

## ПОНИМАНИЕ СУЩНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И РАЗВИТИЯ

В статье рассматривается сущность организационных изменений и организационного развития. Выделяется ядро феномена — изменение — и дается предельный уровень понимания с использованием всеобщих законов. Определены отношения между понятиями «изменение» и «развитие». Построены логические модели процесса развития противоречия и этапа «разрешение», дана их интерпретация.

**Ключевые слова:** изменение, развитие, процесс развития, диалектическая точка зрения, становление, переход, противоположности и противоречия, эффективность предприятия, ядро процесса развития.

Современное понимание организационных изменений (ОИ) и организационного развития (ОР) достаточно многолико и противоречиво, зачастую одно понятие подменяется другим. В основном изменения связываются с необходимостью проведения улучшений в различных видах организационной деятельности. В свою очередь улучшения отождествляются с развитием. Поэтому грань между понятиями ОИ и ОР размыта, и четкого различия между этими феноменами в доступной литературе не обнаружено. По этой причине отсутствует возможность ясного определения объектов управления при ОИ и ОР, что снижает вероятность успеха в достижении конечного результата изменений. Понимание сущности изменений и развития позволит использовать в качестве оснований элементарные процессы, что откроет перед менеджерами основания для создания оригинальных схем изменений для конкретных условий.

А.Г. Теслинов так характеризует современный уровень понимания понятия «развитие» в технических дисциплинах: «Во многих современных употреблениях понятие “развитие” теряет свое внутреннее содержание как механизма (процесс) и феномена (результат, явление) изменения качества объекта» [1, с. 4]. Джим Стюарт в контексте развития команды приводит следующее определение развития: «...развитие представляется вполне простым. Оно означает процесс, посредством которого неэффективная команда становится эффективной. Развитие в таком случае означает процесс обучения, который позволяет команде приобрести, испытать и применить познания и навыки, необходимые для эффективного функционирования» [2, с. 154], т. е. команда приобретает новые качества.

Ниже представлена таблица, составленная по результатам диагностических исследований, выполненных автором.

В исследовании участвовали 9 предприятий, опрошены были 112 менеджеров высшего и среднего уровня.

Для устранения «размытости» в понятиях «изменение» и «развитие» и ради создания условий для конструктивного использования этих понятий необходимо ввести явные признаки различения.

---

\* © Силютин В.И., 2012

Силютин Владимир Иванович (ergconsult@ Rambler.ru), заместитель генерального директора, директор по операциям ООО «Комплект Сервис», 443022, Российская Федерация, г. Самара, пр. Кирова, 26.

«Изменение – наиболее общая форма бытия всех объектов и явлений, представляющая всякое движение и взаимодействие, переход из одного состояния в другое. Изменения включают в себя все внутренние превращения форм движения, все процессы развития, а также возникновение (*становление*. – В. С.) новых явлений. Изменения охватывают как количественное увеличение или уменьшение характеристик тел, так и их качественные трансформации [3, с. 124, 125].

Таблица

Испытываются ли потребности в ОИ		Имеется ли опыт участия в ОИ		Удовлетворенность результатом			Имеются понимание ОИ и ОР и различия между ними	
Да	Нет	Да	Нет	Неуд	Уд. частично	Уд. полностью	Да	Нет
Процентное соотношение								
100		30	70	53	42	5	2	98

Предприятие само производит движения, различные по природе и формам. Только благодаря этим движениям по преобразованию входящего материального потока в продукты и последующего обмена продуктов во внешней среде на деньги существует предприятие. Поэтому с операционной точки зрения предприятие изменяется, но эти трансформации, циклические, повторяющиеся, и подлежат управлению операционными системами управления. Далее приводятся два определения понятия «развитие».

Развитие – необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов. Только наличие всех трех указанных свойств выделяет процессы развития среди других изменений [4].

