

ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Г. В. Широкова

ПОДХОДЫ К ПРОВЕДЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

В статье представлены подходы к проведению организационных изменений, основанные на двух теориях организационного развития. Для иллюстрации основных характеристик использованы примеры российских компаний, проводящих организационные изменения согласно представленным теориям. На основе сравнительного анализа сделаны рекомендации по применению того или иного подхода*.

Осуществление организационных изменений — это «высший пилотаж» в работе руководителей компаний, предполагающий знание психологии процесса изменений, его философии и технологии, а также изучение успешного и неудачного опыта других компаний. Осуществление организационных изменений можно сравнить с восхождением на неизвестную вершину.

Всегда существует вероятность неудачи, но тщательная подготовка и знание ошибок, сделанных другими, как и знание успешного опыта, повышают вероятность успеха. В настоящей статье представлен опыт трех российских компаний в проведении организационных изменений. Для проведения изменений эти компании использовали и адаптировали известные модели проведения организационных изменений, в частности теорию *E* и теорию *O*, а также интеграцию этих двух теорий. Цель статьи — на основе сравнительного анализа применения различных подходов представленных теорий разработать рекомендации российским компаниям для проведения организационных изменений.

* Автор благодарит руководителей компаний «Метролюкс», «Росбытхим» и «Талосто» за помощь и поддержку, оказанные при подготовке к публикации данной статьи.

© Г. В. Широкова, 2003

ОБЗОР ТЕОРИЙ *E* и *O*

В современной литературе по проблеме управления изменениями выделяются две полярные концепции организационного развития, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных, соответственно, теория *E* и теория *O*, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса — Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нория (Nitin Nohria). Теория *E* исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория *O* рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, исповедующие теорию *E*, используют, как правило, «жесткие» методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители — приверженцы теории *O* в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх. В таблице представлены характеристики этих двух теорий.

Таблица

Сравнительные характеристики теорий *E* и *O* организационных изменений

Характеристики	Теория <i>E</i>	Теория <i>O</i>
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Консультанты используют готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

Источники: [Beer, Nohria, 2000, p. 4].

Для анализа представленных теорий рассмотрим опыт петербургских компаний по проведению организационных изменений. Две компании использовали теории *E* и *O* в «чистом» виде, в то время как третья — применила интегральный подход, объединяющий характеристики этих двух теорий.

ТЕОРИЯ E. Теорию E проведения организационных изменений проанализируем на примере компании «Метролюкс».

Компания «Метролюкс» — это небольшая сеть розничных магазинов в Санкт-Петербурге, торгующих косметикой и парфюмерией. В 2001 г. генеральный директор компании осознал необходимость перемен и обратился за помощью к консультантам. К этому моменту компания существовала уже 9 лет и впервые столкнулась с трудностями — падение объема продаж, низкий уровень мотивации сотрудников, высокая конкуренция со стороны других торговых фирм.

Руководитель компании (он же и собственник) понимал, что многие проблемы связаны с тем, что он долгое время не придавал значения изменениям, происходящим во внешней среде. На заре становления и развития своего бизнеса его компании удавалось удерживать лидирующие позиции в силу отсутствия серьезной конкуренции. Компания получала огромные прибыли, практически не прилагая особых усилий. Со временем все изменилось. В городе появилось множество магазинов, торгующих аналогичной продукцией. И если раньше покупатели стремились именно в его магазины, зачастую приезжая из других концов города, то теперь эти магазины практически ничем не отличались от множества других, появившихся на рынке.

Все действия генерального директора по проведению организационных изменений ярко иллюстрируют подход к изменениям согласно теории E.

Цель: увеличение прибыли. Единственной и главной целью проведения изменений руководитель компании считал увеличение прибыли. Эта цель была доведена до всех сотрудников организации. Им было сказано, что их собственное благополучие напрямую зависит от экономического благополучия компании.

Первым делом руководитель компании объединил все свои магазины в единую цепь с единым центром закупок. Если раньше каждый магазин самостоятельно решал вопросы с поставщиками и, соответственно, получал разные скидки даже от одних и тех же поставщиков, то теперь все магазины стали выступать как единый клиент. Логистика также была объединена под руководством коммерческого директора — должности, специально введенной в компании. Фактически генеральный директор компании «Метролюкс» следовал высказываниям таких экономистов, как Майкл Дженсен (Michael Jensen) и Милтон Фридман (Milton Friedman). По мнению этих теоретиков, единственный этический и законный вклад корпораций в общество — это получение прибыли и создание экономической ценности [Jensen, 2000]. Рынок является лучшим арбитром решений, принимаемых менеджерами. Исследование Дженсена показывает, что многие топ-менеджеры разрушили благополучие своих компаний, когда они преследовали

цели, не связанные с прибылью компании. Эта цель должна фокусироваться в сознании как топ-менеджеров, так и служащих более низкого уровня. Дженсен доказывает, что рынок наказывает фирмы, которые не принимают во внимание цель увеличения прибыли как обязательство перед сотрудниками, клиентами и общественностью.

Лидерство: сверху вниз (автократичное). Лидеры, которые выбирают теорию *E*, управляют изменениями сверху вниз. Обычно они не вовлекают своих менеджеров и служащих более низкого уровня в обсуждение по постановке целей и задач.

