

**ЗМІНИ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ: ТРЕНДИ ЧАСУ  
ТА ПОВЕДІНКОВА МОДЕЛЬ ДЖ. КАТЦЕНБАХА  
(КРИТИЧНЕ ОСМИСЛЕННЯ)**

*Компанієць В.В., академік Академії економічних наук України,  
д.е.н., професор,  
Рубан Л.О., к.е.н., доцент (ХГУ НУА)*

*В публікації розглянута модель зміни організаційної культури, яку пропонує Центр Катценбаха, проаналізована її концептуальна основа та основні відмінності від моделі Е.Шейна, визначені дискусійні положення та можливості застосування моделі.*

*Ключ для зміни культури, відповідно до Катценбаха, – зміна поведінки співробітників, за якою будуть змінюватись когнітивно-мотиваційні компоненти їх психіки та вся культура організації.*

*Модель склалась під впливом поведінкових досліджень, фахової освіти та професійної діяльності Дж. Катценбаха, швидкості та системності змін в макросередовищі. Вона містить як практично цінні рекомендації, так і дискусійні положення.*

*Перше. Базове твердження: «поведінка формує установки, її зміна первинна по відношенню до зміни мислення». Але, когнітивний перегляд та зміна поведінки є взаємопов'язаними процесами, причому зміна поведінки повинна бути усвідомленою.*

*Друге. Етичність застосування поведінкового підходу. На поведінку людини впливають не тільки раціональні, а й ірраціональні компоненти психіки, які можливо використати з метою маніпуляції.*

*Третє. Модель не враховує національних особливостей культури організації, носіями якої є менеджмент та співробітники, вона вибудована в умовах американського менеджменту. Тому, в залежності від національних особливостей певної культури, модель повинна трансформуватись.*

*Четверте. Модель стала продуктом часу швидких та глибинних змін і тому є більш поверхневою та алгоритмізованою, ніж модель Шейна.*

*На нашу думку, модель змін культури організації Катценбаха можливо використовувати на основі творчого та критичного осмислення. Ключовим є знаходження унікальних моделей поведінки, які не заперечують етичним нормам та будуть сприяти ефективним змінам культури певної організації, та поступове, осмислене для менеджменту та працівників, впровадження цих змін.*

**Ключові слова:** *організаційні зміни, організаційна культура, модель зміни культури організації, модель Е. Шейна, модель Дж. Катценбаха, соціально-економічна система, поведінковий підхід, ключові (критичні) моделі поведінки працівників.*

CHANGES IN THE ORGANISATION'S CULTURE: TIME TRENDS  
AND J. KATZENBACH'S BEHAVIOURAL MODEL  
(CRITICAL REFLECTION)

*Kompaniets V.V., Doctor of Economics, professor  
(Kharkiv Humanitarian University "People's Ukrainian Academy")  
Ruban L.O., PhD (Econ.), The Kharkiv University of Humanities' "People's  
Ukrainian Academy"(Kharkiv)*

*The article discusses the model of organisational culture change proposed by the Katzenbach Centre, analyses its conceptual basis and main differences from the E. Shane model, identifies the discussion points and possibilities of applying the model.*

*According to Katzenbach, the key to changing culture is to change the behaviour of employees, which will change the cognitive and motivational components of their psyche and the entire culture of the organisation.*

*The model was developed under the influence of behavioural research, professional education and professional activity of J. Katzenbach, as well as the speed and consistency of changes in the macro environment. It contains both practically valuable recommendations and discussion points.*

*First. The basic statement: "behaviour shapes attitudes, and its change is primary to the change in thinking". However, cognitive revision and behaviour change are interrelated processes, and behaviour change must be conscious.*

*Second. Ethicality of the behavioural approach. Human behaviour is influenced not only by rational but also by irrational components of the psyche, which can be used for manipulation.*

*Third. The model does not take into account the national peculiarities of the organisation's culture, which is carried by management and employees, it is built in the context of American management. Therefore, depending on the national characteristics of a particular culture, the model should be transformed.*

*Fourth. The model is a product of the time of rapid and profound changes and is therefore more superficial and algorithmic than Shane's model.*

*In our opinion, Katzenbach's model of organisational culture change can be used on the basis of creative and critical reflection. The key is to find unique behaviours that do not contradict ethical norms and will contribute to effective culture change in a particular organisation, and to gradually implement these changes in a meaningful way for management and employees.*

*Key words: organisational changes, organisational culture, model of organisational culture change, E. Shane's model, J. Katzenbach's model, socio-economic system, behavioural approach, key (critical) models of employee behaviour.*

**Постановка проблеми.** «короно-кризою» 2019-2021 рр. та  
**Актуальність.** Початок ХХІ століття став процесом гуманітарно-технологічної  
періодом стрімких, глибинних та революції.  
системних змін - трансформації усього: Гуманітарно-технологічна  
культури, соціуму, політики, економіки, революція, технологічною основою якої є  
самої людини. Соціально-економічні конвергентні (NBICS) та цифрові  
системи (СЕС) макро-, мікро- та мезорівнів технології, вже призвела до змін в культурі,  
всього світу стикнулись з кількома освіті, спілкуванні, в психології та  
«хвилями дев'ятого валу»: світовою здібностях молодого покоління, способах  
фінансовою кризою 2007-2008 рр.; сприйняття світу людиною, і навіть може

привести до зміни людської природи [1]. Віртуально-цифрове середовище, в якому працюють сучасні працівники, все частіше принципово трансформує організацію процесів, комунікації між персоналом, вимагає швидкого опанування нових знань та навичок, ставить нові виклики перед сучасними керівниками.

Для СЕС України, вітчизняних підприємств додатковим «дев'ятим валом» стала війна та її наслідки, які необхідно долати, перебудовуючи бізнес-процеси, вистроюючи нові моделі управління.

Отже, радикальні та швидкі зміни - трансформації зовнішнього середовища та й самої людини актуалізують проблему якісного управління змінами на рівні окремого підприємства (СЕС мікрорівня).

У теорії організації виділяють чотири найпоширеніші види організаційних змін: технологічні; продуктові; структурні; культурні. Всі вони пов'язані між собою, але найбільш тонкими, невидимими, складними та досить важливими для ефективної діяльності є зміни культури організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми. Зв'язок між організаційною культурою та різними параметрами діяльності організації, її конкурентоспроможністю** доведено багатьма дослідженнями, в т.ч. опитуваннями менеджменту провідних компаній світу. Так, глобальне дослідження культури, яке проводилось в березні 2021 р. за участю представників бізнесу в 42 країнах (проведено 3243 опитування керівників та співробітників компаній), ще раз довело, що сильна культура сприяє кращим результатам у бізнесі. Насправді, більшість (69%) керівників вищої ланки багато в чому пояснюють свій успіх під час пандемії культурою. Більшість (67%) респондентів опитування заявили, що культура важливіша за стратегію або операції. І, наприкінці, 81% респондентів, які твердо впевнені, що їхня організація змогла адаптуватися до подій ковід-кризи,

відмічають що їхня культура була джерелом конкурентної переваги [2, 3].

