

ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Г. В. Широкова

КУРС «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ» В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

Статья представляет собой презентацию курса «Управление изменениями», разработанного и читаемого автором на факультете менеджмента СПбГУ на основных образовательных программах. Эта статья поможет студентам в самостоятельном изучении данного курса, а также может быть полезна преподавателям экономических и иных вузов, специализирующихся в области менеджмента. В ней представлены общая концепция курса и материалы к первой лекции с рекомендациями по методике преподавания.

История становления и развития теории организационных изменений. Организационные изменения, или освоение компанией новых идей или моделей поведения, за последние годы стали неотъемлемой чертой современного бизнеса. Компании, желающие сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены реагировать на действия своих конкурентов, растущие запросы потребителей, возможности, предоставляемые новыми материалами и технологиями производства. В настоящее время сформировалась и интенсивно развивается специальная дисциплина «Управление изменениями» (Change Management). Одна из первых моделей организационных изменений, не потерявшая актуальности и по сей день, была предложена в конце 1940-х гг. известным американским психологом Куртом Левиним. Эта модель представляла процесс изменений в виде трех последовательных шагов: «размораживания», движения и нового «замораживания». Появление этой модели ознаменовало рождение новой исследовательской области в менеджменте — теории организационных изменений. Последующее развитие этой теории происходило под влиянием идей Левина. Появлявшиеся модели, по сути, были развитием этих идей, иногда предлагая большее число этапов преобразований, иногда давая им новые имена.

© Г. В. Широкова, 2003

Особый период в исследовании организационных изменений охватывает около 30 лет — с начала 1960-х до начала 1990-х гг. В это время подавляющее большинство исследователей рассматривало изменения в рамках подхода, получившего название организационное развитие (organization development). При всем многообразии определений, которые давались этому подходу, его суть можно сформулировать как «целенаправленное фундаментальное изменение корпоративной (организационной) культуры с целью адаптации организации к меняющимся условиям внешней среды» [Дафт, 2001, с. 390]. Из этого определения следует, что основным объектом воздействия в рамках проектов организационного развития является корпоративная культура, а значит, социальная подсистема организации. Подход организационного развития использовался часто и плодотворно, однако со временем стали отчетливо проявляться его ограничения. Особенно существенным оказалось то обстоятельство, что в 1980–1990-е гг. бурно развивались информационные технологии. Постепенно пришло понимание того, что новые технологии позволяют радикально изменить многие традиционные виды бизнеса. Переход к новым технологиям потребовал анализа не только отдельных бизнес-функций компании, но и целостных бизнес-процессов. Так родилась столь популярная в наши дни концепция реинжиниринга бизнес-процессов. По мнению некоторых специалистов (см. напр.: [Филонович, 2000]), маятник организационных изменений качнулся от метода организационного развития, сосредоточенного на социальной подсистеме организации, к ее технологической подсистеме. И социальная подсистема оказалась серьезным источником сопротивления организационным изменениям нового типа. Становилось очевидным, что требуется синтез двух подходов: организационного развития и реинжиниринга. С середины 1990-х гг. наблюдается появление и развитие новых моделей организационных изменений, которые учитывают как социальную, так и техническую составляющие организации. К таким моделям можно отнести модель преобразования бизнеса, предложенную Ф. Гуияром (Gouillart F.) и Дж. Келли (Kelly J.), модель Дж. Коллинза (Collins J.) «От хорошего к великому», модель «Кривой перемен» Дж. Дак (Duck J.). Указанные модели представлены соответственно в следующих книгах, переведенных на русский язык: [Гуияр, Келли, 2000; Коллинз, 2001; Дак, 2002].

Исследования проблем российского бизнеса и практический опыт автора показывают, что перед большинством российских компаний возникают серьезные задачи при проведении организационных изменений. Поэтому становится жизненно важным глубокое и систематическое изучение теории организационных изменений и применение этой теории в практике управления российскими компаниями. Не вызывает сомнений необходимость введения нового учебного курса, посвященного управлению организационными изменениями, в вузах, готовящих будущих менеджеров.

В этой статье представлены отдельные положения учебного курса, разработанного и читаемого автором на факультете менеджмента СПбГУ.

Общая концепция и содержание курса. Учебный курс «Управление изменениями» рекомендуется государственным стандартом в качестве дисциплины специализации (федеральный компонент) для студентов, обучающихся на направлении «Менеджмент» (код направления — 521500). Данный учебный курс читается студентам четвертого года обучения после того, как они прослушают курсы «Общий менеджмент» и «Организационное поведение». Для студентов специальности «Менеджмент организации» курс «Управление изменениями» можно предложить на пятом курсе в качестве специального курса или курса по выбору.

Цель курса «Управление изменениями» — дать представление о закономерностях развития организации и основных моделях организационных изменений. В курсе представлены различные подходы к проведению перемен в современных компаниях и стратегические типы организационных изменений.

После изучения данного курса студенты должны:

- ◆ получить представление о том, как можно использовать модели организационных изменений на практике;
- ◆ научиться проводить организационный анализ для подготовки к реструктуризации управления компанией;
- ◆ знать основные положения управления на основе бизнес-процессов и стадии проведения реинжиниринга бизнес-процессов;
- ◆ получить представление о проблемах внедрения системы качества в российских компаниях.

Курс состоит из двух частей. В первой части рассматриваются теоретические аспекты организационных изменений, закономерности развития организации и проблемы каждой стадии жизненного цикла компании. В качестве практического задания студенты пытаются определить стадии жизненного цикла компании, с которой они знакомы. Отдельная тема посвящена лидерству в проведении организационных изменений. Вторая часть посвящена основным типам стратегических изменений в организации и технологиям их осуществления. Студенты осваивают технику организационного анализа для проведения реструктуризации на примере российских компаний; этапы проведения реинжиниринга изучаются с помощью деловой игры, позволяющей получить навыки командной работы.

Далее в статье в сжатой форме представлены материалы к первой лекции по данному курсу. Эти материалы позволят получить общее представление об основных теоретических концепциях по управлению организационными изменениями. Лекция состоит из трех частей. Первая часть

посвящена закономерностям развития организации. Для изучения данного вопроса рассматриваются модели жизненных циклов организации и характеристики организации на каждой стадии жизненного цикла. Во второй части предлагается классификация организационных изменений, анализируются причины сопротивления изменениям и методы преодоления сопротивлений. Третья часть посвящена нескольким популярным моделям организационных изменений, как классическим, так и современным.

ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Жизненный цикл организации. Полезным методом анализа роста организации и происходящих в ней перемен является концепция *жизненного цикла (life cycle)*, согласно которой организации рождаются, взрослеют, стареют и, в конце концов, умирают. Структура, стиль руководства и система управления на каждой стадии жизненного цикла организации укладываются в определенную схему. Стадии жизненного цикла последовательно сменяют друг друга и представляют собой естественный процесс роста и созревания.

Существует довольно большое количество моделей жизненного цикла. До недавнего времени наиболее популярной была модель жизненного цикла организации, предложенная Л. Е. Грейнером в 1972 г. [Greiner, 1972]. Однако, по мнению профессора Высшей школы экономики С. Р. Филоновича, при анализе роста российских компаний более полезной оказывается модель Айзека Адизеса [Филонович, 2001].

