

ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Т. Е. Андреева

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

В статье предлагается сравнительный анализ основных концепций организационных изменений. Обсуждение касается природы возникновения изменений в организации, различных подходов к пониманию процесса этих изменений, а также взаимосвязи содержания и процесса организационных изменений.

ВВЕДЕНИЕ

Современные ученые считают, что умение измениться вовремя и нужным образом становится одним из определяющих факторов выживания и успеха организации, и даже вводят особый термин для этого умения — «динамические способности» (dynamic capabilities) [Teese, Pisano, Shuen, 1997].¹ Однако, несмотря на обилие публикаций по организационным изменениям, на практике у руководителей компаний все еще гораздо больше вопросов, чем ответов на вопрос о том, когда и как изменять организации внутри, чтобы достичь наилучших результатов. Вопреки тому, что основной идеей любых организационных изменений является обеспечение успешного долгосрочного развития компании, нередко, как показывает опыт, эти преобразования не достигают поставленных целей или сопровождаются спадом показателей деятельности.

Западные ученые интересуются проблемой организационных изменений достаточно давно. Почему же они не смогли до сих пор предложить менеджерам рекомендации по проведению изменений, которые сняли бы все вопросы? На наш взгляд, одной из проблем теоретических разработок

¹ Также об изменениях современной среды бизнеса и их следствиях для организации см., напр.: [Катъкало, 2002; Нордстрем, Риддерстрале, 2002].

© Т. Е. Андреева, 2004

в этой области является обобщенность выводов и рекомендаций, не учитывающих различия разнообразных типов изменений, а также специфику отрасли, жизненного цикла организации, национальной и корпоративной культуры, конкретной ситуации и т. д. Большинство теоретических выводов рекомендуют «единственно верный» путь управления изменениями, который не всегда срабатывает, учитывая многообразие конкретных ситуаций.²

Для российских компаний и руководителей эта проблема актуальна вдвойне. Во-первых, с переходом к рыночной экономике большинство российских организаций оказались перед необходимостью адаптации к новым условиям внешней среды и ее колебаниям. Во-вторых, большая часть литературы по управлению изменениями, которая могла бы помочь российским руководителям справиться с решением этой сложной и новой для них задачи, опирается на разработанные на Западе подходы, которые уже подвергаются критике у себя на родине за излишнюю простоту и одновариантность и пределы применимости которых на российской почве еще не определены.

Таким образом, на наш взгляд, перед российскими учеными стоит серьезная задача дальнейшей разработки теории организационных изменений и управления ими. С одной стороны, изучение проблемы, основанное на собственных культурных предпосылках и эмпирическом материале, возможно, позволит преодолеть «шоры» традиционного подхода и его недостатки и обогатит организационную теорию новыми концепциями. С другой стороны, эмпирическая проверка существующих концепций управления изменениями позволит определить границы их применимости на российской почве и разработать рекомендации, которые могут быть полезными для практиков.

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Для начала определимся, что такое организационные изменения. Анализируя определения разных авторов, можно увидеть, что, как и большинство определений из социальных наук, это в основном попытки описания феномена. Приведем некоторые из них.

1. «Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы» [Huber et al., 1993, p. 216].
2. «Изменение — это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационными элементами могут быть рабо-

² О проблемах такого подхода к организационным изменениям см.: [Marshak, 1993].

та конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом» [Van de Ven, Poole, 1995, p. 512].

3. «Организационное изменение — это преобразование организации между двумя моментами времени» [Barnett, Carroll, 1995, p. 219].

Подводный камень большинства этих определений, на наш взгляд, в том, что под термином «изменение» могут пониматься *содержание* изменения (как в определениях 1 и 2), *процесс* реализации изменения и обе эти характеристики одновременно (как в определении 3). Тем не менее следует различать эти две важные составляющие организационных изменений — содержание (что изменилось?) и процесс (как менялось?). Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени. Процессный анализ концентрируется на том способе, каким происходит данное изменение, — причины возникновения, скорость, последовательность событий, система принятия решений и распространения информации, сопротивление персонала, с которым пришлось столкнуться, и т. д. Подобное разделение имеет серьезное прикладное значение для исследователей — например, Барнетт и Кэрролл отмечают, что полноценное исследование организационных изменений должно охватывать как содержательную, так и процессную сторону изменений, иначе будет получено однобокое представление о проблеме [Barnett, Carroll, 1995]. Например, многочисленные работы, концентрирующие внимание на влиянии системы коммуникаций и политической ситуации в компании на процесс реализации преобразований, опускают тот факт, что различные виды изменений могут требовать различных подходов к внедрению. Сравните изменение стратегии и изменение, предположим, принятого формата документации компании: в то время как первое требует распространения в компании иного мышления и новых приоритетов в деятельности каждого из сотрудников, для реализации второго необходимо лишь обучение новым процедурам в рамках существующих ценностей, а возможно, даже достаточно информационного письма с разъяснениями.