А оскільки трендом часу є трансформації СЕС, системні зміни організаційної культури стають неминучими. І менеджери багатьох компаній усвідомлюють це, що зокрема, довело опитування PwC від Strategy & 2018 року «Where organizational culture is headed» в якому взяли участь понад 2000 менеджерів у 50 країнах світу [4]. По-перше, більшість топ-менеджерів та членів правління, а саме - 71%, розглядають культуру як найважливішу стратегічну тему (порівняно з 64% у 2013 році). По-друге, 80% респондентів відмітили, що культура їхньої організації повинна змінитися протягом наступних п'яти років, щоб їхня компанія досягла успіху, зростала і зберігала кращих людей.

Взагалі, організаційні зміни, в т.ч. зміни культури організації, є логічним процесом. Вони можуть бути пов'язані як із перетвореннями внутрішнього та зовнішнього середовища організації, на які повинна реагувати культура, так і з прагненням компаній підвищити ефективність своєї діяльності через удосконалення культури (скасувавши культурні деформації, дисгармонію, наблизивши культуру до певного ідеалу).

Але, можливо почати зміни і отримати негативний результат, навіть розпад організації. Тому важливо розуміти, що важливішими детермінантами результату змін є як таланти та знання тих, хто їх розроблює та впроваджує, так і теоретичні підходи, моделі змін, які беруть за основу керівники.

В науці та практиці управління склались кілька підходів до організаційних змін та моделей змін організаційної культури СЕС мікрорівня.

Що стосується організаційних змін, сучасні українські фахівці на основі аналізу зарубіжних джерел виділяють: процесний, поведінковий, системний, адаптивний, ситуаційний, гуманістичний, психодинамічний та компетентнісний підходи [5]. В практичній діяльності вони

можуть комбінуватись. Зміни організаційної культури, на нашу думку, також в певній мірі можливо звести до цих підходів, але у наукових публікаціях вони не виділяються.

Часто *теорії (теоретичні моделі) змін в організаціях*, в т.ч. змін культури, народжуються на ґрунті узагальнення практичного досвіду відповідних успішних змін, які здійснюються певними фахівцями і тому пов'язуються з їх прізвищами.

Так, українські науковці (Ладонько Л.С., Ганжа І.В.), аналізуючи західний досвід організаційних змін, виділяють: триетапну модель К. Левіна (1951 р.); модель успішного управління змінами Л. Грейнера (1967 р.); вісім кроків управління змінами Дж. Коттера (1995 р.); модель І. Адізеса «Зміни – Проблеми – Рішення» (1992 р. з пізнішими доповненнями); модель ADKAR Дж. Хаята (2001 р.); «Айсберг управління змінами» Ф. Крюгера (2004 р.) [6].

Що стосується змін організаційної культури, українські автори в основному спираються на *модель Е.Шейна*, який став визнаним в світі класиком в царині управління організаційною культурою [7]. *Інші моделі змін культури не розглядаються.*

Ми в відповідному дослідженні також спиралась на цю класичну модель [8]. Вона спочатку базується на *моделі К. Левіна*, ґрунтується на *клінічному підході*, розробленому власне *Е. Шейном*, та, на нашу думку, тяжіє до *сполучення когнітивного та гуманістичного* з відомих підходів до змін. Також на основі застосування концепції *ментальних моделей управління* (П.Сенге, С.Кові, Дж.Баркер) ми розробили *власну концепцію психологічних моделей управління*, яку застосовували для *пропозицій щодо змін моделі управління та організаційної культури підприємств залізничного транспорту.*

Але час плине, і сучасні трансформації СЕС актуалізують інші моделі змін організаційної культури. Однією з достатньо нових моделей зміни

організаційної культури є *модель Центру Катценбаха* [9]. Вона не розглядається в публікаціях українських фахівців, до того ж, як ми побачимо при її аналізі, базується на іншій концептуальній основі, ніж модель Шейна, містить як новітні, практично цінні рекомендації, такі що відповідають вимогам стрімких змін СЕС, так і досить дискусійні позиції.

**Мета публікації.** *Тому в цій публікації ми розглянемо модель зміни організаційної культури, яку пропонує Центр Катценбаха, проаналізуємо її концептуальну основу, встановимо її основні відмінності від моделі Шейна, визначимо дискусійні положення та можливості застосування.*

**Виклад основного матеріалу.** Модель змін організаційної культури, яку пропонує *Центр Катценбаха*, базується на власному *визначенні культури та структури організаційної культури.* Як вважають фахівці центру: *«Культура - це самопідтримувані моделі поведінки та мислення, які визначають спосіб виконання роботи»* [9]. На їх думку, *культура організації* складається з трьох елементів: *візуальні символи або артефакти; моделі поведінки; переконання.* Причому, з усіх трьох елементів саме *моделі поведінки є найпотужнішим інструментом для зміни організаційної культури.* *«Що люди дійсно роблять на практиці - набагато важливіше, ніж те, що вони говорять або у що вони вірять»* [10].

Доречно порівняти наведене визначення культури та її структуру з баченням Е. Шейна (таблиця 1).

*Е. Шейн визначає культуру групи «як патерн колективних базових уявлень, набутих групою при розв'язанні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем»* [7, с. 17].

Нагадаємо, за Е. Шейном культура організації складається з трьох рівнів.

На першому, поверхневому рівні культури є її видимі елементи, які можливо побачити, відчувати. Це так звані *артефакти* (архітектура, дизайн, стиль, церемонії тощо).

На другому, середньому рівні – *цінності, вірування та переконання*, що підтримуються членами групи (вони відображені в цілях, філософії, стратегії організації).

Третій, глибинний рівень культури – це так звані *базові уявлення* - підсвідомі, такі, що представляються чимось самоочевидним, переконання, особливості сприйняття, думки та почуття (первинне джерело цінностей та вчинків) [7, с. 26]. По суті це - світогляд (уявлення щодо істини, реальності, часу, простору, природи людини та людських відносин), пласт духовного ядра культури.

*Отже, як бачимо на відміну від моделі Е. Шейна, в моделі Катценбаха відсутній глибинний (підсвідомий) рівень культури, який на думку Е. Шейна і є її основою (первинним джерелом цінностей та вчинків). Натомість, у Катценбаха важливішою складовою культури організації є моделі поведінки. Якщо ключовим в культурі за Шейном є «патерн колективних базових уявлень», то за Катценбахом – «самопідтримувані моделі поведінки».*

*Щоб змінити культуру, необхідно змінити мислення та поведінку (причому Шейн ставить акцент саме на мисленні, а Катценбах – на поведінці). А така зміна, завжди є досить складним процесом, що підкреслюють обидва автори.*

Таблиця 1

*Складові організаційної культури за Дж. Катценбахом  
(складено на основі 7, 10)*

Складова оргкультури	Зміст складової	Характеристика складової	Порівняння з моделлю Е. Шейна
Візуальні символи або артефакти	Нагадування, що візуально описують цільову культуру, які виражені яскраво та є видимими для усіх	Є очевидними	Можливо порівняти з верхівкою айсбергу в моделі Е. Шейна
Моделі поведінки	Набір повторюваних вчинків, які свідомо чи несвідомо здійснюють співробітники, тим самим даючи приклад колегам та впливаючи на їх поведінку	Є як очевидними, так і погано помітними	Складова не є вираженою у Е. Шейна, адже він вважає, що поведінка, яка демонструється групою, може як бути проявом культури, так і ні
Переконання (установки)	Погляди, точки зору, що поділяються багатьма співробітниками	Є абсолютно непомітними	У Е. Шейна ця складова представлена на другому рівні

*Виникає два запитання: «якщо так важко змінити культуру, навіщо взагалі намагатися?» і «що первинно – зміна мислення, чи зміна поведінки?».*

Поки ми відійдемо від моделі Шейна і відповіді на друге питання, а відповімо на перше.

