

II. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

4. СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Цель занятия: понимание стратегических подходов в планировании организационных изменений

Упражнения и задания

4.1. Приведите примеры реализации разных стратегий организационных изменений на основе их характеристик, приведенных в таблице 3.

4.2. На примере приведенного ниже кейса ответьте на следующие вопросы:

- 1) Каковы особенности современных изменений среды бизнеса?
- 2) Какие дополнительные риски для менеджмента организаций создает развитие Интернет-технологий?
- 3) Каковы особенности ценностей современников в отличие от наших предшественников?
- 4) Как развитие общения в интернет-пространстве влияет на характер и запросы современных работников? Какие особенности современных людей необходимо учитывать работодателям и какое это оказывает влияние на выбор ими стратегии управления организацией?

Кейс «Горизонтальные www-риски вертикальных компаний»

Андрей Сенеркин, главный редактор интернет-портала E-executive [1]

Одним из главных генераторов рисков для российского менеджмента в начале XXI века стал интернет. Горизонтальность (отсутствие единого центра, сетевая организация коммуникации, где каждый участник процесса становится субъектом) является неотъемлемым свойством Интернета, тогда как вертикальность (единоначалие, наличие жесткой иерархии) является столь же неотъемлемым свойством российского менеджмента на данном этапе его развития.

В данной статье мы постараемся ответить на следующие вопросы: Почему Интернет горизонтален? Почему российский менеджмент вертикален? Что происходит в точке соприкосновения горизонтали и вертикали?

Представленный здесь материал не является результатом академического исследования. Это мониторинг обсуждения темы соприкосновения вертикали и горизонтали в публикациях портала E-executive. Данный веб-портал, с одной стороны, является сообществом русскоговорящих менеджеров (около 300 тыс. зарегистрированных пользо-

вателей), а с другой - порталом деловой информации (1500 текстов в год, 11 тыс. форумов, ежемесячная аудитория около 500 тыс. пользователей).

Высказывания о горизонтальной природе Интернета рассеяны по статьям и форумам: участники сообщества менеджеров воспринимают горизонтальность как данность, как аксиому. Между тем горизонтальность представляет собой не данность, а результат тектонических сдвигов в культуре второй половины XX века.

Эти сдвиги социологи медиаотрасли связывают с появлением на политическом, экономическом горизонте Запада поколения бебибумеров, время появления которого американские исследователи Нейл Хоув и Вильям Штраус определяют в диапазоне 1943-1963 гг.

Поколение бебибумеров разительно отличалось от предыдущего так называемого «молчаливого поколения» в силу того, что взросление бебибумеров происходило совершенно в ином контексте, чем взросление их родителей.

Период	Реальность	Ценности поколения
1923-1943 Молчаливое поколение	Великая депрессия. Тоталитарные режимы. Вторая мировая война	Уважение закона, порядка. Коллективизм. Трудолюбие. Готовность к самоограничению
1943-1963 Бебибумеры	Окончание второй мировой войны. Демографический взрыв. Потребительский бум. Развитие технологий	Энтузиазм. Трудолюбие. Персональное развитие. Высокие стандарты потребления

Политическая премьера бебибумеров пришлась на вторую половину 1960-х годов. Лозунги на стенах Сорбонны в мае 1968 года можно условно считать одним из манифестов поколения бебибумеров. Не можем отказать себе в удовольствии привести некоторые из этих лозунгов:

- Пролетарии всех стран, развлекайтесь! Ты нужен шефу, а он тебе - нет! Скука контрреволюционна! Вся власть воображению!
- Рабочий! Тебе 25 лет, но твой профсоюз из прошлого века!
- Под булыжниками мостовой - пляж!
- Счастье - это новая идея!
- Представь себе: война, а на нее никто не пошел!

Другим манифестом поколения бебибумеров можно считать творчество Beatles,

смысл которого состоит в утверждении права личности на то, чтобы быть личностью, в поиске новой простоты, подлинности, естественности. (Здесь стоит усомниться, насколько возможно определить в нескольких словах смысл столь масштабного и разнообразного культурного явления? Может быть, правильнее говорить о некоторых из смысловых акцентов Beatles?) Однако, сошлемся, в частности, на такие композиции Beatles как «Give Peace a Chance» и «All You Need Is Love».