Генеральный директор компании «Метролюкс» был типичным «командиром» в своей компании. Большинство из его сотрудников просто выполняли его распоряжения, но не участвовали в разработке стратегических целей. Фактически все решения руководитель принимал единолично, логично предполагая, что все, что выгодно ему лично, будет выгодно его компании в целом. Кроме того, он считал, что его сотрудники предпочитают, чтобы им просто говорили, что от них требуется, но не вовлекали в процесс подготовки и принятия решений, которые касаются их работы.

Несмотря на то что консультанты провели тщательный опрос всех сотрудников организации и представили общие выводы генеральному директору, которые содержали рекомендации по привлечению сотрудников к управлению, он не воспользовался этим советом и, как показали дальнейшие события, оказался прав.

Сторонники теории *E* считают, что лидерство сверху вниз является разумным подходом к управлению изменениями, когда фирма испытывает проблемы, которые могут привести к краху компании. Используя военную метафору, Джей Конгер (Jay Conger), например, считает, что «только генералы имеют общий взгляд на поле боя» [Conger, 2000, p. 99]. Таким же образом лишь президент компании может принять правильное стратегическое решение относительно реструктуризации, внедрения новых технологий и реинжиниринга, т. е. всех инициатив, необходимых для выживания в изменяющейся внешней среде. Эти инициативы требуют слишком глубоких знаний, для того чтобы принимать необходимые решения. Более того, во многих ситуациях у лидеров просто нет времени для принятия партиципативных решений. Скорость является существенным фактором, и лидер сам может быстрее всего принять решение, чтобы другие его воплотили в жизнь.

Объект изменений: структура и системы. Лидеры, использующие теорию *E*, фокусируются в первую очередь на стратегиях, структурах и системах — «жестких» элементах (hardware) организации. Это те элементы, которые могут быть легко изменены сверху вниз и принести быструю отдачу с точки зрения финансовых результатов. Практически все действия гене-

рального директора компании «Метролюкс» были сфокусированы на внедрении регулярных правил, должностных инструкций и системы учета. Небольшое внимание было уделено взаимоотношениям или поведенческим аспектам — «гибким» элементам (software) организации. Всерьез рассматривалась возможность установки системы наблюдения за работой продавцов в магазинах компании.

Джей Гэлбрейт (Jay Galbraith), известный исследователь в области организационного дизайна, поддерживает ту точку зрения, которая фокусирует основную цель изменений на «жестких» элементах организации [Galbraith, 2000]. Он считает, что стратегический поворот фирмы возможен только благодаря кардинальным изменениям организационной структуры и системы управления в целом.

Планирование изменений: программируемые и планируемые изменения. Теория *E* стратегических изменений базируется на мнении, что основная борьба за выживание фирмы невозможна без всестороннего плана, контролируемого сверху.

Руководитель компании «Метролюкс» четко следовал заранее разработанному плану проведения изменений. Причем действовал быстро и решительно. В одном из магазинов, который существовал дольше остальных, было заменено более 50% продавцов, во всех магазинах были внедрены должностные инструкции и положения о системе штрафов и наказаний. Была разработана и внедрена система учета продаж, которая предполагала разбиение всех сотрудников на группы и введение групповой системы поощрений. Все эти меры позволили не только повысить производительность труда, но и снизить издержки. Следующий шаг, который был указан в стратегии компании, — это открытие новых магазинов у каждой станции метро. В настоящий момент компания уверенно идет к своей цели, постепенно открывая новые магазины, которые интегрируются в общую стратегию компании.

Проведя исследования в General Electric и других компаниях, Сумантра Гошал (Sumantra Ghoshal) и Кристофер Бартлетт (Christopher Bartlett) пришли к выводу, что генеральные директора, которые ориентировались на экономические цели при проведении изменений, делали это, следуя четкому последовательному плану [Ghoshal, Bartlett, 2000]. Первый шаг, который они предпринимали, — это описывали портфель бизнесов компании и все, что необходимо для выживания и процветания компании. Следующий шаг в плане изменений — найти пути интеграции высокопроизводительных подразделений — процесс, который требует различных установок «жесткого» и «мягкого» уровней, сделанных на первом шаге. Подобно другим сторонникам теории *E*, эти авторы утверждают, что хорошо спланированные изменения скорее принесут результаты, чем спонтанные и неожиданные.

Мотивация изменений: финансовые стимулы. Теория *E* полагается на создание финансовых стимулов для мотивации изменений в компании. Согласно агентской теории, развиваемой такими экономистами, как Майкл Дженсен и Карен Врук (Karen Wruck) [Jensen, 2000; Wruck, 2000], стимулы, которые находятся в соответствии с интересами менеджеров и акционеров, очень существенны для проведения изменений.

Система учета продаж, внедренная в «Метролюксе», позволила выстроить четкую систему финансовых стимулов, связав оплату труда с объемами продаж. Кроме этого, на основе сравнения показателей каждого магазина магазины-победители получали дополнительный премиальный фонд, которым распорядились самостоятельно.

Такие финансовые стимулы имеют символическую и мотивационную ценность. Построение правильных стимулов — это ключ к привлечению внимания менеджеров и сотрудников. Без этих стимулов менеджеры и сотрудники не смогут правильно определить приоритеты в своей работе. Вместе с тем Врук замечает, что эти стимулы также существенны потому, что дают менеджерам и сотрудникам чувство справедливого вознаграждения за трудную работу.

