МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ ВИРДЖИНИИ САТИР

Одним из основополагающих представлений Вирджинии Сатир является ее модель изменений. Эта модель может быть приложима как к индивидам, так и к группам, организациям. В модели описывается ***пять состояний изменения*** и мета-изменение. Модель описывает переживания людей на каждой стадии, и способы вмешательств, адекватные каждой стадии.

Выделяется пять стадий изменения:

- Прежнее status quo
- Введение инородного элемента
- Хаос
- Интеграция
- Новое status quo

Стадия 1. Прежнее status quo

Система (индивид или группа) выработала набор ожиданий и способов интерпретаций. Все знакомо и сбалансировано. Но вклад различных частей или элементов в поддержания баланса различается. Налицо состояние нездоровья. Некоторые части платят больше, а получают меньше.

Примеры

- Человек с больным сердцем курит две пачки сигарет в день, но интенсивно играет в теннис рас в неделю для поддержания здоровья.
- В семье отец - алкоголик, пьяный - он оскорбляет мать и детей, но дарит им дорогие подарки и активно проявляет свои положительные чувства, когда трезв.
- Компании принадлежит устаревшее здание, которое дорого заменить, но работа в котором снижает производительность.
- В фирме, разрабатывающей программный продукт, вклад членов команды различается: трое работают много меньше, чем остальные. Но это не обсуждается.
- Используемый авиа-стоительной компанией технология построения самолетов разработан более 35 лет тому назад, существенно не менялся с тех пор, что не позволяет найти новых решений.

Физиологические проявления стресса

Люди на этой стадии могут периодически переживать тревогу, нервозность, проблемы в системе пищеварения (запоры, язвы). Испытывают трудности в идентификации конкретных причин своих переживаний и расстройств. В организациях налицо абсентеизм, которому нет очевидных причин.

Стадия 2. Введение инородного элемента

Некоторый новый элемент входит в систему, элемент, который невозможно игнорировать, хотя попытки такие делаются. Система всегда пытается первоначально отторгнуть новый элемент, потому что фактор привычки более

значим для людей, чем фактор комфорта. Часто системе удается вернуться к прежнему состоянию, в котором она продолжает пребывать, пока следующий инородный элемент не попытается проникнуть в нее.

Примеры

- У человека с больным сердцем появляются боли в груди, когда он играет в теннис.
- Отец алкоголик разбивает машину и травмирует двух пешеходов
- Конкурент получает новое здание.
- Кто-то из членов команды увольняется или получает повышение.
- Правительство вводит новые обязательные стандарты, которым должны соответствовать выпускаемые в будущем самолеты.

Физиологические проявления стресса

При появлении нового элемента люди могут занять позицию защиты. Они выглядят напряженными, сдержанными, дыхание поверхностное. Их чувствительность имеет тенденцию ослабевать, они не замечают, не чувствуют вещи, которые ранее не пропускали.

Стадия 3. Хаос

Система (человек или группа) находятся в состоянии дезорганизации. Никакие ожидания и предсказания не срабатывают. Люди пытаются действовать наугад, пытаются использовать те способы поведения, которые были им свойственны много ранее, возможно в детстве.

Примеры

- Человек продолжает играть в теннис левой рукой и только с некоторым партнерами.
- Мать впадает в отчаяние и плачет, девятилетняя дочь начинает сосать палец и мочить простыни по ночам.
- Работники в организации начинают терять ключи, портить автоматы по продаже газированной воды, просыпают порошок для ксерокса.
- В команде периодически возникают грубые конфликты, которым на смену приходит самоустранение.
- Старое оборудование начинает ломаться. Люди не приходят на собрания и не предлагают решений.

Физиологические проявления стресса

Люди в системе, находящейся в состоянии хаоса уязвимы и испытывают страх. Они становятся отчужденными, активно защищаются. Могут возникать проблемы расстройства центральной нервной системы: головокружение, тошнота, потеря равновесия, тики. Некоторые кусают ногти. Бывают и необыкновенные, мистические переживания. Часто возникают головные боли, боли в шейном и поясничном отделе позвоночника. Степень осознания проблем может колебаться от практически полного понимания ситуации до нулевого.

Стадия 4. Интеграция

Люди начинают видеть новые возможности, которые приведут к интеграции. Часто это переживается как «новое рождение» или «медовый месяц». Чувство хаоса исчезает, появляется ясность, все кажется решенным, пусть даже посредством того, что старое выворачивается наизнанку. Но иногда на смену ясности вновь возвращаются колебания настроения, но негативные переживания уже не имеют той остроты, которая была на предыдущей стадии.

Примеры:

Человек с больным сердцем бросает курить и начинает совершать прогулки пешком.

- Алкоголик-отец переживает первые две недели лечения в антиалкогольном центре.
- Объявляется о строительстве нового здания, обсуждается проект.
- Новый лидер, популярный в группе начинает работать в команде, разрабатывающей программный продукт.
- Компания приобретает новую технологию для производства самолетов, это первый продукт такого типа, приобретенный извне.

Телесные реакции: Некоторые люди описывают переживания на этой стадии как «состояние школьника». Есть какое-то чувство легкости, головокружения, легкая тревога, что хорошее исчезнет также неожиданно, как появилось. Люди часто пытаются создать какие-то точки отсчета, чтобы закрепить и удержать положительные чувства. Легко возникает разочарование, если первая попытка не приносит желаемых результатов. Люди нуждаются в поддержке, хотя могут открыто не выражать желание получить поддержку.

Стадия 5. Новое status quo

Практика приводит к новому status quo. Незнакомые вещи становятся привычными, возникает новая система ожиданий и способов интерпретаций. В общем, с каждым днем становится немного лучше.

Примеры:

- Человек с больным сердцем обнаруживает, какое удовольствие доставляют ему прогулки, как много творческих идей у него возникает в эти моменты.
- Отец алкоголик начинает работать на новом месте, мать посещает группы встреч, которые позволяют ей быть вне дома несколько раз в неделю.
- Организация переезжает в новое здание, люди украшают и обживают помещение.
- Люди в команде нашли способы проявлять друг к другу внимание и выражать благодарность.
- Все пользуются новыми технологиями и организацией труда. Каждый день кто-то находит что-то новое. Люди делятся друг с другом.

Телесные реакции: Люди становятся спокойными, их поза и дыхание улучшаются, чувствительность обостряется. Они концентрированы и имеют чувство завершенности, достижения. Иногда они чувствуют себя неуклюжими, но это скорее нравится, потому что это составная часть их нового осознания себя самих и того, что их окружает.

Мета - изменение

После того как много циклов изменения закончено, системы и люди научаются учиться. И тогда введение нового элемента вызывает скорее воодушевление, чем тревогу. Однако, когда в системе находятся несколько человек, они могут пребывать в разных циклах и , в силу этого, реагировать различным образом.

Примеры:

- Человек с больным сердцем начинает плавать и находит способы выполнять работу, переживая меньший стресс.
- Мать поступает учиться в колледж. Отца увольняют, но ему удается найти еще лучшую должность.
- Люди, переехавшие в новое здание, начинают работать по новой командной системе.
- Компания добавляет 5 новых приспособлений в конструирование самолета и назначает специальную команду, которой поручается осуществить нововведение.

Телесные реакции: После того, как пройдено 3 - 4 цикла изменения, люди испытывают воодушевление при предстоящих переменах. Они чувствуют себя живыми, способными к творчеству, здоровыми. Те, кто находится рядом с ними, но не переживают соответствующих эмоций, могут быть напуганы. Опытные в отношении изменений люди чувствуют себя значимыми, адаптивными и действительно могут оказать помощь тем, кто боится изменений.

Вмешательства

Модель Сатир не предполагает, что все изменения претерпевают все 5 стадий. Процесс может быть оборван на любой стадии. Люди могут отвергнуть новый элемент, или , уже начав интеграцию, вернуться к хаосу. Люди, желающие способствовать изменениям должны вмешиваться обдуманно. При этом важно руководителям обладать следующими навыками:

- активно слушать,
- отвечать, реагировать честно и ясно,
- устанавливать ясные границы между собой и другими,
- давать окружающим возможность самим бороться с хаосом,
- взаимодействовать любя и уважая людей,
- активировать возможности каждого человека.

На каждой стадии вмешательства должны быть особенными. На стадии status quo необходимы идеи, измерения или контакты с аутсайдерами, которые обеспечат

провокацию новым элементом. На стадии инородного элемента необходима настойчивость в преодолении сопротивления и ухода.

На стадии хаоса нужно помочь не принимать долговременных решений, но и не оборвать процесс магическими приемами. На стадии интеграции системе необходима поддержка, помощь в овладении навыками приспособления к новому. На стадии нового status quo необходима практика работы и ощущение безопасности окружения.

Модель МОИ

Часть 1. Мотивация и изменение

Чтобы осуществить эффективное вмешательство в процесс изменения, консультанту необходимо мотивировать людей на изменение. Изменения может сильно влиять на мотивацию, как положительно, так и отрицательно.

На стадии *прежнего status quo* - мотивация на изменение низкая и устойчивая. Люди хотят, чтобы все осталось по-старому и требуется значительная энергия, чтобы мобилизовать их на изменение. С другой стороны, в системе могут быть люди, которым так наскучило существующее положение дел, что они буквально рыщут во все стороны в поисках инородного элемента. Вмешательства на этой стадии состоят в том, чтобы представить посторонний элемент, ввести его так, чтобы он сдвинул с места немотивированных, но и не вызвал вспышки реакций со стороны тех, кто скучает.

На стадии *хаоса* мотивация людей также неодинаковая. Есть люди, которые хотят изменений немедленно, однако они стремятся вернуться в прежнее состояние уже в следующую минуту. Что действительно необходимо людям в это время - это поддержка, поддержка тем кто должен пережить хаос и не сойти с ума. Второй вид помощи - это временно устранять поступающие дополнительно инородные элементы, с тем чтобы система могла работать с одним таким элементом в каждый промежуток времени.

На стадии *интеграции* - пока люди практикуются они, как правило, позитивно мотивированы, по этому признаку и легко идентифицировать данную стадию. Иногда люди переживают чувство "медового месяца", однако они легко падают духом, если их новый опыт не работает на практике. Консультант может помочь пройти эту стадию, объединяя людей. На этой стадии трудности не будут возникать у людей одновременно (как это было на стадии хаоса), и они смогут поддерживать друг друга. Нужно также сдерживать энтузиазм людей переживающих эту стадию в разумных границах, иначе они отталкивают остальных своим рвением.

На стадии *нового status quo* очень немногое можно сделать для укрепления мотивации. Мотивация уже глубоко укоренилась, она искренняя. Здесь следует закинуть удочку о следующем изменении, прежде чем энтузиазм людей не упал.

Часть 2. Организация и изменение

Чтобы оказаться эффективным консультантом изменения следует учитывать структуру организации, понимая, что эта структура может быть затронута самим изменением.

На стадии *status quo* старые структуры находятся в процессе потери равновесия, которое как будто еще сохраняется, но зыбко. Это ведет к временным и денежным потерям, чувству отчаяния, но люди взаимозависимы, даже если эта зависимость вредная. Прежде чем провоцировать систему инородным элементом, консультанту следует изучить существующую систему и то, как она работает. Хорошо фиксировать, какие структуры работают хорошо, а какие плохо, потому что существует тенденция смывать приливом перемен, как хорошее, так и плохое. Если какая-то очень важная структура отсутствует, важно подумать о ней в первую очередь, прежде чем планировать другие перемены.

На стадии *инородного элемента* старая организация может стать очень ненадежной. Письма не достигают адресата, туалеты не моются, машины ломаются и все в дополнение к общему хаосу Консультанту следует углубиться в поддержание основных организационных служб, но не тех, которые являются объектом планируемых изменений. Консультант доставит письма, сделает небольшие санитарные работы и приобретет работающие машины, которые придут на смену поломанным. Поступая таким образом, консультант поддерживает организационную стабильность и строит контакт, который ему необходим в дальнейшей работе по изменению.

