

```
<!-- /* Font Definitions */ @font-face {font-family:"Cambria Math"; panose-1:2 4 5 3 5 4 6 3 2 4; mso-font-charset:1; mso-generic-font-family:roman; mso-font-format:other; mso-font-pitch:variable; mso-font-signature:0 0 0 0 0 0;} /* Style Definitions */ p.MsoNormal, li.MsoNormal, div.MsoNormal {mso-style-unhide:no; mso-style-qformat:yes; mso-style-parent:""; margin:0cm; margin-bottom:.0001pt; mso-pagination:widow-orphan; text-autospace:none; font-size:11.0pt; font-family:"Arial","sans-serif"; mso-fareast-font-family:"Times New Roman";} .MsoChpDefault {mso-style-type:export-only; mso-default-props:yes; font-size:10.0pt; mso-ansi-font-size:10.0pt; mso-bidi-font-size:10.0pt;} @page Section1 {size:612.0pt 792.0pt; margin:2.0cm 72.0pt 2.0cm 72.0pt; mso-header-margin:35.45pt; mso-footer-margin:35.45pt; mso-paper-source:0;} div.Section1 {page:Section1;} -->
```

### **Роль лидера в организациях среднего возраста, зрелых организациях и в организациях на стадии упадка**

#### **Эдгар Шейн**

"Организационная культура и лидерство"  
Издательство "Питер"

В этой главе мы рассмотрим изменения на стадиях среднего возраста организаций, а также их зрелости и возможности упадка.

#### **Стадия среднего возраста**

Термин "средний возраст" не совсем точно отражает происходящее в организации на данной стадии, но общее представление все же дает. О среднем возрасте можно говорить, если семья-основатель уже не является собственником или уходит с доминирующей позиции, или в организации сменилось, как минимум, два поколения высших руководителей, или же она выросла настолько, что само количество менеджеров не из состава семьи начинает перевешивать руководителей-членов "семьи". С точки зрения культуры, организация теперь находится в совершенно иной ситуации. Она сформировалась и должна поддерживать свое существование при помощи

непрерывного роста и процесса обновления. Нужно решить, будет ли этот рост достигаться путем географического расширения, разработки новых товаров, открытия новых рынков, вертикальной интеграции с целью снижения затрат и более эффективного получения ресурсов, слияний и приобретений, создания подразделений или отделения компаний. История прошлого роста и развития организации совершенно необязательно может считаться хорошим пособием для достижения успеха в будущем, так как во внешней и, самое главное, во внутренней среде компании могли произойти изменения, повлиявшие на ее сильные и слабые стороны.

Если в период роста культура была необходимым клеем, не дающим компании развалиться, то теперь элементы культуры вошли в структуру организации и в ее основные процессы. Следовательно, понимание культуры и сознательные попытки сформировать, интегрировать или сохранить ее стали менее значимы. Все то, что организация приобрела в первые годы своего существования, теперь воспринимается как само собой разумеющееся. Единственное, что создается, это кредо, доминирующие поддерживаемые ценности, слоганы компании, официальные, закрепляющие культуру документы и другие общественно видимые заявления о том, чем компания стремится быть и что она поддерживает, то есть провозглашается ее философия и идеология. Дешифровать культуру и доводить ее до сведения людей на этой стадии сложнее, поскольку она целиком и полностью внедрена в повседневную рутину. Более того, специальное насаждение культуры может даже пойти во вред, если только это не делается для преодоления кризиса. Менеджеры считают дискуссии на тему культуры скучными и не относящимися к делу, особенно если компания большая и хорошо сформировавшаяся. С другой стороны, географическая экспансия, слияния и приобретения, появление новых технологий требуют тщательной оценки, чтобы определить, совместимы ли вообще новые и существующие культурные элементы.

На этой стадии могут также действовать силы, направленные на диффузию культуры или потерю интеграции. Их появление вызывается тем, что к этому моменту развиваются влиятельные субкультуры, а поддерживать интегрированную культуру в большой, дифференцированной, географически рассредоточенной организации достаточно сложно. Кроме того, неизвестно, должны ли вообще все подразделения организации быть единообразными и интегрированными в части культуры. Я работал с несколькими конгломератами и видел, как много времени они тратят на решение вопроса о том, стоит ли пытаться сохранить старые культуры или, в некоторых случаях, построить общую культуру. Окупятся ли затраты на подобные усилия? Нет ли опасности, что представления, навязанные некоторым подразделениям, могут вообще не соответствовать их ситуации? Но с другой стороны, если всем подразделениям позволить формировать собственные культуры, то в чем тогда преимущество работы единой организации? На этой стадии менее понятно, какие функции выполняет общая культура, а потому проблема управления изменениями в ней становится более сложной и многогранной. Размораживающие силы на данной стадии могут действовать как

изнутри, так и извне организации:

среди субкультур организации может возникнуть деструктивная борьба за власть или

вся организация или ее отдельные части могут испытывать экономические трудности или каким-либо иным образом отступить от намеченных целей, поскольку во внешней среде произошли значительные изменения.

