

Дюметц Ж.

## Университеты как самообучающиеся организации в кросс-культурном контексте

**Дюметц Жером**

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (Москва)  
Кафедра предпринимательства и логистики  
Старший преподаватель  
jerome.dumetz@clamart.net

### РЕФЕРАТ

Цель статьи: установить связь между концепциями самообучающихся организаций, культуры организации и вузами в кросс-культурном контексте.

Методы: изучив работы, посвященные самообучающимся организациям, автор выявляет сущность понятия «культура организации», а также анализирует проблемы, связанные с кросс-культурным подходом к таким организациям.

Результаты: в ходе работы выявлено, что для самообучающихся организаций характерно успешное внедрение изменений. Поскольку любой вуз обладает уникальной спецификой, возникает необходимость проведения кросс-культурного анализа в каждом конкретном случае.

Выводы/рекомендации: вопрос о том, являются ли университеты самообучающимися организациями, остается открытым. Тем не менее очевидно, что вузам, ставящим целью превратиться в полноценные самообучающиеся организации, необходимо при трансформации учитывать культурный фактор.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

самообучающиеся организации, культура организации, кросс-культурный менеджмент, культурные измерения

Dumetz J.

## Universities as Learning Organizations in a Cross-cultural Perspective

**Dumetz Jerome**

Russian Economic University named by G.V. Plekhanov (Moscow)  
Chair of Entrepreneurship and Logistics Assistant Professor  
jerome.dumetz@clamart.net

### ABSTRACT

Objective: The paper attempts to link the concepts of Learning Organizations and Organizations culture with Universities within a cross-cultural perspective.

Methods: After a review of literature of Learning Organizations, the author provides insight of Organizational culture definitions and attempts to analyses the challenges of cross-cultural studies for those organizations.

Results: The review showed that learning organizations have been successful in implanting change. Because each University has a unique profile an ad-hoc cross-cultural analysis is needed.

Conclusions/Recommendations: The debate whether Universities are learning organizations is still open. Yet, in order to become accomplished learning organizations, they should take into account their cross-cultural challenges

### KEYWORDS

learning organizations, Organizational culture, cross-cultural management, cultural dimensions

Деятельность университетов как организаций связана, в первую очередь, с учебой, что включает обучение, научные руководство и исследования. Тем не менее возникает вопрос: является ли это достаточным основанием, чтобы считать университеты самообучающимися организациями с теоретической точки зрения?

Среди множества характеристик, анализируемых при создании таких организаций, как основополагающую концепцию неизменно выделяют культуру организации. Тем не менее существующие на настоящий момент теоретические работы, на наш взгляд, не учитывают внешний элемент, обеспечивающий успешность при их внедрении: культурные характеристики среды самообучающихся организаций, или, еще точнее, культурную принадлежность вовлеченных в ее деятельность людей.

Таким образом, целью данной работы является рассмотрение концепций самообучающихся организаций и организационной культуры как таковых, а также с точки зрения применения к ним кросс-культурных измерений для улучшения деятельности таких организаций.

### **Определение самообучающихся организаций**

Организация — это система, настроенная на создание, приобретение и передачу знаний, а также на модифицирование поведения людей, отражающее новые знания и понимание. Самообучающаяся организация — это организация, способствующая обучению всех ее членов и занимающаяся непрерывным самосовершенствованием [1].

Самообучающиеся организации характеризуются тотальным вовлечением работников в процесс совместно проводимых, осуществляемых благодаря коллективным усилиям, изменений, направленных на достижение общих ценностей и принципов [2].

Кроме того, ряд источников сходятся в том, что суть самообучающейся организации состоит в ее способности к самосовершенствованию путем сбора и обмена информацией как внутри нее, так и с другими организациями.

Питер Сейндж, один из признанных авторов концепции, определил самообучающуюся организацию как «организацию, в которой люди непрерывно расширяют собственные возможности по созданию действительно желаемых ими результатов, в которой вынашиваются новые, широкомасштабные модели мышления, в которой коллектив свободен в реализации своих стремлений и в которой осуществляется непрерывное обучение комплексному видению» [3].

Д. Гарвин в своем определении самообучающейся организации также особо выделяет инновацию и сотрудничество, отмечая, что такую организацию отличает «умение создавать, получать и передавать знание, а также модифицировать собственное поведение в соответствии с новыми знаниями и представлениями» [4].