На стадии *интеграции* появляются новые организационные формы. Теперь консультант может переключиться от поддержания старых служб к новым, которым нужно помочь работать правильно. Здесь необходимо много сиюминутных доделок и помощи, но также следует подумать и о долговременных средствах. Нужно предупредить преждевременное замораживание системы, когда только первые варианты новых форм апробированы.

План изменения, разработанный консультантом, должен включать продуманные организационные формы, которые будут служить долго, не только сиюминутное латание дыр.

Новое status quo - новые организационные формы на местах и хорошо работают. Консультанту не следует выходить из этой ситуации, нужно подумать о подходящих изменениях для следующего цикла.

Часть3. Информация и обратная связь в процессе изменения

Чтобы вмешательство в процесс изменения было эффективным, консультанту необходима информация, но само изменение рушит информационные потоки.

На стадии *прежнего status quo* старые механизмы, по которым давалась обратная связь в благоприятный период начинают медленно разрушаться. Информация уже не проходит до конца. Поведение становится менее предсказуемым, но чтобы сделать его предсказуемым, достичь понимания необходимо, чтобы ОС доходило, а люди не обращают на это внимание. Вмешательства на этой стадии необходимы, чтобы люди осознали, что происходит.

На стадии *инородного элемента* старые пути ОС могут не срабатывать. Часто новому элементу даже для того чтобы появиться и быть замеченным необходимо прорваться сквозь путы иллюзий, которые возникли в результате того, что ОС не работала. Лучшая помощь на этом этапе - помогать людям получать и переживать информацию, доверяя ей. Даже если принятие этой информации повергает систему в хаос и смятение. Особенно полезно сделать так, чтобы в системе не карали тех, кто приносит правдивую информацию или дает открытую обратную связь.

На стадии *хаоса* старые механизмы ОС рушатся совершенно. Система существует с нарушенными взаимосвязями элементов. Люди хотят соединиться и на этом этапе очень важна обратная связь, то есть постоянное, выраженное с участием предоставление надежной информации: не "брутальных фактов", которые могут все разрушить, но и не самообвинений, которые вернут систему к прежнему status quo.

В период *интеграции* новые механизмы обратной связи начинают появляться. По мере апробирования их в системе возникает упорядоченность. Но периодически возвращаются моменты дезорганизации и "дикости" в основном потому что новых каналов информации и ОС оказывается недостаточно и информация поступает

медленнее чем хотелось бы. На этом этапе может быть важным научить способам получения информации, например тому, как по внешним проявлениям понимать внутреннее состояние человека.

Когда система переходит к *новому status quo* - новые механизмы ОС уже сложились и эффективно работают. Дальнейшая практика приводит к улучшениям, соответствующая информация свободно поступает в систему. На этом этапе помощь может заключаться в том, чтобы убедить людей, что они имеют право на ошибку.

Зонная теория изменений

Изменения не всегда случаются по очереди: одно в данный промежуток времени. Поэтому от консультанта требуется умение регулировать временной режим изменения. Каждый цикл изменения может быть представлен четырьмя цветовыми зонами, грубо соответствующими стадиям хаоса, интеграции, нового status quo и старого status quo .

Красная зона - это опыт переживаемый когда новый инородный элемент появляется в то время, когда предыдущий инородный элемент еще не трансформирован, то есть система или индивид находятся в состоянии хаоса. Если это случается, хаос от наложения двух инородных элементов усиливается. Поэтому шанс, что путь трансформации инородного элемента будет найден, уменьшается, система может застрять в состоянии хаоса на долгое время. Но чем дольше система в хаосе, тем более вероятно, что появится еще один, следующий инородный элемент, еще более увеличивая вероятность того, что система останется в состоянии хаоса. Постоянная бомбардировка системы новыми элементами приводит к тому, что она не может измениться, как бы ни были серьезны инородные элементы, с которыми ей приходится сталкиваться. Если консультант сталкивается с системой находящейся в красной зоне, лучшее что он может сделать это сдержать поток новых инородных элементов, давая системе возможность трансформировать их по очереди.

Желтая зона - переживается тогда, когда новый элемент поступает в систему тогда, когда предыдущий еще не вполне интегрирован. Такое несколько раннее появление следующего нового элемента снижает вероятность успешного изменения, но не до нуля. Возможно, системе удастся приспособиться к существованию нескольких желтых зон последовательно, но при этом энергетические затраты возрастают. И три-четыре последовательно пережитые желтые зоны могут разрушить все шансы на возможное успешное изменение в будущем.

Зеленая зона - переживается тогда, когда новый инородный элемент поступает в конце предыдущего периода интеграции или на стадии нового status quo. В этом случае вероятность успешного изменения максимальна, потому что удачное изменение создает **МЕТА-ИЗМЕНЕНИЕ,** то есть готовность к изменению, повышающую шансы на удачное изменение и в будущем.

Серая зона - переживается тогда, когда инородный элемент прибывает много спустя возникновения нового status quo. К этому времени мета-изменение забылось и потеряло свою значимость. Изменение будет проходить медленно и неохотно, как будто предыдущее изменение не было пережито. Естественно, шансы на успех снижаются. Зонная теория помогает понять насколько важно умение изменяться.

Управление изменениями в организации по Р. Бекхарду и Р.Харрису

В работе Р. Бекхарда и Р.Харриса (Beckhard R., and Harris T.1987) описывается процесс изменения, состоящий из последовательных четырех этапов, представленных на рисунке.

Рис. Процесс управления изменениями в организации

На **первом** из них в организации должны быть осознаны потребности в изменении и возможности изменения.

На **втором** этапе происходит сравнение двух состояний: одно из них это состояние организации в настоящий момент, а второе - это желаемое состояние организации в будущем.

Третий этап представляет собой конкретизацию планов изменения, для этого настоящее состояние организации описывается в терминах недостающего или качественно иного в сравнении с будущим, определяются типы желаемых изменений

и релевантные им подсистемы. Проводится анализ готовности и способности системы к изменению. Оценивается, в какой степени персонал организации будет вовлечен в изменения, какие дополнительные структуры на период переходного состояния должны быть созданы. Определяется точка первичного приложения сил.

Наконец **четвертый** этап представляет собой собственно процесс управления изменением, включая обучение и тренинг персонала, определение вновь возникающих проблем, создание ролевых моделей поведения, разработка способов вознаграждения в связи с изменением, работа с сопротивлением изменению, определение ответственности участников процесса изменения.

Курт Левин

Биография

Известный психолог и социолог Курт Левин родился в Германии 9 сентября 1890 г. Его семья принадлежала к еврейской диаспоре, родители Курта исповедовали иудаизм. С 1926 г. и до прихода к власти нацистов он занимал должность профессора в Берлинском университете, в котором прежде проходил обучение и защитил докторскую диссертацию по психологии (1914). В 1933 г., когда партия Гитлера оказалась у власти и начались массовые репрессии евреев. К. Левин был вынужден покинуть родину и эмигрировать в Соединенные Штаты Америки, где он проработал два года в университете Стэнфорда. В последующие девять лет Левин преподает в университете Иова.

В 1940-х годах работал профессором и директором Центра исследований групповой динамики при Массачусетском технологическом институте и консультантом различных государственных учреждений, был ведущим консультантом Комиссии по внутренним взаимоотношениям в сообществе Американского еврейского конгресса; вице-президентом Института этнических проблем, членом и председателем многих психологических организаций, включая Французское психологическое общество.

Скончался 12 февраля 1947 года в Ньютонвилле, штат Массачусетс.

С 1944 г. и до своей смерти 12 февраля 1947 г. ученый руководил центром по изучению групповой динамики при Массачусетском технологическом институте.

Основные работы

«Динамическая психология»
«Динамическая теория личности»
«Конфликт между аристотелевским и галилеевским способами мышления в современной психологии»
«Принципы топологической психологии»
«Психологическая деятельность при задержке волевых процессов и основной закон ассоциации»
«Теория поля в социальных науках»

Управление изменениями

К. Левин предложил **трехступенчатую теорию изменения**, получившую в дальнейшем широкое распространение. В любых текущих условиях, допускающих желательное изменение, первый этап заключается в **«размораживании»** ситуации. Например, установившаяся схема потребления, прежде чем будут выработаны новые покупательские предпочтения, должна быть разморожена. Размораживание поведения или привычек оказывается чрезвычайно сложным, в особенности, если они существовали в течение долгого времени и подкреплялись проявлениями одобрения или достижением успеха. Размораживание облегчается в периоды кризиса или катарсиса, которые могут разрушить ограничения, в рамках которых действуют существующие системы убеждений, ценностей и действий.

Если существующие ограничения устраняются, то наступает следующий этап, называемый **«движением».** На этом этапе индивид или группа побуждаются к отказу от прежних убеждений, ценностей или типов поведения ради более совершенных или более желательных.

Наконец, если переход оказался успешным, то его результаты должны быть **«заморожены»,** то есть необходимо обеспечить равновесие сил развития и стабилизации, которое гарантирует сохранение вновь приобретенных убеждений, ценностей и типов поведения.

Трехступенчатый подход к изменению требует инвестирования значительных ресурсов, а также основанного на результатах исследований знания условий, способных облегчить этапы размораживания, движения и замораживания. К. Левин получил доказательства правильности своей теории в ходе проведенных во время Второй мировой войны серии экспериментов по изменению поведения американских домохозяек, работников Красного Креста и молодых матерей. Традиционный метод действие-исследование предполагает проведение множества экспериментов для проверки различной эффективности лекций и методов групповых решений по изменению потребительского поведения.

В данном случае два метода тщательно приводились в соответствие по своему содержанию, высказыванию мнений экспертов, размерам групп и продолжительности времени опыта (около 45 минут). В одном эксперименте участвовали малые группы численностью от 13 до 17 человек, составленные из волонтеров Красного Креста, занимавшихся уходом за больными на дому. Исследователи поставили задачу добиться увеличения потребления участниками эксперимента некоторых видов говяжьих субпродуктов в качестве замены мясу, возможности производства которого были ограничены. Эти субпродукты были крайне непопулярны у населения, которое не любило их за неприятные запахи, издававшиеся ими в процессе приготовления, и за то, что у многих они ассоциировались с пищей для собак. Поэтому мало кто рассчитывал на то, что в процессе экспериментов легко удастся добиться изменения потребительского поведения. Во время лекций и в процессе групповых обсуждений предоставлялась

информация об энергетической ценности субпродуктов и наличии в них витаминов и минеральных веществ, давались подробные объяснения экономических и медицинских выгод их употребления и предлагались рецепты, позволяющие минимизировать такие факторы, как неприятный запах и неаппетитный вид приготовленных блюд. В процессе группового обсуждения ведущий поощрял развитие дискуссии и в ответ на вопросы женщин-волонтеров предоставлял фактическую информацию. В конце эксперимента ведущий просил поднять руки тех его участниц, которые приняли решение начать употреблять в пищу говяжьи субпродукты.

Данные о потреблении до и после использования обоих подходов показали, что лишь 3 % слушательниц лекций стали готовить блюда из субпродуктов, в то время как среди участниц дискуссионных групп этот показатель составил 30 %. Сходные результаты были достигнуты и в других группах, например, среди матерей, которых просили давать своим детям рыбий жир или апельсиновый сок. Групповые решения всегда были более эффективными и в некоторых случаях изменения в поведении оказывались более значительными через четыре недели, чем через две. Аналогичные исследования, охватывавшие рабочих производственного предприятия их непосредственных начальников, позволили выявить такие же различия между эффективностью лекций и групповых обсуждений.

Эти эксперименты использовались для иллюстрации трехступенчатой схема осуществления изменений, причем поднятие рук означало одобрение предложения, а применение размораживания представлялось в качестве способа консолидации позитивных намерений к принятию новых образцов поведения. Теоретическое объяснение этой работы также указывает на более высокие мотивирующие возможности вовлечения и активного участия участников эксперимента в сравнении с пассивным прослушиванием лекций.

