适地进行互动和交流。

这个如何运营组织使之最大化地发挥个体的创造性以及如何进行高质量决策的模式，成功地使公司在过去30年中得到了迅猛的发展，并具有前所未有的高士气。然而，随着公司的发展壮大，人们发现他们协商的机会越来越少了，私底下对彼此并不了解，这使得这些进程变得更为艰难。此时，各种假设之间的冲突和不一致开始显现出来。例如，鼓励个体独立思考并做那些他们自己认为对于DEC来说正确的事，即使它们意味着不服从，甚至明确地与信条相悖，即人们必须履行自己的承诺，支持已经做出的决策。在实际的工作中，履行承诺的规则被他们所认为的做正确的事所取代，这就意味着有时候所做的决定根本不能够被坚持。

DEC在组织中实行组织纪律的困难性也在逐渐增加。如果一个管理人员认为一种更为专制的方式对组织来说很有必要，尽管会不满，奥尔森也会冒险地予以实施。因为，他认为，下属是没有任何自由可言的，否则他们的企业家精神就将被削弱。奥尔森认为他已经给予了下属足够的自由，但是，为什么他们还是会从比他们等级还要低的下属中剥夺自由呢？奥尔森也认识到，组织纪律对处于一定阶段的组织的运营来说是非常重要的，但问题在于他们无法搞清楚哪些领域需要纪律，而哪些领域又需要自由。

当公司很小且人与人都相互认识时，当“职责熟悉度”很高时，人们总是有时间去协商，而且基本共识和信任高得足以保证这一点。即如果时间的压力迫使人们做出自己的决策，违抗命令，那么在既成事实后，其他人也大都会同意他们所做的决策。也就是说，如果高层最初所做的决策没有坚持下来，直到组织变大、变复杂，这一点也不会困扰任何人，而起初形成的高度适应的体系也开始被组织中越来越多的成员视为无组织或者混乱。

奥尔森相信，能够简化的过程都可以日常化，严格的组织纪律应该强加给这些过程并强制执行，但随着公司的日趋复杂，要在决定哪些过程应该被简化、哪些过程可不受制度约束上达成一致更是难上加难。奥尔森相信，组织和等级的存在很有必要，但他并不是像相信理性的权威一样相信职位的权威。因此，管理人员只有在他们能够推销自己的决策时才会有实际上的权力。如前面所提到的，犯上不仅是可以容忍的，而且当其具有意义并产生好的结果时会得到积极的奖励。管理人员经常会抱怨自己不能控制所负责的事情，但同

时，他们又相信制度并共享奥尔森的假设。因为，他们在一定程度上已经被这些制度社会化，并且这种社会化也使得他们在创建公司的管理上获得了明显的成功。

奥尔森也相信，如果不清楚应该追踪哪些产品和市场，他所提倡的团体情境中的个体智力测评就能够延伸到组织部门中去。他喜欢创建部分重叠的产品和市场部门以促使它们进行相互竞争。然而，这种内部的竞争却削弱了组织中沟通的开放性并使得在团体间进行协商变得更为艰难，好在这种内部竞争的方式使企业在市场中取得了很大的成功，以至于DEC的管理人员都赞成其成了迅速变化的市场环境下的一种运作方式。

公司凭借其聪明自信且具个人主义的成员蓬勃发展起来。他们不仅乐意提出自己的想法，还能进行对其进行论证和推销。公司的招聘实践就清晰地反映出这种倾向。新的求职者必须经历多场面试，并且在每场面试中都必须被认为是最有希望的候选人而得到肯定。所以，经过第一个10年的发展后，尽管有时会出现一些挫折，组织还是倾向于雇用和保留适合组织那些假设并愿意在这种制度中生活的人们。在这种环境中感觉舒适的员工会享受到建立成功组织的自豪感，并会日益感觉到自己是这个家庭中的一员，在情感上也是如此。个体间强有力的相互支持也会随之建立，奥尔森象征性地扮演着一个聪明的、努力的、支持的，并且有魅力的“父亲”的角色。这种家庭般的感觉虽然很含蓄，但却非常重要，因为他们给下属提供了一种安全感，使成员相互挑战对方的观点成为可能。当提议的行动方案没有意义时，提议者可能已经经历了多次挑战，即使其想法最终被彻底否定，他也仍然是家庭中的一员。然而，随着组织规模的增大，挫败感和不安全感也会随之增加，这使得要维持一定程度的个人相识，使家庭般的感觉成为可能变得更为困难。

奥尔森就是对“事情应该是怎样的”有着一系列明确假设的企业家的代表，对如何在外部与环境相适应和如何在内部安排事务等都有明确的想法。他愿意对他的理论及支持这一理论的奖惩行为保持开放性，这种意愿引导着共享这一理论的员工的选拔过程以及强化和铭记这一理论的社会化实践活动。结果，创建者的假设使组织在20世纪90年代运营得很好。后来，DEC的经济出现衰败，以至于在20世纪90年代末期被美国康柏公司收购，同时这也揭示，**在一种环境中能够适用的文化在其他的环境中可能会变得不适用。**

苹果、IBM 和惠普公司

对于苹果、IBM 和惠普这些公司的成立，我了解的不是很多，但从文化的角度或者从其他任何角度来分析它们的文化就可知悉：创建者对他们的文化有着某些直觉的洞察力。苹果是由史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）两个工程师创建的，起初是想在教育市场为孩子们生产一种既有趣又容易学会使用的“雅皮士”产品。他们像 DEC 一样，以技术为基础，并且都显示出强烈的个人主义色彩：“做自己的事情。”这一点我会在第 17 章中详细地进行介绍。自苹果公司从百事可乐引进约翰·斯卡利 (John Scully) 以后，它变得更加以市场为导向。尽管公司也得到了发展，但据业内人士透露，苹果内部的技术群体不会接受以市场为导向的主管。苹果最终又回到了根基，乔布斯最终又找回了苹果的本源，或许这一点很重要。观察现在（2004 年）苹果的方向，就有可能发现它又回到了原来的根基，生产那些极容易学会使用又比较有趣的产品，如苹果音乐播放器、用于视频会议的聊天摄像头等。有吸引力的产品和用来陈列产品的商铺都表明苹果是以市场为导向的，但这种导向要求必须与专业技能相结合，而这些也只有乔布斯才能做到。

许多人认为，IBM 发展得很好，它通过引进外部的市场主管郭士纳（Lou Gerstner）并付出自己的努力使公司在 90 年代出现了复苏。文化分析提供给我们的观点是：IBM 不是一个工艺企业，最开始也不是以工程为基础而成立的。汤姆·沃森（Tom Watson）是国际现金出纳机公司的销售部 / 市场部经理，离开该公司后，他创建了 IBM，他的整个职业生涯就是像营销大师一样思考问题。他的儿子小汤姆·沃森也具有一定的市场天赋。IBM 的标志给公众留下了清晰的印象，其典型的象征是 IBM 坚持让所有的销售人员都穿蓝色西装和白色上衣。沃森家庭很明显拥有技术上变得强大的智慧，但其更深层次的文化假设却更多地来源于销售和市场。一个优秀的市场管理人员被当做一个帮助公司重获竞争优势的局外人而接受，岂不是很令人惊奇？

惠普是什么样子呢？戴维·帕卡德（Dave Packard）和比尔·休利特（Bill Hewlett）都出自斯坦福大学，想建立一个技术公司。他们最初是想做测量与仪器仪表方面的技术。计算机作为这种核心技术的附属品是后来才被引进的。如前面所提到的，在这些技术领域工作的这类人彼此各不相同，甚至在一定程度上互不

兼容。这最终也导致了安捷伦（Agilent）从中分离，去寻求其最初的技术，而惠普则发展出计算机、打印机和其他各种相关产品。

惠普的成长和成功反映了休利特和帕卡德在劳动力方面的有效分工，休利特本来是一名工艺领导，而帕卡德则更倾向于是一名商业领导。他们相互之间完美配合的能力毫无疑问是“团队工作”的基础，而团队工作是“惠普之道”的核心价值。我们知道，帕卡德的管理风格与奥尔森的管理风格形成了强烈对比。惠普早期标准化的分工，更多地强调团队工作和一致性，整个公司的标准化过程变得更加信条化。与 DEC 相比，惠普更为正规和稳重，这也使得惠普的计算机类型让人感觉不是很舒适。然而，惠普的团队工作是指最终达成一致，当一致性达成后，并不需要你再坚定地捍卫自己的观点；而 DEC 的团队工作是指你在让其他人信服或者你改变自己的主意前就必须坚定地捍卫自己的观点。

继安捷伦从公司分离之后，惠普故事中最为重要的事件是引进了另外一个局外人卡莉·费奥莉娜作为首席执行官。她通过康柏公司来发展惠普的文化，使惠普成功地成为计算机相关市场的全球赢家，并在此过程中吸纳了许多依旧在康柏公司工作的前 DEC 员工。

概要和小结

本章介绍的几个案例说明了组织是如何通过那些擅长管理的领导者和创建者的行动来创建文化的。认识到这一点是非常重要的，即使是在一个成熟的公司，人们也能够遵循创建者和早期领导者的信念与价值观的假设。这些领导所扮演的特殊角色是为那些年轻组织早期所提出的关于如何在内外部运营公司的问题提供一定的参考答案。如果什么问题也没有提出，那么团体也不能检验其潜在的解决方案。一旦领导激活了团体，团体就能确定某种行动是否能够解决其在运行环境中有效工作的难题并进而创建一种稳定的内在机制。其后，团体成员也会提出其他的解决方案，文化的学习过程就开始得以扩展。然而，我们不能忽略在任何团体过程的初始阶段中领导所起的重要作用。

领导者并非有意识地教授新团体某种认识、思维和情感方式。相反，对于做什么以及如何做有着强有力的思考，这正是企业家思维的本质使然。团体创建者

能够很清晰地表达关于团体应该如何做的观点，并且，他们会挑选与他们的假设相一致的人做其同事和下属。领导者和新团体在团体形成初期都是很焦虑的，并且渴望寻求解决问题的方案。因此，领导者的提议总是在团体形成初期受到特别的重视。

早期的团体生活不能容忍模糊性和差异性的存在。在任何新组织的早期阶段，我们可能都会看到许多因为同伴或者共同创建者想法不同而产生冲突，最终导致员工离职的现象，从而为剩下的员工创造了一种更为和谐的氛围。如果早期的创建者没有解决团体所感到焦虑的问题，其他的成员，即非创始者就会挺身而出。因此，除创建者以外的领导者就会产生。在本章的几个案例中，我没有发现这种现象，但在其他组织中我却看到它实实在在地发生了。需要认识到的重要一点是，团体形成的焦虑水平很高，并且涵盖了团体运行的各个领域，使得团体成员急切地需要领导。如果创建者不能成功地降低成员的焦虑，那么组织就会授权给其他的领导者。

由于创始领导者往往有一些强大的理论来指导他们如何做事，他们的理论在早期也得到验证。如果他们的假设是错误的，团体在早期就会失败。如果他们的假设是正确的，他们就会创建一个更为强大的组织，并通过该组织的文化来反映他们起初的假设。如果环境的变化使那些假设变得不再正确，组织就必须对文化进行变革。如果创建者仍然掌控公司，那么这个变革的过程是异常艰难的。这是因为，随着时间的推移，领导者仍然会有很多机会将自己的假设根植于组织的各种日常事务中。这些过程发生的机制我将在第 13 章详细地予以介绍。

第13章

领导者如何根植和传播文化

在第 12 章中，我们看到组织中的创始领导者是如何通过对一个新团体施加假设来创建文化的。在本章中，我们将进一步探讨这个过程，考察随着团体逐渐发展成为组织的同时，领导者用来强化对其信念、价值观和假设接受的一些机制。组织成功地完成了其基本任务，开始逐渐得以稳固，领导者的假设得到共享并且这些假设的根植也更被认为是一个使新成员社会化或同化的过程。从一个新成员的角度来看，这是一个团体中的领导者和老前辈教导新成员如何在团体中与人相处并融入团体的过程。

对于领导者如何传递信息最简单的解释是：通过领导魅力进行传递。领导魅力是一种可以俘获下属的注意，并能以一种生动而清晰的方式来传达领导者的主要假设与价值观的神秘能力。作为一种根植机制，领导魅力的问题在于拥有这种能力的领导者很少，而且领导者通过领导魅力所施加的影响也很难预测。历史学家们可以回顾一下，谈论一下那些具有领导魅力或有着伟大愿景的人们，当时他们传递愿景的方式，想必也并不是一直都很清晰。另一方面，没有领导魅力的领导者也有许多传递信息的方式，而且他们所使用的这些方式也将是本章探讨的重点。

主要的根植机制

总的来说，在表 13—1 中显示的 6 种主要的根植机制是领导者可有效运用它们以教授他们的组织如何认识、思考、投入情感以及根据自己意识或无意识的信念行动的有利工具。它们将依次被介绍，但它们却是同时起作用的。它们是新兴文化的可见的人工饰物，通常会直接形成所谓的组织“氛围”。

表 13—1　　领导者如何根植他们的信念、价值观和假设

主要的根植机制	次要的成形和强化机制
• 领导者定期注意、评估和控制什么	• 组织设计和结构
• 领导者对关键事件和组织危机如何应对	• 组织制度和程序
• 领导者如何分配资源	• 组织仪式和典礼
• 有意地角色示范、教授和指导	• 物理空间、外观和建筑物的设计
• 领导者如何分配奖励和职位	• 重要事件和重要人物的故事
• 领导者如何招聘、选拔、晋升和解雇员工	• 组织哲学、信条和章程的正式声明

领导者注意、评估和控制什么

在对创建者、管理人员甚至是同事所相信或所关注事物的沟通有效的机制中，最有力的机制之一是通过他们所系统关注的特定事物来体现。这就意味着这些可能是他们注意到的任何事物，也可能是他们对于那些他们所评估、控制、奖赏以及采取其他途径系统进行应对的事情所发表的任何看法。即便是一些随意的谈论或是持续针对某个领域的问题，也都可能像正式的控制机制和评估机制一样有力。

如果领导者意识到了这个过程，并系统地对某一事物表示关注，那么这将成为一种强有力的沟通信息方式，尤其是在所有领导者的行为都保持完全一致时。相反，如果领导者没有意识到这种过程的力量或者他们在所注意的事情上出现了不一致，那么下属和同事们就需要花费很多的时间和精力来努力搞清楚领导的行为真正反映的是什么，甚至会将不可能存在的动机投射到领导者身上。这种机制用一句话来描述，就是“你得到了你想要的”。

作为一个文化顾问，我知道，持续询问一些我所关注的问题能够清晰地向我的听众传递一些我的信息，如我优先考虑的事情、我的价值观和信念等。重要的

是关注的一致性，而不是关注的强度。为了证明这一点，在最近一次关于工业组织安全性的会议上，来自美铝公司的演讲者指出，他的前任首席执行官之一，保罗·奥尼尔（Paul O'Neill）为了使员工明白安全的重要性，将安全作为每一场会议安排中首要讨论的议题。

麦格雷戈说，有一个公司想请他帮助安排一个管理发展项目。总裁希望麦格雷戈能够明确地提出做什么以及如何做。相反，麦格雷戈首先问总裁是否真正在意评价和发展管理人员。一旦确定他在意，麦格雷戈便指出，总裁应该关注现有的奖赏制度，并且建立一种监督项目进展的统一方法，也就是说，他应该开始注意这个事情。

总裁同意了他的说法并且声明，从今以后，每个高级管理人员 50% 的年度奖金要根据他在过去一年中为发展自己的直线下属所做的事情来决定。同时他还指出，目前，他自己心里还没有一个明确的方案，但是在每个季度，他都会询问每个高级管理人员都做了些什么工作。人们可能会认为，奖金是推进高级管理人员开展项目的主要激励，但更重要的是他们不得不定期报告他们正在做的事情。高级管理人员开展了一系列不同的活动，组织中许多原本分散、零落的管理人员也开始齐心协力地一起工作。一种凝聚性方案被推行了超过两年时间，而且还将继续很好地服务于公司。总裁在每个季度继续询问他的问题，并且每年都对每个管理人员在发展项目中的表现进行评估。他从来都不会强加任何程序，但是，通过持续关注管理发展和奖励获得的进步，他清晰地向组织传递了他“认为管理发展是重要的”这一信息。

在另外一种极端，一些 DEC 管理人员表明，不一致和注意力的转移导致下属越来越不注重高级管理人员所需要的，继而授权给不在场的低级别员工。例如，在一个技术团体中一位聪明管理人员直接发布了一项重要提议并要求所有人支持，但是两周后他又发布了一项新的提议却并没有指明人们是否应该放弃原来的提议。当 2~3 级以下的下属察觉到这种看似古怪的行为时，就会开始越来越依赖于自己的评判来决定实际上应该做什么。

有些创建者和领导者所注意的重要信息会在会议中和其他一些专门用来规划和做预算的活动中提出。这也是为什么规划和做预算是很重要的管理过程的原因。领导者可以通过系统地询问下属对某个议题的看法来传递他们自己关于如何看待问题的见解。规划的最终内容可能还没有规划过程中的学习重要。

例如，在规划方式上，史密斯菲尔德通过只强调财务的结果来使下属明白：他们具有自主权，自己对自己的运营完全负责，但是，最终也要对财务负责，对财务做出合理的解释。相比之下，斯坦伯格和奥尔森都会在规划的过程中询问所有的细节问题。斯坦伯格经常会对商铺的清洁进行评论，注意到与标准的偏差并让员工采取措施以确保将来能够运营得很好，这清晰地体现了他对商铺清洁状况的重视。一个优秀的管理人员，要能够控制公司的整个状况。奥尔森的这个假设在询问公司未来规划的问题中表现得很明显，当发现规划中没有提出产品或市场的细节问题时，他会大发脾气。

情感爆发。创建者和领导者会通过某种强有力的信号使成员们明白什么事情是他们所关心的，即他们的情绪反应，尤其是当他们发现自己一条很重要的价值观或者假设被违背时的情感爆发。这种爆发可能表现得不是很明显，因为大多数管理人员都知道，一个人在决策的过程中不能掺杂过多的个人情感。但是，下属通常也会知道，他们的老板在什么时候是很烦躁的。另一方面，一些领导者会允许他们自己将愤怒和不满的情绪表现出来，并将这些情感作为信息传递给员工。

当下属发现他们的老板爆发出痛苦的情感时，他们会尽可能地避免。在这个过程中，他们会根据自己所感知到的领导可能期望的行为来逐渐调整自己的行为，并且，随着时间的推移，如果调整后的行为产生了预期的结果，他们也会采用领导者的假设。

例如，奥尔森在公司成立初期就在高管委员会议上明确地传递了希望高级管理者能够把工作做好的信息。一个刚刚聘请来的财务总监被要求对公司的经营状况进行报告。他对公司三种主要的产品线进行了分析，在会议上进行了展示，并指出其中一种产品线由于销售下降、库存过多以及制造成本的上升等原因出现了严重的财政危机。很显然，负责该产品线的副总裁当时也出席了会议，之前也并没有看到其报告的数据，在面对其揭示的结果时有点儿尴尬。

随着报告的进行，每个人都能感觉到会议室中的紧张气氛，感觉在财务总监和副总裁之间存在一场真正的对决。财务总监的报告一结束，所有的视线就都转向了副总裁。副总裁说他之前并没有看到这些数据并且希望能够给他一个看数据的机会，因为他一直都没有看到过这些数据。然而，对于财务总监的分析他并没

给予正面的答复。这时，奥尔森发火了，让所有人惊奇的是，他并没有对财务总监发火，而是对副总裁发火了。团体中一些成员后来才透露，他们期望奥尔森对财务总监发怒，这是因为，财务总监显然使用了一些对所有人来说都很新奇的数据在哗众取宠。然而，出乎意料的是，奥尔森会因为负责该产品线的副总裁没有对财务总监的论点和信息进行应对而发怒。奥尔森告诉他，如果他很好地经营公司的话，就必须知道公司发生的一切事情及各种应对措施，并且他应该对现在如何做要有着清晰的答案。

所有人一下子都明白过来，奥尔森的行为传递了一种强有力的信息。他明确地表达了一个副总裁应该把自己的工作做好，而且永远不要把自己置于看到财政数据感到尴尬的境地。副总裁没有自己的数据是一个较严重的过失。同时，他没有对财务总监的问题进行回答更使他陷入了困境。奥尔森对直线管理人员发怒与任何关于授权和责任的措辞相比，是一种更为清晰的信息，并且本来就应该是这样。

如果一个管理人员继续无视自己的情境或对情境不加控制，奥尔森就会继续对其生气并指责他的不称职。如果管理人员通过阐述这种情境是由那些他所不能控制的人们的行为所造成的，或者是由先前奥尔森自己制订的协议所导致的等来捍卫自己的观点，那么奥尔森就会情绪化地告诉他，他应该立即提出这些问题并重新考虑目前的情境或者对先前所做的决定进行重新协商。也就是说，奥尔森通过他情绪化的反应清晰地让下属们明白：**绩效不好可以原谅，但是没有控制好自己的情境而且也没有告知他人不可原谅。**

在另外一次高管委员会上，奥尔森也清晰地传递了他对说实话的重要性的深层次假设。当时，某种产品线库存过多，而产品线管理人员为了自我保护对制造部门每种产品的订单都进行了小部分的百分比夸大，所有这些产品线百分比的累积最终产生了更大量的库存，但制造部门却否认了这些，因为他们只能生产那些产品线有订单的产品。

这件事情在会议上进行了评论和检讨。奥尔森指出，他之前从未像那天那般愤怒，之所以会这样是因为产品线管理人员撒了谎。他也直截了当地声明，如果再抓住哪个管理人员夸大订单的事实，不管原因为何，都立即将其解雇。并表示，制造部门必须对那些夸大的销售订单进行赔偿而立即解散，否则会使问题变得更为严重。一个部门撒谎而另一个部门努力搞清楚如何去弥补，这完全违背了奥尔

森关于如何有效运营公司的假设。

斯坦伯格和奥尔森把满足顾客的需求作为自己的假设是保证商业成功的重要途径之一。而且，一旦他们知道某个顾客受到了不好的待遇，他们最强烈的情绪反应就会一贯性地爆发出来。这些假设的信息存在于公司日常的制度和正式的奖励体系中，并且与创建者的反应所揭示的隐含信息保持一致。对于斯坦伯格来说，顾客的需求甚至是家族需求中最重要的，对顾客的态度不好会使家族成员陷入困境。

从领导不注意的事情中进行推断。下属能够通过其他一些强有力的信号如领导者不予反应的事情来解读领导者的假设。例如，在 DEC，管理人员通常会出现开支过度、延迟计划的完成以及生产出的产品不完美等问题。但是，如果他们有足够的证据表明他或她能够控制整个情境，那么这些麻烦就不会引起人们的评论。任何问题都是可以预料的，并且也被认为是运营公司正常的情况。但是，不能成功地进行应对或重新对其进行控制是不可接受的。在 DEC 的产品设计部门，人们通常会发现劳动力过剩、预算过高、疏于管理和控制成本的现象，但是，没有一种现象会引起人们过多的评论。下属们对此进行的解释是：**提议出一种新的产品比控制成本要重要得多。**

不一致和冲突。要解读创始领导者做什么和不关注什么是一个极富挑战性的过程，因为它们通常会揭示出一些无意识的冲突。例如，在 DEC，对顾客表示关注体现在当顾客抱怨时就会发怒。但是，这种态度有时也会与傲慢地对待某些顾客同时存在，因为工程师们通常会认为，他们能够清楚地判断顾客喜欢什么样的产品设计。而且，奥尔森也会含蓄地强化这种态度，这表现在当工程师们出现这种态度时，他没有以一种正确的方式给予回应。奥尔森自己对于那些技术精湛的顾客的态度是不清晰的，但是，他默许和纵容工程师的行为使其他人以为奥尔森也足够了解那些技术上不擅长的客户的真实需求。

有些领导者用来沟通信念、价值观和假设的机制是有意识的，是有意采取的行动，有些却是无意识的，甚至连他们自己都没有意识到。领导者自身可能也是矛盾的，并且可能会传递一些不一致的信息。在第 12 章所描写的领导者中，斯坦伯格正式声明将权力下放，实际上却仍然紧紧对其进行集中控制，经常在细小的事情上进行干预，并且会时不时地视察各机构。奥尔森对于简单和复杂传递了不一致的信息，他总是主张在简单的结构中明确自己的责任，但是他决策的风格

使得许多管理人员要对自己提出的解决方案进行讨论，以使之能够顺利在委员会通过。在公司中成长起来的管理人员都会自发地主张简单和复杂两方面，而新成员则很难面对那些明显的不一致，并且奥尔森也期望简单化、清晰化和高水平的合作，但相反地，他又通常会支持甚至鼓励重叠、模糊性和竞争。

下属会准许和容忍这些不一致信息的存在。因为从某种意义上来说，创建者、所有者和其他高职位的人通常有权造成这种不一致。或者，在任何情况下，他们都具有强大的能力去应对。新兴的文化不仅能够反映领导者的假设，而且也能够反映下属根据或者围绕领导者所建立的复杂运营组织的内部调节机制。有时，虽然相信领导者是具有创造性特质的天才，团体也会开发一些代偿机制，如隔离管理的层级等来保护由领导者的行为造成的组织功能的失调。在那些情况下，文化就变成了一种抵御由不一致的领导者行为所引发的焦虑的防卫机制。在另外一些情况下，运营组织的风格恰恰会反映创建者的倾向和他们所经历的一些无意识的冲突。因此，许多学者将这种组织称之为“神经质组织”。在极端的情况下，下属或者董事会成员可能会寻找一些方式将创建者完全逐出，就像在许多第一代公司中所发生的一样。

总的来说，领导者所持续注意、奖励、控制及产生情绪化反应的事情都清晰地传递了什么是他们优先考虑的、他们的目标以及他们的假设是什么等信息。如果他们注意的东西太多，或者注意的模式不一致，那么下属们就需要通过其他信号或根据自己的经验去判断什么才是真正重要的，结果就导致了假设的多样化和各种亚文化的产生。

领导者对关键事件和组织危机的反应

当一个组织面临危机时，领导者和其他人处理危机的方式会形成一些新的规范、价值观和工作程序，揭示出一些隐含的重要假设。危机在文化的创建和传播中是非常重要的，这是因为，在这些过程中涉入的高涨情绪能够提高人们的学习动力。危机会增强焦虑感，而降低焦虑的需要恰恰是进行一种新的学习的强大动力。如果人们能够共享强烈的情感体验并且能够共同学习如何降低焦虑，那么，他们就更容易记住他们所学的东西，而且，为了避免焦虑的产生，他们也会仪式性地反复重复那种行为。

比如，一个公司由于生产了高质量、高价格的产品而濒临破产。为了在市场

上生存下来，他们开始生产一些低质量、低价格的产品冲击市场。几年后，市场又需要一种更昂贵、质量更高的产品，但是，该公司却无法生产出此类产品，因为他们无法去除之前由于生产高质量、高价格产品而几乎破产所产生的焦虑。

当然，将什么界定为危机在一定程度上是一个感知的问题。在组织的外部环境中实实在在的危险可能存在也可能不存在，那些被视为危险的东西通常是文化自身的一种反映。通过这一分析，危机就是那些被察觉到危险的东西，创建者和领导者也这样定义危机。围绕主要外部生存问题所产生的重大危机，在揭示领导者的深层次假设方面是最有力的，因此，也就最有可能是这些假设成为共同学习的基础而获得根植的时机。

> 有人讲述了一个关于小汤姆·沃森的故事，该故事发生在IBM注重员工和管理人员发展的背景下，一个年轻的管理人员由于决策的失误使得公司损失了几百万。他被召唤到沃森的办公室，当时他以为自己会被解雇。于是一走进沃森的办公室，他就说道："我就知道你们会在我造成失误后炒我鱿鱼。"沃森回答说："不，年轻人，我们只不过是花了几百万来培养你而已。"

很多组织都面临过销售萎缩、库存过多、技术陈旧以及为消减成本而裁员的危机。领导者处理这些危机的方式都揭示了一些他们关于人的重要性以及人性看法的假设。乌奇（Ouchi）列举了许多戏剧性的例子，美国公司通过周末加班或者缩减员工和管理人员的薪酬等方法来应对裁员危机。

DEC在面对危机时清晰地提出以下观点，"我们是一个家庭，我们能够相互照顾。"当公司运营较好时，奥尔森通常会通过情感爆发来显示他对人们自鸣得意的担忧。当公司陷于困境时，奥尔森不会惩罚任何人，也不会对任何员工发脾气，相反，他扮演着强有力的、支持性的"父亲"的角色，对外部世界和内部员工宣称事情并不像他们想象的那般糟糕，公司有足够的实力确保将来一定会获得成功，大家不需要担心被解雇，因为公司会减缓招聘以使一切都得到控制。

与之相反，在危机的情况下，斯坦伯格会惩罚那些年轻的管理人员，让人们觉得他对他们不够关心。有时，他还会情绪冲动地解雇员工，而后在认识到他们对公司的运营有多么重要时再把他们雇回来。结果，组织的信任度和承诺度逐渐

降低，那些优秀的员工在面临一个更好的机会时，会自动选择离开。

围绕内部整合问题引发的危机也能揭示和根植领导者的假设。我发现，密切观察一个组织的最佳时机是在一些不服从行为发生的时候。所以，多数组织文化是与等级、权威、权力和影响力密切联系的，冲突解决机制必须不断地被制订出来并获得一致性的验证。除非领导者自身接受挑战，不存在更好的机会供他们传递关于人性和人际关系假设的信息。

例如，奥尔森通常会反复而清晰地表明他的假设，即当下属与他争论或者不服从他的时候，他觉得自己根本不清楚哪些行为是他能够接受甚至鼓励的行为。他表示，他需要依赖下属来了解什么才是最好的，并且让下属知道，当他们认为自己正确的时候，可以不服从上级。相反，一个与我一起工作过的银行总裁则公开表示他希望自己的下属能够独立思考，但是他的行为却与他的公开申明不一致。在一个重要的全员职工会议上，他的一个下属，试图维护自己的观点，在演讲中犯了一些可笑的错误。总裁嘲笑并奚落了他。尽管总裁后来向其道歉并表明自己并不是故意的，伤害却已经酿成了。所有目击该事件的其他下属都透露说，之所以会突然发生这种事情是因为总裁并没有真正地把权力下放并使员工变得更加自信。他仍然坐在那里对他们进行评判，运行着只有他自己才最清楚的假设。

领导者如何分配资源

组织中制订预算的过程也是揭示组织领导者假设和信念的一个过程。例如，一个本身不愿负债的领导者，对于预算规划的过程可能会赞成持有大量的流动资金，而反对频繁借贷，由此可能会削弱许多具有发展潜力的良好投资。唐纳森（Donaldson）和洛尔施（Lorsch）于 1983 年指出，在高级管理人员决策的研究中，领导者坚信他们的组织具有独特的技能、财务处于可接受的水平，能够自给自足，这些信念强烈地影响着他们对于目标、完成目标的途径以及所使用的管理过程的选择。这些信念不仅能够作为决策的标准发挥作用，而且，也能够成为决策的约束条件，限制人们对备选方案的理解。

奥尔森的预算和资源分配的过程都清晰地揭示了他在企业中自上而下体制的信念。他一直坚持让高级管理人员设置目标、规划战略、制定目标，喜欢让下面的工程师和管理人员提出商业规划和预算，如果是合理的，他和其他的高级管理层都会表示支持。他认为，人们只会对自己投资、销售和负责的项目和方案尽最

大的努力和做最大的承诺。

随着 DEC 组织的成长，逐渐发现自己处于一个竞争日趋激烈的、必须对自己的成本进行控制的环境中，这种体制产生了一些问题。在早期阶段，无论项目是否合理，公司都能够对这些项目进行投资，而到了 20 世纪 80 年代后期，如何挑选出那些看起来既好又不需要提供很多资金的项目成了最大的问题。对所有事务都提供资金导致了一些关键项目被延迟，这也是 DEC 商业最终失败的原因之一。

有意地角色示范、教授和指导

组织的创建者和新的领导者通常都知道，他们自己的外在行为对于他们向其他人，特别是新成员沟通假设时具有很重要的作用。在 DEC，奥尔森和其他一些高级管理人员制做了明确概述领导哲学的录像，而且把向新成员演示录像作为新成员初期培训的一部分。然而，通过录像或舞台环境所获得的信息是有区别的，如领导者对新成员发表的欢迎致辞以及非正式地观察领导者所获得的信息等。这些非正式的信息是更为有力的教授和指导机制。

例如，斯坦伯格通过频繁造访商店以及一到达就立刻进行检查表明他事事躬亲、注重细节问题。休假时，他也会每天在固定的时间打电话回办公室，询问商业各个方面的细节问题。这种行为一直持续到他退休。那时，他每天都从距离千里之外的家里打电话到公司。通过他的提问、演讲和他个人注重细节的示范，他希望向其他管理人员证明什么才是真正意义上的优秀和做好自己的本职工作。通过矢志不移地忠于家族成员，斯坦伯格也对人们该如何去对待家族成员以及所有者的权力做了示范。

由于奥尔森认为任何层级的人都能迸发出好的点子，所以他努力在 DEC 中淡化职位和等级。他通过很多正式和非正式的途径来传递这种假设。例如，他驾驶小型车、使用朴实无华的办公室、穿着随意，且花很多时间融入到各层级的员工中，亲自了解他们。

斯坦伯格身上也有一个更清晰的指导例子。在斯坦伯格家族引进许多首席执行官失败之后，他们请回了一个前任管理人员并任命其为公司的首席执行官。这位新任首席执行官上任的第一件事就是在一个大型会议上展示了其分析公司业绩和规划公司未来的独特方法，并明确地对与会人员说：“这就是我想在这个组织

中很好规划和管理公司的例子。”而后，他任命那些重要的管理人员按照他讲授的形式准备一个长期规划进程，并规定了要求他们以新的形式陈述他们各自规划的目标时间。在陈述会议上，他对他们的报告进行了指导，并一一进行了评论，纠正了那些他认为错过了关键点的步骤，并给他们规定了完成计划中所述目标的新期限，这些要在规划中清楚地说明。他私下告诉会议的一个旁听者说，组织几十年以来实际上都没有什么规划，他希望通过制定正式的战略规划来减少组织所经历的巨大亏损。他认为，他需要通过亲自教导、示范、纠正和指导来改变下属的整个心态。

领导者如何分配奖赏和职位

从他们自己提升的经历、绩效评估以及与老板的讨论中，任何组织的成员都能得知哪些是组织所看重的以及哪些是组织要惩罚的。那些得到奖励和惩罚的行为，抑或奖励和惩罚自身都传递着这些信息。领导者能够将他们自己所关心的行为与奖励和惩罚一致性地联系起来，向下属传递什么是他们优先考虑的事情以及他们的价值观和假设。