Айзек Адизес, американский профессор и консультант в области управления изменениями, предложил оригинальную модель жизненного цикла организации (рис. 1). В работе [Adizes, 1999], посвященной этой модели, он использовал аналогии с человеческой жизнью для объяснения поведения организации на каждой стадии ее жизненного цикла.

Организация на каждой стадии имеет свои особенности, причем со сменой этапа развития компании меняется роль лидера, внутренние системы, административная система, размеры компании и т. д. Определяющим фактором успеха организации является способность преодолевать проблемы. Адизес выявляет следующую взаимосвязь: рост организации — перемены — проблемы. С ростом возникают неизбежные проблемы, или «болезни роста» [Филонович, 2001]. Хорошие руководители компании (ее родители) знают, как прогнозировать, поставить диагноз, а главное, вылечить болезни роста, или «нормальные проблемы» (normal problems), проблемы предсказуемые, появляющиеся на определенном этапе жизненного цикла. Эти проблемы не требуют больших затрат и достаточно легко решаются внутри самой компании. Напротив, «ненормальные проблемы» (abnormal problems), или «организационные патологии», требуют воздействия извне. Опасность этих проблем состоит в том, что они появляются не в свое время, не на

своей стадии, а значит, их нельзя прогнозировать. Главная задача организации — не допустить превращения «болезни роста» в «организационную патологию».

Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости. Чем старше компания, тем более жестко она контролируется и становится менее гибкой. Цель руководства — достигнуть и остаться как можно дольше в стадии расцвета (Prime), где соблюдается оптимальное соотношение этих двух параметров.



Источник: [Adizes, 1999, p. 181].

Рис. 1. Модель жизненного цикла развития организации, предложенная А. Адизесом

Обратимся к стадиям жизненного цикла, которые выделяет Адизес.

Первая стадия — «Ухаживание» (*Courtship*). Эта стадия предшествует созданию организации, когда организация существует только как идея в голове у будущего основателя. Адизес сравнивает компанию на этой стадии с реактивным самолетом, который еще не взлетел, но уже производит много шума. Стадия «Ухаживание» характеризуется многочисленными разговорами и отсутствием действий. Но то, что происходит в этот период, является определяющим для будущего успеха компании. Основатель компании проводит своеобразное «тестирование» идеи, посвящая всех знакомых и близких в свои планы.

Прежде чем создать новую компанию, необходимо ответить на следующие вопросы:

- ◆ Почему мы собираемся делать это?
- ◆ Кто будет делать это?
- ◆ Что конкретно мы собираемся делать?
- ◆ Как мы будем делать это?
- ◆ Когда следует начать делать это?

В какой момент происходит рождение компании? Не тогда, когда получены определенные документы — символы. Компания рождается в тот момент, когда основатель принимает обязательства и берет на себя риск. Риск имеет несколько внешних проявлений: человек уходит со старой работы, подписано соглашение об аренде, дано обещание поставить продукцию к определенному сроку. Когда основатель принял на себя существенный риск — организация переходит на следующую стадию развития, называемую «Младенчество» (*Infancy*).

Вторая стадия — «Младенчество» (Infancy). В тот момент, когда риск уже принят, природа организации кардинально меняется. Фокус перемещается с идей и возможностей на производство результатов. Ей больше не нужны идеи, ей нужны продажи. Для этого компания должна продавать, продавать и продавать.

На этой стадии происходит трансформация предпринимательской энергии в устойчивые денежные потоки. Продажи — это критический момент, так как без денежных потоков компания не сможет выжить. Новые идеи могут быть даже вредны на этой стадии. Можно привести примеры компаний, которые сталкивались с огромными проблемами, если они были поглощены самим продуктом, его усовершенствованием, но не работали над продажами. Они беспрерывно развивали новые версии продукта и не могли вовремя остановиться.

Основные характеристики «Младенческой» компании следующие:

- ◆ ориентация на действия;
- ◆ практическое отсутствие систем, процедур и правил, регулирующих деятельность компании;
- ◆ высокая уязвимость компании, вследствие чего необходимо постоянное антикризисное управление;
- ◆ единоличное принятие решений лидером-основателем без делегирования полномочий.

Ни одна из компаний не может оставаться младенцем вечно. Когда денежные потоки и активность достигают стабильного уровня, организация выходит из «Младенчества» и переходит на следующую стадию организационного развития — «Давай-Давай».

Третья стадия — «Давай-Давай» (Go-Go) — «дикие годы». Что такое организация на этой стадии? В «Ухаживании» мы наблюдали формирование идеи, в «Младенчестве» ответственный основатель воплощал свои идеи в действия. Теперь, на этой стадии, идея работает, компания имеет хорошие финансовые средства, и продажи растут. Компания не просто выжила, она процветает, и этот успех делает основателя организации высокомерным.

Некоторые чувствуют, что они непобедимы. Несомненно, компания на стадии «Давай-Давай» столкнется с трудностями, если будет одновременно двигаться в нескольких направлениях. Настоящий успех приводит к тому, что основатель забывает о трудностях «Младенчества». Успех — это воплощение мечты основателя, а если одна мечта может быть реализована, почему другие не могут?

Патологические «Давай-Давай»-организации — это мини-конгломераты. Они состоят из множества взаимосвязанных и невзаимосвязанных бизнесов. Лидеры делают ошибку, приобретая бизнес, в котором они ничего не смыслят.

«Давай-Давай»-компания ориентирована на людей, а не на задачи. Ее рост не планируется. Компания скорее реагирует на появляющиеся возможности во внешней среде, чем планирует свое поведение; люди назначаются на должности не на основе их компетентности, а исходя из того, что требуется компании.

«Давай-давай»-компания, которая не в состоянии развить свои административные системы и внедрить элементы регулярного менеджмента, попадает в так называемую ловушку основателя: основатель пытается делегировать полномочия, но, боясь потерять контроль над компанией, он вмешивается в процесс управления, и все возвращается на круги своя.

Для того чтобы избежать ловушки основателя и войти в стадию «Юность», организация должна перейти к профессиональному менеджменту.

Четвертая стадия — «Юность» (Adolescence) — *второе рождение фирмы*. На протяжении стадии «Юность» компания заново рождается. Если переход от «Ухаживания» к «Младенчеству» — это физическое рождение, то стадия «Юности» — эмоциональное — компания начинает жить отдельно от жизни основателя. Во многих случаях она похожа на подростка, который пытается установить независимость от семьи — любой семьи.

На рис. 1 Z-образный отрезок между этапами «Давай-Давай» и «Юность» показывает переход от одной стадии к другой. Почему этот переход такой трудный? Существуют три основных принципиальных события, которые должны произойти на этой стадии:

- ◆ делегирование полномочий;
- ◆ изменение руководства (лидерства);
- ◆ переориентация целей.