Для более четкого разделения содержания и процесса изменений удобно, по нашему мнению, использовать следующие определения:

- ♦ *содержание изменения* — эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационными элементами могут быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом;³

³ Здесь мы используем формулировку Ван де Вена и Пула (см. выше определение 2), применяя ее, однако, не к «изменению» в целом, а только к содержательной его части.

- ♦ *процесс изменения* — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т. е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Разобравшись с основными понятиями, используемыми в нашем анализе, остановимся кратко на истории развития интересующего нас вопроса.

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Изучение организационных изменений как отдельное направление управленческой науки началось после Второй мировой войны, когда в результате изменения характеристик потребления, появления новых технологий и новых рынков появилась потребность в адаптации компаний к новым условиям среды и проблема успешной реализации изменений попала в поле зрения многих руководителей и ученых.⁴ Интересно, что за последние полвека вводные строки, фигурирующие во многих работах по организационным изменениям, практически не изменились: «Всеобъемлющие, стремительные изменения внешней среды заставляют организации сегодня постоянно изменяться, постоянно искать способы улучшения своей деятельности... Мы живем в эпоху постоянных перемен...» [Bennis, 1969, p. 12].

Большинство ранних работ были сконцентрированы на процессной составляющей изменений, а точнее, на наиболее эффективных методах внедрения преобразований и преодоления сопротивления персонала. По мнению ряда авторов (см., напр.: [Weick, Quinn, 1999, p. 363]), на протяжении нескольких десятилетий в организационной науке доминировало понимание процесса организационных изменений «по Левину». Предложенная социальным психологом К. Левином в 1951 г. трехэтапная схема «размораживание — изменение — размораживание» [Lewin, 1951] и сегодня остается наиболее распространенным общим «рецептом» по внедрению изменений в организации. В середине 1990-х гг. некоторые исследователи отмечали, что вся теория организационных изменений, к сожалению, может быть сведена к идее Левина [Hendry, 1996, p. 624]. Продолжает жить и концепция Левина о сопротивлении изменениям, с которой снова и снова можно столкнуться в многочисленных работах о причинах сопротивления изменениям и способах борьбы с ними. Например, в обзоре исследований по организационным изменениям, написанном А. Арменакисом [Armenakis, Bedeian, 1999]

⁴ Например, результаты почти десяти лет исследований появились в серии книг, посвященных новой тогда концепции «организационного развития», — по сути, проблеме внедрения организационных изменений (среди первых публикаций серии см.: [Bennis, 1969; Blake, Mouton, 1969]).

в 1999 г., среди работ по процессной составляющей рассматриваются пяти-, семи-, девятифазные модели внедрения организационных изменений, которые, по сути, можно считать детализациями разной степени трехфазной модели К. Левина.

Дальнейшие направления исследований в попытке обозначить какие-либо ориентиры во всем многообразии организационных изменений логично привели к созданию разнообразных классификаций этого феномена. Большинство из них так или иначе опирается на разграничение между постепенными и радикальными (эволюционными и революционными, кумулятивными и дискретными и т. д.) изменениями. Впервые подобное разделение было сделано в начале 1970-х гг., когда Ватцлавик, Уикланд и Фирш ввели понятия изменений первого и второго порядка [Watzlawick, Weakland, Firsh, 1974]. Под изменениями первого порядка понимались изменения — «вариации вокруг основной темы», а под изменениями второго порядка — кардинальный прорыв, не имеющий связи с прошлым. Как мы увидим далее в нашем анализе, эта идея заняла центральное место в исследовании организационных изменений. На наш взгляд, эта классификация является достаточно общей, позволяя интерпретировать ее касательно содержания, процесса изменений и обеих характеристик вместе. С одной стороны, это является ее преимуществом (высокая степень обобщения), а с другой — привнесло некоторую путаницу в работы по изменениям, так как в каждом случае нужно понимать, что именно имеет в виду автор, используя данную классификацию.

В целом ситуация в этом направлении организационной науки к началу 90-х гг. XX в. была охарактеризована одним из авторов следующим образом: «Несколько теоретических предположений повторяются без дополнения или развития, несколько дружеских советов повторяются снова и снова без доказательства или опровержения, и несколько сильных эмпирических доказательств приводятся с благоговением, но без уточнения или объяснения» [Macy, Izumi, 1993, p. 237]. Похожие замечания можно встретить и в других работах (см., напр.: [Golembiewski, Boss, 1993; Woodman, 1989]).

