

Результаты диагностики. Обобщенные выводы для школ разных типов.

Рамочная конструкция организационной культуры К.Камерона и Р.Куина (OCAI)

В целом о методике. Методика диагностики корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куина состоит из опросного листа (в приложении), процедуры расчета баллов и правил построения модели существующей и предпочтительной организационной культуры. Оценка типа культуры помогает уменьшать степень коллективной неопределенности, внести ясность в то, что ожидает членов коллектива, обеспечить целостность за счет ключевых ценностей и норм, воспринимаемых членами коллектива как вечные и передаваемые из поколения в поколение, создать неотделимость от коллектива и преданность общему делу и освещать перспективу развития организации, давая тем самым заряд энергии для движения вперед.

К. Камерон и Р. Куин выделяют два главных измерения, по которым индикаторы попадают в одну из четырех главных групп. Одно измерение отделяет критерии эффективности организации, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Континуум этого измерения простирается от организационной многогранности и пластичности на одном краю до организационной неколебимости и долговечности на другом (На рисунке 1, прямая «Гибкость и дискретность» - «Стабильность и контроль»)

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом (На рисунке 1, прямая «Внутренний фокус и интеграция» - «Внешний фокус и дифференциация»).

Рамочная конструкция организационной культуры К.Камерона и Р.Куина (OCAI)

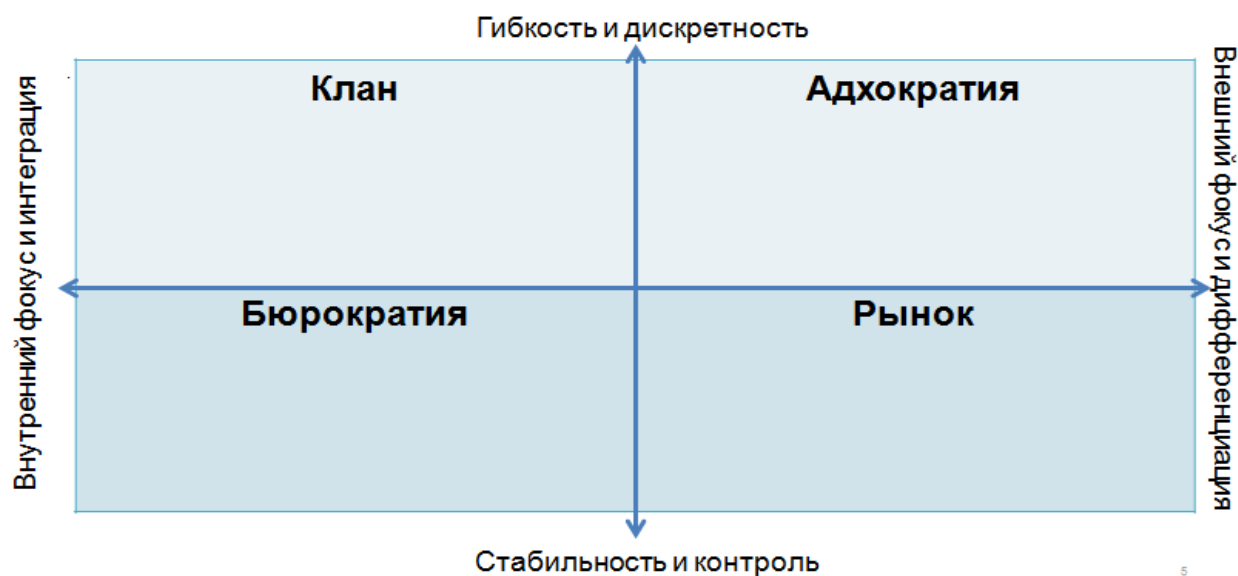


Рисунок 1

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Взаимосвязь измерений иллюстрируется на рис.1, на котором обозначенные индикаторы эффективности определяют, что именно сотрудники ценят в показателях деятельности организации. Они характеризуют то, каким образом людям видится хорошее, правильное и приемлемое. Другими словами, эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации:

- Клановая культура. Организация, которая фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям.
- Адхократическая культура. Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.
- Бюрократическая культура. Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.
- Рыночная культура. Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

Самым примечательным в четырех стержневых ценностях является их противоположность или конкурирующие допущения. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, т. е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. В результате оба измерения формируют квадранты, отрицающие один другой и конкурирующие друг с другом по диагонали.