Участие консультантов: консультанты используют готовые технологии и решения. При подходе к изменениям с точки зрения теории *E* руководство компании ждет от консультантов готовых решений и рекомендаций. В компании «Метролюкс» в разработку стратегии изменений не было вовлечено ни одного сотрудника. Все решения принимал генеральный директор после ознакомления с рекомендациями и отчетами консультантов. Консультанты воспринимались как специалисты, которые хорошо владеют теорией и могут представить готовые решения для воплощения их в жизнь. Сам генеральный директор только решал, будет ли он использовать ту или иную рекомендацию консультантов или нет. Тем не менее присутствие консультантов повышало значимость проведения организационных изменений и будоражило всех сотрудников организации.

Для достижения быстрых и решительных улучшений в финансовом состоянии компании часто нанимают большие консультационные фирмы и платят им многомиллионные гонорары для того, чтобы они помогли провести изменения в компании, в мотивации и знаниях служащих. Так, в 1997 г. компания AT&T потратила 200 млн долл. на консультантов. Вооруженные самыми современными аналитическими методами и большим штатом очень сообразительных людей, консультационные фирмы часто руководят изменениями, внося в компанию новые взгляды на их бизнес и новые методы управления ими.

Достоинства таких крупномасштабных интервенций описаны Терри Нейлом (Terry Neill), руководителем компании Andersen Consulting. Нейл и

Миндрум (Mindrum) утверждают, что организация может существенно улучшить свою деятельность, только одновременно изменяя различные части социальной системы [Neill, Mindrum, 2000]. Стратегические изменения должны сопровождаться изменениями во множестве других систем, или изменения провалятся. Нейл также верит, что клиенты могут получить пользу от всесторонней экспертизы и знаний, которые консультационные фирмы приносят в компанию. Большинство организаций имеют ограниченный взгляд на управленческие исследования и лучшую практику. Это происходит потому, что компании не имеют стимулов для аккумуляции подобных знаний, в то время как консультационные фирмы имеют такие стимулы.

В 1990-е гг. теория *E* стала доминирующей моделью организационных изменений в США. Затем она стала проникать в управленческую практику в других странах мира, особенно в Европе. Одна из самых главных причин подобной популярности — это получение быстрых и существенных результатов, направленных на улучшение финансового состояния. Глобальная финансовая система делает деятельность корпорации немедленно доступной инвесторам, а инвесторы — это те финансовые институты, которым менеджеры должны показывать хорошие результаты.

Теория О. Теорию *O* иллюстрируют пример компании «Росбытхим» и ее генеральный директор, который руководит организационными изменениями, начатыми в конце 2001 г. и продолжающимися в настоящий момент. Изменения направлены на фундаментальную перестройку культуры и поведения менеджмента и всех сотрудников компании.

«Росбытхим» является типичным примером теории *O* организационных изменений.

Цель изменений: развитие организационных способностей. Цель изменений, согласно теории *O*, — это развитие организационных способностей, особенно способностей сотрудников для вовлечения их в процесс принятия решений относительно организационных проблем. Целью является создание рабочей системы, в которой сотрудники становятся эмоционально привязаны к задачам развития компании. Фокусируясь на эффективности и производительности, с которой люди работают на каждом уровне, лидеры таких организационных изменений верят, что фирма улучшит свое финансовое положение.

Конкретные шаги, которые были сделаны в компании «Росбытхим» для достижения поставленной цели, — это всестороннее обучение сотрудников. С помощью консультантов был проведен целый ряд семинаров по анализу деятельности каждого подразделения. Топ-менеджеры компании поступили на программу MBA на факультете менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, несколько менеджеров низового и среднего уровня были отправлены на программы переподготовки. В самой компании ста-

ли традицией еженедельные собрания менеджеров по обсуждению проблем и новых возможностей. Между подразделениями исчезли барьеры и установилось более тесное сотрудничество и взаимопонимание. Кстати, данному факту способствовали семинары, проводимые консультантами по выделению и описанию всех бизнес-процессов компании.

Сторонники теории *O*, такие как Питер Сенге (Peter Senge), считают, что акцент только на финансовом состоянии компании является ошибкой при проведении организационных изменений [Senge, 2000]. Постановка экономических целей на вершину может помешать менеджменту обнаружить факторы, являющиеся критическими для ее экономического здоровья. Сенге считает, что для развития организационных способностей необходимо обучение сотрудников и создание «обучающейся организации».

Однако хотя сторонники теории *O* не ставят во главу угла прибыль, тем не менее они верят, что здоровая «обучающаяся организация» — это лучший путь достичь интересов собственников в долгосрочном плане. Своим желанием сохранить гармонию во взаимоотношениях сотрудников и менеджеров сторонники теории *O* пытаются избежать радикальной реструктуризации и увольнений, которые характерны при использовании теории *E*.

Лидерство: участвующее (партисипативное). Теорию *O* характеризует высокий уровень вовлечения работников и сотрудничества. Сотрудники вовлечены в идентификацию проблем и их решение. Как утверждает Уоррен Беннис (Warren Bennis), в основе теории *O* лежит предположение, что вовлеченность является существенным моментом для создания партнерства, доверия и обязательства, которые жизненно необходимы для создания долгосрочных улучшений [Bennis, 2000]. В компании «Росбытхим» разработкой миссии и стратегических целей занималась команда менеджеров, а не только генеральный директор и консультанты, как в случае с компанией «Метролюкс».

Объект изменений: организационная культура. Акцент делается на ценностях и поведении — это отличительный признак всех стратегических изменений, которые происходят в соответствии с теорией *O*. Топ-менеджмент обычно провозглашает набор ценностей или принципов, которые составляют корпоративную культуру и регламентируют поведение служащих. В компании «Росбытхим» его руководителем (и собственником) было заявлено, что в основе философии управления компании лежит соблюдение интересов всех сотрудников компании, а также развитие их способностей и предоставление возможностей для самореализации и самовыражения.