Курт Левин был одним из самых разносторонних и склонных к новаторству специалистов в области социальных наук в XX веке. Его работы интересны специалистам различных областей теории и практики менеджмента – осуществление организационных изменений, разрешения конфликтов, мотивация и лидерство. К. Левин был одним из первых, кто попытался проложить связь между различными социальными науками, в том числе и экономикс.

Теория К. Левина сложилась под влиянием успехов точных наук – физики, математики. Начало века ознаменовалось открытиями в физике поля, атомной физике, биологии. Заинтересовавшись в университете психологией, Левин пытался и в эту науку внести точность и строгость эксперимента, сделав ее объективной и экспериментальной.

В центре психологии Левина стоит концепция так называемого "**жизненного пространства"**. Жизненное пространство, по Левину, это совокупность сосуществующих и взаимосвязанных факторов, определяющих поведение индивида в данное время. Оно охватывает и личность, и ее психологическое окружение, образуя единое психологическое поле. Понятийное представление жизненного пространства предполагает, во-первых, раскрытие структуры поля возможных событий, как оно существует для индивида в данное время, и, во-вторых, установление поля сил, определяющих в каждой области жизненного пространства наличные в нем тенденции к изменению. Наблюдаемое поведение индивида должно рассматриваться лишь как «фенотипическое» выражение некоторого «генотипа» события, происходящего в жизненном пространстве индивида и представляющего собой либо «переход» личности из одной области жизненного пространства в другую (так называемая «локомоция»), либо изменение самой «когнитивной» структуры жизненного пространства (инсайт). Поведение и развитие индивида оказываются при этом некоторой функцией его жизненного пространства: П = f (жизненного пространства).

Выполненные в школе Левина исследования запоминания и возобновления прерванных действий, насыщения, замещения, фрустрации и уровня притязаний **составили эпоху в развитии экспериментальной психологии личности.**

Вместе с тем известный физикализм левиновских построений обусловил то, что топологическая психология ограничивается почти исключительно анализом и представлением формально-динамического и структурного планов поведения и личности. В этом проявляется антиисторизм левиновской концепции, ее неспособность понять социальную и культурную природу личности.

Основная гомеостатическая модель, лежащая в основе динамической теории личности К. Левина, неоднократно подвергалась основательной критике как отечественными, так и зарубежными психологами (в частности, принадлежащими к так называемой «гуманистической» психологии личности).

В американский период своей деятельности Левин попытался разработать теоретико-полевой подход применительно к исследованию проблем групповой динамики и социального действия.

К. Левин выступал с критикой ассоциативной концепции аффективно-волевых актов и учения Н. Аха о детерминирующих тенденциях. Используя физическое понятие «поле» и принципы описания, принятые в топологии, разработал концепцию динамической системы поведения, которая находится под напряжением, когда нарушается равновесие между индивидом и средой. Согласно учению Левина о мотивации, мотивами являются объекты – различные районы «жизненного пространства», в которых индивид испытывает потребность, или квазипотребность – намерение. Сами объекты окружающей среды приобретают при этом мотивационную силу и утрачивают ее, когда потребность (или квазипотребность) удовлетворена. Левин отвергал представление о том, что потребность является биологически предопределенной константой, а энергия и динамика мотива замкнуты в пределах индивида.

К. Левин **разработал экспериментальные методики изучения мотивации**, в частности уровня притязаний, запоминания законченных и незаконченных действий и др. Психологическое “пространство” он изображал с помощью графических символов, разделяя его границами и барьерами на районы, изменяющие свои формы. Им была разработана также особая геометрическая модель для описания векторов движения субъекта в психологическом поле и его представления о том, “что ведет к чему?” В дальнейшем К. Левин **создал новую исследовательскую программу**, отразившую актуальные социальные запросы. От анализа индивидуальной мотивации он перешел к изучению групповой динамики, трактуя группу как динамическое целое, сплачиваемое взаимодействующими внутри ее силами. Это потребовало от Левина и его сотрудников экспериментального изучения лидерства, конфликта и других социально-психологических проблем, возникающих в группе.

К. Левин начал свою деятельность в рамках гештальтпсихологической школы, где создал ряд методических ситуаций для экспериментального исследования мотивационно-потребностной и волевой сферы человека. Под его руководством работали: Б.В. Зейгарник (проблема забывания завершенных и незавершенных действий), Г.В. Биренбаум (забывание намерений), Т. Дембо (фрустрация), А. Карстен (психическое пресыщение), Ф. Хоппе (уровень притязаний). На основе этих и других исследований Левиным была создана концепция топологической психологии. В 1933 г. К. Левин был вынужден эмигрировать в США, где занимался исследованием проблем групповой динамики. В психологической школе, созданной К. Левиным, были введены новые для психологии понятия: квазипотребность, психологическая валентность, жизненное пространство, временная перспектива, уровень притязаний.

К. Левин также проводил опыты с другим потенциально эффективным методом **научения и мотивации**, получившим название метода **«уровней притязаний»,** который мог использоваться для работы с отдельными индивидами или группами и подразумевал четырехэтапную постановку целей. На первом этапе выяснялся вопрос об ожиданиях индивида или группы, что соответствовало первому уровню притязаний. На втором этапе оценивались фактические действия индивида или группы. На третьем этапе информация о достигнутых результатах подавалась индивиду или группе в качестве сигнала обратной связи. На четвертом этапе

проводилась новая оценка ожидаемой эффективности деятельности (второй уровень притязаний). Такая последовательность действий могла повторяться несколько раз. Процедура оценки уровня притязаний позволяет людям узнать и оценить свой собственный потенциал в конкретной сфере деятельности и обеспечивает индикацию активности мотивации. У высоко мотивированных, уверенных в успехе людей уровень притязаний обычно превышает уровень их реальных достижений, хотя это различие часто оказывается незначительным.

К. Левин различал **два рода потребностей** – биологические и социальные (квазипотребности).

Потребности в структуре личности не изолированы, они находятся в связи друг с другом, в определенной иерархии. При этом те квазипотребности, которые связаны между собой, могут обмениваться находящейся в них энергией. Этот процесс Левин называл коммуникацией заряженных систем. Возможность коммуникации, с его точки зрения, ценна тем, что делает поведение человека более гибким, позволяет ему разрешать конфликты, преодолевать раз личные барьеры и находить удовлетворительный вы ход из сложных ситуаций. Эта гибкость достигается благодаря сложной системе замещающих действий, которые формируются на основе связанных, коммуницирующих между собой потребностей. Таким образом, человек не привязан к определенному действию или способу решения ситуации, но может менять их, разряжая возникшее у него напряжение. Это расширяет его адаптационные возможности.

В одном из исследований К. Левина детей просили выполнить определенное задание, например, помочь взрослому помыть посуду или убрать комнату. В качестве награды ребенок получал какой-то приз, значимый для него. Поэтому все дети дорожили возможностью выполнить задание. В контрольном эксперименте взрослый приглашал ребенка помочь ему, но в тот момент, когда ребенок приходил, оказывалось, что кто-то уже помыл всю посуду. Дети, как правило, расстраивались, особенно в том случае, если им говорили, что их опередил кто-то из сверстников. Частыми были и агрессивные высказывания в адрес возможных конкурентов. В этот момент экспериментатор предлагал выполнить другое задание, подразумевая, что оно тоже значимо. Большинство детей мгновенно переключалось. Происходила разрядка обиды и агрессии в новом виде деятельности. Однако некоторые дети не могли быстро сформировать новую потребность и приспособиться к новой ситуации, а потому их тревожность и агрессивность увеличивались.

К. Левин приходит к мнению, что не только неврозы, но и особенности когнитивных процессов (такие феномены, как сохранение, забывание) связаны с разрядкой или напряжением потребностей.

Исследования К. Левина доказывали, что не только существующая в данный момент ситуация, но и ее предвосхищение, предметы, существующие только в сознании человека, могут определять его деятельность. Наличие таких идеальных мотивов поведения дает возможность человеку преодолеть непосредственное влияние поля, окружающих предметов, «встать над полем», как писал К. Левин. Такое

поведение он называл волевым, в отличие от полевого, которое возникает под влиянием непосредственного сиюминутного окружения. Таким образом, К. Левин **приходит к важному для него понятию временной перспективы**, которая определяет поведение человека в жизненном пространстве и является основой целостного восприятия себя, своего прошлого и будущего.

Идея о том, что внутренняя, системная организация целого определяет свойства и функции образующих его частей, была применена первоначально к экспериментальному изучению восприятия (преимущественно зрительного). Это позволило изучить ряд его важных особенностей: константность, структурность, зависимость образа предмета («фигуры») от его окружения («фона») и др. При анализе интеллектуального поведения была прослежена роль сенсорного образа в организации двигательных реакций. Построение этого образа объяснялось особым психическим актом постижения, мгновенного схватывания отношений в воспринимаемом поле (инсайт). Эти положения противопоставили бихевиоризму, который объяснял поведение организма в проблемной ситуации перебором «слепых» двигательных проб, случайно приводящих к удачному решению. При исследовании процессов человеческого мышления основной упор был сделан на преобразование («реорганизацию», новую «центрировку») познавательных структур, благодаря которому эти процессы приобретают продуктивный характер, отличающий их от формально-логических операций, алгоритмов и т. п.

Хотя идеи гельштапсихологии и полученные ею факты способствовали развитию знания о психических процессах (прежде всего разработке категории психического образа, а также утверждению систем нового подхода), **ее идеалистическая методология (восходящая к феноменологии) препятствовала научному, причинному анализу этих процессов**. Психические «гештальты» и их преобразования трактовались как свойства индивидуального сознания, зависимость к-рого от предметного мира и деятельности нервной системы представлялась по типу изоморфизма (структурного подобия), являющегося вариантом психофизического параллелизма. Главные представители – немецкие психологи М. Вертхеймер, В. Келер, К. Коффка. Близкие к ней общенаучные позиции занимали К. Левин и его школа, распространившие принцип системности и идею приоритета целого в динамике психических образований на мотивацию человеческого поведения, К. Гольдштейн – сторонник «холизма» (целостности) в патопсихологии; Ф. Хайдер, введший понятие о гештальте в социальную психологию с целью объяснения межличностного восприятия, и др.

Свои теоретические взгляды К. Левин изложил в книгах «Динамическая теория личности» (1935) и «Принципы топологической психологии» (1936). Эти книги вышли в Соединенных Штатах, где у К. Левина сложилась **новая исследовательская программа,** отразившая актуальные социальные запросы. От анализа мотивации поведения индивида, одиноко перемещающегося в своем психологическом пространстве, К. Левин переходит к исследованию группы, перенося на этот новый объект свои прежние схемы. Он становится инициатором разработки направления, названного «групповой динамикой». Теперь уже группа трактуется как динамическое

целое, как особая система, компоненты которой (входящие в группу индивиды) сплачиваются под действием различных сил. «Сущность группы, – отмечал К. Левин, – не сходство или различие ее членов, а их взаимозависимость. Группа может быть охарактеризована как „динамическое целое“. Это означает, что изменения в состоянии одной части изменяют состояния любой другой. Степень взаимозависимости членов группы варьирует от несвязной массы к компактному единству».

По К. Левину, зная схему конфликта, можно разработать и соответствующий алгоритм его разрешения.

Конфликтные ситуации, согласно его концепции, имеют три основные схемы:

Сближение – сближение – это конфликт между двумя положительными целями, ситуация «буриданова осла». Это наименее болезненная из конфликтных ситуаций, при которой индивид выбирает между двумя желаемыми вещами. Тем не менее выбор одной из них означает потерю другой, и неизбежность этого делает конфликт весьма чувствительным. Женщина, решающая, за которого из двух претендентов на ее руку выйти замуж, может оказаться в состоянии длительной и мучительной нерешительности. Чем равноценнее объекты, тем глубже возникающий конфликт, и человек может долго пребывать на этом перепутье. В такой неопределенной ситуации требуется дополнительная информация. Именно она выводит человека из этого конфликта.