Развитие – существенное, необходимое движение, изменение во времени. Развитие, как и движение, бесконечно, но вместе с тем каждое конкретное развитие существует как отдельный конечный процесс и имеет *направленность*: от внешнего к внутреннему и наоборот, от старого к новому и наоборот, от простого к сложному и наоборот, от случайного к необходимому и от необходимого к случайному [3, с. 308] и т. д.

Раскрытие понятия «развитие», с точки зрения процесса, позволяет проявить последовательность шагов, с помощью которых оно осуществляется.

Всякий отдельный процесс развития имеет стадии:

- подготовку предпосылок его существования (главным образом внешнее движение);
- возникновение (переход к внутреннему движению);
- формирование (преобразование новым процессом развития тех условий, из которых он возник);
- собственно развитие (развитие как результат или зрелость процесса развития, его существование на своей основе);
- умирание, разрушение процесса [3, с. 309].

Используя представленные определения, можно утверждать, что изменение «поглощает» развитие, которое представляет особый вид движения. Изменение – это то, что находится между «было» и «стало», между тем, что «есть» и «будет», это то, что только возникает и становится. Это новое, возникающее не обязательно существенным образом будет отличаться от того, что существует. Это может быть просто раскрытие потенциала существующего.

Развитие – это особым образом упорядоченное в своей направленности закономерно необходимое изменение во времени (процесс), которое в результате приводит к появлению новых сущностных свойств объекта. Эти новые свойства определяют но-

вое состояние, качественно отличное от старого. Но результат развития – качественно новая действительность – случаен, «о новой действительности можно говорить только в вероятностном смысле» [5].

Дальнейшее проникновение на элементарный, наиболее общий, сущностный уровень в понимании «развития» связано с принятием диалектической точки зрения на организацию. Диалектический метод предполагает выделение в составе организации противоположных частей. Например, подвижное – неподвижное; временное – пространственное. Эти противоположности соответствуют таким организационным элементам, как процессы и организационная структура, между которыми могут развиваться противоречия. Противоречие является источником самодвижения в природе и обществе [6, с. 1072]. Поэтому необходимо рассмотреть это центральное понятие диалектики, которое выражает сущность *закона единства и борьбы противоположностей*. Здесь рассматривается диалектическое противоречие, которое «движется и развивается» [3, с. 301]. Поняв процесс развития противоречия, на сущностном уровне будут понятны исследуемые явления – изменение и развитие. На рис. 1 представлена логическая последовательность ступеней развития «противоречия», его развертка во времени.



Рис. 1. Логическая схема развития противоречий

Интерпретация схемы выглядит следующим образом. Исходное состояние предприятия – состояние *тождественности саму себе*. Это бывает в ситуации, когда результаты деятельности соответствуют целям и предназначению. Состояние тождества обозначим через  $T_0$ . Оно характеризуется тем, что действительно зарабатываемые деньги  $M$  больше некоторого критического обоснованного бюджетного уровня  $M_{cr}$ . При рассогласовании результатов деятельности и целей, но нахождении величины рассогласования в определенных допустимых границах организация находится в состоянии, позволяющем получать  $M_{cr}$ . Однако ее эффективность снижена. Это состояние можно обозначить, как состояние различия  $P$ . Созданные первоначально процессы и структуры, определяющие  $T_0$  функционируют, но появляется нечто новое, что приводит к рассогласованиям. На ступени  $P$  развития противоречия старое и новое существует наряду друг с другом, а согласования и координация происходят за счет оперативного управления.