Поиски манифестов «бебибумеров» могут привести нас в коммуны хиппи, на демонстрации американских студентов, требующих от правительства США прекращения войны во Вьетнаме, но пересказ истории молодежной субкультуры второй половины XX века не входит в задачи данного сообщения. Отметив, что идеологические взгляды бебибумеров представляли сложную, пеструю, многосоставную композицию (включавшую в себя анархистские и пацифистские мотивы, поиски точек опоры в экзотических для стран Запада религиях, таких как буддизм, попытки нового прочтения учения Христа, утопические эксперименты в области социального мироустройства на фоне выраженного стремления к развлекательности), вернемся, как было обещано, к публикациям нашего портала.

«Экономическая же сторона вопроса заключалась в том, что такое количество образованных людей рынку труда не было нужно. Перспективы рыночной системы тогда казались очень мрачными. На рынке было много всякого рода исследований о ненужности такого количества образованных людей. Настоящей библией эпохи стала монография Ричарда Фримана *Overeducated American*, изданная в 1976 году. Но выход был найден в новых технологиях: благодаря развитию компьютерной индустрии, начиная с 1970-х, эти люди оказались востребованными.

Формирование компьютерной индустрии, которая и стала полем деятельности бебибумеров, в 1970-е годы шло по нескольким направлениям:

Создание вычислительной техники и программного обеспечения. Отметим появление во второй половине 1970-х годов персонального компьютера как индивидуальной точки входа человека в информационное пространство - с этого момента в информационной среде появился новый субъект - человек, не связанный корпоративными обязательствами.

Создание средств передачи данных, сделавших возможным обмен информацией сначала в режиме B2B, затем в режимах B2C, C2B и C2C.

Формирование банков цифровых данных усилиями корпораций, университетов, мейджоров медиаиндустрии, а затем - усилиями сетевых сообществ.

Эти процессы и привели к появлению Интернета, который можно считать главным проектом поколения бебибумеров, и который по оценке американского социолога Мануэля Кастельса в 1995 году насчитывал уже 10 млн. пользователей. «Они (инженеры, создатели сети) не были представителями контркультуры, подобно общественным активистам того времени <...> И, тем не менее, они разделяли ценности свободы личности, независимости мышления и сотрудничества со своими сверстниками, ценности, которыми характеризовалась культура кампусов 1960-х годов. Эта студенческая культура воспринимала компьютерные сети как средство свободного общения, которое в наиболее политизированных своих проявлениях вместе с ПК даст людям «силу информации», чтобы они могли избавиться от власти правительств и корпораций», - пишет Кастельс.

Таким образом, ответ на первый вопрос - почему интернет обладает врожденной горизонтальностью - мы формулируем так: потому что эта горизонтальность является проекцией ценностей поколения бебибумеров на результаты их коллективного труда. В этом плане лозунги на стенах Сорбонны 1968 года можно считать одним из эскизов будущего глобального проекта - Интернета, «генетическим культурным кодом» www.

Этот код был воспринят русскоязычным сектором Сети. В наши задачи не входит изложение истории Рунета. Для целей сообщения достаточно зафиксировать, что по данным Фонда «Общественное мнение» аудитория Рунета осенью 2012 года «46,8 млн. человек - это люди, выходящие в Сеть хотя бы раз за сутки. Годовой прирост интернет-пользователей, выходящих в сеть хотя бы раз за месяц, составил 12%, а для суточной аудитории данный показатель равен 15%». Значение Интернета для российской медиасреды таким образом постоянно увеличивается.

При этом Рунет имеет серьезные отличия от англоязычного Интернета. Вот что заявил об этом в интервью portalу психиатр, кандидат медицинских наук Марк Сандомирский: «... Несомненно, в Рунете больший уровень агрессии, чем в зоне. com». По мысли исследователя, это объясняется следующими факторами: Наследие советской авторитарной иерархии, когда вербальная агрессия есть проявление силы, мерило статуса (явление тем более заметно на фоне снижения общего уровня культуры молодого поколения). Отсутствие опыта общественной дискуссии. Правовая неурегулированность Рунета.