Конфликтная ситуация **избегание – избегание** возникает тогда, когда человек поставлен перед необходимостью выбирать что-то из двух нежелательных вещей. Это случай выбора меньшего из двух зол. Например, сотрудник фирмы должен решить, согласиться ли на перевод в другой город, который ему не нравится, или уволиться из данной фирмы. Прагматичный и рациональный анализ ситуации (с выделением плюсов и минусов, с последующим подсчетом их количества и учетом их значимости) помогает справиться и с этим конфликтом.

Ситуация **сближения – избегания**, вообще говоря, это и есть конфликт в полном смысле слова, во всяком случае, он вызывает наибольшие переживания. На человека воздействуют силы притяжения и отталкивания в одном и том же направлении. В основе конфликта может лежать то, что цель сама по себе имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Возможен также случай, когда достижение положительной цели неизбежно сопровождается чем-то неприятным: съеденное ребенком без разрешения вкусное варенье – и неминуемое наказание; хорошая выпивка – и похмелье; запретное удовольствие – и потеря самоуважения.

Само существование конфликта или выбранный данным индивидом путь его разрешения могут подвергнуть человека опасности наказания или осуждения со стороны общества, болезненного чувства вины или потери самоуважения. Все это вызывает фрустрацию, чувство тревоги. Если связанные с этим переживания слишком

сильны или длительны, человек прибегает к психологической защите – определенным действиям, направленным на уменьшение фрустрирующих факторов или избавление от фрустрации.

К. Левин создал серию интересных психологических методик. Первую из них подсказало наблюдение в одном из берлинских ресторанов за поведением официанта, который хорошо помнил сумму, причитавшуюся с посетителей, но сразу же забывал ее, после того как счет был оплачен. Полагая, что в данном случае цифры удерживаются в памяти благодаря «системе напряжения» и исчезают с ее разрядкой, Левин предложил своей ученице Б.В. Зейгарник экспериментально исследовать различия в запоминании незавершенных (когда «система напряжения» сохраняется) и завершенных действий. Эксперименты подтвердили левиновский прогноз. Первые запоминались приблизительно в два раза лучше. Был изучен также ряд других феноменов. Все они объяснялись исходя из общего постулата о динамике напряжения в психологическом поле.

Принцип разрядки мотивационного напряжения объединял многие психологические школы. Он лежал в основе и бихевиористской концепции, и психоанализа Фрейда с его представлением о присущем каждому организму «квантуме» – стремящейся рассеяться психической энергии.

В XX веке затрагивающая широкий круг научных дисциплин от политологии до психологии проблема лидерства активно исследовалась многими учеными и широко обсуждалась в различных, занимающихся вопросами управлениях кругах.

В университете штата Айова (исследования проводились К. Левиным и его соавторами) изучались три стиля лидерства, или три линии поведения лидера.

Авторитарным стилем пользуются лидеры, которые, как правило, имеют тенденцию к централизации власти, диктату в методах работы, единоличному принятию решений и ограничению участия подчиненных в этом процессе. Демократический стиль свойствен лидеру, который стремится вовлекать подчиненных в процесс принятия решений, передавать им часть своих полномочий, стимулировать их к участию в выборе методов для выполнения операций и назначению целей и использовать обратную связь как возможность для дальнейшего обучения подчиненных. И наконец, лидер, придерживающийся стиля невмешательства, вообще предоставляет коллективу полную свободу в ходе принятия решений и выполнения работы. Левин и его соавторы задались вопросом, какой же из этих стилей наиболее эффективен. На первый взгляд полученные ими результаты указывали на то, что самые высокие показатели эффективности и качество работы обеспечивал демократический стиль. Стало ли это окончательным ответом на вопрос о наиболее эффективном для лидера стиле поведения? К сожалению, оказалось, что не все так просто. Более поздние исследования авторитарных и демократических стилей лидерства дали очень неоднозначные результаты. Так, например, в некоторых ситуациях демократический стиль обеспечивал более высокую производительность и качество работы, чем авторитарный, но в других случаях результаты группы, работающей под руководством лидера-демократа, были ниже или одинаковыми по сравнению с группой

авторитарного руководителя. Более согласованные и последовательные данные по этой проблеме ученым удалось получить, когда они обратили внимание на такой важный критерий, как удовлетворенность подчиненных работой. Оказалось, что в группах, которыми руководил начальник демократического склада, уровень удовлетворенности был, как правило, в целом выше, чем в коллективах, которыми управляли лидеры другого склада.

В результате **лидеры столкнулись со сложной дилеммой**. На чем следует сконцентрировать свои усилия – на обеспечении максимально высоких показателей производительности труда либо на том, чтобы добиться как можно более высокой удовлетворенности подчиненных своей работой? Признание такого двойственного характера поведения лидера (т. е. необходимости обеспечивать своевременное и качественное выполнение задания и в то же время заботиться о людях, которые должны его выполнять) стало еще одной отличительной чертой ранних исследований бихевиористских теорий.

В результате исследований в университете штата Огайо были определены **два важных признака поведения лидера**. Начав со списка, включавшего свыше тысячи поведенческих характеристик, исследователи в конечном итоге отобрали две, которые упоминались в большинстве описаний манер поведения лидера, данных их подчиненными. Они назвали эти две характеристики «степень исходной структуризации» и «внимательность». Степень исходной структуризации – признак, характеризующий, в какой степени лидер определяет и структурирует свою роль и роли подчиненных на пути к достижению цели. К этой характеристике исследователи относили действия, направленные на организацию работ, отношения в процессе ее выполнения и разработку основных целей и задач.

Подход К.Левина **отличало два момента**. Во-первых, он перешел от представления о том, что энергия мотива замкнута в пределах организма, к представлению о системе «организм-среда». Индивид и его окружение выступили в виде нераздельного динамического целого. Во-вторых, в противовес трактовке мотивации как биологически предопределенной константы, Левин полагал, что мотивационное напряжение может быть создано как самим индивидом, так и другими людьми (например, экспериментатором, который предлагает индивиду выполнить задание). Тем самым за мотивацией признавался собственно психологический статус. Она не сводилась более к биологическим потребностям, удовлетворив которые организм исчерпывает свой мотивационный потенциал.

Это открыло путь к новым методикам изучения мотивации, в частности уровня притязаний личности, определяемого по степени трудности цели, к которой она стремится. Уровень притязаний устанавливался самим испытуемым, принимающим решение взяться за задачу другой степени трудности, чем уже выполненная им (за которую он получил от экспериментатора соответствующую оценку). По его реакции на успех или неуспех, связанный с выполнением новой задачи и последующими выборами (когда он выбирает либо еще более трудные, либо, напротив, более легкие задачи), определяется динамика уровня притязаний. Эти опыты позволили

подвергнуть экспериментальному анализу ряд важных психологических феноменов: принятие решения, реакцию на успех и неуспех, поведение в конфликт ной ситуации.

Таким образом, **К. Левин стал создателем новых областей** как в психологии личности, так и в социальной психологии.

Актуальность работ К. Левина для современного менеджмента и бизнеса становится еще более очевидной при рассмотрении взаимосвязи его подходов к изменению, руководству и мотивации. Демократический стиль руководства обладает, по видимому, наибольшим мотивирующим воздействием, а значит в сравнении: альтернативными стилями управления является наиболее эффективным. При проведении экспериментов по изучению изменений удалось установить, что процедуры группового принятия решений подразумевали большую вовлеченность членов групп в процесс трансформации мнений, чем методы, основанные на прослушивании обыкновенных лекций, и поэтому оказывались более эффективными. Возможность самостоятельно принять решение и выразить его поднятием руки предоставлялась каждому индивиду (хотя этот процесс безусловно происходил под воздействием реакций, наблюдаемых у других членов группы). В клубах для мальчиков демократические лидеры достигали более высоких результатов за счет мотивации своих подопечных и поощрения их к использованию своих навыков и инициативы в рамках возможностей, предоставленных руководителем. Без ограничений, налагаемых руководителем, автономия laissez-faire групп не позволяла обеспечить согласованность действий всех мальчиков. В то же время автократические, централизованные методы принятия решений оказывались не в состоянии пробудить инициативу и стимулировать использование имеющихся навыков и поэтому обеспечивали низкий уровень результатов. Разрешение социальных конфликтов, по-видимому, должно облегчаться за счет участия в нем компетентного демократичного руководителя.

Управление изменениями в организации

(Процесс УИ)

Определение

Управление изменениями — это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Целью этого организационного процесса является расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении.

Для того, чтобы выжить в конкурентной среде, организации приходится постоянно изменяться. Управление изменениями, внедрение инноваций в организационную среду — трудная задача. Внедрение новой организационной структуры, проведение слияния-поглощения, постановка новой системы мотивации, стандартов качества и многие другие нововведения существенно чаще, чем ожидают, носят драматический характер. На всех стадиях процесса внедрения изменений возможно совершение ошибок, приводящих к тому, что инвестиции, вложенные в изменения, приносят чрезвычайно низкую отдачу.

Факторы, снижающие эффективность процесса внедрения изменений:

- недостаточная подготовка
- игнорирование основных принципов управления изменениями
- отсутствие диагностических инструментов, позволяющих в короткие сроки и с высокой степенью достоверности определить уровень согласия в организации и принять решение, какой из методов проведения изменений следует применять
- осуществление планирования изменений без включения больших групп сотрудников, что увеличивает риски сопротивления переменам
- отсутствие точного и детального видения результата изменений, а также критериев, позволяющих оценить достижение результата
- игнорирование так называемых «мягких» факторов, эмоциональных составляющих процесса перемен

Что нужно делать в процессе перемен

- провести диагностику степени согласия в организации и принять решение о том, какие из методов следует выбрать при внедрении инноваций в данном конкретном случае
- определить ясную картину будущего и желаемый результат; изменений, а также критерии, позволяющие оценить достижение результата
- согласовать план будущих изменений со всеми высшими руководителями компании
- вовлечь в процесс планирования большое число сотрудников, тем самым уменьшить сопротивление будущим изменениям

- определить сторонников перемен, сочувствующих и сопротивляющихся переменам, а также разработать план действий по работе с каждой группой
- уменьшить влияние эмоциональных факторов
- проводить мониторинг процесса внедрения перемен
- получать руководителю проекта внедрения изменений консультационную поддержку на всем протяжении внедрения

Технологии, которые используются для решения задач управления изменениями в организации, включают:

- опросы сотрудников
- сессии организационного развития
- инновационные конференции
- индивидуальные консультации
- медиацию переговоров
- тренинги, позволяющие сотрудникам развить необходимые для работы в новых условиях компетенции,
  а также другие технологии и инструменты, которые могут быть специально разработаны для решения задач наших клиентов.

Адаптация к переменам

Хотя в повседневной жизни люди очень успешно приспосабливаются к любым переменам, в организациях изменения, как правило, встречают не слишком радостный отклик сотрудников. Внедрение организационных изменений редко расценивается ими как удачное. Задача управления изменениями как раз и состоит в том, чтобы помочь людям адаптироваться к изменениям.

Что делать — сопротивляться переменам или адаптироваться к ним?

Сталкиваясь с такими разочаровывающими результатами, менеджеры склонны объяснять свои неудачи «сопротивлением изменениям». Хотя такое объяснение и может показаться заманчивым, вряд ли оно заслуживает доверия и требует соответствующих действий со стороны руководства. Напротив, при внедрении изменений требуется не подавлять сопротивление сотрудников, что в результате приводит к их пассивности, а, наоборот, содействовать их мобилизации к достижению целей. Получается, что на повестке дня стоит задача адаптации сотрудников к происходящим переменам в организации. Фактически, если требуются усилия, направленные на подавление сопротивления переменам, то это уже следствие допущенных ошибок. Но самое неприятное в этой ситуации это то, что время, отведенное для эффективных действий, возможно уже упущено, то есть минимизировать сопротивление сотрудников следовало раньше.

Предлагаемый в статье подход к решению данной проблемы коротко может быть сформулирован следующим образом:

«Руководство организации обязано заранее предусмотреть меры, направленные на адаптацию работников и руководителей низшего звена к тем изменениям, которые оно намерено внедрять». Несмотря на внешнюю простоту этой формулировки, из нее вытекает немало важных выводов.

