

Формируем профессиональные компетенции

Завершая исследование организационной культуры ОУ*, автор статьи раскрывает особенности трех ее основных уровней; рассказывает, как изменить существующий профиль культуры на предпочтительный.

И.Н. Агафонова,
канд. психол. наук, доц. каф. психологии Санкт-Петербургского филиала
Государственного университета – Высшей школы экономики

Управление изменением организационной культуры образовательного учреждения



Здесь... приходится бежать со всех ног, чтобы только оставаться на том же месте, а если хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее.



Льюис Кэрролл. "Алиса в Зазеркалье"

Самая большая трудность осуществления любых изменений в организации состоит в том, что люди не любят, не хотят, сопротивляются им. Для того чтобы изменить существующий профиль корпоративной культуры на предпочтительный, рекомендуем применить технологию, состоящую из шести шагов.

Первый шаг “Осознание и принятие группой лидеров необходимости перемен”

Собрать группу лидеров, принимавшую участие в диагностике и анализе организационной культуры ОУ**. Задача – побудить лидеров осознать необходимость перемен, подвести их к пониманию того, что перемены и изменения – важнейшее условие существования любой организации.

* Начало см.: Агафонова И.Н. Организационная культура образовательного учреждения // Справочник заместителя директора школы. 2011. № 1. С. 71; Агафонова И.Н. Диагностика и анализ организационной культуры образовательного учреждения. 2011. № 2. С. 67.

** Там же.

ПРИМЕР

В беседе с лидерами можно использовать следующую информацию.

В США уже в 1950–60-х гг. возникло новое научно-практическое направление – организационное развитие (organization development). В нашей стране данное направление стало формироваться лишь в последнее десятилетие.

Сегодня в социально-экономической жизни общества происходят быстрые и значимые изменения, и необходимость организационного развития очевидна. Даже если в школе процессы обучения, воспитания, профессионального совершенствования педагогов, взаимодействия с родителями отложены и позволяют достигать высоких результатов, требования внешней среды (нормативно-правовые и экономические основы деятельности) меняются так быстро, что несоответствие новым условиям может оказаться критичным для успешного функционирования (или даже выживания) ОУ.

Выделяют три основных направления, обеспечивающих организационное развитие учреждения:

- оптимизация структуры (в т. ч. численности) организации;
- совершенствование всех процессов (в т. ч. управления качеством);
- управление организационной культурой.

Как показали исследования, наибольшую результативность дает управление организационной культурой. Это связано с тем, что корпоративная культура – наиболее целостная характеристика организации, и ее изменения влекут за собой изменения в процессах и структуре учреждения.

Результатом первого шага должна стать готовность лидеров к переменам и осознание ими того, что управление корпоративной культурой является наиболее эффективным средством осуществления организационного развития ОУ.

Второй шаг “Формирование готовности лидеров к инновационной деятельности”

На данном этапе необходимо обсудить с лидерами инновационность такой деятельности, как управление организационной культурой.

ПРИМЕР

В беседе с лидерами можно озвучить следующую информацию. В отечественной системе образования пока не принято использовать организационную культуру как ресурс управления. Более того, по данным зам. генерального директора консалтинговой фирмы KPG

Resources* С.В. Ивановой, лишь 20% российских компаний осознанно формируют организационную культуру (среди западных (с западным менеджментом) компаний, работающих в России, таковых – 70%). Вместе с тем количество компаний, управляющих своей организационной культурой, с каждым годом неуклонно растет. Сегодня на главных страницах сайтов известных российских фирм мы видим представление миссии, принципов, истории, традиций и других элементов организационной культуры.

В системе образования пока лишь отдельные прогрессивные школы встали на путь осознания и управления собственной организационной культурой, но несомненно, что за такими школами – будущее.

Результатом второго шага должна стать готовность группы лидеров к инновационной деятельности в области управления организационной культурой.

Третий шаг “Знакомство группы лидеров с элементами и структурой организационной культуры”

Для того чтобы управлять организационной культурой, надо знать ее структуру и отдельные элементы. Согласно теории Э. Шейна**, существуют три взаимосвязанных и взаимообусловленных уровня организационной культуры.

Поверхностный уровень – **уровень артефактов***** – включает все то, что

- возможно увидеть, услышать и почувствовать. К этому уровню относятся:
- внешнее оформление помещений;
- дресс-код сотрудников;
- особенности языка (принятой манеры общения);
- символы, ритуалы, традиции;
- мифы и история (отдельные истории, события) организации;
- принятые стандарты деятельности.