Однако в 1990-х гг. наука все же постепенно начала выходить из замкнутого круга благодаря новой волне исследователей, пытающихся найти новые подходы к изучению организационных изменений. Они привнесли, с одной стороны, сравнительный, кросс-организационный анализ и заимствования из других наук, в частности из математики и физики, как теория хаоса (см., напр.: [Thietart, Forgues, 1995]), а с другой — попытки улучшить исследовательский инструментарий и более четко понять его ограничения (см., напр.: [Glick et al., 1990; Grunow, 1995]). Кроме того, активизировались попытки создать универсальную схему, позволяющую обобщить различные теории изменений [Van de Ven, Poole, 1995].

Несмотря на то что в 1990-х гг. теория изменений начала развиваться более интенсивно и обогатилась за счет смежных наук и неортодоксальных исследований, к сожалению, большинство популярных публикаций по управлению изменениями, по сути, до сих пор строятся в рамках доминировавших длительное время концепций Левина, Грейнера и др. И так как последние подробно описаны в доступной российскому исследователю литературе, в данной статье нам хотелось бы остановиться на некоторых других теориях организационных изменений, менее известных читателю.

ДВА РАЗЛИЧНЫХ ВЗГЛЯДА НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ И РЕВОЛЮЦИЯ

Среди всего многообразия подходов к типологизации организационных изменений, как уже упоминалось выше, наибольшую популярность в организационной науке получили модели, оперирующие понятиями «революция» и «эволюция» применительно к развитию организации, — по крайней мере, в литературе последних десятилетий эти термины можно встретить чаще всего.

Несмотря на частое их использование, четких определений, что понимается под революционными и эволюционными изменениями, нет, а существующие формулировки носят скорее описательный характер, опирающийся на интуитивное понимание читателем разницы между революцией и эволюцией. Одним из первых обратился к этой метафоре в описании процессов развития в организации Л. Грейнер в своей статье 1972 г., сегодня уже ставшей классикой [Greiner, 1972]. В ней он пишет: «Термин *эволюция* использован (в данной работе. — Прим. авт.) для описания продолжительных периодов роста, когда не происходит серьезных изменений в методах управления организацией. Термин *революция* использован для описания периодов существенного беспорядка в организационной жизни» [Greiner, 1972, р. 38]. Развивая свою мысль, Грейнер поясняет, что эволюционные периоды более спокойны, так как для поддержания роста могут требоваться только небольшие изменения в рамках той же самой общей модели управления. В революционные же периоды использовавшиеся ранее методы управления подвергаются сомнению со стороны как руководителей, обеспокоенных перспективами роста компании, так и сотрудников низших звеньев, разочарованных в результатах этих методов.

Родоначальники теории экологии организационных популяций Ханнан и Фримен [Hannan, Freeman, 1984] не используют метафору «эволюция/революция», однако различают близкую по смыслу дихотомию — *коренные* и *периферийные* (core and peripheral) структурные изменения, подразумевая, что коренные изменения ведут к повышению риска гибели организации, а периферийные — либо на этот риск не влияют, либо даже могут его сни-

жать. В отличие от Грейнера, эти авторы дают четкую содержательную характеристику коренных изменений, к которым они относят (в порядке убывания их рискованности): изменения миссии компании, структуры власти, технологии и маркетинговой стратегии. Продолжатели экологии организационных популяций Барнетт и Кэрролл предлагают, в несколько более общем виде, понимать под коренными изменениями изменения, которые влекут за собой широкий спектр других изменений во всей организации [Barnett, Carroll, 1995].

Ташман, Ньюман и Романелли — одни из немногих авторов, которые дают детальное описание не только революции, но и эволюции в организациях [Tushman, Newman, Romanelli, 1986]. На основе своих эмпирических исследований эти авторы выделяют два основных типа эволюционных изменений, которые они условно называют «настройкой, гармонизацией» (*fine-tuning*) и «непрерывными приспособлениями к сдвигам во внешней среде» (*incremental adjustments to environmental shifts*).

«Настройка» имеет место даже в случае соответствия друг другу стратегии, структуры и процессов организации, так как успешные менеджеры находятся в постоянном поиске возможностей достижения поставленной миссии еще более хорошим способом. Такие попытки обычно связаны с совершенствованием правил, методов и процедур работы; прояснением установленных ролей, власти, статуса, зависимостей и механизмов распределения; приведением всех элементов управления персоналом в соответствие со стратегическими задачами (например, отбор и развитие персонала, подходящего для реализации выбранной стратегии, изменение системы вознаграждения, формирование эффективной корпоративной культуры) и т. д. «Настройка» развивает согласованность между стратегией, структурой, процессами и людьми и ведет к созданию еще более взаимосвязанной (а значит, и стабильной) социальной системы.