Таким образом, основными характеристиками самообучающейся организации являются следующие:

- Наличие культуры самообучения: климат организации всячески способствует обучению, приветствуются инновации. Культура самообучения подразумевает ориентированность на будущее и на внешнее сотрудничество.
- Свободный обмен и приток информации: наличие соответствующих систем, гарантирующих проведение необходимых экспертиз в масштабах индивидуальной сети организации и обеспечивающих развитие в ней знаний и опыта за счет внешних источников.
- Приверженность политике обучения и личного развития: поддержка со стороны высшего руководства, стимулирование работников всех уровней к обучению.
- Осознание ценности людей: стимулируются креативность, предложение новых идей и развитие воображения, путем содействия развитию индивидуальности, что рассматривается как преимущество.
- Климат открытости и доверия: стимулирование разработки индивидуальных идей, решительности в их отстаивании вплоть до оспаривания каких-либо действий руководства.

- Обучение на основе опыта: учиться на ошибках зачастую более эффективно, чем учиться на основе успешного опыта. Для таких организаций характерно терпимое отношение к неудачам, проведение соответствующего обучения.

Другие исследователи, как, например, Ходжкинсон и Стюарт [5], сознательно избегают выделять какие-либо конкретные процессы, придерживаясь мнения о том, что культуры самообучающихся организаций должны культивироваться органично.

### **Университеты как самообучающиеся организации**

В вопросе о том, могут ли университеты стать самообучающимися организациями, существуют серьезные разногласия. Развитие концепции самообучающейся организации и соответствующих ей моделей, очевидно, было вызвано усилиями по реформированию бизнеса. С течением времени ряд ученых задались вопросом, может ли данная концепция быть применена к образовательным учреждениям. П. Сендж [6] начинает исследование с постановки вопроса о том, почему индивидуумы живут в среднем дольше, чем предприятия. Он предполагает, что бизнес умирает, поскольку зачастую опирается на старую модель организации, для которой характерна реактивность, а решения спускаются сверху. С точки зрения Сенджа, в таком случае необходим системный подход, при котором происходит сдвиг в сторону разделения ответственности и проактивности. Организации следует концентрироваться на инновациях, а не только на решении текущих проблем, что подразумевает переход к креативной, с высокой степенью сотрудничества, модели организации. Самообучающаяся организация представляет собой именно такую модель.

Являются ли вузы структурами, аналогичными предприятиям? Ряд авторов придерживается мнения, что университеты не соответствуют критериям самообучающихся организаций, поскольку эти институты служат совершенно разным целям [4]. Другие отмечают, что это не означает, что они не могут служить одним и тем же целям [7]. В то время как бизнес мотивируется получением прибыли и должен непрерывно адаптироваться к потребностям и вкусам клиентов, мотивировка вуза состоит в выработке набора базовых принципов, которые должны оставаться неизменными, если университет стремится к достижению социальной значимости. Ключевым здесь является вопрос о том, какой «продукт» производит образовательный институт. Является ли студент «продуктом» или потребителем? Поскольку университеты производят нечто неосознаваемое, некую индивидуальную трансформацию, возникает вопрос о возможности их оценки таким же образом, как оценивается прибыль в бизнесе [8].

В значительной части работ, посвященных самообучающимся организациям, предполагается, что университеты призваны способствовать студенческим достижениям. Решение этого вопроса приобретает все большую актуальность, поскольку применение бизнес-моделей к учреждениям высшего образования становится ключевой чертой политики национальных реформ в сфере образования практически повсеместно. При условии сохранения такой тенденции вузы могут оказаться под нарастающим давлением, обязывающим их применять бизнес-модели.

Еще одной из часто упоминаемых черт, характеризующих попытки трансформировать университеты в бизнес подобные структуры, является использование кризисной риторики. Авторы, пропагандирующие применение бизнес-моделей в сфере образования, неизменно говорят о необходимости выживания в условиях растущей конкуренции и стремительных изменений. Таким образом, с точки зрения этих исследователей, чтобы выжить, вузы должны адаптироваться таким же образом, каким адаптируется бизнес [8].

Несмотря на вышесказанное, Бирнбаум считает, что усилия по проведению реформ неоченимы, поскольку способствуют рассмотрению университетами разно-

образных перспектив деятельности; что реформирование возможно и полезно. При этом, чтобы усилия по проведению реформ принесли плоды, бизнес-модели необходимо адаптировать к целям и культуре вузов [9].

