УДК 003. 94

JEL 03, B52

DOI: 10.17213/2312-6469-2019-3-42-56

ДЕТАЛИЗИРОВАННЫЕ ТИПОЛОГИИ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

© С.А. Салтыков, Е.Ю. Русяева 2019

***Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова Российской
академии наук г. Москва, Россия***

Рассмотрение методов управления изменениями в оптике институционального подхода показало, что у этих методов есть существенные ограничения по целесообразности их применения. Продемонстрировано, что многие из общеизвестных методов управления изменениями можно рассматривать как интересные и полезные «кирпичики» теории менеджмента, требующие дальнейшего развития и доработки, однако существенная их часть не является уже готовыми к применению инструментами, с использованием которых эффективность управления изменениями будет существенно выше, чем без их использования. Высказано и обосновано предположение, что интеграция имеющегося в области управления изменениями инструментария и детализированных, хорошо проработанных типологий самих изменений, сопутствующих им процессов и экономических агентов, участвующих в этих изменениях, будет способствовать созданию методов управления изменениями, существенно повышающих эффективность претворения изменений в жизнь по сравнению с неприменением этих методов.

Ключевые слова: институциональный подход, управление изменениями, детализированные типологии, таксономии активных элементов.

THE DETAILED TYPOLOGY AND INSTITUTIONAL FOUNDATIONS OF CHANGE MANAGEMENT

© S.A. Saltykov, E.Yu. Rusyaeva 2019

***V.A. Trapeznikov Institute of Control Sciences Russian Academy of Sciences,
Moscow, Russia***

Consideration of change management methods in optics of institutional approach showed that these methods have significant restrictions on expediency of their application. It is shown that many of well-known methods of change management can be considered as interesting and useful "bricks" of the theory of management demanding further development and completion, however their essential part are not tools, ready for application, use of which makes change management significantly more effective. The assumption is stated and proved

that integration of the tools which are available in the field of change management and the detailed, well worked through, typology of changes, processes accompanying them and the economic agents participating in these changes, will promote creation of the methods of change management, which significantly increasing efficiency of realization of changes in life in comparison with non-use of these methods.

Keywords: *the institutional approach, change management, detailed typology, taxonomy of active elements.*

1. Введение

В современном менеджменте управление изменениями в организации выделилось в отдельную область знаний. Это обусловлено возникшей необходимостью в более глубоком и детальном изучении процесса перехода организации из текущего состояния в желаемое. В сентябре 2014 года довольно авторитетная ассоциация The Association of Change Management Professionals (США), объединившая вокруг темы управления изменениями наибольшее количество участников из разных стран, выпустила «STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©» [1]. В стандарте подчеркивается, что существует бесконечное множество типов изменений, но пока отсутствует один универсальный инструмент управления изменениями. В этом стандарте делается упор на стратегические изменения в организации, и одна из важнейших ролей отводится управлению проектами в процессе формирования желаемого будущего организации.

Итак, сама тема управления изменениями актуальна, к ней приковано особое внимание. При этом, по-видимому, реальная практическая отдача от применения большинства моделей пока невелика. Это заставляет создавать все новые модели, совершенствовать прежние, но результат пока все тот же.

На наш взгляд, причина некоторой практической неприменимости кроется в том, что каждый из предлагаемых в моделях этапов не имеет однозначной интерпретации, поэтому и трактуется реальными менеджерами в согласии с их собственными интересами, не всегда совпадающими с интересами всей компании. Поясним далее это положение примерами.

Мы укажем основные недостатки известных моделей, предложим направления их совершенствования. То есть, целью данной статьи является обоснование предположения, что интеграция детализированных типологий с уже имеющимися методами управления изменениями поможет создать более эффективные, более практически применимые инструменты управления изменениями в современных организациях.

2. Об институциональных основах управления изменениями

Раздел в теории менеджмента, изучающий возможности развития и изменений в организациях – change management появился не так давно, в конце прошлого века. Задача управления изменениями как раздела менеджмента в зависимости параметров управленческой ситуации разрабо-

тать комплекс целенаправленных воздействий для оптимизации процесса внедрения изменений в организации.