Организационная культура компании поддерживает высокий уровень работы и личные достижения каждого сотрудника. Немаловажное значение придается совместным корпоративным мероприятиям — поездка за город, катание на лыжах и др.

Сторонники теории *O* утверждают, что акцент на структуру и системы, особенно навязанный сверху, не приведет к фундаментальным изменениям. Исключениями могут быть «самонавязанные» и «самоспроектированные» структуры и системы на уровне подразделений. Но корпоративные решения о структуре и системах для локальных подразделений мало учитывают «молчаливое» знание служащих о проблемах на их локальном уровне. Простое изменение структуры и системы не меняет культуру. Культурные изменения требуют от менеджмента вовлекать людей эмоционально для того, чтобы новые структура и системы не встречали сопротивления в организации.

Планирование изменений: спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности). В теории *O* не существует единой программы изменений (например, TQM или реинжиниринга бизнес-процессов). Очень трудно определить единого лидера изменений. Локальные лидеры принимают ответственность за изменения, и топ-менеджеры имеют меньше влияния, чем при использовании теории *E*.

В компании «Росбытхим» не существовало плана проведения изменений. По ходу дела команда менеджеров устанавливала приоритетные задачи на каждую неделю, но никто не рассматривал совместную работу с консультантами как временную кампанию, имеющую начало и конец. После ухода консультантов менеджеры продолжали работу самостоятельно и продолжают ее по сей день, ежедневно творчески рассматривая возможности для улучшения деятельности организации.

Сторонники теории *O*, такие как Карл Вейк (Karl Weick), полагают, что очевидный успех централизованно планируемых изменений, благоприятствующих теории *E*, может быть иллюзией [Weick, 2000]. Успех в изменениях часто приписывается высокопрофессиональным инициативам, но они редко лежат в основе структуры организации. Организации постоянно меняются в результате продолжительных локальных экспериментов. Почему бы не расширить эту естественную динамику, поощряя эксперименты на локальном уровне и используя их для продвижения знаний во всей организации? Топ-менеджеры могут создать необходимые условия для проведения локальных изменений на уровне подразделений, поощряя и вовлекая всех сотрудников.

Мотивация изменений: сочетание разных стимулов. Теория *O* обычно меньше подчеркивает роль финансовых стимулов, особенно индивидуальных. Финансовые стимулы используются как дополнительный механизм мотивации сотрудников организации. Ведущие механизмы включают в себя реорганизацию работы и изменения в стиле управления. Сторонники теории *O* считают, что деньги, конечно, очень важны. Нет сомнения, что деньги двигают людьми, но важное значение имеет и эмоциональная вовле-

ченность. Если использовать финансовые стимулы как двигатель изменений — их придется устанавливать в начале процесса изменений. Правильная стратегия и требуемое поведение часто открываются уже в процессе изменений — поэтому очень трудно не ошибиться вначале — и стимулы приходится менять. Но изменение уже провозглашенных материальных стимулов подрывает доверие к власти.

Базируясь на этих аргументах, можно предположить, что лучше использовать поощрения (стимулы) в процессе изменений, подкрепляя возникшее поведение, чем использовать стимулы на ранних стадиях, управляя поведением людей.

Участие консультантов: вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. В отличие от компаний, приглашающих консультационные фирмы, которые помогают применять теорию *E*, компания «Росбытхим» пригласила консультантов по организационному развитию, которые представили метод высокого вовлечения при проведении изменений. Консультанты помогли установить процесс, следуя которому менеджеры и сотрудники затем делали собственный анализ ситуации и принимали собственные решения.

Роль консультантов при таком подходе к изменениям — облегчить процесс и быть толчком для создания новых инициатив. Хотя консультанты приходят с конкретными идеями о том, как создать эффективную организацию, они не рекомендуют всеохватывающих корпоративных программ, с помощью которых топ-менеджмент мог бы применить их идеи. Они возлагают на менеджмент процесс обучения и открытий. Они ведут менеджеров через обучение анализу, реструктуризации и изменениям. В результате развиваются ответственность и способности, необходимые для принятия правильных решений и их воплощения в жизнь.

Теория *O* в чистом виде, основанная на «мягких» методах проведения изменений, меньше распространена, чем теория *E*, основанная на «жестких» методах, особенно в США. Фирмы, которые применяют теорию *O*, очень часто имеют сильные долгосрочные психологические контракты со своими служащими. Теория *O* позволяет сохранить доверие и приверженность сотрудников компании, что, как правило, разрушается при использовании теории *E*.