Например, до того, как компания "Multi" осуществила проект своего преобразования (об этом рассказывалось в главе 7), эффективность работы некоторых ее подразделений стабильно снижалась, и так продолжалось до тех пор, пока общее состояние организации не начало вызывать серьезные опасения. в то же время, функциональные группы внутри зарубежных подразделений все активнее враждовали с головной организацией и жаловались, что из-за непосильных накладных расходов "разжиревшей" штаб-квартиры страдают их прибыли. Доступные на данной стадии механизмы изменения необходимо применять в совокупности с теми, которые были описаны в предыдущей главе. Такой многосторонний подход к размораживанию и реформированию организации диктует сама природа изменения культуры.

Изменение посредством систематической подпитки  
из избранных субкультур

Сила организации среднего возраста заключается в разнообразии ее субкультур. Создают это лидеры или нет, но культурное развитие организации на стадии среднего возраста происходит путем оценки сильных и слабых сторон различных субкультур, а затем изменением основной культуры в соответствии с одной из них. Делается это посредством систематического назначения представителей этой субкультуры на основные руководящие должности в организации. Это своего рода расширенный метод использования гибридов, только эффект его в данной ситуации намного сильнее, так как сохранение основной культуры уже не является столь важной проблемой, как в молодых и растущих организациях. Кроме того, такими организациями управляют люди, не имеющие эмоциональной связи с первоначальной культурой, а потому более приспособленные к оценке необходимых будущих изменений. Если для молодых организаций разнообразие субкультур является угрозой, то для среднего возраста это скорее преимущество. Единственный недостаток этого механизма изменения в том, что работает он очень медленно. Если скорость культурных изменений нужно увеличить,

следует прибегнуть к проектам системного развития организации.

Изменение посредством организационного развития - создание параллельных обучающих систем

Лучшим определением **организационного развития** (Op) является следующее: **это процесс плановых изменений, управляемый сверху, затрагивающий как технические, так и человеческие аспекты организации и осуществляемый с применением услуг внешних или внутренних консультантов для планирования и проведения перемен**

(например, Beckhard and Harris, 1987; Burke, 1987). Основная часть работы по организационному развитию уходит на увязку различных и порой противоборствующих субкультур и помощь лидерам, доминирующей коалиции или управленческой субкультуре, ориентированной на клиента, в объединении интересов разных групп. Управленческая субкультура обычно становится агентом изменений и первой, кого эти изменения касаются. Но, в конечном счете, системой, ориентированной на клиента, является организация в целом, а это говорит о необходимости учета мнений всех заинтересованных лиц. Начало проектам могут положить отдельные лидеры, и все равно в развитии организации крайне важно, чтобы клиенто-ориентированная система включала в себя, как минимум, субкультуру топ-менеджмента и, желательно, остальные субкультуры в иерархии тоже.

Не все проекты организационного развития предполагают изменение культуры. Но если руководство обнаруживает, что внедрению новой стратегии или структуры мешают какие-то культурные представления, и имеется достаточно времени, будет предпринята попытка развития организации и изменения культуры. Отметим, что для этого лидеры сами должны понимать свою собственную культуру, а также то, какую помощь или препятствия их действиям оказывают культурные представления. Такое понимание приходит либо посредством описанной ранее формальной деятельности, например, терапевтического вмешательства, либо в результате не столь формальных процессов обучения.

Фактические перемены в случае принятия решения о проведении изменений посредством организационного развития могут быть разными, в зависимости от ситуации. Впрочем, почти все программы предполагают создание временной параллельной обучающей системы, в которой изучаются и проверяются новые представления (Bushe and Shani, 1991). Жертвовать общепринятым представлением ради нового, но неопробованного, неразумно и болезненно. Если какая-то часть

организации может научиться альтернативному способу мышления и если этот способ окажется полезным, тогда беспокойства будет намного меньше: альтернатива будет постепенно внедряться в основной части организации. Апробирование во временной параллельной системе способствует созданию необходимой психологической безопасности.

при таком подходе для изменения базовых представлений без разрушения и повторного строительства организации требуется где-то от пяти до пятнадцати лет. время необходимо для создания параллельной системы, для изучения новых представлений, а также для выработки механизмов их полномасштабного внедрения в организации. Например, когда компания Procter & Gamble решила изменить способ производства различных товаров, она начала с создания специальной группы работников, которой было поручено разработать план совершенно нового завода. Они могли даже сами нанять управляющего этим заводом, чтобы это действительно был человек новых взглядов, отличающихся от тех, что преобладали в компании. Такой управляющий был найден, а опыт завода признали успешным. Теперь проблема состояла в том, как этот опыт распространить. Специальная группа решила отдавать молодых и талантливых менеджеров в стажеры управляющему новым заводом. Через несколько лет те уже разбирались в заводской системе достаточно хорошо, чтобы внедрять ее на других новых предприятиях. И лишь после того, как эти новые предприятия успешно заработали, бывших стажеров, теперь уже опытных руководителей, перевели на старые, не охваченные свежими идеями заводы, которым теперь предстоял длительный период конверсии. прошло почти двадцать лет, прежде чем на последнем из этих заводов завершилось внедрение новой системы.