В ходе данного исследования будет показано, что многие из так называемых методов управления изменениями представляют собой, по сути, своеобразные «чек-листы» [2], то есть списки необходимых действий, «контрольные списки» (англ. check – проверка, list – список). С этими чек-листами менеджерам нужно сверяться, на них стоит ориентироваться при работе над изменениями. Сверяясь с ними, трудно пропустить какой-либо важный этап, шаг в управлении изменениями. Но по факту, такой чек-лист не является методом в полном смысле слова, он не представляет из себя некий детальный алгоритм достижения цели.

Действительно, далеко не каждый экономический агент может «пойти и сделать» те действия, которые представлены в данном чек-листе. Более того, между двумя разными агентами не обязательно будет консенсус по поводу того, как именно реализовывать некоторый шаг данного чек-листа. Мнения могут расходиться вплоть до полностью полярных относительно необходимых действий. А часто у управленца и вообще может не быть идей, как именно реализовать данный шаг метода (чек-листа). То есть, получается, что вербальная формулировка шага якобы метода вроде есть, а что конкретно делать для его реализации в ситуации с данными параметрами – непонятно. И сам по себе метод (чек-лист) управления изменениями никак не помогает ответить на этот вопрос.

Иначе говоря, методы такого рода не определяют рецепт достижения конечного результата. Под результатом подразумевается экономически эффективное (с позиции соответствующих показателей эффективности), относительно безболезненное для организации и, как сейчас модно говорить, «экологичное» во всех смыслах, претворение в жизнь необходимых изменений. По факту, тот управленец, который не способен без дополнительных инструментов привести в организацию требуемые изменения, скорее всего, не сможет этого сделать и при использовании данного чек-листа как такового. И то, что он не пропустит какого-либо шага, не сильно спасёт ситуацию, ведь даже сконцентрировав свое внимание на данном шаге, менеджер, вероятнее всего, поймет, что не знает точно, что именно он должен сделать «здесь и сейчас».

Кроме того, действия, которые управленец должен предпринять на данном шаге управления изменениями в организации, могут быть им истолкованы превратно. Скорее всего, большинство обычных менеджеров, то есть, тех, кто не является фанатиком своего дела (коих, большинство), поступит так, как выгодно им. Раз остается многозначность трактовок необходимых для реализации шага действий, то любую ситуацию с высоким «люфтом управленческого произвола» экономический агент может развернуть себе на пользу.

Вот здесь-то и вылезают «институциональные уши» управления изменениями: если бы экономический агент был пассивным элементом системы управления, таким роботом, беспрекословно выполняющим предписания, он бы в случае слишком высокой для него неопределенности, в которой он не может принять обоснованное решение, сообщил бы наверх, руководству, попросил бы совета, консультаций. Но человек как активный элемент системы управления может использовать высокую неопределенность относительно необходимых действий на данном шаге управления изменениями себе на пользу. Этакая неформально говоря, «мутная водичка» лишь на руку обычному активному агенту. Он может сделать вид, что понял, что нужно делать на данном шаге (хотя на самом деле не понял), вопросов не задаст, за консультацией «наверх» не пойдет, а предпримет такие действия, которые, так или иначе, выгодны именно ему.

Институциональный подход в изучении поведения экономических агентов отказывается от представлений об управленцах как неких пассивных «винтиках» системы, слепо выполняющих указания, и предлагает свои способы адекватного описания «институциональной стихии» как феномена активности элементов системы управления.

Видим, что при анализе методов управления изменениями оказывается актуальным учет институциональных оснований управления изменениями. Без учета институциональной природы управления изменениями картина использования методов управления изменениями будет неполной. Будет казаться, что методов, представленных в форме чек-листов, будет достаточно для эффективного управления изменениями: пассивный «исполнительный» экономический агент или корректно осуществит действия данного шага некоторого метода управления изменениями, или эскалирует задачу, если у него возникнут вопросы. На деле же активный «хитрый» экономический агент может развернуть всё, что можно, себе во благо, даже если это противоречит интересам и целям центра управления. И реальные социальные институты состоят чаще всего именно из таких активных экономических агентов. А реальная жизнь социального института спецификой такой активности во многом и обусловлена, это нельзя не учитывать.