Проведенный анализ позволяет сделать несколько выводов относительно теорий *E* и *O* проведения организационных изменений. Основной вопрос, который возникает: какими критериями необходимо руководствоваться при выборе той или иной модели поведения? Можно сделать вывод, что выбор той или иной теории зависит в первую очередь от:

- ♦ **характера и масштаба проблемы**, стоящей перед организацией. Если компания столкнулась с серьезными финансовыми или другими проблемами, требующими немедленного решения, то для про-

ведения организационных изменений, скорее всего, подойдет подход теории *E*;

- ◆ **личностных характеристик сотрудников организации.** Речь идет об уровне образования и об отношении к работе самих сотрудников компании. Выскообразованные и творческие сотрудники, по-видимому, предпочтут подход теории *O*; и напротив, сотрудники с невысоким уровнем образования и безынициативные не смогут помочь руководству при этом подходе. В этой ситуации при проведении организационных изменений более уместным, очевидно, будет подход теории *E*;
- ◆ **характера и содержания работы в организации.** При монотонной и рутинной работе трудно развивать творчество и вовлеченность в процесс управления. В такой ситуации необходимо четко выстроить процедуры и регламенты поведения, что характерно для теории *E*. Напротив, там, где требуется творчество и нестандартный подход к принятию решений, — необходимо осуществлять развитие организационных способностей и создавать «обучающуюся организацию», что соответствует теории *O*;
- ◆ **ценностных ориентаций руководства и стиля лидерства.** Руководитель, ориентирующийся на экономические ценности, будет использовать, скорее всего, теорию *E*, руководитель социально ориентированный — теорию *O*. Авторитарный лидер, несомненно, предпочтет теорию *E*, демократичный — теорию *O*.

Возникает естественный вопрос: можно ли комбинировать «жесткие» и «мягкие» методы в осуществлении изменений и каким образом это следует делать.

Майкл Бир и Нитин Нокриа считают, что именно комбинирование «жестких» и «мягких» методов необходимо для достижения максимального эффекта [Beer, Nohria, 2000, p. 20]. Однако они отмечают, что умение комбинировать эти методы, ввиду глубоких противоречий между теориями, на которых они основаны, — это удел наиболее талантливых и подготовленных лидеров. Неудачная и непродуманная комбинация «жесткого» и «мягкого» методов может привести к полному провалу, и лучше использовать «жесткий» или «мягкий» подход в «чистом» виде, понимая недостатки и ограничения каждого из них.

ИНТЕГРАЦИЯ ТЕОРИИ *E* И ТЕОРИИ *O*

Аргументы в пользу теории *E* и *O* одинаково убедительны. Оба этих подхода к проведению стратегических изменений имеют право на существование. Однако в связи с тем, что прошло еще слишком мало времени

после использования этих теорий на практике описанными российскими компаниями, трудно судить об их эффективности в долгосрочной перспективе. Обратимся к опыту американских компаний, которые использовали эти теории. Бир и Нориа [Beer, Nohria, 2000] исследовали примеры компаний Scott Paper и Champion International, каждая из которых, соответственно, использовала теорию *E* и теорию *O* в чистом виде. Выводы, которые сделали авторы, состояли в том, что ни одна из этих теорий не была эффективной и не смогла помочь менеджменту достичь всех целей. Компания Scott Paper под руководством Эла Данлапа (Al Dunlap) достигла невероятного роста акционерной стоимости — рыночная капитализация фирмы в тот момент, когда она была приобретена другой компанией, возросла в три раза. Однако существует сомнение относительно организационной способности компании успешно конкурировать в долгосрочном плане. Одинаково неэффективно было использование теории *O* компанией Champion. Компания, которая не создает экономического богатства для своих акционеров, не сможет долго выживать. Действительно, компания Champion была продана в начале 2000-х гг. Бир и Нориа отстаивают мнение, что там, где цель компании — это создание гибкой и процветающей в долгосрочной перспективе компании, теория *E* должна комбинироваться с теорией *O*. Этот подход более труден в осуществлении, но он более надежен.

Каким образом можно объединить эти столь разные подходы? В первую очередь необходимо осознать, что их произвольная и половинчатая комбинация никогда не приведет к успеху, а только ослабит и разрушит организацию. Вместо подобного половинчатого подхода менеджерам лучше использовать «чистую» модель: «чистый» подход теории *E* с ее достоинствами и недостатками или «чистый» подход теории *O* с ее достоинствами и недостатками. Объединить эти теории можно двумя способами. Первый способ — это последовательное использование теорий *E* и *O*, а второй — одновременное использование теорий *E* и *O*. Проанализируем эти подходы.

«Последовательный подход». При использовании «последовательного подхода» необходимо строго придерживаться очередности применения двух теорий: сначала теория *E*, затем — теория *O*. Джек Уэлч (Jack Welch) в General Electric с успехом использовал этот подход. Процесс изменений, который он предпринял в компании, был разбит на две фазы. На первой фазе изменения проводились согласно теории *E*. Они начались с требования, что каждый бизнес General Electric должен занимать позиции № 1 или № 2 в своей отрасли. Направления бизнеса, которые не достигли этой цели, были заморожены, проданы или ликвидированы. Эта фаза включала в себя усилия по рационализации управления и деbüroкратизации General Electric

путем масштабной реструктуризации. Между 1981 и 1985 гг. численность работающих сократилась с 412 тыс. до 299 тыс. человек, в то время как прибыль возросла на 19,7%, а доходы — на 37,8%. Количество управленческих уровней было сокращено с 9 до 6. Управленческий штат, особенно отделы стратегического планирования и финансовый, был сокращен на 60%. Во время этой фазы Уэлча стали называть «нейтронный Джек» (Neutron Jack). Действительно, эту фазу сопровождала атмосфера страха и тревоги — атмосфера, которая не соответствует теории *O* организационных изменений, но часто сопровождается применением теории *E*. Один строгий критик General Electric и Уэлча описывал его, как «самоуверенного, властного, неистового и грубого человека» [Heskett, 1999, p. 21].