Многие авторы отмечают иронию ситуации, при которой учреждения, нацеленные на обучение, иногда с большим трудом сами становятся самообучающимися. Дело в том, что многие из характеристик, данных Гарвином, включая скептицизм, научный метод исследования, количественный анализ данных, являются центральными в проводимых высшей школой научных изысканиях [4]. В связи с этим возникает вопрос, какие характеристики вузов делают трансформации особенно трудновыполнимыми. Среди таковых особенно часто выделяются срок пребывания в должности членов профессорско-преподавательского состава (постоянная занятость), наличие подразделений (факультетов, кафедр), слабое руководство, конкуренция, а также узкая специализация. Поскольку самообучающиеся организации зависят от внутри- и межуровневой коммуникации, вышеупомянутые черты часто воспринимаются как препятствия сотрудничеству, которые необходимо преодолевать с целью адаптироваться к стремительным изменениям.

### **Определение культуры организации (корпоративной культуры)**

Корпоративная культура представляет собой сложный феномен. Важность ее несомненна. Она является средством, при помощи которого представители культуры — работники организации, осознают значение собственной трудовой деятельности, придавая, таким образом, смысл всему своему опыту в фирме [10].

Культура организации стала важнейшей темой для изучения в 1980-х годах. С этого времени ее применяют для разрешения всех проблем руководства с целью повышения интенсивности труда. Одновременно это положительно сказывается на выработке таких ценностей организации, как ее стратегия, цели и философия. Эти свойственные группе ценности выделил Э. Шейн и ряд других авторов, применив этнологические термины к деловой среде [11, 12].

Поскольку составляющие наиболее глубоких уровней культуры — это основные представления, подсознательное, убеждения, чувства, мысли и ощущения, то именно их труднее всего изменить в организации. Менеджерам, следовательно, необходимо их осознавать и отслеживать, чтобы они соответствовали стратегии организации.

Первые попытки применить культуру к организации были сделаны сравнительно недавно, в англоязычной литературе в 1960-х годах [13]. Сам термин «корпоративная культура» был взят из заглавия книги Дила и Кеннеди, вышедшей в 1982 г. [14]. В данной работе мы используем оба термина, считая их эквивалентными друг другу.

Различие в определениях корпоративной культуры отражает позицию каждого автора с точки зрения того, как он рассматривает описываемое им явление. Основное различие состоит в том, что ряд авторов относятся к культуре как к метафоре, при том что другие исследователи считают ее объективной реальностью. Подход, рассматривающий культуру как метафору, в последнее время привлекает все больше внимания. Морган в «Имиджах организации» и в более поздних работах [15], а также Смирнич [16] воспринимают культуру не как осязаемую, объективную реальность, которую можно измерить, а скорее как интеллектуальный инструмент, который позволяет понять организацию с точки зрения принятой в ней специфической терминологии, норм, убеждений, ценностей, символов, артефактов. С такой точки зрения каждая часть организации рассматривается как часть ее же культуры.

Специалисты, очевидно, разошлись во мнении по данному вопросу. Часть считают, что культура — это нечто, чем организация «является», что это неотъемлемая

часть фирмы, постоянная и стабильная, с трудом подвергающаяся изменению. Другие убеждены в том, что культура — это то, чем организация «обладает», что это адаптируемое явление, развивающееся и изменяющееся в согласии с внутренней и внешней средой фирмы [16].

Гоффи и Джонс [17] также предполагают, что именно культура обеспечивает целостность организации, выступая в ней в качестве связующей силы. По их мнению, члены организации являются носителями культуры, что позволяет успешной фирме продолжать деятельность.

Камерер и Вепсалайнен придерживаются мнения, что корпоративная культура — есть средство, объединяющее работников. Об этом свидетельствует данное ими определение: культура организации — это «набор широко трактуемых, подразумеваемых правил, указывающих работникам, что делать при каждом из множества возможных обстоятельств» [18].

Э. Шейн определяет корпоративную культуру, как «базовые шаблоны (модели) разделяемых членами организации убеждений, поступков и допущений, которые они приобретают со временем» [19].

Коллективные убеждения представляют собой осознанный набор интегрированных ценностей и ожиданий, формирующий то, что индивидуумы считают верным или неверным, уместным или неуместным и т. п. в окружающей их среде. Убеждения, выраженные в устной или письменной форме, как правило, являются заявлениями о том, что люди намереваются сделать, или думают, что это стоит сделать. Поступки — это видимые публичные действия, составляющие повседневное поведение работников фирмы.

Как отмечалось выше, культура находится в «активе» любой организации, в особенности, самообучающейся. Если культура — актив, тогда к корпоративной культуре можно отнести множество функций. В частности, можно сказать, что корпоративная культура способна оказывать воздействие на ряд организационных функций, непосредственно влияющих на членов группы. Такими функциями могут являться урегулирование конфликтов, координация и контроль, сокращение неопределенности, мотивация и создание конкурентных преимуществ.