Три измерения организационных преобразований

Адаптацию к переменам часто считают исключительно индивидуальным процессом, что является заблуждением. На самом деле, любые изменения в организации происходят на трех уровнях: индивидуальном, коллективном и организационном.

Индивидуальный уровень. Столкнувшись с изменениями, человек вынужден решать несколько проблем. Сначала он должен выработать собственное мнение относительно уместности и качества предлагаемых изменений. Если он признает необходимость перемен, то, несмотря на чувство незащищенности, возникающее в результате утраты устоявшихся производственных отношений, он будет готов приложить значительные усилия для освоения новых знаний и навыков, которые от него требуются в изменившихся условиях. Затем, ему следует понять, как относятся к вводимым изменениям его коллеги. Это необходимо для того, чтобы оценить, не вызовет ли он недовольство с их стороны, принимая или, напротив, отвергая эти изменения. Таким образом, он втягивается в игру согласования или навязывания мнений, в результате которой, в конечном итоге, формируется «коллективная позиция».

Наконец, ему потребуется смириться с новыми методами работы, которые зачастую оказываются не до конца отработанными. Иными словами, на индивидуальном уровне любые перемены в организации могут быть уподоблены скачкам с препятствиями, где маршрут с разнообразными барьерами выбран без согласования с участниками соревнования.

Коллективный уровень. Руководители часто склонны недооценивать влияние со стороны коллег на принятие или отвержение людьми предлагаемых изменений. Например, директор одного малого предприятия недавно с ужасом рассказывал о том, как его сотрудники на профсоюзном собрании проголосовали против предложенного проекта перестройки, который приносил некоторые потери лишь незначительному числу из них, хотя до этого в частных беседах многие сотрудники советовали ему поторопиться с этим проектом. На самом деле он всего лишь столкнулся на практике с удивительным феноменом формирования мнений работников под давлением коллег.

Между тем, приведенный пример хорошо доказывает, что, несмотря на свои первые впечатления, многие предпочитают вести так, чтобы, не потерять доверие товарищей по службе, и только впоследствии и с большим трудом меняют свои оценки из страха быть отвергнутыми той группой людей, в которую они входят. Исследования позволяют полагать, что принятие изменений принимает форму некоторого общественного договора в условиях, когда существующая практика работы уже себя дискредитировала, а новые альтернативы приветствуются. Причем в большинстве случаев этот договор принимается под давлением или, по крайней мере, с молчаливого одобрения неформальных лидеров коллектива.

Организационный уровень. Помимо собственных взглядов на предполагаемые изменения и испытываемое давление со стороны коллег, человеку приходится также приспосабливаться к той организационной структуре, в рамках которой он работает. То есть наряду с теми техническими и организационными средствами, которые потребуется внедрить, ему также приходится учитывать действия руководства по пропаганде и продвижению изменений. Новая структура, новые концепции качества, изменения в структуре отчетности, перестройка производства, внедрение новых технологий, совершенствование производственных процессов, перестройка горизонтальных связей внутри предприятия, измененные процедуры — вот неполный перечень тех организационных аспектов реорганизации, которые необходимо проработать, испытать, отладить, освоить, оценить, и при необходимости исправить и задокументировать. В силу того, что эти аспекты перестройки проще поддаются оценке, руководители предприятий зачастую концентрируют свое внимание именно на них, упуская из виду два других измерения проводимых изменений.

На самом деле все перечисленные три уровня взаимосвязаны, и любые нарушения в одном из них неизбежно влияют на два других. Эта взаимозависимость усложняет задачу осуществления перемен и, безусловно, служит причиной относительно скромных достижений в процессе реорганизации компаний. Решение подобных сложных задач оказывается под силу только тем менеджерам, которые обладают достаточной гибкостью и решительностью.

Три этапа процесса внедрения изменений

Наиболее популярная модель процесса внедрения изменений была предложена Куртом Левиным в 1951 г., который предполагал, что этот процесс включает три основных этапа или стадии: «размораживание», «продвижение» и «замораживание». Со временем, предложенная Левиным модель немного усовершенствовалась:

> ***«Любой человек, группа людей или организация, преуспевшие во внедрении изменений, обычно проходят три стадии — пробуждение, переходный период, ритуализация достигнутого. Границы между этими стадиями носят размытый характер, а их продолжительность в разных ситуациях может быть различной».***

В настоящей статье основное внимание будет далее уделено стадии ***«пробуждения»,*** ибо именно она является критичной с точки зрения успешного запуска программы изменений. Переходный период и стадия ритуализции будут рассмотрены в следующей статье данной серии.

«Пробуждение»

Эта стадия начинается с момента, когда сотрудник получает уведомление об изменении. Примерами могут быть мастер, оценивающий новые способы организации работ, предлагаемые отделом качества, или торговый представитель, интересующийся тем, действительно ли ему следует заполнять новую форму опросной анкеты для покупателей, как того требует отдел маркетинга. В обоих случаях, этих людей

принуждают к переменам в работе, и они вполне законно интересуются тем, насколько предлагаемые изменения подходят для них. Таким образом, мы имеем дело с периодом реагирования, в течение которого люди взвешивают все за и против, чтобы выработать свое отношение к изменениям. В зависимости от результатов подобной оценки это отношение может быть позитивным, безразличным или негативным. Соответственно, реакцией людей будут энтузиазм, апатия или решительное отрицание. В зависимости от их реагирования на предлагаемые изменения людей можно подразделить на следующие три типовые группы.

Сторонники — те, кто видят очевидные преимущества предлагаемых изменений и с энтузиазмом поддерживают их внедрение. Они активно участвуют в проведении изменений и прилагают усилия для того, чтобы к ним приспособиться.

Амбивалентные — те, для которых преимущества и недостатки изменений кажутся равноценными. Поэтому сложившееся положение вещей представляется им менее рискованным, и они, в общем-то, страшатся любых изменений. Вместе с тем, если надавить на них посильнее, то они будут готовы смириться с переменами как с неизбежным злом. Они не станут оказывать сильного сопротивления переменам, но также и не проявят сильной в них заинтересованности. На деле они, скорее всего, будут просто дожидаться, пока их не проведут через стадию экспериментов, без которых они бы могли вполне обойтись.

Противники — те, чье отношение к возникшей ситуации является отрицательным, и они используют всю свою энергию на то, чтобы воспрепятствовать переменам. Они будут проявлять нежелание внедрять их, порой бунтовать против них, а когда потерпят поражение в своих усилиях, представлять себя в роли невинных жертв. Они станут постоянно выискивать мельчайшие ошибки, чтобы привлечь к ним всеобщее внимание. Противники никогда не будут искать способы приспособления к переменам. В лучшем случае они смирятся с ними, затаив при этом возмущение и обиду.

Люди, настроенные амбивалентно, и противники изменений, скорее всего, будут делать все от них зависящее, чтобы сопротивляться переменам. Например, мастер будет выискивать бесконечные поводы для дискредитации предлагаемой реорганизации. Если же ничего не поможет, то он будет действовать механически и безынициативно, выполняя лишь необходимый минимум того, что от него требуют. Иными словами, он будет всячески демонстрировать, что действует по принуждению, и от него бесполезно ожидать мотивированного участия. А чего еще можно было бы ожидать иного? Поэтому, если есть намерение изменить подобное механическое отношение к работе и добиться успеха, нужно готовиться к тому, что придется столкнуться с недовольством и ворчанием.

Таким образом, на стадии «пробуждения» главная задача руководителей заключена в создании на предприятии достаточно значительного количества сторонников перемен. Этой мерой предосторожности обычно пренебрегают руководители, которые не идут в своих действиях далее проведения общих презентаций предлагаемых перемен. На этом они считают свою задачу выполненной и, как в само собой разумеющееся, верят

в то, что сумели убедить людей своей аргументацией. К сожалению, в большинстве случаев такая вера оказывается иллюзорной, если не сказать наивной. Действительно, как сотрудники предприятия могут принять предлагаемые изменения или хотя бы понять их суть, если они не принимали никакого участия в изучении тех проблем, на решение которых направлены эти изменения? Сами менеджеры, будучи поставленными в подобные условия, обязательно потребовали бы, чтобы с ними обращались, как с разумными людьми, и привлекали к выявлению существующих проблем и поиску их решений. Таким образом, первым и обязательным условием того, чтобы работники были заинтересованы в реализации предлагаемых изменений, должно быть их широкое вовлечение в процесс изучения существующих на предприятии проблем. В этом и состоит главная задача, которую обязаны решить руководители. В приведенном выше примере с мастером на производстве, если он не убежден в ущербности текущего состояния дел, реорганизация работы его участка будет казаться вздором. До тех пор, пока торговый представитель не узнает, ради решения каких проблем от него требуют сбор данных о покупателях, он будет считать все это пустой тратой времени и прихотью руководства.

Успешное прохождение стадии «пробуждения» зависит также от наличия на предприятии достаточно мощных факторов, которые смогли бы сыграть роль механизма для запуска процесса реорганизации. К числу таких факторов обычно относятся следующие три:

- наличие недостатков, очевидных для работников и вызывающих недовольство среди них или хотя бы наличие риска возникновения подобной ситуации в будущем;
- нажим в пользу перемен со стороны хотя бы части местных неформальных лидеров;
- возможности получения сотрудниками персональных выгод от будущих изменений.

Опыт доказывает, что менеджеры склонны уделять повышенное внимание описанию тех выгод, которые сулят работникам перемены, хотя на деле фактор личной выгоды является наименее мощным и длительно действующим среди перечисленных выше трех. Сочетание первых двух, особенно в тех случаях, когда к ним добавляется и фактор личной заинтересованности сотрудников, оказывается наиболее сильным побудительным мотивом к проведению изменений.

Вот некоторые способы повышения заинтересованности сотрудников в изменениях:

- Привлечение внимания работников к тем внешним угрозам, наличие которых оправдывает затраты усилий на проведение реорганизации.
- Приведение примеров прошлых неудач, подтверждающих настоятельную необходимость внесения изменений в современную практику работы предприятия.
- Предоставление сотрудникам возможности самостоятельно увидеть тот разрыв, который существует между существующей практикой работы организации и

реальными внешними условиями ее существования (изменение состава и числа потребителей, конкуренция, требования законодательства и т.д.).

- Предоставление сотрудникам возможности самостоятельно выявить те факторы, которые губительно сказываются на уровне эффективности компании.
- Представление сотрудникам фактических данных о существующем контингенте потребителей и его изменениях по численности, размещению, характеристикам.
- Представление сотрудникам фактических данных оценки компании в сравнении с ее конкурентами по результатам бенчмаркинга.
- Представление сотрудникам результатов исследования причин недовольства потребителей работой компании.
- Предоставление возможности прямого общения с потребителями, чтобы сотрудники могли получить представление об их отношении к характеру, достаточности и качеству услуг, предлагаемых компанией.
- Предоставление сотрудникам возможности понаблюдать за существующей практикой работы в других организациях с тем, чтобы повысить их восприимчивость к новым идеям.
- Проведение мероприятий, стимулирующих обсуждения ожидаемых перемен (конференции, учебные курсы, курсы повышения квалификации и т.д.).

Можно ли как-то воздействовать на перечисленные выше факторы? Стадия «пробуждения» может породить большую тревогу среди сотрудников. Действительно, когда ставятся под вопрос существующие методы и стиль работы, люди склонны к автоматическим реакциям и цепляются за привычные ориентиры, то есть у них срабатывает врожденное стремление к стабильности. Поэтому на данном этапе существуют значительные риски, особенно затрагивающие индивидуальные интересы сотрудников, которые также ставятся на карту. Вот почему на этой стадии столь важно не жалеть сил и энергии на то, чтобы дать возможность всем заинтересованным сторонам досконально изучить новую систему ориентиров. Менеджеры порой считают это пустой тратой времени, но они не правы. Конечно эта работа требует значительного времени, но эти затраты безусловно окупятся в переходный период за счет устранения активного или пассивного сопротивления переменам. В результате значительно повышается вероятность успешного проведения изменений.