На стадии «Младенчества» вся информация по принятию решений хранится в голове основателя, и он не может, да и не должен делегировать полномочия для принятия важных решений. В результате сотрудники не обладают достаточной информацией и опытом принятия решений, и основателю компании приходится сохранять за собой право принятия некоторых критических решений. Однако чем дольше основатель удерживает за собой это право, тем дольше его сотрудники будут учиться принимать хорошие решения. Тем не менее от кризиса к кризису лидеры «юной» организации учатся делегировать полномочия. Они дают сотрудникам шансы усовершенствоваться и развиваться. Делегирование полномочий также означает и установление новой организационной среды, основанной на правилах и процедурах. Руководитель компании не может быть специалистом по всем вопросам управления, и «шоу одного актера больше не работает» [Adizes, 1999, p. 79].

На этой стадии происходит отделение менеджмента от собственности. Адизес пишет, что основатель ищет профессионального менеджера, который помог бы пережить «ночной кошмар перехода к стадии „Юность”» [Adizes, 1999, p. 80]. Для того чтобы гарантировать здоровый и безболезненный переход, основатель должен передать управление в нужный момент. Это время наступает, когда в компании дела идут неплохо и финансовые показатели выглядят стабильно. Новый менеджер может встретить огромное сопротивление со стороны «старых» сотрудников, которые работали в компании со дня основания. Основная проблема — возможность потери контроля в этой ситуации. Кроме того, возникают трения и разногласия между основателями и менеджерами. Основатели испытывают настоящую боль, когда вынуждены передавать управление своим детищем в чужие руки.

Компания должна сменить основные приоритеты и совершить переход от целей «больше — это лучше» к целям «лучше — это больше»; от целей «работать много» к целям «работать умнее».

Этот процесс сопровождается несколькими конфликтами, возникающими в компании между:

- ◆ «старослужащими» и «новичками»;
- ◆ основателями и профессиональными менеджерами;
- ◆ основателями и их компаниями;
- ◆ корпоративными и индивидуальными целями.

Если проблемы становятся патологическими, может произойти «развод» — либо основатель продает свой бизнес, либо менеджмент фактически присваивает бизнес (последний сюжет характерен для российского бизнеса).

Однако если компания создает эффективную систему управления и успешно разрешает все конфликты — она переходит на следующую стадию жизненного цикла — «Расцвет».

Пятая стадия — «Расцвет» (Prime). «Расцвет» — это оптимальные условия жизненного цикла организации, достижение баланса между самоконтролем и гибкостью.

Существуют две фазы этой стадии — «Ранний Расцвет» (Early Prime) и — «Поздний Расцвет» (Late Prime), который Адизес иногда определяет как «Сумеречная зона».

«Ранний Расцвет». Характеристики организации стадии «Ранний Расцвет»:

- ◆ разделяемые всеми видение и организационные ценности;
- ◆ внедрение регулярного менеджмента;
- ◆ контролируемая и развиваемая креативность;
- ◆ изменение приоритетов;
- ◆ ожидаемое превосходство на рынке;
- ◆ рост как продаж, так и прибылей;
- ◆ организационная плодovitость;
- ◆ между- и внутриорганизационное взаимодействие и взаимосвязи.

Организация в стадии «*Расцвета*» больше не подчиняется желаниям отдельного человека. Она руководствуется видением — причиной своего существования.

Видение и ценности такой компании вдохновляют их сотрудников. Люди в организации верят в то, что они делают. Это чувство самоидентификации, которое идет дальше простого зарабатывания денег на жизнь.

Организации нуждаются в видении и ценностях, однако это необходимое, но не достаточное условие успешного существования компании. Они нуждаются также в структурах и процессах, которые освобождают их лидеров от личного принятия решений.

Организация должна внедрить и установить определенные правила принятия решений и «конституцию», которая определяет правила управления компанией. Внедрение элементов регулярного менеджмента сопровождается документированием процедур, правил и инструкций. Все это начинается с объяснения сотрудникам, почему данный документ существует и зачем. Затем документ должен определять место каждого человека в компании, его полномочия, требования к квалификации и т. п. Любая конституция должна адаптироваться к любым изменениям, происходящим в компании и во внешней среде.

Неконтролируемая креативность ведет к растрате ресурсов. Если в компании доминируют созидательность и творчество — она может создавать новые продукты, которые не всегда необходимы потребителю. Необходимо создать такую систему контроля, которая включала бы в себя все шаги по созданию и разработке новых продуктов — начиная от исследования потребностей рынка и заканчивая производством и продажами. Эта

система включает в себя ответственность и полномочия определенных людей на каждой стадии развития продукта.

Конечно, для компании в «Расцвете», так же как и на стадиях «Младенчества» и «Давай-Давай», клиенты и их потребности находятся в центре внимания. Однако теперь компания начинает понимать, что она сама хочет делать и чего она делать не хочет. Поэтому, если требования клиентов разрушают организационные цели и ценности, компания может сказать «нет» таким клиентам. В центре внимания теперь находятся и сотрудники компании с их нуждами и потребностями.

В «Расцвете» компания приводит в порядок свои процессы, интегрируя их в функциональные системы. Организационная структура соответствует миссии и целям, разделяемым всеми сотрудниками компании.

Компания на этапе «Расцвета» лучше подготовлена для выживания в конкурентной борьбе, чем ее соперники, находящиеся на других стадиях жизненного цикла или имеющие недостатки в менеджменте.

Сбывается мечта, неосуществимая на стадии «Давай-Давай», — растут не только продажи, но и доходы. Компания становится не только результативной, но и эффективной.

Компания на стадии «Расцвета» создает новые компании — новые направления бизнеса, имеющие собственные производственные возможности и собственные возможности распределения. Организация в «Расцвете» — это группа центров прибыли, которые выполняют определенные функции и используют эффект экономии на масштабах. Организация в «Расцвете» — это семья бизнесов, хорошо координируемая и дисциплинированная, с общими целями и системой ценностей.

Организация на стадии «Расцвета» характеризуется культурой взаимного доверия и уважения. В ней существуют конфликты, но они не носят разрушительного характера. Такая организация хорошо взаимодействует со своими клиентами, поставщиками, инвесторами и обществом в целом.

Проблемы на стадии «Расцвета». Основной вызов и самая большая проблема организации на этапе «Расцвета» — как остаться на этой стадии жизненного цикла. Постепенно для организации наступает так называемая сумеречная зона, когда компания начинает постепенно покидать эту стадию.

Шестая стадия — «Поздний Расцвет» — «Упадок». Очень трудно определить, где находится компания — еще в «Позднем Расцвете» или уже на стадии «Упадка». Поведение компании одинаковое. Отличие только в частоте, с которой характеристики «Расцвета» проявляются, и времени, в течение которого такое поведение сохраняется. По этой причине Адизес объединил «Поздний Расцвет» и «Упадок» в одну стадию. Компания теряет дух креативности, инновационности и энтузиазма для изменений, которые приобрела на стадии «Расцвета».

Переход на следующую стадию жизненного цикла — «Аристократизм» — происходит незаметно. Этот переход не отмечен никакими значительными организационными событиями. Начиная с этого момента движение вдоль жизненного цикла будет сопровождаться разрушением.

Седьмая стадия — «Аристократизм» (Aristocracy) — старение организации. Когда организация достигает стадии «Аристократизма», огромное значение приобретают взаимоотношения между людьми, которые работают в этой организации. Люди хотят меньше конфликтов и меньше изменений. И для того чтобы избежать конфликтов, «Аристократическая» организация сокращает изменения до минимума.