我这里所提到的都是一些真实的实践，它们确确实实发生了，而不是一些所拥护、发表和倡导的行为。例如，所有通用食品的产品管理人员都被期望为其独特的产品制定一个成功的营销方案，18 个月后，作为奖励，这些管理人员会被调到一个更好的产品线上。因为一个营销方案的好坏在 18 个月内还无法得知。真正奖励的是产品管理人员的绩效，即制订好的营销方案，这种绩效是通过该人员将营销方案推销给青睐它的高级管理层的能力来测量的，而不是通过最终在市场上的产品业绩来衡量的。

这里，隐含的假设是，只相信高级管理层能够对营销方案进行准确地评估，因此，即使在技术上一个产品管理人员要为他的产品负责，事实上也是高级管理层在对昂贵的营销方案的投产承担真正的责任。初级管理层能够从高级管理层的意见中学习到如何开发一些具有适当特征和风格的计划。如果初级水平的管理人员错误地认为他们在市场营销的决策上拥有真正的自主权，那么，他们只需看看那些成功管理者无关轻重但又实实在在的待遇就知道了：他们取得了较好产品的经营权，办公室稍微好一点儿，得到了好的提升，但他们仍然需要将自己的营销方案向高级管理层展示并获得评论。每年，此类报告的准备和执行都要花掉 4~5

个月的时间，即便是那些高级产品管理人员也不例外。一个组织，看似对产品管理人员充分地授权，事实上，却苛刻地限制了他们的自主权，阻碍了系统地教导他们如何像高级管理层一样思考。

再重申一下基本观点，如果创建者或领导者正试图确保他们的价值观和假设能够被员工习得，那么，他们就必须创建一种与这些假设相一致的奖励、晋升和职位体系。尽管信息起初是通过各领导者的日常行为来传递的，人们却会根据日后那些日常行为是否得到奖励来对传递的信息进行评判。如果这些信息的传输水平不一致，那么，人们会发现，在整个组织层面上，组织是一个没有清晰文化或者根本没有文化的高度冲突的组织。

领导者如何招聘、选拔、晋升和解雇员工

最微妙而又最有力地根植和铭记领导者假设的方式之一是甄选新成员的过程。例如，奥尔森假设，建立一个组织最好的办法是雇用一些聪明的、表达能力强的、坚强而独立的员工，并赋予他们充分的权力和义务。另一方面，汽巴－嘉基公司聘请一些受过良好教育的、聪明的能够适应已经演变了一个多世纪的更为结构化的组织文化的员工。

这种文化根植的机制是很微妙的，因为在大多数组织中，这一切都是在不知不觉中发生的。创建者和领导者总是倾向于寻找那些与现有组织成员的风格、假设、价值观和信念等相似的有吸引力的候选人。这些人被认为是最佳人选，而且也被认为具有决定被雇用的特征。除非有组织以外的人直接参与招聘，否则，人们不可能知道当前那些隐含的假设是如何控制招聘人员对候选人的认识的。

如果组织使用猎头公司来招聘，那么这里就产生了一个问题：这些猎头公司对于那些在组织中奏效的隐含标准了解多少。脱离了招聘企业组织文化的背景来进行运作，他们能够间接地成为文化的传播者和变革者吗？他们能够认识到他们在这点上所拥有的权力吗？难道组织使用猎头公司来招聘在一定程度上是为了摆脱他们自己对招聘所持有的偏见吗？总之，很显然，初步甄选新成员的决策和应用于晋升体系中的标准等都是根植和铭记文化的强有力的方式，特别是与那些为传承文化假设而设计的社会化策略相结合时显现得尤为明显。

基本假设通过一些标准而得到进一步强化，比如：谁能够晋升而谁不能够晋升，谁需要尽早退休，谁要通过被炒鱿鱼或者分派无足轻重的工作等方式被解雇，

甚至高层级的明升暗降等。在DEC公司，如果任何一个员工因为不够聪明或者表达能力欠缺而不能在激烈的争论中展示出自己的想法，不能捍卫自己的观点，那么他或她就会被孤立，最终会在一个良性但被一贯忽视的过程中淘汰出局。在汽巴－嘉基公司，如果一个员工不为公司、产品或者高级管理人员着想，同样地，他也会被孤立。公司不会因为一些不诚实或者不道德的行为而解雇员工，但以上两个公司采用的这种针对员工的孤立行为与解雇员工其实是等同的。

主要的根植机制：结束感言

如果领导者的信念、价值观和假设是一致的，那么文化的根植机制就会相互作用，相辅相成。通过呈现这些范畴，我试图展示领导者能够而且确实传递其假设的多种不同方法。大多数组织的新成员都有大量的资料来帮助他们解析领导者的真实假设。因此，很多社会化过程都根植于组织的正常工作事务中。新成员没有必要参加特定的培训或者讲座来学习重要的文化假设，这些假设都可以通过领导者的日常行为显现出来。

次要的衔接与强化机制

在组织的成长阶段，组织的设计、结构、建筑、仪式、故事和正式声明等都是文化的强化者，而不是文化的创建者。一旦组织趋向成熟和稳定，这些机制就也同样会成为主要的创建文化的机制，限制到未来的领导者。不过，在处于发展中的组织，这些机制都是次要的，因为只有当与前面所探讨的主要机制保持一致时，它们才能奏效，从而建立组织的意识形态，将很多原来非正式学习的东西变得正式化。如果没有保持一致，它们可能会被忽略，或者会成为内部冲突的来源。

在这个阶段，所有这些次要的机制都会被认为是文化的人工饰物，虽然是高度可见的，但因为缺乏那些从观察领导者的实际行为中所获得的局内人的知识，所以理解起来也还是很困难的。当组织处于发展阶段时，领导者推进和控制公司的假设起初是通过他们自己的行为清晰地揭示出来的，而并非写出来或者从可视的设计、程序、仪式、故事和发表的哲学观点中推断出来的。然而，正如我们后面将要看到的，这些次要的机制在铭记领导者假设的过程中非常有力，尤其是在成熟的组织中，当新的领导者想对它们进行变革时显得尤为明显。

组织设计和结构

当观察正在运行中的管理团队，特别是那些由创建者所带领的第一代团队时，我发现组织设计，如产品线的数量、市场的范围及部门的职责等都进行了划分，这些划分都强烈反映了他们的个人爱好，但是在逻辑上却不够合理。如何运营企业使之在外部环境中得以生存，完成该首要任务的要求似乎与那些关于内部人际关系的强大假设和如何把事情做好的理论混淆在一起，这些理论更多地来源于领导者的背景而不是基于当前的分析。如果是家族企业，其结构必然为那些主要的家庭成员或者值得信赖的同事、共同创建者和朋友腾出地方。即使是公开发行的公司，组织的设计也往往围绕个别管理人员的才能，而不是围绕外部的任务要求。

创建者往往对如何运营企业使之获得最大的效力有着深刻的见解。有些人认为只有他们才能最终决定什么是正确的，因此，他们会建立一个严密的等级并进行高度集中的控制。还有些人设想，组织的优势在于组织中的成员，因此，他们会建立一个高度分权的组织，将权力一层一层地下放给成员。还有一些人认为，他们的优势在于商讨解决问题的方案，因此，他们会聘请优秀的员工，创建一种结构，使这些人在这种结构中相互协商他们的解决方案——在此过程中形成了一种矩阵型组织结构。有些领导者相信通过减少相互之间的依赖能够使组织的每个单位都不受约束，而还有些人则相信通过创建约束和均衡来使组织中的任何一个单位都不能脱离其他单位而独立发挥其功能。

信念会随着既定组织的稳定状态而发生着变化，有些领导者会寻求一些解决方案而继续奉行这些信念，有些领导者，如奥尔森，则会不断地对组织进行重新设计，不断为那些随外部环境变化而出现的问题寻求解决的途径和方案。对组织进行初步设计和周期性地重组为创建者和领导者提供了根植他们深层假设的好时机。如对任务、对完成任务的方式、对人性以及人与人之间形成良好的人际关系的假设等。有些领导者能够清楚地说明以他们的方式来设计组织的原因，而有些领导者似乎是想努力地使其假设合理化，但实际上他们却并不完全清楚自己的假设，尽管那些假设有时候能够直接从结果中推断出来。不管怎样，组织的结构和设计都能增强领导者的假设，但是，由于员工对于结构有着多种不同的理解，因此结构不能为领导者根植假设提供准确的初始依据。

组织制度和程序

在任何一个组织，生活中最常见的一部分就是每天、每周、每月、每季和每年周期性循环的日常事务、程序、报告、表格以及其他一些需要执行的任务等。参与者往往不知道这些日常事务的起源，某些时候甚至连高级管理人员也不知道，但它们的存在给模棱两可的组织环境增添了结构性和可见性。制度和程序所起的作用与正式结构所起的作用是相同的，它们使人们能够预见生活，降低模糊性和焦虑。虽然员工们经常会抱怨令人窒息的官僚主义，但是他们却需要一些周期性的进程来避免对不确定和不可预测的世界所产生的焦虑。

鉴于组织成员渴求稳定和降低焦虑，创建者和领导者通过建立制度和日常事务来强化他们的假设。例如，奥尔森通过建立各种委员会和出席委员会会议来强化真理产生于辩论的信念，斯坦伯格通过营造一种简短聆听，发表专横命令的评论过程来强化其绝对权威的信念。汽巴－嘉基通过在重要的决策前进行正式的研究，来强化其真理来源于科学的假设。

制度和程序可以使“注意”的过程变得正式化，并进而强化领导者真正关注的某些事情的信息。这就是想管理发展方案的总裁将每个季度的下属审查工作正式化之所以能够奏效的原因所在。正式的预算或者规划方案通常较少涉及生产的规划和预算，而更多的是提供一种工具，提醒下属什么事是领导者所重视和注意的。

如果创建者或领导者没有设计作为强化机制的制度和程序，就会令其历史性地演变为文化的不一致，或者从一开始就削弱他们自己的信息。因此，如果一个擅长管理的首席执行官，如奥尔森，坚信直线管理人员应该对自己的运营全权负责，就必须确保组织的财务控制程序与此信念保持一致。倘若他允许公司集权制的财务组织发展并且又对其产生的结果表示关注，那他就传递出一种信息，这一信息与其关于管理人员应该对自己的财务负责的假设不一致。那么，在直线组织中会发展一种亚文化而在公司的财务组织中又会发展另外一种不同的亚文化。如果这些团体以相互争斗而告终，那么，它是由设计逻辑上的最初不一致所直接导致的结果，而不是由这些部门管理人员的个性和竞争驱力造成的。

组织仪式和典礼

一些文化学者可能会将组织特设的仪式和典礼过程视为解析和交流文化假设的重点。我怀疑传统人类学庆典活动的向心性与文化的主要根植机制的第一手资料难以获得有关，这种根植机制本章前文有所叙述。当我们唯一拥有的重要资料只是一些经历了很长一段时间后依然存在的仪式和典礼时，毫无疑问，我们必须尽可能地利用好它们。相反，如果我们只有结构和程序的资料，那么，我们就很难解析领导者所持有的假设，因为是这些假设创建了特定的仪式和典礼。另外，从领导者的角度来看，如果一个人能够将自己认为很重要的某种行为仪式化，那么他将成为一个很有力的强化者。

例如，在DEC，每月专门用于讨论重要的长期战略议题的“伍兹会议”常常在一些非正式、非现场的环境中举行，这种环境极大地鼓励了非正式接触、地位平等和对话等。这些会议通常会持续两天甚至更多天，涉及一些像徒步旅行和登山等需要共同参与的身体活动。奥尔森坚信，人们在非正式的环境中一起快乐地做事能够使彼此间学会相互信任和坦诚相待。随着公司的壮大，各种职能团体也采用这种类型的会议。总的来说，非现场会议变成了有多种名称、多个举办场所和多个非正式程序的共同仪式。

在汽巴－嘉基公司，年度会议总是涉及一些无人擅长的令人惊叹的竞技运动项目，这样的项目能够使人们感觉到地位的平等。参与者会放松下来、竭尽全力、经历失败、被一种令人愉快而幽默的方式所嘲笑……就仿佛这个团体在试图对自己说“我们是严谨的科学家和商人，但我们也知道怎么去玩”一样。在尽情的享受中，正式工作领域中所禁止的非正式的信息能够得以传递，因此，从某种程度上来说，它弥补了森严的等级结构的缺陷。

在大多数组织中，人们不难发现一些仪式性活动和正式典礼的例子，但它们通常只揭示了构成组织文化的很小的一部分假设。这些假设也揭示了过分强调研究仪式的危害。人们或许可以正确地解析文化的某一部分，但却无法确定接下来会发生什么，以及在更大范围的事件中进行仪式性活动的重要性。

物理空间、外观和建筑的设计

物理设计是围绕组织所有可见的特征进行的，如客户、顾客、供应商、新雇员和可能会造访的客人等。从物理环境中推断出来的信息，如同结构和程序一样，能够潜移默化地强化领导者的信息，但是仅仅在成功地对它们进行管理时才能实现这个过程。如果没有对它们进行明确地管理，它们则可能会反映出建筑师、组织的规划、设施的管理、社区当地的规范或其他亚文化等的假设。

领导者明确的哲学和风格通常会在组织中一些明显的表现形式上展示出来。

例如，在DEC，鉴于真理产生于争论以及开放性沟通的重要性的假设，他们选择了如前面所描述的开放式的办公布局。这种布局清晰地展示了对平等、易于沟通和人际关系等的着重强调。旧羊毛工厂办公室的位置也同样传达了奥尔森对于节俭和朴素的强调。造访者在组织中所看到的是其反映出来的深层次假设，其深层次的衡量指标之一就是该组织的办公室对全世界所造成的影响。

汽巴－嘉基非常看重个体的专长和自治。但是，由于其认为掌握某一项既定工作技能的人最终会成为该工作领域的专家，因此，其物理设计以赋予人们隐私权为象征。汽巴－嘉基的管理人员将大部分时间用于独立思考和召开只涉及重点人员的个别会议，保护个人隐私以便他们能够完成工作。

正如在DEC和汽巴－嘉基那样，这些都不是临时或偶然的物理制品，它们都反映了如何完成工作、如何管理人际关系以及如何获得真理等的基本假设。

重要事件和重要人物的故事

随着一个团体历史的发展和积累，这些历史会在关于某些事件和某种领导行为的故事中得以体现。因此，故事以寓言、传说甚至神话的形式来强化假设并传授给新员工。然而，故事所揭示的信息往往是高度凝练的，甚至是模棱两可的，这种形式的沟通从某种程度上说是难以信赖的。领导者通常不能完全控制故事所表达出来的东西，但是，他们确实能够强化那些他们自我感觉良好的故事，甚至会讲述一些包含他们所期望的信息的故事。领导者通过使他们自己变得优秀来增

加他们讲述故事的可能性，但是，有时候，试图通过故事来管理消息反而会适得其反，因为故事可能会揭示出一些领导者自身的矛盾和冲突。

通过收集故事来解析文化和通过仪式来解析文化都面临同样的问题，那就是除非有人知道关于领导者的其他事情，否则，人们通常无法正确地推断出该故事的重点。如果人们了解文化，那么这些故事可以用来加强了解，并使其变得更具体，但试图从一开始就只通过故事来促进对文化的理解是万万不行的。

比如，这里有一个关于奥尔森的故事。当他第一次看见 IBM 个人电脑时，他说道："究竟有谁想在他们家里摆一台电脑？我要开除设计这种垃圾的工程师。"这个故事强烈地传达了奥尔森的偏见，但在这些消息当中，只有一条得到了正确的解读。奥尔森确实认为这种个人电脑不如他想要生产的那般优美，但是他对家用电脑的评论是针对电脑控制着家里的一切情境而言的。这一评论一度导致对于电脑取代生活中所有工作的担忧变得很现实，《2001 太空漫步》电影的观众可能会回想起这种情况。奥尔森乐意将家用计算机作为工作和游戏的平台，而不是作为组织和管理日常活动的机械设置。

组织哲学、信条和章程的正式声明

最后提到的一个衔接和强化机制是正式声明——即创建者或领导者明确陈述其价值观或假设的尝试。这些声明通常只能强调运营组织的很小一部分假设，很有可能，只能强调领导者的哲学或领导与公众衔接的那部分意识形态。此类公开声明对领导者来说具有一定的价值，是强调组织中某种事物的一种方式，是让组织重整旗鼓的价值观，是对那些不能被遗忘的基本假设的提醒。但是，正式声明不能作为定义组织文化的一种方式。它们充其量只涉及了文化中与公众相关的很小的一部分：即在领导者看来，将它们作为组织的意识形态和关注点公开发表是很实用的。

概要和小结

本章考察了领导者如何根植他们所持有的假设进而为文化的形成创造条件。前面所讨论的 6 种机制都是领导者和创建者随着组织的不断发展，在组织的日常生活中根植其假设的强大而重要的方式。领导者通过他们所注意和奖赏的行为、

通过他们分配资源的方式、通过他们的角色示范、通过他们处理关键事件的方式以及通过他们所使用的招聘、选拔、晋升和解雇标准等，传递他们实际所持有的外显的和内隐的假设，如果他们的假设是相冲突的，那么冲突和矛盾也会同时被传递，既而成为文化的一部分或者成为亚文化和反文化的基础。

通过组织的结构、程序和日常事务，仪式、物理布局、故事和传说，以及组织自身的正式声明等途径根植的信息不是很有力，而且含糊不清，控制起来也比较困难。但是，假若领导者能够驾驭这 6 种次要机制，那么，它们就能够强有力地强化那些主要的信息。需要掌握的重点是，所有这些机制都确实能够向新成员传达文化的内容，但是，领导者对于是否需要传递却没有任何选择的余地，他们能够选择的只是对他们所传递信息的控制程度。

在组织的早期发展阶段，次要的机制，如结构、程序、仪式和正式声明的行为准则等都是组织唯一的支持。然而，随着组织的成熟和稳定，它们成了主要的维护机制——我们最终称之为制度化或官僚化。它们越能有效地使组织获得成功，就越能成为新领导者甄选的过滤器或标准。结果是，随着组织的成熟，新领导者不再成为文化变革的推动者。然后，社会化进程开始反映那些过去发挥过作用的东西，而不再反映当前领导者的主要议程。"成熟期"组织的动态性完全不同于那些年轻的和新兴的组织，这些在接下来的章节中我将进行阐述。

虽然本章中介绍的例子大多都是关于创建者领导者的，但是，任何一个管理人员在试图教导下属一些认识、思维和情感的新方法时，都会把重点放在这些机制上。管理人员应该认识到，必须使用所有这些主要的根植机制，而且它们之间还必须相互依存。许多变革方案之所以会失败，其原因就在于那些希望变革的领导者不能应用前面所描述的整套机制。积极点儿来说，当一个管理人员决定通过使用这些机制去变革一个工作团体的假设时，这位管理人员也必将成为一名领导者。

第14章

在组织“中年期”领导的变革角色

如果一个组织能够成功地完成其使命，那么组织将成熟壮大起来，创建者将会变老、逝去，被组织内新晋升的领导者所替代。创建者或创始家族的所有权将会发展成为公有权，进而由董事会的成员进行管理。是否保持私有制或者上市看起来是一个财务上的决策，实际上却会产生很多文化问题。在私有制中，领导者会通过上一章所提到的所有机制来强化他们的价值观和假设。一旦控制权被转交给首席执行官和董事会，领导者的作用就会变得比较分散和短暂。因为，执行官和董事会成员的任期都是有限的，他们更多的是要为股东们负责。

一方面，如果新任首席执行官不遵循这些宝贵的价值观，那么，它们就会发生变化；另一方面，这也使得组织对其目标和实现方式进行必要的变革成为可能，必要的情况下，组织还会对文化的要素进行变革。创建者可能会对这些问题视为不见，因此，如果这些问题很重要，就必须通过他们自身的管理或者外部的董事会成员来促使创始者认识到它们。

随着组织的成长，组织会分化成为各种亚团体；随着时间的推移，这些亚团体也会发展自己的文化。组织和组织中各亚团体运作的环境情境也会随之变化，

这就要求组织要对其进行新的回应。领导者，尤其是管理文化这一层级的领导人员（见第 19 章）会通过一些重要的方式对这种分化性质施加影响。这里再一次提到，执行者用来发展组织的标准通常与财务、销售、技术和产品挂钩，而各种分化组织的方式所揭示的文化内涵却被忽略了。

建立在之前成功基础上的组织文化可能会显现一定程度的功能失调，这就要求领导者不仅要认识到“文化变革”的需要，还要知觉到如何管理组织的发展来促进这种变革。所有这些组织中期的现象使得文化产生了新的动态性，如果组织还想继续生存，继续获得成功，就需要一种完全不同于以往的领导行为。

分化为亚团体以及亚文化的发展

随着组织的成熟和发展，任何组织都会经历一个分化的过程。也就是所谓的劳动力分工、职能分化、部门分化或多样化。虽然说法不同，分化的原因却是相同的，即随着人员、顾客、商品和服务的增加，创建者无法有效地协调好一切。如果组织获得了成功，毫无疑问，会有一些小的单位建立，并在各单位领导者的带领下开始创建它们自己的文化。这些分化的发生通常依赖于以下几个方面：

1. 职能 / 职业分化；
2. 区域分权；
3. 产品、市场与技术的分化；
4. 部门分化；
5. 职级分化。

职能 / 职业分化

创建职能亚文化的力量来源于职能部门的技术和职业文化。生产部门雇用那些有制造和工程技术经验的员工，财务部雇用擅长经济和财务的员工，销售部雇用销售类型的员工，研发部门雇用技术专家等。虽然组织的新成员会被该企业基本的文化社会化，就像第 12 章和 13 章所描述的一样，他们却仍然能够带来一些其他的文化假设，这些文化假设来源于他们的教育背景以及他们与其职能团体之间的联系。这些差异是由起初人们选择不同职业的个性差异以及后来所受到的教育和职业的社会化等原因所造成的。

某种职业的文化，在一定意义上是某种职业的成员所共享的假设，由于各个职业所涉及的核心技术不同，所以其文化也不同。因此，工程师、医生、律师和会计等职业由于其所做的事情、受过的培训、在职业实践中所获得的职业身份等的不同，而在基本的信念、价值观和内隐的假设上不同。因此，在每个职能部门，人们都会发现创建者的假设和那些与职业团体紧密相关的假设混合在一起。

想起多尔蒂在1990年关于成功和不成功地推销新产品的研究（见第7章），她在研究中指出，所有的产品开发团队都一致地认为，人们必须尽可能多地了解自己潜在客户的信息。然而，每个职能团体对于客户的亚文化的假设总是倾向于它们自己对其所持有的信息。

信息技术（IT）是一种建立在技术和职业基础上的强大的亚文化，它围绕着与其他亚文化相冲突的若干假设而形成。IT文化在第10章中被称为工程文化的一个最佳范例，主要集中于改善和变革。例如，IT提出以下假设：

- 信息能够被打包成数字并可以通过电子传输；
- 信息越多越好；
- 可量化的信息越多越好；
- 信息能够在电脑屏幕上被捕捉和冻结，因此，无纸化办公室不仅是可能的，而且是可取的；
- 以技术为主导，而且人们也应该能够适应；
- 人们可以而且应该学习IT的语言和方法；
- 如果IT能够提供更好的协调机制，管理中将不再有等级；
- 组织联接得越紧密，就会运行得越好；
- 人们能够可靠而合理地使用信息；
- 电子媒介将取代纸质媒介储存信息。

相反，操作员文化可能持有与其相悖的假设。例如，运营者或执行者的文化通常会提出以下假设：

- 与运营有关的信息必须包括面对面的人际接触，以便可以被更准确地理解；
- 信息必须从原始数据中提取，且只有在其处于不断变化的特定情境中时才有意义；

- 意义派生于复杂的模式；
- 与速度紧密相关的成本投入是不值得的；
- 联接太多会使信息超载；
- 拥有的信息愈多，你的需求就越多；
- 某种信息，像个人绩效考核反馈，不应当是量化的数据，也不应该由电脑来处理；
- 观察和操作图纸的能力是完成各种任务的内在本质；
- 人们应该适应技术，技术应该有利于用户使用；
- 不管通信网络多么有效，等级制度都是人类系统和必要的协调机制所固有的；
- 控制信息是管理的一种必要工具，也是维持权力和地位的唯一途径。

如果首席执行官能够理解这些不同的亚文化假设，那么他或她也必定会认识到，他们能够创建各种激励和控制手段来对组织演变的进程施加影响。他们可以授予 IT 职能部门更多的权力来进一步促进其假设，或者，他们会告诉运营部门：它们没有必要遵守 IT 职能部门提出来的获得一致同意的解决方案。

随着组织的成长和不断获得成功，职能部门的亚文化开始变得稳定并清晰地得以表达。当各个组织开发轮岗计划来培训和发展未来的领导者时，他们就清晰地认识到了这一点。一个年轻的经理在销售、市场营销、财务和生产等岗位间进行轮换，这令他或她不仅习得了每个部门的技术技能，而且也掌握了每个部门的观点、想法和隐含的假设，即各个职能部门的亚文化。对于一个未来的总经理来说，这些深层次的理解对于做好工作来说非常必要。仅由一个职能部门进行全面管理的组织通常会抱怨说，领导者不能真正了解其他职能部门的要求，所以他们无法有效地进行综合决策。

在某些情况下，职能部门亚文化之间的交流障碍会变得强大而持久，这使得组织必须创建新的能够跨越边界的职能或者程序。最明显的例子就是生产工程职能部门，其主要目的是将一种产品从工程部门顺利过渡到生产部门。可能有人会质疑为什么这个职能部门是必要的，人们会发现，如果没有它，工程部门通常会设计出一些无法生产或者因太昂贵而无法生产的东西，同时也会发现，在生产部门和工程部门之间，“正常的”沟通过程似乎也无法解决这个进程。工程部门可能会觉得生产部门很懒散且缺乏想象力，而生产部门则会感觉工程部门不够现实，

缺乏成本意识，太注重产品的高雅而不注重如何开发产品的实用性。

销售/营销部以及研发部之间的亚文化通常会相互脱节，以至于组织在产品开发之初，就开始组建工作队或者项目团队，将所有的部门联合在一起。然而，就像多尔蒂研究（1990）所揭示的一样，即使跨越亚文化的界限也不足以保证员工能够对其完全理解。

总之，职能部门的亚文化产生了多样性，这种多样性与职能部门背后的职业团体和技术紧密相关。这种多样性对那些基本问题进行了整合和协调，而这也恰恰是全面管理中最为困难的一部分。在这种整合和协调中，领导者也必须将那些依据自己的教育背景和组织中的经验而持各种不同观点的成员联合在一起。如果这些问题是预料之中的，那么，领导者既不需要根据职能进行组织，也不需要将不同的部门联合在一起进行讨论以促进相互间对那些理所当然的假设的理解。为了更好地促进跨越来文化边界的沟通，领导者必须对文化保持谦恭的态度，而且还要具备认识和尊重亚文化差异的能力。

区域分化

第二个同样强大的创建亚文化的基础是在组织成长壮大到一定程度，领导由于以下几种迫切的需要，而决定将其分化成许多区域部门时形成的。

- 更接近不同的客户基地以及发现在地域上较分散的客户通常需要不同的商品和服务；
- 在某些地理区域使用当地劳工的成本优势；
- 接近原材料、能源和供应商的成本优势；
- 当地客户的要求，即如果能够在当地市场进行营销，那么也必须在当地市场进行生产，以保障当地的劳工并获得与制造行业有关的知识。

然而，由于各个区域部门不可避免地会采用一些他们所在地区的东道主文化的假设，所以，文化的后果通常是不可预测的，尽管在不同国家运营的子公司或者销售部的职工主要是由本国的员工和管理人员组成，他们也必然会受到那些国家文化的影响。如果雇用的是当地的劳工，那么这种影响的作用会更大。这种影响的过程在牵涉到商业道德的地方显得尤为突出，例如，当把钱给一个供应商或者一个国家的政府官员时即被定义为贿赂或回扣，并被认为是不合法、不道德的；而在另一个国家，同样的行为不仅是合法的，而且，还被认为是正常开展业

务所必不可少的一项内容。

挑选管理区域部门的人选本身也是一个与文化有关的决策。若组织的领导者强烈地想要延续和扩展组织的核心假设，那么他会派遣他的高级管理人员到该地域；或者，如果要挑选当地的管理人员，领导也往往会让他们经历一个集中的社会化过程。

比如说，我想起了我在新加坡遇到的一个澳大利亚人，他刚刚被任命为惠普驻新加坡地区的主管。虽然他是在澳大利亚被聘请的，但他却将在新加坡度过其后半段职业生涯，忠实地献身于惠普。我问他是怎么到新加坡来的，他解释说，在被雇用后不久，他便飞到加州，帕卡德亲自接见了他，并与所有的高级管理人员一起度过了6个小时的时光。在接下来的两周中，他接受了惠普文化的彻底灌输，并鼓励他要经常到访总部。让他印象最深的是他的任命对于那些高级管理层来说是多么的重要。他们愿意花时间激励他，使他知道并铭记“惠普之道”所包含的核心价值观。

在DEC，那些负责大区域和地区的高级管理人员都驻守在自己的地域中，但是，他们每个月都要花费2~3天的时间与奥尔森和总部的其他高级管理人员一起开会，所以，尽管大多数员工都是当地人，DEC运营的基本假设却在不断地被强化。

我曾经应邀为汽巴－嘉基美国子公司的管理人员进行演讲，讲述我在巴塞尔总部所经历的汽巴－嘉基文化。到那时为止，我从未与美国子公司有过任何联系。当我向他们描述完我所知道的文化范式后（如第3章所述），观众们都很震惊，一名管理人员说道：“天啊，你描述的就是我们自己！”他感到很震惊，因为他一度认为由于汽巴－嘉基美国子公司的大多数成员都是美国人，文化可能会与总公司有所不同。然而，很显然，公司的文化跨越国界依旧能够得以坚持。

另一方面，地域文化也必然会塑造区域部门的亚文化。人们会在一个地理区域中发现一系列不同文化的相互融合，那不仅反映地域文化，而且也反映区域部门所运行的环境、客户的需求等。例如，我对一些在美国运营的欧洲制药公司很

了解。在任何情况下，美国子公司都反映了欧洲总公司的一些基本的假设（尽管董事长是个美国人），其每天的实践研究和临床试验都反映了美国食品、药品监督局和美国医疗机构的要求。美国制药专家表明，欧洲人在化合物测试中考虑得不够周到，不是因为他的研究是劣势，而是因为很多欧洲国家在一种药物被批准之后还要求对其进行与批准前同等数量的测试。随着时间的推移，这些测试方法成了习惯并被根植，最终使得欧洲和美国的研究部门之间产生了真正的分歧。

随着组织的成熟壮大，区域部门可能会接管越来越多的职能部门。除了当地的销售部门或生产部门以外，可能还要发展一些综合部门，甚至包括工程部门和研发部门。那些部门的人们会发现，对地域分布广泛的职能部门的亚文化进行跨边界的整合非常困难。例如，DEC 的欧洲各部门，基本上是由国家进行组织的，他们通常会发现，国家不同，客户对基本产品形式的需求也不同。这就出现了一个问题，满足本地需求的工程部门应该建在哪里？一方面，要在全世界保持统一的工程标准；但另一方面，那些统一的标准又会使某个特定区域的产品不具有吸引力。若在各个不同的国家设置工程部门，就会发现，其自身与当地的营销部门和销售部门在维持的标准上相冲突，也会因与当地工程部门的标准不同或超过当地标准而与当地工程部门相冲突。

如果能有一种跨越亚文化界限的共享文化存在，如果人们能够对亚文化的边界有较好的认识，那么，这些问题就都能够理性地根据不同解决方案的成本和效益得到解决。不过，倘若由于在如何交流和陈述一个问题上缺乏共同的语言和观点而发生误解的话，那么，组织很可能会产生分歧，出台一些无效的解决方案。在汽巴－嘉基，我遇到过这样一种情况，美国一个部门的研发团体完全不相信总部实验室所做的研究，并指出，将不惜一切代价重复实验以确定这些结果在美国市场上是否可用。

组织的营销部门和销售部门相互之间通常会产生沟通问题的原因之一是，销售人员的部分文化是在与客户持续互动的过程中形成的，而营销部门基本上是沉浸在总部主文化和其自身的技术亚文化之中的。销售人员通过面对面地接触做生意，而营销人员处理的事务一般都与数据、长期战略、主要概念和营销途径，如广告、促销方案等有关。通常，营销部门会认为应该由自己提出战略和战术，然后由销售部门来执行实施，这样就导致了两者在地位上的潜在冲突。在通用食品领域，也会存在这样的冲突。因为，销售人员知道如何在商铺中摆放货架能使产

品更具吸引力，而市场研究却无法做到这一点。营销部门则会自认为是促销产品的决策者，从而不给销售人员提供任何参与决策的机会。

需要认识到的很重要的一点是，部门之间之所以会遇到困难，是由部门亚文化的差异造成的，这些差异是可以预见的，而且也是能够进行分析的。要使营销部门和销售部门能够有效地共同工作，光靠适当的奖励和激励是远远不够的，更重要的是要形成一种共同的语言和共享的经历。

总之，随着各区域部门的发展，组织逐渐分化为各部门和综合的子公司，人们从中会发现很多文化和亚文化的现象：

(1) 组织文化与地域文化的融合；
(2) 当地对那些存在于整个组织中的职能部门亚文化问题的看法；
(3) 当他们雇用当地人执行任务时，职能部门的亚文化会呈现一些当地的特征，从而引进地域文化假设，导致更为复杂的沟通问题。

领导者必须将这些文化问题视为组织不可避免的结果，谦恭地接受他们，并将他们作为真正需要解决的问题，鼓励必要的交流以促进对跨文化的理解。

产品、市场与技术的分化

随着组织的成熟壮大，组织自身会根据其使用的基本技术、产出的产品系列和面对的客户类型等进行分化。历史较长的企业的创建者和被提拔的领导者必须认识到，并决定在什么时候对产品、市场和技术进行分化才是最佳的，同时也必须清楚，文化的全面整合将会产生一系列全新的问题。比如，汽巴－嘉基一开始是燃料公司，但对化学成分的研究使它后来成了制药业、农业化学和工业化学的综合公司。尽管公司的核心文化建立在化学的基础上，但是，就像前面所描述的一样，不同的产品系列会清晰地揭示不同的亚文化差异。

迫使亚文化出现这种差异的原因主要体现在两个方面：

第一，人们的教育背景和职业出身不同，从事的行业也不同；
第二，在与客户互动的过程中，心态不同，分享的经验也不同。

记得有一次，当我建议采取一个跨部门的营销方案时，有人问道："沙因教授，你真的以为一个受过高等教育、整天与医生和医院管理人员打交道的销售员，与一个在农场粪肥周围艰难地说服农场主购买最新农药的农场小男孩之间存在共

同之处吗？你是怎么认为的？”

在努力成为一个以市场为导向的组织的过程中，汽巴－嘉基所采用的最具创新和最具文化进化的一项措施是，提升了一个在农业部门成长起来的管理人员担任美国制药部门的主管。就这样发生了，这个人不仅是一名优秀的管理人员，而且还是一名优秀的市场营销人员，他克服了基于他所成长的部门的刻板印象。他最终获得了成功，但在刚开始接手工作时，为了赢得药品管理人员的尊重，他经历了一个异常艰难的时期。