Переходим ко второму вопросу. Почему российские компании вертикальны? В числе экспертных публикаций на эту тему назовем интервью профессора бизнес-школы МИРБИС Александра Сергеева: «Российские компании традиционно стремятся к за-

крытости, они не любят разглашать финансовые результаты, не рассказывают о корпоративных процедурах, поэтому они не прозрачны и не понятны для партнеров. Такая ситуация сложилась потому, что российский бизнес приспособлен не для того, чтобы создавать, а для того, чтобы делить и перераспределять. Закрытость - это ответ на качество внешней среды. Вспомните 1990-е годы. Тогда шло активное перераспределение ресурсов с помощью неформальных организаций бандитского или полубандитского происхождения. Сегодня эту нишу заняли силовые структуры, которые занимаются перераспределением рынка. Закрытость - это реакция бизнеса на угрозу передела собственности. Компании создают автаркические холдинги, чтобы снаружи никто ничего не знал об их бизнесе, так легче уйти от риска перераспределения. Закрытая компания стремится контролировать бизнес-процессы самостоятельно, поэтому создается вертикально интегрированные холдинги, у которых один собственник, контролирующий все от А до Я. Своего рода государство в государстве. Другое дело, что у разных бизнесменов разные возможности - один строит «государство» в масштабе трех палаток у метро, а другой - в масштабе национальной компании. Механизм и идеология при этом - одни и те же».

Не менее интересно суждение по этому поводу консультанта с международным опытом доктора Ицхака Адизеса: «Как я уже говорил, мой опыт в России подсказывает мне, и этим Россия действительно отличается от многих других стран, с которыми я работал, то, что у вас очень часто возникает просто серьезнейший паралич при виде власти, при виде авторитета. Это колоссальная ошибка».

Таким образом, вертикальная организация многих российских компаний (исключение могут составить, пожалуй, компании новой экономики, для которых Интернет является пространством ведения бизнеса, а сотрудники - главным ресурсом развития) имеет весьма глубокие корни. Вертикальность является не только и не столько проекцией личности авторитарного владельца, сколько необходимым условием ведения бизнеса в неблагоприятной среде.

Переходим к третьему, завершающему вопросу: в какой области происходит столкновение горизонтального и вертикального начал? Здесь можно выделить два аспекта.

1. *Менеджмент.* Приход в компанию «иных людей» - представителей поколения Y. Вернемся к теории Хоува и Штрауса и напомним, что следом за бебибумерами на сцену вышло поколение X - люди, родившиеся в период 1963-1984 гг. а затем – поколение Y, родившиеся в период 1984-2000 гг. У «игреков» еще более явное, чем у бебибу-

меров, выражено стремление к свободе, к самовыражению, индивидуальности, к игровому восприятию жизни. Надо заметить, что поколенческая классификация американских исследователей лишь отчасти совпадает с возрастной стратификацией российского общества: взгляды американских бебибумеров имеют серьезные отличия от воззрений их советских/ российских сверстников.

Соответственно автоматический перенос понятий, связанных с западным поколением Y, на российскую почву будет некорректным: «их игреки» имеют серьезные отличия от «наших игреков». Скорее, нужно говорить лишь о некоторых общих тенденциях, свойственных и западным, и российским представителям поколения Y. При этом выскажем предположение, что вследствие глобализации российские и западные «игреки» имеют между собой больше общего, чем российские и западные бебибумеры: медиасреда в период взросления «игреков» была гораздо более глобальной, чем в период взросления бебибумеров - железного занавеса уже не существовало.