Как же совладать с «институциональной стихией» и таким образом сделать управление изменениями еще более эффективным? В этом может помочь инструмент, так или иначе снижающий «люфт управленческого произвола» при реализации каждого из шагов какого-либо метода управления изменениями. Такой инструмент должен чётче определять необходимые управленческие действия для каждого из классов ситуаций, а также определять случаи, когда задачу необходимо эскалировать, сообщив управленческому центру, что требуется дополнительная информация или соответствующие указания. Здесь ключевым будет задание границ этих классов ситуаций, для которых определены соответствующие, чаще всего различные управленческие действия. Внутри таких классов ситуации яв-

ляются как бы неразличимыми для управленца: каждой из ситуаций одного и того же класса сопоставляются какие-то одинаковые управленческие воздействия. Фактически речь идет о формировании оптимальной структуры неразличимости управленческих ситуаций при заданных ограничениях. Такая оптимальная структура неразличимости задает необходимую детализированность шагов и подшагов при описании процесса управления изменениями.

В частном случае, оптимальная структура неразличимости требуется не только для управленческих ситуаций, но и для активных и пассивных элементов системы управления как составных частей управленческой ситуации. Говоря несколько менее формализованным языком, при заданных ограничениях такие оптимальные (для повышения эффективности решения данной экономической задачи) структуры неразличимости управленческих ситуаций и элементов системы управления, как активных, так и пассивных, можно назвать типологиями этих ситуаций и элементов. Предполагаем, что «залогом успеха» в управлении изменениями при использовании имеющихся методов управления изменениями, станет использование корректно сформированных, достаточно детализированных типологий управленческих ситуаций, возникающих в ходе управления изменениями, и типологий экономических агентов, участвующих в изменениях.

3. Пример возможного применения моделей и методов управления изменениями

Проанализируем существующие методы управления изменениями. Чтобы придать нашему анализу больше конкретики, рассмотрим некий условный пример, на который мы будем опираться при рассмотрении каждого из методов. Предположим, что в довольно консервативной большой организации нужно внедрить «бесбумажные» технологии документооборота. Насколько сложно привести подобные изменения? Очевидно, что осуществить это на практике непросто, каким бы «линейным», простым, понятным и очевидным процесс внедрения ни казался на первый взгляд. Действительно, устаревшая технология бумажного документооборота породила, скорее всего, в свое время целый комплекс формальных, а главное, неформальных взаимоотношений внутри организации. Внедрение электронного документооборота неизбежно разрушит часть неформальных связей и выполняющих определенные функции «подпорок». На что повлияет это разрушение связей, чем их заменить – сразу не ясно, ведь они были не формализованы и нигде не документированы. Более того, внедрение электронного оборота теоретически позволяет снизить трудоемкость операции и, соответственно, уволить часть персонала. Но из-за существования опять же неформальных связей внутри коллектива такие увольнения могут привести к сложно прогнозируемому «эффекту домино». Более того, это может привести не только к потере лояльности оставшейся части коллек-

тива, но и к ее откровенному саботажу процесса изменений. И это только верхушка айсберга. На этом примере, видим, что реализация, казалось бы, естественного, «прогрессивного» процесса цифровизации превращается на деле в распутывание целого клубка сложных, взаимосвязанных проблем. Менеджеру может быть совсем не понятно, с чего начинать разматывать этот клубок так, чтобы минимизировать неизбежные негативные последствия, сопутствующие внедрению изменений. И большой вопрос, смогут ли известные методы и модели управления изменениями подсказать верное решение управленцу-практику. Также не ясно, помогут ли имеющиеся модели привести менеджера к таким контринтуитивным для него соображениям, которые существенно повысят эффективность претворения изменений в жизнь организации.

Перечислим некоторые наиболее известные на сегодняшний день модели и методы [3] управления изменениями:

- модель ADKAR;
- модель Курта Левина;
- модель И. Ансоффа;
- системная модель П. Сенге;
- модель перехода Уильяма Бриджа;
- методология AIM (Accelerated Implementation Methodology);
- модель 7C компании «McKinsey & Company Inc»;
- модель изменений Джона Коттера.

Для обоснования приведенных нами соображений, рассмотрим подробнее некоторые из приведенных моделей и начнем с ADKAR, получившей свое название от сокращения английских наименований этапов процесса управления (менеджмента) изменениями. Эта модель предлагает пошаговый подход для обеспечения управления изменениями, и, по мысли создателей, ее задача - помочь выделить те этапы, где процесс может дать сбой. Причем, как отмечают сами авторы модели, несмотря на то, что многие шаги кажутся очевидными и, казалось бы, не требуют объяснения, часто организации терпят неудачу в управлении основными изменениями бизнес-процессов [4] !