接触客户在创建本地亚文化的过程中起着非常强大的作用，这有助于适时地与客户的文化进行相互融合。诺斯罗普（Northrop）是一个大型的航天航空公司，它就是一个生动的例子。

> 该公司以其平等主义、高度的信任、因人而异地对待员工等引以为豪。然而，一项对于该公司的环境分析揭示，设在洛杉矶的总部非常讲究等级，甚至总部大楼的建筑式样和办公布局都强烈地反映了等级和地位。管理人员一开始也觉得这很不合规则，但是，经过反思后，他们认识到，这样的总部格局能够使他们的主要客户和美国国防部的代表们感觉舒适。他们指出，五角大楼是高度结构化的等级形式。只有当到访公司的客户团队觉得自己正在与一个与自己地位平等或者高于自己的管理人员谈话时，他们才会感觉舒适。为了使之变得显而易见，公司用了各种各样的地位象征物，如按照等级规定办公室的大小、安排办公室的位置、设置专用餐厅以及预备停车位等。

类似的现象也发生在DEC，这个例子虽然意义不大，但却非常有趣。一个经常开货车送邮件或者零件的年轻员工被委派到国外，专门开车送一些高级别的董事会成员和别的外部成员出席一些特别的会议。一次，他被指派开一辆漂亮、别致的公司车，为这他特意穿了一件黑色的条纹西服。只有当乘客们询问他时，他或她才意识到这是一个特别的任务，而不是例行工作。

部门分化

伴随着组织的成长，组织会不断开发出新的市场，它们通常会设置一些专门

的部门以使其功能能够在产品、市场或者区域部门中得到集中的体现。这种分化的过程会给组织带来一定的优势，能够将所有的部门围绕其特定的技术、产品系列或客户系列更紧密地联系在一起，能够更好地整合各部门的亚文化。推动亚文化形成的力量逐渐开始在各部门中得以体现和发挥。

通常情况下，运营一个综合的部门需要一个擅长管理的总经理，该经理拥有运营其部门的充分自主权。随着部门历史的发展，其部门的亚文化也随之发展，虽然它们在地理位置上离总公司很近，但是这些亚文化却都反映了各部门特有的技术和市场环境。

一旦总公司想要开展某个共同的实践和管理过程，强有力的部门亚文化就会成为组织的障碍。我用我自己亲身经历的两个例子来说明这个问题。

在第一个案例中，我被要求与瑞典政府大型集团企业的高级管理人员一起工作，帮助总部决定是否应该发展一种共同的文化。这个大型集团企业的业务包括造船、采矿和雷洛萨（Ramlosa）牌矿泉水等之类的消费产品，我们花了两天时间权衡了所有的利弊。最终决定：要形成一种共同的观点，财务控制和人力资源开发是不可缺少的。在财务方面，建立共同的实践对总部的全体工作人员来说相对简单，但是，在人力资源方面，却存在很大的困难。

总部认为，开发一个未来的总经理团队是非常重要的，它要求，各部门都要允许那些高潜力的管理人员在不同的部门、总部、职能单位中轮岗。不过，各个部门的亚文化在如何开发管理人员上却存在着明显的差异。一个部门认为，内部的成员拥有一定的商业知识，所以，很重要的一点是，所有成员都必须从内部晋升，故该部门的成员拒绝任何跨部门的轮岗。另一个部门则认为，把一个高潜力的管理人员置于发展方案中的成本压力太大，所以这种想法是不现实的。还有一个部门的观点是，这些人都是从其各自的职能部门中挑选出来的，很难对其全面潜能进行评估。所以，当发展项目要求一个部门接受另一个部门的管理人员轮换岗位时，该管理人员会被拒绝，因为该部门员工认为他们不懂得任何关于该部门的商业知识，这无论如何都是不可接受的。最终，部门的亚文化获得了胜利，该项发展方案在很大程度上被放弃，这对总公司而言是有潜在损害的。

在另一个案例中，类似的现象也发生在信息技术的引进上。与不同行业的执行官面谈发现，那些统领多个部门组织的执行官最大的麻烦是尝试在所有的部门中引进一种新的电子邮件系统。通常情况下，每个部门都形成了自己的系统并忠实地遵循这套系统。当公司的信息系统部门提议建立一个共同的信息系统时，它会遇到顽强地抵制。当公司推行一个共同的系统时，就会遇到版本控制系统，拒绝使用这一系统。几个执行官甚至还指出，信息技术是跨部门实施最艰难的一件事情。

DEC 发展中最重要的一个事件是建立了生产线，但是没有建立各个分部门，这就使得一些部门一直处于主导地位，如销售部和工程部。相比之下，惠普则很早就出现了部门分化。DEC 中很多管理人员都估测，其分化的失败是导致 DEC 最终经济衰败的最主要的原因之一。

等级水平分化

随着组织中人数的增多，组织要协调好各种活动就变得更为艰难。团体、组织和社会处理这些问题最简单、最常见的方法之一就是在等级中增加层级，使每个特定的管理人员控制的范围保持合理。当然，界定合理的范围从 5 级到 50 级不等。然而，很清楚的一点是，如果一个组织是成功的而且正在发展，那它迟早都会将自己分化为越来越多的层级。

既定等级成员间的相互作用和共享经验为形成共同的假设提供了一个机会，即形成一种基于职级和职位的亚文化。这些共享假设的优势在于，与其他层级的成员相比，它是同一个层级的成员所进行的集合，将相互作用的数量与持有的共享经验的程度集合在一起。所以，那些运营总部所分离出来的部门的高级管理团队很可能会形成一种亚文化。同样，那些地域上分布广泛的部门管理人员或者工会的工人都会相互作用和影响，最终形成一种亚文化。

在第 10 章中，我描述了组织中操作员文化、工程文化和行政文化等各种亚文化。这些亚文化基本上都与职业和组织的任务相关。例如，康纳森和洛尔施在他们关于高级管理层如何做决策的研究中发现，他们通常会被一种“主导信念体系”指导和约束。即有必要对主要的赞助者、借贷的资本市场、获得劳工的劳动力市场和供销商保持一定的平衡，最为重要的是，要对客户等的需求保持一定的平衡。稀缺资源必须根据以上每个团体需求满足的最佳程度进行合理地分配。

高级管理人员通常会依靠复杂的心理等式进行决策。约束这种广泛战略性决策的是一些相关的信念，这些信念是关于以下几个方面的：

(1) 组织的特有胜任力；

(2) 适合组织的财务冒险程度；

(3) 组织财务上能够自给自足的程度。

这些具体的信念在行业与行业间及公司与公司间都是不同的，但是，在任何一个公司，高级管理人员都对以上三个方面都有着坚定的信念，这些信念指导他们在目标、方式和管理实践上进行具体的决策。

因此，我们可以说等级文化的本质与组织结构相类似，基本的假设都与所有高级管理人员所面临的共同问题有关。然而，他们如何解决这些问题则取决于其他一些因素，如技术、产品和市场的成熟程度以及每个公司所特有的历史经历等。

人们可能会进一步推断和假定，随着时间的推移，组织中每个层级的亚文化都将结构化地反映那个层级所必须面对的主要问题和任务，产业不同、公司不同，这些任务的解决方案所提供的文化内容也不尽相同。因此，所有一线管理人员都会制定其关于人性和如何管理员工的假设，但是，他们是否会制定一些不切实际的或者愤世嫉俗的假设将更多地依赖于产业和公司的实际经验。同样，销售管理人员也会根据他们管理销售人员的经验制定一些关于人类激励的假设，但是他们是否会相信工资加佣金、纯佣金、奖金体系、个人或团队奖励体系等也仍然依赖于产业和公司。

换句话说，任何一个既定等级水平的文化的结构都主要由该等级水平所要求完成的任务来界定。人们可能会预感到，团体在其他领域的假设很微弱或者根本就没有假设，这是因为成员没有面临那些领域中的任务或者没有那些领域中的共享经历。我们再次使用一线管理人员的例子来对此进行说明，他或她可能有着强烈的人性假设，而对公司债务的假设则很微弱或者根本没有这方面的假设。相反，高级管理人员有着强烈的债务假设，而对于如何管理技术或一些特殊客户的假设却很微弱。

概要和小结

组织的成功往往使组织产生成长的需要，随着组织的成长，正在壮大的组织

需要将其分化为各个职能部门、区域部门、产品部门和市场部门或等级部门等。在此过程中，领导的重要职能之一就是认识到不同分化所产生的文化问题。新的亚团体将最终共享经验并创建一种基于职业的、国家的和独特历史经验的亚文化。一旦这些分化产生，领导的任务就是去找到协调、联合或整合不同亚文化的途径。

当不同部门间使用不同的语言进行交流、地域上分布广泛的管理人员不能准确解读总部的备忘录、高级管理人员不再与员工分享其关心成本和生产率的信息时，领导者不应该感到惊讶。最终建立一个高效率的组织就成为一件通过鼓励解决问题的共同目标、共同语言和共同程序的演进来契合不同亚文化的事情。

领导者必须认识到，文化的联合不仅需要自己对文化保持谦恭的态度，还需要将不同的亚文化纳入到人们的对话和交流中，以维持相互的尊重，并创建协调一致的行为。关于如何去做，一些建议将在第 17、18 章中有所阐述，第 19 章主要讲述的是领导在文化变革中所起的推动作用。

第15章

领导者如何变革组织文化

在组织演进的不同阶段，领导者在“管理”文化时的角色是不一样的。在第12章，我们已经探讨过组织的创建者在最初如何将其假设施加于一个新团体，这个团体又如何发展其文化并最终取得成功。在第13章，我解释了随着组织演进，领导者怎样根植他们的假设。在第14章，我们又讨论了当组织越来越大，逐渐分化时组织会怎样演进。那么现在我们需要分析，当组织成长壮大时文化演进与变革的过程，分析领导者如何才能影响这些过程。在这一章里，我们将会讨论那些在组织演进的不同阶段自然而然产生的文化演进和变革的机制。

在第16章和17章，我们会探讨“文化变革的计划性管理”，如果领导者认为文化的演进过程过于缓慢或者不合适的时候，他该采取哪些措施。

推动文化变革的机制和力量

文化能够变革，产生变革的方式取决于组织对自身所处阶段的认识。举例来说，当一种文化处于成长期，其变革方式与第13章探讨过的操控文化根植机制是一样的，也就是说，领导者可以改变他们所关注、控制和奖励的内容，可以改

变他们的行为榜样与行为训练，也可以改变如何去分配资源，如何选拔、提升或者解聘某个人，还可以改变他们创建的组织结构与过程。只不过，一旦组织文化因为长期的成功经验稳固下来，领导者就会发现那些操控方式的作用很浅显、极为有限，而想要使深层次的、已经植入的假设得到变革需要相当多的努力和时间。

然而，由于在每个发展阶段文化都起着特定的作用，因此在既定组织的不同的演进阶段发生不同文化变革的可能性也会增加。表 15—1 列出了这些阶段以及与每个阶段最相关的特定变革机制。这些机制都是累积形成的，从这个意义上来说，所有之前的变革机制在后面的阶段都依然会生效，只是新近增加的机制要更为有效。

表 15—1　　文化变革机制

组织阶段	变革机制
创立和成长早期	1. 通过普遍的发展和特殊的发展进行渐进式变革 2. 洞察 3. 文化内混合者的晋升
中期	4. 从选定的亚文化中系统晋升 5. 技术引导 6. 引进外来人员
成熟和衰退期	7. 丑闻与神话的破灭 8. 转型 9. 合并与收购 10. 灭亡与复兴

创立与成长早期

在第一个阶段，即一个新组织创立和早期成长的阶段，主要的文化推动力来自于创建者及其假设。倘若组织成功实现最初的目标并生存下来，那么植入的文化范式随后会被看做是组织一种独一无二的胜任能力和成员身份认同的基础，甚至会被当做是将组织成员团结起来的社会心理学中所谓的“黏合剂”。这一早期阶段的重点是强调组织与环境及其他组织之间的差异性，这就如同组织将其文化明晰化，尽可能地将文化整合，并坚定地向新员工传授这种文化（据此挑选出与文化相匹配的员工）的情形。

在一些处于初期的公司，这些与众不同的胜任能力常常倾向于某种反映了创建者职业偏好的业务职能。在 DEC，这类倾向非常明显，那就是偏爱工程和制造

业。这样一来，不仅其他一些部门（职能）寻求地位和声望非常困难，就是这些部门里的专家，如专业的营销人员，也会经常听到那些从公司创建之际便留在公司的管理人员说，“那些营销人员从来都不懂他们正在谈论的到底是什么”。在汽巴－嘉基公司，尽管公司已经发展得非常成熟了，对技术和研究的偏爱却依然存在。这是因为在历史上，技术与研究是汽巴－嘉基公司成功的基础。尽管越来越多的管理者公开承认，公司的未来应该更多地与市场营销、精确的财政控制和有效运作相关联，技术却依然被认为是公司不可或缺的胜任能力。

在这一阶段，变革的含义非常清楚。对处于初期、正在顺利成长的公司，其文化更可能与组织紧密依附在一起，这是因为：

(1) 最初的文化缔造者还在；

(2) 文化帮助组织定义自身，助其在可能的敌对环境中披荆斩棘，一路向前；

(3) 随着组织努力构建和维持自身发展，文化的众多要素被认为可以防御员工的焦虑。

因此，一旦有人提议从组织内部或者外部改变组织文化时，就会被完全忽略或者受到强烈抵制，而那些占统治地位的成员和集团则会试图保留和强化组织原有的文化。只有出现一些外部生存危机时这种境况才能够改变，比如增长率的大幅度下降、销售额或利润亏损、主要产品失败，或者其他一些无法忽略的事件。如果有这样一种危机产生，组织成员对创建者的信任就会降低，一位新的高级管理人员就可能会出现。当然，如果创办的组织一直保持稳定，那么组织文化也会稳固发展。

那么在组织的成长期组织文化是如何发生变化的呢？我们可以找出几种变革机制。

通过普遍与特殊发展进行渐进式变革

如果组织外部没有面临太大的压力，而且创建者在组织内部存在了很长一段时间的话，文化就会通过不断同化那些多年来在组织发展中最起作用的部分来一点点地进化。这些发展包括两个主要过程：普遍的发展与特殊的发展。

普遍的发展。朝向下一个发展阶段的普遍的发展就是将部门分化、复杂化日益增加的、更高水平的差异与整合以及创造性的综合体纳入到新的、更高水平的

形式。在第 14 章我们已经阐述了成长与成就所形成的广泛影响，这为上面那些过程的发生提供了详细分析的基础。这个变革模型中隐藏着这样一个假设，即社会体系是动态发展的。当团体经历一个合理的阶段时，组织也要经历这样一个阶段，尤其是在他们的所有权结构从私人的变成公共的时候。然而，如果一次危机导致组织中出现新的领导者，有证据表明此时文化发展的新方向是非常难以预测的。

多年过后，那些作为防御机制的文化元素可能会得到保留与强化，但也可能经过提炼和加强，成为一个整合的、更为复杂的结构。人们会保留基本的假设，但假设的表现形式可能会有所变化，产生出最终反馈到基本假设中的新的行为模式。比如在 DEC，每个人必须有“通过争论”得出真理以及总“做正确事情”的信念，这就是源自个人主义信念到团体动力学的演变过程。然而，在 DEC 的早期文化中，个体在与他人的讨论中尚能保持理性，随着 DEC 的发展，许多强势的团体就凝聚在一起，这些个体就成为各自团体的代表捍卫他们自己的项目与团体。于是为 DEC“做正确的事情”就发展成了“做特定团队想做的事情”。

特殊的发展。特殊的发展涉及组织的特定部分对外界特殊环境的适应，以及后继的文化多样性对核心文化的影响。正是这种机制使得不同行业的组织产生自己的行业文化，使得亚组织产生亚文化。所以一家高科技公司会发展出高度精炼的技术和研究技能，而一个食品或者化妆品等消费品公司就会发展出高度精炼的销售技巧。在每个情形中，这些差异都体现了各自重要的基本假设，这些假设与物质世界的性质以及组织的切身成长经历有关。除此之外，正如第 14 章中所讨论的，组织的不同部分存在于不同的环境中，因此每个部分都会逐步去适应其特殊的环境。

随着亚组织的分化及亚文化的发展，这增加了以后更多的主文化产生变革的可能性。不过在组织的早期阶段，这些差异尚在组织的承受范围内，人们会努力将其影响降到最低。比如说，在 DEC 的服务部门，很明显的一点是，管理开始愈加专制，但是人们默许了这一点。因为每个人都知道，要想让顾客享受更加及时有效的服务，组织就需要更多的纪律约束。“做正确的事情”，这条更高层次的原则检验着不同部门各种各样的管理变化。

通过洞察进行自我指导式演进

如果个体认为，某种程度上文化是一种可以习得的规避不确定性与焦虑的防御机制，那么他应该能帮助组织对其文化的优劣进行评估，帮助组织修正文化假设，如果这对于组织的生存和有效运行必不可少的话。组织全体成员在对文化进

行检验，重新定义某些认知元素之后，可以共同达到一种对组织文化的洞察。这种重新定义包括改变某些核心文化的认知优先次序，或者抛弃某个难以从属于更高层次原则的假设。这种内部的解析过程会在第 17 章中得到描述，这个过程通常会产生某种水平上的文化洞察，使得一个团体能够依据这种洞察决定组织文化的发展方向。在这个过程当中，领导者的作用便是意识到一种介入的需要，以及对内部解析进行管理。

这些年来，DEC 发生的许多介入都可以被认为是一种建设性的洞察。

> 举例来说，在一次年会上，公司讨论了一些不佳表现的状况，高级管理者都被一种沮丧的心情所笼罩："只要董事长或者他的某个核心助理决定了发展方向，告诉我们应该怎么走下去，我们就可以做得更好。"对文化比较熟悉的我们听到这里，会觉得这是个不可思议的解决方案，它是不切实际的。在那次会议上，我被安排做了一次简短的关于组织文化的演讲，利用这个机会我提出了以下一些问题："假如你就是公司发展到现在所需要的那类管理者和成员，假如肯·奥尔森现在站在这里，告知各位他期望组织朝向某个方向发展，你们认为自己会照做吗？"长时间的沉默之后，大家开始露出心照不宣的笑容，并进行了一些更切合实际的讨论。

实际上，组织不断重申和强化其关于个体职责与自主的假设，同时也明白发出命令的期望是一种真正对组织内更多纪律的冀求，而高级管理者在他们自身水平上通过更多的谈判和更加紧密的协调，就能实现这种纪律。

我们并不是总要放弃防御机制的。某些时候，我们只要意识到它们如何起作用就够了，这样就可以评估更为真实的后果。倘若它们的代价过大，个体就可以用其他行为来进行补偿。比如说，DEC 在做出某种行动之前会确保其对所有决定都做出横向检验（达到接受），当我们不知道某项决议是否正确时，它是克服未知焦虑的一种防御措施。随着公司不断成长，这种措施的代价也越来越大，因为组织成员不仅要花越来越多的时间来作决策，还要花时间与那些不是在组织中成长起来的人们进行协商，而他们对这些职能并不熟悉，很多时候问题并不能得到解决。

然后接下来的选择就是：

(1) 终止这种防御机制，但这是非常困难的，除非能找出其他一些方式来控制那些即将释放出来的焦虑感（比如找一个强硬的领导者，他能够承受这种焦虑感）；

(2) 设计其他的补偿机制（比如召开频次更少但持续时间更长的会议，针对某个主题将决策分类并寻求一致的意见，或者找到某种方式提高会议效率）；

(3) 将公司分成小的部分，每个部分中达成一致的进程都能运作，因为人们对相互的职责都非常了解，容易构建有效运作的过程。在DEC的演进中，上述所有机制都会不时被拿来讨论和使用，但为了避免引起团体内部沟通失调，公司被分成更小的部分，这条举措尚未得到充分实施。

通过混合进行管理演进

上述的两种机制可用来保留和增强组织自身文化，但是环境的变化常常引起不平衡，这种不平衡导致了新的变化——挑战组织文化范式自身的基本假设的变化。那么，一个具有高度同一性的年轻组织如何产生这种变化呢？一种渐进式的变化机制是对内部人员进行系统的晋升，这些内部人员的假设能够更好地适应新的外部世界。因为他们是内部人员，他们吸收了很多核心文化元素，值得信任。不过，鉴于他们的性格、生活经历或者其职业生涯产生的亚文化思想，他们持有的假设多多少少与基础的文化范式存在差异，因此可能会使组织逐渐衍生出新的思维和行动方式。当这些管理者处在中心位置时，他们时常会引起其他人的一些想法："我们并不喜欢他所做的改变，但起码他是我们当中的一份子。"

要使这种机制起作用，一些最高层的领导者必须洞察组织所缺乏的东西，这意味着他们必须首先找到与自身文化不同的一些内容，能够从自身的文化评估活动中产生真知灼见，这些可以通过更多研究成员与咨询顾问提出的问题，通过与其他领导者交流的项目会议来达成。倘若领导者意识到变化的需要，他们可以开始为关键职务选择"混合者"——这些人是最能代表组织想要增强这一新假设的旧文化中的成员。

举例来说，在DEC历史上的某个阶段，它发现自己正日益失去协调大量部门活动的能力。奥尔森和其他一些高层管理者知道，吸收一个外部人员担任关键职位的提议肯定会被拒绝，因此他们逐步选拔一些成长于制造和服务部门的经理来胜任许多关键管理职位，在那里有更多的

纪律与集权管理作为准则。这些管理者在原本的文化中起着作用，他们给公司慢慢注入了更多的纪律和集权管理。在DEC的这个例子中，原本的文化范式足够强大，以至于可以制服那些部门，毋庸置疑的是，在DEC的那个阶段，这是一项正确的举措。

类似的，当汽巴－嘉基公司意识到公司需要变得更以市场为导向时，他开始提拔很多在制药部门成长起来的成员作为高级管理者，在那个部门，人们很早就意识到市场的重要性。这个过程使汽巴－嘉基公司变得更以市场为导向，同时在策略上更以制药为中心，最后导致公司与山德士公司合并成了诺华公司。

高层领导者在组织内部找到一些拥有组织需要的信念、价值观以及假设的成员，把他们安排在组织的关键岗位，对于组织未来的生存发展来说，这实际上是目前已观察到的最为普遍的变革机制。

向中期过渡：继承的问题

从组织创办之初到中期的过渡，这当中常常包括一些小的阶段和过程。组织从最初的创建者或者创建家族的统治过渡到第二代、第三代甚至第四代领导者的管理，这种过渡方式有很多种，人们能从其中找到一些典型的过程和事件。

第一个也是最关键的过程就是从创建者到第二代主要管理者的过渡。即使第二代是创建者的子女或某个值得信任的家族成员，创建人和主办者也依旧很难放弃他所创造的东西。一般而言，某种文化的大部分可能是创建者人格的反映，因此在整个过渡阶段，关于员工喜欢或者厌恶文化的那些元素的争论可能会变成讨论他们喜欢或厌恶创建者的哪些东西。拥护组织原有文化的“保守主义者”和想要改变组织文化的“变革者”或者“激进主义者”之间的战争，某种程度上其实是源于他们想要扩大自己的权力地位。在这种情况下会有一种危险产生，即人们会把对组织创建者的看法投射到组织文化上，那么当创建者被取代时，大部分文化就会面临风险。倘若组织成员忘了这样一个道理——即文化是产生成功、安全和自身特质的一系列可以习得的解决措施，那么他们可能会试图改变恰恰是他们应当看重和需要保留的东西。

在这个阶段，无论组织变革是什么样的，对组织文化本身是什么以及它可以为组织做什么的理解都常常会被忽略。因此继承的过程必须被设计出来，用以强

化那些给组织提供特质、独特的胜任力以及抑制焦虑的那部分文化。这样一种过程只能由组织内部人员来完成和管理，因为外来者不可能理解这种文化问题的要点以及创建者与员工之间情感联系的微妙之处。

对创建者和潜在的继承人来说，为这种继承做准备在心理上往往是困难的，因为典型的企业家都喜欢保持高度的控制感。在形式上他们会正式地推荐继承人人选，潜意识下他们却会阻止强硬、有能力的人出现在那些职位上。或者他们会指定继承人，却防止继承人有足够的机会去学习如何工作，这可能就是我们所说的“艾伯特王子综合症”——即艾伯特王子的母亲维多利亚女王限制他，使他没有很多机会去学习怎样做国王。正如 IBM 里发生的例子一样，这种模式尤其可能发生在领导者角色从父向子过渡的过程当中。

当高级管理者或组织创建者面对选定继承人的标准问题时，某些文化问题就会被迫变得更为公开。即使组织文化最初是作为组织创建者的财富，现在已经变得越来越清晰的却是，组织文化早已成为组织本身的财富和特质。

> 在柯达公司，至今还流传着这么一句话，“乔治·伊斯曼（George Eastman）的幽灵依然在大厅中漫步。”倘若组织创建者或者创建者家族依然在组织中占据统治地位，那么人们会期望组织文化不发生改变，期望组织努力去对文化进行分类、整合、维持和发展，因为文化与组织的创建者是一体的。比如，戴维·帕卡德将惠普管理移交给一个被提升了的总经理，但当他看到这个决策违背了自己的某些价值观时，他就重新进行规划，选定了另外一个会强化那些价值观的完全不同的首席执行官。

如果选定的继承人正好是合适的：他能代表组织生存所需要的内容，同时因为“他还是我们中的一份子”能被其他人认可，并因此能保留旧文化中有价值的部分，此时组织创建者或者创办家族就会出让他们对公司的控制权，这种有条理的继承管理使组织有机会改变文化的发展方向。斯坦伯格从外部选定 CEO 遭遇失败后，就开始从组织内部选定继承人，这个人很早就与公司同在了，因此即使他给公司带来一些如何进行商业运作的新的假设，他也比较容易被公司家族所接受。在雇用了很多外来的CEO之后，苹果召回了乔布斯，他在另外一家公司工作过，这可能会为他所建立的公司引进一些有价值的东西。

组织处于成长早期时，文化是必不可少的黏合剂，而当组织处于中期时，文化最重要的元素已经深深得根植于组织结构及主要过程之中。因此，对文化的知

觉，对文化的精心刻意的构建、整合以及保留都变得不再那么重要了。组织早期所探寻的文化现在已经被认为是理所当然的了。人们唯一可能意识到的元素是信条、信奉的主要价值观、公司的口号、书面的规章制度和其他一些关于组织想要变成什么样的公开宣言——即公司的哲学观和意识形态。

在这个阶段，对文化进行解释，让其他人意识到组织文化的存在会更加困难，因为它已经深深地根植于组织的日常生活当中。如果硬要让组织成员感受到这种文化反而会产生截然相反的作用，除非出现一些有待解决的危机或问题。管理人员会认为关于文化的讨论是令人厌烦和毫无干系的，尤其是当公司已经发展壮大且构建完善的时候。另一方面，区域扩张、兼并或新技术的引进，都需要对新的文化元素进行细致的评估，以决定是否能将其整合或兼并，实际上这二者是兼容的。

这一阶段，在文化的传播以及整合的丧失方面，也有强大的力量存在，因为强有力的亚文化逐渐得以发展；因为在一个巨大的、分化的以及地域上被分散的组织内，高度整合后的文化难以保持。而且，组织内每个文化单元是否应该一致和整合，这个问题也不清楚。在我工作的若干企业集团中，正如瑞典政府的例子所表明的那样（见第 14 章，“部门分化”），他们花大量的时间来决定是否要保留或是在某种情况下构建一种共同文化。那么，为这样一种努力所付出的代价值得吗？是否会存在某个人强加给组织亚部门的文化假设与实际情况一点都不符合的危险？另一方面，倘若允许亚部门发展自己的文化，整个组织作为单个的整体，其胜任的优势又是什么？在这一阶段，整体文化所起的作用不是那么清楚，因此对文化变革的管理非常复杂和多样化。

与第一阶段一样，推动组织发起变革计划的力量来自组织的内部或外部。

(1) 由于环境在某一方面发生显著变化，整个组织或某个部分经历了经济困境，或者在另一些方面无法完成自己的关键目标。

(2) 在与亚文化的斗争中，组织可能会产生一些毁灭性的内部力量。

比如，汽巴－嘉基公司在进行项目转移计划之前（将在第 18 章中阐述），某些部门例如制药部的业绩一直在下降，已经到了使整个公司的财政状况陷入困境的地步。与此同时，驻国公司的职能团队日益增加与企业总部的交涉，他们抱怨巴塞尔总部施加在他们身上的负担大大影响了企业利润。

我们可以找出一些变革机制，他们可以自发地进行或者由领导者管理和操控。除了之前提到的机制，还有以下一些变革机制会起作用。

通过从选定的亚文化组织中系统晋升进行变革

组织处于中期时的优势在于其亚文化的多样性。不管领导者是否觉察到这些文化，他们都可以通过评估不同的亚文化的优劣来从文化上发展组织，然后对那些亚文化所在组织中的部分人员进行系统地晋升，使其在整体文化的组织中身居高位，为整体文化打下深厚的基础。这其实是我们之前提到的“混合”使用的一种延伸，但它在组织中期的作用更为有效，这是因为当组织处于初期和成长期时，整体文化还不足以成为一个大问题。同样地，总经理能理性地对待根植的原始文化，因而由总经理领导的中期组织，能够较好地评估出所需要的未来发展方向。

对于年轻的组织，亚文化是一种威胁，但在组织中期，它可以被看做是一种优势。这种变革机制的唯一缺点是它过于缓慢。要加快文化变革的进程，就必须启动系统的计划性变革项目（将在第 16 和 17 章阐述）。正如 DEC 的例子所阐述的那样，如果一个混合式的管理团队试着施加给组织某些新的东西，那么组织的基础文化会生存得更为久远。一个服务部的上司被分派到销售公司中，他提升他自己的人去担任销售的关键岗位，这使得人们开始抱怨销售公司变得越来越像一个服务型公司。然而，当 DEC 出售给康柏，最终又与惠普合并后，对康柏来说，有一点变得很清晰，那就是正是这种服务性文化使其在惠普内仍然活力十足并运行得很好。不管是在哪种情况下，找出组织文化前进方向的最快速方式之一都是追踪晋升到高级职位的人的最初职业及其所在组织的亚文化。

通过技术引导进行文化变革

组织中期的领导者也对文化假设进行改变，其中一个不太明显的方式就是通过故意引进新技术来产生影响，该影响是微妙的、累积的、某种程度上甚至是无意识的。在一种极端情况下，个体能观察到技术变革的渐进性传播，比如说，一个新的技术——汽车，不仅取代了马车与马匹，更取代了那些与古老技术相伴的众多假设和仪式。在另一种极端情况下，技术诱导包括故意引进一些特定技术，以便推动组织成员产生新的行为方式。这样一来，又要求组织成员反过来重新检查当前的假设，使得他们也可能会接受新的价值观、信念和假设。

在这里，我的重点会放在领导者有意识地决定引进新技术来进行文化变革时的情况。有时，领导者会特意引进一些表面上中性或者先进的技术，这些技术可能会影响人们使其产生更一般的思维方式和行为方式，目的是为了降低过度的文

化多样性。有时其目的则是迫使组织的文化假设以一种更中性、外表上看上去更安全的方式传播开来。有些时候这种技术是物理性的，诸如将机器人引进流水线或者对化学制造和核电站进行自动化配置，但有时它也可以是一种社会科技化进程，例如引进一个标准的全面质量项目。

许多公司在感觉自身处于一种缺乏共同假设的处境时，就会公开宣称想要创造一些共同概念和语言，他们会利用教育上的干预来引进新的社会技术，并将其作为组织发展的一部分，例如布莱克的管理方格理论。这种干预最新、最流行的版本是彼得·圣吉在《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*）描述的系统动力学以及在许多书籍和项目中提到的全面质量管理。这种策略潜在的假设是，在给定的文化领域，一种新的共同语言和概念诸如“个体如何同他人建立部属关系”或者“个体如何依据自身的心智模型来定义现实”，将渐渐迫使组织成员采取共同的参照框架，最终会产生组织的共同假设。随着组织不断地积累经验，成功地解决危机，逐渐又会有新的共同假设产生。

将个人电脑作为组织联络工具引进管理层、强制出席培训课程上、引进有利于决策制订的专家系统以及使用让会议跨越时间和空间障碍的“群软”，这些当前的实践都构成了另一种技术引导，尽管这可能并非技术创造者的初衷。

有些时候，管理者会感觉到，过度的文化多样性主宰着管理决策，他们通过引进能够迫使决策的前提和风格意识化的技术来将问题透明化。某些领导者在引进技术的过程中也发觉，他们有机会植入新技术之下的文化假设，诸如精确性、测量、量化和模型建构的重要性等。在某些情况下，影响是无意识的——随着信息科技的引进，人们能更有效地进行交流，这样也减少了正式等级制度的影响，但 CEO 想利用信息来进行控制的意图不经意中就增加了层级制度的影响。

一个管理者提供了技术引导的一个不寻常的例子。

> 他接管了一家英国运输公司，公司在 100 年前由皇家特许成立，至今产生了一个牢不可破的传统，即使用一些边上刻有皇家盾形徽章的卡车。因为并没有竭力寻求如何去推销其运输新概念，公司逐渐入不敷出。新的 CEO 在观察公司几个月之后，突然且毫无理由地下达了一个命令，将卡车的外表全部刷成白色。毋庸多说，这项决议让人们惊慌失措。委员会力图说服董事长重新考虑，呼吁保障公司地位，并认为这将是一场

经济上的灾难，这项命令还引起了其他一些抵制。董事长耐心聆听了人们的意见，重申自己就是想这么做且近期就会开始行动。他不与这些请求者进行协商，并逐渐消除了人们的抵制。

卡车被粉刷成白色之后，司机突然注意到，顾客总是好奇他们以前是做什么的，会过来询问他们会在有新商标的卡车上托运什么。这让各个层次的员工开始考虑他们正在做的生意，然后发起了以市场为导向的变革，而这正是董事长从一开始就安排好的。不管正确与否，他认为只是通过各种请求和意见，无法找到这个关注点。他只好引导员工进入一种情形，在这种情形下，员工除了重新考虑自己的身份之外别无选择。

通过引进外来者进行管理上的文化变革

通过改变组织中占统治地位的集团或者联盟的构成可以改变共享的文化假设，克莱纳（Kleiner) 在他的研究中将这类团体称做“真正重要的团体”。当一个新的 CEO 因为收购、合并或者其他原因被引进时，这种最有效的变革机制就会产生。新的 CEO 常常会带来他的一部分人，同时辞退一些他认为代表旧的文化且无法有效做事的员工。实际上，这样做破坏了团队的亚文化，这种亚文化是整体文化的起因，而这种破坏正是他对新文化构建过程的开始。倘若存在强有力的职能的、地域的或者部门的亚文化，新的领导者往往也会换掉那些部门的领导者。