*Відповідь, щодо важливості змін культури в тому, що, як вважають фахівці Центру, корпоративна культура – це сукупність емоційної енергії, якою «заряджений» колектив. Керівники, які вміють управляти даною енергією, можуть значно прискорити реалізацію своїх планів (наприклад, стратегічних*

ініціатив, операційних або організаційних змін).

Справа в тому, що *бізнес-стратегії* компаній змінюються набагато швидше, реагуючи на зміну *бізнес-середовища*, ніж *культура*, яка змінюється досить повільно. Якщо знайти спосіб, як зв'язати *пріоритети* *бізнес-стратегії* з *корпоративною культурою*, то компанія зможе використовувати енергію *емоційного стану співробітників* у процесі *організаційних змін*. Це прискорює зміни та робить будь-яку компанію більш згуртованою та конкурентоспроможною.

Дослідження показують, що компанії, які використовують *різноманітні інструменти* для зміни *поведінки працівників*, мають набагато більший відсоток ймовірності того, що зміни в їх організації будуть довгостроковими та стійкими.

У глобальному опитуванні з питань культури та управління змінами від Strategy & 2013 р., 70% заявили, що їхні компанії домоглися стійкого поліпшення організаційної гордості та емоційної прихильності. Для порівняння, фірми, які не використовували культуру як важіль, мали 35% [10].

Отже, зміни виправдані. А щоб змінити корпоративну культуру в потрібному напрямку відповідно до моделі Катценбаха, необхідно *почати працювати над зміною найважливіших і видимих моделей поведінки – переконання підуть за ними* [10].

*Що є концептуальною основою моделі Катценбаха?*

Катценбах вважає, що *примусити людей змінити свої думки* щодо роботи (організації), ставлення до них, *майже неможливо*, особливо, якщо це глибоко вкорінене в їх свідомості, підтверджено практикою. Тому необхідно зосередитись на конкретній поведінці, яка вирішує конкретні проблеми, впливає на конкретні результати. Це дозволить по іншому подивитись на своє мислення, змінити його. *«Досвід - кращий вчитель, ніж логічні аргументи»* [11].

Уявлення про те, що *зміна поведінки веде до зміни ставлення*, бере початок з *теорії когнітивного дисонансу (1950 рр.) психолога Л. Фестінгера*. Автор стверджував, що коли людей *спонукають* діяти по-новому, навіть якщо ці нові моделі поведінки спочатку здаються незнайомими або неправильними, їхня *потреба в послідовності* поступово впливатиме на те, як вони думають і що відчують. І вони шукатимуть причини, щоб *виправдати свої нові дії* - як раціонально, так і емоційно. Тобто, зміна в поведінці може привести до зміни мислення. Це дія *стереотипу мислення та поведінки*, який вже пізніше став відомим з робіт Р. Чалдіні під назвою *«принцип послідовності»* [12].

Причому *зміна поведінки найсильніше впливає на ставлення*, коли вона *підтверджується емпіричними даними та реальними спостереженнями за кращими результатами. Безпосередній досвід долає старі переконання усталеної культури*. Якщо цей досвід підкріплюється групою людей, то змінити культуру набагато простіше, ніж думає більшість людей, вважає Катценбах.

*Отже, на його думку, необхідно зосередитися на зміні поведінки, а не на безпосередній взаємодії з культурою. Як це пояснюється?*

*«Повторювана поведінка впливає на культуру, тому що вона заразна. Люди несвідомо наслідують те, що, як вони бачать, роблять інші. Це особливо вірно щодо шанованих колег; взаємна повага є потужним джерелом впливу. Навіть невеликі зміни в поведінці, якщо вони підхоплені більш ніж однією людиною, можуть поширитися організацією, коли інші побачать їхню цінність і почнуть діяти відповідно»* [11].

В цій тезі Катценбаха ми бачимо визнання *дії ірраціональних складових свідомості, так званих когнітивних спотворень, стереотипів*, що відомі сучасним фахівцям в галузі поведінкових досліджень, в т.ч. поведінкової економіки та етики: *«принципу соціального доказу»*,

«принципу авторитету», «принципу послідовності» (назви за Р. Чалдіні) [12].

Продовжуючи свої рекомендації, Катценбах пропонує обов'язкове використання емоційної складової свідомості й поведінки людини та її сполучення із раціональною складовою.

Щоб забезпечити стійкі зміни, раціональні та емоційні елементи мають бути узгоджені. З раціонального боку необхідно обґрунтувати необхідність змін: ось чому необхідна саме ця поведінка. Але розуміння без прийняття і прихильності буде недостатньо без дисципліни, узгодженості та правильних здібностей [11].

*У чому ж полягає методологія змін організаційної культури Центру Катценбаха?*

Перед тим, як приступити до процесу змін культури, фахівці Центру пропонують здійснити певні кроки діагностики.

По-перше, необхідно виконати діагностику існуючої організаційної культури, визначивши її домінуючі та особливі, сильні та слабкі риси, у т.ч. ключові моделі поведінки керівників та персоналу.

Також, для того, щоб встановити ДНК організації, на сайті РwС за посиланням [13] можливо пройти опитування та визначити тип культури своєї організації, певні дисбаланси культури.

По-друге, необхідно встановити, як ці риси культури та існуючі ключові моделі поведінки впливають (можуть вплинути в майбутньому) на стратегію організації. Тобто, необхідно встановити відповідність культури та стратегії (чи сумісна культура та стратегія).

По-третє, необхідно встановити як ці риси та існуючі ключові моделі поведінки впливають (можуть вплинути в майбутньому) на процес праці, співробітництво, мотивацію та задоволеність працею персоналу, результати праці.

По-четверте, необхідно встановити погляди на культуру керівництва та персоналу, виявити суперечності між ними.

Наприкінці, якщо компанія є великою, таку ж діагностику необхідно провести по всім підрозділам, регіональним відділенням, виявивши різні субкультури, контркультури.

Діагностувати культуру, як вважає Катценбах, краще за все на основі виявлення моделей поведінки, яку заохочують в організації.

