

ПЕРСПЕКТИВЫ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К ИЗМЕНЕНИЯМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ Д. ДЕНИСОНА)

Угляница И.И. Email: Uglyanitsa683@scientifictext.ru

Угляница Илья Игоревич - аспирант,
кафедра культурологии, факультет социокультурных коммуникаций,
Белорусский государственный университет,
г. Минск, Республика Беларусь

Аннотация: в статье анализируется модель изменения организационной культуры Д. Денисона. Определены теоретические основы и перспективные векторы развития данной модели. Сформировано теоретическое обоснование необходимости комплексного воздействия на все уровни организационной культуры для успешной имплементации культурных изменений. Сформированы модели практических инструментов, позволяющих осуществлять комплексное управленческое воздействие на культурную среду организации. Определены условия их успешного функционирования.

Ключевые слова: организационная культура, изменение организационной культуры.

PERSPECTIVES OF A COMPLEX APPROACH TO ORGANIZATIONAL CULTURE MODIFICATIONS IN A CONTEXT OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS (BASES ON A MODEL BY D. DENISON)

Uglyanitsa I.I.

Uglyanitsa Ilya Igorevich - Post-graduate Student,
CULTURAL STUDIES DEPARTMENT, FACULTY OF SOCIO-CULTURAL COMMUNICATIONS,
BELARUSIAN STATE UNIVERSITY,
MINSK, REPUBLIC OF BELARUS

Abstract: the article is dedicated to an analysis of Daniel Denison's model of organizational culture's corrections. Theoretical basis and perspective vectors of this model further development was identified. Theoretical justification of the need of managerial influence on all levels of organizational culture for a successful implementation of cultural changes was made. Models of practical tools allows to implement complex managerial influence on organization's cultural environment was identified. The condition of successful implementation of these tools was distinguished.

Keywords: organizational culture, organizational culture modification.

УДК 005.7

Организационная культура – важный феномен в контексте функционирования организаций и компаний. В том числе, это проявляется в контексте влияния культуры организации на ее эффективность. На данный аспект обращали внимание многие авторы, исследовавшие этот феномен. Например, К. Камерон и Р. Куинн, создавшие широко распространенную классификацию организационных культур указывают, что наиболее эффективные компании обычно не имеют никаких ярко выраженных рыночных преимуществ. Как пишут авторы в своей работе «Диагностика и изменение организационной культуры», «главной отличительной особенностью этих [указываемых авторами – прим.] преуспевающих компаний, их самым важным конкурентным преимуществом, наиболее мощным фактором, которую все они выделяют как ключевую составляющую своего успеха, является культура их организаций» [1 с. 28]. В связи с фиксацией этой тенденции, проблематика исследований культуры становится актуальной, причем как для специалистов-практиков, так и для академических исследователей. Научные работы, направленные на исследование влияния организационной культуры на эффективность деятельности компаний принято причислять к рационально-прагматическому подходу к исследованию организационной культуры. Влияние культуры на способность компаний добиваться высоких результатов фиксировали также такие исследователи как Т. Дил и А. Кеннеди, Л. Де Калове и Х. Вермак, а также Д. Денисон.

Модель изменения организационной культуры (с целью увеличения эффективности компании) Д. Денисона является одной из самых известных на данный момент. Свое понимание организационной культуры он строит на основе модели Э. Шейна. Э. Шейн, в свою очередь, выделяет три уровня организационной культуры. Это уровень артефактов, уровень провозглашаемых ценностей и уровень базовых представлений. Уровень артефактов – наиболее доступен для наблюдения. Это «видимые организационные структуры и процессы» [2, с. 36] Они представляют собой церемонии, ритуалы, особенности языка, стиля одежды, передаваемые друг другу истории, особенности архитектурной среды,

а также организационные процессы. Однако, несмотря на то, что данный уровень наиболее очевиден, без более глубокого погружения в культуру его невозможно корректно истолковать. Любая интерпретация культуры организации, исходящая из этого уровня будет подвержена влиянию личного опыта наблюдателя. Следующим уровнем культуры, являются провозглашаемые ценности. Э. Шейн описывает их как «стратегии, цели, философии (провозглашаемые обоснования)» [2, с. 36]. Механизм их формирования основан на выдвижении определенным членом организации вариантов решения возникающих перед группой проблем. На этапе, когда эти предложения высказаны, члены группы воспринимают их лишь как один из возможных вариантов действия, и ассоциируют их личным мнением конкретного человека. Однако, если предложения неоднократно проходят физическую и социальную проверку, они становятся частью общего, коллективного опыта группы, и больше не ассоциируются с личным мнением. Под физической проверкой Э. Шейн понимает надежность высказанного решения, его соответствие действительному положению вещей. Под социальной проверкой – «подтверждение определенных предположений общим социальным опытом группы» [2, с. 38]. Также Э. Шейн пишет, что «подобные предположения обычно затрагивают внутригрупповые отношения, и проверка их эффективности обычно сводится к проверке того, насколько комфортно чувствуют себя участники группы, реализующей данные предложения» [2, с. 38]. Предположения этого уровня могут быть вербализованы в наборе норм, правил и процедур компании. Если данные предположения доказывают свою эффективность из раза в раз, они переходят на уровень базовых представлений. Это «подсознательные, представляющиеся чем-то самоочевидным убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства (первичный источник ценностей и поступков)» [2, с. 36]. Это то, из каких установок люди исходят на самом деле в контексте рабочей деятельности. Как пишет Э. Шейн, «если найденное решение проблемы оправдывает себя раз за разом, оно начинает восприниматься как нечто должное» [2, с. 36]. И только через анализ этого уровня, мы можем понять суть культуры: «сущность культуры группы можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности. Установив их, мы можем понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры и дать им соответствующую оценку» [2, с. 43].