Характеристики организации на стадии «Аристократизм»:

- ◆ снижение интереса к завоеванию новых рынков;
- ◆ акцент скорее на прошлые достижения, чем на будущее видение;
- ◆ подозрительное отношение к любым изменениям;
- ◆ в организации больше интересуются межличностными взаимоотношениями, чем принятием риска и инновациями;
- ◆ забота больше о том, *как* делаются вещи, а не о том, *зачем* они делаются;
- ◆ формализация в одежде, обращении и традициях.

«Аристократическая» организация продолжает терять гибкость и способность достигать результатов. Компания еще добивается определенных результатов, но она уже не может их предвидеть. Ее цели в большинстве случаев — краткосрочные и малорискованные. Компания засеивает семена посредственности.

Меняется стиль поведения и корпоративная культура. Инновационный климат в «Аристократической» организации теряет свой блеск. Каждый понимает, что в компании уже не все в порядке, но каждый боится высказать эти мысли вслух.

Люди, которые принимают главные решения в компании, теряют волю и начинают принимать слабые решения. Они занимают выжидательную позицию, надеясь, что произойдут изменения во внешней среде, которые будут благоприятны для организации.

Отчаянно и безнадежно теряя рыночную долю, доходы и прибыль, «Аристократическая» организация вступает в стадию «Салем Сити» (Salem City)¹.

Финальное разрушение: «Салем Сити» (Salem City), «Бюрократизация» (Bureaucrasy) и «Смерть» (Death).

¹ Салем Сити — это город, который описал в своей пьесе Артур Миллер (1956). В этом городе шла активная «охота на ведьм».

Восьмая стадия — «Салем Сити». Компании на стадии «Салем Сити» проявляют следующие поведенческие характеристики:

- ♦ люди фокусируются на том, *кто* является причиной проблем, а не на том, *что* делать с этими проблемами. Проблемы получают персонализацию, начинается «охота на ведьм»;
- ♦ вместо того чтобы решать организационные проблемы, люди вовлечены в межличностные конфликты, подсиживая и дискредитируя друг друга;
- ♦ паранойя замораживает организацию;
- ♦ внутренние войны засасывают каждого, и никто не имеет времени на удовлетворение потребностей внешних клиентов.

Отличительная черта организации на этом этапе — «поиски виновного», или менеджериальная паранойя, которая ускоряет дальнейшее разрушение. Менеджеры борются друг против друга, проводя большую часть своего времени в построении и создании коалиций, которые они постоянно меняют. Они тратят свою творческую энергию в борьбе за личное выживание. Индивидуальная безопасность, они знают, зависит от уничтожения и дискредитации внутренних конкурентов. Талантливые люди покидают компанию. Этот порочный круг продолжается до тех пор, пока компания не становится банкротом или не переходит на стадию «Бюрократизации», существуя только благодаря поддержке из внешней среды.

Девятая стадия — «Бюрократизация»: искусственно поддерживаемая жизнь (*паралич*). Адизес использует термин «бюрократия» в смысле, значительно отличающемся от первоначального, который придавал ей М. Вебер².

Характеристики организации на стадии «Бюрократизация»:

- ♦ наличие большого количества процедур, правил, инструкций, которые уже утратили свою практическую ценность для достижения целей компании;
- ♦ отсутствие чувства контроля у руководства организации;
- ♦ клиенты вынуждены развивать навыки, которые позволяют обходить бюрократические препоны.

Государственная поддержка или национализация могут продлить жизнь компании. Хотя она должна уже умереть, ее жизнь может поддерживаться искусственно. На рис. 1 это представлено Z-образным отрезком, обозначая еще одно рождение на жизненном цикле организации. Первый раз такая кривая появляется после стадии «Ухаживание»: организация рождается впер-

² Хотя Вебер рассматривал бюрократию как угрозу основным личным свободам, он признавал, что она является наиболее рациональным способом построения организации.

вые, физически появляясь на свет; второй раз — после этапа «Давай-Давай», когда, освобожденная от опеки основателя и вступившая в стадию «Юность», компания перерождается эмоционально. Эта третья кривая означает новое рождение — компания должна была умереть, но с помощью искусственной системы жизненной поддержки она продолжает свое существование.

Как может существовать подобная организация? Только за счет мощной поддержки извне. «Бюрократическую» организацию поддерживают правительственные или политические круги. В самой компании существуют определенные департаменты, которые занимаются поддержкой отношений с правительством. Сотрудники этих отделов большую часть времени проводят в правительственных коридорах, а не на рабочих местах.

В состоянии бюрократии организация может существовать довольно долго. Однако приходит время смерти.

Десятая стадия — «Смерть». Организационная смерть определяется как нехватка ресурсов для вознаграждения членов организации за работу. Организация мертва, когда никто не хочет хорошо работать — для этого нет причины. «Смерть» случается, когда не остается людей, готовых принять на себя ответственность. А если нет политических или государственных сил, которые смогли бы поддержать слабеющую компанию, «Смерть» может произойти перед этапом «Бюрократизация».

Как определить, на какой стадии жизненного цикла находится компания. Не все части и подразделения организации растут и стареют с одинаковой скоростью. Бухгалтерия, например, может пройти от стадии «Младенчества» до «Аристократизма» за 24 часа, в то время как отдел маркетинга будет все еще находиться в стадии «Давай-Давай». Определяя стадию жизненного цикла организации, необходимо ориентироваться на те характеристики, которые встречаются чаще всего в поведении организации. Однако время от времени поведение организации может соответствовать другим стадиям жизненного цикла. Например, если организация находится в стадии «Юность», она иногда может проявлять характеристики «Давай-Давай» и иногда — стадии «Расцвет». Однако большую часть времени ее поведение будет соответствовать стадии «Юность».

Таким образом, растущая организация может проходить через несколько стадий жизненного цикла, и каждой стадии присущи специфические черты структуры и системы контроля, свои особые цели и способы внедрения инноваций. Концепция жизненного цикла организации — мощный инструмент для понимания и анализа проблем, с которыми встречается организация, способный помочь менеджерам найти правильное решение и перевести свою организацию на новую ступень развития.

Согласно некоторым исследованиям 84% новых предприятий, нормально проработавших год, терпят неудачу в первые пять лет своей жизни

из-за того, что оказываются неспособными совершить переход из стадии «Давай-Давай» в стадию «Юность». Когда организация вступает в последующие стадии жизненного цикла, такие переходы становятся еще более сложными. Те организации, которые не могут успешно решить проблемы, связанные с переходом в новую стадию жизненного цикла, ограничивают тем самым свой рост и даже могут потерпеть крах. В связи с этим жизненно важным для руководителя компании является изучение инструментов и методов проведения организационных изменений и понимание природы и сущности перемен в организации.

КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Организационные изменения определяют как освоение компанией новых идей или моделей поведения.

Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации: технология; товары и услуги; стратегия и структура; культура. У каждой компании есть неповторимый набор технологий, товаров, услуг, стратегии, структуры и культуры, которые можно собрать воедино для нанесения максимально мощного удара по избранным рынкам.

Изменения в технологии — это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или чтобы увеличить объем выпускаемой продукции. Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и ход работы. Например, в университете технологическими изменениями будут изменения в методике преподавания курса.