Так что же выгоднее — обойтись без стадии «пробуждения» и получить задержки в реализации проекта реорганизации или потратить время и силы на процесс «пробуждения» заинтересованности сотрудников к нему, после чего проект будет продвигаться к поставленным целям вперед быстро и гладко при минимальном сопротивлении сотрудников?

Почему одни компании на практике добиваются высокого уровня организованности (успеха), а другие нет? Так, компания «Apple» была начата с двух человек, напротив, персональные компьютеры большой в прошлом фирмы RCA сейчас неизвестны. Одна из причин — разная культура этих организаций.

Культура — это продукт цивилизации.

Организационная культура — это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

На практике организационная культура представляет собой **набор традиций, ценностей, символов, общих подходов**, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других.

С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива;
- готовность работника пойти на риск;
- направленность действий;
- согласованность действий;
- обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений;
- готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;
- степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Носителями организационной культуры **являются люди**.

Организационная культура бывает:

- **явная** — зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы);
- **неявная** — отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой.

- **псевдоорганизационная** — культура мафиозных организаций, наркобизнеса, террористов.

Выделяют организационную культуру:

- **экстравертную** — обращенную во внешний мир, когда миссия находится вне области самой организации;
- **интравертную** — обращенную внутрь самих себя.

Цель организационной культуры — помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Таким образом, можно добиться получения **синергетического эффекта**.

Ценность организационной культуры заключается и в том, что она **является мотивирующим фактором** для сотрудников. Мотивация — позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим, целенаправленным образом. Если рассматривать иерархию потребностей по А.Маслоу, то организационная культура будет удовлетворять потребность человека в социальном статусе и причастности, например, к делам компании, а также способствовать его самовыражению, что находится на самом высшем уровне пирамиды потребностей.

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

- **Охранная** функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.
- **Интегрирующая** функция — усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура — своего рода социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;
- **Регулирующая** функция — является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации
- **Адаптивная** функциявыражается в чувстве общности всех членов организации
- **Ориентирующая** функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
- **Мотивационная** функция- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;
- **Функция имиджа** организации, формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.

Элементы организационной культуры

Как формируется организационная культура компании?

Когда речь заходит об организационной культуре, нередко ее воспринимают в более узком смысле, как фирменный стиль. Он состоит из логотипа, слогана (девиза), отношения к покупателю и поставщику. Последнее выражается в отсутствии задержки платежей, срыва поставок, уступке клиенту.

Организационная культура должна быть согласована со стратегией компании.

Например, как заставить организации и физических лиц платить налоги? Можно просто принудить. А можно сформировать культуру. Если первое осуществимо за считанные минуты, то на второе могут уйти годы или даже десятки лет. Здесь можно применить такие методы, как реклама, прозрачность бюджета и государственной политики, соблюдение дисциплины в бюджетных институтах, отсутствие коррупции среди чиновников. На Западе опыт уплаты налогов существует более ста лет. Похоже, что в России этот опыт был утерян за годы советской власти.

Атрибуты организационной культуры предприятия

1. **Традиции и обычаи** (собираться по праздникам), уровень сотрудничества работников. Так, в некоторых организациях, особенно в бюджетных учреждениях, есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями. Сюда также можно отнести кадровую политику, систему мотивации и вознаграждений. В России в нефтяных компаниях распространена практика найма работников не на общих основаниях, как говорят, «с улицы», а по закрытым каналам на основании рекомендаций, связей и т. п.
2. **Ценности** — это ценностные ориентации. Какое поведение сотрудников можно считать допустимым, как строятся отношения с коллегами и начальством — все это несет организационная культура. Утверждение «Клиент всегда прав», принимаемое за правило при работе с партнерами, влияет на качество обслуживания. Это отношение ощущается всеми нами при очередных покупках, осуществляемых в магазинах.
3. **Стили руководства**. Например, для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом (собственником), характерен более авторитарный стиль, для которого присущи низкое делегирование полномочий, единоличие и диктат в принятии решений. Как раз таким стилем руководства обладал Генри Форд, который основал свою автомобильную компанию в начале прошлого века (1903). Напротив, Альфред Слоан, управляющий General Motors, был назначен на эту должность не в самые легкие времена для компании, когда на автомобильном рынке монополистом был Форд. Благодаря своей гибкости и демократизации управления, Слоан вывел General Motors в лидеры автомобильного рынка США к концу 20-х гг. СС в.

4. **Символика** — через нее осуществляется передача ценностей компании широкому кругу лиц. Сюда относятся фирменный стиль, логотип, торговый знак, слоган (девиз), цветовое решение в рекламе.
5. **Деловой этикет**. Многие компании обязывают придерживаться сотрудников определенного стиля одежды. График работы, а также его соблюдение индивидуальны для каждой организации.

Можно выделить организационную культуру:

- **видимую**, то, что выражено в предметах материального мира;
- **невидимую**, сосредоточенную в общепринятых ценностях, присутствующую на подсознательном уровне человека.

Познание организационной культуры сотрудником компании характеризуется тремя уровнями:

- фрагментарный — усвоение наиболее ярких правил;
- ассоциированный — понимание норм деятельности, с которыми человек согласен;
- выстраданный — принятие всех формальных и неформальных правил организации. Человек становится «своим», а не чужим.

Кто влияет на организационную культуру?

Очевидно, что **личность руководителя**, которая формирует команду и подсознательно набирает людей, адекватных своим жизненным установкам. Особенно это влияние ощущается сотрудниками в момент смены руководства. Впоследствии, глава компании оказывает и прямое воздействие на организационную культуру путем принятия определенных правил и распорядка в организации. Большое значение в формировании культуры придается **неформальному лидеру**, полномочия которого не зафиксированы в должностных инструкциях.

Многие исследования показывают, что на организационную культуру влияет **страна расположения** организации, что обусловливается национальными особенностями, менталитетом, историческими факторами. Так, У.Оучи (W. G. Ouchi) разработал теорию Z, описывающую **американскую** и **японскую** модели управления (менеджмента). Если первая исходит из примата личности, «Я» в руководстве, то вторая, наоборот, основана на главенстве коллектива, «Мы». Оучи также находит различия в системе трудовых отношений: частая смена места работы, быстрое продвижение по службе на основании личных достижений, работа по узкому профилю в США и практически пожизненный найм, медленный карьерный рост на основании стажа работы, широкий профиль деятельности в Японии.

Таким образом, Уильям Оучи выделил выделил три основных вида организационных культур:

- **Бюрократическую культуру**, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации.
- **Клановую культуру**. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служит традиции.
- **Рыночную культуру**, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником здесь является собственность на ресурсы.

Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к жизни, а также к слабому полу вообще. Выделяются следующие виды такой культуры:

1. **Культура джентльменского клуба**. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подниматься выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним.
2. **Культура казармы**. Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относится к ним грубо и презрительно.
3. **Культура спортивной раздевалки**. В ее рамках мужчины строят межличные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого ранга, мужчины в свой круг общения не допускают.
4. **Культура отрицания различий между полами**. Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин.
5. **Культура ложной защиты женщин**. В рамках этой культуры идея равенства подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они — жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке.
6. **Культура смышленых мачо**. Это культура во главу угла ставит умных и энергичных людей, умеющих в условиях женской конкуренции обеспечивать высокую эффективность работы. Не справляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.

Схожесть и различие организационных культур

Большой вклад в изучение организационной культуры сделал **Гирт Хофстед**. Голландский исследователь решил изучить, насколько схожи или различны культуры в разных странах. Он разработал методику исследования и провел его в конторах IBM в 40 странах. В общей сложности он получил 116 тыс. анкет и проанализировал их. Первоначальные результаты исследования были сведены к четырем аспектам, характеризующим схожесть и различие культур:

- стремление избегать неопределенности;
- мужественность — женственность;
- индивидуализм — коллективизм;
- дистанция между людьми, имеющими различный статус.

1. Неприятие неопределенности

Относится к степени комфорта людей в неопределенных ситуациях, когда они не способны точно предсказывать будущие события. Люди, которые не придают большого значения неопределенности, чувствуют себя уютно, даже если не уверены в своем будущем.

2. Мужественность — женственность

Сильное мужское начало в культуре означает настойчивость, доминирование и независимость. Сильное женское начало в культуре свидетельствует о взаимозависимости, сострадании и эмоциональных суждениях.

Хофстед употребил термин «мужественность» для обозначения того, в какой степени в культуре делается упор на настойчивость, доминирование и независимость. В условиях сильной ориентации на мужественность в культуре люди имеют следующие представления:

- роли в обществе должны быть четко определены в зависимости от пола: мужчины призваны быть ведущими, а женщины — ведомыми;
- мотивами поведения являются честолюбие и настойчивость;
- женственность характеризует культуру, в которой предпочтение отдают таким ценностям, как взаимозависимость, сострадание и эмоциональная открытость.

Представители культур, ориентированных на женственность, придерживаются следующих убеждений:

- роли полов в обществе должны быть гибкими; желательно равенство полов;
- качество жизни важнее личной результативности и видимых достижений. Работу в обществе можно разделить с учетом названного аспекта.

3. Индивидуализм — коллективизм

Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов. При коллективизме подчеркиваются запросы, удовлетворенность и результативность групп.

Названный аспект относится к тому, склонны ли нормы и ценности данной культуры подчеркивать удовлетворение индивидуальных или групповых запросов. Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов.

4. Дистанция между людьми, имеющими различный статус (дистанция власти)

Этот аспект определяет, в какой мере члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц. В национальных культурах, в которых исходят из того, что дистанция между людьми, обусловленная различиями в их положении, должна быть небольшой, нормы и ценности предполагают минимальное восприятие таких различий. В этих культурах предпочитают участие трудящихся в управлении.

Результаты исследования отражены в таблице.

Оценка в баллах четырех аспектов по Хофстеду

Национальная культура	Неприятие неопределенности	Мужественность — женственность	Индивидуализм — коллективизм	Отношение к статусу
Аргентина	86	56	46	49
Австрия	70	79	55	11
Бразилия	76	49	38	69
Канада	48	52	80	39
Финляндия	59	26	63	33
Франция	86	43	71	68
Германия	65	66	67	35
Великобритания	35	66	89	35
Гонконг	29	57	25	68
Иран	59	43	41	58
Япония	92	95	46	54
Норвегия	50	8	69	31
Пакистан	70	50	14	55
Португалия	104	31	27	63
Южная Африка	49	63	65	49
Швеция	29	5	71	31
Таиланд	64	34	20	64

США	46	62	91	40
Югославия	88	21	27	76

Примечание: более высокие баллы означают более сильное неприятие неопределенности, мужское начало, индивидуализм и чинопочитание.

Рассмотрим, как **группируются страны с учетом определенных Хофстедом культурных различий**. В скандинавских странах преобладает женское начало; в США — отчасти мужское; в Японии и Австрии сильно мужское начало. В последних двух странах многие люди по-прежнему считают, что женщины должны заниматься домашним хозяйством, а не служебной карьерой. В США стимулируют участие женщин в трудовой жизни. В Швеции считается, что женщины должны работать.

В странах, в которых подобно Великобритании люди не очень чувствительны к различиям в статусе и неопределенности, иерархия незначительна и наблюдается активное взаимодействие между людьми в организациях. В странах, где люди чувствительны к статусу и приемлют неопределенность, например в Индии, они рассматривают свою организацию как семью. Работники в таких странах, как Южная Корея и Бразилия, склонны считать свои организации как бы людскими пирамидами. В странах, где не очень чувствительны к статусу и всячески избегают неопределенности, например в Германии, роли и процедуры складываются в условиях в высшей степени предсказуемой обстановки.

В США соображения статуса играют незначительную роль. В Японии и Индии, напротив, их роль велика, а индивидуализму придается наибольшее значение. В этих двух странах пренебрегать мнением начальника или пререкаться с ним значило бы проявить неподчинение.

