**Культура и/или структура компании**

Александр Евгеньевич Лузин, эксперт учебного центра Международной организации труда (Турин, Италия), кандидат экономических наук, член Американской академии менеджмента, международный консультант по управлению.

Существует много стратегий проведения организационных изменений. Однако каждая из них тяготеет или к жестким, административным методам, реализуемым приказом сверху, или, наоборот, к методам, базирующимся на широком участии работников, мотивированных желанием реализовать изменения. Дадим первой концепции условное название — S (структура первична), а второй — С (первичность культуры).

Есть достаточно оснований считать, что обе концепции имеют равное право на существование и, будучи по своей сути антиподами, тем не менее, на практике дополняют и взаимно усиливают друг друга. Ниже приведена таблица сопоставления особенностей концепций.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цель и средства | Концепция S | Концепция С |
| Цель | Максимизация прибыли | Развитие организационного потенциала |
| Подход | Административный | Партисипативный |
| Фокус | Структура | Культура |
| Планирование | Предварительное | По ходу |
| Мотивация | Материальная | Моральная |
| Основные участники | Руководство компании и консультанты | Руководство и основные группы работников |
| Основа | Теория | Видение и процессы |

Успех осуществления программы изменений зависит от способности управляющих процессом снимать напряжение между данными подходами и умело задействовать их на том или ином этапе реализуемой программы.

Приверженцы концепции S оправдывают административный подход отсутствием времени для проведения широких дебатов и вовлечения работников, равно как и тем, что лишь «генералы» в состоянии видеть все «поле сражения». Директивное изменение структуры призвано «сжечь мосты», однозначно зафиксировать новое распределение власти и функций. Проведение жесткой, непопулярной реформы в сжатые сроки — огромная моральная нагрузка на руководство компании. Неудивительно, что в качестве компенсации они ожидают щедрое материальное вознаграждение.

Сторонники концепции С делают ставку на повышение мотивации и ответственности работников всех уровней в плане повышения производительности, качества, инновационности и в превращении организации в «обучающуюся». Все это в конечном итоге должно обеспечить повышение конкурентоспособности и долгосрочное выживание компании. Информирование и широкое вовлечение работников призвано не только способствовать ликвидации сопротивления изменениям, но и формированию оптимальной структуры компании. Сама идея изменений и возможность активного участия в ее реализации является мощным мотивационным фактором. При этом материальное поощрение является важным, но вторичным мотиватором.

Попытки использовать одну из двух описанных концепций в чистом виде редко оказываются успешными. Сторонники концепции S, достигнув ощутимого снижения затрат за счет сокращения излишней численности и рационализации, оказываются не в состоянии обеспечить желаемый рост эффективности и конкурентоспособности компании. Основная причина тому — ухудшение психологического климата, потеря компетентных кадров, рост недоверия между руководством и персоналом. В то же время ярые сторонники концепции С также редко достигают успеха. Как правило, их действия оказываются блокированы или выхолощены противниками изменений.

Успех обеспечивается умением руководства компании использовать комбинацию этих двух противоположных по своей сути концепций («организационной хирургии» и «культивации», выращивании нового). Суть гибридной стратегии заключается не в слиянии, что в принципе невозможно, а в попеременном использовании инструментов из арсеналовкаждой концепции. При этом, как правило, сначала задействуется концепция С с целью снизить возможное сопротивление персонала («анестезия»), а затем S («хирургия») для осуществления болезненных структурных изменений и затем опять С для того, чтобы избежать отторжения осуществленных изменений. Чем ниже готовность коллектива воспринять структурные изменения, тем интенсивней должна быть «артподготовка» с воздействием на культуру и организационный климат компании.

В заключение несколько рекомендаций:

Следует помнить, что отсрочка объективно необходимых изменений, сходна с откладыванием визита к дантисту, может оказаться губительной для здоровья компании и обернется излишними затратами.

Если есть выбор: не режьте — выращивайте, дайте возможность персоналу осознать необходимость изменений и активно включиться в их осуществление.

Если «организационная хирургия» неизбежна, действуйте быстро и решительно и затем, незамедлительно, меняйте «скальпель» на «лейку» — постарайтесь сделать все, чтобы осуществленные изменения были приняты и поддержаны персоналом.