戴尔（Dyer) 在几个组织中对这种变革机制进行了调查，发现它遵循下面某些模式：

1. 由于绩效降低或市场中的某种失败，组织产生一种危机感，决定它需要新的领导；
2. 同时性地，存在“维持模式”逐渐疲软，某种意义上支持旧文化的规章、信念和象征开始崩溃；
3. 组织为了解除危机从外部引入具有新的文化假设的领导者；
4. 旧文化的拥护者与新的领导之间产生冲突；
5. 危机缓和，新领导赢得信任，他或她取得冲突的最后成功，于是新的假设开始得到根植，并通过一系列活动得到强化。

人们可能会感觉到，“我们不喜欢新的做法，但是它会让我们再度盈利，这无可争论，于是我们只有试试新的行为方式”。那些依旧倾向于旧的行为方式的

成员，会被辞退或者自发离开，因为他们不再对组织目前的领导方向和组织运行的方式感到安稳舒适。然而，如果组织的处境没有得到改善，或者不是因为新的领导者让组织处境得到改善，或者新的文化假设威胁到太多的组织核心文化，新的领导者就会失去员工的信任，被强制出局。这种情况常常发生在一些处于初期的公司，在那里，组织的创建者和家族还很强硬。这种情形下新的领导者经常会偏离组织创建者的文化假设，被他们强制驱逐出局。

为了充分理解戴尔描述的动力学系统，个体当然要对模式维持机制为何以及怎样被削弱下来进行更多的了解。对这种削弱之所以会出现的一种普遍性假设是组织所有权的变更。比如，当创建者或其家族放弃了所有权，或者由于收购和合并等原因导致所有权变更，这种结构上的变化充分降低了对现存文化假设的支持，为各种各样文化元素之间的争斗制造了机会，这些都会削弱支持现存文化假设的力量。倘若强大的亚文化早已形成，而某个或者一部分这类亚文化与组织的外来成员联系在一起，外来成员又持有自身的文化假设，现存的文化就会削弱得更厉害。比如，员工在某个联盟参与选举，这个联盟是一个强大的国际组织的一部分，在其中管理会缺乏某种程度上的自主性，这样新的假设可能会出现在整合后的内部区域。如果高级管理者的选拔越来越多地从某个部门进行，此时类似的影响也会发生。诸如从财政部门选拔管理者，这个部门的员工对股东就更为负责，这与组织内其他一些市场、制造或者技术部门的员工是不一样的。

组织有时候会系统地吸收一些外来者在公司最高管理者的手下工作，允许他们逐步教育和改造最高管理者的思维方式，这样也可以刺激文化变革。当这些外来者接管子公司时，这种情况最可能发生，他们重新构造子公司的文化，而取得高度的成功，从而创造了组织运行的新模式。这种过程最普遍的类型应该是这样：组织派遣一个强大的外来者或一个变革的内部成员去管理多部门公司的某个更自主的部门。如果那个部门成功了，他不仅为其他人创造了一个新模式，同时也创造了组织管理者的基础构架，那些人可能晋升到更高的职位，并由此影响到组织的主体部分。

通用汽车与新联合汽车制造公司（NUMMI）——通用与丰田的联合企业就是一个例子。

这家企业被特意授权，可以自由地发展关于如何使员工投入到汽车的设计和生产当中的假设，因此它也可以学习关于制造业背景下一些人与

人关系的新的文化假设。通用还掌握了电子信息系统，将其作为组织变革技术上的推动力量。但在这些情况中，我们也能看到，一个大型公司拥有创新的亚文化，并不意味着组织文化就会发生变革。这种创新的亚文化能够在否定某些核心假设时起到作用，但除非遭遇足够的焦虑和危机感，否则最上层的管理文化是不可能被他们创造的创新文化所渗透的。

外来者的进入不可避免地导致多种多样的文化假设陷入冲突之中，这提高了大家的不安和焦虑水平。因此，使用这种策略的领导者必须懂得如何去管理他们有意无意释放出的那些高度焦虑和不安。

通过丑闻或者神话破灭进行文化变革

组织发展成熟之后，会产生一些与组织运行相关的积极的意识形态和一整套假设，即阿吉里斯和斯卡欧（Schon) 提出的“信奉理论”，也就是我在文化模型中提到的“所信奉的价值观”。与此同时，那些共同的内隐假设在实践中得到运用，通过这种过程组织得以继续运转下去，这便是阿吉里斯和斯卡欧所谓的“实用理论”，它更准确地揭示了现实的过程。另外，组织信奉的理论和价值观在某种角度上与指导日常实践的假设不一致，这一点也并非不可能发生。

比如，一个组织信奉的理论可能是将对个体进行地域轮岗的需求考虑进去，但实际应用时却可能是任何拒绝分派任务的个体都会从提升名单上被移除。组织信奉的理论是当其引进新产品时，会使用基于市场调研的决策技术，但在实际情况下，可能整个过程都是受某个关键管理者支配的。组织会信奉自己的团队价值观，但实际做法可能会更具个人主义、更具竞争力。一个组织可能提倡要关注员工安全，现实中它的假设可能是个体必须节约成本，提高竞争力，而这会导致不安全做法的产生。在组织发展的过程中，如果没有事情发生去暴露这些不一致的地方，神话就可能会发展成对信仰的理论和价值观的支持，甚至产生人们对与现实不一致的做法的赞同。一个最普通的例子是，20 世纪 90 年代，许多公司都有这么一个神话：永远不会解雇员工。

正是因为组织所倡导的价值观与共同的内隐假设不一致，丑闻和神话的破灭才变得与文化变革机制相关。除非组织运行的真实假设的结果引发了一种公众的、可看得见、无法逃避的和不可否认的丑闻，否则不会有任何变化产生。这种变革机制发生的强有力的触发器之一就是公司发生毁灭性灾难事件，诸如“三里岛核

电站”事件、“挑战者号”与“哥伦比亚飞船失事”事件，“博帕尔化学爆炸”事件，或者阿尔法电力公司由于爆炸将石棉吹进民居而受到环境指控的事件。在这些例子中，围绕着对涉及产量和成本等因素的环境与安全的关注，规范和惯例重新得到检验，新的政策得以贯彻实施。如果这些新的政策效果更好，那么就会逐渐形成新的文化元素。

另外一类例子涉及职业生涯运动实践：

> 有一所公司引以为豪的是其职业生涯体系，这个系统为管理者提供了海外工作的选择，但现在它不得不面对这样一个事实：有一个在海外任职的重要高管自杀了，并在遗言中写公司当初是在不顾他个人和家庭的反对意见的情况下，强行将其分派到海外的。公司在暴露的价值观水平上将其体系理想化了，而此丑闻暴露了他们所操纵的共同的内隐假设是：人们期望去高级主管想让他们去的地方。在意识到这种差异之后，公司开始对生涯指派系统进行修补，努力使公司提倡的价值观同原本的假设相一致。

下面还有一个例子：

> 在一个产品开发团队中，他们提倡的假设是决策应该以细致的市场调研和分析为基础，但实际上却是某个管理者主宰了决策，而他在决策时纯粹依赖直觉。最后，他坚持要开发的某个产品失败了，此时戏剧性的一幕发生了，整个失败的过程要被予以反思，因而不得不公之于众。于是不如意的下属们揭发了管理者在整个过程中的角色，这也成了一个丑闻。接下来他被革职，一个更加正式的产品开发流程立刻被提上议程。

公开的丑闻会迫使高管们去重新审视那些人们意想不到且原以为理所当然的政策、规范和假设。灾难和耻辱不会自发地引起变化变革，但它们是一种有力的不一致力量，这种力量不可否认，因此触发了某种变革进程。在国家层次上，这种公开的重新检查最初是从财政文化领域开始，当时涉及安然公司和其他一些身具可疑的财政问题的组织。新的行为规范并不能自发地产生新的文化，但它为新的行为和价值观的形成创造了条件，而这些行为和价值观最终可能会成为新的文化元素。

有些时候，为了诱发他们想要的文化变革，内部人员会在适当的时间和地点泄露一些消息，来设计或者创造丑闻。这种泄露有时被称做告密，某种意义上说，这也是组织不协调的一种表现。正因为告密有可能诱发某种危机，这种危机又迫使组织重新检查自身的文化假设，所以个体可以看到，人们对待告密都非常谨慎，而组织经常会严惩这种行为。另外一方面，组织成员揭露出某种错误的、需要修正的东西，只是领导者发现信奉的价值观和内隐的假设不一致的一种机制而已。以文化分析的视角来看，我们可以预料到，告密者的信息会被忽略，因为它很可能与组织正在运营的方式相冲突。因此领导层感到最困难的是，如何接受这种批判信息甚至鼓励这种行为。

组织的成熟与潜在的衰退

持续的成功产生了牢固的共享假设，因此也产生了坚不可摧的文化。倘若内部和外部环境稳定不变，这是它的优势所在。然而，如果环境发生了变化，某些共同的内隐的假设正是因为其坚不可摧而不得不为某些事负责。当组织不再继续成长时这种情况就会出现，因为它的市场已经饱和，产品开始过剩。这种阶段无需找出与组织年龄、组织规模或者组织管理者有几代的对应关系，确切地说，它反映的是组织的输出与环境机遇、环境限制的关系。

不过如果文化要求变革，组织年龄也会有影响。要是组织对于某些与自身和环境相关的假设有很长一段时间的成功史，那它就不太可能发生变革或者重新检查那些假设。甚至即使人们意识到了那些假设，他们也更可能去维持假设，因为这代表他们的过去，是自豪和自尊心的源泉。这些假设现如今起着过滤器一样的作用，使关键管理者很难理解企业生存与复苏的各种各样的策略。

组织可以引进外部的咨询顾问，并明确他的候选人。不过无论咨询顾问是多么的思维清晰或者能言善辩，只要他们不适合旧的文化，他们的选择就永远不会被理解，就算有些候选人理解了旧文化，他们也可能会受到抵制，因为他们造成了太多的焦虑或过失。就算高层管理者有远见，某些新的假设也根本不能在组织内贯彻实施下去，因为人们将无法理解和接受那些需要的变革。

比方说，DEC 公司非常清楚，通过使用其他公司的元件，电脑正转变成物美价廉的日用品。如果 DEC 公司想走这条路，它就需要一整

套完全不同的生产和制造方式，还要放弃公司对技术变革的偏爱。

汽巴－嘉基公司曾经面对一个类似的不如人意的现实，他们的优良产品的样式已经过时了，更新颖、更小巧且更有竞争力的商品正在威胁着他们。在几个主要的制药市场，由于高估了整个市场潜力，他们不得不面临着生产过剩的局面。他们不清楚是否还存在足够的“市场”，从而使他们确保将重点持续放在调查上。为了削减成本，公司需要在市场中变得更具创新性，需要将其创新能力从研究设计转移到生产过程的变革上。文化是围绕调查建立起来的，所以具有创新能力的营销师和新型产品的设计师想得到高管的注意还需要一段时间。调研部门自身需要对市场更为负责，同时他们依然相信自己知道的最多。即使那些明白自身困境的高管也会陷入自己的内隐假设不能自拔。他们不能怀疑或否决某些强有力的调查人员，文化意味他们从不接近其他人的地盘。

在这种情况下，基本选择就在下面两点之中，通过某类“转型”即某部分文化的快速转换而使组织再次适应，或者在经过合并、收购和破产诉讼的整体改编之后完成组织和组织文化的重新构建。不管是哪种选择，都需要有坚定的变革管理者或者“变革性领导”来使组织解冻，并发起变革过程。

通过转型进行文化变革

作为一种文化变革机制，转型实际上是将上面提到的机制糅合在一起，由某个强有力的领导或变革团队将其塑造成一个整体变革计划。在我观察到和听说的各种转型情况中，最令我震惊的是，所有我们之前描述过的机制都可能使用于整个变革过程当中，尤其是内部混合和带来不同假设的外来者对关键人物的取代。除此之外，转型领导者会发起计划性变革项目，我会在接下来的两章中对其进行阐述。

转型常常需要所有组织成员的参与，因此旧文化元素的不合适之处必须让每个人都一清二楚。于是，发展新假设就是一个认知上重新定义的过程，它要通过教授、训练、改变需要改变的结构和过程、持续将注意力放在新行为方式并对此进行奖励以及创造出新的口号、故事、神话和仪式等方式，甚至是用强迫人们至少适应新行为等其他方式来实现。之前描述过的那些机制已经生效，但强迫的意愿正是转型的关键。

他们对“转型”已经有一种更通俗的说法——“转换”，并且对该过程的管理已经存在两个本质上不同的领导模式。在强愿景模式中，领导者对组织在什么地步结束，以何种手段到达那个地步，以及始终如一地朝某个方向努力等都非常清楚。倘若组织的未来可以合理推测出来，并且找到某个愿景领导者，这种模型会起到很好的作用。假如这些条件都没有成立，组织便会使用模糊愿景模式，即新的领导者激烈地声称组织的当前状况难以忍受，必须在某个时间范围内改善业绩，但他随后只会完全依靠组织的力量去开发出变革的愿景。“我们需要改变”这个信息是强制向组织各个层次的员工重复不断地呈现，但是在实施时传达的却是这么一个信息，“我们需要你们的帮助。”通过组织产生多种多样的解决方案之后，领导者选取和强化其中某个很有意义的举措。很明显，当领导者来自外部、最初并不知道组织有能力做什么的时候，这种模式更为适用。当组织的未来混沌不明时，这种模式也是合适的。在后一种情况下，开始这种模式可训练组织，意识到组织要如何改变其假设。转型通常会和更长期的组织发展项目一起实施，以帮助新的学习并根植新的假设。在一个发展成熟的组织中根植新的假设比在处于成长期的组织要困难得多，这是因为必须重新考虑或者重新构建所有的组织结构。

通过合并与收购进行文化变革

两个组织不太可能会拥有相同的文化，因此当一个组织收购了另一个，或者两个组织合并为一个时，不可避免地会有文化上的冲突产生。然后，新领导的作用便是理解如何才能很好地掌控这种文化上的碰撞。更有可能的方案是某种文化占统治地位，逐渐将其他文化的成员驱逐或者使其发生转变。第三种选择是通过让新的学习过程发生或者有意选取所有主要组织过程每种文化的元素，将两种文化的元素混合成新的组织文化。

比如说，在惠普与康柏的合并过程中，尽管许多人都认为这是惠普的一次收购，惠普应该占统治地位，实施并购过程的团队却考察了每个组织的商业过程，在每个过程都选取了看起来较优的那一个，之后再立即将其施加给每一个组织成员。通过这种方式，两种文化的部分元素都被吸收进新的组织，同时也排除了惠普领导层认为不协调的惠普文化。

通过重组和复兴进行文化变革

关于这个过程我们理解和知道的不多，因此在这里也不多说了。某个个体破

坏了作为文化载体的组织，那么从某种定义上说，文化已被破坏，无论新的组织以何种方式运行，它都已经开始构造新的文化了。这个过程是创伤性的，因此它作为人们深思熟虑之后的举措被使用，这并不十分具有代表性，不过如果当组织经济上处于险境时，它就有发挥的余地了。

那些真正意义上的组织变革，并非仅仅是渐进性适应，它反映的可能正是这个方面的变化。在公司演进中，这种转换会定期发生，那时组织变革的方向是无法预测的。这个水平的变革有时起因于合并、收购或者融资买入的情景，新的拥有者决定将完全重新构建组织，希望除去组织过程中大部分代表旧文化的关键管理者。

概要和小结

我已经描述了多种文化变革机制与过程。值得注意的是，这些机制在组织的不同阶段具有不同的功能，因此文化变革的问题在不同阶段也是有差异的。在一个组织的形成阶段，文化趋向于一种推动成长的强制力量，因此它们需要经过精炼、发展和清晰地表达出来。在组织中期，文化变得多种多样，会形成许多亚文化。此时领导者需要面对一个更困难的问题，就是决定哪些文化元素需要变革，哪些又需要保留下来，但在这个阶段，领导者通过对不同亚文化的强调能够有更多的选择去改变假设。在组织成熟和衰退的阶段，部分文化常常会失去作用，因此只有通过更为剧烈的过程才能使文化得到改变，丑闻或者转型就是其中的代表。

组织变革常常源自拥有新假设的组织人员的进入，或者来源于组织不同部门的不同经历。组织在对这些元素进行分析时，将它们区分到不同的亚文化当中，便找到了变革的所在。但值得注意的一个重点是，领导者要有能力去增强文化的多样性，推动亚文化的形成，或者他们可以通过选拔晋升，降低文化多样性以掌控组织文化发展的方向。

组织中期的文化变革首先也与亚文化导致的文化多样性息息相关。除非组织处于真正的困境当中，否则组织都有足够的时间来使用系统选拔、组织发展和技术变革等主要机制，还有正常的演进和组织治疗。为了加速和系统地管理这些文化变革，领导可以做些什么？在下一章，我们将考察计划性文化变革的理论与实践。

第16章

管理文化变革的概念模型

在第 15 章，我们探讨了文化变革的所有方式，着重理解了领导者怎样对变革过程施加影响。不过，我们描述过的许多机制都过于缓慢，难有效果。亚文化的多样性可能会无效，或者找不到合适的具有新假设的外来人员，又或者创造丑闻与引进新技术都不切合实际。那么当领导者意识到各种程度上的文化变革时，该如何开始对组织运行机制进行系统的变革呢？在本章我们将描述一种有计划的管理变革模式，并探讨当变革涉及文化时应考虑的一些原则，而在第 17 章我们会说明这个过程如何进行文化评估，并描述变革过程中这种评估的作用。我推测文化变革并不常常都是有效的目标。与此相反，典型的组织都会有某些需要解决的问题或某些期望达到的目标。在这种组织变革的氛围中，文化被卷入进来，而由于这种关联性，有必要首先了解管理文化变革之前的组织变革的一般过程。

转化组织变革的心理社会动力

隐藏在人力资源系统中的任何变革之下的基础假设最初均源自科特·勒温（Kurt Lewin）。在我的一系列研究中，比如强制说服、职业教育、团体动力培训

和管理发展等，我都对勒温的基本模型进行了详尽的阐述与完善。一切人类体系都试图保持一种均衡，力求使其对环境的自主程度最大化。在面临不断变换的环境时，应对、成长和生存都涉及对体系整体的保持，而这些活动无时无刻不在引起不同程度的不均衡状态。诸如概念、信念、态度、价值观和假设，这些认知结构的功能，便是将众多环境刺激组织起来，赋予其意义，以此为个体提供某种预测和意义。组织内随着时间发展的共享假设就向我们提供了一种稳定化和赋予意义的功能。所以，组织保持自身的稳定性和自主性，将自身与环境及其他组织区分来，赋予自身同一性等，都会通过文化发展这种方式进行。

解冻／不一致

如果核心认知结构的任一部分以轻微递进的方式产生变革，组织体系便会产生足够的不均衡状态，进而推动应对过程的产生，而这种过程不仅仅只是对已有假设的加强。勒温将这种不均衡状态的产生或者变革动机的产生称做“解冻”。解冻包含三种截然不同的成分，其中任意一部分出现都可以被当做组织变革的动机：

(1) 引起不适和不均衡的充足的不一致信息；
(2) 导致焦虑和内疚的不一致信息与重要目标和理念的联系；
(3) 足够的心理保障，在这层意义上是说在不放弃同一性和整体性的前提下，能看到解决问题和学到新知识的可能性。

变革意味着个人或者组织作为变革的对象，必须遗忘某些东西或者学会新的事物。因此它时常涉及某种程度上的文化变革。这种变革的主要难点便在于忘却，因为已学过的内容早已根深蒂固地存在于各种日常生活当中，可能已成为我们人际关系和团体认同的一部分。在理解人们对变革的各种抵制时，关键便是能够意识到某些行为的存在，对我们来说这些行为已经变得不正常，然而又极其难以阻止，因为这样做可能会使我们丧失组织身份或触犯组织身份的某一方面。

比如，在第 1 章中曾描述过阿莫科公司的案例，新的报酬和控制体系要求工程师们将自我形象从组织成员向自我雇用的咨询师转换。

在阿尔法电力公司，电气工人不得不改变自己的形象，以前他们是

有着超人一样能量和精神的员工，现在他们变成了环境保护者，致力于防止和清理废料或变压器产生的泄漏。新的规章制度要求他们报告那些可能令组织陷入困窘的事故，甚至要求其报告同事对环境不负责任的行为。DEC公司中的变革要求工程师放弃对变革的热情，学会如何设计和制造一些更廉价却不那么优雅的计算机，但他们可能忍受不了这种程度的身份转变。

不一致信息显示组织某些目标没有达到或某些过程没有进行到应该进行的程度：销售下降、顾客抱怨不迭、产品因质量问题更加频繁地被退回、管理者和员工的离职率比平时更高以及越来越多的员工生病或旷工等。当一位魅力型领导责怪团队因不能按一贯的理念做事而产生过失时，所寻求的不一致信息可以是经济上的、政治的、社会的或者个人的。不过，信息常常也只是一种征兆，它不会告知组织潜在的问题是什么，只是会创造出一种不均衡状态，指出在某个地方某些事情是错误的。这会使组织成员感到不适与焦虑，我们将这种状态看做**“生存焦虑”，指我们如果不改变，个体、团队或组织就会发生一些不好的事情。**

不一致信息与其附属的生存焦虑并不能依靠自身自动产生变革的动机，因为组织成员可以认为这些信息与重大目标或理念基本无关，对其拒不承认或者将其合理化。比如，倘若员工流动率突然上升，组织成员依然可能说，“离开的正是那些不好的人，是我们不需要的人”。又或者销售额下降，他们可能会说，“这不过是一点小小的衰退而已”。只有当不一致信息确实与重大目标或者理念相关，且人们认知上不可能忽略这种联系时，组织成员才会感到焦虑和内疚。不过人们也可以忽略和抑制这种焦虑和内疚的情绪，因此即使存在不一致信息，如果对组织成员所感受的基本同一性和整体性而言，变革意味着某种威胁，那么不一致信息还不足以导致变革的产生。

在这种否认和抑制的过程中，学习新的认识、思维、情感以及行为方式本身会产生焦虑——即我们所说的学习焦虑，一种“我只有失去自尊或组织关系才能学会”的想法。解冻的第三部分是心理安全的产生，在某种意义上，这是为降低这种焦虑而产生的。学习者必须意识到新方式的学习是可能的、可以完成的，同时学习过程本身将不会诱发过多的焦虑或有损自己人格。

阿莫科公司的工程师们无法想象他们作为自由顾问者工作的形象。在那些方面他们没有什么技能。阿尔法的电气工人正处于一片恐慌之中，他们不知道怎样

判断环境方面的危险状况，比如他们不知道一次简单的扫尾工作就能处理掉的泄漏事件算不算危险；是不是只有充满了诸如多氯联苯这样的危险气体才可被称为危险；地下室满是灰尘或者石棉灰尘是否算危险状况等。DEC 公司的工程师能做不同的事情，但让他们将制造流程从生产所有的原件过渡到购买他处的原件组装，是一个困难的任务。在汽巴－嘉基公司，专利耗尽之后，员工不得不去发明和实施更划算的制造流程，从而减轻了大量的学习焦虑。

在某些情形下，不一致信息存在了很长一段时间。只是由于缺乏心理安全感，组织便会抑制或否认信息的相关性和有效性甚至是其存在性，以此来阻止焦虑和内疚的产生。明显的是，简单的忽视和否认，认为信息无效的做法是错的，倘若我们郑重对待这些信息则会降低学习焦虑。在学习新东西的过程中，一旦新领导让组织感觉到安全，变革就会快速地发生，因为变革的动机已经无处不在。那么，心理安全的本质，便是我们能够在感觉不丢失整体性和同一性的情况下去设想所需的变革。假如要进行的变革威胁到个体自身的存在，个体便会否认这些信息和变革的需要。在学习新事物或进行变革时，只有在能保留个体的身份、整体性和组织关系的情况下，个体才会考虑继续做下去。

愿景型领导的重要性能够在这部分得以了解，有时一种愿景能提供组织继续前进的心理安全感。愿景型领导能为阿莫科公司的工程师创造出自由顾问者崭新而积极的形象，能为大家提供成功完成角色转换的榜样人物。然而，如果没有一段时期的不一致信息为铺垫，愿景型领导不一定会得到大家众多的关注。人们做好关注的准备后崭新的愿景才是最重要的，由于不一致信息的累积，他们自觉或不自觉地感觉到一定的威胁，之后人们才会准备去关注它们。在上一个 10 年中，有人可能会推测为什么会有那么多关于变革型、愿景型领导的书籍，这是因为美国社会正在受损，迫切需要愿景型领导通过新的愿景创造员工的心理安全感。

那么每次在开始变革时，是否都需要不一致信息出现呢？学习与提高难道不是一种自然本能吗？或者说这种自然本能还不足以推动人们克服旧的思维习惯去尝试新事物吗？那些不需要忘却的新的学习会产生，尽管随后人们可能认为是个体当前的认识和思维状态在某种程度上推动了这种求知欲。组织的问题是这样的：

在变革的动机产生之前，成功的组织能够开始转换性的变革吗？在人们被激励产生这种变革之前，一定要存在某些威胁或者失败或危机感

> 吗？在真正的变革需要被接受之前，一定要有一次“警示”或者“生死关头”吗？换句话说，组织变革过程必须从某种形式的生存焦虑开始吗？我的切身经历让我确信，在出现足够的动机推动人们开始进行忘却学习与再学习之前，必须感受到某种威胁、危机或不满意感必须存在。

不一致信息仅仅是征兆，触发某些诊断工作的征兆，关注的是组织需要解决的潜在的问题。在个体开始考虑到文化之前，需要做到以下两点：

(1) 对开始变革过程的运营问题有清晰的定义；

(2) 制定特殊的新的行为目标。

在这种分析过程当中，为了弄清问题情境在多大程度上涉及文化元素，个体可能会初次面临文化评估的需要。我会在下一章描述这种评估，正是在这里评估开始变得具有重要作用。不过，只有当人们认清将要进行哪些变革、哪种新的工作方式可以解决问题，当人们对新方式学习的难度与引发的焦虑进行评价之后，文化评估工作才能开始。

为了解决其他的文化元素是如何受影响这一问题，要求自我形象和团体规范的变革，但变革不会自动地变得清楚。更重要的是，我们要想做出变革，就必须找出能帮助我们做出变革的其他文化元素——正如在阿尔法电力公司高度组织和专制化管理的培训项目所能达到的效果一样，文化元素在应对新的环境危机中给了员工一种舒适感。

认知重构

组织解冻一旦完成，变革过程便沿着不同的线路开始推进，这些线路反映了通过在大概审视环境基础上的试误上进行的新学习，或者反映了基于对角色模型心理认同的角色模型的模仿。无论是何种情况，这种新学习的本质都是对假设系列中核心概念的认知上的重新定义。比如，某个公司设想他们是终生雇主，永远不会解雇员工，在面临困境需要减少薪酬开支时，他们从认知上将解雇或裁员重新定义为“转岗”或“提前退休”，这使得转岗过程变得极其温和，他们提供长时间的缓冲期使员工能找到其他工作，提供广泛咨询和再就业服务等，他们所做的一切都是为了保持这么一个信念：“我们公正地善待每一个人。”这个过程显得极具合理化。这是组织高级管理层真正的认知上的重新定义，我们将其

称之为“重构”。

许多变革过程强调行为变革的重要性。在为认知重构做基础性工作时，这种变革很重要。不过除非重新定义已经完成，否则行为变革是无效的。行为变革可以是强制性的，但一旦强制力量被限制，变革就不会延续太久，除非认知重构之前已经发生或者与之同时进行。某些变革理论认为如果强制行为变革进行了足够长的一段时期，人们的认知结构就会逐渐适应正在发生的行为变革并将其合理化。

在其关于高级管理的研究中，洛尔施描述了他们是如何尝试通过微小的渐进性调整来对个体信念进行变革的，那种对日益变化的环境提高适应性的变革确实需要更实质的概念重构，例如风险的适宜水平和公司能承受的债务水平。无论在DEC还是汽巴－嘉基公司，在试图应对他们不断变换的环境时，“销售”的定义都经历了认知上的重构。

学习新概念与旧概念的新含义。如果一个人早已被训练成某种思考方式，而他所在组织里的成员也一直都是这样思考的，那么他如何想象自己变换成另一种新的思维方式呢？如上所述，如果你是阿莫科公司的一名工程师，你将是某个部门的成员，作为技术领域的一名专家为唯一的老板工作，具有清晰的职业生涯路线；而在一个集中化工程团队的新的组织结构中，这个团队“为了酬金去提供服务”，现在要求你作为咨询组织的一名成员，向那些能够购买咨询服务的顾客销售咨询服务，他们并不喜欢你的交易。在进行这样一种变革之前，首先你需要具备一些新概念：“自由顾问”、“为了酬金去服务”和“与那些出价低的人相竞争”等。此外，你还要理解这个概念对于成为工程师、成为组织的一员所指的新含义。你要学会一种新的薪酬机制：酬金和晋升取决于你在工作当中的能力。你要更多地把自己看做一个推销员，而不是一名工程师。你还要对不同时期的事业进行规划，学会为不同的老板工作。

伴随新概念，将有新的评价标准产生。在旧结构中，对你的评价绝大部分取决于工作质量，而现在则需要更精确地评估你多少天能完成一份给定的工作以及那时你能达到什么质量水平，如果你以比以往所习惯的更高的标准来工作，其代价是什么。

如果标准没有改变，问题就得不到解决。DEC公司的电脑设计师试图开发出能同IBM个人电脑竞争的产品，但他们从不对顾客的期望进行评估。他们设计的产品保险系数过大，产生了太多的警告铃声，且产品过于昂贵，因此无法占据足

够的市场，在财政上并不可行。

模仿、认同与审视和试误学习。我们在学习新概念、旧概念的新含义以及新的评价标准时，有两种基本的机制：模仿某个角色模型或从心理上产生对该模型的认同；或者我们开发自己的解决方案直到其发挥作用。领导人作为变革管理者，可以选择去推动何种机制的发展。比如说，领导者为所期望的行为找到角色模型之后要以身作则、言行一致。作为培训项目的一部分，领导者可以通过案例材料、影片、角色扮演或者模拟来提供角色模型。他还可以吸收已获得新概念的学习者进入组织，帮助其他人了解习得新概念的过程。

当出现以下情况时，这个机制能发挥最佳作用：

(1) 新的工作方式是什么非常清晰；

(2) 被传授的概念本身很清晰。

不过，我们有时可以通过模仿学会那些实际上不适合我们性格与人际关系的概念。一旦我们可以自己作主，角色模型就不再有效，我们常常会回到我们的老行为上去。

要想习得真正与本身性格匹配的东西，我们就必须学会审视周围环境，开发自己的解决方案。例如，阿莫科公司开发出如何做好一名顾问的培训计划，这个培训计划是围绕那些成功完成转变的工程师构建的。然而，高级管理层认为这种转变太过个人化了，以至于他们只不过仅仅决定创建培训结构和激励措施，却让个体工程师们自己解决他们想要如何管理新的人际关系的问题。在某些情形下，这便意味着让人们离开组织。然而那些从自身经验学习如何真正当一名顾问的工程师逐步形成了新的职业生涯，他们将其整合到他们自身的整个职业生涯中。

这里的普遍原则是，领导者作为变革的管理者，要清楚最终的目标——要达到的新的工作方式，但这并不意味着每个人都会以同种方式达到那个目标。领导者的投入暗示他或她可以选择以何种方式达到目标，而并非意味着可以选择最终的目标。

重新冻结

在任何给定的变革过程中最后一个步骤都是重新冻结。这意味着强化新行为和认知集合的必要性，意味着会再一次产生确认信息。如果这种新信息没有产生，探寻和应对过程还要继续进行。一旦产生了源自重要的环境资源、外部相关人士

或者内部资源的确认信息，新的信念和价值观便会逐步稳固和内化。而且，如果新的信念和价值观继续发挥作用，它们就会成为组织理所当然的假设，直到新的不一致开始其变革过程，周而复始，往复循环。

认同与模仿可以产生更迅速的学习，这种学习会得到组织和建立行为模型的领导者的强化，但是只有当与组织和领导关系都牢固的时候这种学习才是稳固的。如果我们希望新的认知结构和评价标准得到真正的内化，那从一开始就要鼓励人们进行审视和试误学习。正如我们下面将要看到的一样，当学习者积极投入到学习过程的设计中时，才会有最好的效果取得。

生存焦虑与学习焦虑

对于不一致信息，如果学习者不再否认和抑制，他们就不会感到焦虑或内疚。他们会意识到变革的需要，会放弃某些旧的习惯和思维方式，学习新的习惯和思维方式，但在学习者认同变革需求的一刹那，他们也开始经历学习焦虑。正是这两种焦虑的相互作用产生了复杂的变革动态性。

阐述这种动态性的最早方式是基于台球和高尔夫球运动中对一种新的击打方式的学习。整个过程从不一致开始——你无法战胜你以前打败过的对手或者无法打出高分和更具观赏性比赛，因此你觉得有必要提升比赛技能。当然沉浸在忘记旧的击打方式和学会新的击打方式的过程中时，你会感觉到自己可能无法完成它，又或者在学习过程之中感到暂时的无法胜任。这种感觉就是学习焦虑。在文化领域中类似的感觉也在出现，这个阶段牵涉到很多新事物的学习，如人们需要掌握电脑技能、改变自身的管理风格、将竞争关系过渡到团队合作关系、由高质量与高成本策略向低成本生产转换、从制造和生产导向过渡到市场和顾客导向以及学会在无等级的传播网络中工作等。

学习焦虑的社会心理学基础。学习焦虑由若干种特殊的恐惧混合在一起形成的，个体在考虑遗忘某些事物而学习新事物的同时，以下几种恐惧都会产生作用：

对暂时不能胜任的恐惧。在整个转换过程中，个体放弃了原有的方式，还没能掌握新的方式，会感到不能胜任。最好的例子莫过于人们对如何运用电脑的学习过程。

对不能胜任而受到惩罚的恐惧。倘若个体需要花很长的时间学习新的思维和做事方式，他会担心由于缺乏成果而受到惩罚。在电脑市场有一些显著的例子，

员工绝不会用足够多的时间来学习新的系统，以发挥其潜力优势，这是因为他们认为自身不得不保持高效，不能在新事物的学习上花过多的时间。

对个人身份丧失的恐惧。如果正是个体当前的思维将其与他人区分开来，他自然不希望成为新的思维方式要求其成为的那种人。比如说，在比尔系统解体的早期，许多颇具资历的员工因为无法接受新身份，无法成为一个进取心十足、注重节省成本的组织的一份子，这使他们无法和付不起钱的顾客联系沟通，最终只好离开组织。

对团体资格丧失的恐惧。构成组织文化的共享假设时常用来区分谁属于组织而谁不属于组织。如果学习新的思维方式会使个体成为组织中的离经叛道者，他会反对甚至排斥这种新的思维方式。为了防止丧失团体成员资格，个体会抵制新的思维和行为方式的学习。这种力量可能最难克服，因为它要求整个团体去改变其思维方式以及纳入与剔出的标准。

对学习焦虑的防御性反应。学习焦虑的居高不下，会推动个体开始抑制不一致信息的有效性，或者为个体不能立刻投身变革的学习过程寻找各种理由。这些反应通过以下几个阶段呈现：