Романтически настроенный наблюдатель скажет, что «игреки» - поколение фрилансеров, не желающих жертвовать собственной свободой ради «корпоративного рабства». Но он будет прав лишь отчасти. Российские «игреки» неоднородны. Социолог, кандидат искусствоведения Алексей Левинсон считает, что среди них достаточно циников и прагматиков: «Почти для всех идеал - независимость и собственное дело, собственный бизнес. Но очень немногие решаются идти туда напрямую. Иногда, если у родителей есть дело, дети идут в родительское дело, тут все просто. Но, если речь идет о собственном бизнесе, они понимают, что для этого нужна опора в виде не только финансового капитала, но и капитала социального, который нужно набрать. Лучший из известных способов - это государственная служба, которая довольно быстрым продвижением по нескольким ступеням выводит на нужный уровень. В особенности, если говорить не о федеральном и не о столичном ведомстве, а о региональных провинциальных структурах. Потеря два-три года в городской или областной администрации - и ты уже обладаешь всем, чем нужно. Можно начинать свое дело. Все наши причитания по поводу сращивания власти и бизнеса немногого стоят, ведь в реальности это только так и происходит».

Таким образом, в области менеджмента риски генерирует та часть поколения «игреков», которая ставит свободу превыше неволи и в этом качестве не готова следовать сложившимся практикам вертикального корпоративного управления. Насколько значима эта страта в плане баланса спроса и предложения на рынке труда, будет ли российский рынок фриланса достаточно емким, чтобы полностью вобрать в себя «не-

формалов» или «игровому поколению» в поисках куска хлеба придется все же пересечь пороги вертикальных холдингов? Как они будут встречены в этих холдингах, что принесут с собой? Это нетривиальная задача и для HR-ов, и для самих «игреков».

2. *Маркетинг* в широком смысле слова: весь спектр взаимодействия корпорации с внешней средой. Эта практика настолько обширна, пестра и многообразна, что обобщить ее весьма трудно. Риски состоят в том, что любые действия компаний на рынке (вывод новых продуктов, смена позиционирования, сегмента, изменение географического ареала деятельности и т.д.) встречаются в Сети не так, как того хотелось бы компании, а так, как того пожелает среда Рунета. Между тем, среда вследствие причин, на которые указывает Марк Сандомирский, склонна воспринимать эти действия, как правило, критически и далеко не всегда политкорректно. Единого мнения у Интернет-среды не может быть в принципе (почему - тема для отдельного сообщения), но в случае, если лидеры общественного мнения настроены по отношению к данным действиям компании негативно, и если этот настрой поддерживают их окружение, то у компании могут возникнуть серьезные риски в таких областях как PR, маркетинг и продажи. Следствием этих рисков может быть снижение капитализации компании.

Логично предположить следующее: чем вертикальнее, закрытее компания, чем более активно она использует административные ресурсы, чем более выражена в ее бизнесе коррупционная составляющая, тем труднее данной компании вести диалог с Интернет-аудиторией. Можно выделить как минимум четыре фактора, приводящих компанию в Интернет и заставляющих ее учиться эффективно взаимодействовать с горизонтальной средой (таблица 3).

Компании, относящиеся к одной или нескольким категориям, указанным в таблице, наработали стандарты, практики, методы общения с интернет-аудиторией в таких форматах как социальные сети, блогосфера. Наблюдение за активностью этих компаний в медиапространстве показывает, что риски, о которых пишет Марк Сандомирский (агрессивность пользователей, правовая неурегулированность Рунета) можно хеджировать при помощи эффективного маркетинга. Слагаемые эффективности - готовность к диалогу с аудиторией на равных, адекватность и оперативность реакции, открытость при обсуждении проблем, формирование групп поддержки из числа пользователей, работа на опережение ситуации... Одна из новых интересных тенденций - использование вики-технологий, механизмов краудсорсинга для корпоративного развития, в том числе для управления брендами.

