

Клуб организационного управления

<http://koy.su>

# ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В РОССИИ



- Серия Вестник "Управление изменениями" -

Василий Демьяненко

**Особенности управления  
изменениями в России**

«Издательские решения»

**Демьяненко В.**

Особенности управления изменениями в России /  
В. Демьяненко — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-749570-1

Многогранная тема организационных изменений раскрыта российскими специалистами по управлению. Теоретические обоснования в сочетании с современной практикой управления бизнесом представлены разными взглядами. Книга адресована руководителям всех уровней, консультантам, преподавателям и студентам.

ISBN 978-5-44-749570-1

© Демьяненко В.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение	6
«Влияние российской модели управления на проведение изменений в организации», Владимир Лобуков	8
Российская модель управления	8
О текучести сущего	14
Следствия директивной модели управления для проведения изменений	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# **Особенности управления изменениями в России**

**Василий Демьяненко**

**Андрей Вахин**

**Виталий Елиферов**

**Михаил Иванов**

**Игорь Кузичев**

**Владимир Лобуков**

**Сергей Мишин**

**Михаил Молоканов**

**Аркадий Пригожин**

**Равиль Шамгунов**

© Василий Демьяненко, 2016

© Андрей Вахин, 2016

© Виталий Елиферов, 2016

© Михаил Иванов, 2016

© Игорь Кузичев, 2016

© Владимир Лобуков, 2016

© Сергей Мишин, 2016

© Михаил Молоканов, 2016

© Аркадий Пригожин, 2016

© Равиль Шамгунов, 2016

© И. Иванов, дизайн обложки, 2016

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

Актуальность вопросов управления изменениями не требует обоснования. Поэтому не стану отвлекать читателя пространными рассуждениями, но кратко расскажу о содержании сборника.

Предыдущий выпуск серии Вестник «Управление изменениями» был посвящен современным подходам в области трансформации организаций. В нем представлены ключевые моменты истории «управления изменениями», а также освещены достижения и тенденции change management специалистами мирового уровня (Г. Минцберг, Д. Коннер, Д. Майстер и др.).

Выпуску данного сборника предшествовали встречи в рамках Клуба организационного управления (на площадке ТД «БИБЛИО-ГЛОБУС»), научно-практической конференции «Российская модель управления: анализ и рекомендации к применению» (организованной при поддержке администрации Ханты-Мансийска) и семинара «Качество управления социотехническими системами» (в Институте философии РАН). И вот, читателю предоставляется возможность познакомиться с работами российских специалистов. Основываясь на практическом опыте управления и консультировании российских компаний, они анализируют процессы изменений и делятся выводами.

Некоторые из авторов, в первую очередь, опираются на эволюционный подход, обращая внимание на уровень развития навыков и трудности их формирования. Другие, описывая процесс изменений, делают акцент на историческом опыте, на социокультурных, социально-психологических, ментальных особенностях, присущих нашему обществу. В целом, сборник получился разнообразный, «разнограниевый», как и рассматриваемая тема. Здесь читатель найдет информацию о:

- общих закономерностях управления изменениями в российских организациях (влиянии национальной модели управления, рациональной и эмоциональной составляющей, эффективном процессе управления изменениями);

- внедрении и использовании конкретных управленческих подходов (система сбалансированных показателей, матричное управление, дорожная карта);

- ролях участников процесса изменения (собственников, лидеров, руководителей);

- влиянии «великого и могучего» на развитие науки и практики управления (термины по инноватике, трудности перевода управленческих терминов).

Каким языком можно отразить существующее положение дел в практике управления изменениями? Кто-то из авторов выбрал научный, другие – публицистический. Нашлось место и для поэтического выражения происходящих в организациях перемен (получилось образно, наглядно).

Уверен, что читатель, интересующийся вопросами управления, найдет в сборнике достойную внимания статью.

Большое спасибо всем участникам обсуждений и авторам.

Каждый из представленных в сборнике специалистов является проактивной личностью, за которой стоят яркие, глубокие исследования и работы. Авторы статей также являются лидерами, увлекающими за собой, организующими семинары, конференции, кружки, клубы по управлению. Надеемся, что статьи не только дадут ответы на ряд вопросов относительно управления изменениями в нашей стране, но и станут отправной точкой в поиске новых решений, помогут расширить круг общения с близкими по духу и интересам людьми.