Вот стандартные пять шагов процесса ADKAR:

1. Осознание необходимости перемен (Awareness).
2. Желание принимать участие и поддерживать изменения (Desire).
3. Знание о том, как надо меняться (Knowledge).
4. Возможность обеспечения требуемых навыков и линии поведения (Ability).
5. Усиление позиции для поддержания перемен (Reinforcement).

Краткое пояснение каждого из пяти шагов таково:

1. «Осознание: создайте понимание того, что перемены необходимы.

Нужно дать ответ на ключевые вопросы:

- 1) Почему нужны изменения?
- 2) Что не так с процессом, который существует сейчас?
- 3) Как это влияет на сотрудников?

2. Желание: создайте желание поддерживать и принимать участие в процессе изменений. Обычно это включает в себя информирование команды о выгодах таких перемен (для компании и сотрудников). Эффективное руководство играет важную роль в том, чтобы помочь людям принять перемены.

3. Знание: дайте людям информацию, чтобы они знали, что должны делать и как это повлияет на них. Обычно данный этап включает в себя тренинги и обучение, представление детальной информации о новых заданиях и процессах, объяснение новых ролей и обязанностей.

4. Возможность: обеспечьте навыки и поддержку для осуществления новых процессов. Это может включать в себя доступ к экспертам в данной области и наблюдение за результатами процесса.

5. Усиление: создайте атмосферу для поддержания перемен и сохранение позитивного импульса. Данный этап включает признание (поздравление, поощрение, обратная связь) и возможность учёта (аудиты, оценка деятельности, привязка результата деятельности к оплате)».

Очевидно, что эта модель выглядит как чек-лист, просто как набор деклараций. Рецепта действий на каждом шаге она практически не предусматривает. Поэтому каждый менеджер может трактовать каждый шаг как ему удобно и выгодно.

Проверим, как именно указание на осознание необходимость перемен поможет менеджеру в вышеприведенном примере? Допустим, как в нашем примере, управленец достаточно ясно осознал, почему нужен электронный документооборот в организации и чем плоха старая, бумажная технология. Он, зная свой коллектив, «пройдется» мысленным взором по всем подразделениям, по всем сотрудникам и примерно поймет, как на них повлияет внедрение безбумажных технологий. Даже в первом приближении ясно, что изменения повлияют неоднозначно, недовольных, скорее всего, будет больше, чем удовлетворенных, характер их взаимоотношений будет сложный. Чтобы увидеть ситуацию более подробно, во втором приближении, нужно строить целую динамическую модель с многочисленными обратными связями. Но, по факту, чтобы учесть все детали и возможные последствия, такую модель нужно разрабатывать год целому отраслевому НИИ, что очевидно менеджеру. А как без экспликации этой модели и без разработок НИИ «на глазок» ухватить те эвристики, которые бы позволили менеджеру осознать, как эффективно внедрять изменения, метод ADKAR ответа не дает. В итоге менеджер, что знал, то и знает, ничего нового метод ему пока не дал.

Со вторым шагом – «создайте желание», наверное, сложнее всего. Легко сказать, объясните, почему это выгодно для компании и для сотруд-

ников, но трудно сделать, ведь в подавляющем большинстве случаев их интересы противоположны. Задача согласования частично противоположных интересов, на самом деле, потянет, неформально говоря, не на одну «нобелевку». И декларация – «а вы вот создайте!» – ничем менеджеру не помогает. Если в результате внедрения электронного документооборота сотрудника, десятилетиями переключавшего бумажки, придется уволить, как объяснить ему, что ему это выгодно, что он в этом заинтересован? Перевести на другую должность? Ему придется переучиваться, в этом рядовой исполнитель бумажной рутины, скорее всего, тоже не будет заинтересован. Более того, он сделает все возможное, чтобы неявное знание, носителем которого он является, не стало достоянием компании. В этом случае сотрудник, скорее всего, сделает всё, чтобы как раз притормозить изменения в организации. Так что, на практике, что именно делать со всем этим комплексом проблем далеко не всегда ясно.

Видим, что декларация «создайте желание» порождает целый веер сложных вопросов, на которых и без модели ADKAR, и с ней, ответа нет. То есть, как этап исследования, этап кирпичик знания, чек-лист ADKAR, наверное, полезен, может и должен соревноваться с другими «кирпичиками» за право стать приоритетным объектом исследования. Но уже готовым, рабочим инструментом управления изменениями ADKAR, конечно же, не является.