Смысл и содержание типов организационных культур.

КЛАН. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур бюрократии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ним.

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организовав коллективную работу и заботясь о повышении квалификации сотрудников; что потребителей лучше всего воспринимать как партнеров; что организация действует в бизнесе, создающем для рабочего гуманное внешнее окружение.

Главная задача руководителя состоит в делегировании сотрудникам полномочий и облегчении условий их участия в работе организации, проявления преданности делу и преданности организации.

Клановая культура, характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация поощряет бригадную/проектную работу, участие людей в деятельности организации и согласие.

БЮРОКРАТИЯ. Совместимая с этой формой организационная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры — это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

В основном иерархическая культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизованных процедур, множество иерархических уровней.

Ключевые ценности концентрируются вокруг поддержки рентабельности, надежности, быстроты процедур и плавности рабочего процесса.

Единственное требование, удовлетворение которому заслуживает продвижения по служебной лестнице, состоит в знании этих правил и политики организации.

РЫНОК. Конструкция получила название рыночной формы организации. Термин «рыночная организация» не имеет ничего общего ни с понятием маркетинговой функции, ни с представлением о потребителях на рынке. Он просто определяет тип организации, функционирующей как рынок, т. е. ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т. д. Для образовательной организации – это ориентация на запросы родителей, конкуренцию с другими школами, союз с социальными партнерами и т.п. В отличие от бюрократии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает, прежде всего, используя механизмы рыночной экономики, в первую очередь монетарный обмен. То есть главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые результаты, сила в конкурентных нишах, растяжимые цели являются главными установками организации. Для образовательного учреждения это может быть погоня за местом в рейтинге (ТОП-100 школ по результатам ЕГЭ и т.п), стремление к монетизации образовательной деятельности и др.

Неудивительно, что стержневыми целями, которые доминируют в организациях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность. Они достигаются благодаря сильному акценту на, внешних позициях и контроле.

Главная задача руководителя — вести организацию к результатам и прибылям.

Рыночная культура оценивается в OSAI как место для работы, ориентированной на результаты. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление победить. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах конкурентных преимуществ и рыночных долей. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

АДХОКРАТИЯ. Адекватно реагирующей на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия, которыми в большей мере характеризуется мир организаций XXI.

Слово, «адхократия» происходит от латинского выражения ad hoc (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу.

Они состояли в том, что новаторские и опережающие время решения — это именно то, что ведет к успеху; что организация функционирует главным образом в бизнесе разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим свершениям; что главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах. Предполагалось, что адаптация к внешней среде и новаторство ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, поэтому акцент должен делаться на предвидении будущего, на некоторой организационной анархии, но с внутренним подчинением определенной дисциплине.

Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады или комитета, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Адхократии сродни временным структурам

Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией.

В отличие от рынка или бюрократии адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Власть перетекает от индивида к индивиду или

от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени. Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрение риска и предвидение будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т.

Характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Эффективное лидерство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость постоянной деятельности, производства продукции и предоставления услуг на переднем рубеже знаний. Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды. В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и оригинальных продуктов и/или услуг.

Опыт показывает, что большинство организаций создает и пестует какой-то доминантный стиль культуры. Покажем на примерах, какие результаты дали исследования в школах разных типов:

Диагностированный тип культуры в ГБОУ «гимназия» (Рис.2)

Теперь. На сегодняшний день в школе доминирующим типом культуры является Клан. Система имеет устойчивый внутренний фокус и стремление к интеграции. Элементы Рынка минимизированы за счет клановой культуры. Составляющие Бюрократии и Адхократии уравновешены между собой. Организация в целом обладает свойствами гибкости и дискретности, и тем самым выражает определенную готовность к организационным изменениям.

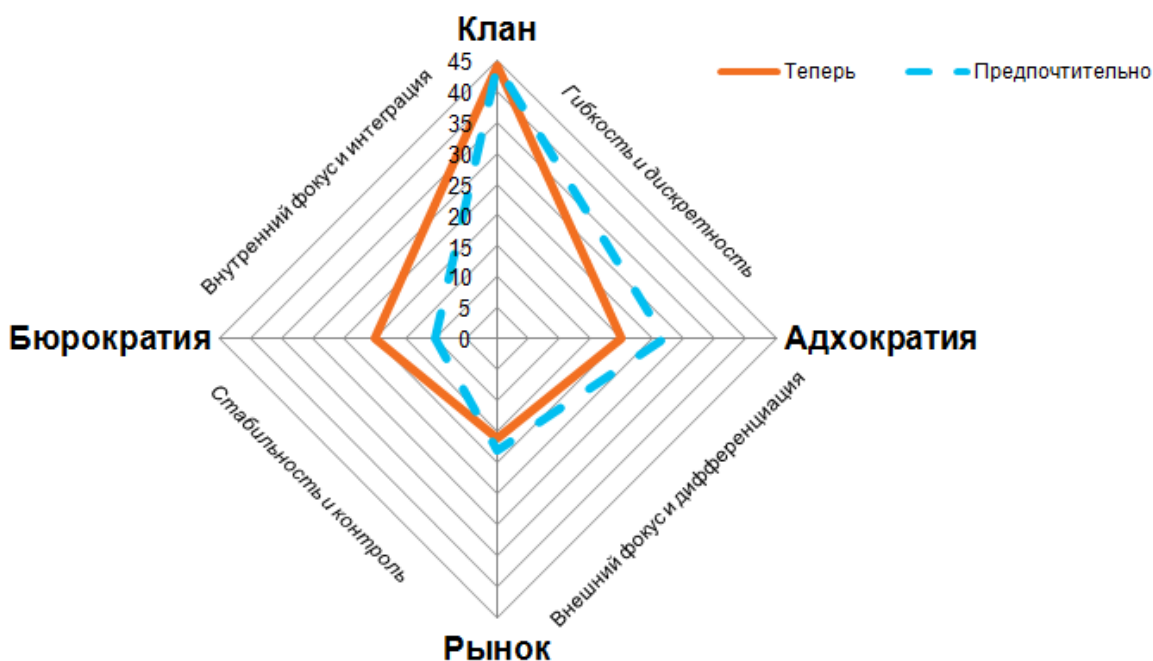


Рисунок 2

Предпочтительно. Сотрудников в целом устраивает текущая модель организационной культуры. Вообще для школ характерно стремление к подобному типу культуры. Отношение в системе «учитель-ученик», «учитель-учитель», «учитель-родитель» предполагает живое подвижное общение. Коллектив ОУ хочет сохранить клановую культуру доминирующей, однако очевидно стремление отхода от Бюрократии в пользу Адхократии, что лишь увеличивает гибкость и дискретность организации, ведет к росту готовности к организационным изменениям в ОУ.

Диагностированный тип культуры в ГБОУ «школа» (Рис.3)

Теперь. На сегодняшний день в школе доминирующим типом культуры является Клановая культура со сдвигом в Адхократию, то есть в коллективе живут по правилам большой семьи с элементами свободы и творчества. Элементы бюрократической модели минимизированы в пользу Адхократии. Влияние рыночной культуры значительно слабее, чем Клана. ОУ ориентировано на внутренний фокус и интеграцию, при этом проявляя пластичность и гибкость. Следовательно, есть определенная (пусть и невысокая) готовность к организационным изменениям.

Рамочная конструкция организационной культуры К.Камерона и Р.Куина (OCAI)

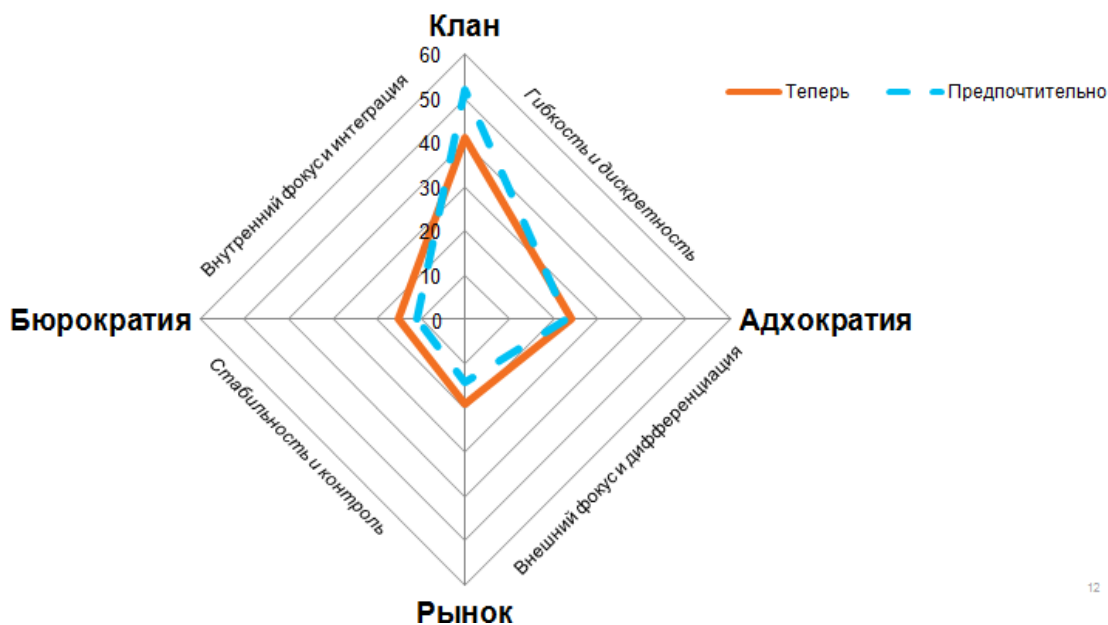


Рисунок 3

Предпочтительно. Сотрудников в целом устраивает текущая модель организационной культуры. Они не видят необходимости в изменениях, лишь можно говорить о стремлении к уменьшению бюрократической составляющей и элементов Рынка. Модель корпоративной культуры еще больше хочет увеличить влияние Клановой составляющей. Вообще для школ характерно стремление к подобному типу культуры. Отношение в системе «учитель-ученик», «учитель-учитель», «учитель-родитель» предполагает живое подвижное общение. ОУ готово сохранить гибкость/эластичность и внутренний фокус отношений.

Диагностированный тип культуры в ГБОУ «лицей» (Рис.4)

Теперь. На сегодняшний день в школе доминирующим типом культуры является Адхократия и Рынок, то есть в коллективе живут по правилам конкурентной среды и свободы для творчества. Элементы бюрократической модели минимизированы. Влияние клановой культуры значительно слабее, чем рынка. ОУ ориентировано на внешний фокус и дифференциацию, проявляет высокую пластичность и гибкость. Следовательно, достаточно высока готовность к организационным изменениям.

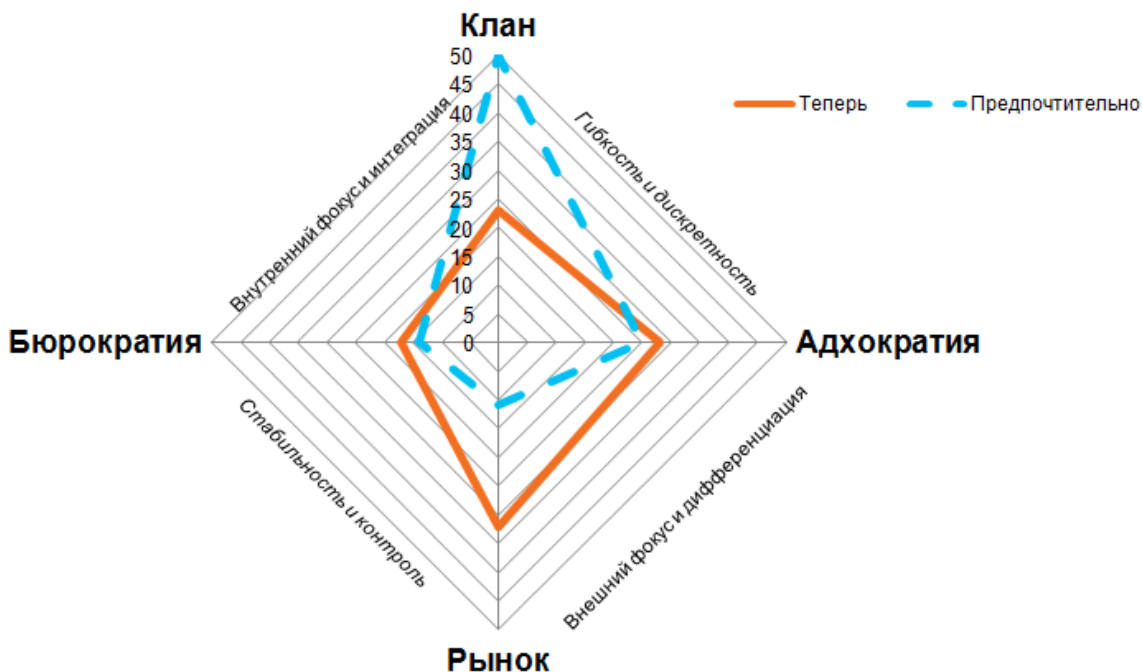


Рисунок 4

Предпочтительно. Сотрудники видят четкую необходимость в изменении корпоративной культуры. Переход в Клановую культуру при сохранении свобод Адхократии. Членов коллектива тяготят рыночные конкурирующие отношения, они хотят более мягких, теплых, «семейных связей». Вообще для школ характерно стремление к клановой культуре. Отношение в системе «учитель-ученик», «учитель-учитель», «учитель-родитель» предполагает живое подвижное общение. ОУ готово сохранить гибкость/эластичность и внешний фокус отношений.

Диагностированный тип культуры в ГБОУ «гимназия» (Рис.5)

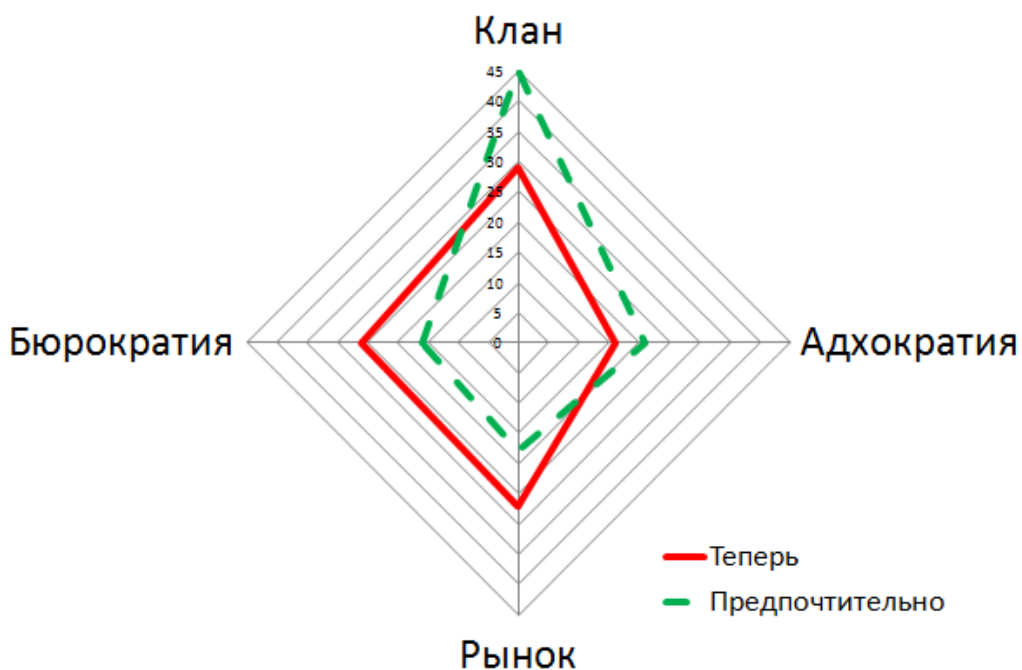


Рисунок 5

Теперь. На сегодняшний день, по оценкам всего коллектива, в гимназии доминирующим типом культуры является Бюрократия (рис.5). Клановая модель и Рынок уравнивают друг друга. Адхократия имеет наименее выраженные черты из всех

типов культур. В Гимназии четко определено стремление на стабильность и контроль, а также внутренний фокус и интеграцию.

Предпочтительно. Коллектив гимназии видит необходимость в изменении текущей модели организационной культуры (рис.5). Устойчиво стремление перехода от Бюрократии к Клановой модели. Коллектив хочет отойти от Бюрократии в пользу Адхократии, что увеличивает гибкость и дискретность организации и приведет к росту готовности к организационным изменениям в Гимназии. Очевидно, что представления всего коллектива гимназии совпадает с видением на организационную культуру учителей.

Таким образом, коллектив гимназии осознает необходимость перемен и настроен на переход от стабильности и контроля к гибкости и дискретности с доминированием клановой модели.

Усиление клановой культуры как доминирующей предполагает:

- больше полномочий сотрудникам ОУ;
- больше участия и вовлечения работу Гимназии;
- больше функционально перекрестной бригадной (проектной) работы;
- больше общения на параллельных уровнях управления;
- в большей мере проникнутый заботой моральный климат;
- более осязаемое признание заслуг сотрудников ОУ

Повышение роли адхократической культуры включает в себя следующие процессы:

- больше предложений/инициатив от сотрудников ОУ;
- более осмысленный риск;
- терпимое отношение к ошибкам совершаемым впервые;
- более внимательное и включенное отношение к учащимся, их родителям, внешним контрагентам (партнеры, гос.органы и т.д.).

Ослабление бюрократической культуры предполагает:

- меньше выходов из системы в силу решений;
- больше децентрализованных решений;
- меньше контрольных пунктов и меньше бюрократической волокиты;
- меньше микроменеджмента;
- опробование не совсем ясных идей;
- устранение бумажной работы.

Ослабление рыночной культуры предполагает:

- продолжение стремления к превосходству;
- сохранение организации высокого уровня (например, лучшая гимназия Санкт-Петербурга);
- достижение целей;
- энергичных сотрудников ОУ;
- менее близорукое осмысление целей;
- менее взыскательную внешнюю среду.

Общие рекомендации

К.Камерон и Р.Куин при стремлении организации к внедрению изменений дают следующий список рекомендаций:

1. Отмечайте даже малые победы.

Найдите нечто такое, что легко изменить, измените и публично отпразднуйте победу. Затем найдите что-то другое, что тоже изменить нетрудно, измените и придайте результат гласности. Малые успешные шаги способствуют возникновению движения в

желаемом направлении и не дают поводов для сопротивления. Зачастую малым изменениям просто нечего противопоставить.

2. Создавайте общественную поддержку.

Собирайте коалиции сторонников изменений и наделяйте их полномочиями. Четко определяйте мнения лидеров. Вовлекайте их в изменения. Прислушивайтесь к их видению перспектив и помогите им ощутить понимание ценности происходящего и своего участия в процессе.

3. Постройте систему контроля и учета результатов.

Назначайте временные рамки, в которых должны быть осуществлены изменения, сконструируйте систему контроля и учета событий, а также разработайте механизмы обретения людьми уверенности в том, что они согласно принятым обязательствам и назначениям действуют так, что изменения действительно происходят. Устанавливайте цели, способствующие наращиванию усилий по завершению начатого дела. Все изменения обязательно доводите до конца.

4. Предоставляйте информацию.

Как можно более регулярно и широко делитесь информацией. Без нее люди пользуются слухами. Уменьшайте их распространение, исключайте двусмысленность, открывая дополнительные линии общения, по которым направляется фактографическая информация. Организуйте личную обратную связь с теми, кто вовлечен в реализацию изменений, и прежде всего позаботьтесь о том, чтобы успехи праздновались публично.

5. Измеряйте.

Установите четкие критерии, по которым вы будете определять, успешно ли изменяется культура. Введите систему сбора данных и рамки времени для оценки результатов. Достойно внимания все, что можно измерить, так что добейтесь обеспечения измерения хотя бы самых критических и стержневых параметров. Поскольку все измерить невозможно, установите критерии для определения того, что именно входит в разряд измеряемых факторов.

6. Формируйте готовность к переменам.

Можно не сомневаться, что сопротивление изменению культуры возникнет обязательно. Причина кроется в том, что изменению подлежат ставшие для людей привычными базисные ценности и сама жизнь организации. Процесс создания готовности к изменениям можно ускорить, если четко освещать преимущества будущего состояния организации, наглядно рисовать недостатки отказа от изменений, демонстрировать несоответствие нынешних показателей деятельности будущим требованиям, обеспечивать необходимые для реализации изменений ресурсы и вознаграждать поведение, способствующее изменениям в желательном направлении.

7. Объясняйте, почему.

Когда люди знают, почему изменения необходимы, их сопротивление существенно ослабевает. Кроме того, следует использовать закономерность, известную по исследованиям в области человеческого общения: людям свойственно объяснять «почему» тем собеседникам, о ком они стремятся позаботиться или к кому относятся с глубоким уважением. При общении с теми, о ком заботятся меньше или кого меньше уважают, обычно сообщают только «что именно», не объясняя «почему». Таким образом, объясняя «почему», вы проявляете заботу и демонстрируете уважение к тем, кого вовлекаете в процесс изменения культуры.

8. Организуйте «панихиды».

Иногда для осуществления изменений необходимо раскритиковать или опорочить прошлое. Здесь появляется проблема, суть которой состоит в том, что в большинстве ситуаций каждый из нас является частицей этого прошлого, тогда как нам предстоит стать частью будущего. Поэтому нередко у нас создается ощущение, что критике подвергаемся мы сами, что порочатся наши былые усилия. Вот тогда вместо огульной критики можно организовать панихиды по уходящему прошлому. Похоронная церемония — это торжественная дань былому, признание его почвой для перехода в будущее, которое

должно стать другим» В прошлом не было ничего плохого. Оно просто не похоже на будущее.

9. Реализуйте не только вещественные, но и символические изменения.

Большинство важных составляющих изменения культуры сопровождается изменением символов. Стремитесь четко определять символы, которые обозначают новую культуру. Символы помогают людям разглядеть то, что стоит за ними, и способствуют формированию новой ментальности, происходящему параллельно с изменением организационной системы. Знамена сплачивают людей.

10. Настраивайте фокус внимания на процессы.

Чтобы изменение продолжалось, оно должно отражаться в стержневых процессах организации. Для демонстрации ростков новой культуры, вероятнее всего, нужно изменить процесс определения оценки достижений и вознаграждения людей. Может потребоваться перестройка таких стержневых процессов организации. Следует помнить, что только перепланировка организационной структуры или только новая организация взаимосвязей отчетности сами по себе не приведут к долгосрочному успеху. Должны измениться именно процессы организации.