Общим между всеми программами организационного развития является то, что все они осознаны и реализуются лидерами, так что неизбежные периоды дисбаланса ожидаются заранее и из болезненного раскола превращаются в нормальные элементы эволюции. Стоящая за всем этим философия такова: нужно помочь системе перейти на более эффективное управление, поэтому субъект изменений должен отталкиваться от всеобъемлющей социотехнической модели и от набора ценностей, в котором учтены все заинтересованные в организации лица. предполагается также, что организация не сможет научиться ничему новому, если ее лидеры сами ничему не учатся. Отсюда для них вытекает необходимость становиться маргиналами, принимать новые взгляды и создавать параллельную систему для их проверки на практике.

Изменение посредством технологического фактора

Один из наименее очевидных способов изменения культурных представлений в организациях среднего возраста - применение скрытого, кумулятивного и иногда непреднамеренного воздействия новой технологии. рассмотрим два крайних случая. в первом мы имеем постепенное эволюционное распространение технологических инноваций, когда новая технология, такая, как автомобиль, вытесняет не только лошадь и телегу, но и, в конечном счете, многие положения и ритуалы, являющиеся неотъемлемой частью старого порядка. во втором случае технологический фактор выступает в виде хорошо продуманного, управляемого внедрения конкретных технологий с целью привлечения членов организации к новому типу поведения, что, в свою очередь, потребует от них переоценки существующих представлений и, возможно, принятия новых ценностей, убеждений и представлений.

Мы говорим о ситуации, когда лидер сознательно решает внедрить новую технологию, чтобы инициировать изменения в культуре. Иногда целью является уменьшение чрезмерного культурного разнообразия. Для этого вводится нейтральная или так называемая прогрессивная технология, заставляющая людей мыслить и вести себя одинаково, но по-новому. Иногда ставится цель вывести на чистую воду некоторые представления, но сделать это нейтральным способом, без видимых угроз. Технология может иметь физическое воплощение, например, появление роботов на сборочной линии или автоматизация химического завода или атомной электростанции, а может носить и социотехнический характер, например, внедрение программы сплошного контроля качества.

Многие компании прибегают к вмешательству через развитие, пытаясь внедрить новую социальную технологию в рамках программы организационного развития. при этом они руководствуются общепризнанной целью создать в ситуациях, где ощущается недостаток общих представлений, единые концепции и язык, - например, как это имеет место в управленческой решетке Блейка (Blake and Mouton, 1964). Самыми последними и наиболее интересными версиями такого типа вмешательства являются системная динамика, описанная в книге Сенге "The Fifth Discipline" (Senge, 1990), и сплошной контроль качества, являющийся предметом многих книг и программ (например, Ciampa, 1992). За этой стратегией стоит предположение, что новые для данной культурной области общие язык и концепции, например, отношение к подчиненным или восприятие действительности, постепенно вынудят членов организации понять совместную точку зрения, что в конечном итоге приведет к появлению общих представлений, постепенно укореняющихся по мере того, как организация набирается опыта и успешно справляется с кризисами.

Существующая практика использования персональных компьютеров на разных уровнях менеджмента для связи внутри организации, обязательного посещения обучающихся

курсов, внедрения экспертных систем для облегчения принятия решений и применения различных программ коллективной работы для устранения временных и пространственных преград является ни чем иным, как еще одной версией технологического фактора, хотя, возможно, и ненамеренно (Gerstein, 1987; Grenier and Metes, 1992; Johansen и др., 1991; Savage, 1990; Schein, 1992).

Иногда лидеры чувствуют, что представления, на основе которых принимаются решения, слишком разнообразны, и вводят технологию, обязывающую подходить к принятию решений более осознанно. Иногда в технологии также видится возможность внедрить представления, на которых основана сама же технология, такие, как точность, измерение, количественная оценка и построение моделей. В некоторых случаях эффект оказывается неожиданным, например, когда информационная технология внедряется для того, чтобы дать возможность всеобщего беспрепятственного общения, и тем самым уменьшить влияние формальной иерархии, а генеральный директор использует информацию в целях контроля и неумышленно усиливает иерархические связи.

В качестве необычного примера размораживания посредством принудительного внедрения технологии можно привести поведение главы одной транспортной компании. Компания была основана королевским указом около ста лет тому назад. За это время у нее появились прочные традиции, связанные с ее грузовиками синего цвета и королевским гербом на борту (Lewis, 1988). Компания несла убытки, так как не отличалась агрессивным поиском новых возможностей для перевозки грузов. Изучив за несколько месяцев сложившуюся ситуацию, новый директор неожиданно и безо всяких на то оснований приказал перекрасить все машины в сплошной белый цвет. понятное дело, решение повергло всех в ужас. К директору пошли делегации, умолявшие его передумать, посыпались протесты и заявления о потере индивидуальности, предсказания экономической катастрофы, - в общем, все формы сопротивления были налицо. Директор терпеливо выслушал все это, но ответил, что перекраску нужно осуществить, и как можно скорее. Закрыв, таким образом, всякое обсуждение своего приказа, он разрушил сопротивление.