Як зазначають фахівці Центру, не існує математичної формули, що дозволяє точно розрахувати вплив поведінки співробітників на впровадження змін. Однак, за десятки років практичної роботи та наукових досліджень, співробітники Центру вивели правила успішної зміни корпоративної культури [10]. Охарактеризуємо ці правила, пояснюючи деякі поведінкові аспекти на прикладах і звертаючи увагу на інноваційних елементах.

**Правило 1. Необхідно використовувати сильні сторони поточної культури (воно не є принципово новим, адже є в інших авторів).**

Поточну організаційну культуру не можливо змінити різким рухом, як процесор або карту зберігання в комп'ютері, адже вона є складною соціотехнічною системою. Культура будь-якої компанії є унікальною вже тому, що унікальними є її носії – менеджери та персонал. І як майже не існує цілком ідеальних або спотворених людей, не існує абсолютно хорошої або абсолютно поганої організаційної культури. Тому в існуючій культурі є ті сильні та унікальні риси, що необхідно використовувати для нових цілей.

Для того, щоб працювати з культурою, її необхідно вивчити, зрозуміти, які культурні риси відіграють провідну роль, є постійними і характеризують всі рівні організації. Необхідно зрозуміти, які сильні та слабкі сторони містить кожна культурна риса.

*Правило 2. Необхідно змінювати поведінку – переконання і цінності підуть за нею.*

*Концептуальну основу цього положення ми вже розкривали, тому зосередимось на прикладі.*

*Приклад.* Одна з телекомунікаційних компаній поставила перед собою завдання підвищити якість обслуговування клієнтів.

*Проблема.* Керівництво помітило, що до низької якості обслуговування клієнтів призводить погана робота в команді.

*Рішення.* Компанія зосередилася на «поведінці-передумові», тобто на першій погляд нешкідливій поведінці, яка гарантовано передуює прояву проблемної поведінки.

Для цього було розроблено план для стимулювання більш активної та ефективної спільної роботи в своїх колл-центрах. Для досягнення мети керівництво стало організовувати регулярні зустрічі за участю співробітників, щоб обговорювати способи підвищення ефективності роботи. *Коли співробітники почали відчувати себе частиною позитивної, згуртованої команди і відчувати більш вагомий підтримку з боку своїх колег, вони стали краще поводитися зі своїми клієнтами.*

*Правило 3. Необхідно сфокусуватися на двох-трьох ключових вчинках.*

Прийнято вважати, що здійснення проекту з трансформації культури передбачає багато змін – чим більше, тим краще. *Але при виборі моделей поведінки для майбутніх змін компаніям слід дотримуватися обережного підходу. Головне – зосередитися на найважливіших вчинках, які дадуть відчутний ефект, коли їх буде виконувати велика кількість людей.*

*Як це здійснити?*

*1. Необхідно визначити вчинки, які позитивно впливають на ефективність компанії в цілому та є характерними для*

*співробітників всіх рівнів.* Наприклад, способи почати ефективну нараду або манера взаємодії з клієнтами.

*2. Необхідно переконатись в тому, що ці вчинки відповідають бізнес-стратегії.*

Ці два кроки є досить складними та інноваційними, тому дещо зупинимось на них [14, 15].

Поведінка - це звичний спосіб дій, який вважається *нормою або очікуванням.*

*Визначити поведінку, яка сприятиме досягненню цілей, можна різними способами, наприклад, можна провести мозковий штурм.* Після того, як штурм проведено, необхідно переглянути отриманий список, щоб переконатися, що всі моделі поведінки є конкретними, повторюваними і, бажано, застосовними до всіх в організації - на всіх рівнях і ролях.

Далі необхідно розставити пріоритети в кількох критичних діях. Звичайний спосіб зробити це - накреслити поведінку по двох осях графіку: *реалізація (важка-легка) і вплив (обмежений-високий) поведінки (рисунок 1).*

*Критерії реалізації пропонованої поведінки включають:*

- практичність: чи здатні люди виконувати поведінку?

- ступінь видимості: чи можуть люди бачити, як інші виконують ту саму поведінку?

- вимірюваність: чи можете ви виміряти (бажано об'єктивно), чи здійснюють люди ту чи іншу поведінку?

- швидкість результатів: чи можуть люди, які виконують певну поведінку, досягти результатів у короткостроковій перспективі?

- простота впровадження: з огляду на поточне організаційне середовище, наскільки легко/складно людям буде виконувати нову поведінку?



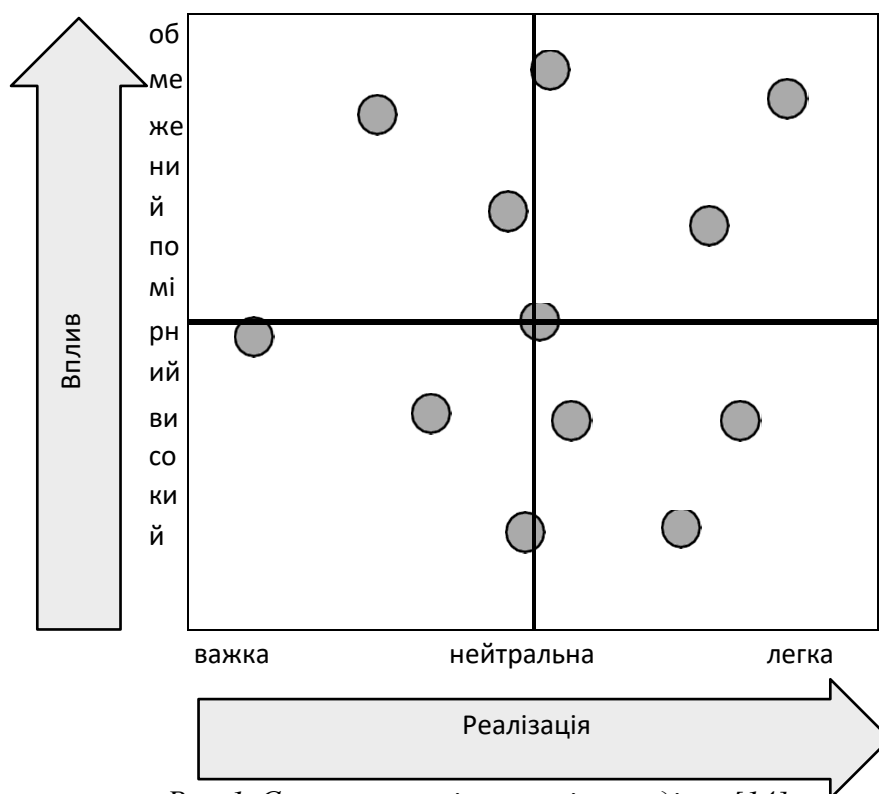


Рис. 1. Структура пріоритетів поведінки [14]

Критерій впливу пропонованої поведінки на результат є тільки один: чи вплинуть люди, які виконують таку поведінку, на досягнення поставлених цілей?

Причому, при розстановці пріоритетів між кількома критичними факторами експоненціально важливішим є саме вплив поведінки, ніж критерії її реалізації. Зрештою, найкращий вибір для кількох критично важливих моделей поведінки - це той, який дасть змогу максимально наблизитися до стратегічних та операційних цілей організації.