Изменения в товарах и услугах имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг. Новые товары могут представлять собой несколько усовершенствованные старые или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов. Например, в университете изменениями в товарах и услугах может быть новый учебный курс.

Изменения в стратегии и структуре организации относятся к административной сфере. Административная сфера организации — это контроль и управление. Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Изменения структуры и стратегии

обычно происходят сверху вниз, т. е. по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Для университета системными изменениями сверху может быть, например, новый, более эффективный учебный план. Уменьшение размеров корпорации, реструктуризация — все это примеры структурных изменений.

Изменения в культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения касаются того, как сотрудники думают. Это скорее изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

В предлагаемом учебном курсе основной акцент сделан на двух последних типах изменений — перемены в стратегии и структуре и изменения в культуре. Изменения в стратегии и структуре рассматриваются на примере проведения реструктуризации управления компанией — изучаются этапы проведения организационного анализа, связь стратегии и структуры, подходы к реструктуризации управления компанией. Изменения в культуре рассматриваются на примере проведения реинжиниринга и внедрения программы всеобщего управления качеством (TQM). Программы организационного развития (ОР), которые также сосредоточиваются на изменении старых культурных ценностей и появлении новых способов мышления, в рамках данного курса рассматриваются на примере создания «обучающейся организации».

Эти четыре типа изменений взаимосвязаны — перемены в одном ведут к переменам в других. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры — новых навыков от сотрудников. Например, в одной промышленной компании инженеры, внедрив роботов и более высокую технологию производства, тут же обнаружили, что она выдвигает повышенные требования к работникам. А повышение мастерства работников потребовало изменить систему оплаты их труда. Организация — взаимосвязанная система, и изменение какой-то одной ее части вовлекает в процесс перемен и другие.

Управление изменениями происходит на трех уровнях [Кантер, 1999, с. 20]:

- ♦ *Изменение проектов.* Это определенные последовательности действий, нацеленных на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности. Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не отходят далеко в сторону от традиций компании. Но если они представляют собой всего лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения могут повторно испытать ту же самую потребность.

♦ *Программы изменений.* Это взаимосвязанные проекты, разработанные для того, чтобы оказать совокупное организационное воздействие. Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании. Программы изменений часто терпят неудачу потому, что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много таких положений, которые не сочетаются одно с другим или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен бросить все, что делает, и присоединиться к проповедуемому ею культу.

♦ *Организации — проводники изменений.* Так называются компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения и совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

Причины сопротивления изменениям. Менеджерам следует ожидать, что при проведении перемен они столкнутся с сопротивлением на индивидуальном и организационном уровне. Для людей естественно сопротивляться переменам. Существует четыре основных урока, которые стоит усвоить, сопротивляясь изменениям [Марковский, 2001]:

1. Сопротивление переменам неизбежно. Поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по поводу собственного будущего, сопротивление возникает как в том случае, когда люди негативно воспринимают идею перемен, так и тогда, когда они относятся к ней позитивно.

2. Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от того, воспринимаются они негативно или позитивно.

3. Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление является более опасным, так как его трудно выявить.

4. То, что люди говорят, часто не совпадает с тем, что они на самом деле думают. Сотрудники компании редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Существуют две модели, иллюстрирующие временную динамику отношения к переменам в зависимости от позитивного или негативного отношения к ним на начальном этапе [Marshall, Conner, 1996].

В случае позитивного восприятия перемен человек преодолевает следующие этапы своего отношения к ним: 1) неинформированный опти-

мизм, 2) информированный пессимизм, 3) проверка, 4) «надеющийся» реализм, 5) информированный оптимизм, 6) стабильная рабочая фаза.

Эту модель можно сравнить с моделью отношений в благополучной семье.

В случае негативного отношения к переменам человек проходит через следующие этапы: 1) шок, 2) отрицание, 3) злость, 4) торговля, 5) депрессия, 6) проверка, 7) принятие.

Необходимо понимать, что существует три основные причины негативного отношения к изменениям и различные методы его преодоления (табл. 1) [Heller, 1998].

Таблица 1

Методы преодоления негативного отношения к изменениям

Типы негативного отношения к переменам	Меры по преодолению негативного отношения
<p>Рациональный Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Объяснить план с большей ясностью и более подробно • Описать, что случилось бы, если программа изменений не была начата • Вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений • Создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов
<p>Личный Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого • Представить планы по улучшению, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими • Принять ответственность за прошлые неудачи • Представить сценарий, показывающий предполагаемые выгоды основных изменений
<p>Эмоциональный Общая склонность в активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Показать на примерах, почему старые способы больше не работают • Организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен • Продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца • Объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс • Быть полностью искренним и ответить на все вопросы

Источник: [Марковский, 2001].

Поучительным примером того, насколько мощным может быть сопротивление переменам, является неудача ряда компаний в осуществлении реинжиниринга.

После выхода книги М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе» тысячи компаний в разных странах попытались применить на практике рекомендованный авторами подход. Опыт внедрения реинжиниринга вызвал волну разочарований и критики. По мнению большинства авторов, анализировавших практику применения реинжиниринга, в подавляющем большинстве случаев такие попытки приводили к отрицательному результату. Джеффри Беннет из Booz Allen&Hamilton, анализируя причины провала реинжиниринга, пришел к выводу, что фундаментальной причиной неудач является утопическая философия, лежащая в его основе [Bennett, 1998]. Эта утопическая философия исходит из того, что каждый человек движим заботой об общественном благе, а задачей посвященных лидеров является обучение масс таким правилам поведения, которые позволяют достигать большего общественного блага.

Интересным является метод сопротивления реинжинирингу, который Джеффри Беннет назвал «обманывание процесса». Люди следуют новому процессу на бумаге, но продолжают использовать старые методы, чтобы справиться со всеми исключениями и сложностями, которые не были в явной форме упомянуты в новом плане. Вместе с тем, особенно в организациях, не требующих сильной стандартизации, некоторые подразделения уже могут использовать процесс, который не хуже (а потенциально даже лучше), чем внедряемый процесс. Обе эти формы «обманываний» представляют собой сознательный отказ от нового плана, а не простое невежество.

Методы преодоления сопротивления изменениям. Несомненно, лучшее время для преодоления сопротивления переменам — это период до их возникновения. Другими словами, руководство должно сознавать большую вероятность сопротивления и принять меры по его предотвращению. Например, первичной причиной сопротивления может быть опасение, что перемены будут угрожать существующим социальным взаимоотношениям. В этом случае руководству требуется настоящее понимание — глубокое и детальное — существующей в организации системы социальных отношений, которые или сохраняются, или изменяются — как из-за самих перемен, так и из-за того, каким способом они осуществляются. Это обычно означает ясное представление того, что же такое неформальная организация и кто ее лидеры. Заверив более сильных неформальных лидеров (по формальным или неформальным каналам) в том, что предлагаемые новшества не ухудшат их материального положения, или даже сообразовав процесс внедрения новшеств с настроениями неформальной организации, можно устранить сопротивление.

Ниже приводятся некоторые проверенные методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление.

В 1979 г. Джон Коттер и Леонард Шлезингер опубликовали статью, в которой предложили различные методы преодоления сопротивления изменениям [Cotter, Schlesinger, 1979].

Образование и передача информации. Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Можно использовать различные методы передачи информации, такие как индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

Привлечение подчиненных к принятию решений дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

Облегчение и поддержка являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т. е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно также появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

Переговоры для обеспечения одобрения новшеств подразумевают, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью материальных стимулов. Например, руководство могло бы предложить профсоюзу более высокую оплату труда или обязательство не увольнять рабочих; или руководитель мог бы получить интересную работу, если он признает необходимость перемен.

Кооптация означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, рабочий или небольшая группа сотрудников, которые скептически настроены по отношению к грядущим новшествам в машинах и оснастке, могут быть введены в состав комиссии, которая анализирует применяемую технологию и определяет, какие машины и оснастка должны быть закуплены.

Маневрирование с целью уменьшения сопротивления переменам означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных. Например, один руководитель может попросить другого посмотреть предложение, поскольку он уже получил «добро» у высшего начальства. Хотя первый руководитель не получил этого одобрения у руководства корпорацией, он надеется, что, заручившись согласием различных

руководителей своего уровня, он или она смогут затем заявить высшему руководству: «Все согласны с этим предложением, и нам остается получить лишь ваше согласие».

Принуждение есть угроза лишиться работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

Как показывает табл. 2, каждая тактика имеет свои особые преимущества и недостатки. Руководители должны развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий метод.

Таблица 2

Методы преодоления сопротивления изменениям

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Образование и передача информации	При недостаточном объеме информации или неточной информации и анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать вам при осуществлении изменений	Требует очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Привлечение	Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменений, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменений, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений	Может потребовать много времени
Облегчение и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Дорогостоящий, требует большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу

1	2	3	4
Переговоры	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-то при осуществлении изменений и когда группа обладает значительными силами для сопротивления	Сравнительно простой (легкий) путь избежать сильного сопротивления	Может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Маневрирование и кооптация	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Может привести к возникновению проблем в будущем, если люди почувствуют, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольны изменениями

Источник: [Марковский, 2001].

С момента опубликования статьи Коттера и Шлезингера прошло более двадцати лет. За это время практика организационных изменений в американских и западноевропейских компаниях выявила опасности и недостатки методов, основанных на принуждении и манипулировании. Появилось большое количество работ, развивающих идею обучающейся организации. Безусловно, эти идеи привлекают своим гуманным подходом к людям и потенциально высокой эффективностью. Однако следует иметь в виду, что эти методы требуют больших затрат на обучающие и развивающие программы, привлечения для своего осуществления высококлас-

сных специалистов и никогда не дают отдачи при формальном и непрофессиональном подходе.

Изучая вопрос преодоления сопротивления изменениям, целесообразно рассмотреть несколько примеров из зарубежной и отечественной практики, а также провести ролевую игру в аудитории, используя разные методы преодоления сопротивления переменам.

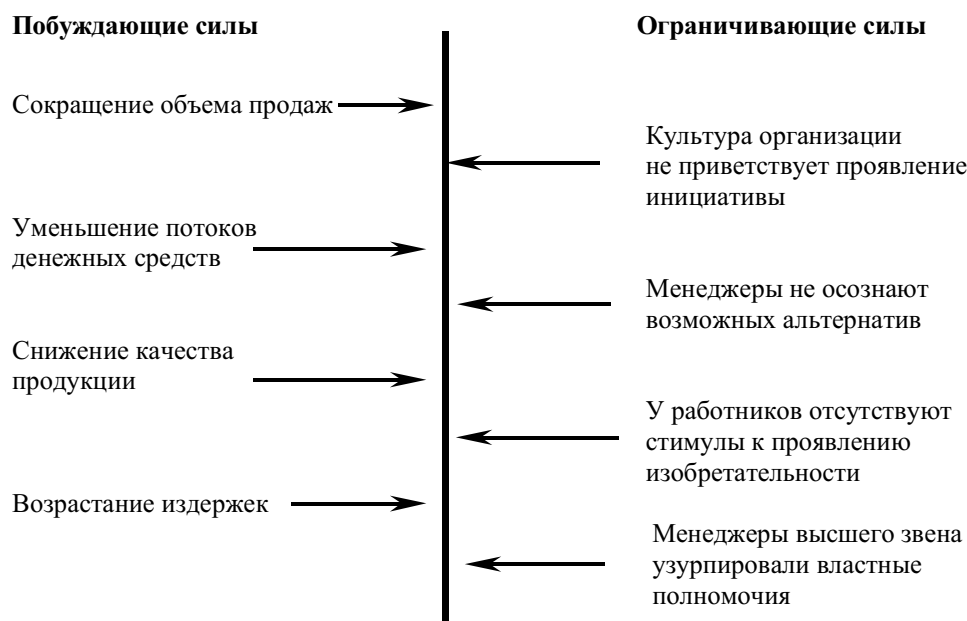
Изменениями можно и должно управлять. Анализируя внешние тенденции, образцы для подражания и современные требования, руководители планируют изменения, направленные на повышение гибкости организации, развитие ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды, использовать открывающиеся возможности. К настоящему времени теория и практика менеджмента могут предложить огромное количество моделей проведения изменений в организации. Эти модели позволяют выработать общую идеологию и концепцию проведения изменений, но вряд ли являются практическим руководством по управлению изменениями. Опыт автора показывает, что на данном этапе изучения предмета могут возникнуть проблемы в связи с излишней «теоретичностью» вопроса. Задача преподавателя заключается в том, чтобы показать «разумное зерно» в любой из рассматриваемых моделей и продемонстрировать примеры успешного применения этих моделей. Рассмотрим некоторые теоретические концепции управления изменениями.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Модель изменений К. Левина. Модель изменений американского психолога Курта Левина [Lewin, 1947] популярна и в наши дни. Ее основа — положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности. Какие силы приводят к установлению и поддержанию равновесия? Это — факторы, которые «подталкивают» к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности, К. Левин назвал их соответственно «побуждающими» и «ограничивающими» силами. При равенстве этих сил в организации сохраняется устойчивое положение.

Осуществление изменения предполагает либо возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, либо некую комбинацию взаимодействий, приводящих к нарушению их баланса. На рис. 2 представлены силы, поддерживающие равновесие в организации, которая недавно претерпела серьезные изменения.

К. Левин считает, что менеджеру, стремящемуся «подтолкнуть» процесс организационных изменений, основные усилия следует прилагать к уменьшению влияния ограничивающих сил, что способствует снижению напряжения, в то время как увеличение побуждающих сил только усиливает сопротивление.



Источник: [Дафт, 2001, с. 380].

Рис. 2. Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с серьезными проблемами

К. Левин предложил трехступенчатую модель изменений, получившую в дальнейшем широкое распространение:

- ◆ *«Размораживание»*. Необходимо что-то предпринять, чтобы сломать существующую практику. Большинство организаций чрезвычайно привержено старым методам ведения дел и отклоняет любые попытки изменений, поэтому требуются радикальные шаги, цель которых заключается в том, чтобы представить членам организации информацию о текущем положении дел, которую они игнорировали или не учитывали. В противном случае сотрудники будут сопротивляться изменениям, не осознавая их необходимости или не принимая ее. Трудность заключается в поддержании баланса, ведь если будущее представляется неблагоприятным, нарастает сопротивление переменам. Следует обосновать необходимость изменений в сочетании с убедительными сообщениями о методах реформ.

- ◆ *Движение*. На этом этапе выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.

- ◆ *«Замораживание»*. Проводятся мероприятия, направленные на упрочение новой организационной практики. К. Левин считает, что игнори-

рование данного этапа может привести к тому, что сотрудники вскоре вернуться к прежним методам работы. Следует убедить коллектив организации в эффективности новых методов, поддерживая их применение, пропагандируя выгоды новой системы.

Модель К. Левина предлагает общую схему изучения стадий развития организации, оставляя детали на усмотрение проводящих изменения индивидов. Сегодня некоторые исследователи оспаривают необходимость стадии «замораживание», поскольку в нашу эпоху непрерывных изменений менеджеры обычно подчеркивают, что внедряемая система носит временный характер и в недалеком будущем будет предложена новая.

Теория Е и теория О организационных изменений. Майкл Бир (M. Beer) и Нитин Нохрия (N. Nohria), исследователи в области организационных изменений, представили две полярные концепции организационных изменений, каждая из которых определяет соответствующие стратегию и идеологию перемен [Beer, Nohria, 2000].

Теория *Е* исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании.

Теория *О* рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации. В табл. 3 приводятся составляющие этих двух теорий.

Таблица 3

Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений

Характеристики	Теория Е	Теория О
<i>Цель</i>	Повышение прибыли	Развитие организационных способностей
<i>Лидерство</i>	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
<i>Объект изменений</i>	Структура и системы	Организационная культура
<i>Отношение к планированию изменений</i>	Программируемые и планируемые изменения	Реакция на появляющиеся возможности (эмергентные изменения)
<i>Мотивация</i>	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
<i>Участие консультантов</i>	Экстенсивная помощь консультантов, основанная на знании вопроса	Небольшая помощь в начале процесса изменений

Руководители, исповедующие теорию *Е*, используют, как правило, «жесткие» методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители, использующие теорию *О*, в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

Следует отметить, что «жесткие» стратегии, основанные на теории *Е*, в силу постоянного давления финансовых рынков, более распространены в американских компаниях, тогда как большая часть компаний из Азии и Европы в силу исторических и культурных особенностей предпочитает использовать «мягкие» методы, основанные на теории *О*.

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

Авторы этих теорий считают, что именно комбинирование «жестких» и «мягких» методов необходимо для достижения максимального эффекта. 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» подходов может привести к полному провалу, и лучше использовать «жесткий» или «мягкий» подход в «чистом» виде, понимая недостатки и ограничения каждого из них.

При выборе «жесткого» или «мягкого» подхода к осуществлению изменений руководитель компании должен исходить из времени, в течение которого необходимо осуществить изменения, и имеющихся для этого ресурсов, разрыва между существующим положением дел и поставленной целью, особенностей фирменной культуры и своего стиля лидерства. «Жесткому» авторитарному лидеру потребуется много времени и усилий, чтобы научиться применять «мягкие», обучающие методы, так же как обучающему лидеру будет непросто освоить «жесткие» методы, противоречащие его опыту и характеру.

Более подробно эти две теории будут рассмотрены в одном из следующих выпусков журнала «Вестник СПбГУ. Серия „Менеджмент“». Для представления этих двух концепций автором статьи было проведено исследование трех российских компаний, осуществляющих процесс изменений. Две компании использовали теории *Е* и *О* в «чистом» виде, в то время как третья — комбинированный подход к проведению изменений.

Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Вышеописанные теории *Е* и *О* скорее определяют «идеологию» перемен, чем дают в руки менеджеров инструмент для проведения преобразований. Более «практичной», на наш взгляд, является модель преобразования бизнеса, пред-

ставленная в книге «Преобразование организации» Франсиса Гуияра и Джеймса Келли. Авторы для описания системы организационных преобразований выбрали уже не раз использовавшуюся аналогию между организацией и человеческим организмом. Гуияр и Келли решили перейти от внешнего сходства в развитии организма и организации к сходству в их внутреннем функционировании, доходя в своих рассуждениях до генетического уровня. Неспециалисту в области биологии и физиологии трудно судить, насколько такая аналогия естественна и уместна. Важен результат: авторам книги действительно удалось построить согласованную процедуру организационных изменений, которая может претендовать на некоторую универсальность.

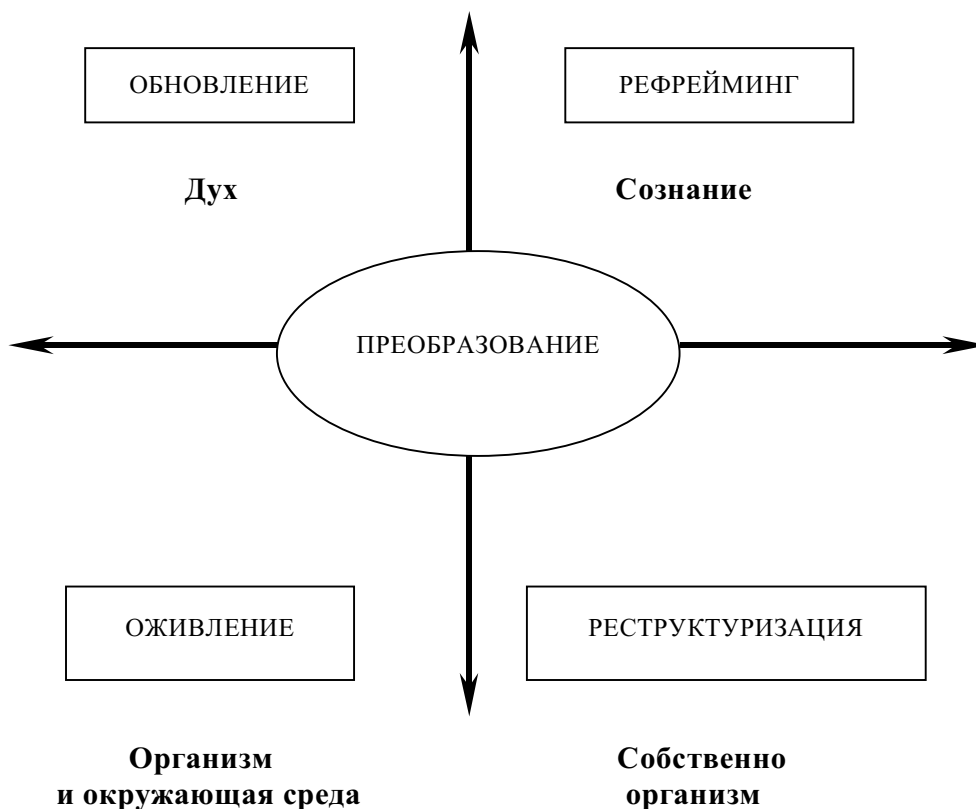
Предпосылка, лежащая в основе преобразования бизнеса, по мнению авторов, заключается в том, что сложность современной организации бросает вызов ее механистическому описанию, что корпорация подобна живому организму и представляет собой *биологическую корпорацию*. Авторы рассматривают компании как живые, обладающие волей существа, подобные людям, имеющие тело, мозг и дух. Компании рождаются, растут, заболевают, выздоравливают, взрослеют и стареют, мыслят, делают выбор, учатся, работают и чувствуют. Каждая компания уникальна, ее индивидуальность складывается из комбинации сделанного выбора и воздействия окружающей среды. Одни компании «умнее» других, другие сильнее, здоровее, третьи более добродетельны. Многие компании, работающие честно, имеют четко выраженное предназначение. Другие же просто шарлатаны: мораль для них не имеет значения. Сильно развитая индивидуальность — также особенность некоторых компаний, она основывается на четко определенных ценностях. Часть компаний испытывают «кризис идентичности», у них отсутствуют ценности или они определены недостаточно четко. И, как и люди, компании смертны. Однако в отличие от нашей кончины их смерть не является неизбежной.

Авторы считают, что для биологической корпорации секрет вечной жизни заключается в способности управлять одновременно преобразованием всех своих систем в едином стремлении к достижению общих целей.

Биологическая модель преобразования бизнеса, которую авторы исследуют в книге, состоит из четырех широких «терапевтических» категорий, которые названы четырьмя элементами преобразования³ (рис. 3). Авторы определяют преобразование бизнеса как *организованное перепроектирова-*

³ Дословно в оригинале книги речь идет о понятии «четыре R преобразования», так как все слова, которыми обозначают элементы (Reframe — рефрейминг, Restructure — реструктуризация, Revitalize — оживление, Renew — обновление), начинаются с латинской буквы R.

ние генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы — хотя и с разной скоростью — по четырем направлениям (элементам): рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению [Гуияр, Келли, 2000, с. 22].



Источник: [Гуияр, Келли, 2000, с. 22].

Рис. 3. Четыре элемента преобразования бизнеса

Рефрейминг — это сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к *сознанию* (мозгу) компании. Часто корпорации начинают упорно следовать определенному образу мыслей и теряют способность вырабатывать свежие ментальные модели относительно того, что они собой представляют и чем могут стать. Рефрейминг раскрывает корпоративное сознание, наполняя его новым видением перспективы и решимостью к переменам.

Реструктуризация — это важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность. Реструктуризация имеет дело с *организмом* компании, поэтому конкурентоспособность, т. е. необходимость быть подтянутым и соответствовать окружающей среде, имеет основное значение. Реструктуризация — это та область преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, где часто возникают неизбежные побочные эффекты, например увольнения и волнения среди работников. Однако вознаграждение, если его инвестировать в оживление и обновление, может быть использовано для «залечивания ран» или для уменьшения их глубины. Многие компании останавливаются на реструктуризации, обманутые своими быстрыми победами, но они не станут по-настоящему здоровыми, если не используют плоды этих побед для обеспечения более долгосрочных программ преобразования.

Оживление (ревитализация) — это возбуждение роста посредством установления *связи организма корпорации с окружающей средой*. Все компании хотят расти, но часто источники роста неуловимы, что делает процесс его достижения более проблематичным и длительным, чем реструктуризация. Из всех четырех элементов оживление — самый значимый фактор, который четко отличает преобразование от простого сокращения размеров компании.

Обновление имеет дело с человеческой стороной процесса преобразования и с *духом* компании. Оно связано с обеспечением людей новыми навыками и новыми целями, что позволяет компании регенерироваться. Обновление включает в себя создание нового метаболизма, быстрое распространение знаний внутри фирмы, а также выработку рефлекса адаптации к изменениям окружающей среды. Оно является наиболее тонким и трудным, наименее исследованным, но потенциально наиболее сильным направлением преобразования.

Компании — это живые организмы. Подобно людям, им нужно целостное медицинское обслуживание, а не лечение отдельных органов. Модель четырех элементов преобразования представляет собой уникально мощный способ выявления скрытых энергетических резервов компании и ее трансформации в нечто весьма значительное, чем об этом когда-либо мечталось.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Согласно большинству современных теорий организации, развитие организации — это процесс изменений. Следовательно, управление изменениями — это управление организациями. Можно оставить только этот аргумент для обоснования необходимости изучения курса «Управление изменениями» в российских школах менеджмента.

Практика менеджмента подтверждает существование закономерностей в развитии организаций. Именно поэтому изучение модели жизненного цикла организации играет огромную роль для правильного выбора инструментов и методов управления на каждой стадии жизненного цикла. Для российских компаний в настоящий момент это выглядит особенно актуальным, т. к. большинство из них находятся на этапе перехода от стадии «Давай-Давай» к стадии «Юность», а это — самый сложный этап, который часто приводит к гибели компании.

Модель жизненного цикла А. Адизеса проводит аналогию с жизнью человека — подобно человеку, организация рождается, взрослеет, стареет и умирает. Однако для организации, в отличие от человека, смерть не является неизбежной. Менеджеры могут применять различные модели организационных изменений для процветания компании и ее дальнейшего развития.

Изменения — это всегда болезненный процесс. Менеджерам следует знать, что сопротивление переменам неизбежно. Главное — определить причины сопротивления и применить соответствующий метод преодоления сопротивления переменам.

Представленные в статье модели организационных изменений позволяют не только преодолеть сопротивление переменам, но и с большой вероятностью успеха провести организацию через сложный процесс перемен. Осознание менеджментом потребности в переменам — фундамент, на котором основываются все последующие шаги по проведению организационных изменений.

Литература

- Гуияр Ф., Келли Дж. Преобразование организации. М., 2000.
- Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований, М., 2002.
- Дафт Р. Организации: Учеб. для психологов и экономистов. СПб., 2001.
- Кантер Р. Рубежи менеджмента: Книга о современной культуре управления. М., 1999.
- Коллинз Д. От хорошего к великому. СПб., 2001.
- Марковский В. Новый порядок. Управление изменениями // *Top-Manager*. 2001. Март. С. 94–101.
- Филонович С. Вступительная статья в книге Гуияр Ф., Келли Дж. Преобразование организации. М., 2000.
- Филонович С. Чем болеют компании // *Секрет фирмы*. 2001. Ноябрь. С. 56–58.
- Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб., 1997.
- Adizes I. *Managing corporate lifecycles: how to get to and stay at the top*. New Jersey, 1999.

- Beer M., Nohria N.* Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. Boston, 2000. P. 1–33.
- Bennett J.* Constrained Change. Unconstrained Results// Strategy&Business. Third Quarter. 1998.
- Cotter J., Schlesinger L.* Choosing Strategies for Change// Harvard Business Review. 1979. March — April. С. 106–114.
- Greiner L. E.* Evolution and Revolution as Organizations Grow// Harvard Business Review. 1972. July — August. (русский перевод: Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 76–94).
- Heller R.* Managing Change. DK Publishing Ink., 1998.
- Lewin K.* Frontiers in group dynamics // Human Relations. 1947. Vol. 1.
- Marshall J., Conner D.* Another Reason Why Companies Resist Change// Strategy&Business. First Quarter, 1996.

Статья рекомендована к печати проф. Н. В. Расковым, доц. Т. Н. Клеминой.
Статья поступила в редакцию 19 марта 2003 г.