Аналогично можно показать, что указанные выше модели Курта Левина, И. Ансоффа, П. Сенге, модель перехода Уильяма Бриджа и методология AIM (Accelerated Implementation Methodology) [5] также крупноблочные, концептуально размыты, пошагово не конкретизированы. Следовательно, сами по себе, без «прикручивания» к ним чего-то еще, детализации процессов и процедур, являются малоприменимыми.

Так что далее рассмотрим модели, состоящие из большего числа шагов. Может быть там прописан более подробный алгоритм действий по осуществлению изменений в организации?

4. Метод 7С компании «McKinsey & Company Inc» и детализированные типологии

Перед нами модель Маккинси 7S (или в английском варианте McKinsey 7S) [6]. Модель 7S была разработана в 1980-х годах группой консультантов консалтинговой компании McKinsey. Основными авторами модели считаются Том Питерс (Tom Peters) и Роберт Уотерман (Robert Waterman). На сегодняшний момент модель получила мировое распространение за свое преимущество, по сравнению с другими моделями оценки микросреды компании, так как в ней ставится акцент на важность человеческого фактора в развитии компании. То есть, структура организации здесь рассматривается не только со стороны имеющихся материальных

ценностей, но и со стороны, как сейчас модно говорить, «человеческого капитала». Рассмотрим детали модели.

Модель состоит из 7S: стратегия (strategy), структура (structure), системы (systems), стиль (style), сумма навыков (skills), сотрудники (staff) и совместные ценности (shared values). Все элементы модели связаны между собой. Это означает, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных. Проанализируем модель 7S.

Действительно, кажется очевидным, что чем элементов больше, тем лучше, в модели их 7. Но, при ближайшем рассмотрении, несмотря на это преимущество, модель управления изменениями 7S остается крупноблочной и неприменимой в полной мере. Возьмем, к примеру, такой компонент, как сумма навыков. Из здравого смысла понятно, что мы пытаемся перечислить навыки, которые имеют сотрудники организации, посмотреть, какие из них сильные, а какие слабые, чтобы их «прокачать». Казалось бы, эти положения полезны и для развития организации, и для управления изменениями в организации. Но на самом деле люфт менеджерского произвола в этом случае будет тоже слишком велик. Почему? Дело в том, что все эти компоненты можно проинтерпретировать по-разному в зависимости от цели, навыков управленца, личных интересов и его пристрастий, и пр.

Приведем пример научной академической организации. Теперь здесь ценится такой навык, как способность научных коллективов к междисциплинарному синтезу [7] в их исследованиях. Но как узнать на самом деле, что научный коллектив проводит именно междисциплинарные исследования, а не какие-то другие, маскирующиеся под «междисциплинарность»? Тогда нужна, прежде всего, детализированная типология самой междисциплинарности. То есть, без дальнейшей детализации знание об этом навыке как о существенном элементе нам пользы не принесет.

Поясним на примере. Если мы возьмем тривиальное деление исследований на моно- и междисциплинарные в широком смысле, то по факту многим исследователям будет выгодно «свалиться» в так называемую мультидисциплинарность [8, 9] – исследования формально уже междисциплинарные, но обладающие минимальной глубиной междисциплинарного синтеза. В итоге навык не только не будет «прокачан» (междисциплинарный синтез будет неглубок), но это и помешает развитию других навыков, например, глубоких монодисциплинарных исследований.

Как видим, осознанное управление изменениями в этой компоненте может принести скорее вред, по сравнению с неприменением действий, связанных с этим элементом. Если научный коллектив ранее проводил хорошие монодисциплинарные исследования, то в случае, как в приведенном примере, при выделении денег именно на междисциплинарность, получилось «ни то, ни се».

Так мы показали, что применение модели 7S без использования оптимальных типологий может привести даже к отрицательным результатам. Напротив, если использовать оптимальную таксономию междисциплинарности [8], можно существенно улучшить, «прокачать» навыки академической организации.

5. Метод 8-ми шагов Коттера и детализированные типологии

Фактически, тот же анализ верен и для модели 8-шагов Коттера [10]. Автор, создавший их в 1995 году, поняв, что с той поры многое изменилось, конкуренция усилилась, стала глобальной и значительно возросла динамика изменений, с учетом новых данных представил усовершенствованную модель в 2014 году. В ней Коттер отказался от классического подхода, основанного на представлении сотрудников слепыми винтиками системы. Теперь в модели есть теоретическое осознание того, что изменения управляются благодаря личному интересу людей, объединенных в сеть, а иерархическая структура организации поддерживает стабильные условия работы. Тем не менее, даже задекларированная ставка на оргструктуру и человеческий фактор не спасает модель от крупноблочности и недостаточной проработанности деталей.