После того как грузовики перекрасили, клиенты вдруг начали интересоваться у водителей, какой новый логотип будет теперь изображен на их машинах. Это заставило работников всех уровней задуматься, каким же все-таки бизнесом они занимаются. в результате их внимание обратилось на рынок, чего и добивался директор. Он предполагал, что простыми уговорами добиться этого будет невозможно; - прав он был или нет, теперь уже не узнать. Он поставил работников в ситуацию, когда им не оставалось ничего другого, как переосмыслить идею своей компании. работники, конечно, чувствительно относятся к тому, что новые технологии вынуждают их пересматривать свои представления. Если они хотят продолжать их придерживаться,

то будут изо всех сил сопротивляться технологии.

Подведем итог. За культурными изменениями в организации на стадии среднего возраста, в первую очередь, стоит тщательно продуманное использование преимуществ разнообразия, которое возникает по мере развития субкультур. Если компании не угрожает серьезная опасность, у нее будет достаточно времени, чтобы в дополнение к обычной эволюции и организационной терапии применить такие механизмы, как систематическую подпитку из субкультур, организационное развитие и технологические изменения. Далее мы рассмотрим более проблематичную область: что делать лидерам, если в их организациях начался застой или упадок, некоторые культурные представления выглядят устаревшими, а для применения эволюционных методов не хватает времени.

### **Стадии зрелости и возможного упадка организации**

Длительная история успеха приводит к образованию прочно укоренившихся в сознании всех работников представлений и, как следствие, мощной культуры. В условиях стабильных внешней и внутренней сред это является преимуществом. Однако, если в среде происходят изменения, некоторые из этих представлений могут превратиться в обузу, и именно по причине своей силы. Стадия зрелости иногда наступает в тот момент, когда организация больше не может расти: она насытила все свои рынки или ее продукты устарели. Зрелость не всегда связана с возрастом, размером или числом сменившихся поколений менеджеров, а скорее отражает взаимодействия между продукцией организации и средой, точнее, ее возможностями и ограничениями.

Возраст имеет значение в том случае, если необходимо изменить культуру организации. Если за ее плечами стоит длинная история успешной работы с определенными представлениями о себе и о среде, то маловероятно, что организация захочет подвергнуть их сомнению. Даже если сомнения осознаются членами организации, те, вероятнее всего, предпочтут ничего не менять, поскольку с этими представлениями достигнуты прошлые успехи, и они служат источником гордости и самоуважения. Теперь представления выступают в роли фильтров, мешая менеджерам понимать суть необходимых для выживания и обновления альтернативных стратегий. (Donaldson and Lorsch, 1983; Lorsch, 1985).

В такой ситуации в организацию можно ввести сторонних консультантов, чтобы те четко

сформулировали альтернативы ее развития. Но, как бы доходчиво и глубоко ни объяснял консультант свои предложения, некоторые из них не будут даже поняты, если они не вписываются в старую культуру, а отдельные альтернативы встретят сопротивление, даже если будут осмыслены, потому что вызывают слишком сильное чувство беспокойства или вины, а необходимая в таких случаях психологическая безопасность отсутствует. Даже если топ-менеджеры согласятся с предложениями, некоторые новые представления невозможно будет внедрить в остальной части организации, так как люди просто не поймут или не примут требования новой стратегии (Davis, 1984).

К примеру, отдельным частям компании "Multi" пришлось столкнуться с неизбежной и малоприятной реальностью: срок действия патентов на некоторые лучшие товары истек; появились молодые, более гибкие и агрессивные конкуренты; на некоторых основных рынках предложение превысило спрос, так как отрасль переоценила их потенциал; кроме того, было непонятно, "есть ли еще возможность что-то изобрести", т. е. продолжать ли делать основной упор на исследования. Компания нуждалась в маркетинговых инновациях и в переносе творческого потенциала с НИР на совершенствование производственных процессов, что было необходимо для снижения затрат. Но поскольку культура была построена именно на базе исследований, творчески мыслящим маркетологам и технологам было трудно привлечь к себе внимание руководства. Сам исследовательский отдел должен был стать ближе к рынку, но продолжал действовать по своему усмотрению. Даже старшие менеджеры, видевшие эту дилемму, оказались в плену у собственных представлений. Они не могли оказывать давление на влиятельных исследователей, да и сама культура требовала не вмешиваться в дела друг друга.

В подобной ситуации выбор невелик: быстро трансформировать отдельные части культуры и снова сделать организацию адаптивной, для чего необходимо некое преобразование, либо разрушить организацию и ее культуру, проведя процесс полной реорганизации при помощи слияния, приобретения или банкротства. В любом случае, для размораживания организации и запуска программ изменений потребуются сильные менеджеры, или "лидеры реорганизации" (Kotter and Heskett, 1992; Tichy and Devanna, 1986). Как я уже говорил, такое размораживание должно не только включать в себя противоречие или стимулирование чувства вины; оно должно обеспечивать психологическую безопасность: содержать новое видение, новый набор альтернатив и план действий. Только это способно вселить в членов организации уверенность в осуществимости изменений.