1. **否认。**你会让自己确信不一致信息是暂时的、无效的。就像某些人在叫“狼来了”一样，不用当真。
2. **找替罪羊、推卸责任与逃避。**让自己确信原因在其他部门，不一致信息并不适用于你，在你进行变革之前必须有其他人先开始。
3. **机动性与讨价还价。**为了付出努力进行变革，你会要求特殊的补偿。你想要确信变革符合你的利益，对你有莫大的好处。

基于所有这些抑制变革的出发点，那么领导者如何为变革创造条件呢？有以下两个原则：

原则 1：生存焦虑或者内疚感必须比学习焦虑强度更大。

原则 2：降低学习焦虑强度，提升生存焦虑强度。

从变革型领导的观点来看，有一点看起来很明显，那就是激发学习的方式要完全提高生存焦虑和内疚感。这种方法的问题在于过大的威胁或内疚感只会增加人们为避免学习过程的威胁或痛苦而产生的防御性。而这种逻辑就引出了在原则 2 中表述的关于变革的关键见解：变革型领导必须通过提高学习者的心理安全

感——解冻的第三种成分，从而降低学习焦虑。

如何创造心理安全感

对那些正在经历变革性学习的组织成员来说，创造一种心理安全感包括 8 个步骤，这几个步骤必须几乎同时采用。我将它们按时间顺序依次排列在下面，不过变革领导者必须做好实施所有步骤的准备。

1. **引人注目的积极愿景。**变革对象必须相信如果他们学习了新的思维和工作方式，组织会变得更好。高级管理者应该把握和表达出这样一种愿景。
2. **正式培训。**倘若新的工作方式要求新的知识和技能，必须向组织成员提供必要的正式和非正式的培训。比如新的工作方式强调团队合作，就要提供有关团队构建和维持的正式培训。
3. **学习者的卷入。**如果要使正式培训有效，学习者必须意识到他们能够控制他们自身的非正式的培训过程、培训实践以及学习方法。每一个初学者的学习方式会有轻微的差异，因此让学习者投入到设计适合他们自己的学习过程很有必要。
4. **相关“家庭”团体和团队的非正式培训。**由于文化假设被根植于团体之中，必须向整个组织提供非正式的培训和实践以便新的标准和假设能够相互联系地建立起来。如果学习者决定投入到新事物的学习中，不应该感觉自己像一个不合群者。
5. **实践领域，训练和反馈。**学习者如果没有时间、没有资源、没有对于自己行为的有效反馈，就不可能学会完全崭新的事物。不断地实践是非常重要的，这样学习者就可以在不破坏组织的情况下犯下错误。
6. **积极角色模型。**新的思维和行为方式与学习者目前习惯的方式截然不同，这使得他们需要在想象自己按新方式做事之前，能够看到那么做到底是什么样子。他们必须能够看到一些他们所认同的人的新行为和态度。
7. **可以提出和讨论学习问题的支持小组。**学习者需要能同其他人谈论学习过程中的挫折和困难，这些其他人也正在经历类似的困难。这样他们可以互相支持，共同地学会解决困难的新方式。
8. **与新的思维方式和工作方式相一致的薪酬和奖惩体制、组织结构等。**比如说，如果变革计划的目的是学会如何更具备团队精神，那么薪酬系统

应该是团体导向的，奖惩体制应该惩罚个人的自私行为，而组织结构必定要使员工作为一个团队来工作成为可能。

许多变革计划的失败正是由于没有创造上面列出的8种条件。当人们考虑到实现这8种条件的困难，考虑到实现他们要花费的精力和资源时，许多变革为什么常常为期很短或者几乎就没有进行下去，也就不足为奇了。另外，当一个组织开始对自身进行真正的变革时，真正意义上的文化变革也会发生。

组织一项涉及文化变革的变革计划

当组织出现不一致信息，开始进行变革计划时，人们一开始并不清楚是否会涉及文化变革，也不清楚文化是如何有利于或者阻碍变革计划的进行的。为了澄清这个问题，进行文化评估就非常合适，在下一章将会描述这种评估。不过一般情况下，在开始文化评估之前最好对变革目标非常清晰。关于这一点我们再提供了几个原则。

原则3：确定变革目标时要具体联系到你试图去解决的问题，而不仅仅是作为“文化变革”而存在。

比如说，在阿尔法电力公司的例子中，法院声称公司的报告要更为公开，在环境问题上要更具备责任感。因此变革的目标应该要求员工这样：

(1) 对环境危害更为敏感；

(2) 立刻向适当机构报告环境危害；

(3) 学会如何排除危险条件；

(4) 首先学会如何防止泄漏事故或其他危险发生。

当变革计划开始执行时，文化是否需要进行变革并不清楚。个体只有确认了变革目标，才能决定文化元素是推动还是阻碍了变革的进行。人们会积极利用文化的大部分元素来改变那些需要进行变革的特殊的文化元素，比如，工人要学会控制交通工具的燃油泄漏，这与维修医院发电机一样重要。对他们中的许多人来说，这是他们在身份意义上的一次重大转变。

领导者刚开始进行变革时，所犯的最大错误之一便是不清楚变革目标，而且认为还需要进行文化变革。当有人要求我帮助他或她开始文化变革计划时，我的

第一个最重要的问题就是，“你的意思是什么？你能不用文化这个词解释你的目标么？”

原则 4：通过解雇具有旧文化元素的员工，可以清除旧的文化元素。但是，只有新的行为导致了成功和满足，员工才会习得新的文化元素。

一旦某个文化存在一段时间，一旦组织历经过一段时期的成功和稳定，就不能直接对文化进行变革，除非我们想要解散组织本身。领导者可以向员工强加新的工作方式，可以阐明新的目标和方法，可以改变奖赏以及控制体制，但这些变化并非就能产生文化上的变革，除非新的工作方式确实更有效，确实给组织成员提供了一系列新的共同的成功经历。

原则 5：文化变革往往需要一段时间遗忘的转型变革，这会造成心理上的痛苦。

领导者施加在他们组织上的许多变革常常只要求人们对新事物的学习，因此不会受到抵制。有一些新行为会让我们更容易去做我们想做的事情，比如在用电脑工作时一个新的软件系统可以让工作更有效。只是一旦我们成为成年人，一旦我们的组织已形成许多我们习惯了的日常事务和工作流程，我们就会发现新的被推荐的工作方式似乎很难学会，很多方面都让我们感到不适应。我们可能感觉目前的软件很好用，不值得耗费精力来学习新的系统。因此变革领导需要一种将“遗忘”看做正常阶段的变革模型，这种模型可以应对变革，而不单单是改进。这就是为什么在这一章所描述的变革模型必须成为变革过程启动的基础的原因。

在具体的行为阶段中，一旦清晰地了解了变革目标，就有必要为了检验文化到底是推动还是阻碍了变革计划而进行文化评估。这个过程的机制将在第 17 章中阐述。

概要和小结

文化变革不可避免地涉及重新学习和遗忘的过程，因此从定义上说是它一个转型的过程。本章描述了通用变革模型，该模型认为鉴于与学习新事物相联系的焦虑，启动任何转型性变革都是有困难的。整个变革过程从不一致信息开始，这种信息会产生生存焦虑与内疚感，由此产生变革需求的想法，但改变一个人的能

力、角色、权力职位、个人身份要素以及团体成员的资格等都会诱发学习焦虑，这种焦虑会导致人们对变革的抵制。克服这种抵制的唯一方法是使人们产生心理安全感，从而降低学习焦虑强度。我们描述了创造心理安全的条件。如果有新的学习发生，它常常会体现在认知重构的过程中，认知重构包括学习新概念和旧概念的新含义以及接受新的评价标准。

变革目标应该从一开始就与具体有待解决的问题联系在一起。只有当目标非常清晰的时候，进行文化评估以判断文化元素如何推动或者阻碍变革进程才是合适的。

第17章

评估文化维度：十步干预法

这一章主要讲述员工如何识别重要的企业文化假设，以及这些假设会对整个企业的发展产生哪些好的和坏的影响。因为这一方法只在组织变革这一环节中起作用，所以领导者或者咨询顾问只有在组织委托人清楚自己想要达到的目标的情况下才能参与文化评估。

如果你是企业领导并且清楚变革目标，那么你可以独自完成文化假设或者与一名在这方面有经验的顾问共同完成。如果委托人只说他想进行“文化评估”或者“文化变革”，仅仅这些资料不足以让一名咨询顾问完成任务。你需要弄清楚这名委托人对于文化的定义以及他认为文化评估起作用的理由。他的答案会明确地告诉你这个组织的大致变革方案，当然掌握这一点就如同上一章描述的那样至关重要。一旦委托人明确了他所需要的“新的工作方式”，那么我们就可以开始进行文化评估，找出是哪些文化元素推动整个文化变革的进行，哪些元素产生了相反的作用。

例如，在阿尔法电力公司的“阿尔法文化”案例中，我以咨询顾问的身份帮助他们设计“文化变革”方案。但是直到决定这个方案要求“新的工作方式”，

文化评估才与文化变革有关。新的工作方式包括：

(1) 小时制员工在发现、上报和补救环境性泄漏及其他的环境、健康和安全（简称 EH&S）问题上要更具责任感；
(2) 在上报 EH&S 问题上要更加透明，不能延续以往地为了保护工作团队免受尴尬或纪律处分而掩盖事实的做法；
(3) 在应对 EH&S 问题上要有更多的团队合作。

那么这个方案中有关组织文化变革的内容主要有：

(1) 小时制员工自我形象的改变；
(2) 小时制员工的直接主管角色的改变，授予其更多的责任；
(3) 支持结构的改革，比如奖励和惩罚机制。

但是阿尔法电力公司的文化是一种传统模式，它建立在精良技术和有保障的产品的基础上，是一种强而有效的家族遗传式管理模式，并且需要琐碎而复杂的培训来提高员工的生产能力，所以这种文化模式从来没有真正改变过，也不应该、不可能被改变。阿尔法电力公司的文化主体在某些方面有过成功有效的改革，具体来说是流水线的工作方式和主管重构其责任角色方面等。

一旦评估目标已明确，评估过程的真谛就是：在组织内汇集一个或几个代表性的团队，给他们提供一个如何考虑企业文化和亚文化的模型，然后要求他们确定主要的人工饰物、信奉的价值观以及共享的隐含假设。在这个过程中，需要一名外来人员负责记录和辅助工作，必要时对提问者进行挑战和质疑。组织领导层中的某个成员就可以成为这个人选，只要这个团队不是他或她自己的部门，只要他们了解整个公司的文化运作。

这样做的理由是基于下面几个重要假设：

- 文化是一组共享假设，因此，在群体框架下获得原始数据比引导个人访谈更加合适与有效。
- 只有文化成员才能充分理解文化假设的情境意义，因此，为他们理解（文化成员们）创建一种情境要比研究人员或者咨询顾问获得那种理解更重要。
- 并不是文化的所有部分都与组织所面临的任何既定问题有关，因此，

试图从文化的各个侧面去研究整个组织文化很不实用也常常很不适宜。

- 虽然内部员工能够理解和明白构成组织文化的共享的隐含假设，但是在这个过程中他们需要外部人员帮忙。因此，帮助者/咨询顾问应该主要采用过程咨询模式，而且应该尽可能地避免以某个给定团队的文化专家的身份来参与这个过程。
- 一些文化假设被这个团体的成员们认为是可以帮助组织实现其战略目标或者解决当前问题的，而另外一些文化假设则被认为是束缚或障碍，因此，这个团体的成员们有一个允许他们将文化假设归类为这两个范畴的过程，是很重要的。
- 为了解决启动文化分析的问题而在组织实践中的变革，通常可以通过建立在现有的文化假设基础上而得以实现。也就是说，解析文化的过程常常显示，新的实践不仅能够来自于现有的文化，而且也应该来自于现有的文化——正如阿尔法电力公司案例所阐明的。
- 如果发现文化变革是必需的，那么这些变化很少会涉及整个文化，它几乎总是关注于改变一个或两个假设。只在极少数的情况下，基本范式才会改变，但是一旦出现这种情况，这个组织就会面临多年的全面变革过程，就如同第16章中描述的类型。

10步文化评估过程

实施基于上述这些假设的文化解析过程，可以依照以下10个步骤：

步骤1：获得领导承诺

解析文化假设和评估其对某种组织目标的作用，必须被看做是组织生命中一项重要的干预，所以应该首先获得这个组织领导者们的充分理解和认同。在实际情况中，这就意味着，如果一个组织的某人给我打电话或写信问我是否会帮助她或他厘清他们的组织文化，我的第一个问题就是“你为什么想要做这件事？”或者“你遇到了什么样的问题让你觉得文化分析与之有关？”之类的问题。如果我试图帮助一家没有遇见任何问题或者难题的组织做文化分析，那么这个分析必然会因为无法给这个组织带来利益而功败垂成。

步骤 2：选择面谈团体

咨询顾问 / 研究者下一步需要做的就是和这个组织的领导者们一起选择出可以最好地代表组织文化的一些团体。选择的标准通常取决于待解决问题的具体性质。所选择的被试团体可以是来自于一个指定部门或指定职级的同质员工，或者也可以是有意选取的来自组织中差异性很大的部门的异质员工。这个团体的人数可以小到 3 人，大到 30 人。如果认为有重要的亚文化在起作用，那么我们在不同的团体中要重复这个选样过程或者在开会时，从这些不同团体成员中抽取一定的样本组成一个团体来进行评估。

这个团体的构成主要取决于委托人对这个团体内的信任和开放性水平的认识，特别是在决定是否应让可能限制团体讨论的公司高层参与到这个团体中时。一方面，我们希望能有一次完全开放的讨论，这样就意味着要将高层们剔除。另一方面，确定那些最终在团体会议上揭示出来的假设被领导共享的程度是非常关键的，这样就要赞成高层出席讨论。因为跨越各种边界的信任和开放水平本身就可能是一个文化问题，所以最好是先从异质团体中开始，让这个团体经历某些沟通领域因他人出现被或不被限制的程度。

一旦选择好团体，就应该由领导者 / 总经理通知这些团体会议的目的。仅仅是召集这些团体参加一次做文化评估的会议，就太含糊了。参与者必须知道他们所面临的变革问题是什么，或者必须知道咨询顾问这样的外来人员所带来的研究问题以及所承诺要达到的是什么。

步骤 3：为团体访谈选择一个适宜的场所

进行团体访谈活动的适宜地点和位置通常是一个宽敞、舒适的房间，房间的墙上要能够悬挂活动挂图，还要有一组分组讨论室供亚团体开会时使用。

步骤 4：解释团体会议的目的

这种大型团体会议首先要一个来自组织领导层，或者权威角色的人从这次会议的目的开始，这样才能保证所有参与者都能大胆地表达自己的意见。然后，将过程咨询顾问作为团体的外部人员给予介绍，强调这个外部人员将帮助团体指导分析组织文化是如何有利于或不利于问题解决或者问题的再次解决的。过程咨询顾问可以是一位外部人员，可以是致力于提供组织内部咨询服务的职员团体的一位组织成员，也可以是一位来自其他部门的熟悉组织文化运作的领导者。

步骤 5：关于如何考虑文化的简短演讲

有必要让这个团体了解文化外显于人工饰物及信奉的价值观，但是更有必要的是要了解我们的目的是试图去解析隐藏于文化低水平之下的共享内隐假设。因此，咨询顾问就应该向大家介绍第 2 章中所提到的文化层次模型，并且让团体的每个人都明白文化三个层次之间的区别以及文化是基于一个团体共享经历的一组习得的假设。很重要的一点是，团体要明白他们所评估的是他们自身历史的产物，而且文化的稳定性是建立在组织以往的辉煌成就上的。

步骤 6：引出人工饰物的描述

接下来咨询顾问要告诉这个团体，他们要开始通过组织的人工饰物来描述组织文化。一种有效的开始方法是找到最近刚进入这个团体的人，问那个人进入这个组织感觉如何，或者是他或她进入组织最注意的是什么。所提到的一切要写在活动挂图上，当挂图的纸上写满了，就把这些纸撕下来粘贴在周围的墙上，以便保证所提到的一切都可以被看到。

如果团体成员在提供信息时表现得很积极，那么咨询顾问可以保持相对沉默。如果团体需要点火引导一下儿，那么咨询顾问就应该给出范畴建议，如服装风格、心目中老板的行为模式、工作场所的物理布局、怎样使用时间和空间、人们会注意到哪些情绪、人们怎样受到惩罚和得到奖励以及人如何在组织中晋升等。咨询顾问可以使用第 4 章和第 5 章中列出的范畴，以确保覆盖许多不同的人工饰物范畴，但是很重要的一点是，在自发团体讨论前不能列出这样的清单，因为它可能使团体对什么是重要的认识产生偏差。咨询顾问最初并不清楚哪些文化领域是特别突出的并有关联的，因此他不应该使这个解析文化的过程产生偏差。

这个过程应持续进行约一个小时的时间或者持续到这个团体完全没有意见为止，这个过程还应产生能覆盖所有团体生活领域的一个长长的人工饰物清单。这个团体被描写他们自己的人工饰物的记录纸张（粘贴在周围的墙壁上）所环绕，看到这些，是这个团体开始激发其自身更深层次地对其成员共享哪些假设进行思考的必要条件。

步骤 7：确定所信奉的价值观

引出人工饰物的问题是，“这儿在发生什么？”相比而言，引出所信奉价值

观的问题是，“你为什么要做现在所做的事？”最典型的就是，我挑选一个团体都感兴趣的人工饰物领域，然后要求他们清晰地说明他们为什么做他们所做的事的原因。比如说，如果他们说这个场所很不正式，基本没有职位象征物，我就问为什么（会这样）。通常，这就会引出价值观的陈述，诸如“相对于正式的权威，我们更注重解决问题”“我们认为大量的沟通是个好事”或者甚至是“我们并不认为上司应该比下属享有更多的特权”等。

当陈述价值观或信念时，我会检查一致性；如果呈现一致性，我就把它写在新一页的挂图上。如果成员们不一致，我就通过询问来探讨为什么不一致，询问这是不是由于不同的亚团体有不同的价值观所造成的，还是真正缺乏一致性，这种情况下在讨论清单上的这个不一致条目要标上问号，以提醒我们重新进行讨论。我还会鼓励团体考虑他们已识别出的人工饰物，领会到他们背后所隐藏的价值观。如果发现某些他们还没有命名的显而易见的价值观，我会建议仅把它们作为可能的价值观——但是要以一种共同调查的精神，而不是作为专家指导对他们资料进行内容分析。通常这个过程我们大概又需要一个小时的时间，只要我们有了价值观的明细表，我们就做好了将其推向共享内隐假设的准备。

步骤 8：确定共享内隐假设

得出这些内隐假设的关键在于，要检查之前所识别出的信奉的价值观能够真正地解释所有的人工饰物，还是已经描述的这些价值观不能被清晰地做出解释或者实际上与某些明确的价值观相冲突。例如，1991 年苹果公司的一个团体成员们开展了一些组织文化评估，他们发现自己会花很多时间去计划活动，但是这些计划常常因当前的紧急情况而改变。将这些计划与他们所信奉的价值观进行对比后，他们很少能将所制订的计划坚持到底，对此他们感到十分困惑和惭愧。这就使有关时间如何被感知到这一完整问题得以出现。经过一系列讨论以后，团体成员一致同意他们是基于一项更深层的共享假设开展工作的，这一假设最好被陈述为“只重视当前”。一旦他们以这种形式陈述出这个假设，他们马上就会明白之前列在他们自己的人工饰物清单上的其他条目，那些其他条目证实了这一假设，而且他们还会想起来几个新的人工饰物以进一步强化他们对“知觉到的当前”的定位。

同一个团体会在讨论的过程中提出很多共同参加的非正式活动，包括下班后的聚会、庆功宴、雇员的生日聚会以及诸如集体滑雪一样的放松旅行等。他们所

信奉的价值观就是他们喜欢彼此在一起。但是当我们更深一步地去思考这些材料时，会发现其中蕴涵着一个更深层次的假设，那就是“工作不仅仅是赚钱工具，也应该是乐趣无穷的。”一旦得出这个假设，这个假设就会立即引导团体成员们意识到更深入的假设在工作中起作用：“工作不应该仅仅是赚钱工具，它也应该具有社交意义。”

最后得出的这个假设会提醒团体成员们所列出的整个人工饰物系列是和他们施加于他们产品之上的价值观有关联的，为什么他们会喜欢一些产品而不是另一些产品，为什么会更器重他们工程师而不是其他人，他们的创建者是如何清晰地阐明他们的原始价值观等。一个全新的完整的问题被提出来，“向政府和军工企业推销并继续将推销重点放在教育部门，有利还是有弊。”

重要而显著的假设将会引发一系列全新的、完整的洞察，让人们赋予整个事物范围以意义，而这些事物在之前完全没有意义。这些显著的假设可以调和这个团体所认识到的作为价值冲突。

比如，一家保险公司的人力资源专业人士形成的一个团体在做这一步骤时，提出一种重要的价值观“随着环境的改变，组织会更具变革性，会冒更多的风险”，但是员工却不能认同这个目标，因为实际上公司真正的变革很少。对于这个假设水平，将其再深入一些，纵观整个公司的发展史，他们发现公司是按照两个非常核心的人类行为假设来运作的：

(1) 当给出人们可以覆盖所有情境的清晰规则时，他们的工作达到最佳（在这个团体所列出的人工饰物之中就有“一英里长的规章手册架”这一条）；

(2) 人们喜欢及时反馈，除非违背规则会立即受到惩罚，否则不会遵守规则。

一旦这个团体陈述出这些内隐假设，他们会意识到这些假设正在驱动着他们的行为，这些假设要远远大于所信奉的变革与冒险的价值观所起的作用。不仅对变革没有真正的正性强化物，而且由于一旦犯错就会得到惩罚，实际上这是有危险的。[①]

另外一个例子就是以前引用的惠普公司工程小组的案例，他们发现所信奉的“团队合作”和“彼此友好”的价值观被“个体竞争性行为是做事和晋升的方式”

① 这是抑制变革和冒险的。——译者注

这一内隐假设所推翻。

当团体和过程咨询顾问认为他们已经找出了大多数的关键假设，而且参与者们也清楚明白每一个假设的内容时，步骤 8 就完成了。根据时间估计，这个过程需要 3~4 个小时。需要注意的是，如果这个团体多于 10 个人的话，那么就有必要在更小的分组团体中实施下一步骤。

步骤 9：确定文化的帮助作用和阻碍作用

亚团体的任务部分取决于当前的问题是什么，亚文化是否可以在大型团体活动中被识别出来，有多少时间是可用的。例如，如果有证据表明，在大型团体会议中，存在职能性、区域性、职业性、职级性的亚文化，咨询顾问可能希望将这个大型团体拆散成多个亚团体，以反映那些假设的差异，并使每个亚团体进一步探索它自身的假设系列。或者，如果咨询顾问发现在大团体在所确定的假设上存在合理的一致性，他或她就可以按照业务部门或者其他的对正在提出的更大的问题有意义的划分标准，随机组成亚团体。

在任何情况下，亚团体的任务都由两部分组成：

(1) 花费一些时间（1 小时左右）对假设进行提炼，识别出其他在大型团体会议中可能已经错过了的假设；

(2) 根据假设是帮助还是阻碍了所提出问题的解决这一依据，对假设进行分类。这个团体需要回顾“新工作方式”是什么以及所识别出的假设将如何帮助或阻碍目标的完成。我要求这个亚团体要向整个大团体报告 2~3 个帮助所期望变革的主要假设，以及 2~3 个阻碍所期望变革的主要假设。

由于存在把文化仅仅视为限制组织发展的趋势，这样会过多地强调文化阻碍发展的假设，因此，要求参与者们从上述的两面观点来看待假设，是十分重要的。事实上，成功的组织变革可能更多的是源于识别出那些有帮助作用的假设，而不是源于改变那些有阻碍作用的假设，但是团体明白文化如何可以成为积极帮助组织的来源，起初会有一段更加艰难的时期。

步骤 10：报告假设和联合分析

这个步骤的目的是要在重要的共享假设是什么以及这些假设对于组织想做什

么的意义是什么上，达成某种共识。这个过程在亚团体在向整个大团体报告他们独立做的分析时就开始了。如果存在高度共识，过程咨询顾问就可以直接进入关于假设对于组织想做什么的意义的讨论。更可能存在一些不同意见，可能是分歧，这就需要在过程咨询顾问的帮助下由整个团体进行进一步的调查。

例如，团体可能同意存在着强烈的、必须加以考虑的亚文化差异。或者可能不得不重新检查一些假设以确定其是否反映了解决分歧的一个更深层次的问题。或者，团体可能渐渐认识到由于很多理由，团体并没有许多共享假设。在以上每种情况中，过程咨询顾问的作用就是引出问题，迫使问题得到澄清，检验认识，并以其他方式帮助团体呈现一个尽可能清晰的假设系列的描述，这个假设系列正在驱动着团体日常的认识、思维、情感及最终的行为。

一旦“在共享假设是什么”这一问题上达成共识，接下来就会对那些假设在团体想做什么上的帮助或阻碍作用进行探讨。如前所述，团体最大的洞察之一来自于明白了一些假设是如何帮助他们，意识到他们的精力应放在支持那些有积极作用的假设上，而不是担心要克服那些有束缚作用的假设。

然而，如果识别出真正的束缚物，那么团体讨论不得不转到分析文化如何被管理，采取什么措施来克服那些束缚物。在这一点上，可能就需要一个关于第14~16章所阐述资料的简要说明，以回顾一些隐含的文化变革机制，而且为了发展一种变革策略，可能还会形成新的一组亚团体。通常，这就要求至少有额外的半天时间。因此，如果现在就要实行文化变革，在最初的一天会议的基础上，还要求再增加些时间。但是，请注意，这个团体过程仅仅在一天里就产生了大量的文化资料。没有必要把文化评估视为一种缓慢的、耗时的过程。下面的案例将要说明，这10步评估过程的各个方面，尤其是在达到更深层次的假设上的重要性。

案例1：MA-COM

这个案例的教训是，为某种目的而进行的文化评估，可以揭示出并非预期的文化元素，但是却可以解释大多数所观察到的组织和领导者的行为。在这种情况下，一旦识别出更深层次的、并非预期的文化元素，为了更好地解决问题，变革议程就要进行修正。

MA-COM是一个高新技术企业，包括十多个部门，该公司最近新上任首席执行官让我帮他找出组织如何去开发一个“共同的文化”。他觉得公司分权式自治

部门的历史导致了现在的职能失调，公司应朝着一组共同的价值观和假设发展。首席执行官、人力资源总监和我构成了决定如何处理这个问题的规划组。我们做出这样的决定：所有的部门总监，所有的公司职员部门负责人以及其他那些被认为是与讨论相关的人员将被邀请去参加一个全天会议，目的是为了确定将来的共同文化元素。共有 30 人参加了此次会议。

我们的会议从首席执行官讲述他的目的以及为什么要求这个团体聚在一起开始。他介绍了我，说我将对大家进行一天的阶段管理，并说，这一切都在他的日程计划之中。接着，我就如何考虑文化做了一个 30 分钟的演讲，然后通过询问这个团体中较低职位的人对进入这个公司有什么看法开始了对文化评估的过程。当人们提出各种人工饰物和规范时，我把它们写在活动挂图上，并把写满的纸贴在房间四周——让团体沉浸在自己的文化之中是非常重要的。它似乎清楚地表明存在强大的部门性的亚文化，但是还有一点也很清楚，即整个团体也存在着许多共同人工饰物。我的角色，就是除了把这些东西写下来，还要要求他们对这些东西进行阐述或者澄清。

当进行到第 2 和第 3 个小时时，一些核心的价值观冲突便开始浮现。各个部门确实偏爱这个传统的假设——高度的分权和自治是运行整体组织的合适方式，但同时，他们渴望高度集权的领导和一组核心价值观，以使他们可以作为一个总公司集结在一起。在这一点上我的角色就是帮助这个团体面对冲突和尝试了解其根源及后果。我们在中午休息了一下，然后再通知由随机选取的 7~8 个成员组成的各个亚团体，继续分析价值观和假设，这种分析持续了几个小时，然后我们在大约 3 点钟时候会面，进行最后两小时的分析和总结。

最后一个阶段开始，每个亚团体都对它所感受到的对实现企业的共同文化有帮助的和有阻碍的假设做了一个简要报告。在这些陈述中，一样的部门—公司冲突一直浮现着，因此做完报告后，我鼓励团体进行深入的探讨。因为一些观点是由强有力的创建者所提出的，我要求这个团体进一步讨论各部门是如何形成的。这个讨论引出了一个重要的洞察。原来，几乎每个部门都是随着仍在职的部门创建者而形成的，而且早期公司总部的支持自治政策，也鼓励那些创建者以 CEO 的身份保留在组织内，即使他们已经放弃了自己的所有权。

房间里的大多数管理者都是在那些强有力的领导者的影响下成长的，而且他们也很享受那段时光。然而，现在，所有的创建者都要么退休，要么离开，要么

去世了，这些部门由不如创建者那么有魅力的总经理领导。这个团体渴望的是，团结意识以及在他们创建者的领导下、在他们各自的部门里曾经拥有的安全感。实际上，他们并不是想要一个强大的合作性文化和领导，因为部门的业务确实截然不同。他们需要的是在部门水平上更为强有力的领导，而不是那种他们过去一直拥有的同等程度的自治权。他们意识到对更强的合作文化的期望是不合适的。

这些洞察是基于对历史的反思得出的，它们引起了对未来的截然不同的建议。这个团体，带着对公司领导的祝福，一致同意他们只在例如公共关系、人力资源、研究与发展等领域需要少量的共同合作政策。他们不需要共同的价值观或假设，即使这一点随着时间的自然流逝可能会变得不错。另一方面，他们希望在部门水平和发展方案上拥有更为强有力的领导，这个发展方案会使他们有机会得到这种领导。最后，他们想强烈坚守部门化自治的价值观，从而使他们在各自的业务里干得最好。

习得的 MA-COM 教训。这个案例说明了以下关于解析文化和管理文化假设的重要观点。

1. 一个高级管理团体在外部推进者的帮助下，是可以解析属于特定业务问题的关键假设的——在这个案例中，特定业务问题就是，是不是推进一组更为集权性的共同价值观和假设。
2. 文化分析揭示出几个与业务问题有关的假设，正如参与者们所判断的那样。然而，我们并不认为在人工饰物中清晰揭示出的其他文化元素是与业务问题有关的。因为当每种文化都包含了关于每个事物的假设时，拥有解析技术以允许人们设置优先权，发掘文化的哪些方面是相关的，就非常重要了。
3. 对于业务问题的解决并不要求任何文化变革。实际上，这个团体坚守了它最核心的文化假设。但是，在此背景下，该团体确实也为未来的活动界定了一些新重点——在某些业务领域开发共同政策和实践。通常组织所需要的是，在既定的文化背景下进行业务实践的变革，而进行文化变革则是不必要的。

案例 2：苹果电脑

这个例子说明了文化评价是如何帮助组织的长远规划进程的。

苹果电脑在1991年决定进行文化分析，并把其作为关注人力资源问题的一个长期规划的一部分。公司在5年后将会发展成什么规模、公司需要什么样的人才、在不同的时期该给公司如何定位？一个由几个部门经理和几名人力资源部门成员组成的10人工作团队被指派解决下面这个问题，在未来，苹果公司的文化将如何影响公司的发展以及这种文化对那些被吸引到公司的人才有什么影响。人力资源副总裁知道我的工作与文化有关，就邀请我做该工作团队的咨询顾问，他自己则担任主席。

由于6个月前在该公司的会议上这个项目就被介绍过了，因此，最初的计划是要挑选出各种规划任务并把任务委派给其他团体（委员会）以便进行更细致的工作。这些其他团体(委员会)的一个团体负责分析苹果文化对于未来发展的影响。我的任务是帮助组织研究，教授这个团体如何更好地研究文化，并征询这个团体下面的各文化亚团体（委员会）的想法。

这个团体的第一次会议被安排了一整天，涉及几种不同活动的规划，其中文化研究只是其中的一个。当开始决定如何研究苹果文化时，我有20分钟的时间讲述人工饰物模型、信奉的价值观和潜在的基本假设。我还概括地讲述了我怎么在其他组织使用模型以帮助他们解析他们的文化。这个团体被我的计划所吸引，并愿意接受下一个建议，如果我愿意给他们几个小时，他们愿意去实施计划。所以，在20分钟的演讲之后，小组同意我们直接进入揭示人工饰物和价值观的讨论。

由于这个团体过去一直习惯于用这些术语思索，合并假设、价值观以及人工饰物的分析结果对他们而言是一件简单的事情。所以我们很快就得出了一组临时性的内隐假设从而结束了这一轮讨论，这些假设被各种团体产生的资料所支持。这些都被写在活动挂图的表格里。那天晚上，我把这些假设组织起来形成一组更有序的假设，我们称其为苹果的“管理假设”。

1. 我们不是只为了工作而工作，而是为了更重要的目的而工作——为了改变社会和世界、创造持久的东西、解决重要的问题以及有乐趣等。

苹果公司设计的一个主要产品就是用来帮助孩子学习。另外一个产品则是为了把使用电脑变得更加简单有趣。苹果的许多仪式活动都设计得很有趣——例如，不管是下班后的聚会、工作中的嬉闹，或者在管理人员培训中的魔术表演。这个

团体认为，只有有趣的和独特的才能成为优厚的奖赏。

在苹果公司的很多人都宣称，如果公司追求广阔的商业市场而把产品卖给会滥用公司产品的团体（例如国防部），他们就会反对。

2. 任务成就比所用的过程或者所形成的人际关系更重要。

团体列出了若干类这样的假设：

- 当你在苹果失败时，你会被孤立和排挤，你将变得可有可无；
- 相对于当前的任务成就，资历、忠诚与过去的经验并不重要；
- 当你摔倒，没人会来拉你一把；
- 眼不见，心不烦，在工作中形成的关系不会持续太久；
- 人们都专心于自己的任务，没有时间与你维持关系；
- 合作只在有任务时发生，而且是暂时的；
- 团体是安全的毯子；
- 苹果公司将自己视为俱乐部或社区，而不是家庭。

3. 个体有权力和义务成为一个完整的人。

这些以下列假设的形式展现出来：

- 个体是强有力的、自给自足的，并且能掌握他们自己的命运；
- 一个有着共同梦想的团体可以创造出伟大的成就；
- 人们要有做到最好的执著愿望，并为之奋斗；
- 苹果公司不期待从员工个人身上看到忠诚，也不会向个人承诺就业保障；
- 每个人都有权在工作中充分展现自我，表达自己的个性和独特性，表现自己的与众不同；
- 没有着装规定，对于怎样修饰个人空间也没有规定；
- 孩子和宠物可以被带到工作的地方；
- 个体有权娱乐、玩耍，也可以异想天开；
- 个体有权成为唯物主义者，有权去赚很多的钱、去开昂贵的跑车而不必管他的正式职位是什么。