Модель «Восемь шагов» Дж. Коттера состоит из восьми этапов [11]:

1. Развить чувство крайней необходимости (обсудить текущее положение в сравнении с возможными сценариями будущего, тем самым – увеличить потребности в изменениях).
2. Сформировать императивную направляющую коалицию (создать группы из людей, способных эффективно работать вместе).
3. Создать образ (сформировать образ, согласовывающий усилия по изменению со стратегиями достижения поставленных целей).
4. Распространить образ (довести до каждого отдельного сотрудника цели изменений, стратегии и поведение).
5. Дать возможность окружающим действовать в соответствии с образом (устранить препятствия).
6. Спланировать и добиться краткосрочных побед (искать и рекламировать видимые краткосрочные улучшения, публично вознаграждать сотрудников за успехи).
7. Укрепить изменения и ввести новые (стимулировать деятельность работников путем повышения в должности, и вознаграждением тех, кто способствует достижению конечной цели организации, оживлять процесс новыми проектами, идеями, ресурсами и агентами изменений).
8. Утвердить новые подходы (убедиться, что все сотрудники осознают, что новое поведение ведет к успеху компании).

Очевидно, что первые пять шагов – это просто лозунги и декларации, а шестой и седьмой представляют из себя мотивационные стимулы за движение по циклу развития организации. Но если это движение по циклу

развития будет представлено неоптимальной типологией, то результат этой мотивации будет отрицательным, так как деньги будут потрачены, а результата не будет.

Приведем в пример возможности изменений для той же академической научной организации. Получим, что если типология будет оптимальной, как, к примеру, представленная в работах [9] типология уровней готовности научных исследований (УГНИ) [12], то можно будет устранить разомкнутость инновационного цикла, тем самым существенно улучшить работу академической организации.

Действительно, если «маленькой победой» считать переход от фундаментальной науки к поисковой, и за это вознаграждать научных сотрудников, то мы и получим налицо феномен разомкнутости инновационного цикла, о котором говорится в Стратегии научно-технологического развития РФ [13]. Напротив, если сделать типологию более детальной и «разбить» поисковую науку на декларативно-прикладную и условно-прикладную [9, 14, 15], и за декларативно-прикладную вознаграждать чуть-чуть, а за переход к условно-прикладной - весьма существенно, то это может помочь преодолеть разомкнутость инновационного цикла. И такая реализация шестого шага будет, на наш взгляд, правильной и эффективной. Но она невозможна без детализированной типологии уровней готовностей научных исследований.

6. Основания различения терминов в моделях управления изменениями

Итак, проведенный нами анализ наиболее известных в мировом научном сообществе моделей управления изменениями в организациях позволил сделать следующие выводы. Несмотря на то, что большинство методов скорее можно назвать чек-листами, нельзя сказать, что методы, представленные в виде чек-листов, совсем уж бесполезны. Они все же выполняют свою функцию в системе культуры, для общества.

На наш взгляд, все наработки, создаваемые менеджментом как наукой, можно условно поделить на наработки описательные и инструментальные. В инструментальных наработках преобразовательный посыл входит хотя бы в виде потенциальной возможности, в виде познавательной ориентации, некой акцентуации. Но эти инструментальные наработки могут быть очень различны по степени их готовности к практическому применению (что в частности отражено в виде типологии УГНИ), а также по другим параметрам. Некий инструментарий может представать в виде базовых принципов, концептов разрабатываемой технологии, макета и прототипа технологии, а также уже актуальной, работоспособной системы. И чем дальше продвинулась разработка инструментария от принципов к реально рабочей системе, тем с большим правом мы можем назвать его рецептом достижения некоторой цели управления.

Просто очень важно называть вещи своими именами: если любые наработки инструментального характера в сфере управления изменениями называть укрупненно «методом» или «моделью», то это явно не способствует наведению ясности в данной области науки. В этом случае и основополагающий принцип управления изменениями будет «методом», и уже готовый к воспроизводимому использованию рецепт также можно назвать «методом». Тогда как базовый, основополагающий принцип представляет собой необходимые для управления изменениями действия лишь в самом общем виде и несет в себе, главным образом, лишь две значимые ценности – во-первых, является чек-листом (чтобы ничего не пропустить), а во-вторых, является ориентиром, «путеводной звездой» для будущих исследований. Второй пункт непосредственного значения для практики не имеет (но имеет опосредованное), он лишь необходимый элемент «внутрицеховой игры» исследователей. Первый пункт имеет непосредственную практическую ценность (помогает не пропустить важного шага), но всё же очень небольшую, так как статуса работоспособного рецепта высокоабстрактные чек-листы не имеют.