Управляемое изменение посредством внедрения сторонних менеджеров

Общие представления можно изменить, поменяв состав доминирующих в организации групп или коалиций. Наибольший эффект данный механизм изменения имеет в том случае, когда совет директоров назначает нового исполнительного директора компании или когда смена директоров происходит в результате слияния, приобретения или покупки контрольного пакета акций компании. Новый директор обычно вводит в организацию своих людей и избавляется от тех, кто, по его мнению, олицетворяет старые порядки и работает слишком неэффективно. В сущности, он тем самым разрушает групповую или иерархическую субкультуру, на которой построена вся культура компании, и начинает процесс формирования новой культуры. Если в организации существуют мощные функциональные, географические или дивизиональные субкультуры, их лидеры обычно тоже сменяются.

Дайер (Dyer, 1985, 1986) изучал действие данного механизма изменения в нескольких организациях и обнаружил следующую общую закономерность:

под влиянием снижающихся рыночных показателей в организации развивается ощущение кризиса и делается вывод о необходимости нового лидерства;

параллельно происходит ослабление существующих порядков: процедуры, убеждения и символы, являющиеся основой старой культуры, разрушаются;

для разрешения кризиса появляется новый лидер, посторонний для организации человек;

между поборниками старых представлений и сторонниками нового руководства развивается конфликт;

если кризис благополучно завершается и новый лидер получает мандат доверия, он побеждает в конфликте; новые представления начинают внедряться, их подкрепляет разработка новых процедур, убеждений и т. д.

Людам может не нравиться новый подход, но они не могут не согласиться, что, благодаря ему, компания снова сделалась прибыльной, поэтому, наверное, стоит попробовать жить по-новому. Те, кто продолжает держаться за старые порядки, либо вытесняются из организации, либо уходят сами, поскольку новый порядок вещей вносит в их рабочую жизнь огромный дискомфорт. С другой стороны, если улучшение не происходит, или оно происходит, но не за счет стараний нового лидера, или если новые представления несут угрозу культурному ядру, то в результате лидер дискредитирует себя и вынужден сам уйти из организации. (Эта ситуация наблюдается особенно часто, когда данный механизм изменения применяется в молодых компаниях, где все еще велико влияние основателя или семьи-владельца. в таком случае, велика вероятность, что новый лидер не будет соответствовать представлениям основателя и им же будет изгнан из компании).

Чтобы полностью разобраться в динамике описанного Дайером процесса, нужно, конечно, знать, как и почему произошло ослабление существующих порядков. Одной из наиболее распространенных причин такого ослабления является смена собственника. Например, когда основатели продают компанию или владелец меняется в результате слияния, приобретения или выкупа контрольного пакета акций, происходящие при этом структурные изменения значительно ослабляют поддержку существующих культурных представлений и открывают путь борьбе за власть среди различных элементов организации. Это дополнительно ослабляет любые культурные представления. Если в компании сформировались влиятельные субкультуры, и одна или несколько из них прочно связаны с внешними группами и, соответственно, их представлениями, то существующая культура ослабляется еще больше. Например, когда рабочие решают вступить в профсоюз, а тот, в свою очередь, входит в состав влиятельного международного союза, менеджмент теряет некоторую степень свободы, а во внутренней интеграции появляются новые представления. похожий эффект наблюдается, когда высшие руководители выбираются преимущественно из представителей одного функционального направления, например, из финансового отдела, и эти недавно еще функциональные руководители продолжают по-прежнему прислушиваться преимущественно к мнению акционеров, интересы которых могут вовсе не совпадать с интересами маркетологов, производственников или технических специалистов компании.

Иногда изменение культуры вызывается тем, что менеджеры со стороны приходят на должности среднего уровня и имеют возможность постепенно реформировать мышление высшего руководства. Чаще всего такое происходит, когда сторонние менеджеры становятся во главе подгрупп, изменяют их культуру, добиваются большого успеха и тем самым представляют новый образец для всей организации (Kuwada, 1991). Пожалуй, на практике наиболее распространена ситуация, когда новый менеджер возглавляет независимое подразделение диверсифицированной корпорации. Если его подразделение добивается успеха, оно не только становится образцом для подражания,

но и выращивает группу менеджеров, способных занять более высокие должности, и таким образом влияет на головную часть организации.

Например, подразделению "Saturn" и заводу "NUMI" (оба входят в состав компании "General Motors") специально была предоставлена полная свобода, чтобы они создали подходы по вовлечению работников в процесс разработки и производства автомобилей, т. е. выработали новые культурные представления относительно взаимоотношений между членами коллектива. Данный подход представляет собой усиленную версию того, что ранее было описано как параллельная структура в рамках проекта организационного развития. Так, "GM" также приобрела компанию "Electronic Data Systems" в качестве технологического стимула для изменения организации. Впрочем, в каждом из подобных случаев мы видим, что наличие инновационной субкультуры еще не гарантирует, что основная культура будет пересмотрена или изменена. Инновационная субкультура вызывает противоречие в отношении некоторых базовых представлений, но без достаточного беспокойства, чувства вины и психологической безопасности культура топ-менеджмент а будет оставаться непроницаемой для каких бы то ни было инноваций.

внедрение сторонних менеджеров неизбежно приводит к конфликту представлений разных культур, что увеличивает уровень дискомфорта и тревоги. Решаясь применить данную стратегию изменения, лидеры должны знать, как они будут управлять тем беспокойством и конфликтом, который они намеренно или ненамеренно инициируют. Здесь, опять же, для создания альтернативных путей развития взамен старых, непригодных, необходимо обладать видением нового состояния организации.