Таблица 3

Причины значимости электронной среды для современных компаний

	Фактор	Как данный фактор влияет на взаимодействие компании с интернет-средой
1	Позиционирование в секторе B2C	У компаний, работающих в секторе FMCG и в ритейле (банки, сотовые операторы, торговые сети) широкий «фронт» соприкосновения с клиентами, поэтому они не могут позволить себе не иметь интерфейса взаимодействия с целевой аудиторией в www
2	Отношение к технологиям	Компании, имеющие выраженный ИТ-компонент в бизнесе (сотовые операторы, ИТ-компании, медиакомпании) более других готовы к диалогу с www именно вследствие своего «технологического происхождения»
3	Западное происхождение	Европейские и американские компании имеют большой опыт работы с Интернетом, этот опыт они транслируют своим российским «дочкам». Эта практика порой более успешна, чем, например, практика азиатских «чеболей». Хотя, и «чеболей», и их российские «дочки» стремительно наращивают опыт в этом секторе
4	Форма собственности	Публичные компании обязаны быть прозрачными в силу своей публичности

В свою очередь вертикальные компании, которые не овладели техниками эффективного маркетинга в Интернете, полагаю, создадут не один десяток кейсов из серии «как не надо делать», эти истории будут с интересом восприняты профессиональной аудиторией, в том числе участниками сообщества менеджеров E-executive.

Методические указания к теме 4

Основные разновидности стратегий организационных изменений представлены в таблицах 4 и 5. Выбор стратегии определяется философией бизнеса, связанностью различных направлений бизнеса компании, наличием или отсутствием времени для подготовки необходимых изменений, корпоративной культурой, характером персонала и многими другими факторами.

Стратегии организационных изменений (классификация Г. Минцберга)

Стратегия	Основные характеристики
Продуманная стратегия (planned)	Стратегии данного типа берут свое начало из формальных планов: ясные намерения, точно сформулированные руководством, подкреплены формальными механизмами контроля с целью обеспечения их реализации в условиях благоприятного, контролируемого или предсказуемого окружения. В наибольшей степени преднамеренные стратегии
Предпринимательская (entrepreneurial)	Стратегии данного типа берут свое начало в центральном видении: намерения существуют как видение, имеющееся у единственного лидера организации, и в таком качестве адаптируются к новым возможностям; организация находится под личным контролем своего лидера и расположена в защищенной нише во внешнем окружении. Стратегии относительно преднамеренные, но могут формироваться стихийно
Основанная на идеологии (ideological)	Стратегии данного типа берут свое начало в общих убеждениях: намерения существуют в качестве коллективного видения всех действующих лиц, в достаточно вдохновляющей форме и относительно неизменного, контролируемые нормативно посредством идеологии и/или социализации; организации часто проактивны по отношению к окружению. Стратегии большей частью преднамеренные
Зонтичная (umbrella)	Стратегии данного типа берут свое начало в ограничениях: руководство, лишь частично контролирующее деятельность организации, определяет стратегические границы и цели, в рамках которых остальные действующие лица реагируют на воздействия со стороны друг друга или со стороны сложного и, возможно, непредсказуемого окружения. Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
Процессная (process)	Стратегии данного типа берут свое начало в процессе: руководство контролирует аспекты стратегии, связанные с процессами (наем персонала, структура и т. д.), оставляя аспекты, связанные с содержанием, другим действующим лицам. Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
Несвязанная (unconnected)	Стратегии данного типа берут свое начало в организационных анклавах: действующие лица, слабо связанные с остальной организацией, самостоятельно определяют свой образ действий в отсутствии намерений центрального руководства или организации в целом или в прямом противоречии с ними. Стратегии стихийные с точки зрения организации вне зависимости от того, являются ли они стихийными или преднамеренными с точки зрения действующих лиц

Основанная на консенсусе (consensus)	Стратегии данного типа берут свое начало в консенсусе: посредством взаимного приспособления действующие лица вырабатывают согласованную линию поведения, которая становится распространенной повсюду в организации, при этом намерения центрального руководства или общие для всей организации отсутствуют. Стратегии преимущественно стихийные
Навязанная (imposed)	Стратегии данного типа берут свое начало в окружении: окружение диктует. линию поведения посредством прямого навязывания либо неявно ограничивая свободу выбора организации. Стратегия в наибольшей степени стихийная, хотя может быть усвоена организацией и превратиться в преднамеренную стратегию

Таблица 5

Стратегии организационных изменений (по К.Торли и Х Уирдениусу)

Типы стратегий	Подход	Примеры
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: - по новым системам оплаты; - использованию станков; - новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества