Мартинсон Д.Е.

СПОСОБЫ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования,
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена корпоративной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит не неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации. В случае **первого сочетания** происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений.

Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают способностями и подготовкой, требуемыми для изменения поведения в данных условиях. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем обучения в организации (учиться на своих ошибках), чем обучением вне ее.

Второе сочетание — это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, а может быть даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влиятельности сторонников изменений в организации преобразования могут происходить более или менее успешно. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины

корпоративной культуры (предположения, верования и ценности). Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди «старой закалки», добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение.

Главная проблема в такой ситуации — это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

Третье сочетание — изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне ценят то, что они по-новому делают свою работу. Устойчивость изменений в этом случае обеспечивается тем, что обе стороны (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, усиливает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше. Широко известно, что многие творческие группы и организации в науке, образовании и искусстве, функционирующие на свободной коммерческой основе, во многом добились своих успехов в силу именно вышеприведенных обстоятельств, поверив в свои способности делать дело по-новому и достигнув для себя внутреннего согласия с этим через принятие новой культуры.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание корпоративной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании корпоративной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой корпоративной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т. е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в культуре могут либо предшествовать изменениям поведения, либо следовать за ними. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно — приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения.

В том же случае, когда не имеется очевидных доказательств преимущества новых предположений, изменения культуры, скорее всего, следуют за изменениями поведения. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре могут произойти намного позже после изменений поведения или вообще никогда не состояться. Специалисты рекомендуют ме-

неджерам, попавшим в подобную ситуацию, «ловить момент». Если менеджеры не могут сделать этого сами, то следует использовать услуги консультантов. И в том, и в другом случае требуется «агент» изменений, который вмешается в процесс воздействия на желаемые изменения культуры. При этом возможны два следующих подхода:

- добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей;
- включение и социализация новых людей в организации и увольнение прежних работников.

Очень сложно определить факт изменения культуры. Когда происходят изменения в поведении членов организации, то их можно увидеть и «невооруженным» глазом. Что же касается изменений культуры людей, перестройки их отношений и ценностей, то они не всегда заметны и не лежат на поверхности. Верным признаком изменений корпоративной культуры является тот факт, что даже после ухода из организации лидера-новатора, сотрудники по-прежнему следуют привнесенным им взглядам на труд, организацию и жизнь в целом.

Изменения в культуре особенно важны, когда существующая в организации культура не способствует достижению организацией требуемого уровня эффективности. Это, как правило, происходит при следующих условиях: 1) Необходимость повышения корпоративной эффективности и морали; 2) основательное изменение миссии организации; усиление международной конкуренции; 4) значительные технологические изменения; 5) важные изменения на рынке; поглощения, слияния, совместные предприятия; 7) быстрый рост организации.

Одной из важнейших проблем, с которыми сталкивается любая организационная система, является то, что в определенный момент времени она оказывается неспособной справиться с изменениями внешней среды и соответственно вынуждена искать пути изменений, способных повысить ее эффективность и динамичность.

Работа над осуществлением изменений в культуре организации означает: творческий подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т. д. Это означает, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От дирекции требуется, что она будет твердо отстаивать принятые решения, успешно преодолевать сопротивление и руководить процессом перемен.

Если руководство предприятия вдруг обнаружит, что реализация проекта наталкивается на сильное сопротивление или противоречит собственным планам, то оно резко может прекратить работу над проектом. Понятно, что сотрудники отделов, которых затрагивает процесс изменений, бывают обеспокоены и оказывают сопротивление в том случае, когда изменения оказываются не в их пользу или когда они в худшем случае лишаются своих рабочих мест. До тех пор, пока изменения не связаны с сокращением численности работающих или могут быть осуществлены при естественном оттоке рабочей силы, проект является хорошим решением. Правда, важным условием всегда является регулярное общение дирекции с сотрудниками и их инфор-

мация о ходе перемен. Если заранее можно предвидеть, что желаемые или необходимые реформы приведут к увольнению значительного числа сотрудников или к непредсказуемым финансовым обязательствам, то лучше предварительно провести исследование на предмет целесообразности перемен.

В начале или в ходе работы по внедрению изменений, затрагивающих культуру предприятия, необходимо проводить сравнение с другими предприятиями, которые уже осуществляли подобные изменения. Тем самым не нужно будет заново изобретать велосипед.

Проектная группа и рабочие группы нуждаются в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно и успешно работать. Данные рекомендации по планированию изменения культуры организации способствуют внедрению новых технологических процессов, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, повышать творчество, производить более качественную продукцию и добиваться получения более высоких прибылей.

Для успешной реализации программного планирования изменения культуры организации необходимо:

1. Создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно.
2. Определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений.
3. Оценка экономии, которая должна быть достигнуты.
4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений, желательно провести обучение еще до начала реализации проекта.
5. Выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений (лучше специалистов).
6. Необходимо позаботиться о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам большинства.
7. Обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию.
8. Поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем достаточно подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации).
9. Обеспечение наличия консультационной и информационной сети с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации (не оставлять без внимания малейшие сигналы).
10. Постоянный контроль за узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности.
11. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение).
12. Коррекция временного графика; проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают.
13. Постоянный контроль за полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в культуре предприятия.

Многие организации каждые несколько лет вносят серьезные изменения в организационную структуру, процедуры утверждения решений и т. д. При этом преимущество получают те организации, которые не ждут возникновения необратимых негативных тенденций, а постепенно изменяют и оптимизируют отдельные функции и подразделения, превращая изменения в непрерывный процесс развития. Практика постоянной реорганизации, например, в компании IBM, показывает, что выгоды, связанные с этой системой, огромны. Система позволяет реорганизовывать структуру организации, усиливая ее или удаляя из нее лишнее, а также, предоставляя возможность множеству людей расширить свой профессиональный опыт. Самое важное, что удается избавиться от балласта, который неизбежно накапливается в любой организации.

Использованная литература

1. Шейн Э., Организационная культура и лидерство — С-Пб.: «Питер», 2002.
2. Друкер П., Задачи менеджмента в XXI веке — М.: «Вильямс», 2000.
3. Смолкин А. М., Менеджмент: основы организации — М.: «Инфра-М», 2001.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: «Дело», 2000.

© Д.Е. Мартинсон, 2008