### Изменение посредством скандалов и развенчание мифов

К моменту достижения стадии зрелости в компании вырабатывается позитивная идеология и ряд мифов относительно того, как надо работать все то, что Арджирис и Шон (Argyris and Schun, 1974, 1978) назвали "провозглашаемыми теориями". в то же время, компания продолжает работать в соответствии с представлениями, доказавшими свою действенность на практике, которые Арджирис и Шон назвали "действующими теориями", намного точнее отражающими происходящее. Более того, весьма распространены ситуации, когда провозглашаемые теории, или декларированные ценности организации, в большей или меньшей степени расходятся с фактическими представлениями, определяющими работу организации.

Например, провозглашаемая организацией теория может гласить, что при географическом перемещении работников учитываются индивидуальные потребности. На самом же деле, как показывает действующая теория, всякий, кто откажется переезжать по долгу работы, будет вычеркнут из списка кандидатов на повышение в должности. Организация может заявлять, что в создании новых продуктов применяет рациональные методы принятия решения, в основе которых лежит исследование рынка, а на самом деле она прислушивается к мнению одного из ключевых руководителей и реализует преимущественно его проекты. Организация может декларировать ценность работы в командах, но вся ее практика оказывается исключительно индивидуалистичной и конкурентной. Компания может говорить о внимании к безопасности работников, а сама пытается сохранять конкурентоспособность путем снижения издержек, что означает применение небезопасных методов работы. Если за всю историю организации не происходило ничего, что могло бы указать на подобные несоответствия, мифы, окружающие провозглашаемые теории и ценности, только множатся, что увеличивает разрыв между показным и реальным положением вещей. Наиболее распространенный миф многих современных компаний состоит в том, что они никогда никого не увольняют.

Там, где имеется несоответствие между провозглашаемыми ценностями и фактическим положением, в качестве механизмов изменения культуры могут использоваться скандалы и развенчание мифов. До тех пор, пока фактически действующие представления не приведут к публичному скандалу, который нельзя будет скрыть, замаять или опровергнуть, ничего не изменится. Например, в компании, гордящейся, что при назначении работников в зарубежные подразделения она учитывает их личные пожелания, один высший руководитель после нежеланного перевода в иностранный филиал покончил с собой. в своей предсмертной записке, которая попала на страницы газет, он писал, что компания вынудила его принять это неприемлемое для него предложение. Данное событие неожиданно выставило одну из составляющих культуры в таком свете, что отрицать или как-то объяснить ее было невозможно. Компания немедленно ввела новый порядок, теперь уже действительно основанный на провозглашенных ценностях, и начала болезненный процесс реформирования некоторых элементов своей философии развития карьеры.

в случае, когда мнение одного руководителя доминировало в разработке новых продуктов, произошло следующее. Один из товаров, на создании которого он настоял, провалился с таким треском, что компания была вынуждена объяснять широкой публике, как он вообще появился на рынке. О скандальной роли менеджера в этом процессе рассказали недовольные им подчиненные. Он был снят с должности, а компания тут же заявила о внедрении нового процесса разработки товаров.

Каждая из катастроф, наподобие взрывов на Чернобыльской атомной электростанции и Бхопальском химическом заводе (Индия), взрыва космического корабля "Челленджер" и разлива нефти на Аляске, вынуждала соответствующие организации в срочном порядке пересмотреть отношение к безопасности своих процессов. Нельзя сказать, что катастрофы и скандалы автоматически вызывают изменение культуры, но они являются мощнейшим противоречием, отрицать которое невозможно. раз так, они начинают процесс размораживания и тем самым дают возможность осуществления изменений для приведения представлений организации в соответствие с реалиями внутренней и внешней среды.

Работники компаний иногда сами провоцируют скандалы, устраивая в нужное время и в нужном месте утечку информации. Такая утечка иногда определяется как стукачество, демонстрируя, в известном смысле, наличие внутренних несообразностей в организации. Так как такие действия могут форсировать наступление кризиса, что, в свою очередь, приведет к пересмотру культурных представлений, становится понятным, почему люди относятся к ним с осторожностью и почему организации нередко карают за них.

### Изменение посредством навязывания убеждений

Концепция навязывания убеждений была выработана на основе моих исследований военнопленных, чьи убеждения и установки претерпели существенные изменения за три-пять и более лет плена во время войны в Корее и после ее окончания (Schein, 1961). Чтобы понять, сколь серьезные перемены происходили с пленными, нужно учесть, что если у человека нет возможности выйти на свободу, он подвержен влиянию мощнейших размораживающих сил, мотивирующих его, рано или поздно, на поиск новой информации, с которой у него начнется процесс когнитивного пересмотра. пленные сначала бурно отрицали свою виновность хотя предложения сделать признание в шпионаже и диверсии, что вызовет еще более суровое наказание, выглядели нелепо - и всяческими способами пытались выдержать, нисколько не сомневаясь в своих базовых представлениях.