4. 只有当下才重要。

这个假设在本章先前的部分就被谈论过了，但是它还有其他衍生形式，被表示为规范和人工饰物。

- 苹果没有历史感也不会关注未来；
- 把握当下，早起的鸟儿有虫吃；
- 可以讨论长期规划和任务，但是不会去做；
- 人们不会建立长期、跨职能的人际关系；
- 游离的感觉在苹果公司里是正常的，在这里人们没有办公室，只有“营地”和“帐篷”；
- 物理环境不断地被重新整合；
- 做好事情要比为了完美而做计划更简单，适应性是我们最伟大的技能；
- 如果人们离开一个项目或公司，他们很快就会被遗忘；
- 我们在做中学。

这些假设和支持性资料被送到解决苹果文化问题的亚团体（委员会）手中，在这里资料将受到进一步检测。有趣的是，在几个月的工作之后，列表中的假设没有发生本质上的变化，这说明一个组织可以快速地获得文化的精髓。

习得苹果公司的教训。这个案例说明了以下重要观点：

1. 如果提供给一个受到激励的内部人员团体解析文化的过程，那么这个团体的成员们可以相当快地提出他们最核心的驱动性假设。这件事过了好几年之后，我又重新拜访了苹果公司并且对他们做了一个关于公司文化的报告。同样的一组假设仍作为苹果文化的精髓，被写在这个近期的报告里，尽管这些假设是以不同的顺序陈述的，而且陈述中还带着一些有关需要变革的领域的额外评论。

2. 讲述这些管理假设允许公司经理评估他们的策略可能遇到的文化的制约。特别是，他们意识到如果他们公司快速增长，进入广阔的商业市场，他们将不得不面对那些成长在“工作应该包括赚钱，但不仅仅是赚钱”假设之下的组织成员。他们还会意识到，他们目前的生活太过安逸，他们必须开发更为长期的规划及实施技能。

3. 通过开始清楚地阐明公司和它员工之间没有相互的义务这一哲学观，苹果重申了关于任务的首要性和个人责任的假设。当裁员变得有必要时，公司只需对此简单地公布一下，而无需道歉，然后就执行裁员。苹果公司是第一家阐明

将就业保障逐渐让位给就业能力保障的企业，这就意味着，通过这种方式，在苹果，人们会在以后的几年里学到足够多的东西来吸引新的雇主（如果被解雇的话）。应该不存在员工对公司、公司对员工任一方向的忠诚，如果有好的机会来了，员工会自由地选择离开。

案例 3：美国陆军工程师军团

这个案例阐述了不同种类的组织中的文化解析过程。作为长期战略规划过程的一部分，我曾经被邀请对美国陆军工程师军团设计的文化进行分析，这是因为军方担心他们的使命在不断变化，而且无法确定未来的资金来源。同时到场的有大约 25 个高级管理者，既有军事人员也有公务员，他们对文化进行具体分析的目的是为了：

(1) 在快速变化的环境中保持适应性；

(2) 保留那些作为力量和自豪之源的文化元素；

(3) 从实际出发管理组织演进。

管理者知道在过去的几十年中，美国陆军工程师军团的基本使命已经改变，而组织的生存与对其优劣进行准确的自我评估密不可分。

接下来是常用的评估过程，讨论产生了以下一些主题，这些主题作为核心价值观或者假设被陈述出来，这些都取决于组织本身如何经历那些文化元素：

- 我们的使命是解决河流控制、水坝、桥梁等问题，这是一种实用主义观点，而不是美学观点，然而在任何给定项目的背景下，我们对我们环境的反映都会引起美学上的关注；
- 我们时常对危机做出反应并且是有组织地那样做；
- 我们是保守的，而且要保护我们的地盘，但也重视某种冒险主义；
- 我们被分散管理，期望在现场作决策，但是通过区域工程师的角色紧紧地控制现场；
- 我们是数量驱动的，总会根据成本 / 收益分析来运作项目，部分原因是质量很难测量；
- 我们将冒险降到最低，因为不能失败，因此必须超安全标准设计工程，而且我们只使用安全的、完善的技术；

- 我们具有职业的诚信，在应该说“不”的时候会说“不”；
- 我们试图将公众危机降到最低；
- 我们受外界事物影响，但会努力保持我们的独立与职业诚信；
- 通过我们的非美国项目，我们常常是外交政策机构。

对传统的“控制洪水”的使命，这个团体将其视为主要问题，已经大部分完成识别，随着不断变化的议会模式，告诉议会要继续进行哪些项目以证明预算是正当合法的，这一点并不容易。可以看到，财政压力导致更多的项目要与当地政府共同负担成本，这要求不同程度上的合作，此时军团就无法保证对该项目的控制。对文化的讨论为未来前进的方向提供给了有用的视角，但无法为未来要寻求的具体战略提供线索。

美国陆军工程集团给我们的教训：这个例子同其他的一样，阐述了我们可以建立一个团队去解析主要的文化元素，这对澄清战略上的可能性是有用的练习。

案例 4：德耳塔药物销售公司

这个例子阐明了文化评估的用处。文化评估用来确定管理层的继任是要通过雇用内部人员强化文化的保留，还是要通过雇用外来人员开始文化演变进程。

德耳塔公司是欧洲医药公司的美国子公司。销售副总裁已在这个位置上工作了 30 年，他建立了一个非常成功的销售组织，因此他也受到广泛的信任。接着文化问题就被提出来了，是找一个内部候选人来取代他的位置，以强化已经构建的文化？还是吸收外来人员进入公司，展开向另一种销售组织类型演变的文化变革呢？

在这个例子中，评估的目的不仅仅是为了理解销售组织当前的文化，还是为了评价组织是否确实能接受其他的选择。他们想要的是一个有效的销售组织；他们通过明确两个问题来测评文化。

第一，他们如何感受我们所要揭露的文化；

第二，销售组织的成员如何感受他们自身的文化。

基本的评估计划是要努力深入组织，对适宜的个体或者团体进行访谈。在规划这个过程时，一个重要的问题被提出来。现在的销售副总裁希望我做大量的个人访谈来对文化进行解析。我必须让他确信，对团体进行访谈不仅更为有效度，而且更加有效率，除非有理由相信组织成员在其他人面前谈论文化可能受到阻碍。

基于他对自身组织的理解，我们共同决定，在组织的高层，有可能团体访谈会遇到阻碍，我会访谈个体。但是当我接触地区和区域组织，我会按照前面所提到的路线采用团体会议，除非我找到团体访谈有阻碍的证据。完成团体会议之后，我要写一份对组织文化的分析，以使高层管理者确定后续的过程。

表 17—1 呈现了从我报告中提取的部分摘录，这最终导致了对内部候选人的任命，还反映反映了对现存文化保留和强化的决策。请注意，在这个案例中，人工饰物和价值观更为突出，而内隐假设却很含蓄，并不外显。

表 17—1　　德耳塔公司销售文化报告节选

- 存在一个跨越过去几十年的非常强有力的销售文化，这些文化的大部分都是由现在的这位公司副总裁创建的，他即将退休。
- 这种销售文化被认为是为什么公司像文化一样成功的理由。
- 当前的销售文化被认为是公司未来的最好希望。销售组织强烈地感受到销售文化不应受到损害。
- 销售文化的关键元素与优势在于：
  销售代表高昂的士气、奉献精神与忠诚；
  销售代表们在当前的商品市场中对管理需求及时反应的高度灵活性；
  沟通的高度开放性，需要的时候允许快速解决问题、合作以及转移战略；
  区域经理与代表们之间的良好沟通与合作；
  强烈的家族感——上下级成员之间的非正式人际关系，人们与管理层都能亲密地直呼其名，员工信任管理层；
  强有力的员工发展规划，允许销售代表根据他们的能力和需求进行多项职业选择；
  销售工作中的高职业道德与职业标准；注重对专家的培养，而不只是推销个别产品；
  产品定位时在遵从公司指示方面的高度原则性，一种“在管理层高度我们应该如何做且这么做确实有效”的感觉。
- 有一种强烈的感受，即只有企业内部人员才能“理解”他们已经建构的文化。吸收外来人员进入公司是非常冒险的，因为他或她可能改变或破坏那些他们认为让他们确实有效的东西。
- 尽管文化是权威的、具有等级的，但却发挥了非常好的作用，因为高层管理者传达了这样一个信息，即销售代表和区域使系统运转，更高管理层所要做的就是支持前线。这是一种以人为导向的文化，兼具灵活性和原则性。比如说，各个地区都会遵循销售 / 市场计划，但每个地区经理会允许其销售代表运用自己的技能和偏爱，发挥他们的最佳优势，而不会强加一些专制的方法用于每一个案例。销售代表认为他们不仅拥有一定自主性，而且感到对组织计划是有责任和义务的。

续前表

- 个体与团体奖励及资金制度对保持个体竞争和团队合作之间的最优平衡起到很好的作用。管理系统对平衡这些力量的需要要非常敏感，而且在销售与市场组织中要在更高水平上做得一样好。
- 更广泛的公司文化正是以人为导向，使得多种职业路径可行。通过全面的培训来提供的个人成长与发展重点，源自于公司上层，而且被认为是人们如此具有动机的理由。

德耳塔药物公司给出的教训：这个报告阐述了如何利用文化评估来解决一个非常特殊的问题——在这个案例中，特殊问题指的是高层管理者的继任决策问题。如果文化中有很多冲突和不一致，那么决策就会变得更为复杂；正如所证实的那样，整个组织都一致认为当前文化很好地适应于商业环境，因此，这种文化它应该被保留和强化。

评估过程要与组织面临的特定问题相适应，而客服系统中的关键成员则可以帮助设计那些可以最好揭示他们文化要素的过程。

案例 5：海军研究实验室

这个案例讲述了由于担心在假定的地域亚文化之间缺乏交流，评估组织文化的决策会引起一系列更完全未料到的洞察，这些洞察关于对正在起作用的其他亚文化动力。我最初的目标是要弄清楚在新英格兰的研究部门与在华盛顿的行政管理部门之间的地域和结构差异，是如何导致了他们亚文化上的差异。这两个部门有着不同类型的人员和不同的任务，因此可以预期会存在严重的亚文化差异，这些差异将会导致沟通与合作上的问题。

一位麻省理工学院校友联系到我，他在海军研究实验室工作，知道我从事有关文化的研究工作。他把我介绍给实验室的高级管理层，我们决定成立一个为期一天的评估工作坊，在其中我们将会采用我的方法论来探讨地域性亚文化差异。进行评估工作的团队是代表研究部门和行政管理部门的部分高层管理层。随着工作的进行，我们发现一组以往没有注意到的重要结构差异必须被考虑进来。实验室是根据项目来运行的，这些项目都是地方性的，每一个项目在华盛顿他们都不同的财政赞助商。因此，为了展开预算、寻找有见识的赞助商，以及解决所有可能出现的外部政策性问题，每一个项目在华盛顿都有其自己的管理职员。

一个部门在华盛顿，一个在新英格兰，这两个部门其实是 9 个部门，每个部

门在新英格兰和华盛顿各有一个子部门。因为令每个项目流畅地运作非常关键，这9个项目中的每个项目都必须经过多次会议和持续的沟通来迅速克服地域因素造成的问题。这样，每个项目都会根据其工作性质和人员产生一种亚文化，而且在项目之间的确存在亚文化差异，但是最初存在地域问题的想法必须完全被终止。

从这个文化分析中我们学习到的重要一点是：**关注文化可以揭示组织中以前没有注意到的一些重要结构。**在地域性分离起作用的地方，每个项目已经做了大量的事情以减轻潜在的消极影响。正如我在之前案例中所说到的，**文化评估显示，亚文化需要被保留，而不是被改变。**

概要和小结

以上所描述的和阐明的评估过程反映出以下结论：

1．文化可以通过个体访谈和团体访谈过程的不同方法进行评估，到目前为止在效度和效率两方面团体访谈是更优的方法。这些评估过程最短用半天时间可以完成。

2．文化不能通过调查或问卷的形式来评估，因为人们不知道问什么，而且不能判断其结果的信效度。调查结果可以被看做是文化的人工饰物和组织氛围的反映，但它们无法告诉你任何组织运行的更深层次的价值观和共享假设。

3．文化评估只有在同组织问题或事宜相联系的时候才具有价值。换言之，出于自身目的诊断文化不仅责任太重，而且可以被认为是无聊和无用的。另一方面，若组织拥有一个目标、一项新战略、一个有待解决的问题和一项变革议程，那么测定组织文化如何影响这个事宜，不仅有用而且在绝大多数情况下还非常必要。这个事宜应该与组织效能有关，而且应该以尽可能具体的形式被陈述出来。人们不能说文化本身就是一个事宜或者问题。文化影响组织如何运转，而且最初的关注点总要放在绩效在哪些地方需要改进上面。

4．评估过程应该首先确定文化假设，然后根据文化假设在组织正要做的事情上起支持作用还是束缚作用，对文化假设进行评估。在大多数组织变革成就中，利用文化的支持作用要比克服文化带来的束缚作用容易得多。

5．在任何文化评估过程中，人们应该对亚文化的存在保持敏感，要做好对亚文化分开评估的准备以便确定它们与组织所要做的事情的关联。

6．文化可以在人工饰物、信奉的价值观与共享的内隐假设等层次上进行描述和评估。到达假设层次的重要性在于洞察——除非你能理解共享的内隐假设，否则你无法解释总是在信奉的价值观与观察到的人工饰物的行为方面之间的表面差异。

应该注意的是，这里所描述的 10 步评估过程是相当快速的。在几小时内人们可以很好地了解到某些主要假设是什么。如果外来者／研究者能够以更详尽的术语描述文化是很重要的，那么可以进行额外的观察、参与式观察以及更多的团体评估，直到一个完整的描述出现。根据领导力的内涵，我认为在大多数领导者需要管理某些文化元素的情况下，这种内部解析过程是必然的，而且这个步骤可能是有用的。

第18章

组织文化的变革

本章目的是要进一步阐明文化和文化变革的复杂性，对于某个特定的组织，当它已经面对一些特定的问题有一段时间时，了解这种复杂性就有必要了。实际上，文化变革的驱力来自于解决组织问题的需要。只有当先前的文化假设变为障碍时，文化变革的问题才会出现。在本章，我会分析一个历时多年的转型案例，这次转型是汽巴－嘉基公司为了解决它在20世纪70年代出现的大量问题而设计的，这次转型同时也被视为一个真正的文化变革的案例。这个故事不仅阐释了前面的章节所讨论的许多机制，也提出了许多关于汽巴－嘉基公司是否发生了一场真正的文化变革的基本问题。

在前面对汽巴－嘉基公司范式的描述中，我试图呈现某些深层次的共享假设：它们彼此之间是如何相互联系的，以及这种假设范式是如何解释组织的大量日常行为的。在本章中我还想呈现，文化变革的过程中所显现出来的汽巴－嘉基公司的一些文化要素，以及当组织本身发生变化的时候，文化是如何改变或者是如何保持不变的。在展开这个案例的过程中，我用所谓的临床方法来研究文化的含义也会变得更为清晰。我会把来自汽巴－嘉基公司的数据与来自其他案例的对

比性的观察一起呈现，通过具体的事件来说明变革过程是如何展开的以及咨询顾问是如何与变革过程有关联的。

DEC 公司和汽巴－嘉基公司的文化本身不会轻易地或者自动地显现出来的，相反，我必须在组织成员的帮助下推想为什么从文化视角来看，某些触动我的彼此不一致的事件是有意义的原因。因此，在下面我将综合说明在本书中已报告的一些文化推论是如何得出的。

当然，无论是从历史学观点还是从人种学的观点来看，我在这里要呈现的信息都是不完整的。这些信息受到我采用的临床视角限制，因此，委托人让我卷入的目的会使这些信息带有一定的偏差。然而文化是无处不在的，所以无论是在何种环境中，我们都能观察到一个文化范例的深层次假设。较为不明晰的是可能仍存在的不同亚文化的结构和内容，尽管一些亚文化的影响在变革的过程中会变得十分明显。

最初的接触和第一次年度会议

我对汽巴－嘉基公司的介入始于 1977 年在其年度全球会议上对高层管理团队进行一项重要的“教育干预”。利奥波德博士，是汽巴－嘉基公司管理发展职能部的经理，他在 1978 年关于职业生涯发展和职业锚的公开研讨会上已经听过我的演讲。他向他的老板，执行委员会（对公司绩效负责的团队）主席山姆·柯克兰建议，我在职业动力学方面的经验可能很值得与汽巴－嘉基公司的高层管理团队分享。

柯克兰对年度会议的目标是给予团队富有启发性的刺激来解决公司的问题，大体上是在领导力和创新能力领域。他认识到公司在一个更加动荡不安的经济、政治和技术环境中前进，这种环境要求新的反应。柯克兰是公司的一个瑞士铸造家族的后代，但是他在美国子公司有 10 年的职业生涯历程，并且欣赏美国那种能够刺激产生一定水平创新能力的更为动态的环境，这种环境在他的祖国是没有的。他本身所受的教育并不是科学类而是法律类，他是那种少有的身处自身文化当中却同时可以对这种文化进行客观观察的领导者典范。他把不同的身处局外的演讲人带入年度会议，这是一个经过深思熟虑做出的尝试，他希望以此来拓宽他的高层管理团队的见识。我两天的演讲则聚焦于个人职业生涯发展背景下的领导力和创新能力。

不管是创新能力话题本身还是对团队进行演讲的方法都与汽巴－嘉基公司的假设完全一致，这些假设是：

(1) 在科学领域创新能力是重要的；

(2) 知识是通过一个科学的过程得到的；

(3) 专家之间对知识的沟通是带有学术色彩的。

相反，在DEC公司那种务实的环境中，高级管理层花上整整两天时间参与一个演讲者完全是局外人的研讨会是不可想象的事情，而且创新能力的话题也不会令高级经理感兴趣——它会被看做是太过抽象的话题。事实上，如果我试图对那个团队发表演说，哪怕是15分钟，我也会被打断，并被强迫立即进行相关的评论或是让团队回到工作岗位上去。

DEC公司很少事先进行准备计划，与之不同的是，汽巴－嘉基公司对每件事的计划都会精细到最小的细节。在柯克兰和利奥波德两人确定了一个大致的主题后，我需要会见柯克兰来明确我的一般步骤和个人风格是否是他所需要的。我被邀请去他巴塞尔郊外的家度过了一天一夜，在那里我也见到了他的妻子。柯克兰和我相处得很好，所以他同意让我在1979年到瑞士莫林根举行的年度会议上发表讲话。

几周后，有一位孔兹（Kunz）先生到麻省理工学院拜访了我，并与我讨论有关会议演讲的细节。孔兹是研讨会的负责人，负责制定三天里具体的会议议程，后来，他又不得不就如何与公司团队相处的问题对我进行了一番教导。他之前是一名生产线经理，之后参加了领导培训，由于经验上的优势，他非常熟悉高级生产线管理层的期望要求。在麻省理工学院，在距离研讨会还有几个月的时候，孔兹和我用了几个小时来准备要用的材料，设计与会者要做的练习、日程安排表等。

在这个过程中，我通过观察获得了汽巴－嘉基公司经理的第一手材料，了解了他们是如何对所负责的活动的每一个细节尽心计划的。我不得不提供一个计划表，列出演讲的两天当中每一分钟要发生的事情，而且公司非常愿意为了使一个会议尽可能完美而把所有可能使用的时间和精力都调配出来。这个过程不仅显现出汽巴－嘉基公司对组织的高度奉献精神，还显示了文化假设对于管理问题来说是多么的基础。孔兹对会议的管理有着清晰的责任，尽管他在领导层中比参会者

低两级。他组织了一个审核委员会，其中包括柯克兰和一些执行委员会的成员，来审查研讨会计划并让他们参加这次研讨会，不过这个团队仍然给了孔兹足够的自由来对研讨会的形式做出最终决策。因此，虽然当时我并没认识到，但是不管是在 DEC 公司还是汽巴－嘉基公司，我进入组织的方式都体现出了它们各自的文化。

参加汽巴－嘉基公司年度会议的包括董事会主席即柯克兰的老板、几位作为来宾的董事会成员、9 人的执行委员会、全部的高层职能经理和区域经理，还有最重要国家的经理，共计 45 人。这个团队每年会根据要涉及的议程的具体情况进行为期 5 天或更短的会见。

虽然当时我并没认识到，但是会议确实发挥了大型的整合与沟通的功能，这一高水平的、开放式的、横向的沟通使得在日常运作中不会发生的文化性事件在会议期间合法地、正当地出现了。尽管如此，会议还反映出对公司内人员等级结构的强调，这一不同单位间分享信息的过程发生在公共场合下，并受到执行委员会和董事会成员的监视。不仅如此，还存在一种对他人保持恭敬的强烈倾向，并且只在对某些信息提出特别要求时，成员才会分享他们的观点。会议同时还为高层管理者提供了快速的向整个组织传达主旨信息的机会，就像我们接下来会谈到的，在需要的时候可以将整个组织卷入到危机管理中。

前面已经提到过，会议是在令人愉快的瑞士山区的度假胜地举行的，整个会议期间始终有特别的休闲活动来帮助团队成员放松。我在第二天和第三天发表演讲，而且我在一天的活动当中加入了一套成员彼此互相进行的关于职业生涯历史的访谈，以此帮助参加者完成他们的“职业锚”。我把创新能力放在变革——特别是角色变革的背景下，以突出科学创新能力绝不是唯一的一种创新能力，任何角色的经理都可以在他们的前进路径上变得更加富有变革性。完成职业锚需要两个人对彼此的教育和职业生涯历程进行访谈。我要求人们以令人舒服的方式进行配对，避免将与对方分享经验时感到不自在的人凑在一起、组成形式化的配对。董事会主席的积极参与为会议定下了一个好的基调。

我在第三天发现了会议的一个传统，就是让团队成员摆脱等级层次表现出自己的能力并且在一起玩耍。孔兹得到授权在附近设置一些有趣的活动来让我们所有人都去尝试一些我们并不擅长的事情。这个计划是经过了深思熟虑的，除了孔兹和柯克兰以外，这些活动对每个人来说都很新颖，并且人们每年都对孔兹的点

子都抱有很高的期望。下午的早些时候，我们都乘上公交车然后被带到25英里外的地方，在那儿有已经准备好的娱乐性的弩弓，我们每一个人必须轮流学习用这种颇为新颖和异乎寻常的武器射击目标。这个活动对于每个人来说都具有同等的难度，因此为人们提供了更多的可以跨越等级界限来逗弄别人的机会。

弩弓射击结束后我们乘公交车来到附近的一个城堡，以一场大型的、非正式的、可以畅饮葡萄酒和啤酒的晚餐作为一天的结束。在这次晚宴上，主席进行了很随意的演讲并谈到了他本人的职业锚，继而将前几天的充电内容合理化，并再次阐明团队已经为接受权威观点、运用学术充电。

第一次年度会议的影响

这次会议的三个主要效果有以下几个方面。

1．**团队在创新能力和变革方面获得了新的领悟和信息，特别是认识到变革在不同的职业和组织背景中都会发生，并且不应该与科学家们所从事的纯粹的创新过程相混淆。**那些已经很久以前就脱离了技术身份的经理之前已经不知不觉形成了只有科学家具备创造性的假设，所以他们因为我的信息而恢复信心，我的信息是，在一个健康的组织中，在所有商业职能中管理者角色的变革都是非常需要的。这将大量之前认为并不具有创造性的活动合理地转化为创造性活动，并通过在日常的问题解决工作中进行变革获得更多解决问题的力量。如果不是因为团队深信关于科学和科学中的创新过程的假设，这一领悟也就不那么重要了。后来我发现柯克兰一直意图拓宽团队视野，并为他心中所想的变革打基础。

2．**团体从关于职业锚的讨论中得到了新的领悟，这些领悟强调了职业生涯的多样性以及人们在他们的职业生涯中正在寻找的不同事物。**其效果在于解冻了单一死板的关于职业生涯以及科学背景在职业生涯中的作用的观念。主席用幽默的讲话说明了职业生涯发展中的个体差异的合理性，部分原因在于主席恰好曾是一名律师，而不是一位科学家。

3．**在三天时间里我做出了几个自发的干预，通过这些干预，这个团体逐渐了解了我以及我作为一个过程咨询顾问进行反应沟通的风格。**特别是，当我被允许参加孔兹所组织的策划委员会会议对每天的活动进行审核时，我发现在这一情境中，在某些场合下我在流程和设计上的想法促进了团队的计划。柯克兰和执行委员会的其他成员能够观察到一个过程咨询顾问对一个会议会是非常有帮助的。

为了避免专家角色，在非正式场合，如吃饭时或晚间，我调整了我的自发反应。例如，如果我被问到在参与式管理领域公司正在做什么，我会给出一些例子并突出我所观察到的多样性，而不是像我被期望的那样做概括归纳。我感觉在这个过程中，与我交谈的一些经理对我感到失望，因为我不符合科学家总是对某一领域的知识进行总结概括的刻板印象。另一方面，我对汽巴－嘉基公司的问题进行钻研的意愿打动了许多经理，他们接受我对自己作为一个过程咨询顾问而非专家咨询顾问的定位。

当两天的演讲完成后，我的这次会议历程就结束了，与此同时，制订生涯规划和该公司更广阔领域内的职位/角色规划的计划也已经完成了。特别是，柯克兰和执行委员会决定让所有的高级经理都做“职位/角色规划练习”，其中涉及重新思考他自己的工作，思考其工作发生了什么改变，以及按照规划其工作将在接下来的5年中继续做何种改变，并分析工作所处的环境等。柯克兰还鼓励更多的经理做“职业锚访谈练习”，将其当做年度管理发展进程的一个输入资源，并授权开发、改编公司里专门使用的组织面试问卷。他们要求我与总部的管理发展团队一起工作，作为一名咨询顾问在下一年用大致10~15天的时间来帮助实施这两项活动。我的委托人就是管理发展部经理利奥波德和柯克兰，这项大型任务意在提升公司在所有领域的变革能力。

第一年的工作：熟悉文化

在这一年中我多次拜访了该公司，每次持续2~3天的时间。通过这些访查，我对他们公司的管理发展系统更加了解了，并会见了一些执行委员会的成员，渐渐投入到我认为最重要的活动：下一次年会的规划。在我看来，如果要促进创新和变革，最重要的是在年会中营造更为开放的氛围。我的目标就是做整个会议的一个过程咨询顾问，而不是做一两天一个带来智慧的教育家。

然而对于大部分管理者来说，我可以提供“在线”帮助的想法仍然是非常陌生的，通过我在DEC公司得到的反面教训，我了解到，除非我能解决实际的问题，否则他们仍然认为我的方法是无用的。最初我认为，汽巴－嘉基公司管理者的反应是由误解造成的，因为有多次我并未被邀请参加在汽巴－嘉基公司的工作会议，并且总是被摆放在专家的位置上，总是不得不详细地制订我的访问计划，我由此认识到我所面对的是真正被定义为文化的东西。汽巴－嘉基公司的管理者们关于

咨询顾问是做什么和怎么做的假设，反映了他们关于管理者是做什么及怎么做的更为普遍的假设。

举例来说，在公共大厅或者经理餐厅里，我遇到几个在我前几次访查中遇见的管理者，他们对我视而不见，后来我了解到，遇见一个咨询顾问意味着他们遇到了麻烦并且需要帮忙，这在汽巴－嘉基公司是被竭力避免的。总体上，在汽巴－嘉基公司我唯一可以被接受的角色是管理教育者或者专家，这个角色是适用于汽巴－嘉基公司的文化范式的。这一点很重要，因为对我而言，我以一个过程咨询顾问的角色参加下一次年会的要求是未知的，具有强烈的反文化性，但是柯克兰被激起了强烈的好奇心，他的坚持动摇了规划委员会其他成员的想法，在那个角色（过程咨询顾问）上他们接受了我的要求。

我们在这一意向上达成妥协，即我将对我在会议中观察到的一些事件发表几个相关主题的演讲，从而使我的参与合理化。通过一个科学家的身份获得能更好地了解高级管理层的机会，我作为咨询顾问的角色进一步被合理化，将来我也可以发挥更大的作用。柯克兰和其他高层管理人员对于整个团队需要什么有一个特别的观点，他们准备通过介绍一个作为咨询顾问的外部人员来推动该过程。我逐渐认识到，他们想要解冻团队，以使它对即将传达的危机信息更容易接受。一个拥有新观点的外部人员在这个过程中能够有所帮助，他是团队反馈信息的提供者，同时也是即将发生的变革过程的专家。

另一个外部人员是一个政策教授，他也在汽巴－嘉基公司的董事会中占有一席之地，也被邀请参加会议。我们的参加与柯克兰和执行委员会的一个决策有关，在1980年的年会上，每个部门要对公司绩效做一个回顾，他们相信，这样一个回顾将激发变革和创新的需要，从而阻止组织不知不觉就陷入无利润的境地，无利润正在发生，只不过尚未被清楚地认识或接受到。他们还打算引进一个称为重新定向的项目。

这个商业问题已经存在多年，但是世界范围内的高级管理层还没有统一认识到这是一个危机。主要的产品部门是公司利润的中心，但是正如我之前所提到的，他们之间并没有很好地进行沟通，尽管其总部都在巴塞尔。这些部门只知道自己的处境而并没有意识到自己对公司整体利润下滑的影响，只有执行委员会知道全貌。

因为缺乏横向沟通，这种问题很容易产生，这会导致一个部门经理会想当然

地认为自己部门造成的损失会由其他部门来补偿，事情也会得到改善。这种文化导致每个部门经理只关注自己部门的业务，而不是从全公司的角度来思考。虽然多年来部门之间的沟通问题已经对公司造成了困扰，但是并没有引起重视。因此，这次年会的大部分时间要致力于销售“存在一个总的公司问题”这一观点，帮助部门经理们在小型团队会议上接受和解决这些问题。

考虑到这些目标，规划委员会希望我能帮助设计会议流程，以及必要时给出关于开展和管理各种改革项目的演讲。换句话说，经济和市场环境正在引起一场金融危机，高级管理层决定是时候应对这场危机了，咨询过程将成为管理层启动重新定向项目的更为全面的进程。

在第二次年会上解冻

这次会议的第一部分致力于呈现各部门的财务数据，在随后的小型团队会议上消化和分析这一境遇并制订相应的阻止利润下滑的方案。一些在成熟市场上运营的部门正在失去利润，而其他部门正在成长并对整个公司的盈利做出了很好的贡献，这一点会使部门境遇变得复杂化。来自问题部门的部分经理会很尴尬、惭愧，对于他们能够扭转目前的困境过于自信，而其他的部门经理则认为这些正在失去利润的部门不大可能完成目标，因此不愿承诺做出真正的变革，而只是做一些表面上的改变。

来自盈利部门的经理则自鸣得意、自命不凡，并且想知道高级管理层何时处置这些拖后腿的“失败者”，但是来自利润下滑部门和来自高级管理层的许多人员却认为，虽然他们的表现在公司内部相对来说较好，但是相对于同行业的其他公司部门而言，他们做得仍然不够好。显然，如何解决这个问题将由领导层决定，正如各部门所看到的那样。

在各部门的回顾及报告中，另一个重要的公司文化浮现出来。正如在第 5 章中我已经提到的，公司多年来努力向多元化发展，并通过收购美国埃威克公司（Airwick）力图进入消费品市场。我在埃威克产品的回顾中了解到，在有关疾病治疗和饥饿防治的“重要”产品上，汽巴－嘉基公司的自我形象是多么强烈。只是为了赚钱而卖某项产品并不符合他们关于商业性质的一些文化假设，而且应对一个以市场为导向的组织让他们感到并不容易。因此，当该部门于 1987 年被卖掉的时候，人们并不吃惊，尽管这个部门是盈利的。

驻国经理代表着在世界主要国家设立的子公司，他们都承认存在跨部门的问题，他们因总部组织负责诸如研发、财务、控制、人事和生产诸多功能导致过度膨胀而感到非常地不安。这些经理们坚持，应该裁减总部人员，因为他们不但人浮于事而且很多时候还会盲目干预子公司的运营。在公司的发展初期，研发、生产、财务和控制方面的高度集中是有益的，但当它已经发展为一个全球跨国公司的时候，以前小的地区销售办公室已经逐渐成为一个大型的能够管理地方上所有职能的自治公司。

子公司需要配备自己的人员，但他们接着就会和总部人员发生冲突，总部员工认为他们可以直接与子公司的其他部门人员进行沟通。由于组织的职权等级属性，总公司需要不停地向下属的区域子公司询问大量的信息，并经常性地进行巡视。他们认为如果他们对公司的全球事务负责，就不得不被不停地告知子公司的所有事情。因为缺乏横向交流，他们并未意识到各种各样的询查经常会导致地区部门管理的混乱，因为回答问题、接待来宾、获得行动许可等都会浪费大量的时间。

因为公司的成本结构越来越受到严格的审查，各国子公司都被要求削减开支，但总部却仍然很自满、很臃肿、很快乐。最令大部分驻国经理担忧的问题是，高级管理层是否要考虑如此严重的利润消耗，已经提供了精简总部职能人员的正当理由。如果没有这个必要，那么这一定意味着这只不过是一次消防演习，而不是一场真正的危机。

诱发生存焦虑

截止到第一天会议结束时，已经有若干不能被证实的财务数据呈示，各团队已经开始讨论一些具体的做法，但是来自这些团队的反馈信息却显示他们既没有完全理解也没有真正面对这个问题，他们并没感到足够的焦虑和担忧。规划委员会讨论决定应该怎么做才能使他们意识到问题的严重性，结果他们认为另一个咨询顾问可以以哈佛案例讨论那样的方法质询团队的成员，使他们得出一个不容置疑的结论，那就是问题确实存在。在第二天的两个小时的会议里他非常高效地做到了这一点，他最后向所有在座的人证实了：如果不做出一些重大改变，公司在长期发展中将无法继续保持盈利。这个结果终于营造了一种危机感和沉重氛围。这个信息第一次真正地被所有人共同接受了，这为重新定向项目的介入创造了条件。

为什么会起作用呢？我意识到，在文化中，高级管理人员所行使的职责就像是家长所做的，家长通常很难告诉孩子，如果他们不成才，这个家就完了。孩子们会很容易互相责备彼此与家长，而且还会共同规避感受责任。“高管（家长）将会处理好他们所有的问题”已经成为一个传统的观念，“家庭”问题对“孩子们”来说太沉重了，由此导致了大量的否认行为。

在这个案例中，局外的咨询顾问向他们传达相同的信息，使他们认识到这个家庭作为整体已经出现了问题，他们必须作为一个整体来面对和解决它。他能够比内部人员更直接和更具对抗性，同时，他能提醒整个团队他们每个人都是绑在一起的，而执行委员会就像一个带着一群孩子的家长。这个认识并不会减轻不情愿的痛苦，但是它迫使这个问题得到公开，因此再也不能否认了。团队已经真正开始对问题感到焦虑，但是不知道如何解决问题会将这种学习性的焦虑扩大化，他们无法感到心理上的安全感并因此感到无力。

提供一些心理安全感

接下来的问题就是如何降低现在团队内所呈现的这种学习而来的焦虑和挫折。我们如何才能在心理上建立起安全感，使整个团队能振作起来并重新界定目前面对的情况、开始做一些建设性的工作呢？我和另一位顾问花了很长时间思考这个问题，终于想出了一个主意——现在正是好时机，可以做有关改变阻抗的本质以及如何克服阻抗的演讲。这位顾问已经在前一阶段做过面对面的质询了，所以现在我应该作为支持者和推动者上台了。