Мы рады будем, если читатель найдет ответы на свои вопросы. Но основной задачей сборника является привлечение внимания к вопросам управления изменениям.

Авторы надеются на дискуссию и будут рады вашим отзывам.

С уважением, Василий Демьяненко

**«Влияние российской модели  
управления на проведение изменений  
в организации», Владимир Лобуков  
консультант по управлению <http://lobukov.ru>,  
Председатель Оргкомитета конференции «Российская  
модель управления» <http://www.conf.ugrariu.ru>**

**Российская модель управления**

Сложный вопрос, прежде всего потому, что мало людей пытались на него ответить. А главное – нет авторитетных первоисточников, с которыми можно было бы авторитарно поспорить. Действительно, ни Сократ, ни Аристотель, ни их более поздние коллеги этот вопрос даже не рассматривали.

Что же такое, российская модель управления?

Устоявшегося определения российской модели управления пока нет.

В данной статье под этим термином будет пониматься управленческий код нации – архетипический консенсус, исторически сложившейся между ролями управляющих и управляемых в рамках совместного осуществления ими какой-либо деятельности.

Пока специалисты сходятся в более-менее одинаковом понимании родовых черт этой модели:

централизация власти с тенденциями к её абсолютизации;

изначальная стратегичность при недостатке рациональности и практичности;

доминирование контура власти над контуром управления (сильная недоразвитость последнего);

авторитаризм управляющих при безынициативности и уходе от ответственности управляемых;

первые лица на всех уровнях не вписаны в общие законы и правила, и находятся над системой;

мобилизационность, некритичность к ресурсам (т.е. ориентация на результат, а не на эффективность);

нестандартность мышления и непредсказуемость решений и действий управляющих;

самоорганизация исполнителей под решения управляющих;

большая дистанция между управляемыми и управляющими, поддерживаемая с обеих сторон.

рост эффективности управления только при усилении внешнего давления (отсутствие внутренних источников роста эффективности).

Каждый из этих пунктов, в зависимости от контекста, может быть и сильной и слабой стороной российской модели управления.

Возможно, эти факторы и обусловили командный (директивный) стиль управления в нашей стране.

*«Командовать везде и всюду, сверху и донизу, у нас это всегда означало «управлять» [1].*

Эта цитата приведена не в целях критики командного метода управления, а для того, чтобы акцентировать, насколько в нашем менталитете власть и управление слиты воедино.



Чрезмерное проявление власти не дает развиваться другому полюсу – управлению. При этом рецептов улучшения управления – великое множество.

Но для того, чтобы выписывать полезные рецепты, надо понимать причинный уровень властно-управленческих дисфункций.

Мы же, зачастую, видим только их следствия и пытаемся бороться именно с ними.

В нашей новейшей истории счет диссертационным работам, в названии которых присутствует фраза «...повышение эффективности управления» идет уже на десятки тысяч.

Понятно, почему все это творчество не находит сколько-нибудь широкого применения в практике управления – место управления занято властью, а диссертаций по добровольному уменьшению власти в пользу управления пока немного.

Изменения в организации можно проводить как с позиции власти, так и с позиции управления. Подавляющее большинство изменений в нашей практике управления происходит как раз с позиции власти, когда мнения тех, кого эти изменения касаются в первую очередь, попросту не спрашивают.

Казалось бы, в своем потенциале, власть может горы свернуть, однако, это получается у неё далеко не всегда. В чем же причина?

Очевидных гипотез две:

- либо прилагается недостаточно усилий для проведения изменений;
- либо сила сопротивления этим изменениям намного превышает энергию изменений.

Действительно, любые серьезные организационные изменения всегда влекут за собой не менее серьезное сопротивление, для успешного преодоления которого нужно понимать, что лежит в его основе.

По этому поводу тоже написано достаточно, но давайте посмотрим на эту проблему еще с одной точки зрения, с точки зрения российской модели управления, которая, как было сказано выше, определяет отношение между управляемыми и управляющими.