Спустя месяцы или годы оскорблений, допросов, физических истязаний, давления со стороны сокамерников, идеологической обработки и угрозы в случае непризнания остаться в тюрьме навечно, пленные начинали искать выход. Они находили его, когда понимали, что такие понятия, как "вина", "преступление" и "диверсия" в разных культурах и при разных политических системах имеют разный смысл. после когнитивного пересмотра этих концепций они уже могли пойти на чистосердечное

признание, тем самым вызывая фундаментальные изменения в представлениях о самих себе.

Какое отношение все это имеет к изменению культуры? Ситуации, где элементы старой культуры уже только вредят, но по-прежнему сильны в людях, сопоставимы с тем, с чем борются захватчики, когда пленные настаивают на своей невинности. Для осуществления изменений в таких ситуациях нужно сначала устранить всяческую возможность для выхода из ситуации, а затем обострить противоречия, одновременно обеспечивая психологическую безопасность. Сделать это нелегко, но именно так поступают эффективные менеджеры-реформаторы. Правильно используя нужные стимулы, они мешают тем, кто должен остаться в организации, из нее уйти. Непрерывное возникновение противоречий со старыми способами поведения и, фактически, навязывание нового, как в случае с главой транспортной компании, приказавшего перекрасить все грузовики в белый цвет, не дает людям сохранить старые представления. Постоянно поддерживая и вознаграждая любые движения в сторону новых порядков, эффективные менеджеры обеспечивают людям психологическую безопасность. при достаточном ее объеме члены организации могут начать переосмысливать и даже отказываться от своей когнитивной защиты. Если работник не может этого сделать, менеджеру-реформатору ничего не остается, как уволить его. в любом случае, суть этого механизма состоит в том, что менеджер собирается сохранять свою власть неограниченно долго, тем самым не давая членам организации возможности избрать стратегию простого ожидания момента, когда он уйдет.

### Изменение посредством преобразования

Преобразование как механизм изменения на самом деле представляет собой комбинацию из описанных ранее приемов, объединенных в единую программу талантливым менеджером или командой субъектов изменений. во всех ситуациях преобразований меня поражает возможность полного изменения с применением всех перечисленных мною механизмов. первое условие для изменения, как всегда, это необходимость размораживания организации. Будь то внешние угрозы существованию компании или новые планы совета директоров, исполнительного директора или доминирующей коалиции менеджеров, организация должна осознать, что какая-то часть ее способа мышления, чувствования и принципов работы действительно устарела. в результате новому или существующему директору предписывается выполнить программу изменения, принимающего в данном случае вид преобразования.

Изменение осуществимо в том случае, если менеджер-реформатор или команда

реформаторов четко понимает, какой должна стать организация, имеет модель необходимого для этого изменения культуры и полномочия для внедрения этой модели. при отсутствии хотя бы одного из этих элементов процесс неизбежно закончится неудачей. в любом случае, беспокойство и тревога, возникающие в связи с предстоящим преобразованием, нуждаются в активном управлении. Например, если неизбежна смена людей на многих руководящих должностях, то процесс должен быть поставлен так, чтобы это считалось необходимым шагом, причем связанным с неизменными глубокими культурными представлениями. в противном случае, те, кому увольнение пока не грозит, будут находиться в состоянии сильного волнения, а потому их продуктивность снизится.

Преобразование обычно требует вовлечения всех членов организации, с тем, чтобы дисфункциональность элементов старой культуры стала очевидна для всех. выработка новых представлений в таком случае превращается в процесс когнитивного пересмотра представлений посредством обучения, подготовки и изменения структуры и процедур там, где это необходимо. при этом нужно помнить, что обучение новым принципам должно приводить к видимым улучшениям. Кроме того, нужно создавать новые девизы, истории, мифы и ритуалы, то есть, всеми способами принуждать людей, как минимум, к принятию нового поведения. Все остальные описанные ранее механизмы тоже действуют, однако, без готовности к принуждению преобразование невозможно.

Для управления преобразованиями или, как их чаще называют, трансформациями предлагаются две фундаментально разные модели лидерства. В модели четкого видения лидер отчетливо представляет, какой в результате должна стать организация, указывает на средства, которыми этого можно добиться, и постоянно поощряет любое движение в этом направлении (Tichy and Devanna, 1986; Bennis and Nanus, 1985; Leavitt, 1986). Эта модель хороша в ситуациях с предсказуемым будущим и, конечно, когда в организации имеется такой предвидящий лидер. Если ни одно из этих условий не соблюдается, организация может применить модель нечеткого видения, когда новый лидер своей властью объявляет, что существующее положение недопустимо и что эффективность должна повыситься в течение определенного периода времени, но выработку видения, способов фактического осуществления перемен он оставляет на усмотрение организации (Pava, 1983). Идея "нам требуются перемены" озвучивается убедительно, многократно, на всех уровнях организации. по мере того, как члены организации начинают предлагать свои решения, лидер выбирает и поддерживает наиболее перспективные из них. Очевидно, что эта модель наиболее применима в ситуациях, когда лидер-реформатор приходит в организацию извне и потому поначалу не знает, на что она способна. Она также применима в условиях турбулентного, непредсказуемого будущего, так как учит организацию сознательно менять свои представления как часть непрерывного процесса адаптации.