«Непрерывные приспособления к сдвигам во внешней среде» существуют в дополнение к «настройке», так как незначительные изменения внешней среды нередко будут требовать какой-то реакции со стороны организации. Популярное выражение гласит, что любая организация может вынести «десятипроцентное» изменение. В каждый момент времени происходит немного изменений, но все они еще совместимы с существующими структурой, системами и процессами. Примерами таких изменений могут служить расширение региона продаж, перемещение акцента между продуктами в рамках продуктовой линии, совершенствование технологии переработки в производстве.

Что касается революции, то Ташман и соавторы называют ее «реориентацией» (*reorientation*) организации или «ломающими основы изменениями» (*frame-breaking change*) и описывают как резкие, распространяющиеся

на всю организацию изменения, включающие в себя одновременные сильные изменения в миссии и ключевых ценностях, распределении власти и статуса, организационной структуре, системах и процедурах, пересмотр моделей взаимодействия между людьми в организации и появление новых руководителей (обычно пришедших в компанию извне и свободных от прошлых обязательств в рамках старой системы). По содержательной характеристике это определение очень близко к данному Ханнаном и Фрименом, однако появляется важная процессная характеристика: одновременность этих изменений. По сути, Ташман и его соавторы следуют идее Грейнера, только расшифровывают ее более подробно. Так, например, фактор одновременности в неявном виде присутствует и в модели Грейнера, ведь каждый новый этап жизненного цикла компании требует и новой структуры, и нового лидерства, и новых методов контроля и координации. Также Ташман и его коллеги детализируют процесс грейнеровского «беспорядка» как внезапный, болезненный для вовлеченных в него лиц и вызывающий сопротивление персонала. Таким образом, по их мнению, эволюционные изменения — это *изменения в системе*, а революционные — это *кардинальные изменения самой системы*.

Мы попытались обобщить определения разных авторов в сравнительной табл. 1.

Дадим лишь некоторые комментарии к данной таблице, так как ряд характеристик, по нашему мнению, не требует пояснения:

- ♦ когда речь идет о *скорости перехода от одних тенденций к другим*, имеется в виду, что в рамках революционной программы возможно за несколько месяцев перейти от депрессии и спада к подъему (речь идет не о существенном росте показателей, а лишь о тенденциях);
- ♦ *скорость процессов изменения* подразумевает, что запущенные тенденции начинают реализоваться очень быстро, т. е. если уж удалось запустить рост, то его развитие пойдет с большой скоростью;
- ♦ обратимость и устойчивость результатов являются, по сути, следствиями *доминирующего типа изменения*. В случае революционного изменения — если некоторый результат достигнут, то с высокой вероятностью он сохранится на протяжении длительного периода. Эволюционные же программы по самой своей природе не только очень долгие, но и обратимые на любом этапе. Обратимость (или необратимость) могут быть как недостатком, так и достоинством: в одном случае есть возможность исправления ошибок, в другом — такой возможности нет, но если в организации есть много противостоящих изменений, то это становится преимуществом;

Таблица 1

Сравнение характеристик эволюционных и революционных изменений

Характеристика	Эволюция	Революция
Скорость перехода от одних тенденций к другим	Низкая	Высокая
Скорость процессов изменения	Низкая	Высокая
Доминирующий тип изменения	Количественное	Качественное
Воспринимаемая упорядоченность действий	Спокойствие, порядок	Беспорядок, хаос
Количество одновременных изменений	Мало	Много
Временное распределение изменений	Непрерывный процесс	Эпизодические вспышки
Изменение «жизнеобразующих» параметров организации (стратегии и т. д.)	Нет	Да
Обратимость изменений	Высокая	Низкая
Устойчивость результатов	Низкая	Высокая
Видоизменение основной системы	Нет	Да
Затраты на ресурсы и зависимость от них	Высокая	Низкая
Концентрация полномочий по разработке плана изменений и его реализации	Низкая	Высокая
Новизна решений	Низкая	Высокая

- ♦ кроме того, революция гораздо менее чувствительна к ресурсам — временным, материальным, человеческим, и на практике встречаются задачи, которые по ресурсным ограничениям не могут быть решены через эволюцию, и кризис, революция, являются единственно возможной мерой;
- ♦ вместе с тем революция в своей разработке и реализации всегда требует единого стержня и единого плана, т. е. концентрации полномочий по разработке плана изменений и его реализации. Она должна разрабатываться и проводиться в жизнь единой командой под централизованным руководством, по принципу «коней на переправе не меняют». Яркое пояснение можно сделать по аналогии с хирургией: у операционного стола не может стоять несколько бригад хирургов, каждая из которых проводит операцию по своему собственному плану и притом конкурирует друг с другом, чей подход «правильнее». А над эволюционным планом могут работать независимые рабочие группы, каждая из которых вносит свою лепту;

- ♦ аспект *новизны*, влияющий на психологическое восприятие ситуации в организации: революционные меры по своей сути часто бывают такими, что их «раньше никто не применял» (а если их кто-то уже и использовал, то и обстановка была бы другой). Поэтому революция требует наличия от ключевого агента изменений сильной воли и готовности идти на нестандартные шаги, зачастую ранее никогда не опробованные в других компаниях. Эволюция же — это комбинация известных мер, «настроенная» под конкретную задачу. Аргументы типа «так поступать нельзя, потому что так раньше никто не делал» появляются редко или совсем не возникают, означая, что психологически решиться на проведение эволюции гораздо легче.