Получается парадоксальная ситуация. С одной стороны, авторитетные исследователи в области управления изменениями предлагают инструментарий некоторого рода, который, безусловно, полезен и эвристичен как некая стадия исследований. Это некий «кирпичик» нового знания, на который впоследствии лягут другие кирпичики. С другой стороны, невозможность называть вещи своими именами приводит к тому, что базовые принципы, на которые пока можно лишь ориентироваться, чтобы идти дальше к конечной цели – «рецепту» достижения цели – называются «методом» или «моделью» и, тем самым, неявно объявляются этой самой конечной целью. По крайней мере, большая часть целевой аудитории именно так и воспримет инструмент, названный «метод управления изменениями имени такого-то профессора». Рядовой потребитель менеджерских услуг истолкует этот «метод» как относительно воспроизводимый в использовании рецепт управления изменениями. В свою очередь, разработчики методов управления изменениями не спешат разуверить покупателя, потребителя менеджерских продуктов, наоборот, они всеми силами стараются убедить покупателя, что эти «методы» в принципе работают. Здесь снова налицо институциональная природа, но уже в управлении наукой: академическая и университетская наука как социальный институт живет по своим, довольно специфическим законам, и вновь «мутная водичка» на руку активным экономическим агентам, но в данном случае это исследователи. Налицо закономерность, ухваченная институциональной экономикой: социальный институт настолько формализует, детализирует свои процедуры и терминологический аппарат, насколько это выгодно его бенефициарам.

Что же делать в этой ситуации? То же, что и в предыдущей – использовать детализированные типологии, в данном случае использовать УГНИ

или лежащую в её основе типологию результатов исследовательской деятельности. И называть вещи своими именами, то есть различать, в частности, принципы управления изменениями, чек-листы действий, используемые при управлении изменениями, и уже относительно воспроизводимо работоспособные прототипы технологий управления изменениями. Тогда все встанет на свои места.

Более того, тогда станет очевидно, что разные ученые создают продукт разного уровня готовности и называют его по-разному – кто-то очень широко, а кто-то приемлемо. В итоге, получается, что по факту есть несколько «столпов» и множество «эпигонов», использующих слишком крупноблочные обобщения.

Заключение

Итак, мы указали основные достоинства и недостатки известных моделей управления изменениями в организациях. Для устранения недоработок в моделях предложено уточнять терминологию – чек-листы, прототипы технологий управления изменениями и т.д. Мы показали, что интеграция детализированных типологий с уже имеющимися методами управления изменениями поможет создать более эффективные, более практически применимые инструменты управления изменениями в современных организациях.

В заключение позволим себе порассуждать, немного пофилософствовать, наметив, кроме прочего, тематику дальнейших исследований.

В определенном смысле, в оправдание наработок (так называемых методов и моделей), уже имеющихся в управления изменениями как разделе менеджмента, можно сказать следующее. Большинство из них были созданы еще до эпохи Интернета. Соответственно, они как продукты культуры (понимаемой в широком смысле) были рассчитаны на «доинтернетное», заколдованное (по М. Веберу) бытие. Тогда такая степень крупноблочности и концептуальной размытости была не только приемлема, но даже прогрессивна. Сейчас же, после того, как «сущее обрело дискурс в виде интернета» [16], такие модели стали занимать межеумочное¹ положение: при простраивании горизонтальных, непосредственных связей в коммуникации общественных страт дискурс менеджмента разделился на две ветви. Для обывателя, живущего согласно утверждениям культурологов и антропологов в мифе [17], выделился, в числе прочего, «махровый» сторителлинг про управление предприятиями и организациями. А для носителя специализированного сознания сформировались отдельные локусы теории менеджмента, существенно более детализированные, простроенные и концептуально вычищенные, чем это было принято делать (а точнее выгодно

¹ здесь: промежуточное вследствие лишённости чёткости. [<https://ru.wiktionary.org/wiki/%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D1%83%D0%BC%D0%BE%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9>].