我迅速整理了笔记，制做了幻灯片，在接下来的一个上午我做了关于以下几个问题的演讲：

(1) 为什么一个健全的组织需要变革？

(2) 为什么个人和团队抗拒变革？

(3) 如何分析那些促进变革和制约变革的力量？

(4) 如何在重新定向项目的背景下，开发下一年的有效变革目标，包括时间表、成果的评估和相应的责任？

我强调了变革计划的核心是，整个变革过程本身应被界定为是由专门指派的变革经理管理的一个阶段。

这些演讲果然收到了预期的效果，团队成员们开始积极地思考问题，当他们

回到各自的部门时，能够优先处理与重新定向项目有关的事宜。会议结束时，他们充满了现实主义和乐观主义的态度。各个部门的内部会议结果非常明确，亏损部门认识到他们需要精简和重组，盈利部门也认识到他们需要比竞争对手更有效率，但是他们也都明确地表示，除非总部精简他们过剩的人员并改变自上而下的管理方式，否则这些变革都不会发生。这些并不是新的看法，但是之前却没有被坚定地提出过。会议结束时，领导层承诺会处理所有这些暴露的问题并建立处理问题的系列的任务组。

为重新定向项目创建机构：作为“并行系统”的项目任务组

汽巴－嘉基公司的经理在团队工作方面有着熟练的技巧。首先，柯克兰和执行委员会利用这种技巧创建了一个指导委员会，将重新定向项目组织成大约30个相互分开的、具有操作性的任务。年度会议结束后，指导委员会开了几天会，全面考虑了在重新定向过程中将要完成的具体任务，并设计了实施这一过程的整个并行系统。

每个任务都设立了一个独立的指导委员会，并指定一名执行委员会的成员为该任务小组的绩效负责。为了避免让一些高级经理收缩和重建他们之前所负责的部门，责任被重新分配以至于不会产生利益冲突，而且每一个部门会以新的眼光被看待。

除此之外，每个任务小组都指定了一名高级经理来审核和质疑该任务小组的提案，以确保他们是有意义的，并且被合理地全盘考虑过。指导委员会规定了时间表和明确的目标。另外，每个团队都配备有一名内部的组织顾问，其作用是帮助处理团队自身的组织问题。在如何安排他们工作的问题上，几个团队向我请教并获得了我的帮助。

在接下来的整整一年时间里，高级管理层以书面的形式，通过各种会议以及走访公司不同地区分公司，将所有这些决策清晰地进行传达。这些会议不仅强调了重新定向的过程，还突出了重新定向的必要性以及高层管理者对重新定向项目的承诺。对这一特定项目给予如此重视，这一举措将巴塞尔总部的人数至少裁掉了1/3——这不是个小任务，因为这涉及许多解雇朋友和亲属的案例。

这些工作职责上的结构性改变是指导委员会实施的主要变革。对团体的技巧性使用，不管是在年度会议上还是在项目的设计上，其矛盾性都让我震惊。一个如此等级分明而且如此关心个体基础的公司怎么能在干预团体和进行团体性操作时如此有效？答案似乎是，事实上公司的高级管理层其自身是一个在一起工作了很长时间并且具有责任连带性的团体。对公司产生作用的更明显的“瑞士－德国文化”也表现出相同的矛盾性——有强烈个人主义的同时，又有强烈的团体意识以及为了解决问题以团体方式共同工作的承诺。

这种对团体的重视在一次会议上得到了确认，我在该会议中向两名年轻的经理就为期一周的中级管理层课程的设计问题提供了建议。我的建议是使用一个团体生存练习，这样可以清楚地说明团体在解决客观问题时比个体做得更好，但是他们告诉我他们过去已经使用过这个练习了，而且参加者很习惯性地问为什么要浪费他们的时间，因为他们已经确信团体在问题解决上比个体做得更好。

你可能会推测，之所以团体工作在汽巴－嘉基公司会如此重要是因为实质上这是公司横向沟通的唯一形式。在一个部门的经理要提供帮助或者从其他部门请求帮助时，该经理可能会处理一些敏感性的问题，而如果由所有部门的成员组成一个任务组，让该任务组彼此轮流报告干预有效和干预无效的过程，那么这些敏感性的问题就会被克服，同时又能保存面子。这样倾听者就会学习并得到新的思想，既不用把自己定位成问题的产生者也不用让别人把他定位成他们提供帮助解决问题的对象。因此团体会议会使所有人的面子得以留存。

另外我意识到，尽管实施系统实质上是等级分明的，团体工作会帮助建立对项目的承诺感。如果团体已经讨论了该问题，那么等级制会运行得更顺畅，就像在日本公司的系统中那样，在宣布决定前会达成一致。重新定向项目以不同的方式使用了公司的文化力量，并且为了在不明显改变文化的情况下解决业务问题而重新界定了它的正式程序。

第二年：巩固重新定向项目

第二次年度会议之后，在我的多次访问期间，我在三个重要领域工作。

首先，在别人主动预约后，我会与任何项目团体或团体成员讨论接下来如何做。如果我学到对其他项目有所帮助的东西，我会进行总结并全部写出来以传阅给其他人。很多经理向我咨询如何更好地考虑提前退休的问题，如何不伤和气地

将他们社区的人打发走，如何促进经理们思考变革性重构的问题等。

如同在前面我所提到的，很快我发现我那些将好主意集合起来的备忘录在我发送给别人后就放在了那个人的桌子上。这是我在汽巴－嘉基公司第一次遭遇到信息不会横向流通的文化规范。我也经常负责整个项目的执行委员会成员一起交流，并花了大量的时间来帮助他使他的角色和领导行为在他的项目组里保持清晰和有效。他是执行委员会里唯一一名始终把我当做一个流程顾问的人。顺便说一下，他不但是公司的首席财政官而且还是一名律师。还有几个项目经理想要我帮助他们考虑他们作为项目主席的问题，并恳求我在提案被人质疑之前对提案进行反馈。

其次，我变得更加熟悉管理发展盘存及计划系统，并与该职能部门的经理利奥波德一起召开了一系列的会议来讨论怎么改进它。引进和培养更好、更有变革性的经理是重新定向项目的优先级的、长期的目标。大家也知道利奥波德会在一年之内退休，他的继任者需要一名了解公司的顾问来帮助他思考计划。

最后，柯克兰和规划团体要求我考虑关于文化假设的运作，就公司文化访谈经理，并理解文化如何帮助或阻碍重新定向项目。一个基本的想法是要做好准备就文化的作用在第三次年度会议上发表评论。

第三次年度会议：文化演讲的灾难

我已经清晰地表达了，应该将变革视为一个管理阶段，具有目标性同时指派管理变革的经理。从这个视角出发，第三次年度会议提供了一个很自然的机会来回顾进步、核实遭遇到了哪些问题以及分享成功和好的新观念，需要的话可以重新对一些项目进行规划，而且最重要的是，宣布执行委员会成员、部门负责人及驻国负责人之间新界定的角色关系。

总部的组织过多地介入了当地业务的日常运作中。因此随着职能的收缩和重构，将公司总部的角色重新定位以使其更加具有战略职能，而让运营单位更多地处理日常管理，这样做看起来也是值得的。由于驻国经理现在不仅愿意而且也有能力承担更多的责任，并且执行委员会对它的战略职能角色也有了更多的认识，所以这一点也是有可能实现的。

在开幕会上我被要求对重新定向项目的进步做出评论，评论基于以经理们为对象的关于项目经验的一系列访谈。这次演讲的目的是唤起参会者对变革理论的

回忆，通过列举各式各样的例子使他们个人的经验和挫折合理化，以此来阐明变革型的经理是如何处理阻碍力量的，并向团体介绍作为一种力量的公司文化概念，并对其分析。基于我的观察和系统的访谈，我会对一些在汽巴－嘉基公司运作的文化假设做出评论。

对演讲的反馈使我产生了一个很重要的深刻见解。许多参会者说，我陈述的事情或多或少是准确的，但他们明显不乐意的是，作为一个外部人员，我已经把他们文化的一部分公开化了。他们中的一些人坚持认为我误解或者曲解了他们的文化，有一两个执行委员会的成员因此判定我不是一个有用的顾问。对我来说，讨论他们的文化假设造成了一种极端处境，一些经理远离了我，而另一些与我更近了。一场关于对他们文化的某些陈述正确与否的辩论展开了。我得出了这样的结论，如果一个人不想要这种极端结果，他应该帮助团体解释它自己的文化而不是以一种说教的态度表达他自己对于文化的观点。

在对文化和变革做出概括性的呈现之后，每一个项目组都被要求对自己的状态做出简单评论，一些小团体还要通过开会来考虑其含义并提出建议。从规划团队的视角来看，会议的最后一部分是最难的，这涉及如何告诉每个人执行委员会、部门负责人、驻国负责人的新角色。执行委员会成员不能确定为了更具有战略性、有更多的个体承担责任，他们按照计划所付出的努力只是讲出来就能被人理解。

因此，我们计划了一个包含三个步骤的过程：

(1) 一份对新角色的正式声明；

(2) 由我进行一个简短的演讲，以阐明新的角色同盟的含义，强调角色网络的系统性特征，如果新系统要运行的话，需要每位经理与上级、下级和平级的人对他的角色进行重新协商；

(3) 由首席财政官发表有力的、富有情感的演说来说明未来这种新同盟在提高公司效率方面的效果。会议基于以下几点认识在高涨的氛围中结束了：在过去一年中什么是已经完成的、什么是正在做的以及从执行委员会已经具备的新角色上可以期望得到什么样的进步。

总部组织已经开始通过提前退休来收缩编制并减少令人困扰的控制活动了，这一事实明确地传达出一个信息，高级管理层是在严肃认真地对待它在重新定向项目中的角色，虽然让总部的人提前退休是一个极其痛苦的过程，人员被迫退休这一事实破坏了一个想当然的假设，那就是人们在公司里的职业生涯是有保障的，

但是处理退休时公司在方法上是高度个性化的，在财政上是慷慨的，这又强化了另一个基本的假设：就是公司非常关心它的人员，如果有任何方式可以避免伤害员工，公司就绝不会伤害他们。

第三年的评估

我在第三年年度会议之后的绝大多数常规访问都是致力于与乔·韦尔斯（Joe Wells）的合作，他是管理发展部门的新经理。利奥波德的退休是管理层更换的一部分。虽然我继续和那些决策委员会的成员会面谈一些关于重新定向的事宜，但工作的重心却转向了帮助韦尔斯思考在他新的角色下如何改进整体过程。作为他退休计划的一部分，利奥波德被授予公司顾问职务，让他做一个可以与我紧密合作的研究项目。

我们做了一项有关公司200名高层经理的生涯研究，目的是找出在他们生涯里走向成功的重要因素或问题。基于我作为技术指导这一条件，这一项目得到了决策委员会的赞同，这再次提醒我，我作为一名顾问的可信赖性很大程度上依赖于我的科学名望，而且科学的有效性是公司最终决策的标准。这一研究涉及这200人生涯发展过程中的诸多细节性的历史重构，令人惊奇地发现随着生涯的发展极少有地域性、跨职能、跨部门的调动。

利奥波德给决策委员会做了有关这些和其他结果的报告，引发了一场关于未来如何培养总经理应的大讨论。大家达成的一致共识是：在管理层应该有更为容易的地域更换调动，但是跨功能和跨部门的调动仍然是有争议的话题。决策委员会的成员也意识到，如果轮换的调动有意义，就必须在生涯早期启动。他们决定，只有整个组织都清楚地认识到生涯规划的重要性时，这样的早期调动才会发生。

这一决策就引发了有关管理发展的半天设计，这种设计被安排到定期给公司500名高层经理所安排的管理讨论会中。有关早期调动的新政策开始实施时，项目中的数据被用于检验这个新政策。一旦高级管理层认可一个决策是有效的，它就能够有效传达并在整个公司启动一个设计好的解决方案。这个信息是在讨论会上通过决策委员会成员完成传递的，但实施要留给具体的管理部门。

在这一年期间，柯克兰由于健康原因辞去了决策委员会主席的职务，这引发了潜在的继任问题。然而，决策委员会已预见到了这一问题，并且已经安排好了新的主席和副主席。新的主席是个科学家，但新的副主席则是首席财务执行官，

他在重新定向项目上表现出强大的领导才能。这两个人都一再重申汽巴－嘉基公司成功背后的科学和技术假设，就好比说："我们正在进行重大的变革，但是我们拥有与以前一样的文化。"

在第三年的年末，财务状况好多了，而且重建工作也在那些不盈利部门快速推进。每个部门都学到了如何管理提前退休，在从人员富余的部门到其他部门的人员交换的过程中实现了跨部门合作的评估。最初员工态度是消极的，而且我听到了很多对经理的抱怨，即便是那些最优秀的员工也不同意去其他部门。但现在这种态度在逐渐消失，因为"我们一定会在调离员工之前尽最大努力为其找到工作"的假设最终压过了部门的地方主义。那些过于执著于使用旧的管理部门策略的经理被逐渐替换为那些更着眼于创新的经理。需要做出重大裁员和重新设计其整个生产线的部门经理在这个项目中表现突出，而被提升到决策委员会中。

因为重新定向项目的功能已经实现，它在第三年年末时被官方中断。相应的变革项目将由决策委员会实施，我被要求"随时待命"提供所需要的帮助给经理们。比如说，一个曾经不盈利部门的新领导需要重建那些留下来的经理的士气，因为他们的很多同事之前要么退休，要么调到了其他部门。他们会感到一丝恐惧，并且这种沮丧让他们很难积极进步。在真正的汽巴－嘉基公司范式中，他试图通过一个外在的训练项目来帮助自己解决这一问题，但这一尝试并不成功。之后他要求与我会面以寻求其他的解决方案。考虑到汽巴－嘉基公司文化和他自己的承诺，显然他应该从内部建设他的项目，并且列出那些合作训练人的帮助，因为那些合作训练人知道如何设计一个文化上适用的项目。他从来没有考虑过使用合作训练组来帮助他，尽管他了解合作训练组而且也喜欢其中的一些人。我发现我自己成了这个组织的两个部分的斡旋者，能够让这两部分直接对话。他确实听从了我的建议，在接下来的一年，他开发了一个成功的内部项目。

在接下来的两年中，我的参与逐渐减少。重新定向项目中总部裁员团队的领导成为管理主席，需要裁员的部门的原领导成为执行委员会的主席。所有这些经理都表现出执行他们项目的才能。所有的变革都在没有外部人员加入汽巴－嘉基公司的情况下完成。我继续与韦尔斯在管理发展问题上合作，并帮助他实施他自己的一些项目。由于我对文化的知识被视为财富，我也为美国分公司的相关项目献计献策，但是由于"人们只有在遇到严重问题时才会使用顾问"这一假设在公司很占优势，事实上从1988年起我就不被重用了。

概要和小结

基于我的所见所闻，汽巴－嘉基公司成功地化解了一场涉及多个文化要素的重大组织危机。

1．不盈利的财务倾向彻底扭转。

2．两个之前不盈利的部门通过大幅削减产品、设备和员工，以及重组他们的生产、销售活动来适应目前的市场和经济现状，完成了自我重建。其中一个部门曾被认为是输家，但因为在一名优秀经理领导下成功重建，它成了公司的英雄，那个经理也成了决策委员会的主席。

3．公司总部的职能减少了30%～40%，更多的直线责任被赋予各国和各部门。

4．部门的职能被重新评估，它们的作用随总部更具策略性而被改变。

5．盈利部门也彻底对其自身进行了重新评估，并且启动了一些项目，在他们特定的行业领域变得更加具有竞争力，制药部门尤其如此。

6．决策委员会成员重建了他们自身的问责制，这样各个部门、区域和职能就只有一位明确的直线领导，这位领导所关注的就是要更具战略性。在之前的系统中，这些组织单位总认为该向整个决策委员会负责，并且常常由巴塞尔总部人员来进行微观管理。

7．一项重大的管理层继承计划产生了，并且得以成功实施，因为决策委员会新一任的主席和副主席被高级管理层认为是最好的选择，而且他们还会在近几年里被继续提升。

8．在这整个三年的变革过程中，许多低效的经理以提前退休的方式被公司清除，这确保了关键职位的经理都是能干有效的。

9．高级经理洞悉到了文化以何种方式既制约又帮助他们。

10．关于生涯稳定性和“终身雇用”的重要文化假设被重新评估并抛弃，在总部尤其如此。在这个过程，另一个“待人要以人为本”的重要假设得以重申。

11．根据所要求的地域性和到总部的岗位轮换，管理层的生涯发展被重新定义。

12．不合适的消费产品并购被重新评估，并做出决定将其卖掉。同时，进一步阐明了公司并购政策，只是为了寻找那些让汽巴－嘉基公司感到舒服的基于技术的公司。

多数汽巴－嘉基公司的经理说他们实施了一些重要变革，而且他们关于世界和公司的许多假设已经发生变化。表面上看，这像是一个清晰的重大文化变革的案例，但当我们走近再看时，公司的文化范式并没有真正改变。对科学权威的相同偏见继续存在，等级制度仍然象以前一样发挥着强大的作用，只不过重新界定了角色；当让经理们独自学习时，他们会将其工作做到最好的假设依然很强，并且在大多数情况下，横向沟通依然被认为是不合适的。比如，除了在年度会议上经理们可以遇到其他经理外，还没有定期的部门负责人会议，没有跨国家的或跨部门的业务会议。

很多项目，比如试行引入工商管理硕士并召开职能人员的国际会议，这好比将来自所有部门和关键地区的管理发展协调者集中起来，有人觉得他们能在这种文化下得到承认，但是得不到激励。我的某一次访谈，韦尔斯为我安排与 5 个工商管理硕士会面，他们被派往汽巴－嘉基公司的 5 个不同部门去看他们如何应对不同情境。我们进行了一个丰富的并且有建设性的会议。然而，一周过去，韦尔斯却因组织这一会议而被这些工商管理硕士的老板们批评，因为他插手了别的经理的事情。这件事表明这样一个跨部门的小组会议是不可能获得允许的。

当重新定向项目开始时，我们所有人都在讨论文化变革。将变革贴上文化变革的标签增加了正在发生的事情的戏剧性，因此即使最后这个项目是不正确的，它也可能有着某种激励价值。同时，这个项目使员工关注文化，因此他们能够识别出文化的制约和促进特征，但要提到的重要一点是，在组织运行中有相当数量的变革是在基本的文化范式根本没有发生改变的情况下发生的。事实上，在汽巴－嘉基公司，只有为了使深层假设产生更为强烈的效果，一些假设才会改变。因此，文化的某些部分帮助了文化的其他部分发生变革，尤其是总部组织缩减。这种很明显是放弃公司的某项文化假设的事情，正是为了“我们善待我们员工”这一深层假设才得以发生的。唐纳森和洛尔施在对大公司的重大变革研究中，指出了非常类似的事情。管理层基本的深层信念没有改变，但事实上却被用来加速组织所需要的变革以使组织更具适应性、更加有效。柯林斯和波拉斯在对成功组织的研究中阐明，一个核心系列的深层信念、价值观和假设的稳定性，也是组织长久生存的关键因素之一。

这一洞察引发了一个更深层的观点。许多有关使命、目标、方式、评价系统、角色和人际关系的假设，在仍然对组织发挥其日常功能非常重要的整个文化范式

结构之中，可能就很肤浅了。总部是为了解每一件事而拥有世界范围内责任的职能团队，这一假设在整个汽巴－嘉基公司文化中并不是一项非常深层的假设，但是它对各国家公司的业绩和管理士气有着重大影响。改变一下这些肤浅假设对汽巴－嘉基公司的有效适应至关重要。更深层的假设将引领整个变革过程，但其自身可能不必改变。

还需要注意的是，深层假设并不必须是职能性的。对科学的承诺继续被证明是对科学家的承诺，特别是某些对公司有突出贡献的老员工。在一个极端的案例中，有这么一个驻国经理，他在他的岗位上表现很差。一个更能干的经理被推荐掌管这个国家公司的管理，但是给他的权威决议是满两年后再上任，以便让表现很差的经理在他正常的时间内退休。因为人们会感受到，强制让他提前退休，不但会伤害他，而且也会给组织的其他部门发出错误的信号。

那么，究竟在重新定向项目中发生了什么，它为什么会发生呢？为了了解变革努力成功的原因，很多公司员工问了这个问题。我自己的观察是，变革努力是成功的。

(1) 因为决策委员会清晰地发出了需要变革的信息；

(2) 全力投入变革过程中；

(3) 解决了削减总部人员和职能团体权力这样看似不可能的任务；

(4) 沿着这一线路，不仅在驻国公司中更投入并且明确了责任归属，而且很明显还进一步减少了运行问题。

虽然横向的交流依然很少，但纵向的通道却更加开放了。财政信息比以前共享得更多，通过聆听项目结构许多建议被提出，而且被采纳的方案通过现存的等级制度得以有效实施，这种等级制是清晰的、自上而下信号的结果。

伴随着外部化的监督委员会，他们创立带有顾问和挑战性经理的项目团队并提供清晰的目标、日程表以及解决问题的截止时间，重新定向项目的设计反映了嵌入于汽巴－嘉基公司文化中的技能。他们非常了解如何设计团队项目、如何在团队中工作。在这种意义上，与那些低结构化的组织或对团队过程问题低敏感的组织相比，汽巴－嘉基公司利用其文化力量重新自我定向要快得多。

柯克兰是这种变革努力背后的驱动力和许多关键洞察的来源，正如前面所说，他能够跳到自身文化外部去客观评估它的领导类型。这个首席财务执行官和不同部门的经理跳出自己的亚文化并学习新途径的意愿，也起到了重要作用，但是最

后，文化通过重构一些次要假设，仅仅以周边方式进行了变革。然而这种周边文化变革常常足以重新设计其核心的业务流程，并因此解决重大的组织问题。

作为后记，汽巴－嘉基公司最终兼并了山德士公司，成立了诺华公司，一个更大的、跨国的但更加专注于制药的大公司。我曾有机会问到诺华公司的 CEO 这场后来的兼并事宜，他告诉我虽然两家公司在我与他们工作时曾经是竞争对手甚至是“敌人”，但兼并进行得非常平稳。如果这一兼并很平稳的话，这可能是因为这两家公司有着某些强烈的共同要素——巴塞尔文化和制药业的行业文化。

第19章

学习型文化和学习型领导

在最后的这一章里，我将把关注的焦点从分析转移到规范的推理上。目前有很多关于世界发展趋势和这一趋势对组织和领导层有何意义的推测，在这方面，我的观点是，各种关于全球化、知识型组织、信息时代、生物科技时代和放宽组织边界等预测，在一个主题上是相同的——虽然我们不能完全确定明天的世界会是什么样子，但是我们却可以确定明天的世界会与今天不同，会更加复杂、节奏更快，并且更具有文化多样性。这意味着组织和组织的领导者必须成为永远的学习者。

然而，当我们把永久学习的问题置于文化分析的背景下时，我们面临一个悖论。文化是一种稳定剂，一种保守势力，一种使事物有意义、可预测的方式。许多管理顾问和理论家断定，“稳固的”文化作为有效绩效和持续性绩效的基础是可取的，但强势的文化毫无疑问是顽固的、难以改变的。如果当今世界正变得更加混乱，需要更多的灵活性和学习，这岂不意味着强势的文化将越来越成为一种妨碍？那么，这是否并不意味着，文化创造过程本身就存在着潜在的功能失调，因为它稳固了事物，而灵活性可能更加合适？或者是否可以想象有这样

一种文化存在，在本质上，它以学习为导向、有适应性并且灵活？一种文化可以将永久的学习和改变稳固下来吗？一种支持永久学习和灵活性的文化会是什么样的？

将这个问题换为领导术语来提问，就是为了应对未来的奇袭，当今的领导者应该将文化演进推向何方？一个领导者必须具备什么样的特征和技能才能意识到未来的需求并实施为生存所必需的变革？

学习性文化看起来是什么样的

本章所提出的各种假设出自于最近与唐纳德·迈克尔、汤姆·马龙以及彼得·圣吉的多次关于未来组织的谈话。这些假设反映了对上述几人的看法的整合观点，包括迈克尔对未来学习需求的看法、马龙对信息时代理论与实践相协调的看法、圣吉对学习型组织的技术和实践的看法以及我本人对文化和创新的看法。将这些观点结合起来，促成了我们对于描述学习型组织特征的首次尝试，我们从相关维度以及在这些维度上所处的地位等方面对这些特征进行了描述。

1．主动性假设

一个学习型文化必须假设人们在与环境互动时，其适宜的行为方式就是成为主动的问题解决者和学习者。如果文化建立在消极接受的宿命论假设上，当环境改变的速度变得越来越快时，学习将变得越来越难。我们并不清楚在那些以听天由命为中心假设的文化中，这种行为假设是如何运作的。我的猜测是，在这些宿命论文化中，不同领域之间会产生差异，比方说在宗教领域，旧的假设会一直存在；而在商业领域，关于积极解决问题的新假设会与旧的假设并存。这种演化的好例子可从新加坡引人入胜的经济成功中看出，这种成功的基础在于对亚洲文化假设和西方文化假设的结合。

学习型领导者必须表现出为了积极解决问题而学习的信心，为组织内的其他成员树立合适的榜样。致力于学习的过程比致力于任何具体问题的解决要更为重要。面对的问题越复杂，领导就越是依赖组织内的其他人来产生解决方案，我们有足够的证据可以证明，假如组织内的成员已经投入到学习过程中去，那么新的解决方案就更有可能被采纳。学习过程必须从根本上成为文化的一部分，而不仅仅是解决任一既定问题的一部分。

2．学会学习的承诺

学习型文化在它的DNA中一定含有“学习基因”，意思是说成员们必须分享一个假设，那就是学习是一个值得投资的好东西，并且学会学习就是本身要掌握的一种技能。学习不仅包括有关外部环境变化的学习，还包括有关内部关系以及组织如何更好地适应外部变化的学习。比如说，了解DEC失败的一种方式是，留意到他们被要求进行持续性科技创新的学习，即在科技领域的学习，但是他们却很少对学习他们自身是怎样制造破坏性的团体内竞争这一点做出反省或给予承诺。DEC并没有学会通过辩论获得真理这一方法可能只会在个体水平上奏效，而一旦辩论变成一种内部团体的辩论，寻求真理的过程就会被保护本部门及本部门人员的需求削弱。

学习的关键是获取反馈并花时间反思、分析并同化反馈所蕴涵的含义。此外，学习的另一个关键是产生新反应的能力；尝试用新的方法做事，并获得对新的行为方式所带来的结果的反馈。这要花许多时间、精力和资源。因此一个学习型文化必须重视反思和实验，并且必须赋予其成员时间与资源来完成。

学习型领导者既要相信学习的力量，也要通过寻求和接受反馈以及在条件改变的时候展示反应的灵活性来亲自表现学习能力。

3．对人性的积极假设

学习型领导者必须信任他人，而且必须坚信人性基本上是好的，在任何时候都是可塑造的。学习型领导者必须相信，只要提供学习的资源和所需的心理安全感，任何人都会学习。学习在某种意义上意味着生存和进步的渴望。如果领导者从一开始就假设人们基本上都是懒惰的和消极的，人们是不会为组织考虑的而只会关心他们自己，那么领导者将不可避免地使组织向自我实现预言的方向发展。这样的领导者将把他们的雇员训练成懒惰、自我保护、自私自利的人，并且领导者们还会用这些特征来证明他们最初对人性的假设。这样所导致的控制导向的组织有可能会生存下来，甚至在某些稳定性环境中会发展壮大，但是一旦环境变得更为复杂，当科技化与全球化趋势使问题解决过程变得更加复杂时，这样的组织就是注定要失败的。

知识和技能的分布正变得越来越广泛，这迫使领导必须更加依赖组织内的其他成员，不管他们愿不愿意。在这样的情境下，对人性的玩世不恭的态度势必会

在多数情况下引起官僚主义的刻板印象，在最差的极端情况下导致反组织的亚团体。不管是哪种情况，学习过程都会因此受到致命性的削弱。

基于这一假设，人们可能会思索，为什么麦格雷戈在此类问题上提出X理论（完世不恭的对他人的不信任）和Y理论（对他人的理想化信任）之后的40多年的时间里，其理论一直没有深入人心。一种假设是他在控制导向型官僚主义依然有效的时候提出了更为理想化的Y理论。与Y理论真正相关的可能是未来的学习型组织。对我来说，一个学习导向型的领导者在对人性假设上持有除Y理论之外的其他假设是不可思议的，同样，如果一个在知识和技能上广泛分布的组织在没有彼此信任的情况下也可以运行，这也是不可思议的。这会一直把我们带回到科特·勒温对专制型课堂和民主型课堂的经典研究上。在教师在场的情况下，专制型课堂的成绩可能会赶上甚至超过民主型课堂的成绩，但是一旦教师离开，专制型课堂就会崩溃，而民主型课堂则会重新组织起来并继续保持其成绩。

4．可以支配环境的假设

一个学习型文化在它的DNA中必然包含一种基因，这种基因反映了“环境在一定程度内是可以管理的”这一共享假设。如果一个组织认为它与它的小生态环境是共生的，那么当环境变得更加混乱时，这样的组织就难以进行学习。虽然对缓慢变化着的环境的适应也是一个可行的学习过程，但我的假设是：世界变化的方式将使这种学习越来越不可能。环境越混乱复杂，领导者赞成并表现出某种对环境的控制水平是可取和可能的也就越重要。

5．通过实践和调查对真理的承诺

学习型文化必须包括问题的解决方案来自调查和对真理的实际追求这一共享假设。调查过程本身必须是灵活的，能够反映所遇到的环境变化的性质。在学习型文化中必须避免智慧和真理只存在于一种来源或方法中的专制性假设。

当我们遭遇的问题发生变化时，我们学习的方法也必须改变。为了某些目的，我们必须更多地依赖于规范的科学，为了其他目的，因为不可能获取科学的证据，我们将必须从有经验的实践者身上发现真理；为了其他目的，我们必须共同进行实验，不断地与错误打交道，直到找到更好的解决方案。知识和技能的形式是多样化的，而我所说的临床研究过程，这个帮助者和来访者共同工作以解决问题的

过程，会变得越来越重要，因为没人能成为足以提供答案的专家。人们可能会说，在学习型的组织中，一个人必须学会如何学习。

学习型领导者所面对的最艰难的问题是，他们缺乏自身专业技能和智慧。一旦我们处在领导的位置上时，不管是出于我们自己的需要还是其他人的期望，我们都必须知道问题的答案，并且能够控制情境。尽管如此，假如我们提供问题的答案，我们就会制造出一种文化，而在考虑到现实和真理的时候，这种文化将不可避免地带有说教主义的色彩。要建立一种持续学习的学习型文化，唯一的方法是让领导者自身认识到，有很多东西是他们并不了解的，并且要让其他人也认可这一点。这样，学习的任务就变成了大家要一起分担的一种责任。

还值得提醒的是，在很多文化特别是西方文化中，知道问题的答案和在掌控之中的假设是与男性角色显著联系在一起的。很有可能的是，女性作为领导者会更容易为了解决问题而接受所有的方法，而且因此她们会更能在学习角色上发挥作用。还有一点值得注意的是，为了发挥领导者学习的最大潜力，必需公假以及要求跨职能、跨地域的轮岗调动生涯发展系统得以设立。与此同时，为了使组织产生新观点，令新调查方法的能力最大化，限定领导者办公期限的实践举措也被发明。

我经常被问及如何使人对文化敏感。对此我的简短回答是“更多的旅行”。通过得到更多不同种类的文化体验，我们可以了解文化的差异性并形成对文化的谦恭态度。学习型领导者应该注意多花些时间走出自己所在的组织，到许多其他文化中旅行是很实用的。

6．面对未来的导向

学习的最佳时间导向似乎是介于远期目标与近期目标之间的。一个人必须做足够长远的打算才能评估不同行动路线带来的系统性的后果，但是他也必须从近期考虑，这样可以评估问题的解决方案是否会奏效。如果环境变得更为混乱，把过去和现在作为最佳时间导向的设想显然都是不行的。

类似的争论发生在有关最佳时间单位的假设上——我们应该首先以分钟为单位考虑问题，还是以小时、天、月、季度、年或10年为单位考虑问题呢？当然，这取决于即将进行的任务和学习类型，然而，最适宜的假设是，人们应该选用中等长度的时间单位来评估：有足够的时间来测试被提议的方案是否奏效，另外又

没有过多的时间让人去纠缠于一个明显不会奏效的方案。

对于任何给定的任务，学习型领导者都必须通过迅速的分析判断出一个中等长度的时间单位是多少，这会因情境的不同而不同。随着世界变得越来越复杂，我们将越来越无法依赖标准的时间单位，比如季度或者年。因为时间有如此多的符号意义，并且对我们的日常行为至关重要，学习型领导者必须意识到他自己对于时间的假设，并且让别人也清楚地意识到他对时间的假设。

7．对相关任务全面开放沟通的承诺

学习型文化必须建立在沟通和信息在组织的良好运行中处于中心地位这一假设之上，因此必须创造一个多渠道的沟通系统，允许每个人与其他人联系。这并不意味着所有的渠道都会被使用，或者任何一个渠道都能用来做所有的事。这个沟通系统的作用在于，每个人都能够与其他任何人交流，并且每个人都保证“在多数情况下说出真相是积极的、值得的”。

开放性的原则并不是指抛开所有与面子有关的文化规则，转而把开放性定义为俗话所说的“毫无隐瞒”——有足够的证据可以表明这样的人际开放性可以产生跨越等级边界以及在内部文化背景下的严重问题。相反，开放性意味着必须对任务相关的信息变得敏感，并且在分享信息方面尽可能开放。就任何给定的任务而言，学习型领导的重要角色之一是确定最小的沟通系统，并确定什么种类的信息对有效地解决问题和学习是关键的。信息并不是越多越好，因为我们知道的越多，发展出来的我们所不知道的问题也就越多。然而，如果一个全连接的网络在使所有人信息过载后消失，那么某些渠道会因暂时的原因而自发关闭，但原则上，系统内的任何人与其他任何人沟通都是可能的而且是可行的，这一假设必须适当地维持。

一个全连接的网络只有在所有参与者之间存在高信任，或者至少存在高度的职能熟悉时才会发挥作用。人们可以被信任以及人们具有建设性意向，在部分程度上，高信任就是这种领导者假设的一项职能。高度的职能熟悉就是领导者将互相依赖的人和部门聚在一起，足以使他们彼此熟悉的一项职能。

创造一个有效的沟通结构对空间假设而言是有意义的。最可能支持学习的安排可能是一个灵活的可以被设计的空间结构，而且当沟通需求改变的时候，这个结构可以被重新设计。

8．部门分化的承诺

随着环境越来越混乱，越是多样性的组织就越有可能拥有资源来应对不可预知的事件。因此，学习型领导者应该促进部门分化，并宣传“部门分化在个体水平和亚团体水平上是可取的”这一假设。这种部门分化将不可避免地产生亚文化，并且这些亚文化最终会成为学习和创新所必需的资源。