Говоря о культуре организаций, Д. Денисон придерживается сходных позиций относительно ее структуры. Как он пишет в работе «Изменение корпоративной культуры в организациях»: «многие из наиболее популярных определений корпоративной культуры отражают три разных уровня анализа:

- 1) заложенные глубоко в ее основе убеждения и положения, которые работникам зачастую сложно сформулировать;

- 2) ценности и принципы, которые систематизируют действия;

- 3) символы и артефакты, которые, находясь на поверхности, очевидны для всех» [3, с. 149]. Свою концепцию изменения организационной культуры автор строит на изменении традиций и ритуалов. Он указывает, что «...внимательно присмотревшись к ключевым ритуалам, обычаям и процедурам, вы сумеете понять многое о том, что обычно творится в организации. Также взгляд с этой стороны на культуру будет крайне полезен тем, кто хочет изменить организацию» [3, с. 149]. Автором также была предложена схема, «позволяющая категоризировать ритуалы, традиции и процедуры» [3, с. 153]. Как указывает Д. Денисон, «эта схема может быть полезна многим организациям при обсуждении подходов к трансформации культуры» [3, с. 153].

Исходя из концепции Э.Шейна можно заметить, что процедуры, традиции и ритуалы относятся к самому верхнему уровню проявлений организационной культуры – артефактам. Не оспаривая эффективность метода изменения организационной культуры исходя из изменений этого уровня, продуктивным, однако, видится комплексность управленческого воздействия на все уровни культуры – включая уровни провозглашаемых ценностей, и, что еще более важно, базовых представлений. Механизмом формирования этих уровней, как указано выше, является физическое и социальное подтверждение высказанных кем-либо предположений о способах решения проблем, возникающих перед организацией. Механизм физического подтверждения видится имплицитно заложенным в процесс разработки эффективных практик. Если та или иная традиция или практика действительно имеет потенциал повышения эффективности, физическое подтверждение, при начале ее использования, произойдет. Однако социальная проверка, основанная на общем коллективном опыте сотрудников, а также их чувстве комфорта, может нуждаться в отдельном целенаправленном управленческом стимулировании.

Для инспирирования успешной социальной проверки новых традиций и процедур, провозглашаемых ценностей и, на самом глубоком уровне, базовых представлений, продуктивной видится принцип социального доказательства. Согласно этому принципу, мы определяем, что является правильным исходя из того, что считают правильным другие люди. Как пишет профессор Университета Аризоны Р. Чалдини в своей работе «Психология влияния», «в частности, этот принцип [социального доказательства – прим.] срабатывает, когда мы решаем, какое поведение является правильным. Мы считаем свое поведение правильным в данной ситуации, если часто видим других людей, ведущих себя подобным образом» [4, с.

143]. Чалдини указывает, что принцип социального доказательства действует лучше всего при совпадении двух факторов. Первый из них – неуверенность и неопределенность ситуации. Он пишет: «когда люди сомневаются, и ситуация представляется им неопределенной, они в большей степени склонны обращать внимание на действия других людей и считать эти действия правильными» [4, с. 198]. Второй фактор – сходство. Как пишет Чалдини, «люди в большей степени склонны следовать примеру тех, кто на них похож» [4, с. 198]. Исходя из этого, возможно сформировать условия, способствующие успешному прохождению социальной проверки новых элементов корпоративной культуры.

Во-первых, после формирования видения целевой культуры, следует сообщить сотрудникам о том, почему старая культура не соответствует новым вызовам. Безусловно, данное сообщение может вызвать негативную реакцию персонала, как и в целом проект по изменению корпоративной культуры. Однако, исключая этот момент, появляется риск непреодолимого сопротивления изменениям со стороны сотрудников. В такой ситуации, использование других инструментов, поддерживающих изменения становится неэффективным. При успешной целенаправленной коммуникации о кризисном положении старой культуры, которая больше не способствует успеху компании, инициаторы способны создать ситуацию неопределенности – т.е. одно из условий эффективной работы принципа социального доказательства, тем самым, заложив основу эффективной работы агентов изменений.

В практике изменения организационной культуры принято создавать команды из лидеров мнений, которые будут проводниками производимых изменений на локальном уровне. Однако, следуя принципу «следования похожему», сформированному Чалдини, продуктивным видится и включение в команды агентов изменений и «типичных представителей» того или иногда департамента или подразделения, которые одними из первых начнут применять новые практики. Лидеры мнений не всегда являются типичными представителями группы и не являются большинством. И, таким образом, при организации изменений, существует риск, что новые практики останутся на уровне провозглашаемых ценностей, но базовые представления останутся прежними. Если же новые практики будут сразу поддержаны и «рядовыми» сотрудниками, и остальным, согласно принципам социального доказательства, будет проще с ними по-настоящему согласиться. Для определения «типичных представителей» того или иного подразделения, для включения их в команды проводников изменений, можно использовать различные инструменты по психологическому профилированию, например, Employee Persona.

Несомненно, организационные изменения, и особенно изменения культуры организации является сложной задачей. И именно в этом контексте актуализируется комплексность подхода к управленческому воздействию. При направленности работы на все уровни культуры, вероятность общего успеха и, в конечном счете, повышения эффективности компании значительно увеличивается.

Список литературы / References

1. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. Питер бук, 2001. 310 с.
2. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование. СПб.: Питер бук, 2002. 335 с.
3. Изменение корпоративной культуры в организациях / Денисон Д., Хойшберг Р., Лейн Н., Лиф К. и др. СПб. Питер. «Прогресс книга», 2013. 190 с.
4. *Чалдини Р.* Психология влияния: убеждай, воздействуй, защищайся. 5 изд. СПб. Питер. «Мир книг», 2012. 333 с.