3. Необхідно переконатись в тому, що обрані вчинки дійсно принесуть позитивний ефект і викличуть емоційну прихильність, для чого обговорити їх зі співробітниками (в першу чергу формальними та неформальними лідерами).

Ключовим моментом є збір інформації про те, яка поведінка знаходить відгук, і обмін історіями про те, як неформальні лідери будуть демонструвати (або вже демонструють) цю поведінку.

4. Необхідно описати обрані ключові вчинки, деталізуючи їх в прості, доступні кроки, які люди можуть здійснювати кожен день.

5. Необхідно відібрати групи співробітників, які з радістю готові слідувати даним правилам, у яких нові моделі поведінки знайдуть відгук і які з великою ймовірністю будуть брати їх на озброєння і сприяти поширенню.

6. Необхідно обрати як формальні, так і неформальні методи для поширення поведінки та забезпечити узгодженість формальних аспектів організації.

Приклад. В одній банківській компанії стрімке неорганічне зростання (купівля інших банків) призвело до того, що в її підрозділах і різних регіонах стали працювати по-різному. Для того, щоб підвищити ефективність спільної роботи і поліпшити результати роботи з клієнтами, компанія почала програму розвитку, в основі якої лежала зміна корпоративної культури. Компанія сфокусувалася на трьох ключових вчинках:

- робити додаткові зусилля для задоволення клієнтів;
- цінувати результати роботи вище кількості років, проведених в компанії;
- підтримувати один одного у важкій ситуації.

Після цього компанія адаптувала кожен з ключових вчинків під специфіку кожного рівня ієрархії.

Так, наприклад, вчинок «робити додаткові зусилля для задоволеності клієнтів» для співробітників роздрібногo бізнесу виражався в залученні співробітників з інших відділів для вирішення клієнтських проблем, а також в пріоритизації тих пропозицій щодо поліпшення внутрішніх бізнес-процесів, які стосувалися роботи з клієнтом.

Для всіх трьох вчинків топ-менеджмент публічно визнавав і винагороджував співробітників, які прикладали додаткові зусилля. Керівники всіх рівнів виступали як взірці для своїх підлеглих, демонструючи відповідні «рольові моделі». Також компанія визначила найбільш впливових співробітників з числа працівників роздрібногo бізнесу орієнтованих на клієнта, які могли б продемонструвати ці нові моделі поведінки в дії.

*Правило 4. Необхідно використовувати неформальних лідерів (воно не є принципово новим).*

Повноваження, які дає формальна посада, не слід плутати з лідерством. *Лідерство - це внутрішня якість, здатність впливати, що виявляється неформально, безвідносно займаної посади і положення в організаційній структурі.* Оскільки справжні неформальні лідери, які зустрічаються в будь-якій компанії, часто не знаходяться на керівній позиції, їх нерідко упускають з виду, не використовуючи їх потенціал по максимуму, коли мова заходить про зміну корпоративної культури.

*Правило 5. Необхідно переконатися, що керівники виступають для підлеглих як «рольові моделі» (воно не є принципово новим).*

У багатьох компаніях відповідальність за формування корпоративної культури покладається на HR-фахівців. Але для того, щоб ініціювати, надихати і мотивувати бажані моделі поведінки, необхідна участь керівників усіх рівнів. Демонструючи свою прихильність, вони показують приклад для всіх інших. *Якщо працівники бачать невідповідність між культурними цінностями, що просуваються, та поведінкою керівництва, культура, що впроваджується, перестав їм цікавити, і вони просто починають копіювати поведінку своїх керівників.* Ті, хто займає позиції на вищому рівні компанії, повинні самі демонструвати ті зміни, які вони хочуть реалізувати.

*Правило 6. Необхідно пов'язувати цільові моделі поведінки та цілі бізнесу.*

Коли люди говорять про емоції, мотивацію та цінності – найважливіші компоненти організаційної культури – розмова часто переходить на абстрактний рівень. І тоді можна віддалитися від обговорення того, що необхідно для успіху організації на ринку. *Багато співробітників, прослухавши доповіді про організаційної культуру або взявши участь в семінарах на тему цінностей, так до кінця і не розуміють, яким чином рекомендації на тему вдосконалення культури можна застосувати в їх роботі.*

Для того, щоб уникнути такого непорозуміння, необхідно на прикладах показувати, як зміни в організаційній культурі можуть привести до зростання ефективності бізнесу і поліпшення фінансових результатів. Тому необхідно обрати ті моделі поведінки, які спрямовані на поліпшення конкретного бізнесу-результату і вимірні з плином часу.

*Приклад.* Нафтова компанія поставила перед собою завдання скоротити витрати на технічне обслуговування і ремонти на одному зі своїх промислових об'єктів. При виборі ключових вчинків компанія зупинилася на двох: «надихати співробітників висловлювати свою думку» і «покращувати процес прийняття рішень».

Один з керівників компанії вирішив, що буде корисним зробити витрати компанії наочними для робітників. Він прикріпив до обладнання ярлики з цінами. Ці наклейки - «підказки» започаткували зміни в поведінці в частині прийняття рішень щодо ремонту або заміни обладнання. Робітники і керівники стали рекомендувати заздалегідь віддавати дороге обладнання в лагодження замість того, щоб замінювати його на нове. Топ-менеджмент став заохочувати і розповідати публічно про факти виявлення співробітниками можливостей економії витрат. Така модель поведінки спрямувала фокус співробітників на витрати і, як результат, змінила мислення. Так, коли один з робітників помітив, що вентилятори використовуються для охолодження апаратури в зимовий час, він вирішив, відповідно до ключового вчинку «надихати співробітників висловлювати свою думку», що буде здорово, якщо він не побоїться і висловить свої сумніви в доцільності використання вентиляторів взимку. Як виявилось, це дійсно було не обов'язково, і в результаті компанії вдалося досягнути щорічної економії витрат на електроенергію в розмірі 750 тис. дол.

*Правило 7. Необхідно швидко розповідати про досягнуті успіхи.*

Ми живемо в століття, для якого характерні *короткі інтервали концентрації уваги людей*. Це в рівній мірі стосується і організаційної культури, і звичок споживання інформації. *Коли люди дізнаються про нові масштабні ініціативи і програми, а потім протягом декількох місяців не бачать, що в зазначеному напрямку щось робиться, вони втрачають інтерес і стають цинічними*. Ось чому дуже важливо якомога швидше показати, як зусилля щодо зміни культури впливають на результати бізнесу. В цьому випадку можуть бути корисними пілотні проекти. *Пілотні проекти відрізняються низьким рівнем ризиків. Вони спрямовані на тестування впровадження ключових вчинків з подальшим аналізом і оцінкою*. Найчастіше для їх оцінки використовується

набір метрик, що визначають цільовий ефект (показники результатів), певну методику і метрики для аналізу зміни поведінки.