Большинство специалистов подчеркивают важность роли, которую культура играет, способствуя сплоченности членов организации. При том что, как правило, влияние культуры оценивается как позитивное, далеко не все корпоративные культуры оказываются функциональными. Наличие неэффективных и обанкротившихся компаний свидетельствует о дисфункциональности в таких случаях корпоративной культуры.

Культура играет ключевую роль в обеспечении долгосрочной эффективности организации. Категоризация культуры в рамках принятых в компании процедур обеспечивает выработку средства, позволяющего идентифицировать типы факторов и вариаций в масштабах культуры.

### **Воздействие культуры на самообучающиеся организации**

Множество трудов посвящено теме самообучающихся организаций и вузов, но практически нигде не учитывается влияние на них кросс-культурного фактора. Тем не менее некоторые элементы могут рассматриваться как родственные культурным измерениям.

При том что рамки концепции могут быть различными в зависимости от того, какая организация рассматривается, все они включают как внутриорганизационное взаимодействие, так и взаимодействие данной компании с другими. Внутриорганизационное взаимодействие охватывает установление как формальных, так и неформальных структур, способствующих формированию культуры сотрудничества.

Например, Кезар [9] находит, что «университеты с высокой степенью сотрудничества» демонстрируют тенденцию к созданию как формальных структур, таких как междисциплинарные центры, и неформальных стратегий, таких как мероприятия по обмену опытом. Помимо этого, в дискуссиях, касающихся межорганизационного сотрудничества, подчеркивается необходимость установления между учреждениями отношений формального и неформального партнерства. В частности, Паттерсон [20] выделяет 10 моделей интеграции, способствующих сотрудничеству вузов, а Борзони и Хантер [21] описывают модель партнерства своего университета и лежащую в ее основе философию.

В литературе, посвященной проблематике самообучающихся организаций, часто особое внимание уделяется такой модели сотрудничества, в которой внутренние и внешние границы организации размыты. Например, Борзони и Хантер [21] подчеркивают включение студентов в качестве равноправных партнеров, участвующих в процессе принятия решений, в модель партнерства своего университета. Такая размытость даже является частью национальной политики, стимулирующей все большее взаимопроникновение учреждений друг в друга.

Однако, несмотря на то, относятся эти элементы к делу или нет, очевидно, что при любых ссылках на культуру речь идет о свойственной конкретной организации концепции культуры, или о культуре организации. Никто из авторов не уделяет внимания влиянию кросс-культурных измерений на процесс превращения вуза в самообучающуюся организацию. Возможно, причина в том, что большая часть работ касается организаций, находящихся в стране проживания автора. В таком случае кросс-культурный аспект проблемы не прослеживается явно.

Для того чтобы приступить к внедрению изменений в соответствии с рекомендациями, предлагаемыми в рамках концепции самообучающихся организаций, необходимо рассмотреть культурный профиль всех задействованных участников.

При этом необходимо принять во внимание следующие ключевые элементы кросс-культурного менеджмента:

- Внедрение концепций, способствующих интенсификации коммуникации между всеми членами вуза, без использования Иерархического измерения Хофштете [22]. Большинство университетов представляют собой старые учреждения, проповедующие консерватизм как одну из ценностей, и, соответственно, характерное для иерархических структур распределение ролей является одним из препятствий в достижении вышеобозначенной цели, которое мало кто из исследователей принял во внимание. Вероятнее всего, значительно легче будет внедрить процессы, характерные для самообучающейся организации, в вузах, находящихся в странах, отличающихся равноправием, таких как США или Швеция, чем в культурах иерархических, таких как Япония или Россия.
- Отношение к сотрудничеству также может оказаться решающим для вузов, стремящихся стать самообучающимися организациями. В то время как представители одной культуры (Нидерланды) ощущают сильную потребность в сотрудничестве, представители другой (Китай) склонны к стимулированию конкуренции как важнейшей ценности [23]. Поэтому, в тех случаях, когда какой-либо университет планирует ввести в обиход культуру стимулирования изменений и обмена опытом, культурные измерения могут оказаться той переменной, которая позволит осуществить проект, или, наоборот, приведет к отказу от него.
- Статус также подвержен сильному влиянию культуры. Во Франции и России — культурах, для которых характерен приписанный статус, в организациях предпочтение оказывается сотрудникам с большей выслугой лет. Имеет значение также социальное положение. В культурах, нацеленных на достижение статуса (США, Норвегия), продвижение по служебной лестнице зависит от достижений и успеха работника [24]. Очевидно, что при введении принципов самообучаю-

щейся организации, базирующихся на идее о достигнутом статусе, в вузе, сама суть которого зиждется на статусе приписанном, вероятность управленческого конфликта очень высока.