делать) в середине и конце XX века. Таким образом, в настоящее время многие общеизвестные «методы» управления изменениями находятся в позиции «незолотой середины». Чтобы выйти из доминируемой позиции, их разработчикам нужно или погрузить их в современный сторителлинг, или существенно их конкретизировать, снабдив их, в том числе, детализированными типологиями. Первый вариант мы рассматривать не будем: разработка методов манипулирования обывателем, желающим приобщиться к менеджменту, – не наше исследовательское поле. А вот второй подход – интеграция высокоабстрактных детализированных типологий широкого спектра применения с имеющимися наработками в области управления изменениями – кажется нам вполне перспективным, эвристичным и потенциально плодотворным.

Литература

1. ACMP Statement of Change Management / The Association of Change Management Professionals, 2014.
2. 199 лучших чек-листов для вашего маркетинга / Институт ИФАМ. – М.: Интерэксперт, 2012. – 704 с.
3. Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. – М.: Прогресс, 2003. – 334 с.
4. Барановская Е.Б. Модель ADCAR при внедрении системы управления проектами // NAUKA-RASTUDENT.RU. 2017. № 2. – С. 43.
5. Bennett John L., Bush Mary Wayne. Coaching for Change. New York: Imprint Routledge, 2013. – 408 p.
6. Питерс Том, Уотерман-мл. Роберт. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6885519. Сандстром Д. 7S «McKinsey & Company Inc».
7. Салтыков С.А., Русяева Е.Ю., Чхартишвили А.Г., Бурба А.А. Устройство для идентификации уровней междисциплинарного синтеза исследований: Патент на изобретение № 2665278 РФ; Зарег. 28.08.2018.
8. Салтыков С.А., Новиков Д.А., Русяева Е.Ю. Типология междисциплинарности // Философия науки. 2017. № 3 (74). – С. 3-16.
9. Салтыков С.А., Русяева Е.Ю. Подходы к определению приоритетности в науке и инновациях. 1-е изд. – М.: ИПУ РАН, 2018. – 151 с.
10. Коттер Джон П. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. – М.: «Олимп-Бизнес», 2015. – 256 с.
11. Kotter John P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World// Harvard Business Review Press. 2014. – 224 p.
12. Салтыков С.А., Русяева Е.Ю. Об определении приоритетов научных исследований с учетом типологии уровней их готовности // Экономические стратегии. 2018. № 6. – С. 124-130.
13. Стратегия научно-технологического развития РФ. Указ Президента РФ от 01.12.2016 N 642. 25 января 2018 г. [Электронный ресурс, 25.03.2018]. – Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/ukaz-prezidenta-rf-ot-01122016-n-642-o-strategii>.
14. Салтыков С.А., Русяева Е.Ю. Рафинирование научных построений в теориях принятия решений. – М.: ИПУ РАН, 2016. – 208 с.

15. Saltykov S.A., Rusyaeva E.Yu., Kravets A.G. Typology of Scientific Constructions as an Instrument of Conceptual Creativity // Proc. of First Conference «Creativity in Intelligent Technologies and Data Science» (CIT&DS 2015, Volgograd). – Volgograd: Springer International Publishing AG, 2015. – P. 41-57.
16. Пелипенко А.А. Постижение культуры. Часть 1. Культура и смысл. – М.: Роспен, 2012. – 608 с.
17. Пелипенко А.А. Контрэволюция. – М.: Знание, 2016. – 324 с.

Поступила в редакцию

12.04.2019

Салтыков Сергей Анатольевич – кандидат технических наук, старший научный сотрудник Института проблем управления им. В.А. Трапезникова Российской академии наук, г. Москва, Россия.

Saltykov Sergei – Candidate of Sciences (Technical), Senior Researcher at the V.A. Trapeznikov Institute of Control Sciences of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

Русяева Елена Юрьевна – кандидат философских наук, старший научный сотрудник Института проблем управления им. В.А. Трапезникова Российской академии наук, г. Москва, Россия.

Rusyaeva Elena – Candidate of Sciences (Philosophy), Senior Researcher at the V.A. Trapeznikov Institute of Control Sciences of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

Россия, 117997, г. Москва, ул. Профсоюзная, 65
65, st. Profsoyuznaya, Moscow, 117997, Russia
e-mail: sergey.saltykov@gmail.com
e-mail: rusyaeva@ipu.ru