*Правило 8. Для поширення ідей необхідно використовувати неформальні канали (воно не є принципово новим).*

Ідеї можуть швидко поширюватися в організації: як вертикально між рівнями управління, так і горизонтально – між функціями. Зручним способом поширення ідей є *соціальні мережі* – блоги, пости в Facebook або LinkedIn, твіти, обов'язково від імені будь-якого *неформального лідера*. *Соціальні мережі можуть служити більш ефективним засобом поширення інформації, ніж традиційні канали. Це може бути застосовано і до поширення критичних вчинків*. Люди є більш сприйнятливими до змін, якщо зміни рекомендовані і демонструються прикладом друзів і тих колег, яким вони довіряють. Таке «*соціальне схвалення*» більш переконливе, ніж заклики до змін, які будуть проголошеними співробітниками, в чій завдання входить «продаж» нових ідей (часто цю роль виконує хтось із топ-менеджменту).

*Правило 9. Необхідно закріплювати цільову поведінку внутрішніми політиками та інструментами.*

Ми вже підкреслювали ту роль, яку неформальні лідери можуть грати в поширенні ідей. Важливо *зробити так, щоб нові моделі поведінки радикально не суперечили сформованим звичкам*. Пропоновані зміни корпоративної культури повинні *доповнювати діючі процеси і політики, і не закликати до протилежних дій*.

Організаційна структура, бізнес-процеси, КПЕ та інші формальні інструменти задають рамки і правила для роботи співробітників, неформальні ж елементи доповнюють організацію емоційною енергією – *від досягнення синергії в роботі формальних і неформальних інструментів, організація отримує максимальну продуктивність*.

*Правило 10. Необхідно підходити до управління організаційною культурою системно (воно не є принципово новим).*

*Компанії, які домагаються успіхів у роботі з організаційною культурою, постійно стежать за станом своєї культури та інструментами, за допомогою яких реалізується управління культурою, регулярно їх актуалізують. Чому? Як ми вже відзначали на самому початку, організаційна культура, якщо синхронізувати її зі стратегічними і операційними цілями, може дати організації додаткові джерела енергії і мотивації персоналу, здатні більше прискорити зміни, ніж формальні процеси і гасла.*

*Якщо ми уважно проаналізуємо ці правила, ми ще раз побачимо, що особливості моделі Катценбаха полягають в зміні культури через зміну поведінки.*

*Модель змін культури організації (складено на основі [10, 11, 14, 15]) можливо подати у вигляді схеми (рисунок 2).*

*Неможливо одразу змінити поведінку, ставлення та цінності системи. Тому починати необхідно з впровадження декількох нових ключових моделей поведінки (критичний дій), які визначають стратегічну та операційну ефективність організації. Зі зміною поведінки поступово будуть змінюватись інші складові культури організації – цінності та переконання. Причому певні елементи культури, що можуть краще адаптуватись до зміни бізнес-середовища, будуть змінюватись швидше, а певні – досить повільно, або зовсім не змінюватись.*

*Весь процес (діагностики та змін) буде мати постійний характер адже постійними є зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Причому, оскільки СЕС різного рівня пов'язані системно між собою, зміни в організаціях, особливо великих, також*

*впливатимуть на зміни макросередовища.*

**Висновки та дискусія.** Отже, ключ для зміни культури, відповідно до Катценбаха, – поступова зміна поведінки співробітників, за якою будуть змінюватись когнітивно-мотиваційні компоненти їх психіки (цінності, переконання) та культура організації, акцент саме на поведінці.

На нашу думку, ця модель зміни культури, *поведінкова за сутністю, склалась під впливом хвилі поведінкових досліджень, фахової освіти та професійної спрямованості діяльності Дж. Катценбаха, швидкості та системності змін в макросередовищі, в соціумі, які вимагають певного спрощення та алгоритмізації організаційних процесів та поведінки, навіть (що є дискусійним) застосування технології підштовхування.* Вона містить як практично цінні рекомендації, так і певні досить дискусійні положення, які необхідно обговорювати детальніше.

*Дискусійні положення.*

*1. Базове твердження: «поведінка формує установки, її зміна первинна по відношенню до зміни мислення».*

*Так, хороші батьки та вихователі завжди знали, що їх діти будуть поводити себе не так як промовляють, навчають їх словами, а так, як поводять себе батьки та вихователі (в принципі можливі два варіанти – копіювання поведінки або протест). Діти відчують дисбаланс між мисленням, словами та ділами і копіюють саме поведінку.*

*Але підхід Катценбаха розрахований на дорослих людей, особистість яких вже сформована, людей які діють в певній організації. Дорослі люди зі своїм особистісним світом повинні осмислено змінювати те, до чого вони звикли, навчатись новому, долаючи себе.*

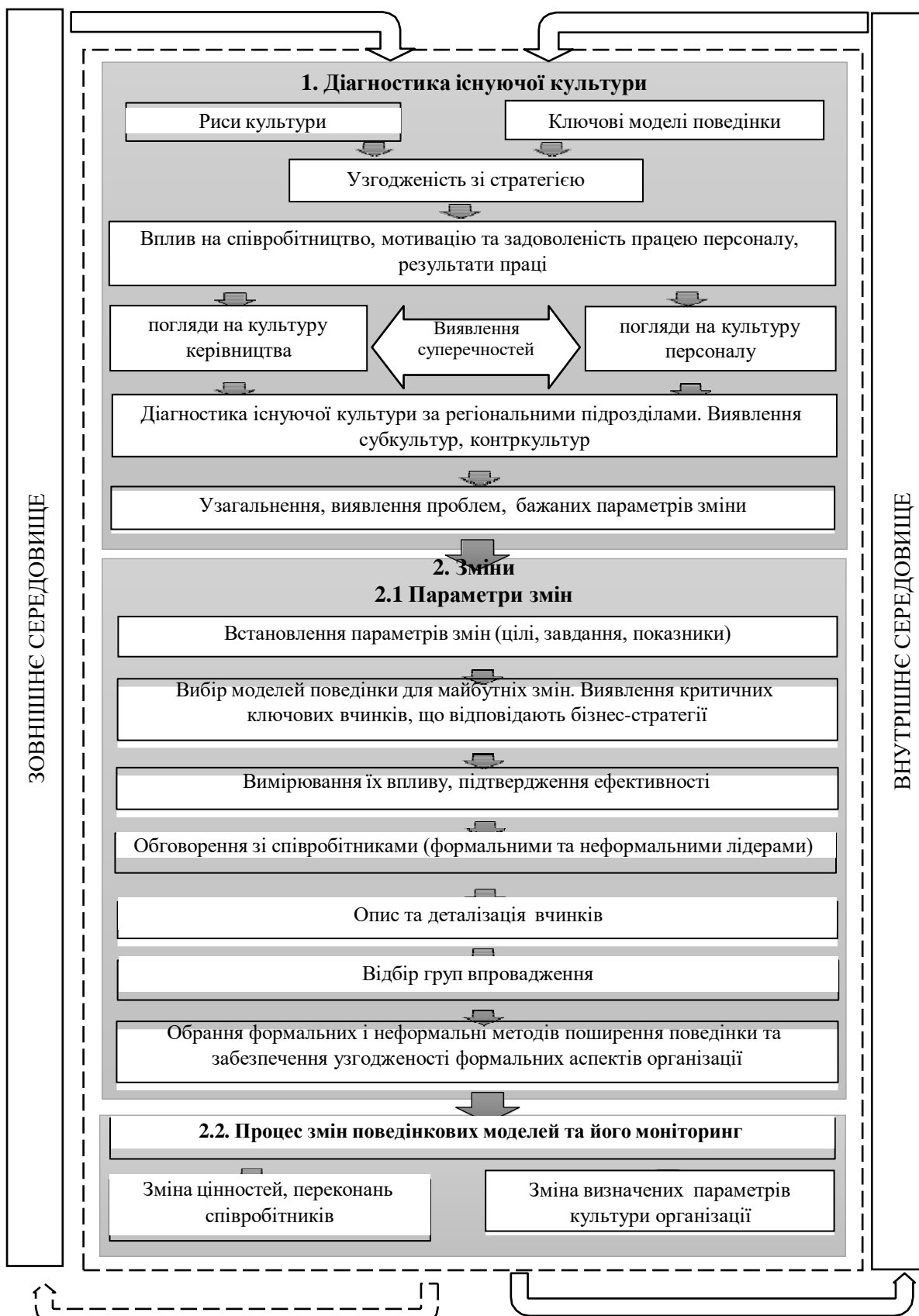


Рис. 2. Модель змін культури організації Дж.Катценбаха

*Теорія Л. Фестінгера, яку взяв за основу Дж. Катценбах, має чимало критики. І Е. Шейн також не є її прихильником, і тому в його моделі змін окремо виділена стадія когнітивного реструктурування.*

По-суті когнітивне реструктурування - це навчання новим моделям мислення (когнітивного перегляду деяких базових концепцій з набору уявлень) та поведінки спочатку лідерів, а потім і всієї організації. За Шейном навчання може відбуватись різними способами (методом пошуку - проб та помилок, копіювання рольових моделей поведінки, нав'язування певної поведінки). Головне, на чому наполягає фахівець – це бачення та усвідомлення конкретних змін, бачення шляхів вирішення проблеми, напрямів навчання, усвідомлення того, що поведінка повинна змінитись і як саме вона повинна змінитись. «Поведінка може бути змінена насильно, але якщо цьому не передувало або це не супроводжував когнітивний перегляд уявлень, то після зникнення примусової сили все повернеться на круги своя» [7, с. 257]. *Отже когнітивний перегляд та зміна поведінки є взаємопов'язаними процесами, причому зміна поведінки повинна бути усвідомленою.*

2. *Етичність застосування поведінкового підходу.* Це окреме дискусійне питання, але зазначимо головне. Застосування цього підходу в моделі Катценбаха базується як на раціонально-економічних елементах (визначенні певних операцій, що здійснює персонал в процесі виробництва, та їх кореляції з результатами), так і на ірраціонально-психологічних. Відомо, що на поведінку людини впливають не тільки раціональні, а й ірраціональні компоненти психіки (стереотипи, когнітивні спотворення). Останні можливо використати з метою маніпуляції. І одне, якщо мова йде про формування, наприклад навичок до колективного обговорення, а інше, коли йдеться,

наприклад, про навички до відстеження дій своїх колег.

В цій царині виникають певні моральні дилеми, вирішення яких в умовах стрімких та глибинних змін все складніше і багато в чому визначається етичністю керівництва [17].

3. *Модель не враховує національних особливостей певної культури, носіями якої є менеджмент та співробітники.*

Модель змін Катценбаха є досить докладною, перевіреною досвідом, але вона вибудована в умовах західної культурної матриці, західного (переважно американського) менеджменту.

На нашу думку, в залежності від національних особливостей певної культури, носіями якої є менеджмент та співробітники, модель повинна трансформуватись.

4. *Модель Катценбаха стала продуктом часу швидких та глибинних змін і тому є більш поверхневою та алгоритмізованою, ніж модель Шейна.*

Модель виникла та стала поширюватись в час, коли світ вступив в період системної кризи і стрімких трансформацій культури, соціуму, економіки, технологій. Світова фінансова криза 2008-2009 рр., ковід -криза, процес гуманітарно-технологічної революції та перехід до посткапіталістичної СЕС поставили перед керівництвом організацій питання *необхідності швидких організаційних змін. При тому що за своєю природою культурні зміни не можуть бути швидкими, адже базуються на переосмисленні власних ментальних моделей, зміні психології управління, що розумів Е. Шейн – соціальний психолог за фахом, спочатку більш орієнтований на людину.*

*Дж. Катценбах – економіст за фахом, визнаний експертом у галузі організаційної ефективності, що крім того мав досвід військової служби, спочатку більш орієнтований на результат, ефективність, а не на людину.*

*І його модель логічно корелює з його власним, суб'єктивним досвідом.*

Також досить логічним є вибір концептуальної основи моделі змін – набору концепцій сучасної соціальної психології, який став активно використовуватись в поведінковій економіці (концепція когнітивного дисонансу, концепція підштовхування поведінки, управління поведінкою на основі використання когнітивних спотворень та стереотипів мислення і поведінки).

*Катценбах, на відміну від Е. Шейна, нічого не відмічає з приводу етики змін культури і не звертає увагу на глибинний рівень культури – менталітет, світогляд. І це робить процес змін технологічним. А чи може він бути тільки таким?*

*5. Вимоги часу та результативність моделі.*

Безумовно, з технологічності моделі (нічого зайвого, все продумано і виміряне), а також з її концептуальної основи витікає її результативність: менше витрат, швидше результат і для часу конкуренції та швидкості - це вихід.

*Катценбах оминає когнітивну реструктуризацію і тим самим економить час, який необхідний для подолання опору зміні мислення. До того ж його модель підходить поколінню зет, яке стає головним представником на ринку праці.*

Емоційність, схильність до колективних моделей поведінки, конформізм, знижені когнітивні здібності, діяти краще, ніж думати, особливо тривало та глибоко – це риси цифрового покоління [18].

*Отже, на нашу думку, рекомендації щодо змін культури організації Центру Катценбаха можливо використовувати на основі творчого та критичного їх осмислення. Ключовим є знаходження унікальних моделей поведінки, які не заперечують етичним нормам та будуть сприяти ефективним змінам для певної організації, що стала на*

*шлях трансформації своєї культури, та поступове, осмислене (зміни повинні бути осмисленими і зрозумілими для менеджменту та працівників з точки зору цілей та результатів, що плануються), терпляче впровадження цих змін.*

*Кожна авторська модель є в певній мірі суб'єктивною, унікальною, тимчасовою, обмеженою. Особливо це необхідно мати на увазі вітчизняним управлінням, оскільки моделі змін культури організації пов'язані із досвідом західного менеджменту і, звісно, не враховують особливості національної культури управління.*

## **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Компанієць В. В. Щодо впливу цифрової революції на економіку та людину: ефекти цифровізації / В. В. Компанієць, В. В. Крацер // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 68. – С. 33–50.

2. Organisational culture: It's time to take action 2021 Global Culture Survey of 3,200 leaders and employees worldwide. URL:

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html> (дата звернення 30.04.2023).

3. Global Culture Survey 2021: The link between culture and competitive advantage. URL:

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2020/pwc-global-culture-survey-2021.pdf> (дата звернення 30.04.2023).

4. Where organizational culture is headed. Views from 2,000 leaders and employees worldwide. URL:

<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/global-culture-survey.html> (дата звернення 30.04.2023).

5. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ринкевич Наталя Сергіївна. – Київ, 2020. – 326 с.

6. Ладонько Л. С. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві / Л. С. Ладонько, І. В. Ганжа // Науковий вісник Полісся. - 2015. - № 2(2). - С. 101-108.
7. Schein E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View / E. Schein. - San Francisco : CA: Jossey-Bass, 1992. - 418 p.
8. Компанієць В. В. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) / В. В. Компанієць. - Харків : УкрДАЗТ, 2012. - ч. 2 : Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. - 296 с.
9. The Katzenbach Center. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/katzenbach-center.html> (дата звернення 10.05.2023).
10. 10 principles of organizational culture 2016. URL: <https://www.strategy-business.com/feature/10-Principles-of-Organizational-Culture> (дата звернення 05.05.2023).
11. Katzenbach J. Stop Blaming Your Culture. Start using it instead - to reinforce and build the new behaviors that will give you the high-performance company you want [Electronic resource] / J. Katzenbach, A. Harshak // Workforce. – 2011. – vol. 62. URL: <https://www.strategy-business.com/article/11108> (дата звернення 09.05.2023).
- 12 Чалдіні Р. Психологія впливу / Р. Чалдіні. – К. : КСД, 2022. – 608 с.
13. Org DNA Profiler® Survey. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/functions/organisational-strategy/orgdna-profiler.html> (дата звернення 10.05.2023).
14. Hull K. (2017). Getting to the Critical Few Behaviors That Can Drive Cultural Change. URL: <https://www.strategy-business.com/blog/Getting-to-the-Critical-Few-Behaviors-That-Can-Drive-Cultural-Change> (дата звернення 22.03.2023).
- 15 Katzenbach J. R., Thomas J., Anderson G. (2018). The Critical Few Energize Your Company's Culture by Choosing What Really Matters. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/functionale-teams/organisationsstrategie/the-critical-few/strategyand-the-critical-few-excerpt.pdf> (дата звернення 25.04.2023).
16. Katzenbach J. Khan Z. (2010). Leading Outside the Lines: Integrating formal metrics and informal communication can lead to new levels of performance. URL: <https://www.strategy-business.com/article/10204> (дата звернення 20.04.2023).
17. Компанієць В. В. Моральні дилеми в економічних відносинах: природа, види, фактори поведінки, рішення (підхід духовно-моральної детермінації) / В. В. Компанієць, О. О. Бела // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – № 78-79. – С.189-205.
18. Компанієць В. В. Трансформація цінностно-мотиваційного портрета и модели экономического поведения поколения Z и риски для социально-экономических систем / В. В. Компанієць // Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. - К: ІЕП НАНУ, 2020. - С. 152-169.

## REFERENCES

1. Kompaniets, V. V., Kratser, V. V. (2019). Shchodo vplyvu tsyfrovoi revoliutsii na ekonomiku ta liudynu: efekty tsyfrovizatsii [Regarding the impact of the digital revolution on the economy and people: the effects of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 68. pp. 33–50. (in Ukrainian)
2. Organisational culture: It's time to take action 2021 Global Culture Survey of 3,200 leaders and employees worldwide. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html>.
3. Global Culture Survey 2021: The link between culture and competitive advantage. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling>



/global-culture-survey-2020/pwc-global-culture-survey-2021.pdf.

4. Where organizational culture is headed. Views from 2,000 leaders and employees worldwide. Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/global-culture-survey.html>.

5. Rynkevych N. S. (2020). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh modernizatsii [Transformation of the organizational culture of enterprises in the conditions of modernization]: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Rynkevych Natalia Serhiiivna. Kyiv, 326 p. (in Ukrainian)

6. Ladonko L. S., Hanzha I. V. (2015). Sutnist ta modeli upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [The essence and models of change management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Polissia*. № 2(2). pp. 101-108. (in Ukrainian)

7. Schein E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass. 418 p.

8. Kompaniets V. V. (2012). Yakist upravlinnia sotsialno-ekonomichnyimi systemamy: dukhovno-moralni ta kulturni priorityty (na prykladi zaliznychnoho transportu) [The quality of management of socio-economic systems: spiritual, moral and cultural priorities (on the example of railway transport)]. Kharkiv: UkrDAZT. 296 p. (in Ukrainian)

9. The Katzenbach Center. Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/katzenbach-center.html>.

10. 10 principles of organizational culture 2016. Available at: <https://www.strategy-business.com/feature/10-Principles-of-Organizational-Culture>.

11. Katzenbach J., Harshak A. (2011). Stop Blaming Your Culture. Start using it instead - to reinforce and build the new behaviors that will give you the high-performance company you want. Available at: <https://www.strategy-business.com/article/11108>.

12 Chaldini R. (2022). Psykholohiia

vplyvu [The psychology of influence]. Kyiv: KSD. 608 p. (in Ukrainian)

13. Org DNA Profiler® Survey. Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/functions/organisational-strategy/orgdna-profiler.html>.

14. Hull K. (2017). Getting to the Critical Few Behaviors That Can Drive Cultural Change. Available at: <https://www.strategy-business.com/blog/Getting-to-the-Critical-Few-Behaviors-That-Can-Drive-Cultural-Change>.

15 Katzenbach J. R., Thomas J., Anderson G. (2018). The Critical Few Energize Your Company's Culture by Choosing What Really Matters. Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/funktionale-teams/organisationsstrategie/the-critical-few/strategyand-the-critical-few-excerpt.pdf>.

16. Katzenbach J., Khan Z. (2010). Leading Outside the Lines: Integrating formal metrics and informal communication can lead to new levels of performance. Available at: <https://www.strategy-business.com/article/10204>.

17. Kompaniets V. V., Bela O. O. (2022). Moralni dylemy v ekonomichnykh vidnosynakh: pryroda, vydy, faktory povedinky, rishennia (pidkhid dukhovno-moralnoi determinatsii) [Moral dilemmas in economic relations: nature, types, factors of behavior, solutions (the approach of spiritual and moral determination)]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 78-79. pp. 189-205. (in Ukrainian)

18. Kompaniets V. V. (2020). Transformaciya cennostno-motivacionnogo portreta i modeli ekonomicheskogo povedeniya pokoleniya Z i riski dlya socialno-ekonomicheskikh sistem [Transformation of the Value-Motivational Portrait and Model of Economic Behavior of Generation Z and Risks for Socio-Economic Systems]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka: Zb. nauk. pr.* Kyiv: IEP NANU. pp. 152-169. (in Ukrainian)