尽管如此，要使部门分化成为一种资源，也必须将亚文化联系起来，而且彼此之间要有足够的尊重，能够从对方的文化和语言当中学到东西。因此，对于学习型领导者来说，一个中心任务是要在整个组织内确保好的跨文化沟通和相互理解。建立部门分化不是指让系统的各个部分独立运行而不做统一协调。放任主义的领导方式是没有用的，因为在本质上，亚团体和亚文化是要保护它们自己的利益的。因此为了使部门分化达到最优化，就需要一些更高层次的协调机制和成熟的文化理解。

9．系统化思考的承诺

当世界变得更为复杂、更为互相依赖的时候，系统化思考、分析不同力量领域并理解它们彼此间的因果联系，以及用复杂心智模型取代简单的线性因果逻辑，这些方面的能力对学习来说将变得越来越至关重要。系统化思考有很多变化，比如森奇和斯特曼提出的“系统思考”、生物学中的系统性思考以及家庭治疗中的系统性思考等。学习型领导者必须相信世界在本质上是复杂的、非线性的、彼此连通的，在某种意义上大部分事物都是由多种因素所决定而形成的。

10．为了理解和改善世界对文化分析的承诺

学习型文化必须理解文化的概念，而学习型领导者必须愿意并且能够处理文化问题，下面将用案例来说明这一点。

案例：绅宝联合科技公司

一个使用组织学习进行文化干预的杰出的例子是1997年绅宝联合科技公司召开的研讨会，绅宝联合科技公司是绅宝公司的研发子公司，其领导者是坡·里斯贝里。联合科技公司由7个独立的研究部门组成，这些研究部门从事不同的科技项目，比如开发复杂的培训系统、军事硬件、海军电子技术、航空科技以及空间探索科技。这些部门以他们的任务、科技和员工职业为基础形成了他们自己的

亚文化。这些部门彼此之间是友好的，但是他们还不能更好地分享彼此的科技和组织的洞察力，彼此并不足以很好地理解对方以使他们共同进步。

里斯贝里雇我帮他设计一个干预方案，来引导这些团体中的大约数百名成员了解文化，并帮助他们彼此之间更加熟悉各自的文化。我要求各团体在研讨会之前阅读我的部分文化学书籍，并给我写信，在信中他们要把他们自己与 DEC 和汽巴－嘉基公司进行比较，并写出他们对自身文化的观察。

在第一天，我介绍了文化的模型，给他们举了一些例子，并对他们的自我分析发表了评论。然后我们从每个团体当中选择两名志愿者成为“人类学家”，进入另外一个团体去学习那个团体的文化是什么样的。我向他们提供了第 5 章到第 9 章所涵盖的一些文化维度来参考整理，并给予他们几个小时的时间，就这个团体的人工饰物、所信奉的价值观、内隐的假设进行访问、观察以及询问。第二天便举行一次全体会议来报告这些观察评论，这样，每个团体都会听到两名“人类学家”的看法，然后我们会清楚地认识到不同团体文化假设上的共性和差异性。

在第三天的团体会议上会进行一次系统的研究，来探讨有什么方式可以让各研究部门相互依赖，以及怎样通过分享彼此的科学技术来互相帮助。到了晚上，里斯贝里举办宴会招待了各位出席者及他们的配偶，先是正式的鸡尾酒会，接下来是在一张长桌上共进晚餐，但是绅宝联合科技公司的很多人彼此并不熟悉，所以大家都很尴尬，与会者的配偶也很不自在，当我们预感到一个漫长而乏味的夜晚即将到来时，我们都很焦躁。

尽管如此，在第一道菜上来后，里斯贝里要求我们所有人回到各自的房间，房间里有一些指导语，然后按照指导语上的要求做。我们在一个盒子里发现了一些新衣服——无领 T 恤、宽松裤、拖鞋和绑头布！我们必须穿上这些衣服到停车场报到，在那儿有一个巨大的音响装置。然后我们排队等候一名指导者教大家跳舞——一些我们所有人都可以掌握的简单舞步。领导者接下来播放一些节奏强烈的音乐，我们开始练习舞步直到真正学会并享受它的乐趣。我们感到自己可以放松下来并在一个较为原始的水平上彼此认识，因此在跳了将近 20 分钟的舞回到晚宴上时，我们就开始友善地攀谈。

晚餐时，一个大型的印度式自助餐，这需要我们经常走动并进一步地放松下来。当晚宴结束时，人们拍背谈笑，互换名片，并相互承诺以后聚会。里斯贝里

创造了一个“文化”事件，漂亮地实现了他的意图，即让研究团体彼此认识、共同工作。团体不但学习了文化的概念，而且在讲习班上通过让团体扮演“人类学家”创造性地运用了文化。

让我们所有人换上非正式的“嬉皮”服装并一起跳舞，其意图与汽巴－嘉基公司在年度会议上的安排相似，当时在汽巴－嘉基公司会议期间我们都要射箭或者从事其他运动，这会使我们处在同等地位上。里斯贝里已经认识到，虽然他的组织已经存在了许多年，但是成员们彼此还不熟悉，因此需要通过一些活动项目来建立共同性。

其他维度是如何关联的

许多其他维度可以从是否帮助或者阻碍学习的角度来分析，而对于其中大多数维度来说，结论都是不明确的。比如，对于个体主义与集体主义维度来说，似乎两个种类的团体都可以学习，但是这个问题也许可以给出这样的回答，即每一个系统都包含两种元素，而学习型文化则会优化个体间竞争和协作性的团队工作，这要取决于要完成的任务是什么。对于任务导向与关系导向维度也可以做出相似的推断。一个最理想的学习系统会根据任务的需要对这些因素进行平衡，而不是选择任何一种极端情况。

就等级制、专制主义、家长制和参与制的程度而言，学习系统是与任务类型、学习类型以及特定环境有关的。在阿尔法电力公司的例子中，我们发现关于环境风险以及如何应对的知识基本上是通过专制的、自上而下的培训程序学习到的，但是随着相关领域内经验的积累，学习过程就转变成了局部的创新，然后这种创新会传播到组织的其他部分。对环境、健康、安全等问题的创新性解决方案会被用录像带记录下来并在整个组织内传播。在每月举行的授奖午餐上，成功的团队会受到高级管理层的会见，在会议上他们彼此分享“他们是怎么做到的”，并与其他团队沟通解决方案。

最后我们必须知道的是，学习这个概念是受文化假设所影响的，在不同的文化和亚文化中，学习代表的意义是完全不同的。上面所列举的维度仅代表我本人对文化的理解，因此应该只被视为是对学习型文化应当强调什么的近似答案。

当我们在国家、组织、亚团体等不同水平上做更多的研究时，会发现其他一

些维度。尽管如此，有一点似乎是明显的，我们要优先从概念上阐释这样一个问题，那就是我们如何使组织学习以及如何使组织学得更快，要回答这个问题必须解决另一个概念性的难题：文化自身如何成为一个持久的学习型系统。

总之，学习型文化必须具有以下假设：

- 世界可以被管理；
- 人适合做主动的问题解决者；
- 现实和真理必须通过实践去发现；
- 人性本质上是好的并且在任何时候都是易变的；
- 最好的时间界限处于近期和远期之间的某处；
- 最佳的时间单位是中等长度的；
- 准确相关的信息必须能够在一个充分连接的网络中自由流动；
- 有差异但却相互联系的部门是值得拥有的。

最后，学习型文化必须假设：世界在本质上是一个互相联系的力量所构成的复杂领域，它应该是多元因果的、由多种因素决定的，而不是线性的、简单因素引起的。

因此在一个混乱的世界中，学习导向的领导要扮演的角色是加强这些假设。领导者自己必须首先接受这些假设，成为学习者，继而能够认识到并有计划地奖励他人基于这些假设而产生行为。

像全面质量管理这样的程序可以按照他们是否对上面所说的各种假设产生作用进行评估。支持这些解决方案的内隐价值观与外显价值观经常会隐藏一些假设，事实上，这些假设并不符合我所描述的这种学习类型。如果领导者不清楚他们正在做的事情的文化基础，或者不清楚团体推行新的解决方案时所依仗的假设，那么他们很可能会失败。领导者必须三思而后行，他们必须仔细审视自己的心智模型和假设。

不同组织情境下学习型领导者的作用

在描述了一个学习型文化的一般特征以及它们对学习型领导者的一般性启示后，现在我要转到在组织演化的不同阶段起作用的一些额外因素上。在不同的文化阶段学习的困境是不一样的。

文化创建阶段的领导力

在正在发展的组织中，领导者会把他们自己的文化假设具体地外化，并将其逐渐地、持续地融入到使命、目标、结构和团体的工作环节中。不管我们把这些假设称做什么，叫做指导信念也好，实用理论也好，心智模型也好，基本原则也好，抑或叫做创办者使用的指导性愿景，这些假设都毫无疑问会成为组织内新兴文化的主要元素。

在一个迅速变化的世界中，学习型的领导者 / 创办者不仅要有想象力，而且必须做到既能够推行它还可以在外部环境发生改变时还可以改进它。当新成员进入组织的时候，受限于他们先前所具有的组织的、文化的经验，只有在团体遭遇到危机并度过危机后，清晰的、持续的信息才能锻造出一个共同的假设系列。因此文化创建的领导者需要坚持和耐心，另外作为一个学习者领导者还必须灵活、为变革做好准备。

随着团体和组织的发展，会出现一些关键的情感问题，其中涉及对领导者的依赖、同事关系以及如何高效的工作。在团体发展的每一个阶段，领导层都需要帮助团体界定问题、处理问题。在这些阶段中，当事情没有按照想象的那样产生效果时会产生焦虑，领导者常常必须吸收并容纳这些焦虑。领导者可能不知道问题的答案，但是在寻找答案的时候，领导者必须提供暂时的稳定，在情感上使大家恢复信心。在学习期间，这种焦虑容纳功能尤其重要，在形成新的习惯方式之前必须抛弃旧的习惯和方式。如果世界越来越变幻莫测，这样的焦虑可能会一直持续下去，那么就需要学习型领导者成为一个永久的支持性的角色。

公司的创建者和主办人尤其要具备这种容纳焦虑的功能。成长的创伤看起来如此漫长和痛苦，以至于除非一个强势的领导者承担起焦虑和风险吸收者的角色，否则团体不可能顺利通过它早期的成长阶段和克服早期成长阶段所遇到的挫折。从所有权的角度来看会帮助理解这一点，因为每个人都会认识到创建者事实上在承担巨大的个人财政风险，但是所有权不会自动地产生吸收焦虑的能力。弗罗斯特曾有力地指出，作为正常功能的一部分，所有的组织都会产生毒素，所以，领导者必须提供或者创造出毒素吸收和消化功能，只有这样，他们的组织才能进行学习。

对作为创建者的领导者而言，学习日程表的困难在于如何在清晰明白、强烈地表达他们愿景的同时，还要在这种特别的愿景不适应于混乱的环境时对变革保持开放性。

组织中期的领导力

一旦组织发展出属于自己的丰富历史，它的文化就会变成一种影响因素而不再是一种结果。这一时期的文化会影响其战略决策、组织结构、生存过程以及团体成员之间彼此联系的方式。文化会伴随着环境因素有力地影响其成员的认识、思维、感受及其倾向，进而影响成员的行为。因为文化具有重要的降低焦虑的功能，所以即便在与环境限制与环境机会的关系中失去作用，文化也依旧会被秉持。

中期的组织基本上会表现出两种不同的模式。有一些组织在一代或几代领导人的影响下发展出一种高度整合的文化，即便这些组织已经变得很庞大或者涉足多个商业领域；而另外一些组织会允许文化假设的成长与分化，因此不同的行业、不同的职能、不同的地域甚至不同的等级制度上的亚单位，在文化上是具有多样性的。领导者如何在组织的这一演化阶段管理文化，取决于他们采取的是什么发展模式，以及他们认为什么样的模式在未来是最好的。

最重要的是，这一阶段的领导者需要用洞察力和技巧来帮助组织朝着任何可以使其在未来最有效的方向发展。在一些例子中，这可能意味着增强文化的多样性，允许早已建立起来的一致性在成长阶段中被削弱；而在一些其他的例子中却恰恰相反，这可能意味着将文化上不同的各个组织部门统一起来并尝试推行新的共同的文化假设。不管是哪一种情况，领导者都需要：

(1) 有能力从足够的细节上分析文化，以了解哪些文化假设会帮助达成组织的使命，又有哪些文化假设会起阻碍作用；

(2) 拥有多种干预技巧，以引发令人满意的变革。

多数对于如何带领组织渡过这一时期的规范化分析，都强调领导者必须具有特定的洞察力、清晰的愿景以及表达、沟通、实施愿景的技巧，但是他们并没有提到如何寻找并设置这样一名领导者。特别是在美国的组织里，非董事会的成员可能会在这一过程中扮演一个关键的角色，但是如果组织延续着自创建以来就有的文化，它的董事会就可能要专门由共享创建者愿景的人来组成。因此，真正方

向上的变革不可能发生，除非组织遇上了严重的生存困境，开始寻找一个有着完全不同的文化假设的人来领导组织。

组织成熟期和衰退期的领导力

在成熟的组织中，如果组织已经发展出一个强大的、统一的文化，那么这时文化将决定什么被视为领导力，什么是英勇行为和有害行为，权威和权力又是如何被分配和管理。因此，这一阶段领导所创造的东西会盲目地被继续保存下去，或者创造一种新的领导力的定义，这种新的定义甚至可能不会包含开始创办组织时的主办人假设。那么对于成熟期或者可能正在衰退的组织来说，首要问题便是找到一个授权于潜在领导者的方法，这名领导者可能具有足够的洞察力和权力来克服一些限制性的文化假设。

如果他们拥有必须的客观性和洞察文化要素的能力，能够这样管理文化变革的领导者就可以来自组织内部，但是，这种正式指定的某一既定组织的高级经理，可能不愿意也没有能力在文化变革中提供这样的文化变革领导力。而如果从组织外部寻找领导者，他必须有技巧准确地诊断出组织的文化是什么样的，对于未来的适应，文化的哪些要素是合适的，哪些又是有问题的，以及在需要变革的时候如何引导变革。

按照这种方式构造的领导力，首先是一种战胜其自身组织文化的能力，能够接受和思考与当前文化假设所推行的不同的做法。要胜任这一角色，学习型领导者必须在一定程度上是被边缘化的，并在一定程度上可以融入外部环境中的。同时，学习型领导者必须与组织当中那些本身已与环境建立联系的部分很好地联系起来，比如销售部门、采购部门、市场部门、公共关系部门、法律部门、财政部门以及研发部门。学习型领导者必须能够听取来自这些部门和组织的不确定信息，并评估这些信息对于组织未来的发展所具有的意义。只有当他们真正理解了正在发生的事情和在组织变革的过程中所需要的东西，他们才能开始行动，引导一个学习过程。

领导者需要愿景已被说得很多了，但是领导者还需要倾听、吸收与寻求环境趋势以及建立组织的学习能力，却被说得很少。特别是在战略水平上，理解并承认问题的全面复杂性的能力变得至关重要。承认复杂性的能力可能还意味着愿意并且在情感上有能力接纳不确定性，认可实验和可能产生的错误，并且将此作为学习的唯一方式。当我们执迷于领导力愿景时，我们可能难以让学习型领导者承

认他或她的愿景是模糊的，并且整个组织都不得不学习。另外，如同我一直重申的，愿景只会在组织已经陷入不确定性中，以及组织成员感受到焦虑并需要一种解决方案时才会起帮助作用。甚至在愿景变得重要之前，学习型领导者必须做许多事。

合并与收购中的领导力和文化

当公司的管理层决定与另一家公司合并或收购另一家公司时，通常会仔细检查其财政实力、市场定位、管理层实力以及其他与另一家公司的兴旺状况有关的问题。尽管如此，很多可能被视做文化的元素却很少被检查，如公司的哲学或风格、科技来源、组织结构以及其运作方式——所有这些都可能会为了解关于任务和未来取向的基本假设提供一定的线索。如果文化可以决定和限制战略的话，在收购和合并过程中，文化上的不匹配可能会导致在财政、产品和市场方面不相匹配的巨大风险。

下面举个例子来进行说明。

通用食品公司历史上曾经收购了汉堡厨师公司，该公司是一个成功的汉堡包连锁餐馆，但是尽管付出了10年共同的努力，通用食品公司却依旧无法使这次收购获得盈利。首先，通用食品公司没有预料到汉堡厨师很多最好的经理人会因为不喜欢通用食品的哲学而离职。其次，通用食品公司没有从快餐业中招聘有经验的人来担任新的经理，而是指派它自己公司的经理人操作新的生意。这是它的第二个错误，因为这些经理人不了解快餐业的科技，所以，很多市场技术他们都不会使用，然而在母公司里这些技术都是有效的。最后，通用食品公司推行了其历史上证明有用的控制系统和程序，这极大增加了连锁店的运营成本。母公司的经理们发现他们完全不能理解特许经营，因此他们找不到那种使生意赚钱的感觉。这堂接受教训的课持续了10年，最后通用食品公司在损失了数百万美元后卖掉了汉堡厨师公司。

另外一个例子则突出说明了在权威方面两组假设的碰撞。

一名公司创建者坚持着“必须靠刺激主动性和平等主义才能获得成

功”的信念，他领导的第一代公司被另外一个第一代公司所收购，而那家公司的创建者是一个有强烈专制意识的企业家，他把他公司的员工训练得具有高度的纪律性，很守规矩。收购的公司想要并且需要新的管理才能，但是在收购完成一年后，被收购公司的大多数优秀经理都离职了，因为他们无法适应母公司那种守规矩的专制风格。那位专制型的企业家无法理解这是怎么回事，而且没有意识到两个公司之间的文化差异。

这两个案例中引人注目的地方是，收购公司缺乏对它自身组织文化的洞察，缺乏对自身如何运营业务的无意识假设的洞察。

下面举第三个例子，这是一个对文化做出误诊的案例。

一家美国公司认识到它即将被一家大型英国公司收购。这家公司对它自己的文化进行了一次内部的审查，然后得出结论，被英国公司收购将会非常糟糕。公司因此制定一系列程序使他们的公司失去魅力（就像毒药一样），并等待一个看起来更有希望的情境。这时一家法国公司作为潜在的收购者登上舞台，在文化上，这家公司认为法国公司更加匹配，于是这家公司同意被法国公司收购。6个月后法国的母公司派来了一个管理团队，所推行的工艺流程极其不合适，远远超出美国公司的想象，结果使得美国公司元气大伤。最后后悔已经太晚了。

当合并、收购或者多元化陷入困境时，经理们经常会说文化的不兼容是麻烦的根源，但在最初的决策过程中他们却很少会重视这些因素。那么，在这些情境中领导力的作用是什么呢？可以确定有4个关键任务：

- 领导者必须足够好地理解他们自身的文化，这样才能探查到与另一组织在文化上潜在的不兼容的地方；
- 领导者必须能够解析另一组织的文化，并且投入到发现另一组织文化以及发现另一组织其文化假设是什么的各种活动中；
- 领导者必须能够清晰地阐明潜在的协同或不兼容，确保其他参与决策过程的人可以理解并处理文化现实；
- 如果领导者不是CEO，那他必须能够说服CEO或者执行团队严肃对待文化问题。

规划团队或者收购团队的成员会经常使用跨文化的洞察力，这对于做出合并和收购的好决策来说是必需的，但是他们缺乏说服高层管理者严肃对待文化问题的技巧。抑或，他们陷入某种政治过程，除非做出关键决策，否则这种过程将阻止人们注意到文化现实。在任何情况下，作为学习型领导者的关键特征，以边缘为基础的文化诊断和克服自身文化的能力再一次展现出来。

伙伴、合资公司和战略联盟中的领导力和文化

合资公司和战略联盟比起合并与收购甚至更需要进行文化分析，因为在今天这个迅速全球化的世界中，跨国经营被更多地涉及。当处在跨国伙伴关系或合资企业中时，同时辨认出国家文化和公司文化之间的差异要比辨认同一国家内两个公司之间的文化差异要难得多。具体的困难之一是要让决策知觉到的这种文化差异是归因于国家文化还是组织文化，但是做出这个决策非常重要，因为人们假设改变国家性特征的可能性是很低的。

在这些情境中，学习型领导力的作用与在合并和收购中所起的作用差不多，但是有一点除外，领导者还必须克服他们自身的国家身份。比如埃克森公司的欧洲子公司埃索凯姆公司，它始终不能在当地找到适合他们董事会的经理，因为他们都“太情绪化”了。这些人始终对经理人怀有刻板印象，他们认为经理人是本质上不表露感情的一类人，而且他们始终没有认识到并接受这一点：他们的美国式文化假设造成了这种局面。很多公司在做国际性指派工作时需要一个发展性的总经理，这正是基于这样一个明确的观点，如果要提拔有潜力的视野广阔的领导者，这类经历是很基本的。换句话说，不光是在组织文化方面，而且在国家和道德文化方面，学习型领导者都必须具有边缘性。

对领导者选拔和培养的启示

现在我们要总结一下，通过对组织文化的分析，我们可以清楚地看到，领导是与文化形成、演化、转型和毁灭紧密联系在一起的。文化最初就是通过领导者的行动被创造出来的，而且也是通过领导者使得文化融入组织并得到增强。当文化变得功能失调时，领导会帮助团体放弃一些文化假设，转而学习新的假设。有时候这样的转型要求对文化要素有意识的、故意的破坏，这所需要的相应能力是，克服自身

想当然的假设，看到可以确保团体健康并生存下去的东西，创造条件使团体可以朝着新的文化假设发展。从这个意义上来说，如果失去领导，团体将无法适应环境条件的变化。那么，在这个意义上，什么才是一名领导者所真正需要的呢？

1．知觉和洞察力

首先，领导者必须能够知觉到问题，拥有对文化及其功能失调的元素的洞察力。这种跨越边界的知觉会比较困难，因为这需要看到个人自身的弱点，认识到自身的防御机制不仅会有助于管理焦虑，还会阻碍个体更有效地努力。成功的改革设计师必须对他自己和他自己的组织有高度的客观认识，这种客观性来源于他们在职业生涯中所经历的不同文化背景，他们可以比较和对比不同的文化。因此在培养未来的领导者时，许多组织要重视跨国经历。

其次，个体在咨询和心理治疗的帮助下会对他们自己变得客观。你可能会猜想，领导者可以从类似的过程中受益，比如强调经验性学习和自我评估的培训开发程序。从这个观点来看，你还应该注意到，外部咨询顾问或委员会成员的一个最重要的作用就是可以提供这种产生文化洞察力的咨询。因此帮助领导者自我理解要远比对组织应该做什么提供建议重要得多。咨询顾问还可以起到“文化治疗师”的作用，来帮助领导者理解组织文化是什么以及文化的哪些部分更具适应性。

要想以学习为导向，领导者还需要承认自身的局限性。当世界变得更加混乱时，将越来越难以发展出清晰的愿景。相反，领导者将不得不承认他们也不知道答案，承认他们无法控制局势，接受试误型的学习，并且鼓励其他人学习。

2．动机

领导人员不仅需要对文化的动态性洞察，还需要干预自身文化过程的动机和技巧。要改变文化的任何一个要素，领导者就必须愿意使自己的组织解冻。解冻需要一个辩论的过程，这一过程对一些人来说无疑是痛苦的。领导者必须找到一种方式告诉他的组织：事情并非一切都良好，而且如果需要的话，还必须在信息的传达上争取外部人员的援助。这种意愿需要有很强的能力去抛开个人想法而为组织考虑，以及超越个人利益为团体而献身的精神。

如果组织的界限变得松弛，一个深层次的动机问题会出现，领导者的终极忠诚应放在哪里将越来越模糊，领导者应该忠诚于组织、行业还是国家，亦或是某些将其终极责任更广阔地定位于为了地球和为了人性的专业团体？

3. 情感力量

使组织解冻需要提供心理安全感，这意味着领导者必须拥有情感上的力量来吸收变革所带来的大部分焦虑，除此之外，即便团体成员变得愤怒、阻止变革，领导者也必须有能力在转型期间保持对组织的支持。领导者很可能会成为愤怒和批评的目标，因为就本身而言，领导者必须挑战团体认为理所当然的东西。这可能会涉及强有力的系统性行动，比如关闭公司的一个部门，尽管这个部门是公司成长的力量源泉，并且是许多员工产生自豪感和认同感的基础。另外还可能涉及解雇一些忠诚而有献身精神的员工和老朋友，或者让他们退休。最糟糕的是，可能还会传达出一个信息，认为创建者最珍视的一些假设在当今时代背景下是错误的。这时领导者尤其需要向组织展示出献身精神，向组织表示他是在真诚地关心组织的整体福利，尽管这会使组织某一部分的福利受到威胁。学习型领导者必须记住的是，放弃一个文化元素是要冒风险的——这个风险会使人非常焦虑，情况更坏的时候，领导者还必须有力量深入到这个未知的领域中。

4. 改变文化假设的能力

如果要放弃一个假设，必须有另一个假设替代它，或者用另一种形式对其重新定义，这对学习型领导者来说是一个责任。换句话说，领导者必须有能力通过清楚地表达以及推销新愿景和观念，或者为其他人创造条件去发现这些新观念，以此来引导出“认知再定义”。他们必须把团体的一些基本假设提到桌面上，并评论、改变这些假设。在第 18 章里，汽巴－嘉基公司只是在重新定向项目中才开始这个过程。许多经理人开始怀疑，组织投身于基于科学的科技产品，从长远来看能否支撑公司的发展。但是至今没有出现强势的领导者可以说服组织，使组织相信，通过强大的消费者导向的组织销售日用消费品可以成为公司骄傲的源泉。

5. 投入和参与的能力

学习型领导者的一个悖论是，领导者不仅必须能够领导组织，而且能够倾听他人、参与到团体中，以获得团体对它的文化困境的洞察力，以及诚恳地参与学习、变革。社会、宗教或者政治运动的领导者可以依靠他们的个人魅力让跟随者做他们要做的事。但是在一个组织中，领导者不得不和生存于当下的团体一起工作，因为他们要依赖团体成员来达成组织的使命。最终，领导者必须认识到，认知的再定义必须深入到许多组织成员的头脑中去，只有当领导者积极投入这个过程的

时候这一点才能实现。在任何真正的变革发生之前，整个组织必须取得某种程度的洞察力，并且发展出变革的动机——而且领导者必须率先投入其中。

能够使其他人投入其中并倾听他们的意见，可以避免领导者试图改变不应该改变的东西。当领导者是一个外部人员时，这一点变得非常关键，因为组织中正在起作用的一些假设可能并不符合领导者自己的假设，但却可能对组织的成功至关重要。

概要和小结

在本章中，我试图阐明一个学习型文化的特征，在一个越来越混乱且不可预知的世界中创造这样一种文化有很强的现实意义，这对领导者是一种启示。我对组织发展主要阶段中的文化变革问题做了评述，并关注领导力在发展策略、合并与收购以及合资企业和战略同盟中所扮演的角色。

有一点似乎是显而易见的，未来的领导者必须成为永久的学习者，这需要：

(1) 对世界及对领导者自身要有新的知觉与洞察水平；

(2) 具有非凡的动机去克服学习与改变过程中不可避免的痛苦，特别是在一个边界松弛的世界中，一个人的忠诚越来越难以定义；

(3) 当学习和改变逐渐变为一种生活方式时，具有一定的情感力量来管理自己和他人的焦虑；

(4) 分析和改变文化假设的新技巧；

(5) 让他人投入并使其他人参与的意愿和能力。

学习和改变不能强加到人们身上。在对现状进行诊断、弄明白要做的事、实际发生学习和改变的时候，需要团体成员的投入和参与。越是在世界变得混乱、模棱两可、无法控制的时候，越需要参与学习的所有社会单位成员共同分享这个学习过程。

最后，我们必须给出应有的组织文化。作为组织的个体成员，作为管理者、教师、研究者，有时作为领导者，我们能否认识到文化深深地决定着我们自身的认识、思维和感受？最终，除非我们可以看到我们自身所具有的文化假设，否则我们将无法在文化上变得谦逊，在一个混乱的、文化多元化的世界中生存是需要这种谦逊的。最后要说的是，文化理解和文化学习始于自我洞察。

湛庐文化 Cheers Publishing

一切为了您的阅读体验

我们出版的所有图书都将归于以下两个品牌

财富汇

心视界

找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，我们在每本图书的书脊上部47mm处，全部用红色标记，称之为——小红帽。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化”字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称。湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封底都有湛庐文化的标志和“湛庐文化”的字样。

湛庐文化
CheersPublishing

用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，有白度低、质感好、韧性好、油墨吸收度高等特点，价格比一般的纸更贵。

关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助 您成就事业，拥有更为美好的生活。

湛庐文化 Cheers Publishing

湛庐文化2008-2010年获奖书目



《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一，唯一获奖的商业类图书；
搜狐、《第一财经日报》“2008年十本最佳商业图书”。
用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为“经济学家”的美妙之处。



《大而不倒》

英文版入围“《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书最终候选榜”，是美国《外交政策》杂志调查发现的全球思想家正在阅读的20本书之一。
“蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书”，《智囊悦读》“2010年度十大最具价值经管图书”。
全球政要和首席执行官争相阅读的危机启示录。
一部金融界的《2012》，一部丹·布朗式的鸿篇巨制。



《金融的王道》

“蓝狮子·新浪2010年度最佳金融商业图书”。
汇丰集团主席倾尽毕生心力叩问灵魂之作。
一代银行家眼中的历史与世界，300年资本市场的得失与未来。



《facebook效应》

英文版入围“《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书最终候选榜”。
搜狐2010“读本好书”年度十佳好书，“蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书”。
首度公开facebook非凡创业的26个细节，马克·扎克伯格及40多位facebook核心高管倾情讲述。



《稻盛和夫自传》《在萧条中飞跃的大智慧》

《稻盛和夫自传》“蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书”。
稻盛和夫亲笔撰写的唯一传记。
一代经营之圣的成长历程，一位商界智者的梦想之旅。
《在萧条中飞跃的大智慧》被《21世纪商业评论》评为“2009年度最受商业领袖关注的书籍”。
日本“经营之圣”稻盛和夫谈危机下企业的生存之道。



《真实的幸福》

《职场》“2010最具阅读价值的10本职场书籍”。
积极心理学之父马丁·塞利格曼扛鼎之作，哈佛最吸引人、最受欢迎的幸福课。



希腊三部曲：《追逐阳光之岛》、《桃金娘森林宝藏》、《众神的花园》

新闻出版总署“第六次（2009年）向全国青少年推荐百种优秀图书”之一。
“希腊三部曲”仿佛艾丽斯仙境与伊甸园，充满好闻的味道、缤纷的颜色、可口的食物、柔软的触感、奇怪有趣的人物和无尽的爱、学习与玩乐。



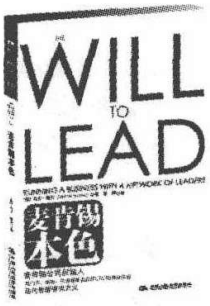




湛庐文化 Cheers Publishing

延伸阅读

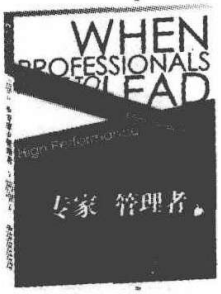
《麦肯锡本色》



◎ 麦肯锡公司创始人，西门子、奔驰、壳牌等著名公司CEO的精神导师，现代管理咨询之父60年领导力心经；

◎ 为你介绍企业管理中最重要的一个方面，也是领导者最需要的一项技能——领导力的实践方略。

《从专家到管理者》



◎ 由摩根士丹利、安永、哈佛商学院合力打造；

◎ 告诉你如何在充满变化的世界中领导和管理专业服务公司。

《领导力引擎》



◎ 领导力大师诺埃尔·蒂奇经典巨著；

◎ GE总裁杰克·韦尔奇、英特尔总裁安迪·格鲁夫、百事总裁罗杰·恩里克、霍尼韦尔总裁拉里·博西迪，教你打造一支薪火相传的领导者队伍。

《人到中层》



◎ 动荡的中层管理者该如何生存？

◎ 来自哈佛的中层管理者生存法则，企业合并、机构重组、上司更替、晋升渺茫……

《关键时刻MOT》



◎ 1 000万名乘客×5名员工×15秒钟=5 000万次“关键时刻”，一年5 000万次的“关键时刻”决定公司成败；

◎ IBM、通用汽车、麦当劳、联想集团指定培训课程；

◎ 李家祥、马蔚华、秦朔、孙路弘、沃伦·本尼斯、汤姆·彼得斯6位著名企业家、管理大师及学者共同推荐。

Organizational Culture and Leadership,3e by Edgar H. Schein

ISBN 0-7879-6845-5

Copyright © 2004 by John Wiley & Sons，Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright ©2011 by China Renmin University Press.

All rights reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons，Inc.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由约翰·威立父子公司授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

Document generated by Anna’s Archive around 2023-2024 as part of the DuXiu collection
(https://annas-blog.org/duxiu-exclusive.html).

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):
{
  "filename": "44CK57uE57uH5paH5YyW5LiO6aKG5a+85Yqb44CLXzEyNzc5NTQ4LnV2eg==",
  "filename_decoded": "\u300a\u7ec4\u7ec7\u6587\u5316\u4e0e\u9886\u5bfc\u529b\u300b_12779548.uvz",
  "filesize": 17712019,
  "md5": "2c9d491fb2c379b892045fc8414e3b47",
  "header_md5": "cdf466ab317ac3b8ed13b1e45fd5c97f",
  "sha1": "816a27ba79bc1b9262433eed35e84b5ab078830c",
  "sha256": "662d37f5d8ed05a7ab62e186ddea19d5d707460312c40b8e334123d0e0bfcbb5",
  "crc32": 278354363,
  "zip_password": "",
  "uncompressed_size": 17843598,
  "pdg_dir_name": "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u25
34\u00aa\u00ed\u2556_12779548",
  "pdg_main_pages_found": 313,
  "pdg_main_pages_max": 313,
  "total_pages": 325,
  "total_pixels": 10160368,
  "pdg_status_json": {
    "id": 1684,
    "action": "convert",
    "params": {},
    "result_code": 200,
    "result_value": {
      "image_stats": "02: 2\r\n03: 263\r\naa: 58\r\n",
      "result_text": "\u8f6c\u6362\u5b8c\u6bd5\u3002",
      "conversion_time": "00:00:09",
      "image_count": "323/323",
      "dpi": "300 / 374 / 264"
    },
    "status": 2,
    "created": 1715564453,
    "updated": 1715564493
  },
  "filenames_to_pdgconvert": [
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/bok001.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/leg001.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/fow001.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/fow002.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/fow003.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/fow004.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/fow005.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/fow006.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/!00001.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/!00002.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/000001.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/000002.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/000003.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e
d\u2556_12779548/000004.pdg",
    "\u00ed\u2562\u256b\u0398\u2553\u00bb\u256c\u2500\u2557\u00bb\u2559\u03b4\u2534\u221e\u2561\u255d\u2534\u00aa\u00e