Эти внешние элементы являются отражением более глубокого уровня организационной культуры – **уровня провозглашаемых ценностей**, который включает в себя вербализованные (словесно представленные) убеждения, нормы и правила поведения. Эти ценности чаще всего утверждаются лидерами организации и помогают управлять поведением сотрудников. В большинстве организаций, работающих с собственной культурой, уровень провозглашаемых ценностей представлен миссией, принципами и брендом***.

Наряду с провозглашаемыми ценностями существуют и непровозглашенные, т. е. словесно не представленные убеждения, нормы и правила. Люди часто пользуются ими неосознанно. Новичку, пришедшему в организацию, потребуется время и усилия, чтобы узнать эти ценности.

Глубинным уровнем организационной культуры является **уровень базовых представлений**. Это осознанные (в результате специальных усилий) или

* KPG: Knowledge – Квалификация, Partnership – Партнерство, Guarantees – Гарантии. – Примеч.

** Эдгар Шайн – американский психолог швейцарского происхождения, теоретик и практик менеджмента, основатель научного направления “Организационная психология”, автор работ по организационной культуре.

*** См. с. 101.

чаще неосознанные представления сотрудников о наивысших человеческих ценностях, сущности людей, их мотивации. В каждой организации свой набор базовых представлений, он напрямую зависит от культур социумов, существующих в организации, от области деятельности организации, от личных суждений ее лидеров.

В ОУ базовые представления связаны с понятиями о роли школы в обществе, приоритетности интересов учащегося, школы или педагогов, об отношениях учителя и учеников, педагогов и руководителя и т. п. Базовые представления проявляются на уровне провозглашаемых ценностей, находят в нем свое словесное оформление.

На какие элементы организационной культуры можно воздействовать в целях ее изменения? Прежде всего на уровень провозглашаемых ценностей, а также на уровень артефактов. Но вводить любые новые (или изменять) элементы культуры необходимо только после обсуждения и достижения согласия с большинством педагогического коллектива. Такое обсуждение позволит почувствовать, соответствуют ли предлагаемые изменения внешних элементов культуры базовым представлениям сотрудников.

В результате третьего шага группа лидеров должна освоить элементы организационной культуры, на которые можно влиять, чтобы изменить культуру в целом.

Четвертый шаг “Выбор группой лидеров конкретных элементов культуры, которые будут изменены (или введены как новые)”

На этом этапе группа лидеров должна обсудить и определить, какие элементы культуры уровня провозглашаемых ценностей и артефактов следует изменить, чтобы профиль культуры организации стал продвигаться в сторону предпочтаемого.

Один из элементов культуры уровня провозглашаемых ценностей – **принципы**. Принятые в результате обсуждения и достижения консенсуса, принципы являются мощным регулятором поведения сотрудников. Они могут быть клановыми, рыночными, иерархическими или адхократическими. Например, принцип “Школа – наш общий дом” – клановый, он будет ориентировать педагогов и учеников на приоритет интересов школы, взаимное уважение и поддержку, благоприятные межличностные отношения внутри школы. Принцип “Главная ценность – наши ученики” – рыночный, он подчеркивает приоритет интересов учеников как “клиентов” учреждения. Принципы “В нашей школе – новейшие программы и педагогические технологии” и “Мы – инноваторы” – адхократические, они будут ориентировать педагогов на участие в инновационной деятельности, ставить приоритеты экспериментирования и поиска. Принцип “Дела в порядке” – иерархический – он акцентирует необходимость выполнения правил и регламентов во всей документации.

В школе, как и в любой организации, принципов может быть 7 ± 2 . Как каждый отдельный принцип, так и вся их система (совокупность) заключает в себе определенное соотношение всех четырех типов культур. Изменяя это соотношение, мы создаем условия для движения культуры в нужную сторону. Ценности организации могут быть представлены не только в открытом, четко сформулированном виде (как принципы), но и в виде метафоры, **исто-**

стории-иллюстрации. Такие легенды, истории образно и эмоционально описывающие желательное поведение сотрудников, не один раз рассказанные руководителем и лидерами организации в соответствующих ситуациях, являются мощным средством “заражения” сотрудников нужными ценностями, своего рода “образным кодированием”.

ПРИМЕР

Образцом корпоративной истории является рассказ о наемном работнике компании Federal Express, который арендовал вертолет и отправился на нем в снежную бурю на вершину горы, чтобы закрепить трансформатор, из-за которого вышла из строя система телефонной связи. Этот рассказ прекрасно иллюстрирует одну из исповедуемых компанией ценностей – своевременность предоставления услуг по требителям. Также можно заметить, что это история рыночного типа культуры, акцентирующая удовлетворение интересов потребителей.