На основании анализа культурных различий и подобий Хофстед и другие исследователи пришли к выводу о **наличии восьми основных кластеров стран**. Установки (цели в труде, запросы и ценности) в странах в одном кластере ближе друг к другу, чем установки в другом кластере. Кластер США, именуемый ANGLO, включает англоговорящие страны — Канаду, Новую Зеландию, Ирландию, Австралию, Великобританию и Южную Африку. Четыре страны — Бразилия, Индия, Япония и Израиль — не вписываются ни в один из восьми кластеров стран.

Исследования проводились в начале 1980-х гг., поэтому Россия в списке стран отсутствует.

Организационная культура

Современный менеджмент рассматривает **организационную культуру** как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Существует несколько определений организационной (корпоративной) культуры.

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые определяют ее поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

Исходя из этих определений под организационной культурой понимаются в основном ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления (организационное поведение). Чаще всего организационная (или корпоративная, что несколько сужает это понятие) культура определяется как совокупность ценностей, обычаев, традиций, норм, верований и предположений, воплощенных в различных сторонах деятельности организации, и которые делают ту или иную организацию уникальной.

Организационная культура выполняет две основные функции:

• *внутренней интеграции*: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;

• *внешней адаптации*: помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Основные элементы организационной культуры:

• *Поведенческие стереотипы: общий* язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.

• *Групповые нормы:* свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.

• *Провозглашаемые ценности:* артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество продукции», «лидерство на рынке» и т.п.).

• *Философия организации:* наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.

• *Правила игры:* правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок».

• *Организационный климат:* чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.

• *Существующий практический опыт:* методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

Аналогично культуре общества в целом, культуру организации нельзя понимать как абсолютно однородную и внутренне неразделимую сущность. Специфика организационной культуры определяется ее носителями: как в обществе есть различные социальные группы, которые могут выражать ценности, в определенной степени отличающиеся от общей культуры социума, так и в организации существуют отдельные группы.

Организационная культура — заведомо неоднородное явление, так как в любой культуре главенствуют формирующие ее базовые характеристики, указывающие, какие принципы должны преобладать, если возникает конфликт внутри культуры. Это делает возможным наличие отличных от доминирующей культуры систем ценностей. Таким образом, в любой организации потенциально заложено множество субкультур, причем почти любая из них может стать доминирующей, если она поддерживается и используется руководством организации как консолидирующий элемент. Организационная культура сама по себе является определенной субкультурой в рамках культуры социума.

Формирование организационной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной организации корпоративную культуру. Часто в бизнес-среде руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, и получают не соответствующие своим желаниям и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации.

Формирование организационной культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала

Типы организационной культуры

Наряду с уровнями и элементами выделены **типы организационной культуры**. Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

• гибкость и дискретность,
• стабильность и контроль,
• внутренний фокус и интеграция,
• внешний фокус и дифференциация.

Клановая организационная культура: очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая организационная культура (от лат. ad hoc — «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

Иерархическая организационная культура: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Нормы организационной культуры

Нормы организационной культуры — общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, признаваемые приемлемыми в данной организации, сложившиеся с течением времени в

результате взаимодействия ее членов. Нормі о.к определяют отношение к явлениям, важным для организации, отношение к работе в целом. Понимание норм о. к. формируется разделяемыми установками, ценностями и ожиданиями. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к той или иной организации, тем в большей степени его поведение будет совпадать с ее нормами. Во многих случаях Н. о. к. вообще не объявляются и не регламентируются организацией, но каким-то образом становятся известными всем ее членам. Они могут доводиться в устной или, реже, в письменной форме.

Восприятие норм организационной культуры членами группы часто бывает неодинаковым. Это может привести к возникновению противоречий во взаимодействии и общении. Нормы могут быть разными (чаще всего так и бывает) для всех сотрудников либо только для отдельных лиц. Они призваны подсказать членам организации, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им.

Нормы организационной культуры. могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами организационной культуры считаются те, которые поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Это те нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя. Отрицательные нормы. о. к. имеют противоположный эффект: они поощряют такое поведение, которое не способствует достижению целей организации. Примером отрицательных норм организационной культуры могут служить такие, которые поощряют неконструктивную критику компании, взятки, вымогательство, подарки, различные подношения, конфликты на почве личных интересов, раскрытие секретов компании, кражи, прогулы, низкий уровень производительности труда и т.п..

Организационная культура

1. Понятие организационной культуры и ее элементы

Понятие организационной культуры и её признаки

Новые условия хозяйствования, динамизм внешних условий, повышение образовательного уровня персонала и гражданской зрелости работников, изменение мотивации способствовали развитию организационной культуры и потребовали от менеджмента пересмотра традиционных управленческих теорий и базирующихся на них методов регулирования трудового поведения и мотивации.

Управленческие службы изменили отношение к культуре организации и активнее стали использовать ее как фактор повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления.

Культура вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Носителями корпоративной культуры являются люди. Однако в корпорациях с устоявшейся корпоративной культурой она как бы отделяется от людей и становится ее частью корпорации, воздействующей на поведение работников.

Введение в практику термина «организационная культура» относится к концу 70-х годов.

Концепция организационной культуры была разработана в начале 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области индивидуального поведения, стратегического управления, теории организации. Принято считать, что это связано с успехом японской концепции в организации общественно-экономической жизни, опирающейся на традиции японского общества.

Формирование оргкультуры зависит от внешних и внутренних факторов развития организации, может идти стихийно или быть целенаправленным. На организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы.

Существует много подходов к выделению различных критериев, характеризующих и определяющих культуру на макро и на микроуровне.

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе ***десяти характеристик***:

• **осознание себя и своего места в организации** (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);

• **коммуникационная система и язык общения** (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права»; жаргон, аббревиатуры варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

• **внешний вид, одежда и представление себя на работе** (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

• **что и как едят люди, привычки и традиции в этой области** (организация питания работников; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

- **осознание времени, отношение к нему и его использование** (степень точности работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это);
- **взаимоотношения** между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту, рангу, религии и гражданству и т.п.);
- **ценности** (набор ориентиров, что такое *хорошо* и что такое *плохо)* и **нормы** (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в организационной жизни (свое положение, титулы, саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
- **вера во что-то и отношение или расположение к чему-то** (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии; влияние религии и морали и т.п.);
- **процесс развития работника** (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; информирование работников; подходы к объяснению причин и др.);
- **трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе и ответственность; чистота рабочего места; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа;).

Указанные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл ***концепции организационной культуры***.

Можно выделить несколько основных **признаков организационной культуры**, по которым они различаются между собой:

♦ отражение в миссии организации ее основных целей;

♦ направленность на решение личных проблем или производственных задач фирмы;

♦ преданность или безразличие людей к организации;

♦ источник и роль власти;

♦ стили управления, способы оценки работников;

♦ ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;

♦ предпочтение групповых или индивидуальных форм труда и принятия решений;
♦ преобладание сотрудничества или соперничества, конформизма и индивидуализма;
♦ степень принятия риска, подчиненности планам и регламентам;
♦ ориентация на стабильность или изменения.

Корпоративная культура («культура организации», «фирменная культура», «культура предпринимательства») — это набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала.

Под организационной культурой понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, обрядов, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем. Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

Под ***ценностями*** понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации, что позволяет им служить образцами, ориентирами, правилом поведения. К ценностям относятся цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива трудовая и профессиональная этика и пр.

Главные ценности, объединенные в систему, образуют *философию организации,* Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Обряд - повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу: чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие.

Ритуал - совокупность мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на работников с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов.

Легенды и мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, приукрашенные портреты ее известных

деятелей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

Обычай есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

Нормы и стиль поведения — отношение между работниками, внешним субъектам, осуществление управленческих действий, решение проблем.

Лозунги, - призывы, в краткой форме отражающие руководящие задачи, идеи. В форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Традиции - ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее. Они бывают позитивными (доброжелательное отношение к новым сотрудникам) и негативными (дедовщина).

Менталитет - образ мышления работников, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации.

Специалисты выделяют две важные особенности культуры:

1) ***Многоуровневость.*** *Поверхностный* уровень образует способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. **Промежуточный** уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. ***Глубинный*** уровень представлен философией фирмы;

2) ***Многогранность, многоаспектность***. Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности — предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

В организации кроме общей культуры может быть много «локальных» **субкультур**: одна, преобладающая во всей корпорации культура и культура ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп).

В организации может существовать к**онтркультур**. Данный вид культуры появляются в период стресса или кризиса, когда существующая система поддержки

разрушилась и люди пытаются восстановить какой-то контроль за своей жизнью в организации.

Условно рассматривают три уровня культуры в бизнесе:

- первый — это ***национальная культура***;
- второй — ***организационная культура*** данной организации;
- третий, нижний, — это ***управленческая культура***. Ее еще называют «стилем руководителя» — как руководитель реализуется в своих действиях.

Выделяют следующие элементы системы показателей анализа культуры.

Система семьи — семейные отношения и путь, с помощью которого люди воспроизводят, обучают и вводят в общество своих детей. В семье дети впервые вырабатывают образцы поведения, необходимые им для выполнения в будущем различных ролей в организации (например, отношения по статусу, возрасту, полу и т.п.).

Система образования — то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами. В одних культурах больше учат через то, что не надо делать, а в других — наоборот.

Экономическая система — способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги: групповой, коллективный и индивидуальный подходы.

Политическая система — то, что преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти. Могут быть атрибуты племенного и даже родового подхода, а могут быть элементы развитой демократии.

Религиозная система — нематериальные духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей, определяет мораль и преобладающие ценности в обществе, на которые ориентируются организации.

Система социализации — сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.

Система здоровья — способ, с помощью которого культура предотвращает и исцеляет заболевания, а также проявляет заботу о слабо защищенных, жертвах бедствий и инцидентов.

Система отдыха — пути социализации людей и использования своего свободного времени: внимание спорту, виды активного отдыха, народные танцы и пение, посещение зрелищ и т.д.

Определенное упорядочение и систематизацию в изучение и описание российской культуры внесли работы Н.А. Бердяева, Л.Н. Гумилева, В.О. Ключевского, Г.Ш. Милюкова, П.Я. Чаадаева и др.

В основе социоцентрического характера россиян, во многом определявшего взаимоотношения людей, лежит антиличностная социальная установка и замещение понятия свободы в ментальное русского человека понятием воли, которые блокируют всякую индивидуальность, незапрограммированную активность.

В России существуют две основные проблемы: проблема власти, поскольку руководитель в системе без власти — не руководитель, и проблема отношения к работе. В большинстве российских деловых организаций власть построена по принципу виноградной грозди: во-первых, сверху вниз, а во-вторых, кластерами (замкнутыми группами). И хотя между ними существуют какие-то информационные и иные связи, ярко выражена обособленность каждой группы. Власть считается больше с группой, чем с индивидом.

Функции оргкультуры

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций.

1. ***Охранная*** - создание барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий, реализуется через запреты, «табу», ограничивающие нормы.

2. ***Интегрирующая*** - формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление других включиться в нее, что облегчает решение кадровых вопросов.

3. ***Регулирующая*** - поддерживает правила и нормы поведения работников, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

4. ***Адаптивная*** - облегчает приспособление людей друг к другу и к организации, реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, совместные мероприятия.

5. ***Ориентирующая*** - направляет деятельность организации и ее участников.

6. ***Мотивационная*** - создает необходимые стимулы.

7. ***Формирование имиджа*** организации (образа в глазах окружающих). Имидж является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

2. Менеджмент и организационная культура

Для практики управления важно получить от теории ответ на два вопроса: что надо знать о национальной культуре, чтобы предопределить ее влияние на культуру организации.

В нашей стране организационная культура, к сожалению, заимствовала с Запада лишь внешние формы: рекламу (как правило, невысокого уровня), оформление офисов, новые названия должностей (различного рода менеджеры вместо руководителей структурных подразделений, кадровиков, специалисты в области маркетинга вместо снабженцев и т. д.). В то же время, стиль управления и делового общения остались такими же, как в условиях административно-командной системы.