Возможно, это поможет нам понять и то, как взаимоотношение власти и управления влияет на проведение изменений в российской практике управления.

Несколько слов о власти и управлении. Напомним...

Власть – это право и возможность распоряжаться кем-либо, или чем-либо, подчинять своей воле.

Контур власти – это система принятия решений.

Управление – это циклическая реализация нескольких взаимосвязанных функций для достижения заданного результата. В общем случае такими функциями выступают целеполагание (планирование), организация деятельности, ситуационное управление, учет и контроль, развитие работников и пр.

Контур управления – это процедурная организация деятельности предприятия и обеспечение реализации принимаемых решений.

Если развести власть и управление по полюсам, то можно получить такие сравнительные характеристики (см. Таблица 1).

<b>Власть</b>	<b>Управление</b>
Чаще проявляет себя через насилие и принуждение	Чаще проявляет себя через согласование интересов
Целевая функция – постоянное самоутверждение	Целевая функция – поставить цель и достичь ее
Инструменты власти – «свои» люди на всех уровнях управления	Инструменты управления – рациональные механизмы и процедуры, через которые реализуются функции управления
Субъективна и иррациональна, ее проявления спонтанны, непредсказуемы, зависят от личности	Объективно и рационально – механизм, система, которая исходит из рациональной цели, возможностей, ресурсов и ограничений среды
Власть консервативна, стремится удержать свои позиции	Стремится к трансформации с целью поддержания адекватности меняющейся среде
Власть не отторжима от носителя	Управление можно передать (делегировать) другому лицу
Негибкая, идет по «накатанному» пути, редко меняет привычки	Многовариантно, постоянно подстраивается к изменениям
Идет «напролом»	Разборчиво в средствах
Капризна и упряма «Кто здесь директор» «Как я сказал, так и будет»	Более высокий уровень развития личности, когда в интересах дела можно переступить через свои личные симпатии и антипатии
Подавляет людей	Развивает людей
Боится обратной связи	Необходима обратная связь
Власть не распространяется на самого себя	Требует самоорганизации управленца

Таблица 1

Да, власть – основа управления, но её одной далеко не всегда бывает достаточно даже для достижения результата, не говоря уже об обеспечении эффективности способов достижения.

Но вернемся к российской модели управления.

В кибернетике, одним из основных принципов, является принцип внешнего дополнения.

Применительно к нашей теме, его можно интерпретировать следующим образом: для того, чтобы решить проблемы, не разрешимые на одном уровне, нужно подняться на более высокий уровень. И наоборот: – верхние уровни абстракции определяют требования к нижним уровням.

Например, если мы видим, что используемый нами тот, или иной управленческий инструмент не работает, то ключевую причину надо искать в другой плоскости, которая определяет (организует) исходную.

Это можно проиллюстрировать следующим образом... Если разложить термин «управление» по шкале «суперабстрактное – суперконкретное», то получится такая картина (одна из возможных, Рис.1).

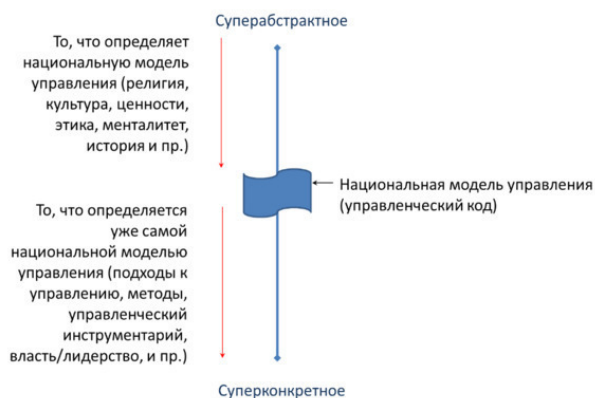


Рисунок 1

Российская модель управления на протяжении долгого периода времени формировалась под влиянием многих факторов:

- географических и климатических условий;
- уклада жизни;
- религиозного сознания;
- взаимоотношений с другими государствами;
- социально-экономической модели;
- историко-культурологических традиций;
- общественных ценностей, идеалов;
- хозяйственного менталитета, трудовой этики;
- возможно еще что-то...