В отличие от других топ-менеджеров, которые выбирают теорию *E* организационных изменений, Джек Уэлч понял, что этот подход сам по себе не является достаточным для успешного завершения организационных изменений. На второй фазе Уэлч стал использовать теорию *O*. Между 1985 и 1990 гг. он предпринял огромное количество организационных инициатив, провозгласив, что компания General Electric должна стать «безграничной» (boundaryless). Им был учрежден открытый форум, благодаря которому руководители бизнес-подразделений могли учиться у своих коллег и подчиненных и узнавать о препятствиях на пути организационной эффективности. Целью данной программы было упрощение иерархии и установление обратной связи и открытых коммуникаций. Уэлч также провозгласил новую философию компании, которая была ориентирована на достижение напряженных целей. С этого момента компания стала развиваться как глобальная организация.

Приведенный пример демонстрирует, что быстрые, драматичные и болезненные изменения, которые могут потребоваться для повышения экономической эффективности компании, невозможно провести, используя теорию *O*, требующую длительных временных затрат. Кроме того, теория *O* не может предшествовать теории *E*. Применение теории *O* организационных изменений предполагает создание атмосферы сотрудничества и доверия. И если после продолжительного периода построения такой организации руководитель провозглашает поворот целей преимущественно на экономическую эффективность — доверие и приверженность, на создание которых были потрачены годы, легко разрушаются. Поэтому можно утверждать, что, если возникает необходимость в применении «последовательного подхода», имеет смысл только последовательность «сначала теория *E*, затем теория *O*».

Однако существуют большие проблемы применения «последовательного подхода *E* — затем — *O*», которые объясняют, почему все-таки предпочтительнее «одновременный подход» к проведению организационных

изменений. Немногие топ-менеджеры могут сравниться с Джеком Уэлчем, и немногие способны так развивать свое мышление и так же менять свой стиль лидерства, как он. Таким образом, требуется выдающаяся и незаурядная личность для того, чтобы осуществить переход от теории *E* к теории *O*. Хотя остается открытым вопрос о том, насколько дальнейшие усилия по возрождению доверия, приверженности и созданию обучающейся организации способны искупить «кровавое прошлое» руководителя компании. Известно, что преданность компании является двигателем выдающегося энтузиазма и выдающихся усилий. Все вышесказанное позволяет сделать предположение, что применение «последовательного подхода» будет более успешным, если изменениями будут руководить два лидера последовательно — один на первой стадии, другой — на второй, тщательно отобранных в соответствии с нужным стилем и философией управления для каждой из теорий. «За плохим полицейским должен следовать хороший».

«Одновременный подход». Применение «одновременного подхода» требует от руководителя или, что более вероятно, команды руководителей знания инструментов и стилей управления как теории *E*, так и теории *O*. Синтез *E* и *O* теорий требует одновременного и равного фокусирования как на увеличении прибыли, так и на развитии организационных способностей. Очевидно, что процессом изменений должен руководить сильный лидер, способный вовлечь сотрудников в процесс изменений. Но также очевидно, что для более успешного хода процесса изменений необходимо привлечь еще одного топ-менеджера, сделав его ключевым членом команды, руководящей изменениями. Этот второй лидер должен быть более мягким и ориентированным на человеческие отношения, в отличие от первого — более властного и твердого, ориентированного на достижение улучшений в работе. Это предположение подтверждается примером компании Asda, которая с успехом применила «одновременный подход» для проведения организационных изменений в течение 1991–1997 гг. Руководитель компании Арчи Норман (Archie Norman) привлек к руководству изменениями Аллана Лейтона (Allan Leighton), который перешел в Asda из компании Mars, известной своей культурой, ориентированной на людей. Лейтон отличался от Нормана более теплым отношением к людям. Как сказал один из сотрудников Asda: «Люди уважают Арчи, но любят Аллана» [Beer, Nohria, 2000, p. 24]. Благодаря такому сочетанию им удалось достичь замечательных результатов как в улучшении финансового состояния, так и в повышении организационной эффективности.

Ниже мы рассмотрим, каким образом организация может использовать «одновременный подход», комбинируя теории *E* и *O* организационных изменений. Для иллюстрации этого подхода был исследован опыт компа-

нии «Талосто», которая в настоящий момент осуществляет процесс изменений, используя комбинированный подход. Пока еще трудно судить об эффективности подобного опыта, но данный пример помогает разобраться в сути «одновременного подхода» и его сложности для применения на практике.

Цель: увеличение прибыли и развитие организационных способностей. Компания «Талосто» — один из крупнейших российских производителей замороженных продуктов — в 2001 г. начала процесс изменений, опираясь как на теорию *E*, так и теорию *O* организационных изменений. Генеральный директор компании провозгласил, что цель проведения изменений — увеличение прибыли компании в 3 раза за следующие 5 лет. В качестве стратегических приоритетов были отмечены: увеличение доли на рынке по существующим новым продуктам (10% — по мороженому и 5% — по замороженным полуфабрикатам); нацеленность на более устойчивый рост в сегменте замороженных продуктов; амбициозная стратегия быстрого роста и достижения устойчивых конкурентных преимуществ. В то же самое время сотрудникам компании было заявлено о направлениях совершенствования корпоративной культуры, основанной на командной работе, открытости для дебатов и самостоятельности менеджеров подразделений компании.