На наш взгляд, так же интересно сравнить базовые идеи, на которых строятся концепции революции и эволюции. Попытка подобного сравнения приведена в табл. 2.⁵

Таблица 2

Сравнение базовых предпосылок и аналитических схем

Характеристика	Эволюционные изменения	Революционные изменения
Метафора организации	Организация развивается и самоорганизуется, изменения постоянны, эволюционны, кумулятивны	Организация инертна, изменения редки, планируемы, дискретны
Организация как система	Множество слабо связанных элементов	Конфигурация жестко связанных элементов
Аналитическая схема	Изменение — это схема бесконечных модификаций в рабочих процессах и отношениях. Многочисленные маленькие приспособления накапливаются и усиливаются	Изменение — это случайное вмешательство или отклонение от равновесия. Рассматривается как неудача организации в приспособлении к изменяющейся среде
Причина возникновения	Природная организационная нестабильность, живая реакция на ежедневные непредвиденные обстоятельства	Воздействие внешних сил
Точка зрения	Микро-, локальная, вблизи	Макро-, глобальная, на расстоянии
Акцент	Долгосрочная приспособляемость	Краткосрочное приспособление

⁵ Таблица составлена автором по: [Meyer, Goes, Brooks, 1993; Tushman, Newman, Romanelli, 1986; Weick, Quinn, 1999; Marshak, 1993].

Казалось бы, подобные полярные характеристики позволяют четко разделить «революцию» и «эволюцию». Однако при более глубоком анализе все оказывается не так просто, поскольку зависит от того, что мы берем за точку отсчета, с какой позиции мы смотрим на изучаемый объект, какой временной интервал выбираем для анализа. Например, Вэйк и Куинн отмечают, что контраст между эпизодическими и непрерывными изменениями отражает различия точки зрения наблюдателя [Weick, Quinn, 1999]. Когда наблюдатель рассматривает поток событий в организации с некоторого расстояния (макроуровень анализа), все выглядит как однообразный поток действий, рутина, время от времени прерываемая точечными революционными изменениями. Однако более близкий взгляд (микроуровень анализа) увидит там же постоянную адаптацию и приспособление. Хотя эти приспособления могут быть малы, но чаще всего они часты и затрагивают разные подразделения, означая, что они способны в конечном результате изменить структуру компании и ее стратегию.

Этот тезис Вейка и Куинна противоречит взглядам Ташмана и его соавторов, которые считают, что эволюционные изменения не могут привести к таким кардинальным содержательным изменениям, как изменение стратегии компании. На наш взгляд, данное противоречие базируется на разнице исходных предпосылок о способности организации к изменениям (т. е. о ее гибкости или инертности).⁶ Однако грань между этими полярными на первый взгляд предпосылками не столь очевидна. Представители направления «способности к адаптации» отмечают, что некоторые организации погибают, потому что не изменяются вовремя и должным образом, а исследователи, придерживающиеся точки зрения «инертности организации», соглашаются, что некоторым компаниям все-таки удается с успехом измениться. Это означает, что основное различие между этими двумя направлениями состоит в предполагаемой частоте изменений, их условиях и результатах, которые они влекут за собой. Различные значения этих характеристик можно расположить вдоль некоего континуума, на разных концах которого окажутся противоположные друг другу предпосылки о способности компании к изменениям, но точную границу между ними провести сложно. А следовательно, и концепции, разработанные на базе этих «сходящихся» предпосылок, сложно четко разграничить.

Таким образом, в теории достаточно проблематично разделить эволюционные и революционные процессы в организации. Однако на практике, как считают многие авторы, изучение изменений в организации через призму этой дихотомии имеет важное прикладное значение, поскольку эффективность теории вмешательства и роли агента изменений зависит от типа изменений.

⁶ См. табл. 2 — разделы «метафора организации» и «организация как система».

ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ СОЧЕТАНИЯ РАЗНЫХ ТИПОВ ИЗМЕНЕНИЙ

В большинстве моделей организационных изменений присутствуют оба базовых типа изменений, в рамках которых существуют различные предположения об их чередовании и наличии между ними каких-либо взаимосвязей. Рассмотрим основные модели.

Нереволюционная модель. Первоначальное представление об организационных изменениях среди основоположников дисциплины «организационное развитие» соответствовало скорее модели, описанной как эволюционная в таблице Вэйка и Куинна (см., напр.: [Bennis, 1969; Blake, Mouton, 1969]). Ключевое отличие «нереволюционной» модели постепенных, нарастающих изменений от последующих моделей состоит в представлении о базовых характеристиках организации. Нереволюционный подход подразумевает, что подразделения организации относительно независимы, так как могут решать по отдельности свои локальные задачи и изменяться в соответствии с их требованиями. Согласно этой точке зрения возможна ситуация, когда, сравнивая организацию в два разных момента времени, мы обнаруживаем значительную содержательную разницу между двумя состояниями, однако не можем обозначить в течение истекшего между этими моментами интервала времени какой-то конкретный момент трансформации. Таким образом, в рамках этой модели возможно фундаментальное организационное изменение, т. е. революционное, по содержанию при эволюционном процессе его реализации, а революционного процесса нет как такового.

И сегодня есть исследователи, которые считают, что именно текущие, постоянные, нарастающие преобразования составляют суть организационных изменений [Orlikowsky, 1996]. Однако многие современные ученые совмещают в своих моделях оба подхода — кумулятивные и кардинальные изменения. Они считают текущие изменения вариациями вокруг одной и той же темы и объединяют их в периоды эволюции, в течение которых усиливается взаимозависимость между различными организационными элементами [Nadler, Shaw, Walton, 1995]. По их мнению, эти периоды время от времени прерываются периодами дивергенции, которые описываются такими словами, как «революция», «глубинные изменения» и «трансформация». Среди подобных моделей можно выделить две базовые: модель жизненного цикла и модель прерванного равновесия.

Модель жизненного цикла. Среди моделей жизненного цикла классической считается модель, предложенная Л. Грейнером⁷ [Greiner, 1972].

⁷ В последние годы все более популярной становится модель жизненного цикла организации, предложенная Адизесом [Adizes, 1979], однако в рамках данного обзора мы остановимся только на модели Грейнера, так как этого достаточно для сравнительного анализа основных концепций.

Ее важной предпосылкой является утверждение о том, что исторические факторы определяют будущее развитие организации. Грейнер предостерегает, что менеджеры ошибочно устремляют все свои усилия на анализ внешних факторов и предсказание будущего, так как глубокое понимание прошлого пути и текущего состояния организации в большей степени позволяет определить наиболее эффективные пути будущего развития. В противовес концепции Чандлера [Chandler, 1962] организационная структура может играть значительную роль в своем влиянии на корпоративную стратегию.

По Грейнеру, пять ключевых параметров во многом определяют модель организационного развития.

1. *Возраст организации.* Влияние возраста организации отражает важную базовую предпосылку — принципы и проблемы управления в организации тесно связаны с фактором времени. Концепции, актуальные в один период, теряют свое значение в другой. Кроме того, со временем происходит институционализация методов управления и их изменение становится все более сложным.
2. *Размер организации.* Проблемы организации и возможные методы их решения сильно зависят от количества сотрудников и объема продаж компании. Компания, выросшая в два раза по количеству сотрудников, уже не сможет так же успешно использовать прошлую структуру и методы управления.
3. *Стадии эволюции.*
4. *Стадии революции.*
5. *Характеристики отрасли* во многом определяют длительность эволюционных и революционных фаз в развитии компании, в первую очередь это относится к темпам роста и прибыльности отрасли. В быстро растущей отрасли компании достаточно быстро увеличиваются в размерах, что приводит к необходимости внедрения новых методов управления, а в отраслях с высокой прибыльностью компании могут сохранять свое внутреннее устройство на протяжении длительного периода, так как высокие доходы будут «закрывать» недостатки организационного устройства.

В отличие от рассматриваемой ниже модели прерванного равновесия, в модели Грейнера есть тесная причинно-следственная связь между этапами развития. Каждая фаза развития является одновременно результатом предшествующей и причиной следующей стадии, и перескочить через предписанную стадию развития нельзя. Следовательно, по Грейнеру, с практической точки зрения действия менеджмента, ведущие к росту компании, могут быть определены достаточно четко для каждого этапа развития компании.

Комментируя свою модель четверть века спустя после первой публикации, Грейнер [Greiner, 1998, p. 64–65] пишет, что основные положения его теории остались верными и спустя время, как то:

- ♦ наличие четко идентифицируемых фаз в развитии компаний (длительностью от 3 до 15 лет, и каждая характеризуется уникальной структурой, системой управления и типом лидера);
- ♦ революционные периоды перехода от одной фазы к другой;
- ♦ сохранение «логики парадокса», когда решение проблем одной фазы становится позднее проблемой;
- ♦ основное сопротивление изменениям сосредоточено «наверху», так как более всего влияет на статус и власть топ-менеджеров.

Что касается современного взгляда автора на свою раннюю модель, то сегодня, по его мнению, гораздо чаще встречается «организационная смерть», т. е. многие компании не проходят все стадии в своем развитии: они либо погибают, либо поглощаются другими компаниями. Кроме того, основные стадии не так четко отделены друг от друга, как описано в первоначальной модели, поскольку каждая из них состоит из «подстадий» — например, не вся компания сразу преобразуется в систему бизнес-единиц, сначала создается одна как пилотный проект, а затем опыт уже начинает внедряться и во всей компании.

Модель прерванного равновесия. Ряд ученых, в отличие от Грейнера, считают, что исторической взаимосвязи между различными периодами эволюции нет и революционный период является некоей «точкой бифуркации», из которой после внутренних бурь и потрясений компания может перейти к любому новому состоянию [Tushman, Newman, Romanelli, 1986]. В чередовании эволюционных и революционных изменений, по их мнению, также не существует определенных моделей: все зависит от специфики отрасли, исторического контекста, текущей экономической ситуации в целом и т. д. Подобное представление о схеме развития организации получило название модели прерванного равновесия (*punctuated equilibrium model*).

Одна из работ по этой теме принадлежит уже упомянутым нами Романелли и Ташману, в которой они предпринимают попытку эмпирического доказательства модели прерванного равновесия [Romanelli, Tushman, 1994]. Авторы утверждают, что организации развиваются в течение достаточно длительных периодов стабильности, в рамках которых их основные формы и методы деятельности не претерпевают существенных изменений (периоды равновесия), которые прерываются краткими вспышками «фундаментальных» изменений (революционные периоды). Революции кардинально изменяют шаблоны деятельности, и на основе новых принципов начинается следующий период равновесия.

По модели прерванного равновесия, радикальное и дискретное изменение всех или большинства характеристик организации необходимо для того, чтобы преодолеть сильнейшую организационную инерцию. В отличие от «нереволюционной модели», данный подход предполагает, что все подразделения организации и все ее подсистемы тесно связаны между собой, следовательно, изменения в какой-либо из них невозможны без изменения во всех остальных подсистемах. А инертность системы в целом не позволяет осуществлять ежедневно подобные колебания всей системы. Поэтому сопротивление изменениям — важная предпосылка для теории прерванного равновесия, так как именно оно позволяет заявлять о том, что лишь организация может кардинально измениться только революционным путем.

Помимо работ Романелли и Ташмана, еще в целом ряде исследований в рамках теории прерванного равновесия показано, что организации, осуществившие кардинальные изменения быстро и радикально, достигают лучших результатов, чем те компании, которые проводили эти изменения постепенно; кроме того, кардинальные изменения для наибольшей их эффективности должны быть обоснованы серьезным требованием внешней среды [Miller, Friesen, 1982; Virany, Tushman, Romanelli, 1992]. Таким образом, всеми ими проводится четкая привязка содержания и процесса — революционным по содержанию изменениям должен соответствовать и революционный процесс внедрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каковы ограничения рассмотренных нами подходов к организационным изменениям? Насколько они соответствуют реальности многих современных организаций, и в особенности российских компаний? Насколько понятны руководителям и практически применимы их рекомендации по внедрению тех или иных изменений? Ведь помимо развития науки важной задачей организационной теории является обеспечение наилучшего понимания организационных процессов для более эффективного практического управления ими.

Как мы уже отмечали, недостаточно проработанными положениями в теории организационных изменений являются, на наш взгляд, связь между типами изменений по содержанию и типами изменений по процессу, возможные комбинации и их эффективность. Большинство исследователей даже не обсуждают эти вопросы, опираясь, видимо, на интуитивную предпосылку о том, что «изменения внутри системы» должны происходить всегда постепенно, поэтапно, а «изменения самой системы» всегда происходят быстро и болезненно. Сами определения, используемые при описании типологии изменений, сбивают с толку читателя: «постепенные» или «кумулятивные» — это прежде всего характеристика процесса, а «революция» и

«эволюция» в изначальном смысле этих слов могут быть употреблены применительно и к содержанию, и к процессу. Таким образом, в современной науке по организационным изменениям существуют следующие предположения:

- ♦ изменения внутри системы всегда происходят постепенно, кумулятивно;
- ♦ изменения системы:
 - либо всегда происходят постепенно (с точки зрения неэволюционной модели);
 - либо всегда происходят быстро и болезненно (теории жизненного цикла, прерванного равновесия, экология популяций и т. д.).

На чем базируется подобное убеждение в однозначной взаимосвязи содержания и процесса изменений? Среди существующих исследований нет выводов, однозначно подтверждающих или опровергающих эту взаимосвязь, из чего можно сделать заключение, что данное убеждение являлось одним из базовых предпосылок или допущений, широко принятых среди ученых. На наш взгляд, здесь открывается широкое поле для дальнейших исследований.

Литература

- Катъкало В. С.* Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 2. С. 3–21.
- Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк. СПб., 2002.
- Adizes I.* Organizational Passages — Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations // *Organizational Dynamics*. 1979. Vol. 8. Summer. N 1. P. 3–25.
- Armenakis A. A., Bedeian A. G.* Organisational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. (Yearly Review of Management) // *Journal of Management*. 1999. Vol. 25. May–June. N 3. P. 293–315.
- Barnett W., Carroll G.* Modeling Internal Organizational Change // *Annual Review of Sociology*. 1995. Vol. 21. N 1. P. 217–236.
- Bennis W.* Organisation Development: Its Nature, Origins, and Prospects. Reading, MA, 1969.
- Blake R. R., Mouton J. S.* Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development. Reading, MA, 1969.
- Chandler A.* Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA, 1962.
- Glick W., Huber G., Miller C., Doty D., Sutcliffe K.* Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness: Retrospective Event Histories and Periodic Assessments // *Organisation Science*. 1990. Vol. 1. August. N 3. P. 293–312.
- Golembiewski R., Boss R.* Phases of Burnout in Diagnosis and Intervention: Individual Level of Analysis in Organization Development and Change // *Research in Orga-*

- nization Change and Development / Eds. R. Woodman, W. Pasmore. Vol. 6. Greenwich, CN, 1993. P. 115–152.
- Greiner L.* Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. July–August. N 4. P. 37–46. (Рус. пер.: Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 76–94.)
- Greiner L.* Evolution and Revolution as Organization Grow // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76. May–June. N 3. P. 55–67.
- Grunow D.* The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects // Organisation Science. 1995. Vol. 6. January–February. N 1. P. 93–103.
- Hannan M. T., Freeman J.* Structural Inertia and Organizational Change // American Sociological Review. 1984. Vol. 49. N 2. P. 149–164.
- Hendry C.* Understanding and Creating Whole Organizational Change through Learning Theory // Human Relations. 1996. Vol. 49. N 5. P. 621–641.
- Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K.* Understanding and Predicting Organizational Change // Organizational Change and Redesign / Eds. G. Huber, W. Glick. N. Y., 1993. P. 215–265.
- Lewin K.* Field Theory in Social Sciences. N. Y., 1951.
- Macy B. A., Izumi H.* Organizational Change, Design, and Work Innovation: A Meta-Analysis of 131 North American Companies — 1961–1991 // Research in Organizational Change and Development / Eds. W. Pasmore, R. Woodman. Vol. 7. Greenwich, CN, 1993. P. 235–313.
- Marshak R.* Lewin Meets Confucius: A Review of the OD Model of Change // Journal of Applied Behavioral Science. 1993. Vol. 29. December. N 4. P. 393–415.
- Meyer A., Goes J., Brooks G.* Organizations Reacting to Hyperturbulence // Organizational Change and Redesign / Eds. G. Huber, W. Glick. N. Y., 1993. P. 66–104.
- Miller D., Friesen P.* Structural Change and Performance: Quantum vs. Piecemeal Approaches // Academy of Management Journal. 1982. Vol. 25. N 4. P. 867–892.
- Nadler D. A., Shaw R. B., Walton A. E.* Discontinuous Change. San Francisco, 1995.
- Orlikowsky W. J.* Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective // Information Systems Research. 1996. Vol. 7. N 1. P. 63–92.
- Romanelli E., Tushman M.* Organisational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test // Academy of Management Journal. 1994. Vol. 37. N 5. P. 1141–1166.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. N 7. P. 509–534. (Рус. пер.: Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–185.)
- Thietart R., Forgues B.* Chaos Theory and Organization // Organisation Science. 1995. Vol. 6. January–February. N 1. P. 19–31.
- Tushman M., Newman W., Romanelli E.* Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organisational Evolution // California Management Review. 1986. Vol. 29. Fall. N 1. P. 29–44.
- Van de Ven, A., Poole M. S.* Explaining Development and Change in Organizations // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. N 3. P. 510–540.

- Virany B., Tushman M., Romanelli E.* Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments: An Organization Learning Approach // *Organization Science*. 1992. Vol. 3. N 1. P. 72–91.
- Watzlawick P., Weakland J., Fish R.* *Change*. N. Y., 1974.
- Weick K., Quinn R.* Organisational Change and Development // *Annual Review of Psychology*. 1999. Vol. 50. N 1. P. 361–386.
- Woodman R.* Organizational Change and Development: New Arenas for Inquiry and Action // *Journal of Management*. 1989. Vol. 15. June. N 2. P. 205–229.

Статья поступила в редакцию 14 января 2004 г.