И как только модель сформировалась, она сама начала определять, какие методы управления будут применяться в её ареале.

Часто приходится слышать, что нет международного и национального менеджмента, а есть только хороший менеджмент и плохой.

Однако, менеджмент – это прикладная дисциплина, использующая определенные подходы и инструментарий и очевидно, что для одной страны они могут быть хороши, а для другой совсем не годится.

В разных культурах для выстраивания процедур могут применяться одинаковые управленческие инструменты (планирование, проведение совещаний, контроль, и пр.), но использоваться они могут по-разному, в разной последовательности, с разными акцентами и даже с разными смыслами.

Важно понимать, что определяет эти акценты и смыслы.

Российская модель управления позволяет перевести наши слабо осознаваемые властно-управленческие смыслы в рациональную плоскость, т.е. понять, что на глубинном уровне определяет наши выборы, решения и реакции на них. Без этого понимания мы не сможем подобрать адекватные моменту подходы и инструментарий к управлению деятельностью или людьми,

не сможем упреждать, обходить, или без разрушающих последствий преодолевать сопротивление изменениям.

И тогда нам опять придется пользоваться инструментами власти там, где можно было бы обойтись инструментами управления.

Опуская смысловые построения и контексты, для описания российской модели управления можно предложить такую метафору: **«Директивное управление низовыми ячейками, имеющими высокую степень самоорганизации»**. Управляющий ставит задачу управляемым и не вмешивается в процесс до момента получения результата. Управляемые сами должны найти алгоритм решения задачи, а часто и ресурсы под задачу и, что называется, «выполнить и доложить».

Сама по себе модель стандартная, главное – это то, что является запускающим механизмом в ней, т.е. что обеспечивает выполнение директив. У нас – это сила воздействия на исполнителей.

Давайте попробуем с этим разобраться.

Сначала рассмотрим условия, при которых эта модель работает эффективно.

Под эффективностью понимается или решение общей задачи, в которую включены и управляемые, и управляющие, либо выполнение поручений исполнителями внутри этого контура.

Архетипически наша модель управления была заточена на управление воздействием на исполнителя.

«Спасибо! – говорит Царь, – Да уж коли ты достал перо жар-птицы, то достань мне и саму птицу. А не достанешь – мой меч, твоя голова с плеч!»

Эта модель управления особенно эффективна тогда, когда власть начальника неограниченна и распространяется на все аспекты бытия подчиненного, включая и на само его право на жизнь.

Принцип «не сносить головы», т.е. не миновать наказания, расправы за неисполнение приказа – был ключевым фактором эффективности этой модели управления, её «замковым камнем».

Правильнее было бы назвать эту модель не директивная, а репрессивная или наказательная модель управления. Но, поскольку все привыкли так её называть – не будем менять название.

В сложные времена, коих в России было немало, именно эта модель и помогла нам выстоять.

Прежде всего, потому, что позволяла быстро подобрать и расставить на ключевые позиции именно тех людей, которые, не смотря ни на что, были в состоянии решать поставленные перед ними задачи.

«Удержать любой ценою, объяснений не приму, устоишь – к Звезде Героя, а отступишь – пристрелю».

В директивной модели система управления не нужна, руководителю вполне достаточно властных полномочий. Главное – отдать распоряжение, а ответственность за его реализацию лежит целиком на исполнителе.

Здесь существует прямая зависимость – чем выше мера ответственности исполнителя (вплоть до крайней), тем эффективней директивное управление.

Все изменения инициировались простым приказом, часто без формальностей и без подробностей.

Наши не такие уж далекие предшественники-управленцы хорошо понимали все последствия невыполнения приказов и проявляли чудеса изобретательности и находчивости, чтобы и задачу выполнить, и в живых остаться.

Надо отдать должное этому подходу – сопротивление изменениям в таких условиях если и было, то проходило на внутреннем плане исполнителя и так, чтобы его не заметили окружающие.

Себе дороже.

## О текучести сущего

Об этом сказано достаточно.

Достаточно для того, чтобы понять – постоянная изменяемость всего и вся – такой же неотъемлемый атрибут нашей жизни, как Закон всемирного тяготения, или скажем, ежемесячные счета за коммунальные услуги.