Лидерство: сверху вниз, и все-таки партисипативное. «Одновременный подход» требует, чтобы топ-менеджеры компании мобилизовали всю свою энергию для проведения изменений, но также, чтобы они были способны вовлечь всех менеджеров и сотрудников в процесс инноваций и изменений. «Одновременный подход» предполагает более автократичное управление, чем при использовании теории *O*, но и более партисипативное, чем при использовании теории *E*. Необходимо как аналитическое, так и эмоциональное вовлечение. Для этого необходимы два лидера, которые по-разному подходят к процессу изменений. В компании «Талосто» есть два лидера, каждый из которых использует свои сильные стороны для внедрения организационных изменений. Генеральный директор взаимодействует с сотрудниками компании интеллектуально — силой своего ума и идеями, а директор по маркетингу и продажам — эмоционально — на основе личных качеств.

Объекты изменений: структура и организационная культура. Все эффективные и относительно быстрые трансформации требуют изменений в организационном дизайне. «Одновременный подход», однако, предполагает, что лидеры мобилизуют приверженность для проведения реструктуризации путем эмоциональной вовлеченности ключевых менеджеров компании. Для этого в компании «Талосто» в мае 2002 г. был проведен семинар «Совершенствование организационной структуры компании»

«Талосто»» с участием всех ключевых менеджеров. Менеджеры, разбившись на четыре группы, представили свои организационные проекты на обсуждение команды. Все четыре группы, представившие проекты структур, заложили в свои модели матричный принцип. Было отмечено, что применение матричного принципа позволит добиться персонального контроля за всей цепочкой основных бизнес-процессов и конечным результатом по конкретному направлению. Кроме того, команда сделала вывод, что компания осознанно готова принять основной риск матричной структуры — неизбежную двойственность ответственности и подчиненности. Для уменьшения этого риска компания выделила как один из ключевых факторов успеха построения эффективной матричной структуры — сильную корпоративную культуру, позволяющую быстро разрешать конфликтные ситуации.

Процесс изменений: планируемый и спонтанный. «Одновременный подход» предполагает, что лидеры, с одной стороны, планируют процесс изменений, но с другой — не объявляют заранее всех решений проблем организации. Таким образом, они избегают навязывания тех централизованных решений, которым мало приверженности и которые могут не работать. Они поддерживают и даже требуют, чтобы менеджеры подразделений сами руководили процессом изменений на своих уровнях.

План проведения изменений компании «Талосто» включает в себя три этапа. Первый этап — «Разработка стратегии компании» — направлен на внедрение стратегического менеджмента и включает в себя стратегический анализ, вероятные сценарии развития бизнеса и разработанную и утвержденную стратегию бизнеса.

Второй этап — «Оптимизация бизнес-процессов компании» — направлен на внедрение управления на основе бизнес-процессов компании и включает в себя совершенствование организационной структуры в соответствии со стратегией и бизнес-процессами компании.

Третий этап — «Изменение системы управления компании» — направлен на совершенствование корпоративной культуры компании и внедрение новой системы управления.

Несмотря на тщательно подготовленный план проведения изменений, в компании поощряются инициативы, возникающие на уровне подразделений. Все предложения рассматриваются командой менеджеров, и принимается решение относительно внедрения новых инициатив. Таким образом, компании удастся сочетать принцип планируемых изменений с внезапно появляющимися возможностями.

Мотивация: финансовые стимулы и сочетание разных стимулов. «Одновременный подход» демонстрирует, что финансовые стимулы — это сильный инструмент мотивации менеджеров и сотрудников, но необходимо

учитывать, что применение только финансовых стимулов может нанести вред способности компании к командной работе, приверженности сотрудников и построению «обучающейся организации». Многочисленными исследованиями доказано, что установление финансовых стимулов, зависящих от достижения определенных целей, может привести к тому, что сотрудники будут выполнять только ту работу, которая стимулируется, и это может удержать менеджеров и сотрудников от поиска новых творческих решений и совершенствования их работы. По этой причине при «одновременном подходе» к проведению изменений финансовые стимулы используются только для привлечения и сохранения сотрудников организации. Компенсация выглядит как средство для гарантии справедливого обмена между сотрудником и компанией. И система вознаграждения обычно устанавливается после начала процесса изменений, но не предшествует ему. Это делается для того, чтобы закрепить «правильное» поведение, которое выявляется в процессе проведения изменений.

Компания «Талосто» установила специальную систему вознаграждения для менеджеров, привлеченных в команду изменений. В компании поддерживается желание менеджеров к дальнейшему обучению и повышению квалификации. Существует также множество других программ поддержки сотрудников, но до конца система вознаграждения пока не разработана, т. к. процесс изменений еще не завершен.

Консультанты используют готовые технологии и вовлекают сотрудников в процесс принятия решений. «Одновременный подход» признает ценность, которую приносят консультанты, — специализированная экспертиза, знание лучшей практики и технических навыков, которых может и не быть в компании. Но «одновременный подход» также признает разрушительный эффект от управления изменениями консультантами. Консультанты должны привлекаться для поддержки, но не для управления изменениями.

В «Талосто» консультанты были наняты не для выявления проблем и создания программы изменений. Генеральным директором было совершенно ясно провозглашено, что сотрудники компании сами должны руководить процессом изменений. Консультанты были приглашены для проведения экспертизы и поддержки топ-менеджмента «Талосто». В настоящий момент с компанией сотрудничают 2 консультационные фирмы в основном для обеспечения «технической» поддержки проведения изменений. Компания «Про-Инвест-Консалтинг» проводит стратегический анализ и помогает внедрять стратегический менеджмент на регулярной основе. Консультанты из компании «SMC» поддерживают проведение реструктуризации и внедрение новой системы управления компанией. Компания «Талосто» планирует начать сотрудничество с еще одной консультационной

фирмой, которая поможет внедрить систему управления качеством и подготовить компанию к сертификации по ISO 9000. Привлечение указанных консультационных фирм носит четко ограниченный характер во времени и в пространстве.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Сравнительный обзор подходов к проведению организационных изменений показывает возможность применения в российских компаниях как теории *E*, так и теории *O*. Критерии выбора того или иного подхода включают в себя характер и масштаб проблемы, стоящей перед компанией, личностные характеристики сотрудников, характер и содержание работы и ценностные ориентации руководства. Время покажет эффективность применения каждого подхода, но уже сейчас можно констатировать, что исследования западных компаний подтверждают эффективность интегральных подходов, особенно «одновременного» использования теории *E* и теории *O* организационных изменений.

Пример компании «Талосто» демонстрирует применение довольно парадоксального подхода — комбинирование столь противоречивых теорий *E* и *O*. Очевидно, что эмоциональное несоответствие между этими теориями делает довольно трудным их интеграцию на практике. В то же самое время есть основания полагать, что «одновременный подход» — это наилучшая стратегия изменений для компаний, которые хотят развивать существенные конкурентные преимущества. Такие преимущества могут быть основаны только на организационных способностях фирмы двигаться в новом направлении и работать на повышение ее экономической эффективности. Развитие таких способностей также требует от лидеров особых волевых качеств для проведения изменений.

Руководители компаний, использующие теорию *E* или теорию *O* проведения организационных изменений, должны всегда помнить о долгосрочных последствиях применения того или иного подхода. Мировой опыт показывает, что японские и европейские фирмы предпочитают использовать теорию *O* в чистом виде, в то время как большинство американских компаний используют чистую теорию *E*. Нужно помнить, что полумеры в обоих случаях одинаково неэффективны, т. к. они приводят к недостаткам обеих теорий и не достигают ни одного преимущества по каждой стратегии. Таким образом, можно сделать предварительный вывод, что «одновременный подход», интегрирующий теории *E* и *O*, является наилучшим подходом к проведению организационных изменений. Предварительным наш вывод является потому, что в настоящий момент мы не располагаем достаточным объемом эмпирических данных по российским компаниям, который бы сделал наш вывод более достоверным. Но уже сейчас можно сформулиро-

вать некоторые рекомендации для применения «одновременного подхода» в практике российских компаний.

Во-первых, «одновременный подход» невозможно использовать без привлечения команды менеджеров. Чрезвычайно трудно единолично обладать всеми знаниями относительно положений и инструментов обеих теорий. Редкие примеры из западной практики таких компаний, как General Electric и его руководителя Джека Уэлча, являются скорее исключениями, чем правилом. Тем более необходимо учитывать, что все эти примеры — из опыта зрелых крупных компаний, в то время как подавляющее большинство российских компаний являются растущими.

Во-вторых, без помощи консультантов не может обойтись ни одна компания, инициирующая процесс изменений. «Одновременный подход» предполагает привлечение консультантов для поддержки процесса изменений, но не для управления изменениями. Нельзя возлагать всю ответственность за успех проведения изменений на консультантов. Успех будет полностью зависеть от энергии и знаний самих менеджеров. Консультанты нужны только на ранних стадиях процесса изменений для проведения экспертизы в специфических управленческих областях и для поддержки решений команды менеджеров. Необходимой составной частью работы консультантов является обучение менеджеров работе в команде.

И наконец, в-третьих, нужно помнить, что изменения — это трудный болезненный процесс, который всегда протекает довольно драматично на любом уровне. «Одновременный подход» позволяет избежать многих болезненных моментов, благодаря созданию сильной корпоративной культуры, направленной на соблюдение интересов всех сотрудников компании. Давно доказано, что изменение только «жестких» элементов организации, таких как стратегия, структура и системы, без изменения «мягких», таких как культура, ценности и философия, — это путь в никуда. Необходимо создавать и развивать эмоциональную приверженность новым стратегиям и структурам, иначе «жесткие» элементы просто не будут работать.

Литература

- Beer M., Nohria N.* Resolving the Tension between Theories E and O of Change // *Breaking the Code of Change.* Harvard Business School Press, Boston, 2000. P. 1–33.
- Bennis W.* Leadership of Change // *Breaking the Code of Change.* Harvard Business School Press, Boston, 2000. P. 113–121.
- Conger J.* Effective Change Begins at the Top // *Breaking the Code of Change.* Harvard Business School Press, Boston, 2000. P. 99–112.

- Galbraith J.* The Role of Formal Structures and Processes // Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press, Boston, 2000. P. 139–159.
- Ghoshal S., Bartlett C.* Rebuilding for Behavioral Context // Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press, Boston, 2000. P. 195–222.
- Heskett J.* GE: We Bring Good Things to Life. Boston: Harvard Business School, 1999.
- Jensen M.* Value Maximization and the Corporate Objective Function // Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press, Boston, 2000. P. 37–57.
- Neill T., Mindrum C.* Human Performance That Increases Business Performance // Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press, Boston, 2000. P. 339–359.
- Senge P.* The Puzzles and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth // Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press, Boston, 2000. P. 59–81.
- Weick K.* Emergent Change as a Universal in Organizations // Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press, Boston, 2000. P. 223–241.
- Wruck K.* Compensation, Incentives, and Organizational Change // Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press, Boston, 2000. P. 269–305.

Статья рекомендована к печати проф. Н. В. Расковым, доц. Т. А. Солтицкой.
Статья поступила в редакцию 19 июня 2003 г.