Широнина Елена Михайловна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь, Российская Федерация
e-mail: ElenaShironina@yandex.ru

Shironina Elena

Candidate of Economic Sciences, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia
e-mail: ElenaShironina@yandex.ru

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

Аннотация. Приведен систематизированный обзор подходов к управлению изменениями, представленных в работах зарубежных авторов. Показаны базовые допущения, лежащие в основе каждого подхода. Рассмотрены преимущества и ограничения подходов к управлению изменениями. Предложена систематизация концептуальных подходов к управлению изменениями по трем измерениям: «ориентация на дело» (биологический, рациональный, ресурсный, системный подходы, подход непредвиденных обстоятельств), «ориентация на власть» (институциональный, политический подходы) и «ориентация на отношения с людьми» (психологический, культурный подходы). Показано, что постмодернистский концептуальный подход – попытка построения интеллектуального объекта (процесса изменений) по всем трем измерениям.

Ключевые слова: организация, управление изменениями, организационные изменения, подход, теория.

Цитирование: Широнина Е.М. Концептуальные подходы к управлению изменениями в зарубежных исследованиях // Вестник университета. 2019. № 7. С. 26-31

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE CHANGE MANAGEMENT IN FOREIGN STUDIES

Abstract. A systematized overview of change management conceptual approaches, presented in foreign studies, has been adduced. Fundamental assumptions, underlying each approach, have been shown. Advantages and limitations of change management approaches have been considered. Systematization of conceptual approaches to change management in three dimensions has been proposed: "business orientation" (biological, rational, resource, systems, contingency perspective approaches), "power orientation" (institutional, political approaches) and "people orientation" (psychological, cultural approaches). It has been shown, that postmodern conceptual approach is an attempt to build an intelligent object (process of change) in all three dimensions.

Keywords: organization, change management, organizational change, approach, theory.

For citation: Shironina E.M. Conceptual approaches to the change management in foreign studies (2019) Vestnik universiteta, I. 7, pp. 26-31. doi: 10.26425/1816-4277-2019-7-26-31

В настоящее время вопросам долгосрочного развития экономических систем на различных уровнях управления уделяется значительное внимание. В научном сообществе и деловых кругах сформировалось понимание, что темпы изменений никогда не были столь высокими.

Организационные изменения происходят во всех видах, формах и масштабах и затрагивают все организации во всех отраслях экономики [6].

Теория управления изменениями, как отдельное направление управленческой науки, начала формироваться после Второй мировой войны, когда появление новых технологий, новых рынков, изменение характеристик потребления актуализировало вопрос адаптации компаний к новым реалиям и, конечно, проблематика успешной реализации изменений попала в поле зрения ученых, консультантов и практиков.

Основополагающие концепты теории управления изменениями представлены в работах западных ученых. Исследования отечественных авторов представляют собой по большей части развитие западных концептов, причем с определенным временным лагом [1, с. 357].

Э. Ван де Вен и М. С. Пул сформулировали, что подходы к изменениям можно классифицировать по теориям, лежащим в их основе, и выделили четыре из них:

© Широнина Е.М., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

- теория жизненных циклов организации, указывающая на прохождение компанией нескольких этапов в своем развитии;
- телеологическая теория, предполагающая направленность субъекта изменений на достижение планируемого результата в ходе реализации программы изменений. Данная теория складывалась в рамках рационального направления, которое наиболее популярно среди топ-менеджмента компаний;
- диалектическая теория, основанная на связях, рождаемых противоречиями, управленческих проблемах в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. Диалектическая теория рассматривает, в том числе, вопросы власти и конфликта в организации;
- эволюционная теория, подразумевающая постепенное и непрерывное развитие компании для соответствия требованиям внешней среды [5].

Наиболее подробный анализ концептуальных подходов к управлению изменениями был представлен в исследовании Ф. Гратц и А. Смита, где были выделены следующие концептуальные подходы: биологический, рациональный, институциональный, ресурсный, подход непредвиденных обстоятельств, психологический, политический, культурный, системный и постмодернистский. Рассмотрим их подробнее.

1. Биологический подход.

Наиболее ранний подход. Обращение к биологии как метафоре организационных изменений актуализировало два направления. Первое направление задается эволюцией как таковой. Оно касается адаптации вида – или, в данном случае, популяции организаций – за время эволюции. М. Ханнан и Дж. Фриман в рамках популяционной экологии рассматривали постепенные изменения в отраслях, не фокусируясь на отдельных организациях. В. Маккелви и Х. Олдрич предположили, что изменения происходят в результате естественного отбора, когда отрасли постепенно и непрерывно развиваются, чтобы соответствовать ограничениям, задаваемым внешней средой. Э. Ван де Вен и М. С. Пул обращались к вопросу, почему существует огромное разнообразие организаций, когда биологический императив эффективности предполагает существование идеальной конфигурации, которая должна быть доминирующей [7].