## Заключение

Термин «самообучающаяся организация» применяется к компании, способствующей обучению своих членов и непрерывно занимающейся самотрансформацией. При всем богатстве подходов к проблеме большинство из них сходится в том, что культура организации играет здесь ключевую роль.

Кроме того, корпоративная культура представляет собой набор коллективных поступков и представлений, которым члены коллектива учатся и которые представляют собой их способ восприятия и даже мышления и ощущения.

До сих пор между специалистами ведется интенсивная дискуссия о том, можно ли считать вузы самообучающимися организациями. Если считать, что продуктом университета является образование студентов, то тогда можно провести параллель между вузами и бизнесом, целью которого является получение прибыли. В таком случае к университетам можно применить принципы самообучающихся организаций, направленные на повышение интенсивности труда.

Тем не менее, как видно из ряда приведенных примеров, специалисты, занимающиеся проблематикой самообучающихся организаций, не учитывают при этом кросс-культурный аспект вопроса. На наш взгляд, игнорирование его при проведении в вузах реформ, характерных для самообучающихся организаций, чревато множеством рисков.

Таким образом, мы рекомендуем провести систематическое исследование, анализирующее те кросс-культурные измерения, которые с наибольшей вероятностью повлияют на развитие университетов как самообучающихся организаций.

## Литература/References

1. Pedlar M., Burgoyne J., Boydell T. *The learning company*. Maidenhead : McGraw-Hill, 1991.
2. Watkins K. E., Marsick V. J. *Towards a theory of informal and incidental learning in organizations*. International journal of lifelong education, 11 (4). 1994. P. 287–300.
3. Senge P. M. *The leader's new work: Building learning organizations*. Sloan Management Review, 32 (1), 7. 1990.
4. Garvin D. A. *Building a learning organization*. Harvard Business Review, 71 (4). 1993. P. 78–91.
5. Hodgkinson P. F. M., Stewart J. *Towards universities as learning organisations*. The Learning Organization, 5 (5). 1998.
6. Senge P. M. *The academy as learning community: Contradiction in terms or realizable future?* / A. F. Lucas (Ed.). *Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*: 1st ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. P. 275–300.
7. Dill D. D. *Academic accountability and university adaptation: The architecture of an academic learning organization*. Higher education, 38 (2). 1999. P. 127–154.
8. Birnbaum R. *Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail*. San Francisco : Jossey-Bass, 2001.
9. Kezar A. J. *Redesigning for collaboration in learning initiatives: An examination of four highly collaborative campuses*. The Journal of Higher Education, 77 (5). 2006. P. 804–838.
10. Trice H. M., Beyer J. M. *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc. 1993.
11. Schein E. H. *Culture: The missing concept in organization studies*. Administrative science quarterly. 1996. P. 229–240.
12. Dumetz J., Saginova O., Woolliams P. and others. *Cross-cultural management textbook: Lessons from the world leading experts in cross-cultural management*. CreateSpace Publ., 2012.
13. Hofstede G. *Cultures and organisations-software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill, 1991.

14. Deal T.E., Kennedy A.A. *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Mass : Addison-Wesley, 1982.
15. Morgan G., Gregory F., Roach C. *Images of organization*. 1997.
16. Smircich L. *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative science quarterly. 1983. P. 339–358.
17. Goffee R., Jones G. *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. HarperBusiness, 1998.
18. Camerer C., Vepsalainen A. *The economic efficiency of corporate culture*. Strategic Management Journal (1986–1998), 9 (5). 1988.
19. Schein E. H. *Organizational culture and leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010.
20. Patterson G. *The learning university*. The Learning Organization. 6 (1), 9. 1999.
21. Borzsony P., Hunter K. *Becoming a learning organization through partnership*. The Learning Organization. 3 (1), 22. 1996.
22. Dumetz J., Vishnyakova A. M., Sosnovskaya A. M. *The European Influence on Cross-Cultural Models*. A Historical Survey. October 24, 2014; «Человеческий капитал и профессиональное образование» № 2 (10). 2014; Humanistic Management Network, Research Paper Series N 10/15. Available at SSRN. [Электронный ресурс]. URL: <http://ssrn.com/abstract=2514211> (дата обращения: 26.04.2016).
23. House R.J., Hanges P.J., Javidan M. and others. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage. 2004.
24. Aycan Z., Kanungo R.N., Mendonca M. *Organizations and Management in Cross-cultural Context*. Sage. 2014.