## Роль лидера

Добавил(а) Социология  
06.09.10 09:01 -

---

Обычно преобразования необходимо сопровождать более длительными программами развития организации, что способствует обучению и принятию новых представлений. Мало просто разморозить организацию и начать изменение силами авторитетных лидеров. Изменение может потребовать управления во всех субкультурах организации, а этот процесс требует очень много времени. Привить новые представления зрелой организации намного сложнее, чем молодой и растущей, потому что все ее структуры и процессы требуют переосмысления и, возможно, перестройки.

### Изменение посредством реорганизации и перерождения

Процесс реорганизации и перерождения еще слишком мало изучен, поэтому сказать о нем много пока не удастся. Достаточно будет отметить, что если организация физически разрушается, то, по определению, разрушается и культура, носителем которой она является, и какая бы организация ни появилась на месте старой, она будет формировать свою собственную культуру. Это очень травмирующий процесс, а потому умышленно он обычно не применяется. Впрочем, им можно воспользоваться, когда на карту поставлено экономическое выживание.

Изменениям культуры такого уровня соответствуют уже не просто небольшие адаптационные перемены, а истинные организационные преобразования. В процессе эволюции компаний такие преобразования периодически случаются, и предсказать направление изменений в этих случаях можно далеко не всегда (Tushman and Anderson, 1986; Gersick, 1991). Изменения такого масштаба обычно происходят вследствие поглощения, приобретения или выкупа контрольного пакета акций компании, если новые владельцы решают полностью реорганизовать организацию и готовы при этом избавиться от большинства ключевых менеджеров, а вместе с ними — и от старой культуры.

### Резюме и выводы

Выше были описаны различные механизмы и процессы, при помощи которых лидеры как субъекты изменений осуществляют преобразования культурных представлений в организациях. На различных стадиях организационного развития культура выполняет разные функции, а потому изменение на каждой стадии происходит по-своему. На этапе формирования организации культура, как правило, положительно влияет на рост компании, и поэтому требует совершенствования, конкретизации и четкого доведения

до работников. На стадии среднего возраста организации культура становится все более разнообразной: в ней формируется множество субкультур. в этой связи одной из сложнейших стратегических задач лидеров становится определение нуждающихся в изменении элементов. Впрочем, к этому времени у лидеров имеется уже гораздо больше рычагов для преобразования представлений. На стадиях зрелости и упадка культура нередко становится частично дисфункциональной и может быть изменена при помощи более интенсивных мер, таких как скандалы и преобразования.

Описанные одиннадцать механизмов изменения обладают свойством кумулятивности. Это значит, что эволюция культуры, систематическое продвижение гибридов, организационная терапия и систематическое манипулирование субкультурами являются предпосылками для организационного развития, использования технологического фактора и внедрения сторонних менеджеров. Развенчание мифов при помощи скандала направлено скорее на начальное размораживание организации, а для осуществления самого изменения нужно применить, как минимум, один из вышеперечисленных механизмов, а также, возможно, и навязывание убеждений, преобразование или даже такую кардинальную меру, как разрушение и последующее перерождение организации.

В любом случае, процесс изменения должен включать в себя некие размораживающие силы, состоящие из противоречащей информации, создания чувства беспокойства или вины и ощущения психологической безопасности. Для когнитивного пересмотра - формирования новых представлений - в размороженной организации также должны действовать определенные механизмы. Процесс изменения завершается замораживанием, когда новые культурные представления стабильно используются для решения проблем или уменьшения чувства тревоги.

Выводов для руководства отсюда можно сделать много. Самое главное: именно лидеры начинают процесс изменения. Это предполагает ряд различных функций, которые многими лидерами порой не осознаются. прежде всего, нужно найти и предоставить организации противоречащую информацию, что инициирует процесс изменения. Для создания мотивации к изменению лидер должен вызвать чувство беспокойства или вины. Что еще важнее, одновременно с этим нужно найти способ, как обеспечить достаточную психологическую безопасность, чтобы члены организации согласились с необходимостью преобразований и начали процесс обучения, который нередко оказывается весьма болезненным. Современные авторы очень много говорят о важности наличия у лидеров видения нового состояния организации, а также навыков, необходимых для его реализации. Думается, такое внимание к видению является отражением той огромной роли, которую оно играет в выполнении ключевых психологических функций, а именно, в опровержении старых представлений и создании достаточной психологической безопасности для обучения новым. видение

## Роль лидера

Добавил(а) Социология  
06.09.10 09:01 -

---

необязательно должно быть совершенно четким или законченным. Оно должно указывать путь и процесс обучения, чтобы убедить членов организации в потенциальной возможности конструктивных изменений.

Рассмотренные механизмы изменения культуры представлены с точки зрения лидера. Изменения культуры также происходят вследствие появления новых людей с опытом и представлениями, отличными от существующих в разных частях организации. в целях нашего анализа мы ограничимся лишь наблюдением, что с течением времени в результате данных изменений в организации появляются разнообразные субкультуры. важно отметить, что во власти лидеров стимулировать формирование и разнообразие этих субкультур или, посредством избирательного продвижения, уменьшать их количество и тем самым определять единое направление культурной эволюции организации.