Мыслители от античности до современности использовали идею текучести и изменчивости для разных целей, от обоснования Божественного плана бытия до диалектического материализма.

Поскольку изменения постоянны, похоже, даже самым несогласным из нас придется смириться с их соседством, впустить их в свою жизнь, реагировать на них и даже какие-то изменения инициировать самим.

Но, даже наша внутренняя готовность к изменениям еще не гарантирует того, что они наступят в сколько-нибудь приемлемом для нас будущем, а главное, что они будут такими, какими бы мы хотели их видеть.

И руководители, и их подчиненные знают, как порой, трудно инициируются и проходят изменения в их организациях.

В данной статье рассматривается вопрос влияния условий среды на проведение изменений. Но не общепринятой среды (политической, социально-экономической, рыночной, отраслевой, и пр.), а так сказать культурно-архетипической.

Мы попытаемся рассмотреть, какое влияние российская модель управления (РМУ) оказывает на проведение изменений в организации.

Другими словами, постараемся определить, как менее понятное (РМУ) влияет на более понятное (изменения).

## **Следствия директивной модели управления для проведения изменений**

Однако, как только приходят относительно спокойные времена, и директивная модель лишается краеугольного камня своей эффективности – права управляющего распоряжаться жизнями управляемых, и смягчаются наказания за неисполнение приказов и распоряжений – продуктивность директивного управления резко падает.

Это «квантовый скачок» в модели управления, качественно меняющий её характеристики. В этот момент для поддержания её работоспособности нужно быстро и многократно наращивать контур управления, т.к. контур власти перестает быть её движущей силой.

Работник будет стремиться выполнить распоряжение только в том случае, если у него есть личная достижительная мотивация к этому (неважно, чем вызвана – интересом, долгом, добросовестностью, финансовыми, карьерными или иными устремлениями).

Но, приказов и распоряжений он получает гораздо больше того, на что откликается его внутренняя мотивация. Если распоряжения руководства кажутся ему бессмысленными, невыполнимыми – он не будет особо напрягаться в их исполнении.

Максимум, что может сделать работодатель с сотрудником, не выполнившим его распоряжение – это уволить с работы, что в большинстве случаев не является для последнего фатальным событием.

Можно сколько угодно наказывать и даже увольнять не справившихся сотрудников, но количество решенных задач от этого не прибавится. Тем не менее, наши управленцы продолжают бессознательно эксплуатировать директивный подход, часто даже не понимая ограниченность модели в существующих реалиях.

У многих руководителей до сих пор присутствует неубиваемая вера в то, что стоит только издать приказ, распоряжение, как они будут обязательно выполнены.

Раньше же так и было.

Применение в современных условиях директивной модели управления приводит к нескольким системным дисфункциям, основные из которых, следующие:

- низкая управляемость;
- слабая организация деятельности на процедурном уровне;
- стихийная самоорганизация;
- недостаточная степень управляемой сложности.

### ***Низкая управляемость***

Управляемость – это отношение отданных распоряжений, приказов, задач, к выполненным.

Часто именно этот фактор не позволяет провести те, или иные изменения в компании – принятые решения просто не выполняются, и через какое-то время процесс затухает сам собой.

Для управленческого воздействия типа «выполнить и доложить» особых управленческих компетенций не требуется – достаточно грозного вида, командирского голоса и сопутствующих атрибутов. А вот для решения организационно-управленческих задач в многофакторной, слабо детерминированной, быстроменяющейся среде требуются другие подходы и такие инструменты, о существовании которых приверженцы директивного стиля управления часто даже не подозревают.

А главное, в случае неудачи, такие руководители искренне считают, что ответственность за это лежит на их подчиненных.

При проведении изменений в организации ответственность за них, прежде всего, лежит на руководителе, инициирующем эти изменения. Именно он, а не его подчиненные, дол-

жен отвечать за реализуемость своих решений. И чем сложнее условия реализации решения (низкая квалификация работников, немотивированный персонал, неблагоприятные внешние и внутренние факторы и пр.), тем больше требований предъявляется к организации и обеспечению исполнения принятых решений.



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.