Второе направление в рамках биологической концепции предполагает обращение к индивидуальному опыту организации и обобщается с учетом ее жизненного цикла.

2. Рациональный подход (также называемый стратегическим).

Рациональная концепция затрагивает соответствие дизайна, функционирования организации, компетенций требованиям внешней среды с учетом временного фактора. Изменения происходят потому, что руководство компании считает изменения необходимыми, и именно оно является главным инициатором изменений [7; 8].

Дж. Чайлд, К. Смит и Д. Берг утверждали, что руководители имеют полный контроль над своими организациями. Такие «гуру» менеджмента, как Дж. Коттер, Дж. Хабер и В. Глик, Р. Кантер предложили свои методы управления изменениями. По их мнению, успешное изменение находится в руках менеджеров. Когда изменения успешны, это происходит потому, что руководители были проницательны и дальновидны, но когда изменения идут плохо, это происходит потому, что случилось что-то непредвиденное [7].

Рациональный подход является самым популярным среди руководителей, стремящихся задать направление развития организации.

3. Институциональный подход.

Компании одной отрасли с течением времени становятся более однородными под влиянием институциональной среды. Изменения порождаются давлением в более широком институциональном контексте в форме новых нормативных, финансовых или правовых условий.

В организациях, оперирующих в одной и той же внешней среде, устанавливаются схожие структуры и порядки [2].

Одним из преимуществ институционального концептуального подхода является то, что он объясняет сходство между организациями и стабильность организационных механизмов внутри отрасли. Вместе с тем институциональный подход имеет тенденцию преуменьшать внутренние силы и влияние, которое могут оказывать члены организации на ее положение [7].

4. Ресурсный подход.

Является антитезой институциональному концептуальному подходу. Если последний объясняет движение к однородности организаций, то ресурсный подход объясняет неоднородность.

Любая конкретная организация не имеет в своем распоряжении все необходимые ей ресурсы. Дж. Пфеффер и Дж. Саланчик утверждали, что приобретение этих ресурсов является важнейшим условием как для выживания, так и для развития компании. Успешными организациями будут те, которые являются лучшими в приобретении, использовании и развитии ограниченных ресурсов и навыков. Более того, как отметил Т. Коннор, самые ценные ресурсы являются либо уникальными сами по себе, либо уникальным является способ, которым они могут сочетаться с другими ресурсами.

Организационные изменения начинаются с выявления необходимых ресурсов и их оценки с точки зрения критичности и дефицитности. Зависимость от ресурсов создает неопределенность, вместе с тем направление снижения неопределенности предсказуемо. Стимулирование изменений происходит главным образом изнутри поиском требуемых организации ресурсов. Организационные изменения фокусируются вокруг способности создавать новые товары и услуги, единственным ограничением успеха организации является управление ресурсами [7].

5. Подход непредвиденных обстоятельств.

Основан на предположении, что эффективность организации является следствием взаимодействия между различными факторами, такими как внешняя среда организации, используемые технологии, стратегии, структуры, системы, культура (Дж. Пфеффер). Вместе с тем инерция, отсутствие гибкости, недостаток ресурсов, отраслевое давление делают влияние факторов трудно предсказуемым. И. Маклафлин, Дж. Кларк, П. Олдер предположили, что в долгосрочной перспективе руководители организаций, действующих на конкурентных рынках, вынуждены корректировать деятельность и конфигурацию организации для соответствия требованиям эффективности, однако поиск наилучшего варианта ограничен невозможностью моделирования всех переменных, их отношения и причинно-следственных связей [7].

Преимуществом концептуального подхода непредвиденных обстоятельств является то, что он объясняет организационные изменения с поведенческой точки зрения, когда руководители должны принимать решения, учитывающие конкретные обстоятельства, уделяя особое внимание тем решениям, которые являются наиболее актуальными. Наилучшим способом действий является тот, который является принципиально ситуативным, соответствующим обстоятельствам, и описывается двумя словами: «It depends» [7, с. 143]. Нет одного наилучшего пути управления изменениями [8, с. 13].

6. Психологический подход.

В традиции прикладной социальной психологии, созданной К. Левином, психологический подход фокусируется на опыте людей и имеет связь со школами человеческих отношений и человеческого развития, которые возникли в ответ на чрезмерно механистические методы научного управления.

Два наиболее значимых направления известны как «организационное развитие» и «изменение как переход» (в отечественной литературе получило название «теория перехода»). В. Берк отмечал, что организационное развитие основывается на подходе исследования действий. Управление изменениями – это процесс сбора достоверной информации о препятствиях, возникающих при проведении изменений, и их устранение путем уменьшения опасений членов организации и снижения неопределенности [7].

С 1950 по 1970 г. в западной литературе стала доминирующей идея «организационного развития» (англ. organization development), которое рассматривалось как наилучший способ управления изменениями [5].

Теория перехода еще более сосредоточена на психологическом состоянии членов организации. Процесс организационных изменений связан, как утверждали В. Бриджес и Т. Джик, прежде всего с тем, как люди справляются с часто травмирующими психологическими переходами, которые сопровождают изменения. Чувства, эмоции и обучение рассматриваются как наиболее важные факторы, влияющие на управление изменениями. Изменения происходят медленно и осуществляются в небольших масштабах, поскольку люди не могут принимать быстрые и масштабные изменения без дискомфорта [7]. Адаптация к изменениям является внутренним процессом, который неконтролируем и не предопределен, потому что люди отличаются друг от друга.

7. Политический подход.

Компании рассматриваются как политические системы, состоящие из многочисленных коалиций, групп, которые действуют как прямо, так и скрытно, чтобы обеспечить власть и влияние.

Л. Болман и Т. Дил выдвинули следующие тезисы об организационной политике:

– компании представляют собой коалиции различных индивидуумов и групп, объединяющихся на основе общих интересов;

- между участниками коалиций существуют устойчивые различия в системах ценностей, верований, интересах, уровнях информированности, восприятии реальности;
- наиболее важные решения касаются распределения ограниченных ресурсов;
- ограниченность ресурсов и устойчивость различий формируют основу для конфликтов; последние становятся основной составляющей организационной динамики, а власть – наиболее важным ресурсом;
- решения являются результатом сделок, переговоров и соотношения позиций между заинтересованными группами [2].

Изменения являются производной движения власти от одной коалиции к другой, потому что каждая сила стремится к реализации собственных интересов. Внимание тех, кто осуществляет изменения, должно быть сосредоточено на обеспечении поддержки сильных коалиций, а также на формировании лидерских позиций и финансового влияния. Преимущество данного концептуального подхода в том, что он показывает столкновение идеологических императивов в организациях, а также аксиому, что без власти изменения не возможны. Вместе с тем политический подход игнорирует импульс перемен, исходящий из внешней среды или от сил, внешних по отношению к организации [7].

8. Культурный подход.

Указывает на организационную (или корпоративную) культуру. Связь и соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» зависит от смыслового значения «корпоративный», подразумеваемого тем или иным автором: это «корпорация» как социальный тип организации или субъект права – юридическое лицо или это «корпоративность» как «единый дух», единство общегрупповых ценностей и норм [4, с. 27-31].

В культурном концептуальном подходе изменения есть реакция на необходимость внешней адаптации и внутренней интеграции. Самый цитируемый исследователь организационной культуры Э. Шейн рассматривает организационную культуру как бессознательное явление и источник основных предположений и убеждений, разделяемых членами организации. Несмотря на определенное сходство между культурным и психологическим подходами, есть ключевое различие: психологический концептуальный подход связан с индивидуальным опытом людей, культурный – с коллективным опытом изменений и разделяемыми членами организации ценностями [7].

Концепция организационной культуры предполагает, что процесс перемен будет длительным, преобразования будут происходить медленно. Изменения в организации могут осуществляться путем целенаправленного воздействия на ее организационную культуру.

9. Системный подход.

По мнению сторонников системного концептуального подхода, любое проводимое изменение имеет многочисленные последствия во всей компании, и для того, чтобы управление изменениями было успешным, изменения должны быть проведены через все подразделения организации. Понятие системы требует дифференциации для определения ее составных частей и интеграции для обеспечения того, чтобы система не распадалась на отдельные элементы. В компаниях интеграция достигается путем определения иерархических уровней, отношений подчиненности, ответственности, установления правил, разработки процедур и политик.

Если организация понимается как система взаимосвязанных частей, влияющих друг на друга и зависящих от целого, чтобы функционировать должным образом, то организационные изменения эффективны тогда, когда вмешательство выровнено по всей системе [7].

10. Постмодернистский подход.

Изменения рассматриваются как продукт дискурса в организациях и предмет значительных дискуссий и споров. По мнению П. Бьюканана, изменения являются производной социально построенных взглядов на реальность многочисленных игроков. Дискурсивный анализ признает, что язык (то, что написано, сказано, услышано и прочитано) играет активную роль в создании картины мира; наши системы репрезентации создают социальные миры, где «реальность» сама по себе является социальной конструкцией. Это означает, что видение окружающего мира у каждого свое. Не существует универсального способа увидеть действительность или одной универсальной реальности. Изменения могут происходить в любом темпе, масштабе, под влиянием как внутренних, так и внешних стимулов, с различной степенью контроля. Однако, для большинства практиков постмодернистский подход представляется как слишком далеко уходящий в абстракцию [7].

Рассмотренные концептуальные подходы к управлению изменениями, на наш взгляд, возможно систематизировать в пространстве управленческих решений.

Известный бизнес-тренер и социальный технолог В. К. Тарасов выделяет три основные координаты в пространстве управленческих решений: дело, власть и отношения с людьми [3, с. 124].

Мы предлагаем следующую систематизацию концептуальных подходов к управлению изменениями по этим трем координатам (рис. 1).

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Систематизация концептуальных подходов к управлению изменениями по трем координатам в пространстве управленческих решений

На рисунке отражены девять подходов к управлению изменениями. Они оформились в так называемом SPOD-мире. SPOD – акроним английских слов steady (устойчивый), predictable (предсказуемый), ordinary (простой), definite (определенный).

На рисунке не отражен постмодернистский концептуальный подход к управлению изменениями потому, что этот подход, по нашему мнению, – попытка построения интеллектуального объекта, в данном случае процесса изменений, по всем трем измерениям. Это подход VUCA-мира. Мир VUCA это мир нестабильный, неопределенный, сложный и неоднозначный. VUCA – акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). Вместе с тем на практике постмодернистский подход трудно использовать из-за его абстрактности.

В заключение отметим, что, рассматривая различные концептуальные подходы, необходимо помнить о многоаспектности управления изменениями – изучать процесс и содержание, статику и динамику, давление и влияние, индивидуальное и коллективное, планируемое и спонтанное, экономическое и политическое.

Библиографический список

1. Лебедева, Н. Ю. Современные взгляды на управление изменениями / Н. Ю. Лебедева, Е. М. Широнина // Труды IX научно-практической конференции с международным участием «Инновационные кластеры цифровой экономики: драйверы развития». Санкт-Петербург, 17-21 мая 2018 г. Под редакцией А. В. Бабкина. – СПб., 2018. – С. 355-359.
2. Минцберг, Г. и др. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 366 с.
3. Тарасов, В. К. Технология лидерства / В. К. Тарасов. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2017. – 240 с.

4. Широнина, Е. М. Совершенствование методического инструментария управления организационной культурой предприятия: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук. – Пермь, 2013. – 197 с.
5. Burnes, B., Jackson, Ph. Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values//Journal of Change Management. – 2011. – № 11 (2). – Pp. 133-162.
6. By, R. Organisational change management: a critical review//Journal of Change Management. – 2005. – № 5 (4). – Pp. 369-380.
7. Graetz, F., Smith, A. Managing organizational change: a philosophies of change approach//Journal of Change Management. – 2010. – № 10 (2). – Pp. 135-154.
8. Hughes, M. Reflections: studying organizational change leadership as a subfield//Journal of Change Management. – 2018. – № 18 (1). – Pp. 10-22.

References

1. Lebedeva N. Yu., Shironina E. M. Sovremennye vzglyady na upravlenie izmeneniyami [*Modern consideration of change management*]. Trudy nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem “Innovatsionnye klasteri tsifrovoi ekonomiki: draivery razvitiya”. Sankt-Peterburg, 17-21 maya 2018 g. [*Proceedings of the IX research-to-practice cinference with foreing participation “Innovation clusters in the didgital economy: drivers of development”. St. Petersburg, May 17-21, 2018*]. Pod red. A. V. Babkina. SPb., 2018. Pp. 355-359.
2. Mintzberg G., Ahlstrand B., Lampel J. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategii menedzhmenta [*Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*]; per. s angl. M.: ООО “Alpina Publisher”, 2013. 366 p.
3. Tarasov V. K. Tekhnologii liderstva [*Leadership technology*]. M.: ООО “Izdatelstvo “Dobraya kniga”, 2017. 240 p.
4. Shironina E. M. Sovershenstvovanie metodicheskogo instrumentariya upravleniya organizatsionnoi kul’turoi predpriyatiya: diss. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05 [*Improvement of methodical tools of organizational culture management of enterprise: Cand. Sci. (Economics) diss.*], Institut ekonomiki Ural’skogo otdeleniya Rossiiskoi akademii nauk. Perm, 2013. 197 p.
5. Burnes, B., Jackson, Ph. Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values. Journal of Change Management, 2011, I. 11 (2), pp. 133-162.
6. By, R. Organisational change management: a critical review. Journal of Change Management, 2005, I. 5 (4), pp. 369-380.
7. Graetz, F., Smith, A. Managing organizational change: a philosophies of change approach. Journal of Change Management, 2010, I. 10 (2), pp. 135-154.
8. Hughes, M. Reflections: studying organizational change leadership as a subfield. Journal of Change Management, 2018, I. 18 (1), pp. 10-22.