С течением времени происходит поляризация противоположностей. Такие противоположности, как процессы и морфологические структуры, становятся настолько рассогласованными, что между ними проявляются столкновения. Например, существующие в организации процессы не позволяют отслеживать процессы во внешней среде из-за неразвитости организационных способностей, а попытки ввести новые процессы, которые позволят отслеживать запросы клиентов и поведение конкурентов, не поддерживаются имеющимися организационными структурами. Эта ступень обозначена  $\Pi$  – противоположность. На этой ступени противоположность, новое преимущественно отрицается старым. Поэтому эффективность становится критической. Действительно получаемая предприятием сумма денег  $M$  становится меньше, чем  $M_{cr}$ . На этой ступени система управления, кроме оперативного управления, должна позволять управлять изменением состояния каждой из «противоположностей». Для

этого они должны выделяться в самостоятельные объекты управления. Например, «подвижное — процессы и неподвижное — организационные структуры»; «основные и вспомогательные процессы»; «преобразуемые и преобразующие ресурсы»; «вертикальные и горизонтальные каналы коммуникаций»; «формальные и неформальные способы координации»; «начальники и подчиненные» и др.

Степень противоречия **Пр** характеризуется тем, что организация перестает быть тождественной себе. Установленный первоначально организационный порядок не обеспечивает устойчивости и воспроизводства. Поэтому жизнь организации начинает разрушаться. Количество получаемых во внешней среде денежных средств  $M$  не хватает предприятию на покрытие потребностей организационной деятельности  $M_{cr}$ . Возникает противоречие между противоположностями. Система управления предприятием в этой ситуации должна обладать уникальными качествами для управления в критической ситуации, требующей пересмотра целей и организационного устройства, для чего организационные способности предприятия подлежат развитию до уровня, позволяющего осуществлять новые стратегии и разрешать противоречия.

Для сохранения своей эффективности предприятие должно разрешить развившееся противоречие. Высшей ступенью в развитии противоречия является этап разрешения —  $P_{раз}$  — переход. На этой ступени осуществляется разрешение противоречия и переход системы из одного, существующего, качественного состояния в другое, будущее. В зависимости от того, какие противоречия в каких частях организации разрешаются, менеджерами могут достигаться эффекты развития, или простых изменений. Например, если разрешается противоречие между процессной частью и организационной структурой, то результатом может стать качественно новое организационное состояние: более гибкие и быстрые процессы с себестоимостью, позволяющей устанавливать конкурентную цену, и организационной структурой, способной осуществлять новые процессы. В этом случае уместно говорить о развитии. Результатом разрешения служит новое организационное состояние  $T_{нов}$ , отличающееся от старого новыми способностями.

Итак, если цикл развития предприятия представить периодом между двумя состояниями  $T_0$  и  $T_{нов}$ , то в самом общем виде процесс развития можно описать последовательностью ступеней развития противоречия. Ядром процесса развития служит ступень  $P_{раз}$  — разрешение. На стадии  $P_{раз}$  происходит переход от существующего к новому, будущему состоянию. Для понимания сложности и необходимых организационных способностей для осуществления «разрешения» нам необходимо развернуть этап  $P_{раз}$ . Сложность понимания перехода обусловлена тем, что на ступени  $P_{раз}$  существуют одновременно два состояния:  $T_0$  — существующее состояние, как носитель противоречия и зачатки (крупницы)  $T_{нов}$ , которое только возникает, становится, которое только еще будет. Для описания существующего и возникающего состояний используются разные способы. Подтверждением служит утверждение Ильи Пригожина: «Существующее связано с состояниями, возникающее — с законами, по которым преобразуется состояние» [7, с. 215]. В другой его работе [5, с. 258] имеется следующее утверждение: «... начальные условия, воплощенные в состоянии системы, ассоциируются с бытием (с существующей организационной действительностью), а законы, управляющие темпоральным изменением системы, со становлением». Поэтому способом развертывания ступени «разрешение» может служить закон «отрицания отрицания», выражающий преемственность, связь нового со старым и задающий предельный уровень для понимания.