Еще один пример – история о том, как главный управляющий авиационной компании Southwest Airlines во время отпуска отправился трудиться на багажном конвейере, чтобы его подчиненные смогли взять выходной день. Очевидно, что это история кланового типа культуры, она акцентирует поддержку, чувство “мы”, общность сотрудников.

Группа лидеров ОУ может вспомнить реальные истории, описывающие поведение сотрудников, соответствующее нужному типу культуры. Историй может быть несколько, с несколькими героями, и они должны регулярно трансформироваться коллективу в подходящих ситуациях.

Важный элемент организационной культуры – **дресс-код** сотрудников. Жесткий деловой стиль способствует развитию иерархической культуры. Отсутствие дресс-кода способствует адхократии (интересно, что в Кремниевой долине в США, там, где сконцентрированы высокотехнологичные компании, приветствуется свобода в выборе одежды). Какой дресс-код будет соответствовать предпочтаемому профилю культуры вашего учреждения – следует обсудить и решить.

Аналогично: то или иное **внешнее оформление помещений, стиль общения и взаимоотношений, ритуалы и традиции** “тянут” организацию к тому или иному типу культуры. Корректное изменение этих элементов приведет к постепенному изменению культуры в целом.

Результатом четвертого шага должен стать выбор 3–4 элементов организационной культуры для изменения их в течение 3–4 месяцев. Этими элементами могут быть: миссия, принципы, бренд, история, традиции, внешнее оформление, дресс-код и т. д. Не следует сразу браться за изменение всех элементов. Постепенность здесь более уместна.

Пятый шаг “Планирование группой лидеров конкретных действий”

На данном этапе необходимо составить план, включающий в себя конкретные действия, мероприятия, которые приведут к изменению профиля организационной культуры. Каждый из лидеров может взять на себя руководство отдельным мероприятием, подобрав команду сотрудников. Среди меро-

Мероприятий может быть деловые игры для разработки миссии или принципов организации, логотипа; дискуссии о дресс-коде, внешнем оформлении, компонентах стиля общения в ОУ, существующих традициях.

Шестой шаг “Осуществление плана и анализ результативности действий”

После выполнения каждого мероприятия план целесообразно проанализировать его результативность, выделить компоненты успеха. Руководитель, акцентируя успех, позитивно мотивирует сотрудников на дальнейшие действия. После анализа запланированных и осуществленных 3–4 мероприятий можно, если требуется, разработать план следующих мероприятий либо констатировать, что цель достигнута.

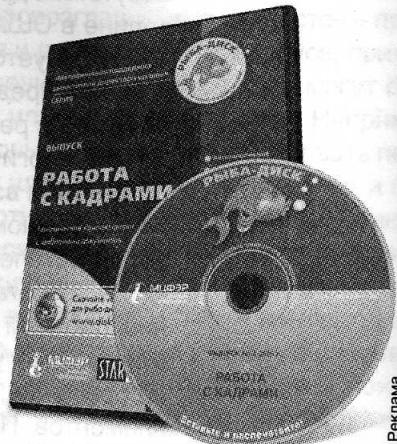
Подводя итоги, отметим, что управление организационной культурой дает руководителю ОУ мощный нематериальный ресурс повышения результативности деятельности школы, позволяет сделать ее более конкурентоспособной и привлекательной для молодых родителей, знающих, что развитая организационная культура – признак перспективной школы.

ПОДПИСКА 2011

МЕТОДИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ. РЫБА-ДИСК

Тематические компакт-диски для заместителя директора школы. Шаблоны документов с функцией автозаполнения, «умные» расчетные таблицы, локальные акты, циклограммы, комментарии специалистов. Все материалы прошли специальную экспертизу и соответствуют требованиям законодательства.

Пользоваться Рыба-дисками просто:
вставьте диск в компьютер, заполните нужный шаблон,
распечатайте готовый документ.



Реклама

Отдел по работе с клиентами

Тел.: (495) 937-9082, 933-6317, факс: (495) 933-5262, e-mail: ap@mcfr.ru

Полугодовые и годовые подписные индексы:

«Роспечать» – 33269, 37125; «Почта России» – 12593, 99018;
«Пресса России» – 88316, 88389

Сайт журнала: www.diski.resobr.ru

Письма в редакцию присылайте на электронный адрес: diski@mcfr.ru