Культура пронизывает весь процесс управления, играет важную роль в процессе общении, определяя логику мышления и восприятие вербальной и невербальной информации.

Люди с разными, особенно в национальном и религиозном плане, культурами неодинаково воспринимают реальность, поскольку рассматривают все окружающее сквозь их призму. Культура любой организации находится под мощным воздействием национального фактора.

Г. Хофстед сформулировал пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры.

По дистанции власти (ДВ), определяемой отношением к проблеме неравенства людей, его допустимой степенью.

По роли индивидуалистского начала (ИН), характеризующегося теснотой связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку.

По степени неприятия неопределенности (НН), стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр.

По степени ориентированности на будущее (ОБ). Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечиваемой сбережениями, накоплением богатств и пр.

По уровню мужественности (МУ), выражающемуся в характере распределения под влиянием культурных традиций социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей—мужественная; со слабым—женственная. В мужественных культурах абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым.

Параметры характеристики национальной культуры Г. Хофстеда
(В — высокая; С — средняя; Н — низкая)

Параметры	США	Германия	Япония	Франция	Россия	Китай
Дистанция власти (неравенство людей)	**н**	**н**	**с**	**в**	**в**	**в**
Роль индивидуалистского начала (готовность людей действовать в одиночку)	**в**	**в**	**с**	**в**	**с**	**н**
Уровень мужественности (закрепление ролей: жесткое–мужская, слабая–женская)	**в**	**в**	**в**	**с**	**н**	**с**
Степень неприятия неопределенности (стремление ее избежать)	**н**	**с**	**в**	**в**	**в**	**с**
Ориентированность на будущее (перспективная выживаемость,бережливость)	**н**	**с**	**в**	**с**	**н**	**в**

Взаимодействие менеджмента и организационной культуры возможно в нескольких вариантах.

1. Управленцы могут действовать строго в рамках культуры.
2. Менеджеры могут идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру.
3. Действовать частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей.
4. Цели управления вызывают необходимость преобразования сложившейся культуры.

В связи с этим изменение культуры организации становится одним из объектов управления.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации.

Первое сочетание - 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. Люди в

организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой.

Второе сочетание — изменение поведения без изменений в культуре. Группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. Люди меняют свое формальное поведение из-за боязни потерять получаемую компенсацию или получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят.

Третье сочетание — изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений, люди верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу. Поведение и культура взаимно усиливают и поддерживают друг друга.

Различается два пути влияния культуры на организационную жизнь:

- культура и поведение взаимно влияют друг на друга;
- культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

Набор критериев, выбираемых руководством для анализа организации, может быть связан непосредственно с уровнем организационного взаимодействия: организация — внешняя среда; группа — группа; индивид — организация. Для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как эффективность их функционирования с точки зрения интересов организации и удовлетворенность. Эта схема имеет сложности в реализации.

На практике чаще используется модель Сате.

Влияние культуры на организационную жизнь Сате рассматривает через семь процессов:

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

Первые три процесса соответствуют первому, поверхностному уровню организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре - со вторым, под поверхностным уровнем, имеющим ценностную основу.

Считается, что независимо от стадии развития организации, руководство может управлять культурой двумя способами. Первый – идет сверху, руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Применение

второго способа начинается с нижнего уровня, большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации и требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. Менеджеры должны управлять культурой организации посредством манипулирования символами и вещами материального мира, созданием и выработкой образцов поведения и т.п.

Знаменитые японские кружки качества, как элемент организационной культуры, показали в Японии высокую эффективность и способствовали повышению удовлетворенности работников японских фирм. Однако они не получили развития в Европе и США. Это говорит о том, что приобретенное в рамках национальной культуры ею поддерживается и развивается, а при перенесении в другие национальные условия теряет такую поддержку и эффективность.

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как:

- контроль за ее состоянием со стороны менеджеров;
- пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам;
- подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается;
- широкое использование символики, обрядов, ритуалов.

Основными *методами поддержания корпоративной культуры* являются следующие.

Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе.

Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий, которые обычно привязаны к определенным образцам поведения, указывают на ценности, имеющие значение для организации.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Критерии кадровых решений могут помочь или помешать укреплению существующей в организации корпоративной культуры.

3. Виды организационных культур

Культуры не бывают плохие или хорошие, они бывают разные.

Организационные культуры различают по нескольким параметрам. Самый краткий и точный вариант их классификации дал американский исследователь **Уильям Оучи**. Он выделил три их основных вида:

1. ***рыночную культуру,*** которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;
2. ***бюрократическую культуру,*** основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;
3. ***клановую культуру***, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

Исходя из таких обстоятельств, как - ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, открытость и закрытость — с другой, выделяют следующие ее *типы*.

Бюрократическая культура характеризуется регулированием деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти является должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

Опекунская культура проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статуте сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации.

Праксиологическая *(гр.* praktikos — деятельный) ***культура*** основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле, оценке деятельности по результатам. Власть руководителя основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Допускается незначительное привлечение работников к управлению.

Предпринимательская культура поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала, гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и

совершенствовании. Управление основано на вере в руководителя, его знаниях и опыте.

В основе классификации *предпринимательских культур* лежат способы получения прибыли. Американские исследователи **Дил и Кеннеди** в зависимости от этих способов выделили следующие типы таких культур.

Культура торговли свойственна в первую очередь торговым организациям, которые характеризуются быстрым получением результатов и малым риском; преобладает стремление к краткосрочному успеху, который зависит от числа сделок, устойчивости контактов, понимания нужд рынка; характерна взаимная поддержка сотрудников и дух коллективизма.

Культура выгодных сделок свойственна организациям типа бирж. Также характерна нацеленность на быстрое получение денег в условиях спекуляции и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетно и происходит в основном на почве погони за деньгами. Такая культура требует молодых сотрудников, обладающих бойцовскими качествами и твердостью характера.

Административная культура присуща крупнейшим фирмам, а также государственным учреждениям. Главным является в ней минимизация риска, стабильность, безопасность. Ее отличают бюрократичность, формальный подход, неспешность принятия решений, ориентация на титулы и должности.

Инвестиционная культура крупных фирм и банков поддерживает бизнес с высокой степенью риска, связанный с крупными капитальными вложениями на длительный срок в условиях неопределенности, где невозможна быстрая отдача. Большинство решений принимается централизованно на основе тщательной проверки, ибо от каждого из них зависит будущее фирмы.

Одна из типологий *управленческих культур* дана **С. Хонди**. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

Культура власти, или Зевса. Характерна для молодых коммерческих структур. Главное в ней личная власть, основанная на обладании ресурсами. Организация имеет жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем.

Ролевая культура, или культура Аполлона. Свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций, строгом распределении ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая, затрудняет нововведения, малоэффективна в условиях перемен. Источником власти является должность, а не личные качества руководителя.

Культура задачи, или Афины. Приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, основывается на коллективной выработке идей и общих ценностей. Основа власти - знания, компетентность, профессионализм и обладание информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойствен проектным или венчурным организациям.

Культура личности, или Диониса. Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

По месту организации и степени влияния на нее выделяют следующие типы культур:

Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны, является закрытой (закрытость культуры—это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство), подавляет персонал и становится решающим моментом мотивации.

Слабая культура практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм, легко поддается внутреннему и внешнему влиянию и изменяется под его воздействием. Такая культура разъединяет членов организации, противопоставляет друг другу, затрудняет процесс управления.

Сильная культура открыта внутреннему и внешнему влиянию: предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно впитывает все лучшее и в результате только становится сильнее. Сила культуры организации определяется тремя показателями:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемой культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

Сильная культура «толще», она разделяется большим числом работников и более четко определяет приоритеты, имеет более глубокое влияние на поведение в организации. Но в то же время является серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации.

Как правило, на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития — культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Важным элементом управленческой культуры организации является ***культура отношения к женщинам*** (не зависимо от должности), определяющая их положение, а также к слабому полу вообще. Выделяются следующие виды такой культуры:

1) ***культура джентльменского клуба***. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним;

2) ***культура казармы*** – деспотична, свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени; позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно;

3) ***культура спортивной раздевалки*** - мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже принадлежащих к высшему руководству, мужчины в свой вкруг общения не допускают;

4) ***культура отрицания различий между полами*** - отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, требует от них тех же успехов, что и от мужчин;

5) ***культура ложной защиты женщин*** - идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве, имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они — жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке;

6) ***культура смышленых мачо*** - внешне не принимает во внимание половые различия, предпочтение отдается вообще умным и энергичным, умеющим в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Не справляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.

4. Имидж организации

Одной из форм проявления культуры организации является ее имидж, т. е. репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неуспехов организации. Понятие имиджа предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г.

Цель создания имиджа состоит не в обретении организацией известности, а в обеспечении положительного отношения к ней. Его основой являются надежность, порядочность, гибкость, культура и социальная ответственность. Имидж динамичен и может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации. Сегодня имидж представляется одной из важнейших характеристик организации, фактором доверия к ней и ее товару, является условием ее процветания.

Важную роль в формировании имиджа играет *паблик рилейшнз* - работа по связи с общественностью. В ее рамках происходит исследование общественного мнения, анализ статистических данных, изучение документов и публикаций, контакты с журналистами, подготовка аналитических записок, информационных материалов, информирование общественности на пресс-конференциях, совершенствование отношений с потребителями, реклама, информационное воздействие на органы власти и управления.

Основу имиджа составляют: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика - название организации, эмблема, товарный знак.

Название организации может быть *именным, предметным или комбинированным.* В первом случае речь идет об имени владельца или собственном наименовании, например завод «Калибр». Предметное название содержит указание на вид деятельности - «Второй московский часовой завод». Комбинированное же совмещает оба эти подхода. Например, кондитерская фабрика «Красный Октябрь», первая часть названия указывает на характер основной деятельности. Считается, что третий подход более удачен, так как, во-первых, сразу же ясно, с какой организацией приходится иметь дело, а во-вторых, дается ее дополнительный отличительный признак в виде собственного наименования.

Теория и практика управления выработали в данном вопросе принципы, которые целесообразно учитывать.

Первый - наименование должно быть по возможности кратким, красивым, оригинальным, однако не содержать чрезмерных претензий (например, производных от слов держава, империя и пр.), которые зачастую сегодня могут вызвать лишь улыбку или недоверие. Кроме того, оно ни непосредственно, ни при подстановке или перестановке букв не должно ассоциироваться со словами, несущими негативный или уничижительный смысл. Например, название казино «Багдадский двор» легко превратить в «Багдадский вор».

Второй - предполагает осторожное отношение к разного рода сокращениям и аббревиатурам. Чем меньше известна организация, тем меньше шансов у нее составить удачное сокращение на основе полного наименования. В качестве удачного варианта можно привести «Инком банк».

Третий - требует, с одной стороны, избегать употребления иностранных слов, особенно если в родном языке имеются их полные соответствия. С другой стороны, и к русским наименованиям фирм, ведущих широкую внешнеэкономическую деятельность, также необходимо относиться крайне осторожно. Они должны хорошо воспроизводиться с помощью латинских или иных букв и не вызывать у иностранных партнеров негативных ассоциаций. Кстати, именно такие сложности привели к появлению второго названия автомобиля «Жигули» - «Лада».

Символика фирмы включает эмблему и цветовую гамму. В эмблеме, как и в названии, необходимы вкус и чувство меры; они должны быть современными, а также отражать хотя бы в общих чертах то, чем занимается фирма.

При использовании *цветовой гаммы* при «внутреннем» применении достаточно исходить лишь из принципа эстетичности, а при выходе за рубеж необходимо учитывать национальные традиции соответствующих стран и народов. На Востоке, например, белый цвет — символ траура, и вряд ли фирма, широко его использующая, будет работать там успешно.