Диалектическое отрицание определяет особенности ядра развития (третья фаза процесса развития), выражаемые в двойном отрицании. Разрешение начинается с отри-

цания развившихся противоречий, носителем которых служит старый порядок (состояние). Отрицание предполагает неприемлемость старого порядка. Это действие либо практическое, либо теоретическое. Практическое отрицание приводит к слому бывшего порядка, существующих в действительности организационных и процессных структур. Теоретическое отрицает законы и концепции (существующую менеджерскую парадигму, воплощенную в культурных формах), определяющие старый порядок, на основе которых предпринимались практические шаги по выстраиванию бывшего порядка. В обоих случаях старое не пригодно, оно не обеспечивает эффективности. После отрицания пока еще нового желаемого, порядка нет, он только рождается, начинает становиться. В этой ситуации мы имеем хаос, а существующая действительность представляет смесь все еще физически существующего неэффективного организационного порядка, который нельзя использовать (и мы его отрицаем), совокупности неупорядоченных возможностей и пока не ясной конструкции новой действительности. Но предприятие не может быть эффективным вне порядка, который определяет его новую тождественность и который может быть организован только благодаря деятельности людей. Поэтому необходимо второе отрицание, которое отрицает хаос. Отрицание хаоса должно быть конструктивным. Поэтому должен быть не только сконструирован новый порядок (новая целостность качеств предприятия, представленных новыми структурами), но и начата деятельность в вещественной среде предприятия по становлению  $T_{нов}$  – нового эффективного состояния. На рис. 2 представлена схема перехода из состояния противоречия в новое состояние тождества, собственно ступень «разрешения».

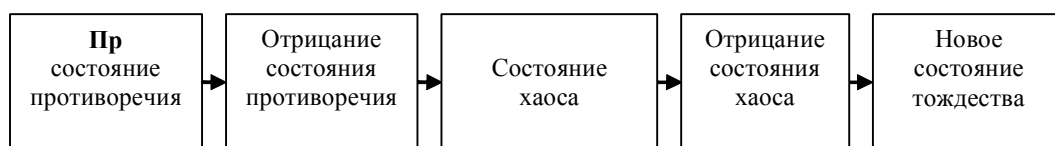


Рис. 2. Генеральная схема «разрешения»

Итак, разрешение связано с деятельностью по осуществлению двух отрицаний:

- на шаге первого отрицания отрицается противоречивое неэффективное состояние, которое обусловлено старым порядком, и в результате появляется хаос;
- второе отрицание нужно для отрицания хаоса путем построения в действительной организационной среде нового эффективного порядка, который обеспечит состояние  $T_{нов}$ .

#### Библиографический список

1. Теслинов А.Г. Развитие систем управления: методология и концептуальные структуры. М.: Глобус, 1998. 229 с.
2. Стюарт Д. Тренинг организационных изменений / пер. с англ. А. Смирнова. СПб.: Питер Бук. 2000. 254 с.
3. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. 4-е изд. М.: Политиздат, 1981. 445 с.
4. Энциклопедия личного развития URL: <http://manprogress.com/ru/encyclopedia/index.html>.
5. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой // пер. с англ.; общ. ред. и послесл. В.И. Аршинова, Ю.Л. Климонтовича, Ю.В. Сачкова. 5-е изд. М.: КомКнига, 2005. 296 с.

6. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. 4-е изд. М.: Советская энциклопедия. 1998. 1600 с.

7. Пригожин И. От существующего к возникающему: Время и сложность в физических науках / пер. с англ.; под. ред Ю.Л. Климантовича. 2-е изд., доп. М.: Едиториал УРСС, 2002. 288 с.

*V.I. Silutin\**

#### **THE UNDERSTANDING OF THE ESSENCE OF ORGANIZATIONAL CHANGES AND DEVELOPMENT**

In the article the essence of organizational changes and organizational development is viewed. The kernel of phenomenon – change is distinguished and the ultimate level of understanding with the use of general laws is given. The logic models of the process of development of contradictions and the stage of «solution» are built, their interpretation is given.

**Key words:** change, development, process of development, dialectic point of view, formation, transition, contrasts and antagonisms, effectiveness of enterprise, essence of the process of development.

---

\* *Silutin Vladimir Ivanovich* (ergconsult@rambler.ru), deputy general director, director on operations, «Komplekt Service», 443022, Russian Federation.